



ISSN: 1696-8352 - LATINOAMÉRICA – FEBRERO 2016

## PROYECTOS AGROINDUSTRIALES DESDE LA PERSPECTIVA DEL DESARROLLO LOCAL VENEZOLANO

Luis Vladimir Díaz González.

[diazuneg@yahoo.com](mailto:diazuneg@yahoo.com)

Docente Agregado Dedicación Exclusiva  
Universidad Nacional Experimental de Guayana  
Estado Bolívar, Venezuela.

### RESUMEN

En la actualidad, se destaca la importancia de aplicar modelos de crecimiento endógeno y local en las comunidades económicas de países en vías de desarrollo, el cual se contemplan por la aplicación efectiva de estrategias con el fin de impulsar los procesos nuevos de crecimiento y desarrollo dentro de cualquier contexto globalizado, mundial o latinoamericano. Dichos aspectos afectan de manera distinta y con diversidad intensiva, los desarrollos emergentes y los programas o proyectos implementados para ejecutar dicho crecimiento, englobando los ámbitos político, cultural y sobre todo económico y social. En este sentido, se parte de la idea de identificar un perfil socio-productivo del sector agroindustrial venezolano, con el objetivo de generar elementos que permitan la selección de una metodología para los proyectos del sector, que proyecten el desarrollo local, a través del análisis de los procesos señalados, así como las experiencias de políticas enfocadas en esa dirección, desde distintas regiones nacionales. Sin embargo, la idea nace desde la globalización económica para comprender el aumento de la interdependencia económica existente en el mundo, debido al incremento de la producción, las transacciones de bienes y servicios, así como los flujos de capitales y difusión tanto acelerada como generalizada de las tecnologías.

**PALABRAS CLAVE:** Proyectos Agroindustrial, Desarrollo Local, Crecimiento, Globalización, Tecnología de la Información.

### AGROINDUSTRIAL PROJECTS FROM THE PERSPECTIVE OF VENEZUELAN LOCAL DEVELOPMENT

#### ABSTRACT

Today, the importance of applying models of endogenous and local growth in economic communities in developing countries, which are contemplated by the effective implementation of strategies to promote new growth and development processes is stressed in any globalized world or Latin American context. These aspects affect differently and intensive diversity, emerging developments and programs or implemented to run this growth, encompassing political, cultural and especially economic and social spheres projects. In this sense, it is part of the idea of identifying a socio-economic profile of the Venezuelan agribusiness sector, with the aim of generating elements that allow the selection of a methodology for projects in the sector, who plan local development through analysis of these processes and experiences of policies focused in that direction, from different national regions. However, the idea was born from economic globalization to understand the increase in the existing economic interdependence in the world, due to increased production, transactions of goods and services and capital flows and dissemination both rapid and widespread technologies.

**KEYS WORD:** Agroindustrial Projects, Local Development, Growth, Globalization, Information Technology.

JEL Code: L11, L0, L1, M53 / UNESCO: 531103

## **1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, la industria agroalimentaria posee una importancia estratégica en las grandes naciones, al cual se le atribuyen factores relativos sobre la seguridad alimentaria y las particulares características que tienen relación con la sociedad, los estrechos vínculos con la agricultura y el primordial desempeño o papel que juega dentro del desarrollo socioeconómico nacional en los países de menor desarrollo, presentan diferencias con el resto de los sectores pertenecientes a la estructura industrial.

Sin embargo, la globalización continua, apoyada por el progreso técnico, ha generado cambios importantes a los patrones de consumo, evidenciados en las transformaciones importantes desde la tecnología hasta como la producción de la organización; asimismo, Venezuela, no se aleja de esta realidad, ya que en los últimos años ha experimentado cambios en este sector importante, el cual se pueden mencionar la creciente concentración productiva de alimentos en algunas pocas grandes empresas y una importante transnacionalización del sector, el cual dificulta las posibilidades de crecimiento de las PYME del sector.

Empero, durante este mismo tiempo, se ha identificado en niveles tanto regionales como locales, iniciativas socio-técnicas interesantes, algunas segregadas por acciones de emprendedores individuales y otras que son derivadas de algunas políticas gubernamentales con el fin de recuperar el sector.

Asimismo, dichas políticas tienen el objetivo de estimular el desarrollo productivo en especiales zonas de desarrollo, a través de la participación comunal organizada y el apoyo financiero estatal; a su vez, se presenta un catálogo de opciones de crecimiento y desarrollo de sistemas locales de innovación organizativas y tecnológicas, que surgirían en el seno de las comunas y con un componente local alto, el cual puede generar importantes cambios dentro de la organización económica industrial y el fortalecimiento socio-técnico estructural del sector.

En este caso, la presente investigación tiene como objetivo la creación e identificación de un perfil socio-productivo del sector agroindustrial venezolano, capaz de generar elementos que permitan la selección de proyectos del sector que logren una perspectiva al desarrollo local, mediante el análisis de cada uno de los procesos señalados, así como de experiencias de políticas que se enfocan en esa dirección en las distintas regiones del país.

## **2. DESARROLLO LOCAL VENEZOLANO Y LA AGROINDUSTRIA**

Las exigencias de eficiencia productiva y organizacional que deben poseer los mercados globalizados, han impulsado a los agentes locales tanto públicos como privados al diseño de estrategias o lineamientos que permitan insertar eficientemente al territorio en este contexto de crecimiento tecnológico, generándose en ciertos casos, respuestas locales espontáneas que se concretan en iniciativas para el desarrollo local económico.

