

CONTROL ESTRATÉGICO AL PROCESO DE EJECUCIÓN DE LOS PROYECTO

Ms. C Lic. Maritza Díaz Martell.

Universidad de Holguín, Cuba.

mdiaz@fe.uho.edu.cu

Dr. C. Ing. Marisol Pérez Campaña

Decana de la Carrera de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Cuba. mpc@facii.uho.edu.cu

Dr. C Ing. Jesús Rafael Hechavarría Hernández

Universidad de Holguín, Cuba.

jesus@cadcam.uho.edu.cu

RESUMEN

En la siguiente investigación se expone la propuesta del control estratégico al proceso de ejecución de los proyecto, este se integra dentro del sistema la gestión por proceso a medida que se alcance el éxito, la realización de proyectos es una de las vías que facilita el crecimiento de las infraestructuras, pero si no cuentan con una base metodológica que lo sustente, no se cumpliría con los objetivos de costo, plazo y calidad en su terminación, la idea parte desde su diseño hasta la planificación de los presupuestos, estudios de factibilidad, ejecución, que son los que garantizan su gestión y así propiciar una mejor correspondencia con los resultados finales en la terminación de los mismos, su aplicación aportó como principales resultados la adopción total del enfoque de proceso, influyendo en la satisfacción del cliente, la calidad del servicio y la toma de decisiones.

Palabras claves: Control estratégico, Proyecto, gestión, procesos

INTRODUCCIÓN

Se han desarrollado diferentes investigaciones en el mundo que emplean la Gestión por Procesos en diversos campos como: entidades ganaderas, empresas de transporte por carreteras (España), gestión hospitalaria, empresas hoteleras, de construcción y universidades, las que aplican la misma para el mejoramiento de su administración. Sin embargo son escasos los resultados que la vinculan con los proyectos.

En el análisis del estado de la gestión de los proyectos, se evidencia que no siempre se logran los resultados esperados; entre las principales limitaciones se encuentran las siguientes:

- Insuficiente diagnóstico de los recursos disponibles y de las posibilidades de la integración de las entidades para el uso eficiente de los mismos a partir de la delimitación de prioridades.
- Deficiente planificación de estrategias integradas para la realización de los proyectos a partir de aprovechar las potencialidades para ello.
- Limitaciones en la ejecución dadas por el funcionamiento parcelado o por sectores, con la aplicación de estilos y métodos de trabajo que no facilitan la integración, donde prevalece la operatividad ante el cúmulo de actividades a garantizar.
- Insuficiente control de los resultados que se obtienen en la ejecución de los proyectos, dados por la ausencia de un sistema de información que sirva de herramienta para la toma de decisiones, lo que no favorece la regulación del proceso.

Lo anterior no favorece la planificación y la ejecución de los presupuestos aprobados para los proyectos. El análisis de las causas que inciden en las limitaciones anteriores conduce a identificar como un aspecto principal las dificultades en la gestión de dichos proyectos, pues los directivos carecen de precisiones que favorezcan su preparación para concretar los mismos.

Por todo lo antes expuesto se plantea como objetivo aplicar control estratégico al proceso de ejecución de los proyecto como herramientas de gestión que posibiliten el cumplimiento de las etapas de los proyectos.

Fueron utilizados de los **métodos teóricos** los siguientes:

El análisis y la síntesis, para la determinación de los elementos esenciales que caracterizan la Gestión por Procesos, para el estudio de la bibliografía relacionada con esta y los proyectos de desarrollo local y la determinación de regularidades.

La revisión de documentos se utilizó para determinar las posibles soluciones al problema de investigación a partir de los resultados de investigaciones precedentes.

Entre los documentos fueron revisados tesis de grado, maestría y doctorados, así como artículos, textos y otros materiales consultados en internet que permitieron determinar las limitaciones que inciden en la solución del problema de investigación a partir de las propuestas de otros investigadores.

El histórico lógico para profundizar en los elementos históricos relacionados con la Gestión por Procesos y su aplicación a la gestión de los proyectos

De los **métodos empíricos** se utilizó la entrevista para determinar los elementos que inciden de forma negativa en la gestión de los proyectos.

