



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO INDICADORES DE GESTIÓN PARA UNA
EMPRESA DE SERVICIOS DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA**

Presentado por:
Remicio Zelaya, Paloma Sue

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesora
Aponte, Gloria

Caracas, marzo de 2017

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO “INDICADORES DE GESTIÓN PARA UNA
EMPRESA DE SERVICIOS DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA”**

Presentado por:
Remicio Zelaya, Paloma Sue

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesora
Aponte, Gloria

Caracas, marzo de 2017

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Señores:

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

Atención: Dra. Janett Mora de Torre

Referencia: **Aceptación de Asesoría de Trabajo Especial de Grado**

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana **Paloma Remicio**, titular de la Cédula de Identidad **Nº V-22756670**, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es ***“PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO INDICADORES DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA”***; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 01 días del mes de marzo de 2017.

Dra. Gloria Aponte, MSc.
C.I Nº: 4964695



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO INDICADORES DE GESTIÓN PARA UNA
EMPRESA DE SERVICIOS DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA**

Autora: **Remicio Zelaya, Paloma Sue**

Asesora: **Aponte, Gloria**

Año: 2017

RESUMEN

El presente trabajo de investigación plantea el desarrollo de indicadores; basándose en el Cuadro de Mando Integral para el área de gestión de proyectos de una empresa dedicada a la prestación de servicios en asistencia administrativa y asesoría en creación de proyectos. Por medio del problema planteado se busca concertar un nivel de evaluación que califique los resultados obtenidos por parte de la unidad de gestión de proyectos desarrollando indicadores de gestión orientados a la atención; según las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, fundamentadas en la aplicación teórica de las nociones de Robert Kaplan y David Norton. Actualmente, el área de gestión de proyectos tramita administrativamente recursos financieros de diversos proyectos enmarcados en la cooperación entre varios países en el campo de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura. Varias de estas labores administrativas pueden ser solapadas por lo cotidiano y regular de su uso, por lo cual son susceptibles a errores sólo detectables al final de la marcha de la actividad. Con el desarrollo de los indicadores se pretende proporcionar una herramienta para optimizar el seguimiento y cumplimiento de las estrategias de la organización. El tipo de investigación empleado fue la investigación aplicada, la cual hace uso de conocimientos o conceptos de la investigación básica para resolver el problema existente, el diseño de la investigación fue de campo, ya que se apoyó en la obtención de información documentada. Por medio de este trabajo de investigación se obtiene el desarrollo y aplicación de una herramienta administrativa, útil para la obtención de datos que sustente la toma de decisiones y evalúe la marcha de la organización ya que permitirá detectar sus desviaciones del plan estratégico y corregir su curso a tiempo.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, Indicadores de Gestión, Proyectos, Plan de Ejecución.

Línea de Trabajo: Definición y Desarrollo de Proyectos.

ÍNDICE GENERAL

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR	iii
RESUMEN	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	4
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.1.1 Formulación del Problema	7
1.1.2. Sistematización del Problema.....	7
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.2.1 Objetivo General	7
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 Justificación e Importancia de la Investigación	8
1.4 Alcance y Delimitación de la Investigación	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes de la Investigación	10

2.1.1 Investigaciones Nacionales	10
2.1.2 Investigaciones Internacionales	12
2.2 Fundamentos Teóricos	14
2.2.1 Definición de Proyecto	14
2.2.2 Ciclo de Vida del Proyecto	15
2.2.3 Las diez áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos	17
2.2.4 Planificación Estratégica	19
2.2.5 El Cuadro de Mando Integral	19
2.2.6 Las Perspectivas del CMI	21
2.2.7 Indicadores de Gestión	22
2.3 Bases Legales	25
2.3.1 Constituciones	25
2.3.2 Acuerdos de Cooperación en el Área de Educación.	26
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	27
3.1 Tipo de Investigación	27
3.2 Diseño de la Investigación	27
3.3 Unidad de Análisis	28
3.4 Técnicas de Recolección e Interpretación de Datos	29

3.4.1 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	29
3.4.2 Instrumentos de Recolección de Datos	30
3.5 Fases de la Investigación.....	30
3.5.1 Fase N° 1: Búsqueda y/o Revisión de Información.....	31
3.5.2 Fase N° 2: Establecer Medidas de Desempeño Clave.	31
3.5.3 Fase N° 3: Validar los Indicadores de Gestión.	31
3.5.4 Fase N° 4: Diseño del Plan de Ejecución de los Indicadores de Gestión.	32
3.6 Variables	33
3.7 Operacionalización de las Variables	35
3.8 Estructura Desagregada de Trabajo	36
3.9 Aspectos Éticos	37
3.10 Cronograma	39
3.11 Recursos.....	39
CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL.....	41
4.1 Reseña Histórica.....	41
4.2 Misión.....	41
4.3 Visión	41
4.4 Fines y Objetivos	42

4.5 Organigrama General	42
4.6 Organigrama Área de Gestión	43
CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	44
5.1 Diagnosticar la situación operativa actual del área de gestión administrativa	44
5.1.1 Contratación de Consultores	45
5.1.2 Pago de Honorarios	46
5.1.3 Gestión de Pasajes y Viáticos	47
5.1.4 Procesos de Contratación y Pago de Proveedores	50
5.2 Definir la estrategia del Cuadro de Mando aplicable a los procesos del área.....	52
5.2.1. Análisis de la Cadena de Valor	53
5.2.2. Plan Estratégico.....	55
5.2.3. Mapa Estratégico	61
5.3 Determinar los indicadores de gestión ajustados a los procesos del área de Gestión administrativa.....	62
5.3.1 Definición de los indicadores de gestión propuestos	63
5.3.2 Validación de los indicadores de gestión propuestos	64
5.4 Diseñar las etapas del plan de ejecución para la puesta en marcha de los indicadores de gestión	69
5.4.1 Gestión del Alcance	69

5.4.2 Gestión del Tiempo.....	71
5.4.3 Gestión de los Costos.....	72
5.4.4 Gestión de la Calidad	73
5.4.5 Gestión de RRHH	74
5.4.6 Gestión de Comunicaciones	75
5.4.7 Gestión del Riesgo	76
5.4.8 Gestión de Adquisiciones	78
5.4.9 Gestión de los Interesados	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1. Problemática en la Gestión Administrativa de Proyectos.	6
2. Características del Ciclo de Vida de un Proyecto.....	15
3. Pasos a seguir; según el ciclo de vida de un proyecto.....	16
4. Proceso de la Planificación Estratégica.	19
5. Fases de la Investigación.....	30
6. Análisis Documental.....	31
7. Plan de Ejecución de los Indicadores de Gestión.	32
8. EDT/WBS de la Investigación.	36
9 Organigrama general de la empresa.....	42
10. Organigrama Área de Gestión administrativa de proyectos.....	43
11. Proceso para el diagnóstico del caso en estudio.	44
12. Proceso de Contratación.....	46
13. Proceso de pago de Honorarios:.....	47
14. Flujograma de proceso de emisión de pasajes.	49
15. Revisión para liquidación de Viáticos.....	50
16. Elementos de la Cadena de Valor.....	53

17. Cadena de Valor para el sector de Servicios. Fuente: Eiglier, & Langeard (1999) ..	54
18. Cadena de Valor para el caso en estudio.	55
19. Diagrama mapa estratégico	61
20. EDT/WBS Plan de Ejecución	71
21. Cronograma del Plan	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
1. Criterios de validación para la construcción de indicadores.....	32
2. Variables	34
3. Operacionalización de las Variables	35
4. Matriz Recursos Necesarios	40
5. Resultados del diagnóstico de la situación operativa actual del área de gestión administrativa	52
6. Análisis DAFO de la empresa	57
7. Análisis DAFO de la empresa con estrategias	58
8. Indicadores de gestión propuestos.....	62
9. Validación de los indicadores.....	65
10. Plan de Aseguramiento de Calidad	73
11. Matriz de roles y responsabilidades (RACI)	74
12. Matriz Plan de comunicación	75
13. Matriz de Riesgos.....	76
14. Matriz de análisis de los interesados.....	78

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación presenta la aplicación de una de las herramientas de gestión más influyentes de las últimas décadas, empleada por las grandes y pequeñas industrias con la finalidad de optimizar sus resultados. Su motivación para las nuevas gerencias parte del enfoque de todos sus recursos, dirigidos en el logro de la visión o estrategia de una organización.

Desde la presentación en el año 1992, del concepto de Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard en inglés), por la revista Harvard Business Review, de la mano de sus autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido catalogado como el método administrativo que trasciende a la perspectiva financiera e integra a tres perspectivas adicionales para un total de cuatro perspectivas integrales, que permitiría a la gerencia una mirada global de sus operaciones; a fin de obtener la eficiencia y alineamiento correcto hacia sus metas.

Actualmente, la empresa objeto de estudio es una organización dedicada a la asistencia administrativa y desarrollo de proyectos enmarcados en el sector de educación y cultura, maneja una estructura departamental por productos para cada uno de sus proyectos. En la unidad de gestión administrativa de proyectos se recibe y tramita todos los requerimientos provenientes del ente contratante; siendo estos de diversas categorías de servicio como son tramitación de honorarios, gestión de viáticos y adquisición de bienes y servicios. El tipo de supervisión para la ejecución de las tareas y cumplimiento de actividades se produce al final de la operación, se orienta principalmente en el volumen de solicitudes de egresos tramitadas para el área de finanzas; pero no se logra evaluar los aspectos atados al desempeño, calidad y eficiencia en el proceso.

La generación de indicadores de gestión basados en cuadro de mando integral, permiten aplicar la mencionada herramienta para la medición del nivel de respuesta en los procesos y determinación del cumplimiento de la estrategia de la organización.

Con la aplicación de este proyecto se desarrolló un modelo de indicadores para el área de gestión administrativa de proyectos; basándose en el cuadro de mando integral, adaptándose un tipo de empresa orientada a la prestación de servicios.

Este trabajo especial de grado (TEG) consta de ocho (8) capítulos, detallados a continuación:

-Capítulo I: este comprende del planteamiento del problema, formulación de las interrogantes del problema, objetivos, justificación de la investigación y alcance y delimitación, donde se destaca la estructura formal de la idea de investigación.

-Capítulo II: se plantean los antecedentes de la investigación y fundamentos teóricos que sustentan el trabajo de investigación; además del basamento legal aplicativo al tema a tratar. En este capítulo se ahonda en la teoría básica y documentación para referenciar los conceptos a desarrollar.

-Capítulo III: contempla los procedimientos metodológicos aplicados a la investigación, tipo y diseño de estudio, unidad de análisis, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas e instrumentos de análisis de los resultados. Se demuestran las fases de la investigación, variables y su operacionalización. Se presenta la estructura desagregada de trabajo, aspectos éticos, cronograma de ejecución y recursos necesarios.

-Capítulo IV: se presenta el marco organizacional de la empresa, fines y objetivos y estructura organizacional.

-Capítulo V: se desarrollan los objetivos específicos y explica la aplicación de la herramienta de control de gestión.

-Capítulo VI: se analizó la propuesta, para verificar la relevancia y eficiencia en el control de los procesos.

- Capitulo VII: se evaluaron los resultados para confirmar la aplicación de los métodos desarrollados en los objetivos planteados.

- Capitulo VIII: se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

-Referencias Bibliográficas: finalmente se presentan todas las fuentes consultadas para el desarrollo del estudio del caso, a fin de fundamentarse bajo los conceptos reales y académicos.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

El presente capítulo muestra las dificultades o situaciones existentes en el caso de estudio y, se plantean las interrogantes que fueron despejadas en el curso de la investigación. Según Arias, “Independientemente de su naturaleza, un problema es todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema” (p.37). Es por ello que este TEG desarrolló una resolución al problema propuesto aplicando el proceso investigativo.

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad, las organizaciones buscan frecuentemente la efectividad de sus operaciones, siempre adaptándose al sin número de cambios ligados al paso del tiempo que exige cada vez más dedicación y eficiencia, para sobrevivir en ambientes altamente competitivos. Para una organización próspera en el área de servicios, es vital adaptarse a las transformaciones del ambiente y de los negocios, de esta manera desarrollar técnicas que le permitan la continuidad en el espacio que desee incursionar (espacio financiero, político, educacional; entre otros).

Para una organización dedicada al desarrollo de proyectos y servicios, la prioridad será siempre la satisfacción del cliente y la solidificación de su marca; mediante la garantía y eficiencia que ofrezca en cada uno de los requerimientos asignados por quien lo contrata. La aplicación de la mejora continua ha sido al transcurrir de las décadas el vértice de las organizaciones que buscan ser un punto de referencia con respecto a sus competidores. Es por esta razón que, diversas teorías administrativas y gerenciales han surgido y han sido implementadas todas con un solo fin, la excelencia y eficiencia en sus procesos.

En décadas pasadas se planteaba como base, el éxito financiero como principal objetivo, actualmente la preocupación por el desarrollo de la actividad organizacional, su diseño y métodos de ejecución que midan los resultados obtenidos es prioritario, estos

estudios determinarían por medio de su implementación los resultados obtenidos y dirigirían las ideas sobre el rumbo a tomar o las decisiones a ejecutar.

Teorías como la de Frederick Taylor, denominado “el padre de la administración científica” permitieron el desarrollo de la práctica de división de tareas, el estudio de los movimientos y cronometraje de estos para medir los tiempos de respuesta y producción de los trabajadores. Bajo este modelo se pretendía incrementar la productividad, disminuir errores y mejorar el desempeño.

En el presente TEG, se planteó el desarrollo de indicadores de gestión para el área de gestión administrativa de proyectos de una empresa de servicios de asistencia administrativa. Esta empresa se encuentra dedicada a la labor de creación y administración de recursos otorgados por sus miembros, para ejecución de proyectos enmarcados en la cooperación entre los países iberoamericanos en el campo de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura en el contexto del desarrollo integral, la democracia y la integración regional. Cuenta con oficinas ubicadas en los países iberoamericanos que conforman la comunidad de naciones integrada por Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Guinea Ecuatorial, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, y Uruguay.

Esta empresa, es una organización sin fines de lucro que desarrolla y administra proyectos educativos, por medio de convenios entre sus miembros. La unidad de gestión administrativa de proyectos es el área principal donde se reciben todas las solicitudes de gestión de recursos enmarcados en la línea de cooperación suscrita o acordada con las instituciones financieras, entidades socias u otro tipo de organismo.

La gestión administrativa maneja una serie de pasos enmarcado en su manual de procedimientos para brindar un marco conceptual de cada una de sus tareas a realizar. La implementación de estas normas, pretende mejorar la calidad de los principales procedimientos administrativos, fortalecer la capacidad de seguimiento de los proyectos y estandarizar sus procesos a los efectos de sustentar un eficiente desempeño

organizacional. Actualmente, la unidad de gestión administrativa de proyectos maneja una dinámica de trabajo donde se reciben instrucciones de la unidad ejecutora del proyecto y se realizan las tareas administrativas que involucran, contratación de consultores, pago de honorarios, gestión de pasajes y liquidación de viáticos, procesos de contratación y pagos de proveedores.

Cada una de esas acciones conlleva a tareas que se van desarrollando continuamente y no se logra concertar un nivel de evaluación que califique los resultados obtenidos y el logro consecuente de los objetivos del área. Existen actividades administrativas que son solapadas por el transcurrir diario de las actividades como son: cargas de datas, control de pedidos, seguimiento de casos pendientes; entre otras. Estas actividades son continuas y no permiten ser supervisadas en el momento de su ejecución, lo cual produce su falta de seguimiento y menos posibilidades de control en caso de generar un resultado negativo. Se presenta una matriz (ver Figura 1) de las principales actividades en la gestión administrativa de un convenio que se enmarca en cuatro sectores de atención claves:



Figura N° 1 Problemática en la gestión administrativa de proyectos.

El desarrollo de indicadores de gestión por medio del cuadro de mando integral, tema de esta investigación, otorga una herramienta de análisis que facilita la toma de decisiones; por medio del enfoque de los recursos hacia la línea estratégica de la organización.

1.1.1 Formulación del Problema

Tomando en consideración los puntos antes expuestos se generó la siguiente interrogante:

¿El método de supervisión actual permite reflejar datos fiables del desempeño del área de gestión administrativa de proyectos, para comprobar si la organización cumple con sus objetivos?

1.1.2. Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los procesos operativos involucrados en el área de gestión administrativa de proyectos?
- ¿La estrategia de la organización se encuentra relacionada a los objetivos y metas del área?
- ¿Los medios de evaluación y supervisión se encuentran ajustados y permiten la medición de los objetivos conforme al plan estratégico?
- Si existen desviaciones del plan estratégico, ¿Cuáles serían las opciones para alinearse conforme al cumplimiento de los objetivos?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de ejecución del proyecto “Desarrollo de indicadores de gestión para una empresa de servicios de asistencia administrativa”.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación operativa actual del área de gestión administrativa de proyectos.
- Definir la estrategia del Cuadro de Mando aplicable a los procesos del área.
- Determinar los indicadores de gestión, ajustados a los procesos del área de gestión administrativa de proyectos.
- Diseñar las etapas del plan de ejecución para la puesta en marcha de los indicadores de gestión.

1.3 Justificación e Importancia de la Investigación

La organización objeto de estudio es un organismo con sedes en diversos países que se enfoca en el desarrollo y administración de proyectos en el marco de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura en el contexto del desarrollo integral, la democracia y la integración regional.

Bajo esa premisa, la organización cuenta con un cuerpo administrativo que canaliza operativamente los proyectos planteados por la directiva. Dentro de esa estructura figura la Unidad de Gestión administrativa de Proyectos que es la encargada de administrar los fondos provenientes de otras entidades; bajo un convenio de acuerdo de cooperación entre ambas partes.