En este sentido, Alburquerque (2002) señala que el desarrollo dentro del ámbito local puede entenderse como el proceso de transformación de una economía y el conjunto de sociedades locales, el cual se orienta a la superación tanto de las dificultades como de los retos existentes, con el fin de mejorar las condiciones de vida de los habitantes, a través de la actuación decidida y concertada, entre los agentes socioeconómicos locales, bien sea públicos o privados, quienes generan dichas condiciones para aprovechar de manera eficiente y sustentable, los recursos endógenos existentes, por medio del fomento de las capacidades emprendedoras de las empresas locales, así como de la creación de entornos innovadores dentro del territorio.

De aquí, que en un proceso de desarrollo local para un territorio determinado, su materialización requiere de la creación de entornos socioeconómicos institucionales y culturales que le favorezcan a los emprendimientos innovadores locales, con el fin de reunir básicamente las condiciones de existencia sobre una institucionalidad para el fomento del desarrollo económico en el espacio local; la diversificación y desarrollo del tejido productivo empresarial local; la capacitación de recursos humanos y la inversión en la formación de los mismos; igualmente, la existencia de economías externas o ajenas a la empresa pero se encuentran disponibles dentro del territorio; y, el conocimiento del medio ambiente y los recursos disponibles en él.

Por tanto, es pertinente afirmar que al existir recursos que constituyen el potencial del desarrollo endógeno en un territorio determinado, no representa una condición suficiente para materializar un desarrollo a escala local, ya que el proceso exige la utilización, racional, sustentable y eficiente de los mismos, así como la movilización para satisfacer las necesidades básicas a los problemas principales de la población.

En este sentido, la Organización para la Agricultura y la Alimentación (2007) plantea que la sostenibilidad de dicha concepción del desarrollo, está relacionada fundamentalmente con la conservación y manejo de la base de recursos tanto naturales como la orientación de los cambios que se han efectuado de manera tecnológica e institucionales, de manera que asegure el logro de la satisfacción continua de las necesidades humanas para las actuales generaciones y las futuras; asimismo, el desarrollo sostenible conserva especies genéticas de animales, agua, tierra y plantas en sectores de pesca, forestal y agricultura, tomando en cuenta que no es ambientalmente degradante, apropiado, socialmente aceptable y económicamente viable, como lo señala Aceves (2004).

En este caso, al analizar la concepción para el desarrollo, que ésta centra en tres aspectos fundamentales, el primero sobre la necesidad de gestionar y combinar de manera eficiente los recursos naturales en los procesos productivos para aumentar la productividad; en segundo lugar el respeto a la biosfera como parte de los sistemas tanto tecnológicos como económicos existentes; y, en tercer lugar la constitución de modelos de desarrollos nuevos, fundamentados en el hombre, así como la satisfacción de sus necesidades.

Al respecto se señala, que el paradigma del desarrollo presenta como eje central, la población local debido al propósito principal que posee, el cual es elevar la calidad de vida del hombre, a su vez, impulsar las transformaciones diversas de orden socioeconómico, con el fin de mejorar su bienestar a partir de las personas, en un marco de realidades territoriales, específicas y concretas; dichas perspectivas, de iniciar a partir de los individuos y de manera local, no es considerada como una renuncia a la necesidad de enfoques macros a los procesos requeridos para impulsar o solventar los problemas, por el contrario, lo importante de esta estrategia se centra en el establecimiento de una relación sistemática entre las partes y el todo, lo macro o microeconómico, nacional o local y entre lo social, económico y político.

Por su parte, cabe destacar que el programa encargado por los Gobiernos Centroamericanos y las Naciones Unidas, creado para la Promoción inicial de la Estrategia de Desarrollo Humano Sostenible a Nivel Local (2008) quienes plantean como objetivos primordiales estratégicos de desarrollo la integración y apoyo a la participación activa de las poblaciones pobres, así como de los actores locales dentro del proceso de desarrollo.

A su vez, la promoción de la instrumentación de iniciativas de desarrollo, emergentes de la concertación de prioridades entre agentes involucrados al proceso; de igual forma, fomentar el aprovechamiento de los recursos locales naturales; igualmente, la creación de mecanismos para satisfacer las necesidades básicas poblacionales y, la estructuración de sistemas de actores locales, capaces de enfrentar de manera eficiente los riesgos presentados al proceso de desarrollo.

Asimismo, desde esta perspectiva, realizar un programa de desarrollo local como el planteado, exige a las personas involucradas, comenzar un proceso comunicativo y consultivo con las comunidades o agentes socio-económicos involucrados de manera directa e indirectamente al proceso, con el fin de obtener la información necesaria para elaborar diagnósticos que contengan aspectos relacionados con la caracterización socioeconómica, potencialidades, ventajas competitivas, fortalezas y problemáticas existente que, a su vez, tanto formule como planifique los lineamientos estratégicos de acción cónsonos a los objetivos para bien sea, el bienestar como la calidad de la vida de la población donde se desarrolla.

De igual forma, Vázquez (1999) señala sobre este respecto, que los territorios poseen fortalezas y debilidades para insertarse en entornos competitivos; por tanto, al realizar un diagnóstico considerando ambos centros estratégicos planteados por la teoría de los entornos innovadores, y el distrito industrial con el eje horizontal, el cual se representa con la capacidad innovadora y el aprendizaje, mientras que el vertical se identifica con la capacidad tanto empresarial como organizativa, se pueden señalar tipologías de sistemas productivos locales.

Con respecto a lo anterior, las tipologías pueden ser en un primer plano, los territorios que tengan debilidad sobre la capacidad emprendedora e innovadora, a su vez en un segundo renglón, aquellos territorios que así dispongan de sistemas de empresas locales organizados, requieran de innovaciones empresariales, con el fin de mejorar la competitividad de los productos y su empresa; asimismo, en un tercer lugar se ubican los que poseen un sistema de organización empresarial local débil, pero que en tiempos anteriores, han mejorado la situación, mediante la adopción de políticas tecnológicas; y por último, los territorios que tengan potencialidades en la organización del sistema de empresas locales, a su vez, capacidades empresariales con respuestas innovadoras frente a los desafíos del mercado global, el cual se han denominado entornos innovadores.