DESARROLLO

EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

La organización implica crear la red de relaciones que aseguren ante todo la integridad del sistema que se dirige, en la del caso específico de un proyecto se busca la correlación orgánica más eficaz de sus componentes y las relaciones de coordinación y de subordinación entre los mismos. Las actividades que corresponden al subproceso de organización son las siguientes:

- Establecer las funciones de los participantes del proyecto, estas precisan el calificador de cada cargo, lo que debe hacer cada integrante del proyecto, desde los dirigentes, hasta los trabajadores.
- Crear un centro de costo para el proyecto, este debe ser independiente de los restantes de la empresa y refleja los ingresos y los gastos del proyecto.
- Distribuir recursos materiales y medios, se reparten los recursos materiales en las diferentes áreas de producción o servicios en correspondencia con sus funciones, así como los medios de que se dispone.
- Organizar los recursos humanos, se realiza la distribución en correspondencia con la estructura funcional del proyecto, para ello se tiene en consideración la calificación y el nivel de desempeño.

La dirección asegura el funcionamiento y el desarrollo normal de la Gestión del Proyecto, de acuerdo con los objetivos programados y las tareas, mediante esta se mantiene la organización establecida y la coordinación requerida entre los distintos elementos componentes. Las actividades que le corresponden son:

- Comprometer a las personas para alcanzar las metas, para ello el dirigente debe conjugar con la competencia, la iniciativa y el enfoque creador, el colectivo debe sentirse parte de la Gestión del Proyecto.
- Lograr la motivación de los implicados, para ello debe alcanzarse una distribución de las tareas, en correspondencia con las posibilidades, así como la claridad de los objetivos a partir de la aplicación de métodos de la dirección participativa, no debe obviarse la estimulación material y moral a partir de los resultados.
- Determinar estilos de comunicación, estos deben ser participativos a partir de implicar a directivos y trabajadores en la solución de las problemáticas que se presenten, pueden realizarse consultas a los trabajadores mediante encuestas, entrevistas individuales y grupales y reuniones de análisis de los resultados y de las metas pendientes, así como de las estrategias para alcanzarlas.
- Una de las funciones primordiales de los administradores de proyectos es gestionar los procesos internos del mismo donde realmente se efectúa el trabajo, por pequeño que sea el proyecto, se requieren habilidades de administración del mismo para sortear diferentes situaciones que se presenten, y además garantizar el cumplimiento de los objetivos dentro de los tiempos estipulados. Estas habilidades van desde la definición del proyecto, hasta la administración de las medidas de avance del mismo.
- Los proyectos se caracterizan por una secuencia de actividades que se realizan solamente una vez, por lo si no se dispone de experiencia acumulada que permita identificar con precisión todas las situaciones futuras posibles, podría atentar con su terminación.

Teniendo en cuenta que dentro de las funciones del gerente de proyectos se encuentra la de dirigir y controlar las operaciones de ejecución de tal modo que el conjunto de acciones ejecutadas se ajusten (en tiempo, costo y calidad) a lo especificado en el proyecto, es de vital importancia para el cabal desarrollo de cualquier proyecto, que el gerente tenga la autoridad, capacidad (de liderazgo, de adaptación), sentido de equilibrio, ingenio (improvisación) y una gran facilidad de comunicación y rapidez para tomar decisiones y para controlar las tareas, teniendo presente la dificultad que esto implica tratándose de proyectos.

La administración del proyecto requiere de un perfecto sistema de control, debido a que se le pueden presentar limitaciones, tales como las que se exponen a continuación:

- a) Personal: Dificultad en disponer del personal entrenado, lo que obliga muchas veces a un mayor grado de detalle en el sistema que se diseña.
- b) Instalaciones: No siempre se dispone de instalaciones adecuadas, como, por ejemplo, una oficina de procesamiento de datos.
- c) Tiempo: Un sistema de control perfecto exige tiempo para su implementación, lo cual no siempre se consigue. Se dispone, en general, de muy poco tiempo para programar las diferentes fases de un proyecto.
- d) Costo: El costo del control es un factor limitante en lo que refiere al sistema que se va a diseñar. El costo tiende a bajar en los proyectos grandes y con el uso de programas cada vez más eficientes.
- e) El control financiero: Se deben tener en cuenta aspectos tales como: inversiones, presupuesto, pagos, etc. Es importante tener un seguimiento detallado de las finanzas del proyecto, al fin y al cabo el perjudicado directo si se presentan desviaciones negativas, en la mayoría de los casos, es el ejecutor de la obra.
- f) El equilibrio meta/costo o tiempo/costo: Para desarrollar este control, se deben diseñar indicadores, que establezcan relaciones entre los tiempos empleados en la consecución de una actividad (o las metas alcanzadas) y los gastos realmente efectuados.

El Status Index es uno de los más utilizados en este control, éste suministra información acerca de: relación tiempo/costo para una fecha determinada, tiempo y costo para la terminación del programa, áreas que presentan condiciones críticas, entre otras. Su expresión matemática se define así:

$$SI = (DR / DP) * (P / GR) \text{ Dónde:}$$

SI: Status Index; DR: duración real; DP: duración programada; P: presupuesto; GR: gasto real.