La operación de la Unidad de Gestión administrativa de proyectos engloba todas las actividades que corresponden la administración de recursos que suscribe la organización con las instituciones financiadoras, entidades socias u otros organismos internacionales.

La fundamentación de esta investigación fue desarrollar una herramienta de control basada en el cuadro de mando integral a los fines de evaluar la eficiencia aplicada en los procesos administrativos del área.

El aporte práctico de la investigación, es el desarrollo y aplicación de una herramienta administrativa, útil para la obtención de datos que sustente la toma de decisiones y evaluar la marcha de la organización, detectar sus desviaciones del plan estratégico y corregir su curso, a tiempo.

Finalmente, se aspira que este TEG represente un incentivo para futuras investigaciones y de apoyo para aquellos que la utilicen como fuente para proyectos futuros.

1.4 Alcance y Delimitación de la Investigación

La presente propuesta fue delimitada en el espacio físico de la organización, específicamente concebido para el desarrollo de indicadores de gestión basado en el cuadro de mando integral para el área gestión administrativa de proyectos de una empresa de servicios de asistencia administrativa, oficina ubicada en la ciudad de Buenos Aires.

El desarrollo de esta investigación promovió la aplicación de indicadores para la operatividad del área de Gestión administrativa de Proyectos de la organización, a los fines de generar una herramienta de control capaz de medir los resultados, en cuanto a un número de variables integrales, capaces de medir el éxito de la empresa. Esta investigación no contempla la puesta en práctica de los indicadores desarrollados.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El marco teórico o marco referencial, es el desarrollo de una revisión documental del autor que involucran conceptos y bases semejantes a la idea de investigación planteada; así pues, sirven de referencia para la sustentación del trabajo de grado.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Según Arias, “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento de un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones.” (Arias, 2012, p. 106).

Un antecedente es un “Acontecimiento que precede a la situación o problema, o de investigación, que tiene con ella cierta relación causal.” (Tamayo y Tamayo, 2004, p. 16)

Con la finalidad de sustentar teóricamente la elaboración de esta investigación, se realizó una recopilación de información bibliográfica de varios estudios orientados en la aplicación de indicadores de gestión; bajo el Cuadro de Mando Integral.

2.1.1 Investigaciones Nacionales

Pettenazzi (2005). **“Generación de Indicadores de Gestión para el control y seguimiento del portafolio de proyectos, a partir del Cuadro de Mando Integral de una empresa de servicios financieros”**. Trabajo especial de grado presentado en la Universidad Católica “Andrés Bello”, como requisito parcial para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

El objetivo general de la investigación fue, diseñar un modelo de indicadores de gestión que permita llevar el control de los proyectos de una institución financiera, los considerados estratégicos o aquellos que están regidos por regulaciones, en las diferentes fases de su ciclo de vida, con el propósito de inferir en el estado de salud del proyecto y alineación efectiva con la planificación de la organización.

La investigación planteó el diseño de un modelo de indicadores de gestión para el control y seguimiento de su portafolio de proyectos basado en un Cuadro de Mando Integral, a fin de poder alinear los indicadores con los objetivos estratégicos de la organización.

En el desarrollo de la investigación se logró identificar las debilidades y problemas derivados de la ausencia de planificación y control, falta de una alternativa de competitividad en el mercado, se generó un sistema de seguimiento de los proyectos y su portafolio en el que se pudiera gestionar de forma efectiva, y así dar a conocer los resultados en un periodo determinado; así como medir la gestión que se realizaba, a fin de poder tomar decisiones oportunas y preventivas ante cualquier circunstancia interna o externa.

Esta investigación se asemeja a la presente en cuanto a la aplicación de indicadores de gestión para la optimización y búsqueda de la excelencia de los procesos por medio del Cuadro de Mando Integral.

Hernández (2006). **“Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para el área de Ingeniería, de una empresa de Servicios IPC”**. Trabajo especial de grado presentado en la Universidad Católica “Andrés Bello”, como requisito parcial para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

El objetivo general de la investigación fue proponer a la gerencia media de la empresa, un sistema de indicadores de gestión para el área de ingeniería de una empresa de servicios IPC; basándose en las políticas estratégicas corporativas y de acuerdo con el Plan de Calidad definido por la alta gerencia.

En esta investigación se plantea la falta de un sistema de control eficiente, que le permita medir el desempeño utilizando parámetros relacionados con sus metas planteadas. Ante esta premisa se plantea un sistema de indicadores de gestión para cuantificar el grado de cumplimiento de sus líneas estratégicas.

Se obtuvo como resultado el diseño de un sistema de indicadores de gestión que contribuye a la mejora del área de ingeniería al mejorar los procesos de comunicación y divulgación de la compañía sobre su misión y estrategias.

Este trabajo de investigación comparte la premisa con el trabajo presente, de la búsqueda de un sistema de control por medio de indicadores de gestión para un área operativa determinada.

Martínez (2012). **“Modelo de Gestión administrativa basado en indicadores para las Direcciones de Administración de las Fundaciones adscritas al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria”**. Trabajo de grado de maestría presentado en la Universidad Católica “Andrés Bello”, como requisito parcial para optar por el título de Magister en Ciencias Económicas.

El objetivo general de la investigación fue proponer un modelo de gestión basado en indicadores para las áreas de presupuesto, finanzas, contabilidad y compras de las direcciones de administración de las fundaciones adscritas al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, que permita mejorar el proceso de rendición de cuentas en el marco del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2008-2013.

En este trabajo se plantea un modelo de gestión administrativa basado en indicadores para sus direcciones operativas, se basan teóricamente en las concepciones de Kaplan y Norton sobre el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard. Al igual que el presente trabajo de investigación, se plantea una herramienta para el seguimiento y control de procesos administrativos, que orienten a la búsqueda de la mejora de los procesos dentro de un área determinada.

2.1.2 Investigaciones Internacionales

Ahumada (2003). **“Diseño de Indicadores de Gestión mediante el desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral (CMI), en el ámbito de la Planeación; en la Subdirección de Programación (SDP) dependiente de la Dirección General de**

la Comisión Federal de Electricidad (CFE)”. Trabajo de grado de maestría presentado en el Instituto Politécnico Nacional de México, como requisito para obtener el grado de Maestría en Ciencias.

El objetivo general de la investigación fue diseñar indicadores de gestión, en el ámbito de la planeación, para la Subdirección de Programación (SDP), de la Comisión Federal de Electricidad (CFE).

La investigación plantea la creación de indicadores operativos en la Comisión Federal de Electricidad, para la Subdirección de Programación, aplicando la teoría del Cuadro de Mando Integral para el fortalecimiento de los sistemas de control de gestión. Se plantea una homologación de los procedimientos ya creados con la nueva propuesta de indicadores que puedan ser relacionados en todos los centros de trabajo, ya que los actuales no son aplicables en su totalidad en todas las actividades operativas y no permiten cuantificar el nivel de eficiencia de sus procesos.

Esta investigación se relaciona a la presente en el desarrollo de indicadores a los fines de normalizar la operatividad de un área específica de una organización a los fines de crear los indicadores de gestión a nivel de planeación.

Rodríguez (2015). **“Tablero de Comando Integral para la Contaduría General de la Provincia de Rio Negro, una herramienta de medición para la gestión de los objetivos estratégicos organizacionales”**. Trabajo especial de grado presentado en la Universidad de Buenos Aires para la obtención del título de Especialista en Gerenciamiento de Resultados y Control de Gestión.

El objetivo general de la investigación fue proponer la utilización de un tablero de comando integral con los indicadores de desempeño claves como herramienta de control de la gestión en la Contaduría General de la Provincia de Rio Negro.

Este trabajo expone la aplicación de un proceso de planificación e implementación de estrategias por medio del control interno; a través del cuadro (o tablero) de mando integral como instrumento de control de gestión.

2.2 Fundamentos Teóricos

En la presente investigación se aborda una problemática resultante de un proceso administrativo en una organización y se plantea su resolución por medio de una herramienta resultante de la aplicación de los conocimientos en el área de Gerencia de Proyectos. Es por eso que resulta importante ahondar en los fundamentos teóricos de del Project Management Institute (PMI) y diversos autores dedicados a la línea de estudio. A continuación, se presentan los conceptos más resaltantes.

2.2.1 Definición de Proyecto

Un proyecto es “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2013, p. 3). Un proyecto es un esfuerzo que precisa planificación, determinación de su tiempo de ejecución (cronometrado), realizado para el logro de una meta o fin.

Según la norma ISO 10006 define: (Organización Internacional de Normalización, s.f.)

“un proyecto se puede definir como aquel proceso único, que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y fin, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos los cuales incluyen los compromisos de plazos, costes, y recursos”.

El proyecto se caracteriza por:

- Ser un proceso creado a partir de la necesidad de obtener uno o más productos.
- Ser temporal, se conceptualiza con una fecha de inicio y fin.
- Requiere una cantidad de recursos cuantificables. Se esquematiza; según la cantidad de responsables por medio de asignación de roles.

2.2.2 Ciclo de Vida del Proyecto

Los proyectos son desarrollados por fases, estas fases involucran de manera esquematizada cada uno de los subprocesos necesarios para el logro del producto final. Por medio de los ciclos de vida o fases del proyecto se determina su inicio y fin, actividades y roles a desempeñar.

Según el PMI (2013), las fases del ciclo de vida de un proyecto: “se pueden dividir por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios, hitos específicos dentro del alcance global del trabajo o disponibilidad financiera. Las fases son generalmente acotadas en el tiempo, con un inicio y un final” (p.34).

El ciclo de vida es una esquematización o marco de referencia básico para dirigir el proyecto; independientemente del trabajo específico involucrado.

2.2.2.1 Característica del Ciclo de Vida del Proyecto

Los proyectos pueden variar dependiendo de su complejidad y propósito; sin embargo, cualquier proyecto puede manejar la siguiente estructura:

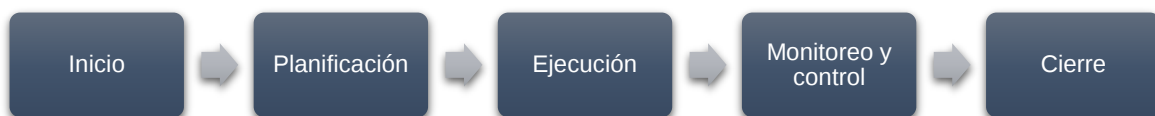


Figura N° 2 Características del Ciclo de Vida de un Proyecto.

- Inicio: consiste en la concepción de la idea del proyecto, desarrollo del acta constitutiva e identificación de los *stakeholders*.
- Planificación: identificación de las tareas necesarias para completar el proyecto, gestión de alcance, recopilación de requisitos, creación de EDT/WBS, validación del alcance.
- Ejecución: consiste en reunir los recursos y ponerlos en marcha según sus cometidos. En este punto, se involucran, desarrollar el equipo de proyecto, gestionar comunicaciones, aseguramiento de calidad y efectuar adquisiciones.

- Monitoreo y Control: consiste en monitorear y controlar el proyecto mediante validación de cronogramas, validación de cambios, informes de desempeño del trabajo y control de costos.
- Cierre: aceptación de los entregables, documentación de las adquisiciones, posterior a ello se debe realizar una reseña del proyecto que califique la tasa de éxito del proyecto.

En la siguiente figura se mencionan los diferentes pasos a aplicar para el cumplimiento elemental del proyecto:

Inicio	Planificacion	Ejecucion y Control	Cierre
•Asignacion de PM •Recoleccion de Documentacion •Identificacion de Stakeholders •Project Charter •Revision de Project Charter con Stakeholders •Aprobacion del Project Charter,por parte de los Stakeholders	•EDT •Entregables y Tareas •Estimacion de Tiempos y Costos •Seleccion de Proveedores •Emision de Cronograma •Definicion de Riesgos •Plan de Comunicacion •Plan de Ejecucion del Project •Aprobacion del Plan •Organizacion de Kick off meeting	•Control del Plan y el Cronograma •Reportes de Status •Realizacion de Juntas e Issue log •Control de Calidad y Riesgos •Aprobacion de los Entregables •Control de Cambios	•Evaluacion del Proyecto •Recoleccion de Lecciones Aprendidas •Reporte de Cierre •Archivo de Informacion

Figura N° 3 Pasos a seguir; según el ciclo de vida de un proyecto.

2.2.3 Las diez áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos

La gerencia de proyectos se enfoca en el desarrollo de procesos y técnicas que conllevan a resolver los requisitos del proyecto. A continuación, se presentan diez (10) áreas de conocimiento aplicables en la dirección de proyectos:

2.2.3.1 Gestión de la Integración

Esta gerencia corresponde a los procesos requeridos para el aseguramiento de los elementos de estructura iniciales del proyecto, como lo son, el desarrollo del acta constitutiva, el plan para la dirección, gestión del trabajo, monitoreo y control, control de cambios y cierre.

2.2.3.2 Gestión de Alcance

La gerencia planifica la gestión, recopila requisitos, define y delimita el alcance, establece la EDT, valida y controla.

2.2.3.3 Gestión de la Calidad

El objetivo de esta gerencia es la aplicación de los principios de calidad y herramientas precisas para obtener el mejor desempeño y la completa satisfacción del cliente.

2.2.3.4 Gestión del Riesgo

La gerencia del riesgo identifica, analiza y responde a los conflictos de un proyecto. Esta gerencia procura la minimización de probabilidades de situaciones adversas y aprovecha los acontecimientos positivos.

2.2.3.5 Gestión de los Recursos Humanos

Esta gerencia aplica las técnicas y herramientas para el aprovechamiento del recurso humano involucrado en el proyecto. Precisa los pasos de identificación de los

roles y responsabilidades requeridas, asegura la disponibilidad de los recursos humanos a tiempo, desarrolla el equipo de trabajo manejando sus competencias e interacciones y, completa con el seguimiento del desempeño del equipo y provee *feedback*.

2.2.3.6 Gestión del Tiempo

Se enfoca en los procesos requeridos para asegurar que el proyecto es completado en el tiempo contemplado. Parte de la planificación para el desarrollo de la secuencia de actividades, estimación de recursos y duración para llevar un control por medio del cronograma.

2.2.3.7 Gestión de los Costos

Involucra los procesos en la planificación, estimación, preparación de presupuesto, y control de costos para confirmación de conclusión del proyecto dentro de los márgenes de rentabilidad del presupuesto.

2.2.3.8 Gestión de las Comunicaciones

Es un proceso para asegurar la transmisión de información, de manera transparente, de fácil acceso en tiempo y forma. El gerente debe asegurar su comunicación entre el equipo de proyectos y las áreas funcionales.

2.2.3.9 Gestión de las Adquisiciones

Esta gerencia realiza las labores necesarias para garantizar los recursos que requiera el proyecto, de manera oportuna dentro de los tiempos y parámetros establecidos.

2.2.3.10 Gestión de los Interesados.

Esta área de conocimiento presenta el proceso de identificación y gestión de los interesados del proyecto, tomando en cuenta sus requerimientos, impresiones y expectativas.

2.2.4 Planificación Estratégica

La planificación estratégica viene siendo conocida como un concepto de gestión donde la gerencia evalúa distintas alternativas o decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Es el proceso mediante cual se identifica la misión objetivos y estrategias actuales para analizar el ambiente y recursos, para diagnosticar por medio de las variables si existen amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que permitan la revaloración de los objetivos de la organización y así formular estrategias convenientes para su implementación.



Figura N° 4 Proceso de la Planificación Estratégica.

2.2.5 El Cuadro de Mando Integral

El presente TEG, planteó el desarrollo de Indicadores basado en el Cuadro de Mando Integral, también llamado Balance Scorecard, a ser aplicado en el área de

Gestión administrativa de proyectos de una empresa; por lo cual es necesaria la presentación de conceptos básicos inherentes a este contenido.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es conocido como un modelo de gestión que se materializa a través de la medición por medio de indicadores. De esta manera, lograr la interacción de todos los miembros de una organización hacia sus metas específicas.

El CMI, fue desarrollado en el año 1992 por dos economistas norteamericanos llamados Robert Kaplan y David Norton, y fue presentado por primera vez en una publicación ese mismo año en el Harvard Business Review.

Según su prólogo traducido al español, se menciona:

“Movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales), e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio” (p.8).

El CMI, según Kaplan y Norton “proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro” (Kaplan & Norton, 2002, p. 14). La norma UNE 66174 de Noviembre de 2003 “Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE-EN ISO 9004:2000” en su apartado 3.8, proporciona la siguiente definición de lo que es un cuadro de mando:

“Cuadro de mando: herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.”

2.2.6 Las Perspectivas del CMI

En su libro, “The Balance Scorecard”, Kaplan y Norton afirman que el CMI incide en la gestión organizacional por medio de cuatro perspectivas:

Perspectiva Financiera. Según Kaplan, el CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado.

Perspectiva del Cliente. En la perspectiva del cliente del CMI, los directivos identifican los segmentos de clientes del mercado, en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

Perspectiva del Proceso Interno. En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización puede ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos del mercado seleccionados y,

- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de accionistas

Perspectiva de Formación y Crecimiento. La cuarta perspectiva del CMI, la formación o aprendizaje, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

2.2.7 Indicadores de Gestión.

Un indicador identifica de manera numérica la referencia de un evento, es así como él logra colocar en evidencia una intensidad, situación, evolución, etc. Se puede decir entonces que, un indicador es un instrumento que consigue evaluar resultados bajo un rango determinado por el usuario. Los indicadores describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa (primarios) o por comparación (secundario).

Según Atehortua, indicador, “es una medida o expresión cuantitativa que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus políticas, objetivos y metas” (Atehortua, 2005, p. 98).

Guinart sostiene que:

“El indicador debe proporcionar una calidad y cantidad razonable de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad) y todo ello, siempre que los costes de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.” (Guinart I Sola, 2003, p. 9).

