



Escuela de Graduados

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

*“Análisis sobre la planificación y desarrollo de proyectos en una
organización gubernamental en la ciudad de Santo Domingo.
Caso: ONAPI, año 2014”*

Sustentante:

Nombre:	Matrícula
Adonis Puello Cruz	2012-1150

Asesor (a):

EDDA FREITES, MBA

Santo Domingo, D. N.

Abril 2014

Resumen

La siguiente investigación presenta un estudio orientado a la planificación y desarrollo de proyectos realizados en una oficina gubernamental descentralizada, en este caso, ONAPI. El objetivo principal de esta investigación es conocer la participación que tiene el departamento de Planificación y Desarrollo, en los diversos proyectos orientados al aumento de la productividad, además de conocer aquellos factores que fueron tomados en cuenta para llevarlos a cabo, así como determinar el tipo de herramienta más utilizada. Para la realización de este estudio se utilizaron métodos estadísticos cualitativos y cuantitativos, llevando a cabo una encuesta, siendo la muestra una población de cien (100) encuestados, donde se evidenció deficiencia en el 75% los proyectos ejecutados, esta situación fue provocada por el poco involucramiento del departamento de Planificación y Desarrollo de proyectos y por consiguiente no existía análisis de riesgos.

Índice

Agradecimientos y Dedicatorias.....	viii
Introducción.....	1
CAPITULO I. ANTECEDENTES	
1.1 Origen y naturaleza de la planificación	2
1.1.1 La planeación en el horizonte primitivo y en la Edad Antigua.....	2
1.1.2 Origen interdisciplinario de la planeación moderna	3
1.2 Orígenes de la planificación en América Latina	5
1.2.1 Inserción institucional de la planificación	6
1.2.2 Crisis y vigencia de la planificación en América Latina.....	7
1.3 Proyecto empresarial	13
1.3.1 ¿QUÉ ES UN PROYECTO EMPRESARIAL?	13
1.3.2 El concepto de proyecto	14
1.3.3 Definición.....	15
1.3.4 Características.....	17
1.3.5 Etapas básicas del proyecto.....	18
1.3.6 Desarrollo del proyecto empresarial	29
1.4 Valoración y evaluación del proyecto empresarial	29
1.5 Gestión del Riesgo Empresarial	30
CAPÍTULO II. ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.	
2.1 Reseña Histórica de la Organización	35
2.2 Aspecto estratégico.....	37
2.3 Misión.....	39
2.4 Visión.	40
2.5 Valores.....	41
2.6 Estructura Organizacional.....	42
2.7 Situación actual de la empresa	45

CAPÍTULO III. RESULTADOS OBTENIDOS

3.1 Resultados Obtenidos.....62

3.2 Análisis de Datos.63

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....69

- Conclusión.....69

- Recomendaciones.....70

Bibliografía72

ANEXOS:

Anexo A: ANTEPROYECTO.

Anexo B: MODELO DE CUESTIONARIO.

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1. Sexo de los encuestados.....	63
Tabla No. 2. Edad de los encuestados.....	64
Tabla No. 3. Tiempo de último trabajo de infraestructura.....	64
Tabla No. 4. Aceptación trabajo de infraestructura.....	65
Tabla No. 5. Consideración de resolución de la problemática.....	66
Tabla No. 6. Motivo del proyecto.....	66
Tabla No. 7. Sugerencias Respecto al Proyecto.....	67
Tabla No. 8. Quejas respecto al proyecto.....	68
Tabla No. 9. Prevenciones de riesgo.....	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico. 1. Sexo de los encuestados.....	63
Gráfico No. 2. Edad de los encuestados.....	63
Gráfico No. 3. Tiempo de último trabajo de infraestructura.....	64
Gráfico No. 4. Aceptación trabajo de infraestructura.....	65
Gráfico No. 5. Consideración de resolución de la problemática.....	65
Gráfico No. 6. Motivo del proyecto.....	66
Gráfico No. 7. Sugerencias Respecto al Proyecto.....	67
Gráfico No. 8. Quejas respecto al proyecto.....	67
Gráfico No. 9. Prevenciones de riesgo.....	68

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1. Clasificación de riesgo empresarial.....	31
Figura No. 2. Estructura organizacional.....	44
Figura No. 3. Estructura Organizativa Dpto. Planificación y Desarrollo de la ONAPI.....	54

Agradecimientos y Dedicatorias

Ante todo quiero agradecer y dedicarle este logro a dios por cada desafío que nos permite realizar y salir victorioso, de los cuales obtenemos amplios aprendizajes, pero más aun nos permiten conocer a aquellas personas que siempre están dispuestas a brindar su ayuda incondicional sin importar los contratiempos que pueda acarrear el momento.

Le agradezco a mi familia, por el apoyo que me han dado a lo largo de mi carrera profesional y ahora en la Maestría, en vista de que siempre estuvieron en cada paso que di ayudándome. A mis padres que siempre me indicaron lo que tenía que hacer en el momentos justo y a mis hermanos porque siempre me tendieron la mano de una u otra manera cuando los necesite.

A lo largo de esta maestría conocí muchas personas interesantes, de las cuales salió una buena amistad y les ofrezco mis más gratos agradecimientos entre las que puedo mencionar a Fátima Alfonseca y Jenifer Paulino, a Jantna Vargas u su familia por orientarme y apoyarme a lo lago de la maestría.

Como todo reto tienes altas y bajas, momentos difíciles donde tirar la toalla podía convertirse en una opción latente, donde esa orientación, apoyo, tiempo dedicado y esmero incondicional podían hacer una gran diferencia, Meleny Cabral, Yoselin Matos, Joshary Dorado son personal con las que estaré eternamente agradecido.

Introducción

Las organizaciones sean públicas o privadas buscan la manera de ser eficientes y maximizar la utilización de los recursos, lo cual se traduce en ingreso y crecimiento de la misma. La organización gubernamental ONAPI, dedicada a proteger los derechos de propiedad industrial en el país, no es la excepción, ya que tiene como propósito principal brindar un servicio de excelente calidad, para esto cuenta con un personal altamente capacitado e identificado.

El alcance de este proyecto involucra toda la organización y repercute de una manera u otra en el producto y/o servicio ofertado. El objetivo de este estudio es hacer notoria la importancia que tiene el análisis y plantación de proyectos, factores de riesgos e identificar las oportunidades de mejora a la hora de realizar algún proyecto de bienes, orientados al aumento en la eficiencia de los mismos.

El capítulo I, está conformado por informaciones referentes al origen de la planeación y desarrollo de proyectos planteados por diversos autores, además de indicar la evolución y desarrollo de los proyectos a través de los tiempos, entre otras indagaciones concerniente a la importancia de la plantación y desarrollo de los proyectos, los tipos proyectos, su importancia y los riesgos en los que se incurren.

El capítulo II, contiene datos relativos a la empresa en general, permitiendo conocer su historia, filosofía empresarial, políticas de calidad, organigrama, así como la situación actual en la que se encuentra y un análisis de los datos recolectados.

El capítulo III, muestra las recomendaciones propuestas y conclusiones.

Por último se mostrara la bibliografía utilizada y los respectivos anexos.

CAPITULO I. ANTECEDENTES

1.1 Origen y naturaleza de la planificación

La planeación es una actividad natural y peculiar del hombre como se racional, que considera necesario prever el futuro y organizar su acción de acuerdo con sus previsiones, por lo que la planeación es tan antigua como el hombre mismo.

Algunos, sin embargo, han llegado a pensar que la planeación constituye un patrimonio propio o exclusivo del hombre moderno, del hombre del siglo XX que esta ya por terminar y que, por consiguiente, terminará con él. Se refieren seguramente a los planes quinquenales de los países socialistas, caracterizados por un estilo de planeación altamente centralizado y burocrático, pero, en realidad de acuerdo con la experiencia histórica de la humanidad, la planeación ha sido tan necesaria en los sistemas socialistas como en los capitalistas, sólo, que la participación de todos los sectores interesados o afectados por este proceso resulta una condición fundamental en ambos sistemas para que la formulación de planes, programas o derive, más temprano que tarde, en un rotundo fracaso.

Esta creencia revela que la planeación es un patrimonio peculiar del hombre del siglo XX, muestra simplemente una falta de memoria histórica; porque, en realidad, los hombres desde sus orígenes han recurrido a la planeación.

1.1.1 La planeación en el horizonte primitivo y en la Edad Antigua

Durante el horizonte primitivo, tanto el hombre recolector como el cazador, para resolver problemas vitales, tuvieron la necesidad de recurrir a la planeación y organización. Encontrar aliento y administrar su aprovechamiento, cazar a un mamut o a un animal salvaje, para aprovechar su carne y su piel, no fueron

empresas fáciles de lograr por simple ensayo y error, sino problemas muy complejos cuya solución tuvo que ser desafiada por la capacidad de imaginación, de acción y de organización de los grupos humanos.

Quizás una de las diferencias más notables entre la planeación que hacía el hombre en el horizonte primitivo y la que ahora realiza el hombre moderno, consista en que el primero tenía que pagar un precio muy alto por sus errores de planeación, que a veces implicaba la vida misma, mientras que en el mundo moderno es posible observar que muchos funcionarios, ejecutivos y responsables del desarrollo de planes, programas, y proyectos, fallan una y otra vez en el logro de sus objetivos y metas y, con frecuencia ni su puesto pierden. Ellos no sufren, pero la sociedad, que es la que paga el precio, sí.

La planeación, se hizo mucho más necesaria cuando el hombre con la agricultura y el establecimiento de los primeros asentamientos humanos, se hizo sedentario, entonces se imponía la previsión del tiempo, definido mediante la observación detallada y precisa del movimiento de los astros. Fallar en estas previsiones significaba perder las cosechas, o por lo menos no lograr los resultados esperados y, consiguiente, sufrir la escasez de alimentos.

Por otra parte, las grandes obras de la antigüedad, como las pirámides de Egipto, las ciudades griegas, los grandes centros ceremoniales de Teotihuacán, Cholula, Tula, Xochicalco o Uxmal, la ciudad de Tenochtitlán, el Taj Mahal, las ciudades de Alejandría, Pompeya e Itálica, los puentes, acueductos, anfiteatros, vías y murallas de los romanos, fueron todas obras de la planificación, del diseño intencionado y de la organización social.

1.1.2 Origen interdisciplinario de la planeación moderna

Por medio de la planeación el hombre moderno se propone resolver problemas complejos y orientar procesos de cambio, enfrentando múltiples y complejos desafíos, haciendo amplio uso de los recursos que le proporcionan la ciencia, la técnica y la cultura, para buscarles solución.

La planeación moderna puede apoyarse en las aportaciones y en los grandes desarrollos de la ciencia y de la tecnología, pero nunca debe ignorarse la importancia fundamental de los valores de la cultura humana que, por principio, deben siempre tomarse en cuenta y que en algunas ocasiones constituyen un límite para la acción y la decisión, y en otras, constituyen a darle orientación y estímulo.