Si el resultado del índice es 1.00, se dice que el proyecto marcha de acuerdo a lo planeado y programado; mientras que, un resultado menor que 1.00 representará un retraso y viceversa con un resultado mayor que 1.00

EL PROCESO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

la Ejecución del Proyecto como el proceso operativo de la gestión de los proyectos que se realiza mediante las relaciones de coordinación entre el establecimiento y/o actualización de los contratos económicos con proveedores y/o clientes, la creación de las condiciones de infraestructuras y requerimientos tecnológicos, la elaboración del producto o prestación del servicio y la entrega del producto o servicio, y las de subordinación entre estas y la supervisión y el monitoreo y la definición de las utilidades después de la determinación de los impuestos y los porcentajes de aporte. Este proceso posee relaciones de subordinación respecto a la Gestión del Proyecto.

La creación de las condiciones de infraestructura y requerimientos tecnológicos como subproceso de la Ejecución del Proyecto, implica garantizar las instalaciones, o su mantenimiento, los equipamientos, el mobiliario y la tecnología necesaria para la realización del proceso productivo o la prestación del servicio de que se trate, para ello la actividad que lo precede de contratación es esencial pues es su garantía.

La elaboración del producto o prestación del servicio como subproceso de la Ejecución del Proyecto, significa la realización del proceso productivo o la prestación del servicio para lo que fue concebido dicho proyecto. La misma es uno de los subprocesos más importantes, y los directivos deben darle seguimiento a la calidad del mismo pues en este se concreta la misión y los objetivos que se determinaron.

Es básico verificar la calidad del producto o servicio, lo cual puede concretarse mediante inspecciones, la verificación del uso de la materia prima según las normas establecidas y las encuestas de los estados de opinión de los clientes.

La entrega del producto o servicio como subproceso de la Ejecución del Proyecto, es la salida de este proceso. Debe estar dirigido a satisfacer las necesidades del cliente. En este debe dársele seguimiento a la comunicación entre el proveedor del producto terminado o servicio y el cliente del mismo, siempre para tratar de lograr la satisfacción del último.

LA FICHA DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La ficha del proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso, facilitará la toma de decisiones en el momento de aplicar la gestión por proceso, delimita el objetivo

del proceso, responsable, entradas, salidas, indicadores a medir, que serán controlados por los responsables de cada uno de los procesos y permite definir las relaciones existentes entre ellos y con este fin se construirá el mapa de procesos.

Entre las **informaciones que se incluyen en la ficha de proceso** se encuentran:

- Misión u objeto: es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿Cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso? La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.
- Propietario del proceso: es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso, y en concreto, de que este obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
- Límites del proceso: los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de los procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de procesos y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.
- Alcance del proceso: aunque debería estar definido por el propio diagrama de procesos el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extinción de las actividades en la propia ficha.
- Indicadores del proceso: son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.
- Variables de control: se refiere a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificarlo y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso y por tanto de los indicadores establecidos.

- Inspecciones: se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.
- Documentos y/o registros: se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.
- Recursos: se pueden también reflejar en la ficha, aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte, se refiere a los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

MAPA DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Se considera el mapa de proceso como la representación gráfica de la estructura de los procesos que conforman el sistema de gestión.

Entre los **principales factores para la identificación y selección de los procesos** se encuentran los siguientes:

- La influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- La influencia en factores claves de éxito.
- La influencia en la misión y estrategia.
- El cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- La utilización intensiva de recursos.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

Entre los **tipos de procesos** se destacan los siguientes:

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos (esenciales o claves): procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar

servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación y creando una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios). Por lo que resulta de gran utilidad el enfoque y la Gestión por Procesos para entender la organización como un sistema y que el real propósito es maximizar la congruencia entre el contenido: los procesos, y la forma: el organigrama.

CONTROL ESTRATÉGICO UNA NECESIDAD EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS

El control estratégico está considerado como una nueva filosofía de la dirección contemporánea donde el mismo debería centrarse sobre varios puntos entre ellos, cuáles son las hipótesis fundamentales sobre las que se basa la estrategia; los factores críticos para el éxito de la empresa, las principales competencias distintivas y los resultados esperados.