2.2.7.1 Clases de Indicadores.

Los indicadores pueden agruparse dependiendo de sus características, tomando la clasificación de Torres (1991), se presenta el siguiente esquema:

Indicadores de *inputs*, *outputs* y *outcomes*.

- Indicadores de *inputs*: los indicadores de medios, inputs, son unidades de medida que permiten conocer la naturaleza y cuantía de los factores que directa o indirectamente utilizan las entidades para llevar a cabo su actividad. Son la base para la evaluación de la economía y de la eficiencia en la gestión de programas y servicios públicos. Gran parte de la información necesaria para elaborarlos proviene de la contabilidad de costes. De ahí, la importancia de su implantación. Ejemplos de este tipo

de indicadores son el coste de atención médica, gastos presupuestarios, personal empleado en un programa, horas empleadas en desarrollar una actuación, entre otros.

- indicadores de *outputs*: los indicadores de outputs permiten medir el nivel de servicios prestados por un programa. Su determinación exige un análisis detallado de este y conocer, de forma pormenorizada, la totalidad de sus actividades. A diferencia de las organizaciones orientadas al beneficio, resulta complicado encontrar una medida única de logros y realizaciones de las entidades públicas; puesto que sus metas son más difíciles de concretar. Como ejemplo, podemos mencionar la estancia media de un paciente en un hospital, el número de delitos investigados por la policía y el número de llamadas atendidas en el servicio de atención al cliente.

- indicadores de *outcomes*: los indicadores de *outcomes* representan la contribución o impacto social de una agencia, departamento, programa o servicio público, en términos no monetarios. Se conocen también como indicadores de eficiencia social, ya que miden logros en el cumplimiento de los objetivos públicos; así como la percepción que tienen los ciudadanos de las mejoras de su calidad de vida, tras la implantación de un determinado programa. Por ello, estos indicadores se obtienen de los resultados de estadísticas o encuestas que reflejan el incremento, objetivo o subjetivo en el bienestar social y la satisfacción personal de los destinatarios de la actividad pública, en términos de aumento de sus condiciones de empleo o de sus conocimientos, de mejora de su salud y condiciones de vida –en programas de sanidad-, etc. Ejemplos de indicadores de outcomes son el índice de mortalidad de los pacientes de un hospital, satisfacción de los ciudadanos, porcentaje de delitos resueltos, entre otros.

Indicadores presupuestarios y contables, de organización, sociales, de entorno y de impacto.

- Indicadores presupuestarios y contables: partiendo del presupuesto de la entidad se obtienen una serie de ratios o indicadores que permiten visualizar, de forma sencilla, proporciones e índices que completarán la información obtenida de la liquidación del presupuesto.

- Indicadores de organización: la organización de una entidad pública variará en función de diversos parámetros como su actividad, dimensión, localización, carácter central o territorial, entre otros.

Para elaborar indicadores sobre la misma, se analizará su organigrama funcional, incluyendo los órganos de dirección, de ejecución, a administración y los órganos de control.

- Indicadores sociales: son instrumentos que valorarán el impacto social de las actuaciones de la entidad, expresados en unidades no monetarias. Pueden ir referidos a los usuarios de los servicios y contribuyentes (creación de puestos de trabajos, becas, entre otros) o a los trabajadores (duración de la jornada semanal, rotación, despidos, temperatura del despacho, ayudas a los estudios del personal, entre otros).

- Indicadores de entorno: los elementos constitutivos del entorno de un programa forman parte del medio exterior no controlado por este. Aspectos demográficos como la evolución de la población, económicos como las variaciones en el precio de la energía, culturales como los cambios en las preferencias de los ciudadanos, medioambientales que pueden influir en programas de infraestructuras públicas, entre otros, pueden incidir de forma más o menos decisiva en los logros o resultados de un programa.

- Indicadores de impacto: los efectos que la aplicación de un programa o política pública, o la actividad de una entidad provocan en la sociedad o en la economía, si son relevantes, deben ser conocidos por los usuarios de la información. Ejemplos son los resultados de exámenes en cada área de conocimiento o el número de licenciados con un puesto de trabajo acorde a su formación.

- Indicadores de economía, eficiencia y eficacia. Los indicadores posibilitan un control selectivo de la información clave y de su evolución en el ente que pretende evaluar su gestión. Para ello, es necesario seleccionar los que resulten más significativos. Tomando como ejemplo el ámbito policial, el sentimiento de seguridad de

los ciudadanos es un indicador de eficacia; el ratio de arrestos un indicador de eficacia y el coste real de un rescate un indicador de economía.

2.3 Bases Legales

El basamento legal por el cual se rige esta investigación viene dada según el ámbito geográfico de aplicación de la gestión administrativa, la empresa, al ser una organización multinacional con sedes en varios países, interactúa con los diversos convenios internacionales y de mutua cooperación. Es por ello que, la gestión se ve adaptada conforme a los lineamientos bases y estructuras legales de sus países miembros. En este se detallan:

2.3.1 Constituciones

Países miembros Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Guinea Ecuatorial, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal y Uruguay.

- Constitución de la Nación Argentina sancionada por el Congreso General Constituyente el 1° de mayo de 1853, reformada y concordada por la convención nacional ad hoc el 25 de septiembre de 1860 y con las reformas de las convenciones de 1866, 1898, 1957 y 1994.
- Constitución política del Estado Plurinacional de Bolivia presentado al H. Congreso Nacional por la Asamblea Constituyente el 15 de diciembre de 2007.
- Constitución de la República Federativa de Brasil promulgada el 5 de octubre de 1988.
- Constitución Política de la República Chile, decreto supremo N° 100.
- Constitución Política de la República de Colombia promulgada en la Gaceta Constitucional número 114 del domingo 4 de julio de 1991.
- Constitución Política de la República de Costa Rica. 1999.

- Constitución de la República del Ecuador 2008, Decreto Legislativo 0. Registro Oficial 449 de 20-oct-2008.
- Constitución de la Republica De El Salvador. Decreto Numero 38.
- Constitución Política de la República de Guatemala. Reformada por Acuerdo legislativo No. 18-93 del 17 de Noviembre de 1993.
- Constitución Política de la Republica de Honduras De 1982. Decreto n° 131 del 11 de enero 1982.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917.
- Constitución Política de la Republica de Nicaragua. Decreto de 28 de Febrero.
- Constitución Política de la República De Panamá. Reformada por los actos reformativos de 1978
- Constitución Política de la Republica De Paraguay de 1992.
- Constitución Política del Perú. Disposición Final y Transitoria Primera sustituida por Ley N° 28389.
- Constitución de la República Dominicana. proclamada el 26 de enero. Publicada en la Gaceta Oficial No. 10561, del 26 de enero de 2010
- Constitución de la República Oriental del Uruguay. Facultad concedida a las Cámaras en los artículos 118 y siguientes, sin perjuicio de lo dispuesto por el numeral 13 del artículo 168.

2.3.2 Acuerdos de Cooperación en el Área de Educación.

- Congreso Iberoamericano de las Lenguas en la Educación y en la Cultura.
- Metas Educativas 2021.
- Cumbres Iberoamericanas.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico, según Arias, "...incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para poder responder el problema planteado". (Arias, 2012, p. 110). También se puede definir al marco metodológico como un conjunto de aplicaciones técnicas donde se emplean técnicas de observación, análisis y recolección de datos del planteamiento del problema para determinar la forma cómo se desarrollará la investigación.

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación se orienta a la investigación aplicada; la cual hace uso de conocimientos o conceptos de la investigación básica para resolver el problema existente. Este tipo de investigación se encuentra vinculada a la investigación básica, ya que se fundamenta en la documentación e información de un marco teórico referencial. La investigación aplicada, también llamada empírica o factual, "concentra su atención en la realidad material, objetiva, tangible. Son ejemplo de ellas, las ciencias naturales y las ciencias sociales" (Behar, p.12).

La investigación aplicada, plantea como objeto de estudio los hechos de una problemática y, se basa en el método científico para su análisis. Según Bunge "las ciencias facticas tienen que mirar las cosas y, siempre que les sea posible, deben procurar cambiarlas deliberadamente para intentar descubrir en que medida de sus hipótesis se adecuan a los hechos" (p.8). En este sentido, la investigación aplicada busca dar solución a problemas identificables, basándose en el método científico y en la documentación referida. (Bunge, 2013).

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. Según Arnau (1998) "es un plan

estructurado de acción que, en función de unos objetivos básicos, está orientado a la obtención de información o datos relevantes a los problemas planteados”(p.7).

El diseño de la investigación que se empleó es la investigación de campo, ya que se apoya en la obtención de información ya documentada o interpretada de datos secundarios, como entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Según Arias (2006), “la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos” (p.31).

Por medio de la investigación de campo se extrajeron datos de la realidad mediante técnicas de recolección de datos a fin de alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

La investigación también se considera del tipo documental ya que se basa en la obtención de información ya documentada o interpretada de datos secundarios. La investigación documental se realizó a partir de datos obtenidos por los informes de gestión y resultados de acuerdo a los parámetros de medición ya creados y que se encuentran registrados en gestiones anteriores. Tal como menciona Arias (2006), “la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios; es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores de fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p.27).

3.3 Unidad de Análisis

Según Arias (2006), “una característica del conocimiento científico es la generalidad, de allí que la ciencia se preocupe por extender sus resultados, de manera que sean aplicables, no solo a uno o a pocos casos...” (p. 81).

La investigación puede tener como propósito el estudio de un conjunto numeroso de procesos, objetos e individuos. La unidad de análisis en esta investigación está

conformada por la unidad integrada por el área de Gestión administrativa de Proyectos integrada por diez personas (el responsable y subresponsable de la gestión y los ocho (8) gestores).

3.4 Técnicas de Recolección e Interpretación de Datos

Las técnicas de recolección e interpretación de datos proporcionan la obtención de información necesaria para el análisis de la investigación la cual va a ser recaudada por medio de un instrumento adaptado al tipo de situación a estudiar. La recolección de datos “se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información...” (Behar, p.55)

3.4.1 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Según Ramírez (2014), los métodos o técnicas para recopilar los datos sobre una situación existente son determinadas por medio de la definición de la unidad a la cual se va analizar, el tipo y la confiabilidad de la fuente de información. También influye la disponibilidad de los recursos con los que se cuenta para la investigación y el total de individuos a los cuales se aplicará el instrumento.

Una vez determinados los anteriores criterios se aplicó la técnica llamada Observación, la cual consiste básicamente en notar o percibir a una persona u entorno con el fin de estudiar a los mismos en sus actividades como miembros de la organización.

Según Arias (2006), “La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, de forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.” (p.69).

A su vez se empleó la técnica de la Encuesta; la cual según Arias, “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72).

3.4.2 Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos de recolección de datos aplicados a una investigación cualitativa son los desarrollados por el mismo investigador. En este caso se aplicaron el análisis de información recibida, las fuentes de datos, recolección de situaciones de diferentes tipos como son lenguaje escrito, verbal, conductas observables e imágenes. La observación es no estructurada, por lo cual se recurrirá al uso de libretas de notas a fin de compilar información representativa.

En cuanto a la técnica Encuesta se empleó de manera escrita por medio del instrumento Cuestionario, la cual “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivo de una serie de preguntas” (Arias, 2012, p. 74).

3.5 Fases de la Investigación

La investigación se repartió en las siguientes actividades a fin de poder estructurar un sistema de indicadores de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral:

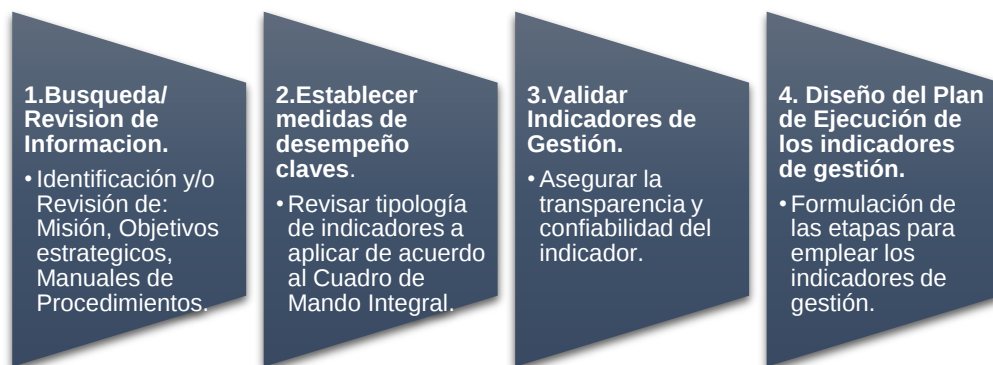


Figura N° 5 Fases de la Investigación.

3.5.1 Fase N° 1: Búsqueda y/o Revisión de Información

En la primera fase se inició con el proceso de búsqueda de información e identificación de documentación pertinente a la estructura administrativa, a los fines de delimitar la misión, los objetivos estratégicos y los manuales de procedimientos que condujeron al desarrollo de los indicadores claves. La información fue organizada por el instrumento de recolección de datos análisis documental:

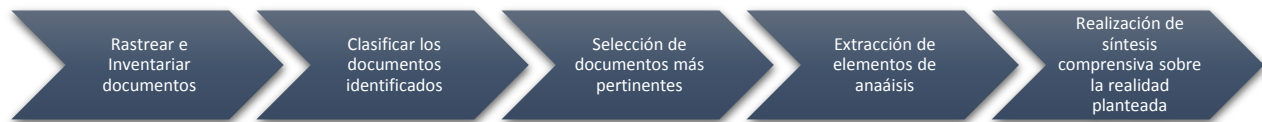


Figura N° 6 Análisis Documental.

3.5.2 Fase N° 2: Establecer Medidas de Desempeño Clave.

Se definió el número y tipo de indicadores a desarrollar, por medio de la evaluación de las características de la entidad y el nivel de la organización. Se determinó basado en las siguientes premisas:

- Cobertura de los procesos estratégicos y misionales.
- Cobertura de tres perspectivas del CMI: cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento.
- Permisibilidad para conocer el desempeño al emplear el indicador, también llamado análisis de los resultados intermedios que permiten identificar debilidades o demoras en el plan estratégico.

3.5.3 Fase N° 3: Validar los Indicadores de Gestión.

Se aplicaron los criterios de evaluación que comprobaran la coherencia y capacidad de los indicadores para medir su funcionalidad de acuerdo a los fines requeridos.

Tabla 1. Criterios de validación para la construcción de indicadores

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Relevancia	Relación del indicador con la misión y los objetivos organizacionales.
Pertinencia	Debe referirse a los procesos y productos que desarrolla.
Homogeneidad	Este criterio implica la equivalencia del criterio con los recursos a medir.
Claridad	Representa la facilidad de comprensión del indicador con su nombre, variables y definición del alcance de la misma.
No redundancia	Debe ser único y no repetitivo.
Focalizado en áreas controlables	Focalizado en áreas idóneas de corregir, generando compromisos directos.

3.5.4 Fase N° 4: Diseño del Plan de Ejecución de los Indicadores de Gestión.

En el diseño del plan de ejecución, se contemplaron los siguientes pasos:



Figura N° 7 Plan de ejecución de los indicadores de gestión.

- Comunicación del CMI: transmisión de información por parte de la gerencia sobre las directrices y componentes a medir; por medio de los indicadores de gestión a los demás integrantes del área, a fin de su aplicación y asimilación del proceso.
- Presentación de la estrategia: consiste en la transmisión por parte de la gerencia y la mentalización y direccionamiento de las acciones de todos los involucrados hacia el logro de la estrategia o plan estratégico trazado.
- Presentación de los indicadores: se refiere a la exposición de las cifras que representan cada una de las medidas expresadas. Es imprescindible arraigar la importancia de la actuación de cada uno de los involucrados y la influencia en los resultados que ocasionará.
- Análisis de resultados de indicadores de gestión: análisis cuantitativo de las variables de cada indicador, para la obtención de resultados que determinen el nivel de aceptabilidad de los procesos medidos.
- Aplicación de política de incentivos: establecimiento de premios retributivos en relación a cumplimiento de objetivos.

3.6 Variables

Según Arias, “Variable, es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (Arias, 2006, pág. 57). Las variables de la investigación, son consideradas a partir del análisis de los objetivos específicos como proceso de descomposición de sus elementos. En este caso se precisan las siguientes variables:

Tabla 2. Variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DESCRIPCIÓN
- Diagnosticar la situación operativa actual del área de gestión administrativa.	Gestión administrativa de proyectos	Son el conjunto de actividades a realizar por un Área dedicada al logro de una meta u objetivos planteados el organigrama organizacional.
- Definir la estrategia del Cuadro de Mando aplicable a los procesos del área.	Estrategias adaptadas a los procesos	Plan de acción en este caso adaptado a los procesos administrativos del Área de Gestión, donde se analizan opciones, se evalúan recursos y capacidades y se enfocan con el objetivo de direccionarlos hacia el logro de los objetivos planteados.
- Determinar los indicadores de medición ajustados a los procesos de gestión administrativa.	Indicadores de gestión	Unidad medible que permite estudiar variables para medir el éxito de un proceso o proyecto.
- Diseñar las etapas del plan de ejecución para la puesta en marcha de los indicadores de gestión.	Etapas del plan de ejecución	Proceso por el cual se ejecutan cada uno de los pasos que llevan a la realización del objetivo.