En cualquier caso, no debe de olvidarse que la planeación tiene siempre el carácter de un medio, aunque en muchas ocasiones necesario, y no constituye un fin en sí misma, sino en función de los acuerdos y consensos sobre los fines y objetivos que persigue. Aun logrando el consenso sobre esto, le resta todavía conseguir el acuerdo sobre los medio e instrumentos necesarios y sobre los criterios de éxito en la acción, para garantizar una evaluación adecuada de sus resultados.

La teoría de la planeación moderna se ha desarrollado a partir de múltiples fuentes disciplinarias. Entre otras pueden mencionarse las siguientes: las teorías administrativas, económica, de sistemas, de la información, la cibernética o del control, la antropología, la teoría política y la teoría del desarrollo. Por lo que en realidad constituye un campo interdisciplinario o, más precisamente, multidisciplinario.

Existen además otros campos de acción profesional afines o complementarios a la planeación, como son: la ingeniería de sistemas, la investigación de operaciones, las teorías de decisiones, la estadística, la matemática y la propia teoría de evaluación, que ofrecen instrumentos imprescindibles para el desarrollo de la planeación.

Como consecuencia del carácter multidisciplinario del proceso de planeación, no debe sorprender que el personal de las unidades de planeación se caracterice por su pluralidad de origen, en cuanto a su formación y

especialización profesional. Así, en las unidades modernas de planeación social o educativa, no solamente se encuentran administradores, economistas, ingenieros, actuarios, programadores y especialistas en los diferentes campos, sociólogos, antropólogos y especialistas en los diferentes campos de la educación.¹

1.2 Orígenes de la planificación en América Latina

Planificación centralizada – que con el correr del tiempo se torna en un instrumento de coerción a la democracia – o planificación como el conocimiento que precede y que preside las acciones en contextos democráticos condiciona el contexto en el que se inscribe el surgimiento de la planificación en América Latina.

Si bien, varios países establecieron tempranamente oficinas de planificación nacional, su aceptación generalizada como instrumento para promover el desarrollo deriva de las resoluciones de la Carta de Punta del Este en 1961 y de su mecanismo principal la Alianza para el Progreso que, entre otras, condicionaba la ayuda internacional a la preparación e implementación de programas nacionales de desarrollo económico y social.

Es así, como las resoluciones del Capítulo I (Requerimientos Básicos para el Desarrollo Económico y Social) del Título II (Desarrollo Económico y Social) de esta Conferencia señalan lo siguiente: “1) Que se pongan en práctica, de acuerdo con los principios democráticos, programas nacionales de desarrollo económico y social bien concebidos y comprensivos, dirigidos al logro del crecimiento auto sostenido; 2) Que estos programas nacionales de desarrollo económico y social se basen en el principio de la auto-ayuda tal como se estableció en el Acta de Bogotá y en la utilización al máximo de recursos internos, tomando en

• ¹ Isaías, Á. (2004). *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*. México: Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

consideración las condiciones especiales de cada país; y 3) Que en la preparación y ejecución de estos planes de desarrollo económico y social, las mujeres sean consideradas en igualdad de condiciones que los hombres...”

A su vez el Capítulo II (Programas Nacionales de Desarrollo) plantea que “1) Los países latinoamericanos participantes concuerdan en introducir o reforzar los sistemas para la preparación, para la ejecución, y para la revisión periódica de los programas nacionales de desarrollo económico y social coherentes con los principios, con los objetivos, y con los requisitos contenidos en este documento. Los países latinoamericanos participantes deben formular, si es posible dentro de los próximos dieciocho meses, programas de desarrollo a largo plazo...” Como resultado de estas resoluciones, en casi todos los países de América Latina y del Caribe se diseñó una institucionalidad planificadora de nivel nacional. A este respecto, García D’Acuña menciona que “Entre 1961 y 1963, trece países de la región dieron vida legal a ministerios, oficinas o consejos de planificación, en respuesta a la Carta de Punta del Este”... y que cuando existía una institucionalidad previa algunos de estos países reformularon sus esfuerzos a la luz de la Alianza para el Progreso.

1.2.1 Inserción institucional de la planificación

La inserción de la planificación en la institucionalidad de los países, alcanza en casi todos ellos rango constitucional y se la concibe como el instrumento de que dispone el Estado para cumplir con su responsabilidad respecto del crecimiento y desarrollo. Así, Rufián – en un estudio sobre el régimen jurídico de la planificación realizado a fines de los ochenta – argumenta que “Las constituciones de los países latinoamericanos no sólo han hecho al Estado responsable del desarrollo y el crecimiento, sino que además han señalado cual es el instrumento con que éste cuenta para cumplir dicho encargo: la planificación”... y más adelante agrega “El período histórico durante el cual se institucionalizó la planificación en la región, que para efectos de este estudio

comprende los años cincuenta y sesenta, determinó que ésta fuera concebida con dos rasgos fundamentales que han tenido una influencia decisiva en la actualidad: el primero, consistió en identificar la planificación con un alto grado de intervencionismo económico y no simplemente con una racionalización de las decisiones; el segundo, en vincularla con el desarrollo... ”

1.2.2 Crisis y vigencia de la planificación en América Latina

En general se puede afirmar que el accionar de las oficinas nacionales de planificación en el período comprendido entre las décadas de los sesenta y ochenta se centró más en la elaboración de planes de desarrollo que en aplicar el conocimiento contenido en éstos al proceso decisorio. Las razones para esto son variadas; entre ellas se pueden mencionar: a) la carencia de profesionales entrenados en las técnicas de planificación, b) la elaboración de estos planes requirió contar con información económica global y desagregada por sectores y regiones subnacionales, inexistente o incompleta, actividad que consumió mucho tiempo y recursos humanos calificados, c) al tener horizontes temporales quinquenales o sexenales, coincidentes con los períodos de gobierno, se prestó poca atención a la programación presupuestaria anual, un tema hasta hoy de enorme complejidad técnica, d) la concretización de estos planes en programas y proyectos bien preparados y evaluados coherentes con los objetivos y con las políticas del plan insume un tiempo y un conocimiento que no estuvo disponible.

En un intento por hacer estos planes indicativos más imperativos, en muchos países se los transformó en leyes de la república lo que tampoco produjo los resultados esperados. Como resultado de lo anterior, en la década de los ochenta prevaleció la idea de la denominada crisis de la planificación en América Latina y El Caribe. Entre las insuficiencias que dan origen a esta crisis se cuentan la prevalencia del plan-libro sobre el proceso de planificación, la excesiva complejidad de estos planes-libro en desmedro de un enfoque estratégico y las dificultades de la inserción de la planificación en el aparato tanto de la política

como en el aparato de la administración pública. A este último respecto, recuérdese que la versión más difundida de la separación de roles de la planificación, con la administración y la política.

En este mismo plano argumental, Velásquez, siguiendo a Carlos de Mattos, menciona que la planificación, en esta época, estuvo orientada por tres elementos básicos que le dieron concreción: 1) El «voluntarismo utópico», que significó la formulación y construcción de planes con marcada inserción de la ideología del planificador y la identificación de ésta con planificación del desarrollo, orientada por la concepción estructuralista: el planificador era visto como agente de transformación y, como consecuencia de ello, tenía cierta autonomía para actuar. Esta concepción ocultaba la ideología e intereses de los sectores dominantes en la elaboración e implementación de las estrategias de un proyecto político o Plan Nacional y, por ende, en la orientación misma del proceso de planificación, 2) un «reduccionismo economicista», esto es, una visión de la planificación, que centraba su atención en el análisis y tratamiento de variables económicas a través de instrumentos de política económica.

Sin embargo, se dejan fuera del análisis las particularidades del proceso político -relacionado con los conflictos de interés dentro y fuera de la estructura estatal de los distintos actores socio-políticos, debido a las orientaciones y efectos de la toma de decisiones públicas y 3) por último, la planificación estuvo marcada por el «formalismo», el cual está referido a los procedimientos y organismos adoptados para instituir y llevar a cabo el proceso de planificación. Tal concepción dio como resultado la planificación por etapas, originada en organismos centrales de planificación, que en el tiempo se aislaron de otras instancias y oficinas públicas, a tal extremo que llegaron a constituir «islas» en la compleja estructura decisional. No obstante el reduccionismo económico de la planificación en este período, hubo propuestas para analizar la viabilidad política de los planes. Al respecto, Calcagno, Saínz y de Barbieri ya en 1968 postulan que la realidad política y social de los países, al quedar fuera de los análisis de política económica corre el riesgo de ser inviable.

En sus palabras “De ahí el fracaso de tantas generalizaciones teóricas, que ignoran que la economía es esencialmente, un arte ministerial de la <política>. Esto no significa que siempre se omita el diagnóstico político sino que, por lo general, tal diagnóstico se formula a grandes rasgos e implícitamente... la mayor parte del análisis queda en lo meramente cualitativo y a menudo las opiniones o juicios preconcebidos prevalecen sobre los hechos, que no se sistematizan adecuadamente.”

En este contexto, en su formulación de un modelo político dinámico postulan que “se partirá del esquema que concibe, en toda la historia, al consenso y a la fuerza como los medios de gobernar. Así en una primera aproximación podría afirmarse que el sistema político considerado consiste en una constelación de fuerzas políticas que propugnan la realización o el rechazo de determinados actos políticos mediante su participación en el poder, sea por la influencia general que ejercen sobre el sistema político (consenso) o por su control directo del aparato institucional o de los mecanismos políticos de hecho(fuerza)”.

Con el fin de ayudar a resolver la separación entre planificación y administración se crea en 1972 el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), “bajo la iniciativa de los gobiernos de México, Perú y Venezuela. Su creación fue recomendada por la Asamblea General de las Naciones Unidas (Resolución 2802 - XXVI) con la idea de establecer una entidad regional que tuviera como eje de su actividad la modernización de las administraciones públicas, un factor estratégico en el proceso de desarrollo económico y social”.

Estas propuestas e iniciativas no lograron revertir la situación planteada y en algunos países a fines de la década de los ochenta, se eliminó o se reestructuró el aparato nacional de planificación, por las razones antes mencionadas, por la reasignación de las funciones económicas a los ministerios

de hacienda, de economía y a los bancos centrales y, principalmente, por la prevalencia en varios países de modelos neo-liberales.

La crisis de la planificación en América Latina, no tiene punto de comparación con la crisis de ésta en las economías centralmente planificadas de la Europa Oriental, en cuyo caso la discusión se dio en un ambiente de excesiva polarización ideológica y simplificación en torno a la dicotomía estado versus mercado o democracia versus totalitarismo.