Al analizar varias definiciones de control estratégico, se puede percibir la evolución que ha ido experimentando el concepto del enfoque tradicional de control como función a los más modernos, de procesos, extrayendo una serie de aspectos de gran importancia para la presente investigación, entre los que se destacan:

- El reconocimiento del control estratégico como un proceso y de que la planeación estratégica, sus objetivos y las estrategias constituyen las categorías rectoras, se considera y enaltece su carácter proactivo.
- La transición del control estratégico se ha involucrado con las actividades de comprobación, análisis de presupuestos, análisis de desviaciones, entre otras, todas con carácter retrospectivo, a la del diagnóstico y evaluación sistemática del desempeño de las organizaciones para que de forma proactiva se adopten las acciones correctivas y aceptación al cambio, conduciendo al cumplimiento exitoso de sus metas, partiendo

de sus objetivos estratégicos y el seguimiento de sus factores críticos de éxitos con la eficiencia, eficacia y efectividad requerida.

PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL ESTRATÉGICO A LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS

Para la implementación se realizó el siguiente procedimiento de forma tal que se pueda analizar el proyecto de forma integral.

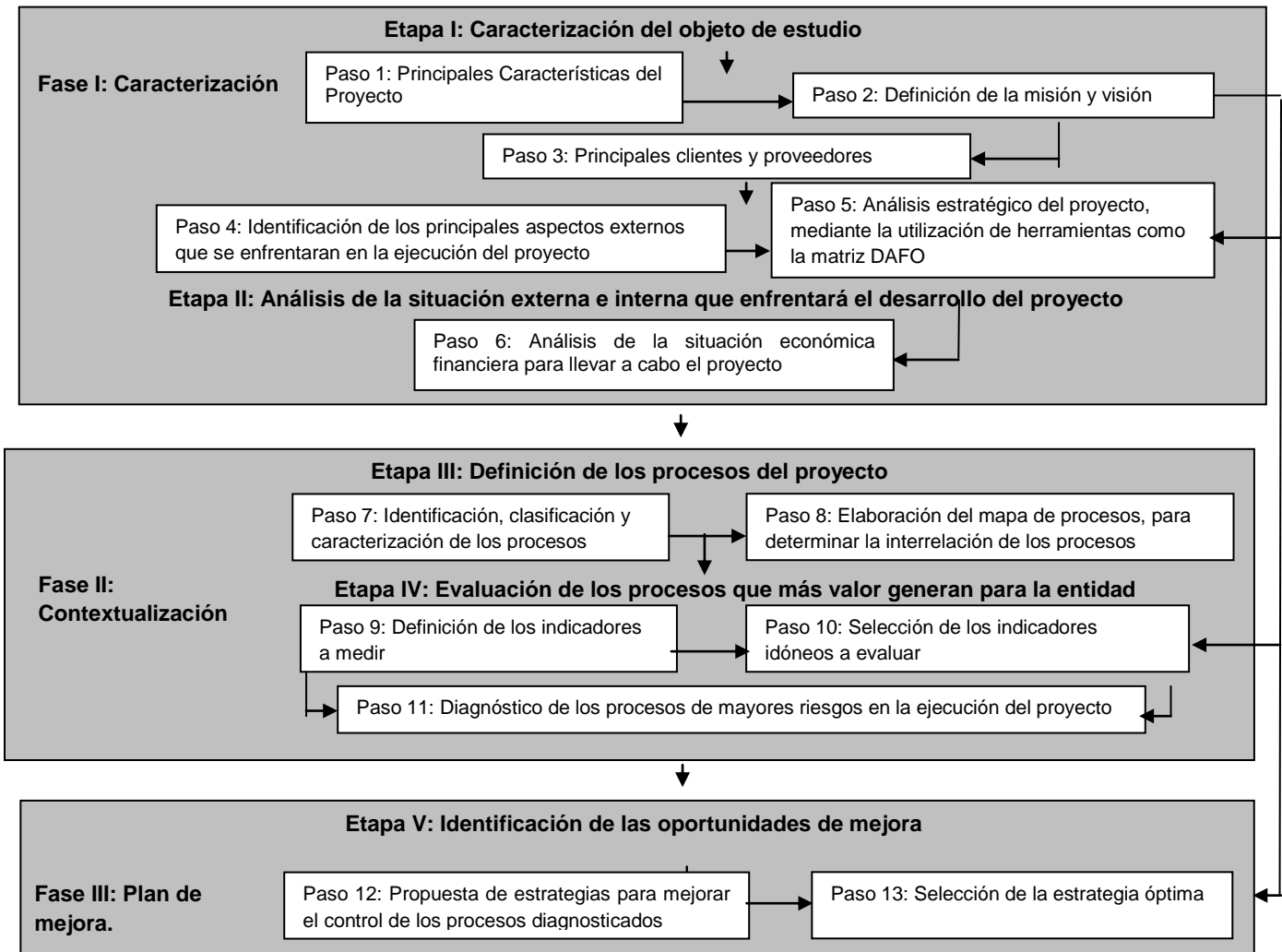


Figura 1: Procedimiento para implementar el control estratégico a la ejecución de los proyectos. Fuente: Elaboración propia

PRINCIPALES RESULTADOS

1. Se elaboró el mapa de procesos quedando declarados como estratégicos la planeación, organización, dirección y control; como proceso clave la ejecución del proyecto y de apoyo aseguramiento y gestión de recursos.