En este caso, la tipología de sistemas locales productivos señalados, representa la herramienta importante que propone estrategias de desarrollo local, con el fin de convertir el territorio en entornos innovadores, en el cual la organización de estos sistemas y las capacidades de respuestas innovadoras, así como de los agentes, sea un potencial para la promoción de los procesos.

Sin embargo, la situación exige de la instrumentación de políticas adecuadas a las características concretas territoriales, enfocadas a motorizar las fortalezas, así como la atenuación de debilidades que están presentes en la localidad, donde, en algunos casos, pueden dirigir la innovación y la difusión tecnológica al fomento del emprendimiento tanto empresarial como organizacional del territorio.

### **3. DESARROLLO LOCAL AGROALIMENTARIO: VENEZUELA**

Por otro lado, en países con las características de desarrollo creciente, la industria agroalimentaria representa un importante aporte a la actividad económica, ya que constituye el eje fundamental, en un buen número de casos; en el caso de América Latina, la relación resulta con mayor evidencia, no sólo sobre el comercio exterior sino también en el peso que le impregna al producto industrial, debido a que dicho sector, a pesar de tener uno de los más bajos índices de crecimiento sectorial regional en las últimas décadas, responde por una fracción importante de las exportaciones comerciales.

Igualmente, no es el caso de Venezuela, debido a que es sabido, que la actividad petrolera modificó el sistema agrario económico venezolano, el cual lo contrajo significativamente del renglón de la actividad de exportación, como lo señala Mercado (2005); de hecho, para 1970 la agricultura, bebidas y alimentos, contaban con un 47% de las exportaciones totales para América Latina, en Venezuela sólo se presentaban un 7%, según índices de la Pereira (2005).

Sin embargo y tomando en cuenta la importante pérdida relativa que tuvo la agricultura durante gran parte del siglo XX, se desarrollaron industrias agroalimentaria donde algunas ramas, representaban modernizaciones tecnológicas importantes y con gran peso sobre la actividad económica. Asimismo, la estructura rentística del modelo se sustituyó por importaciones, lograba la importación de materia prima e insumos en grandes volúmenes el cual convertían en menos dependientes a la industria agroalimentaria de la actividad agrícola, un comportamiento el cual se puede decir que anómalo, donde dichas actividades tienden a estar relacionadas profundamente.

Por su parte, Avalos (2002) señala que desde 1983, a raíz de la primera devaluación en más de cincuenta años y la aplicación del primer control de cambio, se inició el cuestionamiento asiduo sobre el abandono del campo, en el cual se planteó una vez más, la necesidad de desarrollar el sector. De igual forma, a mediados de los ochenta, se implantaron políticas de estímulo, a través de subsidios con divisas preferencias, con bajas tasas de interés del 8.5% y un control de precios. A su vez, la producción en el período de 1984 a 1988, se incrementó en la mayoría de los rubros, determinando una disminución en las importaciones agrícolas del 50% entre 1982 y 1987, cuyos rubros importantes se encontraba el azúcar y el maíz, según Mercado (2005).

En este caso, el autor indica que este período se conoció como el del milagro agrícola sostenido, el cual amplió la oferta interna de alimentos, significativamente, alcanzado el récord histórico de superficie bajo siembra de dos millones ciento ochenta y un mil hectáreas (2.181.000 Hectáreas) para 1988. De igual forma, no disminuyó la dependencia de la importación de otros insumos como la maquinaria agrícola y las semillas.

En este sentido, Bain (2005) indica que los resultados se empañaron por grandes casos de corrupción en los que involucraron justamente la importación de los bienes bajo el régimen del control de cambio actual para la fecha; a su vez, la magnitud de los subsidios ocultaba la baja productividad y la ineficiencia. Sin embargo, al no estimularse el desarrollo en la producción de semillas y otros insumos de mecanización fundamental, el desarrollo de las capacidades técnicas no avanzó en la conformación de un sector eficaz y eficiente; así pues, se estaba actuando en un sector que crecía en términos productivos mas no eficientes y capacitados tecnológicamente, es decir, crecía de manera artificial.

Asimismo, luego de 1989 con la adquisición de los distintos programas de ajuste macroeconómicos, se eliminaron los subsidios, con el fin de forzar al sector a hacerse más competitivo, empero, el efecto neto fue el desmantelamiento progresivo del sector, el cual favoreció paradójicamente, la competencia de importaciones agrícolas el cual eran subsidiadas

con gran magnitud, como lo señala Mercado (2005); a su vez, se registra una contracción en la producción de algunos rubros volviéndose una práctica sistemática de la importación.

Por otro lado, a raíz de la implementación de un programa de apertura económica para 1989, se desligó la política de subsidios, disminuyendo la producción local de la mayoría de los rubros; sin embargo, el análisis del valor productivo entre 1997 y 2002, muestra de manera clara el crecimiento muy pequeño del sector, el cual muestra una situación de estancamiento, con diferencias marcadas entre las ramas que, se agudizan durante los años siguientes como resultado de la crisis socio-política.

En este caso, la situación con algunos cambios ligeros, se mantiene hasta finales de los noventa; por su parte, en el ámbito internacional, se denunciaron prácticas proteccionistas y subsidios efectuados por Estados Unidos y la Unión Europea, justo quienes habían obligado a países subdesarrollados, a la eliminación de tales prácticas. Asimismo, para 1997, la agricultura regresa como tema de discusión nacional, donde los productores agrarios desarrollaron acciones con tendencia a mostrar que, mientras que se pagaban caros los alimentos por parte del consumidor, el productor primario obtenía proporcionalmente menos por lo bienes que poseía y el país resultaba perjudicado por la disminución de la producción interna, así como la disminución del empleo rural y el aumento progresivo de las importaciones, como lo indica García (2008).