En este contexto, resulta esclarecedor del debate revisar las razones de la crisis en las economías centralmente planificadas y cuál sería su rol en las economías modernas. Un trabajo sobre este tema concluye que: a) "... el mercado, se nos presenta hoy día como un mecanismo característico y básico de toda vida económica moderna y no simplemente como una institución capitalista. Las condiciones actuales y futuras del desarrollo productivo, del avance científico y tecnológico, la revolución en las comunicaciones y en los patrones de consumo, etc., subrayan la necesidad absoluta de un mecanismo descentralizado de coordinación de las decisiones y acciones individuales e institucionales del proceso de asignación de recursos escasos que ha mostrado ventajas insuperables en la capacidad de generar riqueza.

En la misma medida que es posible afirmar lo anterior, se pone de manifiesto la obsolescencia de la idea de la planificación del proceso económico global desde el Estado. La práctica de la planificación, además de exhibir rendimientos extremadamente magros en el ámbito económico ha sido un eficaz mecanismo de dominación autoritaria sobre la sociedad en manos de los detentores del poder del Estado en los <socialismos reales>. Todo lo anterior no desmerece, sin embargo, el hecho innegable de las imperfecciones del mercado, especialmente en cuanto a los aspectos distributivos, del medio ambiente y en otros en donde el mercado no logra dimensionar adecuadamente los costos y beneficios sociales" b) la práctica de los socialismos reales deja en evidencia

que la propiedad estatal de los medios de producción no es necesariamente una forma superior, ni mucho menos eficiente, de control y gestión del proceso económico.”... y c) es necesario concluir que cada vez más las diferencias entre los sistemas sociales de los diferentes países no serán reducibles principalmente a la oposición propiedad privada-propiedad social y a mercado-planificación. En estas condiciones, las diferencias serán perceptibles en la gradación de esos elementos en las estructuras sociales, es decir en la <mixite>, y crecientemente en la relevancia de ciertas temáticas tales como la promoción de la justicia social, preservación del medio ambiente, promoción de la participación, descentralización y poder local...”

Si bien la crisis de la planificación fue un hecho real e indesmentible, tanto en América Latina como en los países de economías centralizadas, no es menos cierto que su abolición y reemplazo total por el mercado es una decisión errónea.

La crítica generalizada acerca de la excesiva centralización de la planificación, su excesiva burocratización y su carácter elitista y no participativo obedece a una razón muy simple. En los cincuenta y sesenta el objetivo más generalizado del sector público fue la construcción nacional (nation-building) a través de la modernización económica, social política, lo cual no podía lograrse en esa época a través del mercado o a través de la sociedad civil, como bien lo plantea Bishwapriya Sanyal.

En opinión de quien escribe estas notas, no es un hecho casual el que en 1974 compartieran el Premio Nóbel de Economía Friedrich von Hayes (quien sostenía que la planificación era el camino a la servidumbre) con Gunnar Myrdal quien a su vez, sostenía que la controversia sobre planificación o mercado era antigua y confusa. En este contexto, García comenta que hay “... el reconocimiento tácito de que las experiencias pasadas fueron, en la mayoría de los casos, experimentos no exitosos.

Por otra, la conciencia de que el abandono por parte del Estado de la responsabilidad de la conducción, regulación u orientación del proceso económico, podría llevar al sistema económico a desequilibrios y tensiones de tal magnitud que podrían trastocar el sistema social y político en sus raíces más profundas. En la práctica, no ha ninguna autoridad gubernamental en América Latina que acepte sin reservas, y en forma responsable, el dictum neoclásico de que el “óptimo social” se logra con la ausencia total de intervención del Estado en la economía”.

¿Cuál es el modo más democrático de hacer planificación, parece ser entonces el quid del asunto? Según Metcalf, esto se puede visualizar en el proceso decisorio público que combina mercado, expertos y política.

El mercado es extremadamente eficiente en la asignación de recursos decididos a través de un amplio conglomerado de actores individuales que persiguen metas individuales. Estos actores no necesitan coordinarse con otros, ni llegar a acuerdo ya sea desde el punto de vista de la demanda o desde la oferta. No obstante ello, el mercado presenta serias limitaciones en la asignación intertemporal de recursos escasos y en la endogenización de externalidades negativas, pero su principal limitación es la reproducción de la inequidad. A su vez, los expertos (o planificadores), supuestamente, toman decisiones basados en la eficiencia técnica y salvaguardando el interés público por sobre intereses particulares más reducidos. Pero, según Metcalf, el paternalismo de este modelo tecnocrático ha quedado en evidencia ya que lo que se presenta como un simple trabajo técnico en función del interés público está repleto de juicios de valor y muchas veces deja fuera los detalles relevantes de la implementación de los planes, razón por la que la gestión es defectuosa. Por último, el proceso decisorio público puede ser comandado, a través de la política.

Probablemente, argumenta el autor recién citado, cuando se menciona que las decisiones planificadas se harán democráticamente, se quiere indicar que

éstas no se harán a través del mercado ni a través de expertos, sino a través del proceso político, que en síntesis puede ser del tipo democracia representativa, democracia participativa o democracia directa.

La primera es aquella en la que hay un proceso formal de elección de representantes en el ámbito nacional o subnacional que representan los intereses de los electores en el proceso decisorio de la jurisdicción correspondiente. La democracia participativa es un tipo de democracia en que la población afectada por una decisión se involucra directamente en los debates, siendo muy eficiente sólo a pequeña escala y corriendo los riesgos de las minorías actuantes. La democracia directa es un caso muy particular a través de referéndum o plebiscito ya que las decisiones muy importantes deben ser consultadas y votadas directamente por la comunidad.

Todos estos procesos decisorios democráticos tienen fortalezas y debilidades y por ello deben adaptarse al tema objeto de la decisión, al contexto político, económico y social y a la escala territorial afectada por el proceso decisorio.²

1.3 Proyecto empresarial

1.3.1 ¿QUÉ ES UN PROYECTO EMPRESARIAL?

Cuando una persona o grupo de personas cuenta con una idea que pretende llevar adelante mediante la creación de una empresa, se convierte en

-
- ² Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano ILPES.

imprescindible concretar la idea por escrito, y cuantificarlo de manera que permita analizar su viabilidad desde el punto de vista social, económico y financiero.³

Por tanto, es conveniente elaborar un estudio previo de viabilidad del proyecto empresarial o Plan de Empresa, con el fin de concretar y cuantificar el proyecto, reducir incertidumbres y evitar, en la medida de lo posible, experiencias empresariales nada satisfactorias, que podrían haberse evitado realizando un análisis objetivo del proyecto.

En definitiva, se trata de ofrecer un medio para contrastar neutral y objetivamente la viabilidad real del proyecto, dejando a un lado motivos personales o sentimentales que, en muchas ocasiones, constituyen el motivo básico del fracaso de un proyecto empresarial.

Así, una vez realizada la primera evaluación de la idea inicial, y si el resultado de dicha evaluación es positivo, debe continuarse el proceso de creación de la empresa, a través de la elaboración del Plan de Empresa.

1.3.2 El concepto de proyecto

Un proyecto dentro de la empresa es una tarea compleja, precisamente porque nos enfrentamos a algo inexistente, algo a lo que daremos forma a medida que avancemos en la tarea de ir edificando el proyecto que en ese momento tengamos en mente.

Definir un problema es empezar a solucionarlo, sobre todo en el ámbito empresarial, un entorno en el que la incertidumbre y el riesgo van a estar siempre presentes. Ésta es una primera aproximación ya que, planificar y prever, nos permitirá minimizar los riesgos inherentes al desarrollo del proyecto en nuestra

³

http://www.madrimasd.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/tema4_7.asp

empresa. Las empresas se desarrollan en contextos cada vez más dinámicos. Los mercados evolucionan con una rapidez vertiginosa, y la capacidad para adaptarnos a esas variaciones será fundamental.

La planificación nos ofrece una visión a medio y largo plazo, ya que posibilita que evolucionemos con el mercado, e incluso que nos anticipemos al cambio ofreciendo ventajas competitivas que nuestros competidores aún no han descubierto.

1.3.3 Definición

Podemos definir un proyecto a partir de tres factores:

- **Factores humanos:** socios, trabajadores y colaboradores, que tienen unas funciones y responsabilidades concretas.
- **Factores técnicos:** maquinaria, herramientas, infraestructuras y, sobre todo, conocimiento.
- **Factores financieros:** capital, créditos, préstamos, etc.

Pues bien, estos tres elementos se combinan para dar lugar a una estructura organizativa que posibilita el desarrollo de una serie de funciones, como es la administración, producción o comercialización, mediante la aplicación de un plan estratégico que coordina las diferentes acciones y asigna recursos para alcanzar los objetivos establecidos.

Mediante el siguiente esquema podemos visualizar esta interrelación: El eje de cualquier negocio son los beneficios. He aquí una de las claves del desarrollo de nuevos proyectos, productos o líneas de negocio de nuestra organización.

Crecer se ha convertido en una máxima de la empresa en el siglo XXI, y el desarrollo de nuevos proyectos es uno de los instrumentos para crecer. Toda

empresa tiene que competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Por esta razón, se debe tener en cuenta que su objetivo final es el cliente o consumidor, y el beneficio es el resultado de la actividad al finalizar un periodo.

El beneficio es el gran elemento dinamizador, ya que incentiva el desarrollo de nuevas estrategias en el contexto de los entornos competitivos. Hace crecer a las empresas ya que impide que se estancan, al desarrollar, por ejemplo, nuevas estrategias de *marketing*, el diseño de nuevos productos o al explorar nuevos sistemas de distribución.

Ésta es, quizás, la mejor introducción al concepto de proyecto empresarial, la razón por la que todas las empresas marcan objetivos de crecimiento, ya que en caso contrario se estancan. El mercado es dinámico y evoluciona, y nuestra empresa ha de hacerlo también si quiere sobrevivir a medio y largo plazo.

Evitar el anquilosamiento empresarial nos debe conducir a continuas metas de mejora al desenvolver nuevas oportunidades de negocio, que, a su vez, nos deben proporcionar beneficios que reinvertiremos en otros nuevos proyectos. Con esta definición queremos poner de manifiesto que todo negocio debe de potenciar sus posibilidades año tras año, es decir, obtener el mayor beneficio posible.

Una empresa obtendrá beneficios si desarrolla criterios de innovación, motivación y eficacia, y si emplea nuevos elementos o procesos productivos de la forma más eficaz posible, estimulará el desarrollo de nuevas tecnologías y el uso de nuevos métodos de marketing, distribución y financiación.

El punto de partida de todo este proceso es precisamente el cliente, ya que la capacidad de crecimiento se basa en identificar las necesidades de los clientes y como satisfacerlas. Una empresa es un ente dinámico que tiene que crear clientes.

1.3.4 Características

Se va a centrar la planificación y la gestión del proyecto empresarial en dos características fundamentales que nos acompañarán a lo largo del presente manual:

- Todo proyecto debe definir con claridad los objetivos que se persiguen.
- El entorno que rodea al proyecto es cambiante

Por esta razón, hay que identificar los cambios sociales que puedan afectar a la organización, además de tener en cuenta sus efectos. Esto nos conduce a adaptar los cambios a los objetivos de la organización.