3.7 Operacionalización de las Variables

Tabla 3. Operacionalización de las Variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
- Diagnosticar la situación operativa actual del área de gestión administrativa de proyectos.	Gestión administrativa de proyectos	Procesos Administrativos	Estructura organizacional manuales administrativos	Observación, Revisión documental, encuesta
		Visión de la Organización	Sentido de pertenencia del personal	
		Cultura Organizacional	Roles y competencias	
- Definir la estrategia del Cuadro de Mando aplicable a los procesos del área.	Estrategias adaptadas a los procesos	Estrategia Corporativa	Análisis de la visión corporativa	Observación y Revisión documental
		Toma de Decisiones	Posicionamiento de la organización	
-Determinar los indicadores de gestión ajustados a los procesos del área de gestión administrativa de proyectos.	Indicadores de gestión	Cuadro de Mando Integral	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Observación y Revisión documental
			Perspectiva del proceso interno	
			Perspectiva financiera	
			Perspectiva del cliente	
-Diseñar las etapas del plan de ejecución para la puesta en marcha de los indicadores de gestión.	Etapas del plan de ejecución	Plan Estratégico	Claridad y enfoque del planteamiento del plan estratégico	Observación y Revisión documental
		Cuadro de Mando Integral	Representación gráfica del valor del indicador según su perspectiva	

3.8 Estructura Desagregada de Trabajo

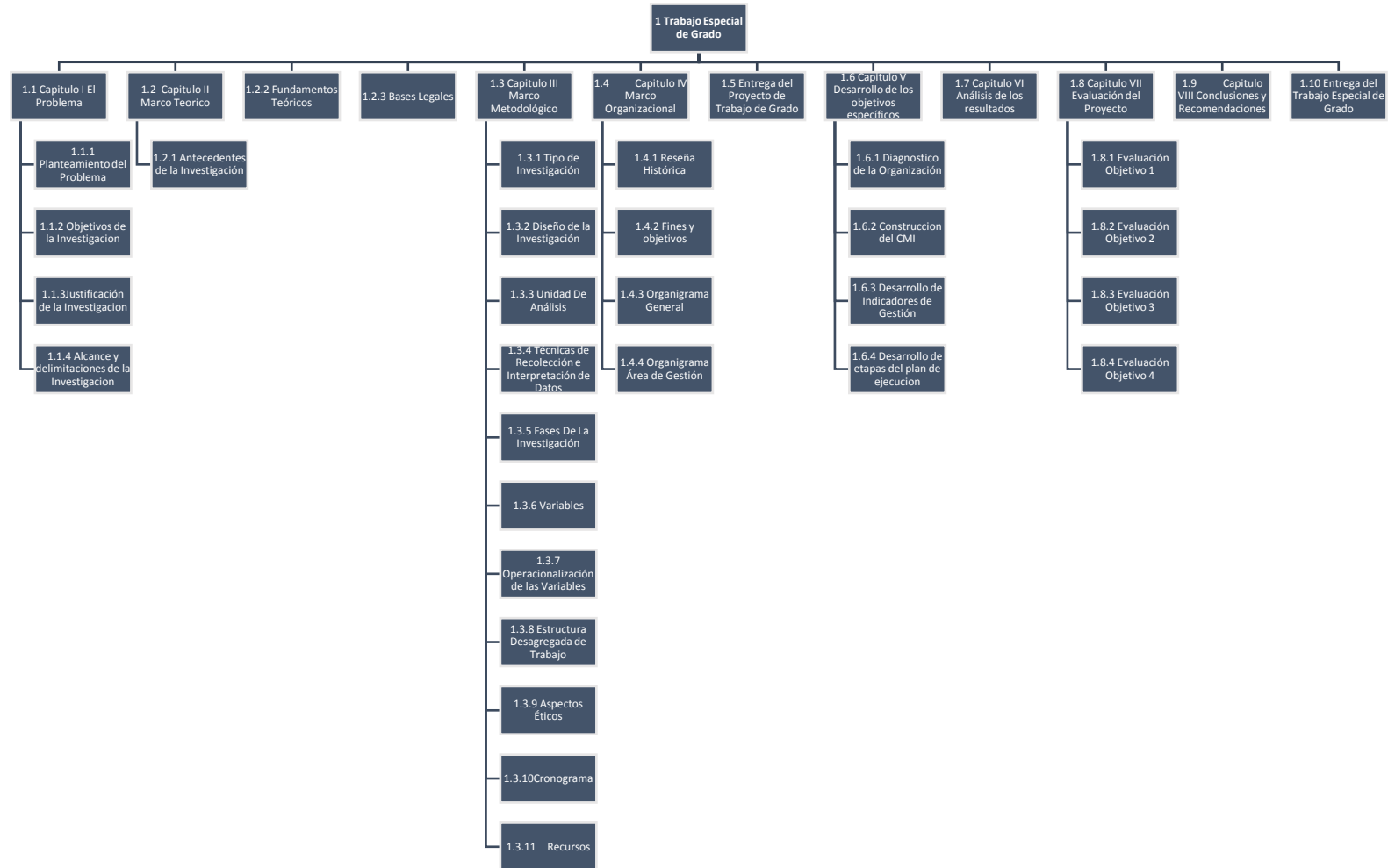


Figura N° 8 EDT/WBS de la Investigación.

3.9 Aspectos Éticos

3.9.1 Código de Ética y Conducta Profesional Project Management Institute (PMI)

El código de ética y conducta profesional describe los pasos que debe seguir un profesional del área de proyectos, para corresponder de manera ética su comportamiento.

En 1981, la Junta Directiva del PMI conformó un Grupo de Ética, Normas y Acreditación. Una tarea requirió que el grupo deliberara sobre la necesidad de contar con un código de ética para la profesión. El informe del equipo constituyó la primera discusión documentada del PMI sobre ética para la profesión de la dirección de proyectos. Este informe se remitió a la Junta Directiva del PMI en agosto de 1982 y se publicó como suplemento en la edición de agosto de 1983 del Project Management Quarterly. El último código de ética y desarrollo profesional fue aprobado en el año 2006.

Este instrumento escrito es creado a los fines de crear respuestas ante los planteamientos morales que se puedan presentar; por parte de sus integrantes. El código se encuentra compuesto de cinco (5) capítulos:

1. Visión y Aplicación: se plantea su visión enmarcada en el propósito de infundir confianza y credibilidad para sus profesionales. Se aclara el ámbito de aplicación de la norma a miembros del PMI y personas que no son miembros, pero que cumplen con uno o más de los siguientes criterios:
 - No son miembros; pero poseen una certificación del PMI
 - No son miembros; pero envían solicitud para iniciar un proceso de certificación del PMI
 - No son miembros; pero colaboran con el PMI en carácter de voluntarios

El código se encuentra estructurado bajo los valores que lo sustentan, que son: responsabilidad, respeto, equidad y honestidad.

2. Responsabilidad: se presentan las normas ideales y obligatorias para aplicación en cuanto a la necesidad del profesional a hacerse cargo y comprometerse con las decisiones tomadas y ejecutadas.
3. Respeto: se presentan las normas ideales y obligatorias concernientes al valor de consideración y empatía para los otros.
4. Equidad: se refiere al deber de tomar decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva.
5. Honestidad: corresponde a la acción de comprender la verdad y actuar con sinceridad.

3.10 Cronograma

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	tri 1, 2016 ene feb mar	tri 2, 2016 abr may jun	tri 3, 2016 jul ago
1	➤	1 Trabajo Especial de Grado	145 días	lun 04/01/16	vie 22/07/16			
2	➤	1.1 Capítulo I El Problema	20 días	lun 04/01/16	vie 29/01/16			
3	➤	1.1.1 Planteamiento del Problema	5 días	lun 04/01/16	vie 08/01/16			
4	➤	1.1.2 Objetivos de la Investigación	5 días	lun 11/01/16	vie 15/01/16			
5	➤	1.1.3 Justificación de la Investigación	5 días	lun 18/01/16	vie 22/01/16			
6	➤	1.1.4 Alcance y delimitaciones de la Investigación	5 días	lun 25/01/16	vie 29/01/16			
7	➤	1.2 Capítulo II Marco Teórico	20 días	lun 01/02/16	vie 26/02/16			
8	➤	1.2.1 Antecedentes De La Investigación	7 días	lun 01/02/16	mar 09/02/16			
9	➤	1.2.2 Fundamentos Teóricos	6 días	mié 10/02/16	mié 17/02/16			
10	➤	1.2.3 Bases Legales	7 días	jue 18/02/16	vie 26/02/16			
11	➤	1.3 Capítulo III Marco Metodológico	25 días	lun 29/02/16	vie 01/04/16			
12	➤	1.3.1 Tipo De Investigación	3 días	lun 29/02/16	mié 02/03/16			
13	➤	1.3.2 Diseño de la Investigación	2 días	jue 03/03/16	vie 04/03/16			
14	➤	1.3.3 Unidad De Análisis	3 días	lun 07/03/16	mié 09/03/16			
15	➤	1.3.4 Técnicas de Recolección e Interpretación de Datos	3 días	jue 10/03/16	lun 14/03/16			
16	➤	1.3.5 Fases De La Investigación	3 días	mar 15/03/16	jue 17/03/16			
17	➤	1.3.6 Variables	3 días	jue 18/02/16	lun 22/02/16			
18	➤	1.3.7 Operacionalización De Las Variables	3 días	mié 23/03/16	vie 25/03/16			
19	➤	1.3.8 Estructura Desagregada De Trabajo	3 días	lun 28/03/16	mié 30/03/16			
20	➤	1.3.9 Aspectos Éticos	2 días	mar 29/03/16	mié 30/03/16			
21	➤	1.3.10 Cronograma	1 día	mié 30/03/16	mié 30/03/16			
22	➤	1.3.11 Recursos	2 días	jue 31/03/16	vie 01/04/16			
23	➤	1.4 Capítulo IV Marco Organizacional	20 días	lun 04/04/16	vie 29/04/16			
24	➤	1.4.1 Reseña Histórica	5 días	lun 04/04/16	vie 08/04/16			
25	➤	1.4.2 Fines y objetivos	5 días	lun 11/04/16	vie 15/04/16			
26	➤	1.4.3 Organigrama General	5 días	lun 18/04/16	vie 22/04/16			
27	➤	1.4.4 Organigrama Área de Gestión	5 días	lun 25/04/16	vie 29/04/16			
28	➤	1.5 Entrega del Proyecto de Trabajo de Grado	10 días	lun 02/05/16	vie 13/05/16			
29	➤	1.6 Capítulo V Analisis de los Resultados	15 días	lun 16/05/16	vie 03/06/16			
30	➤	1.6.1 Diagnostico de la Organización	3 días	lun 16/05/16	mié 18/05/16			
31	➤	1.6.2 Construcción del CMI	3 días	jue 19/05/16	lun 23/05/16			
32	➤	1.6.3 Desarrollo de Indicadores de Gestión	3 días	mar 24/05/16	jue 26/05/16			
33	➤	1.6.4 Desarrollo de etapas del plan de ejecución	3 días	vie 27/05/16	mar 31/05/16			
34	➤	1.6.5 Detección de desviaciones del plan estratégico	3 días	mié 01/06/16	vie 03/06/16			
35	➤	1.7 Capítulo VI Propuesta de la Investigación	10 días	lun 06/06/16	vie 17/06/16			
36	➤	1.8 Capítulo VII Evaluación del Proyecto	15 días	lun 20/06/16	vie 08/07/16			
37	➤	1.8.1 Evaluación Objetivo 1	3 días	lun 20/06/16	mié 22/06/16			
38	➤	1.8.2 Evaluación Objetivo 2	3 días	jue 23/06/16	lun 27/06/16			
39	➤	1.8.3 Evaluación Objetivo 3	3 días	mar 28/06/16	jue 30/06/16			
40	➤	1.8.4 Evaluación Objetivo 4	3 días	vie 01/07/16	mar 05/07/16			
41	➤	1.8.5 Evaluación Objetivo 5	3 días	mié 06/07/16	vie 08/07/16			
42	➤	1.9 Capítulo VIII Conclusiones y Recomendaciones	5 días	lun 11/07/16	vie 15/07/16			
43	➤	1.10 Entrega del Trabajo Especial de Grado	5 días	lun 18/07/16	vie 22/07/16			

3.11 Recursos

A continuación, se presentan los recursos empleados para el desarrollo o ejecución de la investigación:

Tabla 4. Matriz Recursos Necesarios

TIPO DE RECURSO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UND	COSTO BS
MATERIALES	Computador Portátil	1	Unid	25.000,00
	Apuntador	1	Unid	300,00
	Libros Varios	6	Unid	14.500,00
HUMANOS	Autor Investigador	282	Horas	0,00
	Asesoría Tutora	30	Horas	0,00
	Encuestados	10	Personas	0,00
TECNOLÓGICOS	Inscripción de Seminario de TEG	3	U.C.	5.358,00
	Inscripción de Trabajo Especial de Grado	6,0	U.C.	78.000
	Internet	150	Horas	5.000,00
FINANCIEROS	Totales		BS	128.158

La inversión utilizada para llevar a cabo esta investigación fue de un total de 128.158 Bs.

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

El Marco Organizacional delimita el sector donde se desenvuelve la organización, su estructura formal y componentes o partes que la integran.

4.1 Reseña Histórica

La organización nació en la década de 1940 bajo el consenso de varios países miembros en crear una institución dedicada a la contribución en la sociedad de programas educativos, científicos o culturales que le fueran delegados por los Estados miembros para su ejecución.

De allí parte la iniciativa de generar una institución capaz de generar proyectos para el desarrollo educativo y socio cultural; además de prestar asistencia administrativa en el área de gestión de recursos financieros a través de convenios con las instituciones financiadoras o estados miembros.

La empresa de servicio figura como el número uno en promoción de proyectos enmarcados en el área de educación y cultura, cuya finalidad principal es ofrecer servicios de desarrollo y administración de recursos externos como: administración de fondos, gestoría de licitaciones, ordenante y controlador de pagos. Inicia sus operaciones en el año 1942.

4.2 Misión

Proveer soluciones efectivas a las necesidades de sus entes asociados para la optimización de la iniciación, desarrollo, gestión, seguimiento y evaluación de proyectos enmarcados en el área de la educación, la ciencia y la cultura.

4.3 Visión

Ser una organización líder en el sector de asistencia técnica para organismos e instituciones a nivel global, brindando la prestación de servicios e intercambio de

experiencias en el diseño e implementación de proyectos para el fortalecimiento del conocimiento, educación y cultura de los países miembros.

4.4 Fines y Objetivos

La Organización establece los siguientes fines generales:

- Contribuir a fortalecer el conocimiento, la educación y la cultura de los países miembros.
- Fomentar el desarrollo de la educación y la cultura como alternativa válida y viable para la construcción de la paz.
- Colaborar permanentemente en la transmisión e intercambio de las experiencias de integración económica, política y cultural.

4.5 Organigrama General

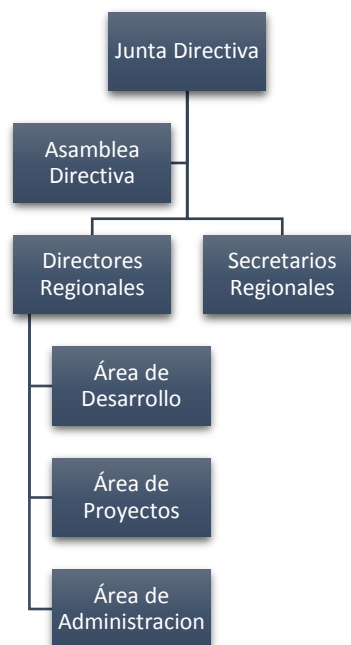


Figura N° 9 Organigrama general de la empresa

4.6 Organigrama Área de Gestión



Figura N° 10 Organigrama Área de Gestión administrativa de proyectos

CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El presente capítulo contiene los aspectos concretos referidos a los objetivos específicos, que fueron necesarios para el desarrollo de la investigación.

5.1 Diagnosticar la situación operativa actual del área de gestión administrativa

El diagnóstico permitió conocer y evaluar los procesos inherentes al área de gestión administrativa de proyectos. Con esta evaluación de la dinámica de trabajo se logró un enfoque de la problemática con una vertiente estratégica, para comparar si la gestión actual corresponde a los requerimientos de los objetivos estratégicos de la empresa.

Para el análisis fue necesaria la observación y el estudio de las funciones de los involucrados en el área. En este tiempo se logró agrupar información de los procesos habituales y los ciclos operativos. Para la búsqueda y revisión de la información, se documentaron todos los manuales operativos del área administrativa para de esta manera obtener la línea de parámetros establecidos a seguir y detectar por medio de la observación y la encuesta los posibles errores incurridos en un lapso de tiempo determinado. El análisis se esquematizó en fases para detección de las principales fallas en el curso acción de las actividades del día a día de la siguiente forma:

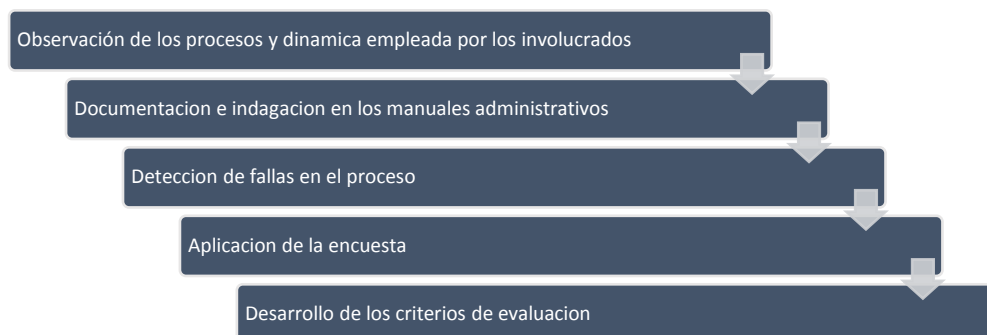


Figura N° 11 Proceso para el diagnóstico del caso en estudio.