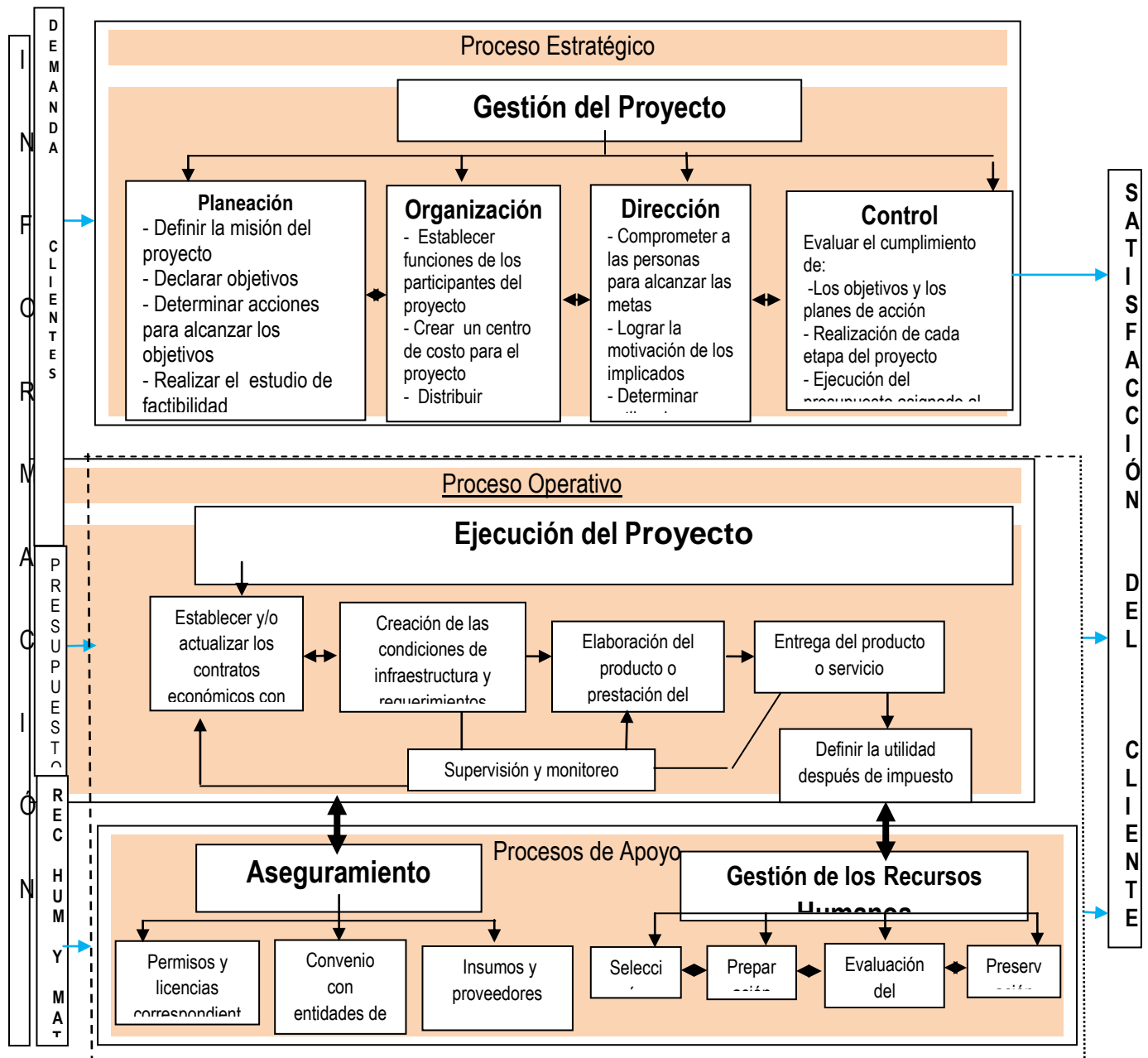


Figura 3: Mapa de proceso

- Se identificaron los riesgos del proyecto por cada una de las etapas o procesos por los que transita el proyecto.