Con relación a los objetivos debemos tener en cuenta tres elementos o características:

- Todo objetivo está directamente relacionado con la política, la cual debe establecer la dirección de la empresa, es decir, debe estar basada en una serie de normas que determinarán la estructura de la organización y su comportamiento en el mercado. Los objetivos se suelen establecer a largo plazo, incluso de diez años.
- La estrategia se refiere a las formas para conseguir los objetivos, y se suele establecer a corto plazo, dos o tres años.
- Las tácticas se realizan a muy corto plazo y, en general, están relacionadas a respuestas que requieren soluciones inmediatas.

La empresa, como hemos visto, evoluciona. Pues bien, la finalidad de las distintas estrategias es la de adaptarnos a esos cambios. Se enumeran a continuación algunas **estrategias** que aparecerán en unidades posteriores, y que

nos pueden servir de ayuda para reflexionar acerca de cómo podemos **desarrollar proyectos de crecimiento** en nuestra organización:

- **Penetración en el mercado.** Incremento de las ventas en el mercado actual.
- **Desarrollo del mercado.** Identificación de nuevos segmentos de mercado para la gama de productos existentes.
- **Desarrollo de producto.** Creación de nuevos productos para los mercados actuales o venideros.

Una de las características fundamentales de todo proyecto empresarial es que debe estar apoyado en una adecuada planificación, ya que así se refuerzan las estructuras funcionales y económicas, y de no existir ésta, surgiría la desorientación.

Esto nos conduce a las cuatro características siguientes que hay que considerar, la definición de objetivos estratégicos que sean cuantificables, la identificación de los puntos fuertes y débiles, el diseño de planes de acción y el control periódico de todas las acciones para detectar los cambios que puedan producirse.

Todo proyecto o plan de negocio debe ser el resultado de los **objetivos** y de una **estrategia competitiva** en la que se establezca la forma y el momento de llevar a cabo los objetivos, y se asignen responsabilidades a cada departamento.

1.3.5 Etapas básicas del proyecto

A lo largo de este manual se desarrollarán las cuatro etapas de un proyecto empresarial. Éstas son el análisis de previabilidad o nacimiento, la planificación, el desarrollo, y la valoración y evaluación de un proyecto empresarial.

Análisis de previabilidad o nacimiento del proyecto empresarial

Ésta es una etapa que podemos denominar exploratoria, ya que desarrollaremos distintas técnicas de generación de ideas y de identificación de oportunidades de negocio.

Las ideas y oportunidades deben ser evaluadas para decidir si continuaremos o no con las mismas. Por esta razón, podemos definir esta etapa como **análisis de previabilidad**.

Una idea no tiene por qué conducir a una oportunidad de negocio, pero no es menos cierto que si hay coincidencia entre idea y oportunidad, el proyecto puede ser viable.

Antes de comenzar el proyecto hay que analizar si la idea es una oportunidad de negocio y si reúne las condiciones para desarrollar un plan de negocio.

Todo negocio depende de su correcta adecuación al mercado. Conocer la evolución y tendencia de la demanda de los clientes potenciales es prioritario. Debemos cuestionarnos si existe un nivel de demanda suficiente y si los clientes potenciales estarán dispuestos a pagar por esos productos.

Para verificar que la idea es una oportunidad, hay que analizar el mercado, testar la idea y evaluar algunos elementos, como la innovación que aporta, el coste de su implantación, la competencia existente, la protección legal, los recursos para materializar la idea, y el entorno (cambios políticos, sociales, económicos o demográficos). La oportunidad debe tener como base una necesidad no satisfecha.

Planificación del proyecto empresarial

Si, una vez hecho el análisis de previabilidad, la idea de negocio es viable, procederemos a realizar el plan de negocio, que incluye la viabilidad técnica,

económica, organizativa y de marca, así como un plan de actuación, en el que se reflejan las acciones para poner en marcha el proyecto.

El plan tiene que ser completo y está compuesto por un conjunto de apartados que están interrelacionados, cuya cuantificación, en términos monetarios, viene dada por el plan de viabilidad económica. El análisis económico nos mostrará si el proyecto es viable (los ingresos cubren los gastos) o rentable (los ingresos son superiores a los gastos y generan beneficio).

El plan de negocio es útil para observar la viabilidad, ya que previamente nos ofrecerá criterios para decidir si seguimos o no con el proyecto, y también para tener información sobre los productos o servicios, clientes, competencia y modelos de organización.

Existen numerosos formatos para su presentación. Aunque posteriormente se desarrollará de manera pormenorizada, en esta unidad de introducción al proyecto empresarial nos vamos a referir a cinco apartados, que son el estudio de mercado, el plan de marketing, el plan de producción, organización y recursos humanos, el plan de viabilidad económico financiera, y la puesta en marcha.

Estudio de mercado:

El estudio de mercado es una etapa básica en el proyecto empresarial. No podemos considerar nuestros productos o servicios sin tener en cuenta a los clientes, ya que en última instancia, todas nuestras acciones se encaminarán a ellos. Analizar quiénes son esos clientes, cuáles son sus necesidades, deseos, demandas y expectativas, y cómo responder a todo ello es el objetivo prioritario del estudio de mercado a realizar.

El **análisis interno** es muy útil, ya que ofrece la ventaja de poder redefinirse con posterioridad, lo que nos permite adaptarnos de manera más óptima al mercado.

No es casualidad que la investigación de mercado y el plan de marketing los tengamos que hacer con anterioridad a la organización interna y a los recursos humanos, ya que estos últimos tendrán que adaptarse a las necesidades del mercado. Está claro que el mercado no se adaptará a la empresa.

Los diferentes aspectos que hay que valorar son:

- **Producción:** estudio de las características del producto o servicio, proceso de producción, aspectos tecnológicos, materias primas y capacidad de producción.
- **Marketing:** previsión de algunos aspectos como penetración en el mercado, cartera de productos, precio, coste, calidad, imagen de los productos o marca, distribución, logística, y sistema de información de marketing.
- **Financiación:** necesidad de una inversión inicial, además de considerar las inversiones posteriores, los desfases de tesorería que se pueden producir, la capacidad crediticia, etc. Básicamente hay dos tipos de recursos, los propios y los ajenos.
- **Organización general:** forma de estructuración del personal.

El **análisis externo** consiste en el estudio y obtención de información del mercado al que irá dirigido la empresa. Se pueden establecer dos ámbitos de actuación:

Macroentorno. Entorno en el que se desarrolla la empresa. Es importante señalar que está compuesto por factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales y socioculturales.

Podremos encontrar información en diferentes fuentes; destacamos las siguientes: Instituto Nacional de Estadística, Instituto Nacional de Consumo, Centro de Investigaciones Sociológicas, Eurostat, Registro Mercantil Central, Agencia Tributaria, Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa, Seguridad Social e Instituto Nacional de Empleo.

Microentorno. Mercado en que operará la empresa. Destacan cuatro elementos:

Clientes y consumidores

Se trata de determinar los clientes potenciales, que pueden ser los consumidores finales o las empresas. Interesa saber de los clientes potenciales algunos aspectos, como quiénes son, dónde están, qué necesitan y qué demandan, qué mejoras desearían respecto a los productos que ahora ofrece la competencia y en qué basan sus decisiones de compra.

Competencia

Hay que centrarse sobre todo en las empresas que ofrecen los mismos productos que se van a desarrollar y que están orientados a la población objetivo. Hay que preguntarse quiénes son, dónde están, qué, a quién y cómo venden, qué ventajas tienen, y cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Intermediarios

Si los productos no se van a vender directamente al cliente, se necesitará recurrir a distribuidores, mayoristas, etc. Hay que identificarlos y saber cómo trabajan.

Proveedores

Influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una empresa. Se debe identificar a los que ofrezcan ventajas competitivas.

Plan de marketing:

Una vez se ha estudiado el mercado y se conoce la situación del sector, las tendencias de futuro, los clientes potenciales, sus expectativas y la competencia, es el momento de elaborar el plan de marketing.

El plan de marketing debe estar basado en las conclusiones del estudio de mercado; en él se establecen estrategias y acciones que utilizaremos en el lanzamiento al mercado.

Las políticas de marketing deben servir para explotar la oportunidad de negocio y aprovechar las posibles ventajas competitivas de nuestros productos o servicios. Para ello es necesario definir unos objetivos claros y precisos, y un plan de acción que permita alcanzar los objetivos propuestos.

Objetivos:

Sobre la base de los resultados del estudio de mercado se establecen unos objetivos claros, que se intentarán cumplir a través del plan de marketing. Debemos tener en cuenta que supongan posibilidades de éxito, que nos diferencien de la competencia y que coincidan con las necesidades del mercado, con lo que se espera y valora ante ese tipo de productos.

Los **criterios para la definición de objetivos** son los siguientes: deben tener un horizonte a medio y largo plazo; es conveniente que se determinen por fases o etapas; deben ser claros, concretos y precisos; deben ser cuantitativos y cualitativos; hay que establecer prioridades e incluir en la definición de cada objetivo la descripción de una situación futura deseable.

- **Estrategias:**

Definir estrategias es una de las primeras decisiones que se han de adoptar para alcanzar los objetivos empresariales. Las estrategias definidas en el plan de negocio van a conformar los primeros pasos en el mercado: el Cómo

Gestionar y Planificar un Proyecto en la Empresa, lanzamiento de la actividad, la imagen de la empresa y de los productos o servicios, la forma en la que vamos a introducirnos en el mercado y el posicionamiento inicial.

- **Posicionamiento:**

Es el lugar que una empresa o producto ocupa en el mercado, desde la percepción de clientes, proveedores y otras empresas. No se trata tanto de una posición objetiva «donde está la empresa», como subjetiva «como y donde la ven», es decir, la percepción que se tiene de ella y de sus productos. Un adecuado planteamiento de posicionamiento deberá resaltar las características más valoradas por los clientes, dirigirse a todos los que influyen en la percepción que los clientes tendrán de la empresa y los productos, así como alcanzar o superar en alguno de los aspectos más valorados a su competidor de éxito.

- **Acciones:**

Las políticas y acciones clave de marketing se denominan **marketing mix**, que tradicionalmente está asociado a los cuatro puntos del marketing: producto, precio, distribución y comunicación.

La política sobre el **producto** constituye, sin duda, el punto de partida de cualquier estrategia de marketing una vez definido el posicionamiento. El producto o servicio es lo que condiciona la identidad de la empresa y, por tanto, de las ventas.