A continuación se presentan los procesos administrativos involucrados y su diagnóstico puntual por cada caso. En el área de gestión administrativa, se procesan

los requerimientos de las unidades ejecutoras o clientes, los cuales se dividen en las siguientes actividades administrativas:

- Contratación de consultores
- Pago de honorarios
- Gestión de pasajes y viáticos
- Procesos de contratación y pago de proveedores

Estas actividades son estructuradas a través de un sistema administrativo que controla la información financiera de cada proyecto a gestionar. A nivel operacional genera reportes, procesa información y mantiene el control de las transacciones financieras.

5.1.1 Contratación de Consultores

Consiste en la aplicación de un contrato a petición de la unidad ejecutora o cliente, para la búsqueda de un perfil específico que ocupara una posición operativa dentro del proyecto. Por medio de la contratación, se conviene o acuerdan términos para la realización de su trabajo y las compensaciones que el consultor devengara el tiempo determinado.

Proceso de contratación

Pedido de Contratación. Es la presentación de una nota oficial emitida por la unidad ejecutora, donde se especifican los términos de referencia del contrato, y documentación personal del consultor a contratar.

Registro en Sistema. Consiste en la revisión de documentación del consultor, confirmación de credencial y alta en el sistema administrativo, lo cual originara el contrato de locación de servicios.

Circuito de Firma. Proceso en el cual se procede a la firma del contrato por parte del consultor y el representante legal de la organización.

El área de Gestión administrativa figura como canal de comunicación entre la unidad ejecutora y el consultor.



Figura N° 12 Proceso de Contratación.

En la observación se determinó escasa revisión por parte de los gestores a la confirmación de las credenciales y documentación requerida para la contratación. Esto podría generar una adquisición de personal poco capacitada o no acorde a los requerimientos del cliente. La falta de atención o revisión de los perfiles del cargo en los términos de referencia ocasiona desmejoras en el desarrollo del proyecto.

5.1.2 Pago de Honorarios

Una vez puesta en alta la contratación, se procede a la liquidación de honorarios del contratista. La unidad ejecutora es responsable de autorizar la liberación del pago de honorarios mediante la presentación de una nota formal donde se detallan los datos de la contratación, además de venir adjunta con la debida factura o recibo, mas pago mensual de aporte a los tributos del periodo a liquidar.

Toda la documentación deberá ser presentada el veintidós (22) de cada mes o primer día hábil anterior. En caso contrario la empresa no podrá garantizar el pago en tiempo y forma establecidos. Se pudo verificar situaciones en las cuales los gestores realizaban los registros de los honorarios de los consultores en fecha posteriores de la fecha límite, motivado a poca disposición de tiempo por la saturación de actividades del día.

Proceso de pago de Honorarios desde la Unidad de Gestión

- Recepción de documentación

- Revisión de aspectos formales e impositivas de la facturación
- Revisión de nota de autorización de pago emitida por la unidad ejecutora
- Registro en el sistema
- Entrega a la unidad de contabilidad para causación contable
- Tiempo estipulado para procesamiento en el área de Gestión: 1 día hábil.

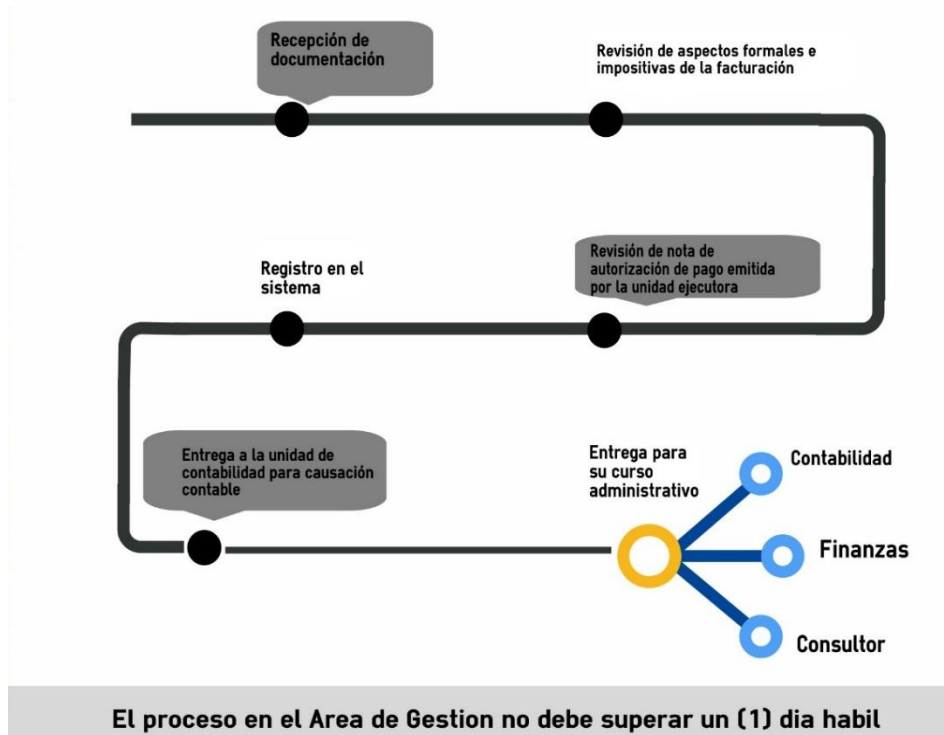


Figura N° 13 Proceso de pago de Honorarios

El proceso real, dura aproximadamente dos (2) días, esto demuestra un retraso en los tiempos de respuesta previstos según el manual de procedimientos.

5.1.3 Gestión de pasajes y viáticos

Como gestión de presupuesto y administración de recursos, la empresa, cumple con los requerimientos de la Unidad Ejecutora para la movilización dentro y fuera de la localidad, por medio de emisión de pasajes aéreos y terrestres. La UE, formalizará su pedido por medio de un formato establecido llamado “Ficha de solicitud de pasajes”, la cual vendrá acompañada de una nota autorizando la reserva, emisión y pago de esos pasajes. Los gastos incurridos serán reembolsados por el concepto de viáticos.

Proceso de emisión de pasajes

- Recepción de Ficha de solicitud de pasajes por parte del gestor
- Cotización de pasajes según itinerario solicitado
- Presentación de Itinerario y oferta a la UE
- Recepción de nota de reserva, emisión y pago de pasajes por parte de la UE
- Envío de boleto emitido
- Recepción de facturación por parte del proveedor
- Ingreso de solicitud de egreso en sistema
- Entrega a la unidad de contabilidad para causación contable
- Tiempo estipulado para procesamiento en el área de Gestión: 1 día hábil.

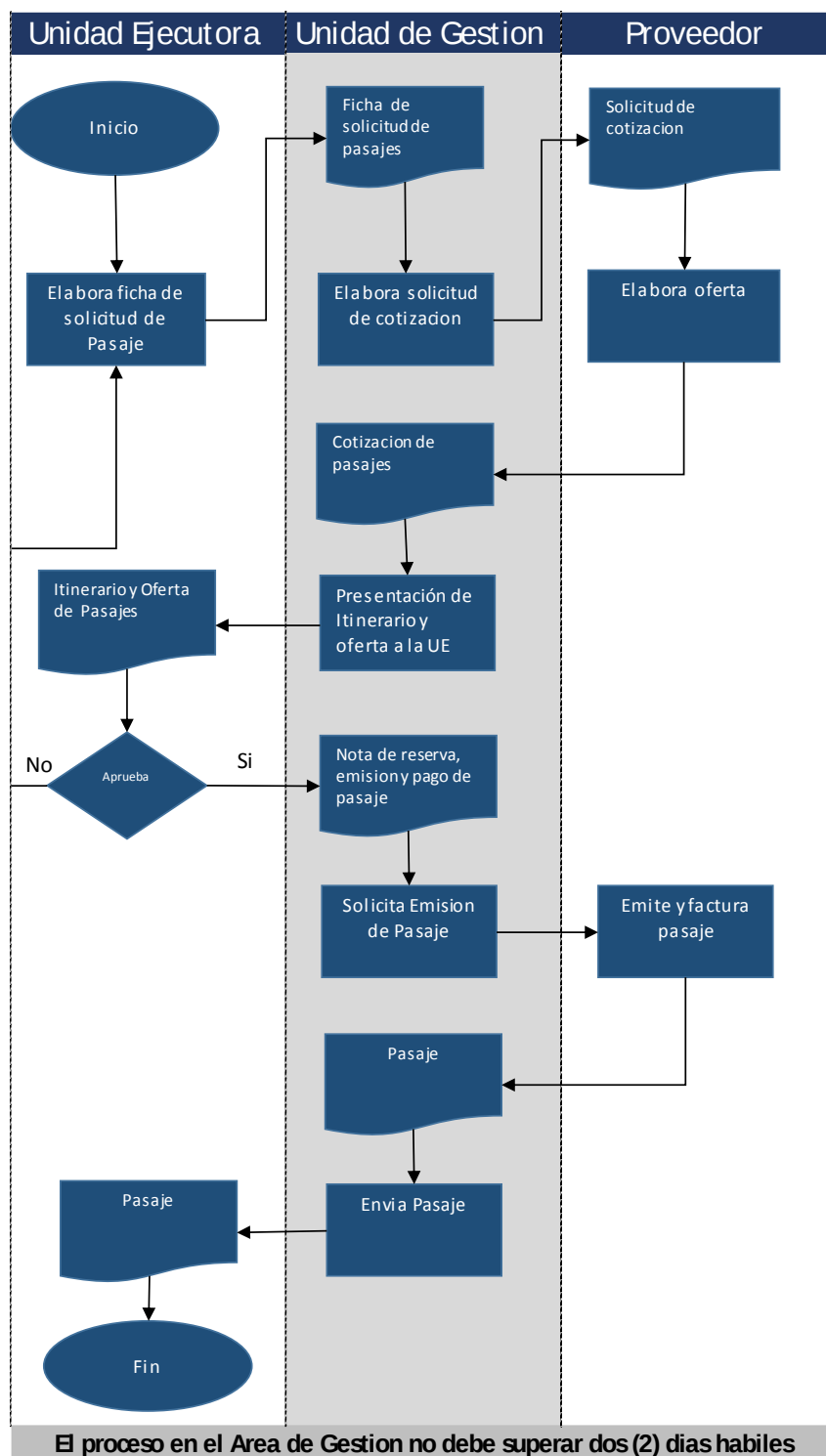


Figura N° 14 Flujograma de proceso de emisión de pasajes

Los gestores no manejan un control acorde al volumen de solicitudes de emisión presentadas por el contratante, en ocasiones se presentaron casos de emisiones duplicadas, lo que se tradujeron en costos adicionales por las cancelaciones que se debían realizar con las agencias de viajes.

Proceso de Liquidación de Viáticos

La liquidación de viáticos se gestionara de acuerdo a la normativa vigente que se deba aplicar según el financiador. Se procederá a reembolsar aquellos viáticos por concepto de manutención (alimento, hospedaje) y traslados (taxis y autobuses). El Área de Gestión se encargara de recepcionar, revisar documentación y calcular tarifas de viáticos que correspondan.

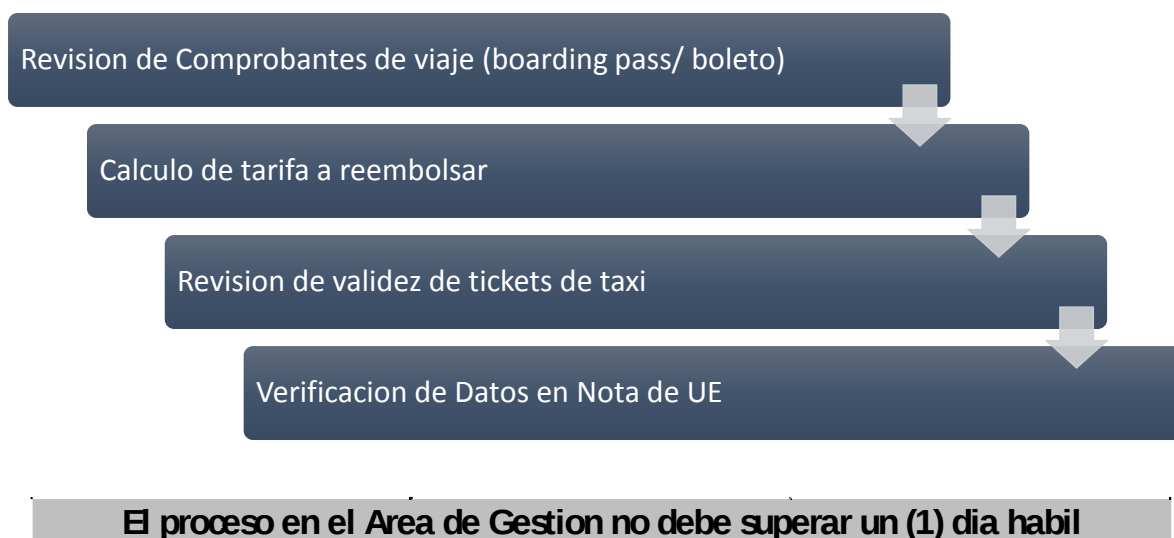


Figura N° 15 Revisión para liquidación de Viáticos

Se evidenciaron errores en los cálculos de tarifas a reembolsar, lo que ocasionaba retrasos motivado a que era necesaria una revisión adicional y un recalcule de los montos a pagar.

5.1.4 Procesos de contratación y pago de proveedores

La unidad de gestión atiende los requerimientos de las UE para la adquisición de bienes y/o servicios.

Procedimientos de contratación

Se realizan distintos procedimientos de contratación o compra, en función de la cuantía de cada contrato, según el siguiente detalle:

Compras Menores: La empresa comprara directamente al proveedor que brinde la opción técnica y económica más conveniente sin necesidad de justificar dicho proceso con tres (3) presupuestos.

Compulsa de Precios: La empresa realizara la búsqueda de al menos tres (3) potenciales proveedores y seleccionara al que cumpla con las especificaciones requeridas y ofrezca el menor precio.

Concurso de Precios: La empresa elaborara el pliego de bases y condiciones de acuerdo a la naturaleza y complejidad del bien o servicio a adquirir, luego se solicita la aprobación de la UE del pliego.

Licitación Pública: La empresa elabora el pliego de bases y condiciones el cual deberá estar aprobado por la UE. La empresa publicara el llamado en boletín oficial en diarios de tirada masiva, en su página web y en la página de la UE en caso de que esta así lo requiera.

Se detectó fallas en los análisis de las ofertas presentadas por omisión de la confirmación de las condiciones de pago de los proveedores. En muchas ocasiones se focalizaban solo en los precios, sin discutir los tiempos de entrega lo que ocasionaba reclamos por parte del proyecto, al no recibir a tiempo los requerimientos.

Tabla 5. Resultados del diagnóstico de la situación operativa actual del área de gestión administrativa

Contratación de Consultores	Pago de Honorarios
- Escasa revisión o control de la documentación -La gestión tiene a ser lenta a pesar de los tiempos establecidos en el manual de procedimientos -Altas probabilidades de adquisición de personal no calificado -El gestor no revisa los perfiles del cargo a contratar o lo realiza vagamente	-El proceso tarda el doble en efectuarse -Se determinó sobrecarga de las solicitudes de pago lo que ocasiona los retrasos -Falta de revisión exhaustiva de los aspectos fiscales que derivan en devoluciones de la documentación -Expedientes de pago incompletos y omisiones de datos
Gestión de pasajes y Viáticos	Procesos de contratación
-Falta el control adeudado de solicitudes de emisión de boletos aéreos -Las solicitudes no tienen numeración -Las solicitudes son presentadas a escasos minutos para la tramitación -La falta de control deriva en emisiones duplicadas -Se presentan costos adicionales por emisiones erróneas	-Fallas en los análisis de las ofertas de los proveedores -Entregas de material a destiempo -Falta de conformidad de los productos recibidos por parte del proyecto -El análisis deficiente deriva en costos adicionales por la no aclaración de las condiciones del proveedor

5.2 Definir la estrategia del Cuadro de Mando aplicable a los procesos del área

La estrategia de una organización se basa en el conjunto de acciones que sus unidades desempeñaran conforme a una meta propuesta. Por lo general esta meta está delimitada en la misión de la empresa. En el caso estudiado se presenta de manera concreta a la misión del área de gestión de administrativa de proyectos.

5.2.1. Análisis de la Cadena de Valor

El área de gestión administrativa de proyectos, al ser el principal facilitador o canal de comunicación entre la organización y el cliente, precisa mantener un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades del cliente y los intereses de la organización, por tanto se evalúan los siguientes puntos para poder definir la estrategia del área.

La cadena de valor es una herramienta gerencial que permite determinar qué tipo de acciones pueden generar un valor añadido a sus objetivos. Según Porter, la cadena de valor “despliega el valor total, y consiste en actividades de valor y margen” (Porter, 1991, p. 56). Por tanto estas actividades pueden dividirse en tres elementos básicos:

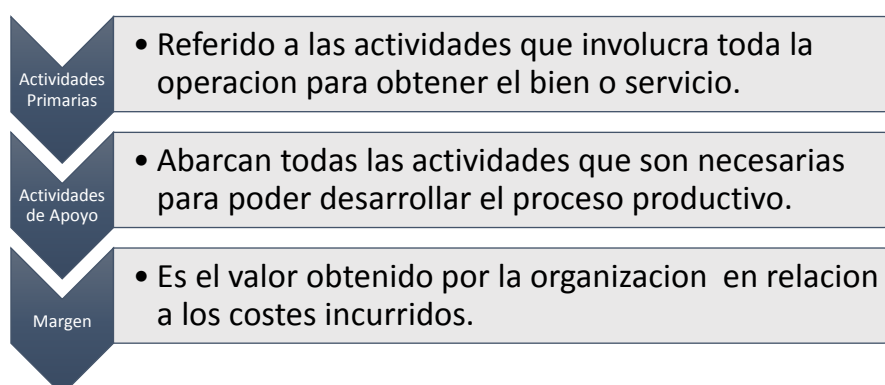


Figura N° 16 Elementos de la Cadena de Valor.