Se expone a continuación los riesgos que pueden estar asociados a la ejecución del proyecto.

Proceso: Ejecución del Proyecto

Riesgo	Indicador asociado	Objetivo	Acciones	Responsable
--------	--------------------	----------	----------	-------------

No delimitar las cláusulas de los contratos correctamente	Consenso de las partes para establecer las cláusulas del contrato	Delimitar las cláusulas de los contratos correctamente	Definir el personal encargado de la contratación dentro del proyecto de desarrollo local.	Aseguramiento
			Determinar las necesidades del cliente o los clientes.	
			Plasmar en el contrato todos los requisitos legales que emanan de la firma del mismo.	
Los contratos convenidos no respalden los niveles necesarios de materia prima, materiales y otros productos destinados a la producción y los servicios	Satisfacción de las necesidades de recursos y medios para la prestación del servicio o la producción	Satisfacer los niveles necesarios de materia prima, materiales y otros productos destinados a la producción y los servicios	Ser consecuentes con la planificación realizada en el estudio de factibilidad.	Aseguramiento Jefe del Departamento de producción
			Establecer los convenios o contratos con los organismos aseguradores de la materia prima.	
			Definir personal responsable de los aseguramientos.	
			Realizar las compras en los plazos estipulados.	
Cancelación del contrato por parte del cliente por no conformidad con el producto o servicio	Satisfacción del cliente	Lograr el cumplimiento de todos los contratos por parte del cliente	Firmar el contrato legal.	Relaciones públicas
			Brindar un servicio o producto con óptima calidad.	
			Cumplir con las cláusulas convenidas en el contrato.	
Incorrecta distribución del espacio en las áreas operativas del proyecto	Determinación del porcentaje de satisfacción de las necesidades del proceso productivo o de servicios	Distribuir correctamente el espacio en las áreas operativas del proyecto	Realizar un estudio de distribución del espacio.	Aseguramiento
			Determinar qué áreas requieren mayor capacidad.	
No estimación de los costos de infraestructura y tecnología necesaria en el estudio de factibilidad	Eficiencia en la ejecución del presupuesto	Estimar los costos de infraestructura y tecnología necesaria en el estudio de factibilidad	Realizar un levantamiento de las maquinarias y tecnología necesaria para la producción o prestación del servicio.	Entidad consultora contratada
			Hacer un estudio de los precios en el mercado con los diferentes proveedores.	
			Escoger las ofertas más atractivas y elaborar el costo de la inversión.	
Insuficiente capacidad productiva instalada así como de equipamientos y tecnología necesaria	Eficiencia en la ejecución del presupuesto	Ampliar la capacidad productiva instalada	Estimar el volumen de producción o prestación de servicios.	Administración y Aseguramiento
			Calcular la capacidad requerida para hacer frente a este volumen de producción o servicios.	
			Emprender las acciones constructivas necesarias para ampliar esta capacidad instalada.	
Lentitud en el flujo productivo o la prestación del servicio	Cumplimiento del plan de producción o prestación de servicio	Agilizar el flujo productivo o la prestación del servicio	Definir una correcta distribución de las líneas de producción.	Jefe Departamento productivo
			Disminuir el ciclo de inventario de la materia prima.	

Mala calidad en las materias primas necesarias	Cumplimiento de los patrones de calidad	Adquirir materias primas que sean de óptima calidad	Comprar la cantidad necesaria de materia prima en el momento oportuno. Contratar proveedores fiables.	Control de calidad Departamento productivo
Malversación de recursos y medios materiales	Aplicación de medidas	Evitar la malversación de recursos y medios materiales	Disponer de medios de vigilancia eficientes. Realizar inventarios mensuales al 10 % de los recursos.	Administración
Violación de las normas de producción establecidas	Eficiencia en el uso de la materia prima	Cumplir las normas de producción	Calcular correctamente las normas para cada producto. Realizar chequeos a la producción y verificaciones en el empleo de las materias primas. Comprobar la calidad del producto final.	Jefe Departamento productivo
Incumplimiento de la fecha de entrega a los clientes	Satisfacción del cliente	Realizar la entrega en el tiempo establecido a los clientes	Lograr el continuo funcionamiento del proceso productivo. Asegurar proveedores estables. Contar con un eficiente equipo para la distribución y entrega de la producción terminada.	Jefe Departamento productivo Relaciones públicas
El producto o servicio final entregado a los clientes no sea de óptima calidad	Satisfacción del cliente Cumplimiento de los patrones de calidad	Entregar un producto o servicio de óptima calidad	Tener implementado un sistema de control de la calidad. Contar con materia prima de óptima calidad. Disponer de un personal capacitado.	Relaciones públicas Control de calidad Departamento productivo

3. Se elaboraron las fichas de cada uno de los procesos y a partir de ellas se concibió un conjunto de indicadores concentrados en un cuadro de mando integral.