Las decisiones sobre el producto incluyen aspectos como la **definición del producto o servicio** desde el punto de vista de las necesidades del cliente objetivo (utilidad, ventajas); la **cartera de productos o servicios**, que determina el número y la forma de agruparlos, su homogeneidad y su grado de complementariedad, además de poder indicar las ventajas competitivas; la **diferenciación del producto**, que señala una serie de características que convierten al producto o servicio en algo único y diferente con respecto a los

demás. También incluyen las **marcas, modelos y envases** que permiten identificar los productos o servicios y diferenciarlos de los de la competencia; cuando se trata de servicios, la marca es la única herramienta inicial de identificación, por lo que su importancia se multiplica. Y, por último, el **desarrollo de servicios relacionados**, como la instalación del producto, el mantenimiento, la garantía o la financiación.

El **precio** es un instrumento determinante en el ámbito de la competencia. Cuanto más liberalizado está un mercado, más importante es el precio como instrumento de venta. De ahí que la fijación de precios de comercialización de productos y servicios forme parte del marketing.

Entre las características de mayor incidencia del precio cabe destacar que éste tiene importantes efectos psicológicos sobre el mercado, por ello debe estar de acuerdo con el valor percibido por el cliente. A su vez, el precio es, con frecuencia, el único factor conocido de compra manifiesta, se convierte en un indicador importante de calidad, prestigio u oportunidad de compra. Además, el precio es decisivo para generar beneficios o pérdidas dado que tiene que cubrir los costes de la empresa y el margen o beneficio empresarial.

Para **fijar el precio** se deben calcular los costes directos de producción o de prestación de servicio, sumar los costes fijos de funcionamiento de la empresa y el margen o beneficio esperado y comparar con los precios de la competencia.

Por su parte, la **distribución** se refiere al modo en que se hacen llegar los productos o servicios de la empresa hasta sus clientes.

El plan de marketing debe definir la estrategia de distribución y su aplicación. Tiene que precisar los canales de distribución (además de justificar su elección), debe concretar también la localización y la dimensión de los puntos de venta, e incluirá la logística (transporte, almacenamiento, gestión de pedidos e inventarios, embalaje, etc.) y la estrategia de las relaciones con el canal de

distribución, esto es, que la cooperación con intermediarios agregue valor a la empresa y a sus productos.

Otra de las herramientas de marketing con mayor incidencia en las estrategias de posicionamiento es la **comunicación**, puesto que va a condicionar las posibilidades de éxito y de supervivencia de la empresa.

Toda la estrategia de comunicación que se va a definir en el plan de marketing debe apoyarse en una definición de la imagen de la empresa. Ambas deben orientarse a obtener el mejor posicionamiento y, por tanto, a posibilitar el logro de los objetivos estratégicos. La imagen de la empresa es la traducción pública de su identidad. Si se ha optado por un modelo de plan de marketing basado en estrategias de posicionamiento, la imagen y las acciones de comunicación deben ser coherentes con el posicionamiento deseado.

Una vez definida la imagen, se deben reflejar en el plan el resto de estrategias y acciones de comunicación y marketing que desarrollará la empresa. No es necesario utilizar todas, sólo aquellas que mejor se adecuan al tipo de empresa. En el plan se deben recoger al menos las que se utilizarán en el lanzamiento de la empresa: publicidad, marketing directo, venta personal, relaciones públicas y promoción de ventas.

Plan de producción, organización y recursos humanos:

El **plan de producción** y los procesos que conlleva es la parte más específica del plan de negocio de cada empresa, ya que las diferencias no sólo estarán en el sector de actividad económica, sino también en el tipo de producto o servicio y en las innovaciones o mejoras que la empresa introduzca.

En este apartado se presenta una guía sobre el proceso productivo del negocio. Si el plan se va a presentar externamente, no es conveniente incluir especificaciones técnicas cuando el producto que se va a desarrollar es de carácter tecnológico, innovador o incorpora claras mejoras. Esta misma recomendación puede aplicarse a las empresas de servicios si incorporan procedimientos altamente innovadores que supongan un cambio sustancial sobre lo existente en el mercado. En el plan de producción se deben tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- **Procedimientos:** el plan debe fijar los pasos o fases en los que se elabora el producto o se presta el servicio. Cuanto más definido y documentado esté el proceso, más posibilidades hay de detectar a tiempo los errores o defectos, de subsanarlos y de introducir mejoras.
- **Agregar valor al cliente:** se deben revisar los procedimientos y procesos de los productos o servicios desde la perspectiva del cliente. La finalidad es eliminar aquellos aspectos que no valoren al cliente y ralenticen el proceso, y agregar las características que el cliente puede echar en falta.

El **modelo organizativo** hace referencia a la estructura, los puestos y funciones, los cauces de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de los recursos humanos, etc. Es un aspecto fundamental del negocio y condiciona los procesos de producción y, por tanto, la calidad del producto. La atención al cliente, la percepción que éste tendrá de la empresa, su imagen e identidad también dependen de ello.

Entre los elementos que condicionan el modelo organizativo que se va a adoptar destacan el volumen de negocio previsto inicialmente, la capacidad financiera para afrontar el gasto inicial de personal contratado, el sector de actividad, la complejidad o no de la producción (productos tecnológicos, servicios muy especializados, etc.), la venta directa al cliente o a través de intermediarios o

distribuidores, la competencia existente, y el tipo de clientes y el valor que le den al servicio y atención recibidos.

En el plan debe constar tanto la estrategia de **recursos humanos**, como la definición de funciones o puestos y los perfiles con los que se cubrirán desde la puesta en marcha.

El apartado de recursos humanos debe concretar el modelo organizativo con los puestos y funciones a desarrollar, los perfiles de conocimiento y competencias necesarias, y el estilo de coordinación o dirección.

Plan de viabilidad económico financiera:

El plan de viabilidad económico es la concreción en cifras de las acciones planteadas en el resto del plan de negocio, valorando los costes derivados de las acciones del plan de marketing y de los planes de producción y de organización de los recursos humanos. Es importante mencionar que de este análisis se pondrán de manifiesto las necesidades de inversión y financiación (cuantía necesaria, instrumentos de financiación previstos, etc.).

Puesta en marcha, valoración y evaluación:

El plan de acción y lanzamiento de la actividad servirá para planificar los pasos que se deberán seguir en el proceso de puesta en marcha del proyecto.

El **plan de acción** no es únicamente un plan de trabajo como conjunto de actividades y tareas que se van a realizar, sino que estas actividades y tareas están dirigidas a la consecución de unos objetivos previamente definidos. Cuándo y cómo se realizará cada actividad responde a una determinada estrategia, a decisiones tomadas tras un análisis de mercado y de datos económicos. Los objetivos pueden ser a corto y a largo plazo, y es importante diferenciarlos según sean, por ejemplo, anuales o bianuales. Es conveniente plasmar por escrito

dichos objetivos, así como las acciones para el logro de los mismos. Tan importante como la fijación de los objetivos, resulta la redefinición de los mismos a través de un proceso de control que compare los resultados obtenidos con los resultados previstos. El control de la gestión es un complemento indispensable para la planificación.

Para elaborar el **plan de lanzamiento** es necesario hacer una buena planificación. Las gestiones y trámites necesarios (legales, administrativos, con los organismos públicos, con las entidades financieras...) se tienen que realizar en primer lugar. Una vez hechas todas estas formalidades hay que resolver todo lo referido a infraestructura, logística y proveedores. Además, en caso de que se vaya a contratar personal, hay que hacer la selección y decidir los tipos de contrato para hacer coincidir la contratación y el alta en la seguridad social con el inicio de la actividad.

Resueltos todos los aspectos administrativos, el lanzamiento de la actividad de la empresa debe dirigirse al mercado, a los potenciales clientes. Este lanzamiento estará previamente definido en el plan de marketing elaborado.

1.3.6 Desarrollo del proyecto empresarial

En esta fase de desarrollo, es preciso plantearse la cuantía económica del proyecto, esto es, definir el capital necesario para su financiación y las distintas fuentes que cubrirán esa financiación.

1.4 Valoración y evaluación del proyecto empresarial

Esta última fase de valoración implica medir la rentabilidad de la inversión que estamos realizando. Se traduce en una serie de cálculos y estudios que nos llevarán a identificar el provecho o beneficio de seguir con nuestro proyecto empresarial, o, por el contrario, nos alertarán del peligro de seguir con él. Para una valoración y una evaluación seria y veraz, será necesaria toda la información

que se pueda recabar. Esto implica que no sólo hay que estudiar la viabilidad del proyecto, sino también la viabilidad de los inversores principales.⁴

1.5 Gestión del Riesgo Empresarial

En la gestión empresarial, tradicionalmente el concepto de “Riesgo” ha estado asociado a la posibilidad de que peligros o amenazas generen daño a la organización, las personas y la propiedad y su nivel de impacto negativo. Desde esa perspectiva la definición de riesgo se ha comunicado como: Combinación de la probabilidad y de la consecuencia(s) de un evento peligroso, que está presente.

El riesgo por lo tanto está asociado a un nivel de incertidumbre respecto a peligros latentes.

En el mundo moderno la incertidumbre no sólo está asociado a temas ligados a la seguridad, sino también a la posibilidad de incumplimientos respecto a requisitos de todas las partes interesadas y a la creación de valor. Los empresarios reconocen que la gestión del riesgo no sólo está asociada a las amenazas sino también a las oportunidades, es decir asociado a la toma de decisiones empresariales en un mundo sujeto a variabilidad.

La palabra “Riesgo” viene de la raíz latina “Risicare”. En la antigüedad llamaban “Risicare” a la capacidad de navegar alrededor de un arrecife o roca. También la palabra está asociada al concepto de “atreverse”, es decir a elegir una vía de acción que puede llevar al éxito o al fracaso. Existe riesgo cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una de ellas.

⁴ Mateo, D. (2007). *Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa: Técnicas y métodos para el éxito de un proyecto empresarial*. Argentina: Editorial Ideas Propias

Teniendo en cuenta lo dicho, el riesgo actúa en cuatro dimensiones:

- 1.- **Tiempo:** el riesgo siempre es asociado al futuro
- 2.- **Certeza:** ya que es asociado al futuro, existe siempre incertidumbre
- 3.- **Resultados:** los resultados inciertos pueden ser positivos o negativos
- 4.- **Complejidad:** las múltiples variables posibles generan un escenario complejo

La gestión del riesgo es por lo tanto un tema complejo y debe ser abordado en la organización de manera seria y científica.

La gestión del riesgo se ha configurado como una nueva ciencia social (Enterprise Risk Management, ERM) que utiliza métodos científicos para asumir riesgos con conocimiento, disminuyendo las posibilidades de fracaso al tomar decisiones sustentadas en datos.