Para el estudio presente, se aplica la definición de Cadena de Valor de Porter, ajustándose al sector de servicios, en este caso la asistencia administrativa.

Tomando en cuenta que la mayoría de las definiciones encontradas se adaptan a contribuir al análisis competitivo en las organizaciones industriales, es posible adecuar la definición al sector de servicios. En 1987, los autores Pierre Eiglier, Eric Langeard, introdujeron con su obra: *Servucción: El marketing de servicios*, una alternativa adaptada de cadena de valor para el sector de servicios.

En este caso las actividades primarias para el área de Gestión de administrativa de proyectos son redefinidos en eslabones asociados al control. Las actividades de apoyo mantienen la premisa del establecimiento de las condiciones para el desarrollo del servicio.



Figura N° 17 Cadena de Valor para el sector de Servicios. Fuente: Eiglier, & Langlear (1999)

5.2.1.1 Actividades Primarias

- Marketing: Corresponde a las actividades de impulso y presentación de los servicios al público y potenciales clientes, en la organización corresponde a todo el panel de labor de cooperación y desarrollo ante las instituciones en el marco de la educación, arte y cultura.
- Personal de contacto: Corresponde a todos los involucrados en la prestación del servicio, interactuando con el cliente, y responsable de la variabilidad de la información y captación de los requerimientos o necesidades a satisfacer.
- Manuales y procesos: Son los elementos que estructuran el orden y la calidad del servicio a prestarse, enmarcándolos en una serie de actividades interrelacionados, orientados a obtener un resultado específico.
- Prestación: Resultado obtenido del servicio, adaptándose a los requerimientos vigentes del cliente.

5.2.1.1 Actividades de Apoyo

- Recursos Humanos: responsables del relacionamiento organizacional, selección de personal, canalización de los incentivos, determina las habilidades y motivación de los empleados.
- Organización interna y Tecnología: consiste en las actividades que pueden ser agrupadas para que en conjunto a los esfuerzos mejoren el proceso.
- Infraestructura y ambiente: Corresponde al espacio físico donde se presta el bien y se interactúa con el cliente.
- Abastecimiento: corresponde a la adquisición de materiales, insumos, soportes, espacios publicitarios y demás elementos indispensables para la prestación del servicio.

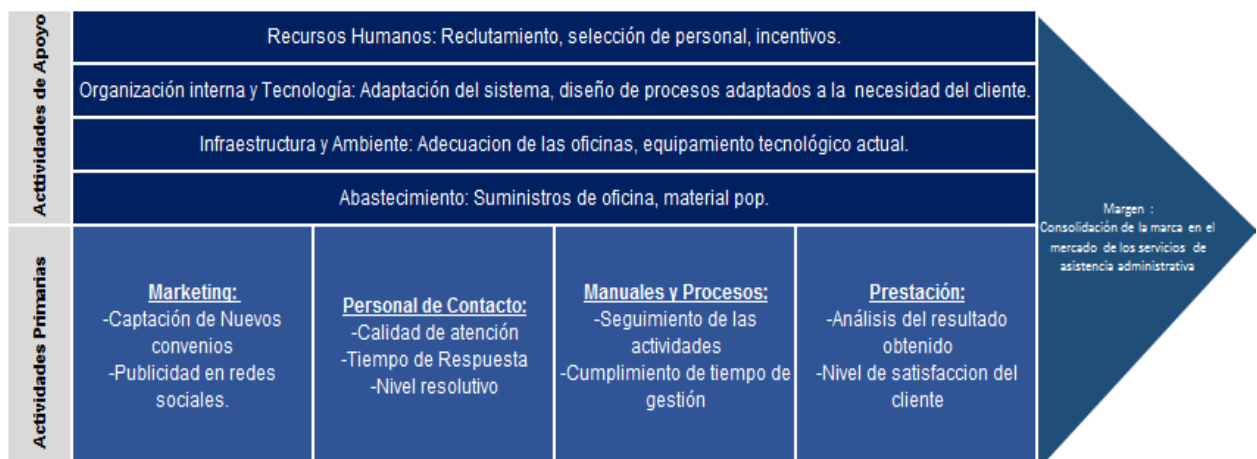


Figura N° 18 Cadena de Valor para el caso en estudio.

5.2.2. Plan Estratégico

El plan estratégico puede definirse como la respuesta gerencial ante los continuos cambios del entorno a fin de adaptarse y adquirir ventajas competitivas. Para ello es necesario analizar la información más relevante sobre los procesos a fin de obtener un plan de acción.

El área de gestión administrativa de proyectos es un área dedicada a la gestión de proyectos enmarcados en el desarrollo de propuestas del marco de la educación, la ciencia y la cultura, por medio de convenios de cooperación internacional.

5.2.2.1 Análisis DAFO

El análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), es un estudio de la situación interna y externa a la cual se enfrenta una empresa o proyecto. Con esta herramienta la gerencia puede esquematizar su situación actual a fin de contrastar sus objetivos estratégicos y encaminar sus acciones conforme a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes.

Tabla 6. Análisis DAFO de la empresa

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA
DEBILIDADES	AMENAZAS
-Personal no calificado	-Pérdida de clientes importantes
-Falta de habilidad administrativo-financiera	-Insatisfacción del cliente producto del tiempo de respuesta empleado
-Escaso sentido de pertenencia por parte del personal	-Incapacidad de la organización a adaptarse a nuevas tecnologías o procesos
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
-Experiencia en el área de gestión de proyectos	-Ampliación de proyectos
-Planificación	-Aumento de la participación de la empresa en proyectos educativos de la región
-Claridad del objetivo	-Ventajas del servicio prestado, frente a otros competidores
-Calidad del servicio	

Se identificaron las premisas del análisis DAFO, para el desarrollo de alternativas estratégicas, por medio de los siguientes cuadrantes:

Tabla 7. Análisis DAFO de la empresa con estrategias

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	-Ampliación de proyectos	-Pérdida de clientes importantes
	-Aumento de la participación de la empresa en proyectos educativos de la región	-Insatisfacción del cliente producto del tiempo de respuesta empleado
	-Ventajas del servicio prestado, frente a otros competidores	-Incapacidad de la organización a adaptarse a nuevas tecnologías o procesos
FORTALEZAS	FO	FA
-Experiencia en el área de gestión de proyectos	<i>Aprovechar las fortalezas para maximizar las oportunidades</i>	<i>Utilizar las fortalezas para minimizar las amenazas</i>
-Planificación	Posicionamiento en el mercado con un producto diferenciado, con calidad superior a la de la competencia, implementando calidad e innovación por medio de la atención personalizada.	Crear ventaja competitiva presentando la trayectoria de la organización en la gestión administrativa de proyectos.
-Claridad del objetivo		
-Calidad del servicio		
DEBILIDADES	DO	DA
-Personal no calificado	<i>Minimizar las debilidades sacando provecho de las oportunidades</i>	<i>Minimizar Debilidades evitando amenazas</i>
-Falta de habilidad administrativo-financiera	Generar un entorno de trabajo que involucre ideas del personal, así como la interacción social con los objetivos de los proyectos, capacitaciones y actualizaciones tecnológicas.	Reformulación de procesos administrativos que garanticen un menor tiempo de respuesta para el cliente.
-Escaso sentido de pertenencia por parte del personal		

5.2.2.2 Propuesta estratégica

Misión

Producir en forma oportuna y confiable toda la información relativa a la formulación, programación y ejecución presupuestaria de proyectos con la más alta calidad y satisfacción posible.

Visión

Ser la principal organización más competente en gestión administrativa de proyectos.

Valores

- La eficiencia en la prestación de servicios.
- Desarrollo sostenible
- La innovación en nuestros procesos

Objetivos estratégicos según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Basados en el Cuadro de Mando Integral (CMI) del modelo de Kaplan y Norton, se precisaron el análisis de tres (3) perspectivas, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno y la perspectiva de formación y crecimiento, las cuales se consideran acordes al sentido de la investigación, que es presentar el desarrollo de indicadores de gestión para medir el desempeño de un área específica. La perspectiva financiera será omitida ya que no se espera medir consecuencias financieras en el proceso.

Estrategias desde la perspectiva del cliente

- Mejora de la calidad operativa: presentar un producto diferenciado, con calidad superior a la de la competencia, se requieren procesos internos eficientes.
- Dominio del mercado: basándose en la oferta de un servicio diferenciado, en cuanto a tiempos de respuesta de los clientes, calidad e innovación.
- Atención personalizada con el cliente: Nos preocupamos por el requerimiento del cliente y atendemos conforme a sus necesidades de manera inmediata.

Objetivos Estratégicos desde la perspectiva del cliente

- Ser considerados como proveedor de servicios de calidad
- Retener al cliente por medio de servicios consecutivos atribuidos a la fidelidad del servicio.
- Aumentar la contratación de servicios

Estrategias desde la perspectiva de procesos internos

- Búsqueda de nuevas necesidades del cliente: estudio enfocado en la búsqueda de nuevos productos partiendo de las necesidades del cliente.
- Excelencia operativa: restructuración de los procesos, consiguiendo reducción de costos de valor y tiempo en las operaciones.

Objetivos Estratégicos desde la perspectiva de procesos internos

- Mejorar la calidad de respuesta de las solicitudes de gestión.
- Fortalecer la capacidad de seguimiento de los Proyectos administrados por la organización.
- Gestionar a tiempo los procedimientos a los efectos de sustentar el eficiente desempeño organizacional.

Estrategias desde la perspectiva de aprendizaje y conocimiento

- Formación y desarrollo del capital humano
- Enfoque en los procesos administrativos
- Desarrollo de la cultura organizacional

Objetivos Estratégicos desde la perspectiva de aprendizaje y conocimiento

- Captar y formar profesionales en el área de gestión
- Fortalecer la estructura tecnológica e información de la empresa
- Fomentar un buen clima laboral

5.2.3. Mapa Estratégico

El mapa estratégico permite de manera gráfica representar una visión generalizada de la estrategia de la organización, en ella se describe por medio de un dialogo de causa efecto, los objetivos de las tres perspectivas del CMI:

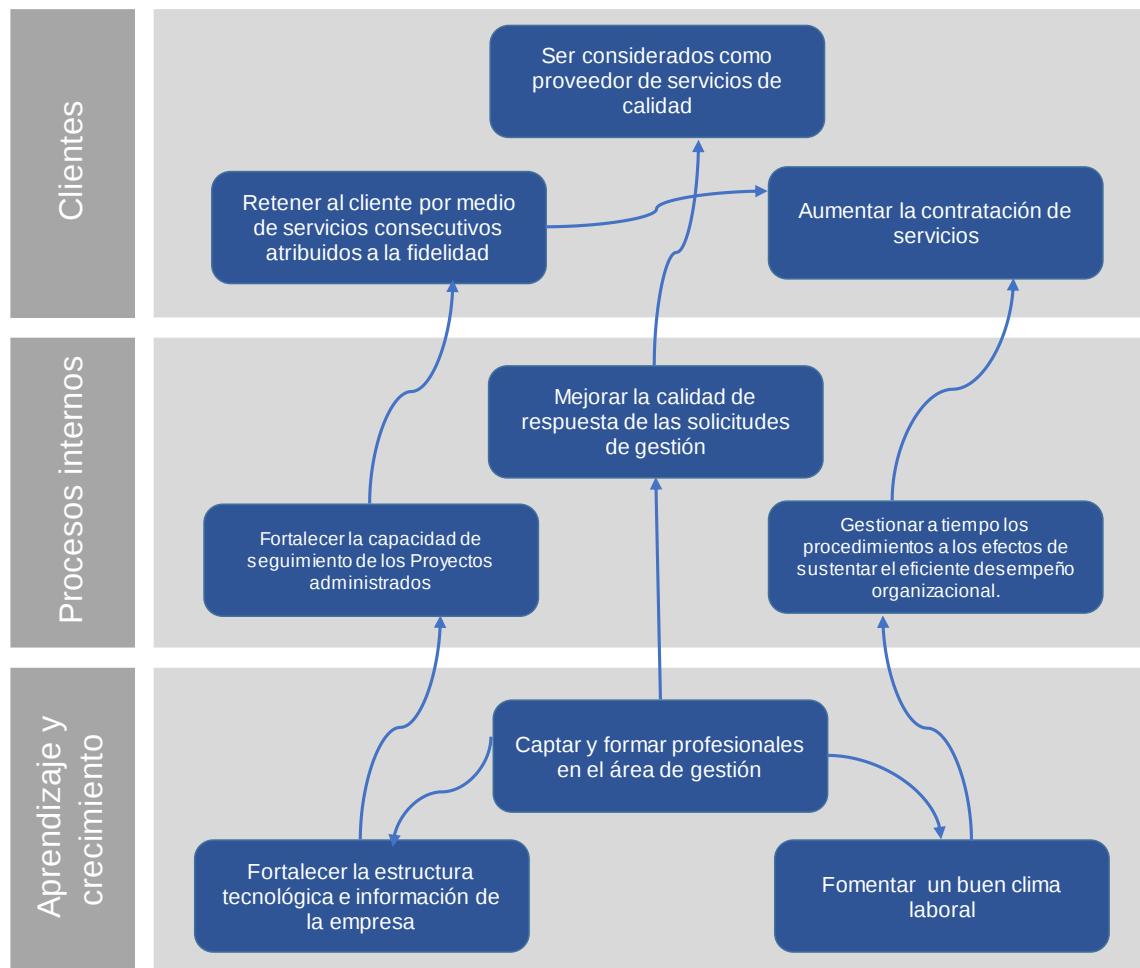


Figura N° 19 Diagrama mapa estratégico

5.3 Determinar los indicadores de gestión ajustados a los procesos del área de Gestión administrativa

Los indicadores de gestión como medida de expresión cualitativa, permite evaluar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos propuestos. Por tanto se detallan los indicadores de gestión adaptados a fin de medir y analizar la información sobre los procesos aplicados en el área de Gestión administrativa de Proyectos.

Tabla 8. Indicadores de gestión propuestos

OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA INDICADOR	BASE	META
Ser considerados como proveedor de servicios de calidad	Índice de quejas mensuales	N° de quejas recibidas al mes	8	3
Retener al cliente por medio de servicios consecutivos atribuidos a la fidelidad	Recurrencia del cliente	N° de clientes con más de 3 facturas al mes / Total de clientes	5%	15%
Aumentar la contratación de servicios	Clientes nuevos	N° nuevos clientes / clientela total	9%	12%
Mejorar la calidad de respuesta de las solicitudes de gestión	Solicitudes devueltas	N° de solicitudes devueltas / Total de solicitudes gestionadas	15%	10%
Fortalecer la capacidad de seguimiento de los Proyectos administrados	Seguimiento de solicitudes	N° de solicitudes cerradas en el sistema de control de gestión/ N° Solicitudes totales	0,8	1
Gestionar a tiempo los procedimientos a los efectos de sustentar el eficiente desempeño organizacional.	Tiempo promedio entre la recepción de solicitudes y entrega finanzas	Tiempo medio de gestión administrativa	1,5 días	1 día

Tabla 8. Indicadores de gestión propuestos (Cont.)

OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA INDICADOR	BASE	META
Captar y formar profesionales en el área de gestión	Capacitación	n° de personas en formación / plantilla de personal	60%	80%
Fortalecer la estructura tecnológica e información de la empresa	Uso del software y sistemas	N° de personas con uso del sistema administrativo / plantilla de personal	0,8	1
Fomentar un buen clima laboral	Índice de satisfacción del empleado	Resultado de encuesta de clima laboral	5	8

5.3.1 Definición de los indicadores de gestión propuestos

Indicadores de perspectiva del cliente

- Índice de quejas mensuales: mide el número de quejas o reclamos posibles por parte del cliente, se estima una base de ocho (8) ocasiones por mes, considerando como meta solo tres (3) ocasiones.
- Recurrencia del cliente: mide la recurrencia de un cliente al servicio, proporciona el índice de fidelidad al cual el cliente está asociado. Se estima como base un 5% de repeticiones de facturación de clientes superior a tres (3) facturas por mes entre el total de clientes.
- Clientes nuevos: mide el promedio de clientes nuevos captados en un mes. Se estima dividiendo el número de clientes nuevos entre el número de clientes totales.

Indicadores de perspectiva de los procesos internos

- Solicitudes devueltas: Mide el promedio de solicitudes devueltas por parte del departamento de finanzas, motivado a errores u omisiones en la presentación de la solicitud. Se estima dividiendo el número de solicitudes devueltas entre el total de solicitudes gestionadas.

- Seguimiento de solicitudes: Mide el control efectuado por parte del gestor posterior a la recepción de la solicitud y transferencia a las demás unidades, y posterior cierre del expediente a través de las herramientas administrativas de control de gestión (sistema y cronograma). Se estima dividiendo el número de solicitudes cerradas en el sistema de gestión y Proyect entre el número de solicitudes totales.
- Tiempo promedio entre la recepción de solicitudes y entrega a finanzas: Mide el tiempo de respuesta de la gestión en manos de la unidad. Se estima por medio de días desde el momento de la recepción hasta la entrega en la unidad de finanzas y cliente.

Indicadores de Aprendizaje y Conocimiento

- Capacitación: mide la cantidad de personal que se encuentra en proceso de formación profesional a través de cursos. Se estima dividiendo el número de personas en formación entre el número de plantilla total del personal.
- Uso de software y sistemas: mide el capital de información, el uso del personal de las herramientas administrativas que garanticen el resguardo de la información de la organización. Se estima dividiendo el número de personas utilizando el software administrativo para el registro de las operaciones entre el número de plantilla total del personal.
- Índice de satisfacción del empleado: mide el nivel de aceptación y sentido de pertenencia del personal, se estima por medio de una encuesta evaluativa de condiciones de trabajo y clima laboral.