Con respecto a lo anterior, otra de las consecuencias de la apertura manifestada en forma clara sobre la estructura de la industria alimenticia, fue la concentración creciente de la producción en pocas grandes organizaciones mediante múltiples fusiones y la absorción de Pymes con el mayor y mejor potencial por parte de las transnacionales. Sin embargo, las organizaciones pequeñas que han sobrevivido, se concentraron en abarcar los mercados tanto locales como especializados, dedicando sus labores a la creación de alimentos y en muchos casos a la artesanía.

De igual forma, todos y cada uno de los acontecimientos, originaron que los actores políticos para las elecciones de 1998, plantearan la necesidad de reestablecer la actividad agrícola de manera prioritaria; a su vez, a partir de 1999 y con la entrada del nuevo gobierno, se dio por adelantado las acciones políticas en dirección a lo establecido dentro de los programas, específicamente en la formulación y promulgación de la Ley de Tierras, delineando la organización de pequeños productores a cooperativas.

Ante esta situación, Barrios (2000) señala que la importancia radica en la participación de los actores sociales locales, bien sea públicos o privados, para el diseño y aplicación de políticas de desarrollo local, con el objetivo de la movilización y la utilización eficiente o sustentable de las potencialidades locales, para facilitar la introducción de innovaciones de orden tecnológico, organizativo, sobre los sistemas productivos y empresariales.

En definitiva, el desarrollo local para Gallicchio (2003) es considerado como un modelo de análisis orientado a la acción, debido a que las comunidades locales involucradas, representan el comienzo de los procesos como protagonistas activos dentro del diseño de su propio desarrollo y, en consecuencia, participan tanto en la instrumentación como en la formulación de estrategias factibles con el fin de explotar las fortalezas u oportunidades territoriales, que incluyen las ventajas competitivas propias, desde la utilización del potencial disponible de manera eficaz, el cual conduce a la inserción con la misma característica, a los desarrollos emergentes en mercados globalizados.

#### **4. METODOLOGÍA DE PROYECTOS AGROINDUSTRIALES PARA EL DESARROLLO LOCAL VENEZOLANO**

Para la formulación de proyectos en cualquier ámbito, Bernal (2006) establece que es necesario seguir una serie de lineamientos el cual son establecidos dependiendo del tipo de plan, objetivos a alcanzar y el sector que presentará como beneficiario inicial; en este caso, el sector agroindustrial, posee características particulares, debido a la diversidad en cuanto a la práctica y productos que son ofrecidos en el mercado, empero, este sector sigue teniendo fallas en cuanto a la selección de programas de desarrollo sostenible, el cual evita el crecimiento de los mismos.

Ante esta situación, como respuesta a lo planteado con anterioridad y tomando en cuenta la teorización presentada como desarrollo local, endógeno y crecimiento, se lleva a cabo la Metodología COBIT 4.0, el cual representa una metodología mundialmente aceptada que se realiza para controlar de manera adecuada los proyectos de inversión en tecnología de la información, los flujos informativos y los riesgos que aplica la puesta en marcha de dichos proyectos.

En este sentido, la metodología COBIT 4.0 se emplea para implementar, planear, controlar y evaluar la administración sobre la tecnología de la información, el cual es ejemplar para conocer los niveles de desarrollo y crecimiento comunitario o local de la región en el cual se aplica el proyecto, por medio de la incorporación de objetivos de directivas de autoría, medidas de rendimiento, resultados y control de factores críticos de éxito, así como los modelos de madurez, como lo establece el Instituto de Gobierno de Tecnología de Información (2007).

De igual forma, el Instituto indica, que la metodología contribuye a la disminución de brechas que se presentan entre los objetivos del negocio de inversión, los riesgos de la misma, los beneficios, así como las necesidades de control y los aspectos propios catalogados como técnicos dentro del proyecto, los que proporcionan el marco referencial lógico para la dirección tanto eficiente como efectiva.

Por su parte, también se especifica que el proyecto está compuesto por cuatro (4) dominios alineados al ciclo administrativo o de vida, aplicable a cada uno de los procesos del mismo, en primer lugar se ubica la Planeación y Organización, de manera sucesiva se presenta la Adquisición e Implementación, a su vez la Entrega y el Soporte, y por último el Monitoreo; sin embargo y con respecto a los dominios, existen una serie de procesos de alto nivel, conformado por treinta y cuatro (34) en total, el cual son desagregados de otros trescientos dos (302) procesos o actividades de menor jerarquía, donde por cada proceso existe un objetivo, medida de control de distintas naturalezas, modelos de madurez e indicadores asociados.

Es por ello, que para cada medida de control puesto en marcha, se presenta una clasificación interna dentro del marco referencial de la metodología; Primario, el cual indica que el grado por el cual el objetivo de control impacta de manera directa sobre el requerimiento de interés necesario; Secundario, el cual representa el grado al cual el objetivo del control establecido, cubre única e indirectamente o bien sea en menor medida, el requerimiento de información necesaria o de interés para el proyecto; y, la clasificación conocida como Blanco o Vacío, el cual podría ser aplicado, empero cuando los requerimientos son cubiertos de manera apropiada por otros criterios dentro del proceso o por otro de la misma categoría.

Asimismo, Herrera (2008) señala que cada proceso o actividad con jerarquía menor, agrega e involucra una sumatoria de prácticas necesarias efectivas, para considerar el cumplimiento de los requisitos de control el cual son exigidos para cada uno de los proyectos, planes o casos, presentando los resultados tanto deseados como los propósitos alcanzados por medio de la implementación correcta.