Existen muchas clasificaciones de riesgo, el mismo se puede clasificar en cuatro grandes categorías:

Figura No. 1
Clasificación de Riesgo empresarial



Fuente: <http://www.qsl.cl/noticias/archivo/jose/Ed.35P36-37-38.pdf>

- Riesgo estratégico: asociado a las amenazas y oportunidades transversales a la organización y relacionadas con las definiciones estratégicas, su filosofía de operación e imagen, tales como Visión, Misión, Valores, Objetivos, Diferenciación Estratégica, entre otras.
- Riesgo de Mercado: asociado al segmento de mercado, clientes y su percepción, productos, cobertura geográfica, marca y competencia.
- Riesgo Financiero.- asociado a flujos de capital, deuda, activos, cambio de divisas, entre otros
- Riesgo Operacional.- asociado a los procesos operacionales, sus elementos y sus resultados. Cada “Proceso” del Sistema de Gestión Operacional y su entorno debe ser analizado para identificar riesgos operacionales a partir de amenazas detectadas y poder evaluar el nivel de riesgo para tomar medidas correctivas y preventivas.

La gestión del riesgo operacional tiene como objetivo principal asegurar la producción del producto o servicio, mediante la generación de medidas preventivas a partir de la evaluación del riesgo detectado. En el caso de empresas que ofrecen un servicio continuo o un servicio futuro (Ejemplo empresas de generación de energía eléctrica, empresas de distribución de gas domiciliario, empresas de transporte terrestre, marítimo, fluvial, o aéreo) la gestión del riesgo está asociado a mantener la continuidad y confiabilidad del servicio.

Las empresas deben gestionar sus riesgos teniendo en cuenta las cuatro categorías, desde una perspectiva estratégica, táctica y operativa. Es decir, todos los responsables de la organización deben tener métodos de gestión de riesgos para aplicarlos en su debido nivel de responsabilidad. Los gerentes a nivel estratégico, los jefes y supervisores a nivel táctico y los dueños de proceso a nivel operativo.

Las estructuras organizacionales deben considerar de manera clara los roles, autoridades y responsabilidades para gestionar el riesgo y su comunicación, así como las nuevas competencias asociadas.

El éxito de la gestión de riesgos se basa en el desarrollo de una “Cultura de la Prevención” en la organización. La prevención debe ser un valor inherente a la gestión organizacional en todos los niveles.

Esta “Cultura de la Prevención” se basa en hacer entender a todos los miembros de la organización la relevancia que tiene para el éxito de la organización en que todos sean capaces de detectar oportunidades y amenazas y puedan tomar cursos alternativos basados en la previsión y predicción, mediante información actualizada y veraz.

Desarrollar esta cultura significa actualizar tecnología, en especial sistemas de información, crear nuevos lazos sociales basados en el compartir y establecer nuevos principios o reglas de conducta que privilegien la planeación como antesala de la acción.

Para ello es necesario entender el cambio relacionado a la gestión del riesgo (ver recuadro), entendiéndose como una evolución en la organización para lograr eficacia y eficiencia, y estableciéndola como una ventaja competitiva asociada al sistema integrado de gestión para mejorar el desempeño y optimización del negocio.

Asumiendo que el riesgo cero no existe y que el riesgo es inherente a la propia actividad empresarial, conocer el mapa de riesgos de la empresa y gestionarlo de manera adecuada, no sólo es un factor de ventaja competitiva, sino que es la manera de asegurar la estabilidad y el progreso de la empresa.⁵

⁵ <http://www.qsl.cl/noticias/archivo/jose/Ed.35P36-37-38.pdf>.

Al tener la Gestión del Riesgo un enfoque estratégico del negocio, tenemos que entender su evolución:

Enfoque tradicional de:

- Riesgo como obligación legal
- Riesgo como negativo
- Riesgo como amenaza
- Riesgo como peligros individuales
- Riesgo como gestión operacional
- Riesgo centrado en los profesionales de seguridad
- Riesgo asociado a seguridad y salud
- Riesgo como cuantificación de peligro
- Riesgo con enfoque a peligros
- Riesgo orientado a mitigar peligros
- Riesgo orientado a control
- Riesgo centrado en hechos (que)
- Identificación y evaluación de riesgo
- Foco en todos los riesgos
- Mitigación de riesgo
- Límites de riesgo
- Riesgos sin dueños
- Cuantificación de riesgos ocasionales
- Riesgo centrado en unos cuantos
- Riesgo como información confidencial
- El riesgo no es mi responsabilidad

Enfoque moderno hacia:

- Riesgo como política de negocio
- Riesgo también como positivo
- Riesgo también como oportunidad y gestión del cambio

- Riesgo en el contexto de la estrategia de negocio
- Riesgo como gestión estratégica
- Riesgo centrado en la cultura organizacional
- Riesgo total asociado al negocio y a la calidad
- Riesgo como tolerancia estratégica
- Riesgo con enfoque global y sistémico
- Riesgo orientado a lograr eficiencia organizacional
- Riesgo orientado a desempeño
- Riesgo centrado en causas (porque)
- Desarrollo de la “cartera” y mapa de riesgo
- Centralización en riesgos críticos al negocio
- Optimización de riesgo
- Estrategia de riesgo
- Riesgos con dueños
- Monitoreo y medición constante de riesgos
- Riesgo centrado en los procesos
- Riesgo comunicado y entendido por toda la organización
- El riesgo es responsabilidad de todos

Capítulo II. Aspectos generales de la organización.

2.1 Reseña Histórica de la Organización

El 8 de Mayo del año (2000) fue creada ONAPI, adscrita al ministerio de industria y comercio con autonomía técnica y con patrimonio propio. Esta oficina tiene atribuciones prevista en la Ley 20-00 relativas a la concesión, el mantenimiento y vigencias de las patentes de invención y de modelos de utilidad, registros de diseños industriales y de signos distintivos.

A partir del año (2004) comienza el proceso de transformación a raíz del cambio de gobierno, ONAPI asume el compromiso de invertir en infraestructura

física en todas sus oficinas (Oficina Principal, Santiago y Santo Domingo Este) trayendo estos cambios avances tecnológicos.

Otra de las inversiones que ONAPI asumió fue capacitar el recurso humano que forma parte de esta organización, en ese mismo orden en la promoción y desarrollo de actividades. La creación del departamento de servicio al cliente, trayendo como consecuencia un impacto positivo en la ciudadanía, puesto que se brinda una asistencia personalizada en trámites de registros.

Como mejoras obtenidas de las inversiones realizadas, a grande rasgos se pueden mencionar la identificación, documentación y revisión de procesos.

Todo este proceso llevo a la organización gubernamental participara en concursos nacionales dedicados a las prácticas promisorias, obtuvo numerosos premios y reconocimientos llegando a ganar la medalla de plata del Premio Iberoamericano de la calidad, siendo la primera organización pública dominicana en ganar este concurso e incursionar la Implementación de un sistema de gestión de la calidad certificado bajo la Norma **ISO 9001: 2000**.

En noviembre del año 2009 se implementa la **Carta Compromiso al Ciudadano**, donde la organización se compromete a ofrecer servicios de calidad en plazo establecidos en dicho documento.

A través de los años esta organización gubernamental ha demostrado la importancia de la atención personalizada sirviendo de modelos para otras oficinas de propiedad intelectual a nivel mundial, ya que esta organización es pionera en tener un departamento de servicio al cliente, incursionando con un sistema de gestión de turnos, que indica a los clientes cual de los oficiales le atenderá, un departamento de Call Center que a través de las líneas telefónicas brinda información efectiva y el departamento de entrega donde las respuestas a solicitudes son recogidas por los solicitantes, el norte de ONAPI

es el cliente y como muestra de mejorar y beneficiar al mismo se creó el servicio de solicitud vía portal de internet.

Cabe destacar que dentro de las promociones realizada por ONAPI está el amplio desarrollo de la cultura sobre la propiedad intelectual en la sociedad Dominicana., creando la Academia Nacional de la Propiedad Industrial (IPNA),cuya función es difundir y capacitar a los ciudadanos sobres temas de Registros, Patentes e invenciones.⁶

2.2 Aspecto estratégico

- ✓ **Lograr la eficiencia Operativa.**
- ✓ **Facilitar el acceso a los servicios de la institución a los ciudadanos.**
- ✓ **Lograr el respecto de la autonomía técnica y patrimonial de la institución.**
- ✓ **Establecida en la ley 20-00**
- ✓ **Posicionamiento nacional y regional en materia de propiedad industrial.**

Unos de los grandes retos que enfrento esta organización fue conocer y evaluar el estado con miras a trabajar para que se cumpliera el rol que tenia ante la sociedad dominicana.

Eficiencia Operativa: La importancia de este proceso ha representado uno de los mayores logros de esta organización, ya que las informaciones, solitudes, manejo de la documentación interna y todo el proceso de registro experimento un cambio notable por la agilización del proceso, para ello contaron con el apoyo de organizaciones internacionales quienes aportaron sus conocimientos y experiencias Garantizando la seguridad jurídica de los titulares de derechos.

Facilitar el acceso a los servicios de la institución a los ciudadanos: para garantizar que los ciudadanos reciban un servicio oportuno y personalizado por

⁶ <http://www.onapi.gov.do/>

ello la instalación de una cultura de servicios. Creando el departamento de servicio al cliente único en su especie ya que ninguna oficina de este tipo de registro posee una igual. Además de los servicios ofrecidos en forma presencial están los medios telemáticos como el call center y el portal de internet desde donde puede hacer sus solicitudes y consultas.

La expansión es uno de los nortes de esta organización, la descentralización de sus operaciones es uno de sus principales retos en los últimos años, así todos los ciudadanos pueden tener acceso a más servicios y orientaciones relativa a los servicios que presta. Una de sus tareas es realizar charlas y talleres a pequeños y medianos empresarios

Lograr el respeto de la autonomía técnica y patrimonial de la institución establecida en la ley 20-00.

Consolidar la seguridad jurídica y garantizar el acceso de los agentes económicos al sistema de propiedad industrial. Para ello se implementó una serie de resoluciones dictadas por el Directorio general la cual cumple con aquellos vacíos de la ley, ya que la misma fue promulgada hace 13 años y no ha sido revisada.

Posicionamiento nacional y regional en materia de propiedad industrial.

Crear aliados estratégicos que apoyen la disseminación y el fortalecimiento de los planes de la organización. Los acuerdos adscritos han permitido el desarrollo de proyectos ha contribuido con capacitación para el personal en materia de exámenes de fondo tanto de signos distintivos como de invenciones. En el ámbito nacional, la promoción de alianzas estratégicas con gremios y universidades y entidades del estado han sido la piedra angular en los principales proyectos.

2.3 Misión

Somos la gran familia, una organización gubernamental garante de los derechos de propiedad industrial, con responsabilidad social, comprometida con su promoción y su difusión en beneficio del país, integrada por profesionales eficientes e innovadores, que trabajan en equipo por la prestación de servicios de excelente calidad.

Para la sociedad dominicana las instituciones del estado dominicano denotan un mal funcionamiento desde tiempos inmemorables se ha tenido la creencia que las mismas ha sido manejada por personas no capacitada por la cual se entiende que no marcha bien, en este caso. La organización mira hacia el futuro contándole a la sociedad que son y así donde van. Es notoria la frase de entrada: **Somos la gran familia** entendiendo que la armonía de sus acciones se reflejan a través de los servicios que ofrece, donde la calidad es el factor principal del accionar de su gente.