5.3.2 Validación de los indicadores de gestión propuestos

Por medio de la validación, se procede a confirmar la transparencia, pertinencia, y confiabilidad del indicador, a fin de asegurar que sea funcional y permita la obtención de resultados claves para la evaluación de la situación estratégica de la organización.

Tomando en cuenta estas premisas, se analiza la relación de los indicadores con los procesos por los cuales fueron fundados, a través de un cuestionario que

permite medir su aplicabilidad según los criterios de relevancia, pertinencia, homogeneidad, claridad, no redundancia y focalizado a áreas controlables (ver Tabla 1. Criterios de validación para construcción de indicadores).

Tabla 9. Validación de los indicadores

INDICADOR	FORMULA INDICADOR	CRITERIOS DE VALIDACION					
		¿Es relevante?	¿Es pertinente?	¿Es homogéneo?	¿Es claro?	¿No es redundante?	¿Está focalizado a áreas controlables?
Índice de quejas mensuales	N° de quejas recibidas al mes	El indicador aporta información importante sobre la calidad del servicio prestado, permitiendo la evaluación de las razones por las cuales un cliente podría dejar de requerir los servicios.	El indicador está referido a uno de los objetivos estratégicos enmarcados en ser considerados como proveedor de servicios de calidad.	El indicador corresponde a la unidad de producto "servicios" y es equivalente a la evaluación de recursos organizacionales como horas hombre, horas de uso de equipos tecnológicos, entre otros, necesarios para el desarrollo de las actividades.	Si, el indicador es de fácil comprensión y entendimiento.	El indicador aplicado es único y no se repite en la evaluación.	El indicador mide un área susceptible a corrección, como es la gestión administrativa. Permite la obtención de datos y la toma de decisiones sobre cambios en la manera de implementación de los servicios.

Tabla 10. Validación de los indicadores

INDICADOR	FORMULA INDICADOR	¿Es relevante?	¿Es pertinente?	¿Es homogéneo?	¿Es claro?	¿No es redundante?	¿Está focalizado a áreas controlables?
Recurrencia del cliente	N° de clientes con más de 3 facturas al mes / Total de clientes	El indicador permite obtener información con respecto a la asiduidad de un cliente, por tanto genera datos para replicar en las demás gestiones y así poder obtener mayores ingresos por la contratación de los servicios.	El indicador corresponde al objetivo que plantea la búsqueda de contrataciones recurrentes que generen fidelidad por parte de los clientes.	Si, el indicador precisa el número de repeticiones en la cual un cliente requiere un servicio.	Si, el indicador es de fácil comprensión y entendimiento.	El indicador aplicado es único y no se repite en la evaluación.	El indicador es aplicable, ya que precisa información que el área de Gestión administrativa genera.
Cientes nuevos	N° nuevos clientes / clientela total	Este indicador proporciona información sobre las técnicas de captación de nuevos clientes y orienta sobre la necesidad o no de emplear un método publicitario más agresivo	El indicador se encuentra acorde a la necesidad de evaluación del crecimiento de la cartera de clientes.	El indicador es equivalente al análisis del aumento de la contratación de servicios y se determina a través de la medición de los clientes.	Si, el indicador es de fácil comprensión y entendimiento.	El indicador aplicado es único y no se repite en la evaluación.	El indicador se refiere a la cuantificación de nuevos clientes por tanto es un área controlable para medir.

Tabla 9. Validación de los indicadores (Cont.)

INDICADOR	FORMULA INDICADOR	CRITERIOS DE VALIDACION					
		¿Es relevante?	¿Es pertinente?	¿Es homogéneo?	¿Es claro?	¿No es redundante?	¿Está focalizado a áreas controlables?
Solicitudes devueltas	Nº de solicitudes devueltas / Total de solicitudes gestionadas	Este indicador permite tener información sobre el desempeño y la calidad de gestión del departamento.	El indicador se encuentra acorde a la necesidad del control y evaluación del proceso interno.	El indicador es aplicable en todos los ámbitos de análisis del proceso administrativo.	Si, el indicador es de fácil comprensión y entendimiento.	El indicador aplicado es único y no se repite en la evaluación.	El indicador está dirigido al área de gestión, por tanto es controlable.
Seguimiento de solicitudes	Nº de solicitudes cerradas en el sistema de control de gestión/ Nº Solicitudes totales	Este indicador evalúa el control y seguimiento de las solicitudes y corrobora el cierre efectivo de cada una de ellas.	El indicador se encuentra acorde a la premisa de control de la gestión	El indicador es aplicable en todos los ámbitos de análisis del proceso administrativo.	Si, el indicador es de fácil comprensión y entendimiento.	El indicador aplicado es único y no se repite en la evaluación.	El indicador está dirigido al área de gestión, por tanto es controlable.

Tabla 9. Validación de los indicadores (Cont.)

INDICADOR	FORMULA INDICADOR	CRITERIOS DE VALIDACION					
		¿Es relevante?	¿Es pertinente ?	¿Es homogéneo ?	¿Es claro?	¿No es redundante ?	¿Está focalizado a áreas controlables ?
Tiempo promedio entre la recepción de solicitudes y entrega a finanzas	Tiempo medio de gestión administrativa	Este indicador suministra información de tiempos de gestión para el ajuste a los tiempos requeridos por el cliente.	El indicador se encuentra acorde a la medición de la eficiencia de los procesos	El indicador es aplicable en todos los ámbitos de análisis del proceso administrativo	Si, el indicador es de fácil comprensión y entendimiento.	El indicador aplicado es único y no se repite en la evaluación.	El indicador está dirigido al área de gestión, por tanto es controlable.
Capacitación	n° de personas en formación / plantilla de personal	Este indicador mide el cumplimiento del objetivo estratégico que trata de captar y formar profesionales en el área.	El indicador es pertinente ya que se encuadra en la necesidad de aumentar la productividad del personal.	El indicador es aplicable en todos los ámbitos de análisis del proceso administrativo	Si, el indicador es de fácil comprensión y entendimiento.	El indicador aplicado es único y no se repite en la evaluación.	El indicador está dirigido al área de RRHH por tanto es controlable.

Tabla 9. Validación de los indicadores (Cont.)

INDICADOR	FORMULA INDICADOR	CRITERIOS DE VALIDACION					
		¿Es relevante?	¿Es pertinente?	¿Es homogéneo?	¿Es claro?	¿No es redundante?	¿Está focalizado a áreas controlables?
Uso del software y sistemas	N° de personas con uso del sistema administrativo / plantilla de personal	Este indicador determina el nivel de resguardo de su información por parte de la organización	El indicador es pertinente ya que evalúa el control de la información	El indicador es aplicable en todos los ámbitos de análisis del proceso administrativo	Si, el indicador es de fácil comprensión y entendimiento.	El indicador aplicado es único y no se repite en la evaluación.	El indicador está dirigido al área de gestión, por tanto es controlable.
Índice de satisfacción del empleado	Resultado de encuesta de clima laboral	Este indicador proporciona un diagnóstico de cómo la empresa en visualizada por el personal. Fomenta acciones correctivas e integrativas para el personal.	El indicador es pertinente ya que cubre la gestión de procesos para garantizar su eficiencia.	El indicador es aplicable en todos los ámbitos de análisis del proceso administrativo	Si, el indicador es de fácil comprensión y entendimiento.	El indicador aplicado es único y no se repite en la evaluación.	El indicador está dirigido al área de gestión, por tanto es controlable.

5.4 Diseñar las etapas del plan de ejecución para la puesta en marcha de los indicadores de gestión

El plan de ejecución para la puesta en marcha de los indicadores viene delimitado por la aplicación de las áreas de conocimiento planteadas por el PMI en el PMBOK edición 2013.

5.4.1 Gestión del Alcance

5.4.1.1 Objetivo del Plan

Presentar ante la Dirección regional, el documento de plan de ejecución para la puesta en marcha de los indicadores de gestión del área de Gestión de Proyectos administrativos.

5.4.1.2 Descripción Narrativa del Plan

El plan de ejecución surge de la necesidad de implementación de una serie de indicadores de gestión en el área de gestión de proyectos del área administrativa de la organización, para ser utilizada como una herramienta de evaluación de los procesos y análisis de la situación actual, que determinara si la organización va encaminada al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

El plan de ejecución para la puesta en marcha de los indicadores de gestión contempla la etapa de diseño y creación de los indicadores para los procesos administrativos a evaluar, y su implementación y adaptación a los mismos, tomando siempre en cuenta la orientación hacia el logro de los objetivos estratégicos planteados en el cuadro de mando.

5.4.1.3 Principales Entregables

- Análisis y diseño de los indicadores
- Adaptación o configuración de los indicadores a los procesos
- Ejecución de los indicadores
- Presentación de resultados de los indicadores

5.4.1.4 EDT/WBS del Plan de Ejecución

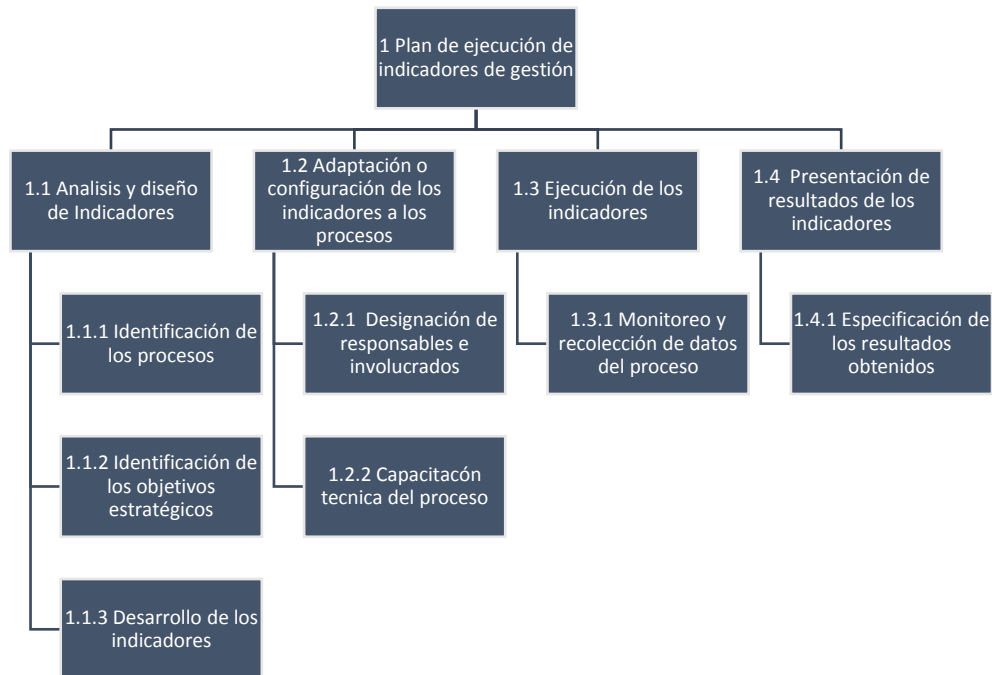


Figura N° 20 EDT/WBS Plan de Ejecución

5.4.1.5 Límites y Restricciones

Este plan de ejecución se limita al análisis, diseño, adaptación, ejecución y presentación de los resultados de los indicadores. No contempla el análisis de los resultados ni sus acciones subsiguientes para la toma de decisiones.

5.4.2 Gestión del Tiempo

En el cronograma del plan se presentan las actividades a realizar de manera secuencial.

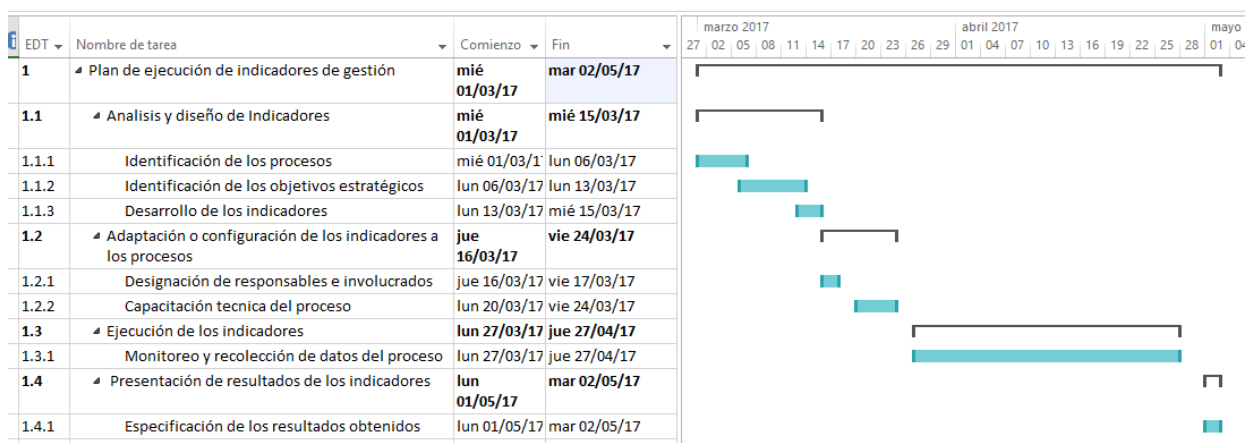


Figura N°21 Cronograma del Plan

5.4.3 Gestión de los Costos

La gestión de costos, incluye los procesos involucrados para la ejecución del plan, la estimación y preparación del presupuesto y control de costos en el cual el proyecto deberá estar ajustado.

CD	DESCRIPCION	UND	CANT	PRECIO	IMPORTE
DESARROLLO					
1.	Análisis y diseño de indicadores				
1	Papelería	SG	1	150.425,20	150.425,20
	Consumibles	SG	1	175.324,50	175.324,50
	Fotocopiado de manuales	SG	1	325.025,20	325.025,20
	Total Análisis y diseño de indicadores				650.774,90
1.	Adaptación o configuración de los indicadores a los procesos				
2	Alquiler de salón presentación de plan de ejecución	SG	1	150.425,20	150.425,20
	Coffee Break	SG	1	50.324,50	50.324,50
	Customizacion sistema administrativo (horas de servicio del proveedor)	Horas	12	14.620,00	175.440,00
	Total Adaptación y configuración				376.189,70
1.	Ejecución de los indicadores				
3	Papelería	SG	1	15.000,00	15.000,00
	Consumibles	SG	1	35.000,00	35.000,00
	Total Ejecución de los indicadores				50.000,00
1.4	Presentación de resultados de los indicadores				
	Papelería	SG	1	15.000,00	15.000,00

Consumibles	SG	1	35.000,00	35.000,00
Alquiler de salón presentación de plan de ejecución	SG	1	150.425,20	150.425,20
Coffee Break	SG	1	50.324,50	50.324,50
Total Presentación de resultados de los indicadores				<u>250.749,70</u>
Imprevistos del Plan				
Imprevistos estimados (2%)			1.327.714,30	<u>26.554,29</u>
Total Imprevistos del Plan				<u>26.554,29</u>
TOTAL PRESUPUESTO GENERAL				1.354.268,59

5.4.4 Gestión de la Calidad

El plan precisa la aplicación de los siguientes principios de calidad y herramientas para la eficiencia en el desempeño de las operaciones que darán como resultado la obtención los indicadores de gestión.

Tabla 11. Plan de Aseguramiento de Calidad

WBS REF	REQUERIMIENTO DEL CLIENTE	ESPECIFICACION	ACTIVIDAD/ ASEGURAMIENTO	CRONOGRAMA	UNIDAD RESPONSABLE
1.1	Análisis y diseño de los indicadores	El plan requiere el diseño de indicadores de gestión adaptados a los procesos dentro del área de Gestión de proyectos administrativos	1. Ajuste de diseño del diseño de los indicadores conforme a las perspectivas del CMI 2. Adaptación de los indicadores en aras de los objetivos estratégicos planteados	01/03/17 al 15/03/17	Coordinador del área de Gestión
1.2	Adaptación o configuración de los indicadores a los procesos	El plan debe adaptarse a los procesos operativos y configurar los cambios necesarios en el sistema administrativo de los usuarios.	1. Presentación de las fases de aplicación del plan al personal administrativo 2. Customización del sistema administrativo por medio del proveedor del servicio	16/03/17 al 24/03/17	Coordinador del área de Gestión

Tabla 10. Plan de Aseguramiento de Calidad (Cont.)

WBS REF	REQUERIMIENTO DEL CLIENTE	ESPECIFICACION	ACTIVIDAD/ ASEGURAMIENTO	CRONOGRAMA	UNIDAD RESPONSABLE
1.3	Ejecución de los indicadores	Ejecución de las actividades programadas dentro del lapso de un mes a fin de obtener los resultados de la fase de prueba.	1. Supervisión continúa de la ejecución del plan y adecuación al cronograma de entrega.	27/03/17 al 27/04/17	Supervisión: Coordinador del área de Gestión Ejecución: Gestor Administrativo
1.4	Presentación de resultados de los indicadores	Se requiere la presentación de los indicadores el siguiente día hábil posterior al primer mes de aplicación de los indicadores	1. Aseguramiento de la recepción de los resultados de los indicadores a la Dirección regional	01/05/17 al 02/05/17	Coordinador del área de Gestión

5.4.5 Gestión de RRHH

En la gestión de RRHH, se identifican los roles y responsabilidades requeridas para la ejecución del plan, además de la disposición de los recursos humanos en el tiempo adecuado. Se presentan la matriz de roles y responsabilidades.

Tabla 12. Matriz de roles y responsabilidades (RACI)

Responsable	Director Regional	Gerente de Administración	Coordinador de Área de Gestión	Gestor Administrativo
Proceso				
Análisis y diseño de los indicadores	I	C	R	A
Adaptación o configuración de los indicadores a los procesos	I	C	R	A
Ejecución de los indicadores	I	C	R	A
Presentación de resultados de los indicadores	I	C	R	A

R= Responsable A=Subordinado-Responsable C=Consultado I=Informado

5.4.6 Gestión de Comunicaciones

A fin de garantizar el flujo de la información del plan de ejecución se presentan las herramientas de comunicación a emplear en el desarrollo del proyecto.