Es por ello que, el marco referencial de la metodología COBIT 4.0, posee una serie de guías de auditoría, el cual incluyen las auditorías pertinentes para cada uno de los objetivos del control del proyecto, para proporcionar asistencia a los actores de estas guías de sistemas en la revisión de los procesos o actividades de los proyectos referidos.

Sin embargo, incorpora herramientas para la aplicación, el cual señala una síntesis generalizada el cual permite a la gerencia, la toma de decisiones conscientes y el entendimiento de la metodología; a su vez, tanto los casos de estudio y lecciones aplicadas por las organizaciones, el cual hacen referencia al éxito de la implementación del sistema de selección y, las distintas herramientas que pueden ser el diagnóstico del control de la información y la conciencia gerencial.

En este sentido, dentro de los dominios propuestos, se ubica la administración de proyectos industriales de inversión, el cual corresponde que al establecer un marco de control administrativo para los proyectos y un programa para la administración de todos ellos, el marco de trabajo debe garantizar la asignación y coordinación apropiada de prioridades de cada uno de los proyectos; dicha estructura debe contener un plan maestro, definición de entregables, la asignación de los recursos, la aprobación de los usuarios, el aseguramiento de la calidad, la entrega por fases, el plan, revisión y control de pruebas, así como la revisión posterior a la implementación, el cual garantiza la administración tanto de la entrega del valor del negocio, como los riesgos del proyecto en sí.

De igual forma, Morales (2002) establece que el enfoque disminuye el riesgo de costos sorpresivos e inesperados, así como la cancelación del proyecto, el involucramiento del negocio, mejora la comunicación y los usuarios finales, asegurando tanto el valor como la calidad de los entregables del proyecto, con el fin de maximizar la contribución a los programas de inversión establecidos, que permitan el desarrollo local de la región.

Por otro lado, para Pabón (2006) la administración de proyectos según este modelo, posee características particulares, el cual van desde los requisitos del negocio para la entrega de resultados del mismo en el tiempo reglamentario, en los niveles de presupuestos y la calidad acordada; asimismo, determina la necesidad de enfocarse a un programa con la

administración de proyectos definida, el cual permite la participación de los interesados así como el monitoreo tanto de los riesgos como de los avances del proyecto; sin embargo, dicho departamento, logra medir el porcentaje de avance de cada uno de los proyectos implementados, con el objetivo de señalar a los "STAKEHOLDERS" la situación actual en el momento, de los mismos, en los niveles de tiempo, satisfacción presupuesto y requerimientos ponderados por importancia.

A su vez, Pomareda y Arias (2007) señalan que la administración de los proyectos bajo esta metodología, cumple una serie de fases el cual se identifican en primer lugar, como el marco de trabajo para la administración de programas, el cual se centra en conservar el programa de proyectos que se relacionan con el portafolio de inversión presentado en el proyecto o plan de negocio, mediante la definición, identificación, evaluación, selección, inicio, otorgamiento de prioridades, administración y control de los mismos.

Respecto a lo planteado, esta administración debe asegurarse que los proyectos presentados cumplan y apoyen los objetivos planteados en el programas, así como la coordinación de las actividades e interdependencias de diversos planes, la administración de la contribución de los mismos en el programa hasta obtener los resultados esperados, al igual que la resolución de requerimientos y conflictos de los recursos.

En segundo lugar, se ubica el marco de trabajo para la administración de proyectos, el cual tiene como objetivo, mantener y establecer un marco para dicho departamento que defina los alcances y límites de la misma, así como las metodologías el cual puede ser adoptada o aplicadas en cada uno de los proyectos emprendidos.

Sin embargo, la metodología aplicada, como mínimo debe cubrir las fases de iniciación, planificación, ejecución, control y cierre del proyecto, así como también los puntos de aprobación y verificación; igualmente, que dentro el marco de trabajo, las metodologías que soportan, deben estar integradas a la administración empresarial del portafolio y los procesos de administración de programas.

Por su parte, Pomareda y Arias (2007) establecen que en un tercer lugar se encuentra el enfoque de la administración de proyectos, el cual debe establecer una proyección y centrarse en situaciones correspondientes a la complejidad, tamaño y requerimientos regulatorios de cada proyecto. A su vez, la estructura regida, pueden asumir roles, responsabilidades y rendición de cuenta por parte del patrocinador del plan, del proyecto, oficinas, gerentes y comité de direcciones de proyectos, así como cada uno de los mecanismos y herramientas a través de los que pueden satisfacer dichas responsabilidades, contempladas como reportes o revisiones de fases.

En este sentido, este enfoque administrativo, también debe asegurar que cada uno y en su totalidad, los proyectos de inversión agroindustrial, como es el caso, posean patrocinadores que tengan autoridad para apropiarse de la puesta en marcha del proyecto, dentro de los lineamientos requeridos de tiempo, presupuesto y respuestas, cumpliendo con el programa estratégico global.

Asimismo, en cuarto lugar se agrega el compromiso de los interesados, el cual contempla la participación y compromiso de los interesados, involucrados tanto en la definición como en la ejecución del proyecto, en los lineamientos establecidos o requeridos de tiempo, espacio, objetivos, contenido, resultados y dentro del contexto del programa global de inversión en el sector.

De igual forma, se posiciona en un quinto lugar, el estatuto de alcance del proyecto, el cual define y documenta tanto la naturaleza como el alcance del proyecto, con el fin de desarrollar y confirmar, entre los involucrados interesados, un entendimiento único o común de su proyección y objetivos, así como la relación que posee dicho plan con otros proyectos en el programa global de inversión dentro del sector; asimismo, la definición solo debe ser aprobada de manera formal por los patrocinadores tanto del programa como del proyecto antes de su puesta en marcha.