Está comprometida con la sociedad que su accionar no afecte de ninguna manera el ambiente en que vivimos, le importa que le ofrece al país y los ciudadanos que allí visitan, entiende que tiene que su responsabilidad está por encima de sus interés particulares o de las ganancias que reciben para el estado dominicano.

Promueven a sus profesionales competentes los cuales ofrecen servicios de calidad en cada unos de los departamentos y secciones que la componen. Su trabajo eficaz hace que esta organización sea la diferencia entre las organizaciones estatales.

Demostrar su calidad y eficiencia ha sido unos de sus principales retos, con los años han aprendido el significado de estas palabras. Día a día se esfuerzan

por ser mejores y dar lo mejor a través de sus oficinas compuestas por personas comprometidas con ellos mismos y la sociedad que les rodea.⁷

2.4 Visión.

Consolidarnos, como una organización innovadora de clase mundial, gestionada por profesionales que asumen la excelencia y promueven una cultura de los derechos de la propiedad industrial, en completa alineación con el cliente y la sociedad.

En su visión proyecta lo que quieren ser y hacia donde llegar, promueven su recursos más importante sus empleados su camino a trillar es ser reconocida como una oficina con proceder distinto al ya sabido en el estado dominicano.

Compuestas por profesionales que trabajan para la excelencia, de forma diáfana y transparente.

La vocación de servicio y el deseo desarrollar una gestión distinta han sido los principales catalizadores que impulsaron una asistencia pública marcada por la innovación, esta organización está convencida de que las grandes metas deben trascender los gobiernos por esta razón está comprometida con la instauración de un planteamiento estratégico que alinean a todas las áreas de la organización.

Esta organización impulsa y apoya el desarrollo industrial y económico, además de los sectores productivos de bienes y servicios garantizando la protección de sus derechos. Apuesta por la simplificación administrativa y el acceso a los servicios a fin de prestarle a sus usuarios una asistencia de absoluta calidad.

⁷ <http://www.onapi.gov.do/>

El desarrollo de nuevas facilidades ha sido el sello distintivo de esta organización. Caminar por el sendero de la excelencia. Garantizar la calidad del servicio es una preocupación constante.

Su vocación de servicio les demanda asumir compromisos y lo han adoptado como una política.

2.5 Valores

- **Liderazgo:** Ser la organización primera en innovación, ser la primera que ofrece servicios de calidad y eficiencia. Comprometida con la mejora continua
- **Legalidad:** Ser garante de la propiedad industrial en país. Garantizando su protección absoluta.
- **Excelencia:** Adopto un sistema de gestión de la calidad para que este sea parte vital de todas las área de la organización.
- **Transparencia:** Que sus usuarios sienta la confianza que sus procesos están apegado a las normas legales y justas a la hora de otorgar sus registros bajo una base legal justa.
- **Cortesía:** sus usuarios sienta que reciben servicios de calidad y la orientación oportuna con un trato personalizado y eficiente ha sido parte de esta organización.
- **Responsabilidad Social:** devolver a la sociedad lo que ella nos da. Con nuestro aporte trataremos de que cada uno de los individuos que conformen la sociedad comprendan la importancia de la propiedad industrial para su desarrollo.

- **Solidaridad:** comenzado con sus empleados, la ayuda eficaz es un componente esencia de esta organización. Va más allá que hacer cualquier tipo de donación u asistencia. Es llevar la esperanza al más necesitado en cualquier lugar.⁸

2.6 Estructura Organizacional.

Esta organización funciona bajo la dirección de un directorio, el cual estará integrado por cinco miembros:

- ✓ Ministro de industria y Comercio. Quien lo preside
- ✓ Ministro técnico de la presidencia.
- ✓ Ministro de salud pública.
- ✓ Ministerio de educación.
- ✓ Instituto de innovación en biotecnología e industria.

Sus atribuciones son:

- ✓ Designar al director general.
- ✓ Aprobar el presupuesto anual de la oficina.
- ✓ Recomendar la adhesión a tratados sobre la materia y velar por su aplicación y su cumplimiento en el país.

Para garantizar su funcionamiento, la legislación la adoptado de un Director general que asiste al directorio es el representante legal de la oficina y tiene bajo su cargo y su supervisión de los funcionarios de orden administrativo y técnico de la institución entre otras atribuciones.

⁸ <http://www.onapi.gov.do/>

Cuenta además con un cuerpo de asesores los cuales asisten al director general en las tomas de decisiones administrativas en los casos de acciones a terceros. Este conformado por dos departamentos:

- ✓ **Dirección de Invenciones:** administra todo lo relacionado a patentes de invención, modelo de utilidad, diseños industriales

- ✓ **Dirección de Signos Distintivo:** administra todo lo relativo a marcas, nombre comerciales, denominaciones de origen, rótulos y emblemas.

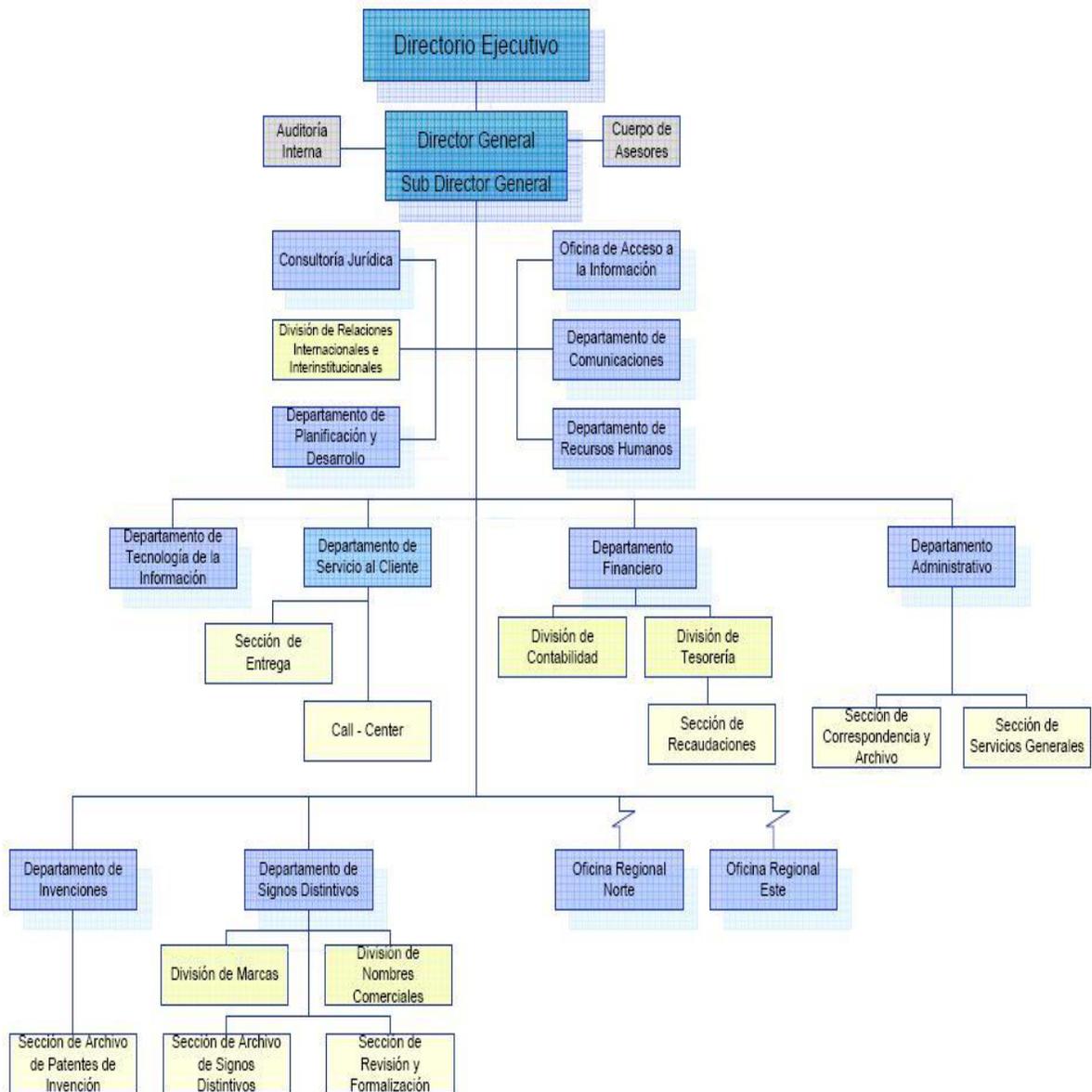
Ambos tienen atribuciones específicas para atender las solicitudes de registros y las acciones de los titulares y terceros legitimados, entre otras atribuciones establecidas en el marco legislativo en materia de propiedad industrial.⁹

⁹ <http://www.onapi.gov.do/estructura-organica-institucional.html>

Organigrama:

Figura No. 2. Estructura Organizacional

Estructura Organizativa



Fuente: <http://www.onapi.gov.do/images/pdf/organigrama.pdf>

2.7 Situación actual de la empresa

Algunos de los proyectos emprendido por la organización gubernamental ONAPI, presentan inconvenientes en el desarrollo y seguimiento de los mismos, especialmente en los proyectos de infraestructura donde se muestra una falta de coordinación entre el departamento de planificación y desarrollo, las áreas involucradas y las áreas afectadas, quedando en evidencia que no se toman en cuenta los parámetros esenciales para la ejecución del proyecto.

La misma cuenta con un departamento de infraestructura que es quien lleva a cabo todas las actividades de contratación, reparación, y mantenimiento de bienes, el cual se rige por el siguiente procedimiento: ¹⁰

1. OBJETO

Definir detalladamente el proceso de mantenimiento de las instalaciones de la oficina, con el propósito de proveer un ambiente laboral más seguro y adecuado para los fines.

2. ALCANCE

Aplica para todos los departamentos y áreas de ONAPI.

3. DEFINICIONES

MANTENIMIENTO PREVENTIVO: Toda aquella programación de inspecciones, tanto de funcionamiento como de seguridad, ajustes, reparaciones, análisis, limpieza, lubricación, etc. que deben llevarse a cabo en forma periódica con base en un plan establecido y no a una demanda del operario o usuario.

-
- ¹⁰ ONAPI. (2013). *Manual de Procedimiento de Mantenimiento, Infraestructura. Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI)*. Santo Domingo, D. N.: ONAPI.

MANTENIMIENTO CORRECTIVO: Corrección de las averías o fallas, cuando éstas se presentan.

INFRAESTRUCTURA: Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

4. CONDICIONES GENERALES

Los mantenimientos preventivos de equipos e infraestructura se han establecido de la siguiente manera:

Para controlar todos estos mantenimientos existe un calendario llamado, calendario mantenimiento de equipos, el mismo es actualizado por el encargado de mantenimiento. Una vez son efectuados dichos mantenimientos, se emite un informe al encargado administrativo sobre la ejecución de los mismos.