Tabla 13. Matriz Plan de comunicación

Tipo de Documentación	Prioridad	Frecuencia	Involucrado	Responsable	Forma de Entrega
Plan de Ejecución	Alta	Única	Roles indicados en el grupo de trabajo	Coordinador	Escrito (Mail/ Papel)
Minuta de reunión	Media	Semanal	Roles indicados en el grupo de trabajo	Coordinador	Escrito (Mail/ Papel)
Bitácora	Alta	Diaria	Roles indicados en el grupo de trabajo	Gestor	Escrito (Mail/ Papel)
Memorándum informativo	Media	Semanal	Roles indicados en el grupo de trabajo	Coordinador	Escrito (Mail/ Papel)
Reporte Mensual	Alta	Mensual	Roles indicados en el grupo de trabajo	Coordinador	Escrito (Mail/ Papel)

5.4.6.1 Tipos de documentación y objetivos

- Plan de Ejecución: Documento que presenta la descripción del trabajo a realizarse y se detallan el plan de acciones integradas, involucrados y recursos para ejecutar el proyecto.
- Minuta de reunión: Documento en el que se deja constancia de reuniones de trabajo en las que tratan, acuerdan y resuelven asuntos relacionados con el proyecto y la cual es firmada por todos los participantes.

- Bitácora: Documento en el que se asientan los asuntos relevantes del desarrollo de los trabajos la cual solo puede tener anotaciones de personal autorizado para este fin.
- Memorándum informativo: Documento de seguimiento con formato ejecutivo en el que se informa los avances y problemáticas que presenta la obra.
- Reporte mensual: Documento de seguimiento en el que se informa los pormenores y asuntos relevantes de las actividades desarrolladas durante el mes, con avances, comentarios y gráficos comparativos de lo programado con lo real. Documento que presentara los resultados obtenidos en los indicadores.

5.4.7 Gestión del Riesgo

La gestión del riesgo identifica, califica, cuantifica y desarrolla respuestas para la resolución de problemáticas que pudieran desarrollarse en el transcurso de la ejecución del proyecto. Se presenta la siguiente matriz con los riesgos posibles identificados.

Tabla 14. Matriz de Riesgos

IDENTIFICACION DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PXI	ACCION PARA MITIGAR/ PROMOVER	RESPONSABLE
1. Indicadores carentes de criterios de evaluación	Alto	Moderado	Transferir	Adaptar los indicadores conforme a los criterios de evaluación	Coordinador
2. Estimación errónea del indicador	Bajo	Muy Alto	Evitar	Obtener mayor información, realizar revisión cruzada de resultados	Coordinador/ Gestor
3. Falta de Comunicación por parte del equipo.	Bajo	Moderado	Transferir	Convocar reuniones semanales que optimicen el flujo de la comunicación entre las áreas involucradas.	Gerencia / Coordinación

Tabla 13. Matriz de Riesgos (Cont.)

IDENTIFICACION DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PXI	ACCION PARA MITIGAR/ PROMOVER	RESPONSABLE
4. Falta de recursos (sistema, equipos) para la continuidad de la recaudación de información de los indicadores	Alto	Alto	Explotar	Realizar la compra del total de los recursos y garantizar la operatividad de los sistemas	Coordinador
5. Posibilidad de no contar con personal capacitado y con experiencia en el área.	Moderado	Moderado	Compartir	Obtener un recurso con más experiencia y con un nivel de productividad más alto producirá que el trabajo que está en la ruta crítica pueda ser realizado 10% más rápido.	Coordinador
6. El desarrollo del proyecto requiere uso de mejores equipos tecnológicos para su completación.	Alto	Alto	Explotar	La implementación de nuevas tecnologías resulta beneficiosa para la estructura de la empresa, además que son recursos que podrán utilizarse posteriormente en otros proyectos.	Gerencia / Coordinación

5.4.8 Gestión de Adquisiciones

La gestión de adquisiciones garantiza los recursos que serán necesarios para el proyecto, se estiman los siguientes requerimientos.

- Contratación de servicios para customización del sistema administrativo: consiste en la adaptación del sistema con las características para generar reportes de la data ingresada a fines de poder obtener los resultados de los indicadores a fin de mes.
- Provisión de papelería y consumibles: gestión de compras de material de oficina para las impresiones de los reportes y formularios de control para la ejecución del proyecto.
- Adquisición de cinco (5) computadoras: compra de equipos de computación para la plataforma tecnológica de la organización.

5.4.9 Gestión de los interesados

La gestión de interesados brinda información importante sobre los datos de los interesados, sus funciones, nivel de influencia en el proyecto y sugerencias para la gestión de las relaciones con los interesados.

Tabla 15. Matriz de análisis de los interesados

Interesados	Interés en el Proyecto	Nivel de Influencia	Estrategias potenciales para Ganar Apoyo o Reducir Obstáculos
Director regional	Muy alto	Muy alto-Representante superior de la organización	Mantenerlo informado, dejarlo liderar, respuesta rápida y objetiva a sus peticiones
Gerente de administración	Muy alto	Muy alto-Nivel de reporte	Mantenerlo informado, dejarlo liderar, respuesta rápida y objetiva a sus peticiones
Gestores administrativos	Muy alto	Alto- Suministro de data e información sobre los procesos	Apoyo en el proceso, supervisión y captación de inquietudes o sugerencias

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente trabajo de investigación, busca como objetivo general el desarrollo de indicadores de gestión para un área de servicios administrativos, una vez desarrollados por medio de la metodología de investigación y bajo la referencia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral de los autores Robert Kaplan y David Norton, se espera la implementación y mejora de los procesos que permita a la gerencia tener una herramienta de control para evaluar la eficiencia aplicada en los procesos administrativos del área.

El desarrollo de los indicadores de gestión se concretó por medio de la aplicación de las técnicas de recolección de datos, la observación, revisión documental y encuesta aplicada al área administrativa a evaluar, técnicas que permitieron obtener información relevante que permitiera el diagnóstico de la situación actual del área de gestión administrativa de una organización dedicada a la prestación de servicios de asistencia y creación de proyectos educativos.

Una vez analizada la situación se desarrollaron los ciclos para definir el plan estratégico, el cual derivó al desarrollo de las estrategias adaptadas a las perspectivas del cuadro de mando. La creación de los indicadores de gestión, partieron del enfoque de los objetivos estratégicos planteados y son aplicables en todo el proceso administrativo de la organización.

Las etapas para el plan de ejecución estuvieron enmarcadas en las fases de ciclo de vida del proyecto y esquematizadas por objetivos funcionales o parciales que permitieran el alcance global del proyecto según el PMI (2013) a través de los pasos del ciclo de vida de un proyecto del PMBOK. Esta investigación plantea el desarrollo de los indicadores para su posterior aplicación y se espera sea complementada con el seguimiento por medio de las demás fases, planificación, ejecución, control y cierre.

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

Posterior al desarrollo del Trabajo Especial de Grado, y analizados sus resultados, se procede a la evaluación de cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

7.1 Cumplimiento del Objetivo General

El objetivo general del TEG es el siguiente: “Diseñar un plan de ejecución del proyecto indicadores de gestión para una empresa de servicios de asistencia administrativa”.

Este objetivo fue desarrollado y concebido a lo largo de la formulación del TEG, presentándose en detalle en el capítulo V. Para el desarrollo del objetivo general fueron aplicadas las nociones de Robert Kaplan y David Norton a través de 3 perspectivas del cuadro de mando integral. Fueron generadas las etapas del plan y presentadas ante la Gerencia de Gestión Administrativa de proyectos para su aplicación.

Fue necesaria la observación de procesos y documentación por medio de consultas a manuales de procesos y políticas organizacionales a fin de poder ajustar el procedimiento según los lineamientos empresariales.

7.2 Cumplimiento del Objetivo Específico N° 1

El objetivo específico N° 1 menciona: “Diagnosticar la situación operativa actual del área de gestión administrativa de proyectos”

El diagnóstico se realizó por medio de las técnicas de recolección de datos planteados, como son la observación, que permitió obtener determinada información sobre las acciones, sucesos y situaciones en las cuales se desarrollaban las operaciones de la gestión administrativa.

Se realizó una recopilación documental, de manuales de procesos, memoranda y circulares informativas a fin de conocer el funcionamiento interno que corresponde a cada actividad para determinar su aplicación correcta y detectar las

posibles distorsiones o incumplimientos que pudieran generarse y que pudieran ser objeto de análisis o causal de desmejoras en el desempeño de la gestión.

Posterior a la aplicación de estas técnicas se obtuvo información precisa sobre la situación real y estatus de la gestión del área, que fundamentó el análisis de la cadena de valor posteriormente.

7.3 Cumplimiento del Objetivo Específico N° 2

El objetivo específico N° 2 menciona: “Definir la estrategia del Cuadro de Mando aplicable a los procesos del área”.

La estrategia del cuadro de mando fue desarrollada, por medio del análisis de la cadena de valor, la cual es una herramienta gerencial que permite determinar qué tipo de acciones pueden generar un valor añadido a sus objetivos. Se identificaron las actividades primarias, las actividades de apoyo y el margen de utilidad a obtener, ajustándose esta teoría (principalmente concebida para el sector de industria), al sector de servicios.

Posteriormente se realizó el análisis de la matriz DAFO el cual permitió el análisis de la situación de la empresa desde sus características internas y externas, dando como resultado el planteamiento de objetivos estratégicos aplicables bajo las perspectivas del cuadro de mando integral. Producto de la aplicación de estas herramientas se generó el mapa estratégico del cuadro de mando integral.

7.4 Cumplimiento del Objetivo Específico N° 3

El objetivo específico N° 3 menciona: “Determinar los indicadores de gestión, ajustados a los procesos del área de gestión administrativa de proyectos”.

Se identificaron los procesos, se analizó la situación, se evaluaron estrategias, y se determinaron los indicadores ajustados a los procesos del área de gestión administrativa de proyectos, tomando en cuenta los estudios previos que determinaron los objetivos estratégicos y los puntos claves a atención con necesidad de control por medio de la aplicación de indicadores.

Los indicadores de gestión fueron adaptados a los principales procesos del área, y basados a la línea del desarrollo de los objetivos estratégicos planteados.

7.5 Cumplimiento del Objetivo Específico N° 4

El objetivo específico N° 4 menciona: “Diseñar las etapas del plan de ejecución para la puesta en marcha de los indicadores de gestión”.

Posterior al desarrollo de los indicadores de gestión, se prepararon las fases o etapas para la ejecución de la aplicación de los indicadores de gestión en el área administrativa objeto del estudio.

Este plan de ejecución está basado en la aplicación de las áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos según el PMI. Se desarrolló tomando en cuenta la gestión de: alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisiciones y gestión de los interesados.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

El presente trabajo de investigación, realizado a los fines de crear un plan de ejecución de indicadores de gestión para una empresa de servicios de asistencia administrativa, fue desarrollado conforme a los lineamientos establecidos por la metodología científica, siguiendo los parámetros que conceptualizan la práctica de los principios bajo el Project Management Institute para la Gestión de Proyectos.

El resultado de esta investigación, es el desarrollo de un plan de ejecución de indicadores de gestión resultante de un estudio exhaustivo de situación de un área dedicada a la prestación de servicios administrativos para el desarrollo de proyectos enmarcados en el rubro educacional y cultural de la región.

Este plan, es presentado como una herramienta de control para asegurar la gestión administrativa alineada al logro de objetivos estratégicos, con el fin de proporcionar a la gerencia, un instrumento que permita direccionar sus acciones y decisiones a tiempo y permita controlar el desempeño de su personal para el logro de los objetivos y metas planteados.

La aplicación de este plan de ejecución de indicadores, presentará a la gerencia diversas ventajas, como son la reducción de incertidumbre producto del desconocimiento de su estatus actual de operaciones, orientación al logro por parte de los integrantes de la organización, ya que motiva al personal al alcance de las metas planteadas, contribuye con el desarrollo tanto del personal como el de la organización, se presenta como una herramienta de información sobre la gestión, identifica las fortalezas en diversos procesos para explotar y prioriza las actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos.

8.2 Recomendaciones

Se presentan las siguientes recomendaciones a los fines de la correcta implementación del plan:

- Presentar formalmente el procedimiento a todas las unidades involucradas, preferiblemente en una reunión general que produzca un nivel de compromiso organizacional.
- Determinar los niveles de alerta o críticos a fin de su atención inmediata para acciones correctivas tempranas.
- Presentar un ciclo de recepción de consultas sobre los indicadores y capacitación para la aclaración de dudas de manera objetiva, antes de la puesta en marcha del plan.
- Realizar capacitación para el personal involucrado y gerencia sobre la importancia de la aplicación del CMI y su mapa estratégico, a fin de transmitir a la organización, la premisa de logro de los objetivos y metas propuestas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
- Arnau, J. (1996). *Métodos y Técnicas Avanzadas de análisis de datos en ciencias del comportamiento*. Barcelona: Ediciones de la Universitat de Barcelona.
- Atehortua, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Ediciones Shalom.
- Bunge, M. (2013). *La Ciencia. Su método y su filosofía*. Pamplona: Laetoli.
- Eiglier, P., & Langle, E. (1999). *Servucción, el Marketing de servicios*. Madrid: Mc.Graw Gill.
- Guinart I Sola, J. (2003). Indicadores de gestión para las entidades públicas. *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Panamá.
- Harvard Business Review. (1992). The Balanced Score Card .
- Kaplan , R., & Norton, D. (2002). *The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000 S.A.
- Landeau, R. (2007). *Elaboracion de Trabajos de Investigación*. Caracas: Alfa.
- Organizacion Internacional de Normalizacion. (s.f.). *iso.org*. Obtenido de <https://dgn.isolutions.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10006:ed-2:v1:es>
- Project Management Institute. (2009). Código de Ética y Conducta Profesional.
- Project Management Institute. (2014). *PMBOK Guide Fifth Edition*. Newtown Square.
- Ramirez, A. (26 de 12 de 2014). *Metodologia de la Investigación Científica*. Obtenido de <http://www.postgradoune.edu.pe>:

<http://www.postgradoune.edu.pe/documentos/ALBERTORAMIREZMETODOLOGIADELA INVESTIGACION CIENTIFICA.pdf>

Sabino, C. (1987). *Como Hacer una Tesis*. Caracas: Panapo.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *Diccionario de la Investigación Científica*. México: Limusa.

Torres, L. (1991). Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 558.

Proyectos de trabajo de grado

Pettenazzi I. (2005). Generación de Indicadores de Gestión para el control y seguimiento del portafolio de proyectos, a partir del Cuadro de Mando Integral de una empresa de servicios financieros. Trabajo especial de grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.

Hernández J. (2006). Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para el área de Ingeniería, de una empresa de Servicios IPC. Trabajo especial de grado presentado en la Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.

Martínez S. (2012). Modelo de Gestión administrativa basado en indicadores para las Direcciones de Administración de las Fundaciones adscritas al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Trabajo especial de grado presentado en la Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Magister en Ciencias Económicas. Caracas: UCAB.

Ahumada V. (2003). Diseño de Indicadores de Gestión mediante el desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral (CMI), en el ámbito de la Planeación; en la Subdirección de Programación (SDP) dependiente de la Dirección General de la

Comisión Federal de Electricidad (CFE). Trabajo de grado de maestría presentado en el Instituto Politécnico Nacional de México. Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, para obtener el grado de Maestría en Ciencias. México DF: IPN.

Rodríguez J. (2015). Tablero de Comando Integral para la Contaduría General de la Provincia de Rio Negro, una herramienta de medición para la gestión de los objetivos estratégicos organizacionales. Trabajo especial de grado presentado en la Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas, para obtener el grado de Especialista en Gerenciamiento de Resultados y Control de Gestión. Buenos Aires: UBA.

Normas

Project Management Institute (2016). Código de Ética y Conducta Profesional. Pennsylvania, USA: PMI.

Leyes

Constitución de la Nación Argentina sancionada por el Congreso General Constituyente el 1° de mayo de 1853, reformada y concordada por la convención nacional ad hoc el 25 de septiembre de 1860 y con las reformas de las convenciones de 1866, 1898, 1957 y 1994.

Constitución política del Estado Plurinacional de Bolivia presentado al H. Congreso Nacional por la Asamblea Constituyente el 15 de diciembre de 2007.

Constitución de la República Federativa de Brasil promulgada el 5 de octubre de 1988.

Constitución Política de la República Chile, decreto supremo N° 100.

Constitución Política de la República de Colombia promulgada en la Gaceta Constitucional número 114 del domingo 4 de julio de 1991.

Constitución Política de la República de Costa Rica. 1999.

Constitución de la República del Ecuador 2008, Decreto Legislativo 0. Registro Oficial 449 de 20-oct-2008.

Constitución de la Republica de El Salvador. Decreto Numero 38.

Constitución Política de la República de Guatemala. Reformada por Acuerdo Legislativo No. 18-93 del 17 de Noviembre de 1993.

Constitución Política de la Republica De Honduras De 1982. Decreto n° 131 del 11 de enero 1982.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917.

Constitución Política de la Republica de Nicaragua. Decreto de 28 de Febrero.

Constitución Política de la República De Panamá. Reformada por los actos reformativos de 1978

Constitución Política de la Republica De Paraguay de 1992.

Constitución Política del Perú. Disposición Final y Transitoria Primera sustituida por Ley N° 28389.

Constitución de la República Dominicana. Proclamada el 26 de enero. Publicada en la Gaceta Oficial No. 10561, del 26 de enero de 2010