En cuanto al sexto lugar, se indica el inicio de las fases del proyecto, este renglón debe asegurarse de la puesta en marcha de las importantes etapas del proyecto, así como su aprobación formal, comunicando la información a los involucrados; de igual forma, la aprobación de la etapa inicial debe estar basada en las decisiones del encargado del proyecto; así las etapas siguientes, deben ser enfocadas en la revisión y aceptación de entregables de la etapa previa a la siguiente y, la aprobación de un caso de programa actualizado en la revisión próxima importante del plan; en el caso de las fases trasladadas, estas deben establecer una zona o punto de aprobación el cual debe ser ejecutado por

el patrocinador tanto del proyecto como del programa, con el fin de autorizar el avance del mismo.

Continua Pomareda y Arias (2007) quienes ubican en el séptimo lugar, el plan integrado del proyecto, este debe establecer dicho plan bien sea aprobado y de manera formal, que abarque los recursos de la inversión y los sistemas informativos del mismo, con el fin de direccionar la ejecución y controlar las fases del proyecto durante su ciclo de vida; igualmente, las interdependencias y actividades de los diversos proyectos incluidos en el programa, deben ser atendidos y documentados.

A su vez, el plan presentado, debe mantenerse durante su ciclo de vida, así como las modificaciones deben ser aprobadas mediante un acuerdo en el marco de trabajo, incluida en el programa, contemplando los requerimientos, lineamientos y demás características necesarias para la puesta en marcha del proyecto en el tiempo determinado y en el sector requerido.

De la misma manera, se posiciona el octavo lugar, con los recursos del proyecto, el cual abarca las responsabilidades, autoridades, relaciones y criterios definidos para el desempeño de los miembros del equipo del proyecto, así como especificar las bases para poder adquirir y asignar, las personas con los perfiles competentes que compongan el equipo o contratistas del proyecto.

En este sentido, la obtención de productos y servicios requeridos, para cada uno de los planes, debe ser planeado y administrado, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos dentro del proyecto, aplicando las prácticas de adquisición organizacional, el cual cumple con los lineamientos requeridos para la ejecución del proyecto en el tiempo determinado y en el sector específico, que permita un desarrollo local sustentable.

Posterior a ello, se tiene el noveno lugar, el cual implica la administración de riesgos del proyecto, el cual se centra en minimizar o eliminar en su totalidad los riesgos específicos, relacionados al proyecto individual del programa, mediante procesos sistemáticos de planeación, análisis, identificación, respuestas, control y monitoreo de las áreas que posean un potencial para ocasionar cambios no deseados durante el ciclo de vida del proyecto de inversión; a su vez, los riesgos afrontados en el proceso de administración de proyectos y productos entregables del plan, deben establecerse de manera central, de la misma manera deben ser registrados.

Por su parte, Pomareda y Arias (2007) señalan que la décima característica, se le asigna al plan de calidad del proyecto, el cual contempla, que debe ser preparado un plan administrativo de calidad, que permita la descripción específica del sistema de calidad del proyecto, así como su implementación; a su vez, el plan debe estar acordado y revisado formalmente por cada uno de los involucrados e interesados, para así ser incorporado al plan integrado del proyecto final o definitivo.

De igual forma, contempla el onceavo lugar con el control de cambios del proyecto, quien establece un sistema de control cambiario para cada proyecto presentado, centrado únicamente a los cambios ejecutados a la línea base del proyecto, como lo son los alcances, calidad, cronogramas y costos del mismos, el cual deben ser revisados, aprobados e incorporados al plan integrado del proyecto de forma apropiada y de acuerdo al marco de trabajo tanto del programa como del mismo proyecto.

En este caso, en el lugar doce, se única la planeación del proyecto y los métodos de aseguramiento, el cual se centra en la identificación de las tareas de aseguramiento necesarias para el apoyo de la acreditación de los sistemas nuevos o modificados, durante el proceso de planeación de proyectos, incluyéndose en el plan integrado del mismo. Asimismo, las tareas proporcionan la seguridad de que tanto los controles internos como la particularidad de la seguridad, cubran los requerimientos y lineamientos definidos.

Igualmente, se tiene la Medición del Desempeño, monitoreo y reportes del proyecto, el cual se encargan de medir el desempeño durante el ciclo de vida del proyecto frente a sus criterios clave, bien sea temporal, de riesgo, calidad y costos; dicho enfoque debe identificar las desviaciones respecto al plan, así como de evaluar el impacto que posee sobre el proyecto y el programa global; a su vez, debe reportar los resultados a los involucrados, así como realizar recomendaciones e implantar y monitorear, las medidas necesarias o catalogadas como correctivas, de acuerdo al marco de trabajo del programa y el proyecto, según sea requerido en el tiempo estipulado.

Como última característica, se encuentra el cierre del Proyecto de inversión, el cual establece que al culminar cada proyecto, se debe solicitar la corroboración de los interesados de la porción de los resultados del programa, así como de los beneficios

esperados; asimismo, debe comunicar e identificar cualquier actividad requerida, señalada como sobresaliente, con el fin de alcanzar los resultados planeados en el tiempo establecido, y los beneficios del programa, para documentar e identificar las lecciones que se aprendieron durante el ciclo de vida, que permitan ser aplicadas en futuras oportunidades.

Ahora bien, la metodología COBIT 4.0, señala que existen diversos niveles de madurez para la administración de proyectos, donde se administran los mismos con el fin de satisfacer las necesidades presentadas durante la obtención de información, para entregar los resultados dentro de los lineamientos de tiempo, presupuesto y calidad acordada, como lo establece el Instituto de Gobierno de Tecnología de la Información (2007), quienes lo identifican de la siguiente manera:

- No existente: este nivel se establece que al momento que las técnicas de administración de proyectos no son utilizadas y la organización no toma en consideración el impacto que esta decisión tiene sobre los negocios asociados con la mala administración de proyectos, así como de las fallas de desarrollo en el mismo.