A continuación se ofrecen las fichas de los procesos

Figura 4 : Ficha de Proceso: Gestión del Proyecto

Proceso: Gestión del Proyecto	Propietario: Inversionista
Misión: Precisar las actividades que se deben desarrollar, por subproceso, para realizar la Gestión de un Proyecto.	
Alcance	
Empieza: Iniciativa del proyecto.	
Incluye: Definir misión, objetivos y acciones, realizar el estudio de factibilidad, presentar el proyecto al inversionista, solicitar avales y documentos necesarios.	
Termina: Con la aprobación del proyecto.	
Entradas: Demanda del proyecto	
Proveedores: Necesidades del proyecto	
Salidas: Disponibilidad del efectivo.	
Cientes: La entidad que propone el proyecto.	
Inspecciones:	Registros: Resumen ejecutivo del proyecto, estudio de factibilidad, documento de aprobación del proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> Verificación de la relación objeto social-misión. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de la relación misión-objetivo-acciones. • Revisión de la calidad de la ejecución de cada una de las actividades de los subprocesos. 	
VARIABLES DE CONTROL: Estructura organizativa Normas de distribución Estrategias de dirección Ambiente laboral Objetivos del control	INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • Índice de cumplimiento de la plantilla. ICP • Precisión de las funciones por cada participante. • Satisfacción de las necesidades de recursos y medios para la prestación del servicio o la producción. SRM • Dominio de los métodos y estilos de dirección. • Cumplimiento de los objetivos y las acciones. COA • Cumplimiento de los cronogramas de trabajo. CC • Compromiso de los trabajadores. • Motivación de los trabajadores. MT • Precisión de las desviaciones. PD • Aplicación de medidas.

Figura 5 : Ficha de Proceso: Ejecución del Proyecto

Proceso: Ejecución del Proyecto	Propietario: Directivos de las áreas de producción y venta y/o comerciales
Misión: Lograr la Ejecución del Proyecto en el plazo establecido, con la satisfacción del cliente y la obtención de utilidades.	
Alcance	
Empieza: Disposición del financiamiento.	
Incluye: Establecer y/o actualizar los contratos económicos con proveedores y/o clientes, creación de las condiciones de infraestructura y requerimientos tecnológicos, elaboración del producto o prestación del servicio.	
Termina: Con la entrega del producto o servicio.	
Entradas: Presupuesto.	
Proveedores: Bancos, Suministradores.	
Salidas: Satisfacción del cliente y obtención de utilidades. Aporte del impuesto.	
Clientes: Cliente externo al que se le ofertará el producto o servicio.	
Inspecciones: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del proceso de contratación. • Verificación de la adecuada ejecución del presupuesto asignado al proyecto. • Revisión de la calidad del producto o servicio. 	Registros: Contratos económicos, permisos, licencias, registro de disponibilidad del efectivo, registro de ingresos y gastos, estado de resultado.
VARIABLES DE CONTROL: <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de contratación 	INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • Consenso de las partes para establecer las cláusulas del contrato. CCC • Cumplimiento del plan de producción o

<ul style="list-style-type: none"> • Proceso productivo o de servicio • Calidad del producto o servicio • Rentabilidad del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> prestación de servicio. CPP/CPS • Eficiencia en el uso de la materia prima. EUMP • Cumplimiento de los patrones de calidad. CPC • Satisfacción del cliente. SC • Eficiencia en la ejecución del presupuesto. EEP • Determinación del porcentaje de utilidades obtenidas. UO • Determinación del porcentaje de aporte. A
---	--

4. La aplicación del control estratégico y mediante el mismo permitió verificar Los objetivos y los planes de acción, la realización de cada etapa y de cada subproceso de la Gestión del Proyecto, ejecución del presupuesto asignado al proyecto, detectar las desviaciones y las causas que puedan provocar los incumplimientos.
5. Se comprobó las relaciones sistémicas que se dan entre los subprocesos que participan en la Ejecución del Proyecto, no se desestima la calidad con que se realice cada uno de ellos.
6. En cada uno de estos subprocesos se manifiestan las relaciones de subordinación entre la supervisión y el monitoreo como subproceso de la Ejecución del Proyecto.
7. En la Ejecución del Proyecto, también debe realizarse como un subproceso subordinado definir la utilidad después de impuestos y el porcentaje de aporte por concepto de intereses e impuestos. Este consiste en la determinación a partir del estado de resultado de las utilidades del proyecto y a partir de estas, la determinación del aporte.
8. La Ejecución del Proyecto depende de las relaciones sistémicas de interdependencia y subordinación que se establecen con los procesos de apoyo, en los que se determinan para la gestión de los proyectos como pueden ser **Aseguramiento** y el de **Gestión del capital humano**.
9. El **Aseguramiento** como uno de los procesos de apoyo, se realiza mediante las acciones de tramitación de los permisos y licencias correspondientes, el