- Inicial/Ad Hoc: el mismo, señala que al usar la técnica y los enfoques de administración dentro de la información para el proyecto, debe ser tomado como una decisión individual que es ejecutada por los gerentes a cargo; asimismo, la falta de compromiso por parte de los gerentes organizacionales sobre la propiedad de los proyectos y a su administración. Por su parte, las decisiones descritas dentro de este departamento, son realizadas sin la injerencia de la gerencia ni el cliente. De igual forma, existe una nula o baja participación del cliente para definir el proyecto final.

En este caso, las responsabilidades y roles no están definidas, empero los puntos clave, calendarios y los propios proyectos, se encuentran definidos de manera pobre, tomando en cuenta que no se le ejecuta un seguimiento al tiempo ni a los gastos de materiales y equipos, evitando ser sustituidos por lo asignado en el presupuesto.

- Repetible pero Intuitiva: este nivel reza que cuando la gerencia obtiene y comunica la conciencia de la necesidad de creación de la administración de proyecto, esta se ubica o centra en el proceso para desarrollar y utilizar tanto técnicas como métodos de proyecto a proyecto, el cual se encuentran definidos por objetivos técnicos y de negocios de manera informal.

En este sentido, existe una participación limitada por parte de los involucrados al plan, donde las directrices principales, son elaboradas para otros tantos aspectos del departamento; la aplicación de proyectos de estos lineamientos direccionales, se deja a consideración del encargado del programa integrado del proyecto.

- Proceso Definido: dicho nivel expresa que se presenta al momento que el proceso y la metodología de la administración del plan, se establece y comunica; por su parte, los proyectos de índole sectorial en el ámbito agroalimentario, debe contener la definición de los objetivos técnicos claros, así como los del negocio adecuados a la necesidad. En este caso, el alto mando gerencial, se compromete y participa de manera activa en los procesos.

De igual forma, requiere del establecimiento de una oficina encargada de la administración de proyectos de inversión, con la definición específica de las responsabilidades y roles respectivos; a su vez, los proyectos deben ser monitoreados mediante puntos clave, mediciones de presupuesto, desempeño, tiempo y sistemas actualizados, para ello existe un entrenamiento permanente para el departamento el cual es un resultado de las iniciativas individuales presentadas como equipo.

Asimismo, los procedimientos de calidad y aseguramiento de actividades de implementación posterior al sistema, se definen pero no son aplicados de forma amplia por parte de los gerentes encargados del proyecto en el tiempo establecido y cumpliendo con los requerimientos o lineamientos establecidos: los proyectos deben ser administrados como portafolios.

- Medible y Administrado: en este caso, el nivel indica que se establece al momento que la gerencia requiere la revisión métrica y situaciones de experiencias estandarizadas, así como formales luego de la culminación de cada proyecto; asimismo, se evalúa y mide, mediante la organización, donde las mejoras al proceso son formalizadas y comunicadas, pero los miembros del equipo, participan en los procesos de entrenamiento de dichos cambios o mejoras.

Es por ello que la gerencia, implementa estructuras organizacionales de proyectos con criterios de desempeño reseñados, roles y responsabilidades; a su vez, los criterios para realizar la medición del éxito en los puntos clave deben estar establecidos, así

pues, su valor y riesgo, deben medirse y administrarse en el proceso completo del proyecto.

- Optimizado: este último nivel se presenta al momento de encontrarse implantada la metodología comprobada en el ciclo de vida del proyecto, reforzando e integrándose a la cultura organizacional; sin embargo, se implementa una continua iniciativa para señalar e institucionalizar las prácticas de dicha administración.

Ante lo señalado con anterioridad, la administración de proyectos representa para el sector de aplicabilidad, el eje central para la identificación de necesidades, aplicación de estrategias y ejecución de planes o proyectos que permitan el crecimiento local, el desarrollo sostenido y la rentabilidad del sector donde se aplica.

De igual forma, se ha implantado como estrategia para la selección de proyectos agroindustriales, el desarrollo de proyectos operativos necesarios o claros para el desarrollo del sector en la región, generando grandes aportes económicos, pero sostenidos en el tiempo, que permitan la inserción de nuevos planes y programas integradores.

En este caso, como lo señala Ramos (2004), la administración de proyectos, resulta responsable de cada uno de los planes ejecutados desde la concepción hasta su monitoreo posterior, donde la planeación de estos programas, garantiza que los recursos medidos y proyectados, sean utilizados de la mejor forma, con el fin de apoyar las iniciativas estratégicas centrales. Por tanto, los niveles de madurez metodológicos de COBIT 4.0, permitirán la identificación de fallas, así como la aplicación de mejoras dirigidas al desarrollo de las comunidades en el tiempo esperado.

## **5. CONSIDERACIONES FINALES**

Luego de la revisión acerca del desarrollo comunitario a principios del ámbito latinoamericano y el análisis del contexto venezolano, se tiene que se ha logrado un avance mayor en la teoría representativa dentro de la normativa legal, así como en la ejecución de proyectos de inversión que estimulen el crecimiento y participación en el sector.

Por otro lado, la práctica experimentada difiere sobre la concepción del desarrollo local sostenido real, en el cual, en los últimos años, se ha presentado aumentos progresivos de las comunidades que pertenecen a las regiones de bajos aportes económicos, pero que se diferencia por una caracterizada y particular entrada de recursos mediante las políticas sociales asistenciales del gobierno actual.

Ante ello, dichas características resultan difíciles de aplicar para el desarrollo local exitoso, debido a que, durante la práctica, se ejecuten procesos de empoderamiento por parte de las personas, donde tengan la iniciativa de presentar planes de crecimiento y desarrollo, que le permitan apalancarse con sistemas económicos sustentables en el contexto agroalimentario, capaces de transformar su entorno con el fin de mejorar su calidad de vida.