establecimiento de los convenios con entidades, de ser necesario y la garantía de los insumos y proveedores. Este proceso tiene la finalidad de garantizar la legalidad y la disponibilidad necesaria y oportuna de los recursos financieros, materiales y tecnológicos necesarios para la Ejecución del Proyecto, plasmados en el presupuesto y en correspondencia con el estudio de factibilidad realizado.

10. La **Gestión del capital Humano** se realiza mediante las relaciones de coordinación entre los subprocesos de selección, preparación, evaluación del desempeño y preservación de los mismos.
11. En la selección se realiza la determinación del personal que integrará el proyecto a partir de su capacitación y su desempeño y en correspondencia con la estructura del mismo. En la preparación se realizan las acciones de capacitación a partir de los resultados de la evaluación del desempeño y en la preservación se realiza la estimulación a los trabajadores a partir de los resultados de su desempeño. Esta última puede realizarse de forma material o moral y es esencial para el logro de los objetivos y la misión del proyecto.
12. Entre los procesos de Gestión del Proyecto, Ejecución del Proyecto, Aseguramiento y Gestión del capital Humano como elementos componentes de la gestión de los proyectos existen relaciones sistémicas de subordinación y dirección. Cualquier alteración que suceda en uno de ellos tiene efectos en los demás.

CONCLUSIONES

1. El análisis histórico de la Gestión por Procesos y del estado actual de la gestión de los proyectos, favoreció las posibilidades de aplicación del control estratégico en la ejecución de los proyectos.
2. Se determinó que el sistema que se modela posee como procesos componentes: el estratégico de Gestión del Proyecto, el operativo de Ejecución del Proyecto y los de apoyo de Aseguramiento y Gestión de los Recursos Humanos. Estos se encuentran interrelacionados e interdependientes lo que evidencia su carácter sistémico y reflejados en el mapa de procesos

3. Se deja un procedimiento metodológico para la implementación del control estratégico en la ejecución de los proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adams, 1997, Las competencias alcanzan la mayoría de edad En: Training & Development Digest.Vol.2,p-gs.26-32.
2. Bittar, J. 2006. “Si lo podemos medir... lo podemos controlar: los indicadores de desempeño en el diseño de los proyectos de desarrollo”. Contribuciones a la Economía. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/>,
3. Calvo Langarica C. 2006. Análisis e interpretación de Estados Financieros. Editorial PAC, SA de CV, México.
4. Chiavenato, I.2006. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Pag.10.
5. El enfoque de procesos para los sistemas de gestión. Traducido por Madrigal de Larra, Review, 2002. Disponible en <http://www.denapraire.com>.
6. Gárciga, R. J. 2001. Formulación Estratégica: un enfoque para directivos. Editorial “Félix Varela”. Ciudad de la Habana. 270 p.
7. Harrington James. 1997. Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial MC. Graw Hill Interamericana, SA. Colombia.
8. Harrington, J. 1993. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial MC.Graw Hill Interamericana, SA. México.
9. Hernández Torres, M. 2000. El control de Gestión Empresarial, criterios para la evaluación del desempeño./ Folletos Gerenciales, año IV, Número 6, pp 10 – 15.
- 10.Kaplan, R. S; Norton, D. P. 2000. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Harvard Business Review. ISSN: 0017-8012. September-October, p.168.

11. Kaplan, R. S; Norton, D. P. 2008. Mastering the Management System. Harvard Business Review. ISSN: 0017-8012. January, p. 68.
12. Michelena Fernández E. 2003 Enfoque a procesos. Facultad de Ingeniería Industrial. ISPJAE.
13. NC ISO 9004: 2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización – enfoque de gestión de la calidad. Tercera edición.
14. Suárez González, María Isabel. La gestión por procesos en la organización. Propuesta de un método de diseño. Disponible en [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
15. Stoner, J; Freeman, R.; Gilbert, D. 1996. Administration Sexta Edición. Pág. 11, 12 y 13.