Asimismo, los efectos de la globalización económica en este desarrollo, se evidencia en las limitaciones que poseen los países para la difusión de nuevas metodologías y tecnologías, para mejorar los procesos productivos, la producción de bienes y servicios, así como la participación activa de nuevos agentes económicos que logren desarrollar niveles de crecimiento, mediante la ejecución de programas o planes integrados de proyectos de inversión agroindustrial, que permitan la aplicación de sistemas de información efectivos.

Tal situación, anexado al deterioro progresivo de los indicadores de bienestar socio-económico poblacional, ha generado un incremento en la brecha entre los países desarrollados y subdesarrollados. Es por ello que dentro del contexto de desarrollo local, como perspectiva ante los proyectos agroindustriales, surge la estrategia de la aplicación de metodologías capaces de integrar la tecnología, el conocimiento y los procesos tradicionales de puesta en marcha de modelos que requieran un crecimiento común en la comunidad.

De aquí, que toda iniciativa de desarrollo local, institucional, ambiental y política, se orienta a la inserción eficiente, de niveles de madurez económico y social para los desarrollos tanto locales como emergentes, de los sectores menos favorecidos pero con una gran capacidad de respuesta, tomando en cuenta los niveles de recursos utilizables para la comercialización internacional y nacional.

## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ACEVES Ramos, V (2004) Dirección Estratégica. México: Mc Graw Hill

ALBURQUERQUE, Francisco (2002) "Guía para agentes de Desarrollo Económico Territorial". Instituto de Desarrollo Regional (Fundación Universitaria). Sevilla

Asamblea Nacional Constituyente. (2000). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. En GACETA OFICIAL N° 5.453 (EXTRAORDINARIA). Venezuela: Sistema Autónomo de Imprentas.

Asamblea Nacional Constituyente. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Artículo 184.

AVALOS, Ignacio (2002) "El programa de las agendas de investigación como intento de asociar a tres sectores: Experiencias en Venezuela. Ponencia presentada en el Seminario "Educación superior y ciencia y tecnología en América Latina y el Caribe" Fortaleza, Brasil" <http://www.mdb-egp.com/sds/doc/FortalezaAvalos.pdf> Consulta: 28/07/2015.

BAIN, David (2005). *Las Soluciones a los Problemas de la Empresa*. México: McGraw Hill Editores.

Barrios, J. (2000). "El efecto multiplicador del crecimiento agrícola. Guatemala: Universidad Rafael Landívar". En: [http://www.infoiarna.org.gt/red%20iarna/2008/Red%20IARNA\\_07\(03\)/adjuntos/art%C3%ADculo%20crecimiento%20agr%C3%ADcola.pdf](http://www.infoiarna.org.gt/red%20iarna/2008/Red%20IARNA_07(03)/adjuntos/art%C3%ADculo%20crecimiento%20agr%C3%ADcola.pdf) Consulta: 04/04/2015.

BERNAL, C. (2006). Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Educación.

COBIT, Edition 4.0 (2007) EEUU IT Governance Institute.

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación); IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura); PRODAR (Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe). 2002. Propuesta para el establecimiento de un sello de calidad para promover productos de la pequeña agroindustria rural en América Latina (documento de trabajo). Santiago, CL.

GALLICCHIO, Enrique (2003). "El Desarrollo Económico Local: Estrategia Económica y de construcción de Capital Social". CLAEH. Montevideo.

GARCÍA, S. (2008). Proyectos Sociales. Recuperado el 20 Noviembre de 2014, de <http://liataoe.wordpress.com>

HERRERA, D. (ed). 2008. Mercados, apertura y desarrollo de la competitividad agroalimentaria. Memoria del Seminario. San José, CR, IICA. 189 p.

Instituto de Gobierno de Tecnología de Información (2007): COBIT, Edition 4.0 (2007) EEUU IT Governance Institute

MERCADO, A.; CORDOVA, K (2004) Requerimientos socioinstitucionales para la conformación de espacios productivos sustentables. En: Interciencia, mayo 2004, Vol. 29 N° 5, Caracas.

Ministerio de Planificación y Desarrollo. Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública (2006)

Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo. Dirección General de Cooperación Técnica Internacional. Metodología de Marco Lógico. Recuperado el 06 de Junio del 2009, de <http://www.mpd.gob.ve/nueva-CTI/MARCO%20L%20D3GICO.pdf> Consulta: 28/06/2015.

MORALES Agustín (2002) El sector agrícola y el abastecimiento alimentario en los países exportadores de petróleo: El caso venezolano, Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales, n°2, Vol. 8, Caracas. Mayo-Agosto.

Organización para la Agricultura y la Alimentación (2007).

PABÓN, María (2006) "RIPs: Uno para todos y todos para uno. En: Pueblos y Saberes; Redes de innovación productiva. MCT". Enero 2006. Número 4.

PEREIRA, A. (2005). Información social local. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014. Presentado y ubicado con anticipación en: <http://200.7.107.179/gsd/collect/edicione12/index/assoc/HASH4025.dir/doc.pdf> Consulta: 20/07/2015.

POMAREDA, C; ARIAS, J. 2007. Indicadores de desempeño de cadenas agroalimentarias: metodología y caso ilustrativo. Lima, Perú. IICA.

RAMOS, Mauricio. La ingeniería y la tecnología ante el desarrollo sostenible: Un nuevo desafío. En: Cuadernos del CENDES N° 39. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Pp. 195 – 218.2004.

VAZQUEZ Barquero, Antonio. (1999). Sobre las raíces teóricas del desarrollo económico local. En: Cuadernos del CENDES N° 40. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Pp. 1 – 20.