Aires acondicionados: se deben realizar mantenimiento con una periodicidad mensual, excepto los aires acondicionados de servicio al cliente, que es quincenal.

Estos mantenimientos se concilian en el FO AD 13, el cual se firma por el proveedor y la ONAPI.

Ductos de aires acondicionados: se deben realizar mantenimiento con una periodicidad anual y se coordina según se requiera.

Extintores:

- ABC: son para fuego de plástico y papel.
- Halotron: son para los equipos de informática.
- CO2: son para fuego por planta eléctrica.

Los extintores se deben recargar semestralmente, estos tienen su propia tarjeta, para el registro de los mantenimientos.

Deshumificadores y purificadores: se deben realizar mantenimientos con una periodicidad mensual, y registrarlos en la ficha mantenimiento de equipos FO AD 04.

UPS: se deben realizar mantenimientos con una periodicidad mensual y registrarse en la ficha de mantenimiento de equipos FO AD 04.

Pisos: se deben realizar mantenimientos (brillado, pulido y cambio de losetas) con una periodicidad quincenal, en las áreas de Servicio al Cliente, área común y oficinas del primer nivel, de la Oficina Principal. En las oficinas regionales, cuyos pisos no requieren pulido y/o brillado, no se efectuara mantenimiento con la misma periodicidad, sino por requerimiento del Encargado de dicha Regional.

Fumigación: la fumigación se maneja mediante el protocolo de fumigación FO AD 10, se efectúa además una fumigación especial para los archivos anualmente.

Baños: se deben limpiar diariamente, mínimo dos veces al día, o según sea requerido.

Debe ser supervisado por el mayordomo. En el FO AD 07, se registra la firma del conserje y del mayordomo. Al momento en que se realiza la limpieza, se debe supervisar que el baño este equipado con los insumos necesarios para mantener la higiene.

Planta física: los trabajos relativos al mantenimiento de la estructura física se deben realizar con una periodicidad semanal.

Notas: los mantenimientos correctivos de equipos e infraestructura física, se efectúan según sea requerido. Si es necesaria una compra para cumplir con

algún requerimiento de referencia, se agota el procedimiento de Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios PR AD 00.

5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

CP AD 00 proceso de mantenimiento, infraestructura y servicios generales.

PR AD 00 Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios

FO AD 04 Control de Mantenimiento de Equipos

FO AD 07 Mantenimiento de Baños

FO AD 10 Protocolo de Fumigación

FO AD 12 Requisición de servicio

FO AD 13 Control de Mantenimientos de aires acondicionados

6. DESARROLLO

<p>6.1 Requisición de Mantenimiento Servicios Generales</p>	<p>6.1.1 Elabora y remite al encargado de servicios generales o encargado de mantenimiento, por correo electrónico, con copia al Encargado Administrativo, según requerimiento.</p>	<p>Las unidades Departamentales</p>
<p>6.2 Recibo de la Requisición</p>	<p>6.2.1 Recibe la requisición y procede a atenderla y a coordinar con encargado administrativo la solución.</p> <p>6.2.2 Envía una respuesta vía correo electrónico a la unidad requiriente con la información de cuando se ejecutara esta solicitud, con copia al Encargado Administrativo.</p> <p>6.2.3 Atendiendo a la naturaleza del requerimiento el mismo es coordinado con el personal de Mantenimiento, Mayordomía, Conserjería, Mensajería y/o choferes.</p>	<p>Engargado Servicios Generales</p>

6.3 Respuesta al Requerimiento	6.3.1 Una vez solucionado el requerimiento, procede a informar mediante correo electrónico, a la unidad requiriente con copia al Encargado Administrativo.	Encargado Servicios Generales o Encargado de Mantenimiento, según requerimiento
	6.3.2 Recibe respuesta y asegura que el requerimiento haya sido cumplido satisfactoriamente.	Unidades Departamentales

Sin embargo el departamento de planificación y desarrollo no se involucra con los proyectos y remodelaciones hechas en la organización, causando diversas consecuencia con el día a día de la ONAPI, y por la cual se han presentando diferentes situaciones, que se señalaran más abajo:

- El departamento de almacén se traslado hacia un local mas grande, además de incluir un software de inventario, tomando en cuenta únicamente la mercancía disponible sin evaluar el crecimiento de las compras, pudiendo provocar que en el futuro no exista nuevamente espacio disponible, viéndose en la necesidad de emigrar a un nuevo lugar, puesto que no se tomaron en cuenta los posibles riesgos.
- Al momento de realizar remodelaciones no se toman en cuenta la dependencia que podría tener un departamento con otro, reubicándolos a una distancia mayor, afectando las secuencias de las actividades, trayendo como consecuencia poca optimización en la cadena de producción, debido a la traspapelación de los documentos, pérdida de tiempo en los envíos, incluso viéndose afectado el producto final del cliente.
- Cuando se realizan los cambios en las infraestructuras no se verifica el crecimiento departamental, puesto que se puede estar reclutando personal al momento del rediseño de las áreas, dando como efecto que una vez reubicados, exista una carencia de espacios disponibles para los empleados,

viéndose en la obligación que algunos de estos realicen su labor fuera de su área correspondiente, maximizando los inconvenientes ya existentes.

Cabe destacar que otros de los problemas donde se muestra la carencia de la inclusión del departamento de Planificación y Desarrollo en la organización gubernamental ONAPI, es la toma de decisiones en sentido general, un ejemplo del mismo es la elaboración del presupuesto, en vista que las áreas son las que los laboran, y luego son remitidos directamente al departamento Administrativo-Financiero, sin haber ninguna interacción con el departamento de Planificación y Desarrollo.

Otro ejemplo de este es la migración del sistema operativo a otro más avanzado, sin tomar en cuenta los riesgos que se podían presentar a la hora de instalarlo, el cual es utilizado para garantizar la trazabilidad de los documentos, protegiendo de esta manera el producto del cliente. Sin embargo cuando se comenzó a utilizar el sistema nuevo se presentaron situaciones que se salieron de las manos de los colaboradores, tales como:

- No se migro toda la data de los registros
- Sistema más pesado
- Inconvenientes con los computadores
- inconvenientes con el servidor
- Perdida de información trabajada
- Documentos con flujos de trazabilidad erróneas

Al no prever que tan pesado era el Software, ocasionando lentitud en el flujo de la información y en última instancia un colapso, trayendo como consecuencia incurrir en costos no previstos para la compra de un nuevo servidor que se utilizo para trabajar en conjunto con el existente.

No obstante el departamento de Planificación y Desarrollo es quien se encarga de evaluar y planificar los proyectos de la organización, la cual pudo evitar así los inconvenientes antes mencionados.

Este departamento se rige por la siguiente ley, tareas y funciones. La Ley Núm. 498-06 que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, dispone en su artículo 21 que en cada una de las Secretarías de Estado, (hoy Ministerios), de las instituciones descentralizadas y autónomas, las instituciones públicas de la seguridad social y de las empresas públicas no financieras, existirán unidades de planificación y desarrollo, que tendrán la responsabilidad de asesorar en materia de políticas, planes, programas y proyectos a las máximas autoridades de las mismas.

Las Unidades Institucionales de Planificación y Desarrollo se definen como unidades de asesoría a la máxima autoridad de la institución, y de la cual dependerán, en materia de políticas, planes, programas y proyectos internos de la institución así como el desarrollo y aprendizaje organizacional, gestión de calidad y reingeniería de procesos.

Funciones de las Unidades Institucionales de Planificación y Desarrollo (UIPyD): ¹¹

- Formular las políticas, planes, programas y proyectos necesarios para el desarrollo institucional, en coordinación con las altas autoridades de la institución.
- Preparar en base a las prioridades sancionadas por el Consejo de Ministros, los planes estratégicos institucionales que servirán de base para la elaboración y actualización del Plan Nacional Plurianual del Sector Público.

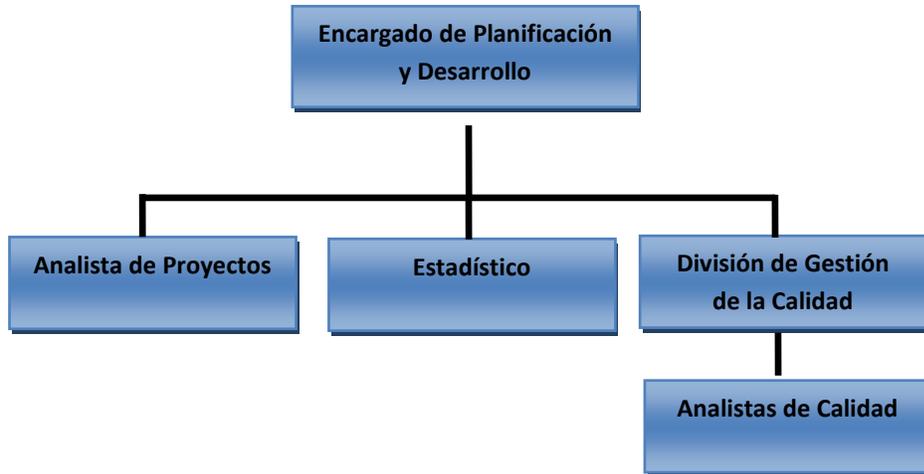
¹¹ (ONAPI, Manual de Funciones Departamento Planificación y Desarrollo. Oficina Nacional de la Propiedad Industrial , 2013)

- En el caso de las instituciones cabeza de sector, serán responsables de coordinar la formulación de los Planes Estratégicos Sectoriales.
- Identificar, formular y evaluar la factibilidad técnico-económica de cada uno de los proyectos de inversión de acuerdo a las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.
- Preparar el proyecto de plan de inversiones públicas del área de su competencia.
- Participar en la formulación del presupuesto anual de la institución, en coordinación con el área financiera respectiva.
- Participar en la definición de la estructura programática del presupuesto en coordinación con el área financiera de la institución.
- Monitorear la ejecución de los programas y proyectos institucionales y el de las instituciones adscritas, en el caso que las hubiere.
- Preparar informes sobre el impacto logrado en el cumplimiento de las políticas y planes institucionales a través de la ejecución de los programas y proyectos a nivel institucional y sectorial.
- Preparar propuestas de revisión de estructuras organizativas y de reingeniería de procesos, incluyendo los respectivos componentes tecnológicos.
- Elaborar y dar seguimiento a los proyectos de modernización y adecuación de la estructura organizativa de la institución, así como elaborar los manuales de organización y funciones, políticas, normas y procedimientos.
- Efectuar los estudios administrativos dirigidos a detectar y/o proponer alternativas de solución a problemas estructurales operacionales y funcionales de la institución.
- Diseñar los formularios utilizados en las actividades y operaciones administrativas de la institución y evaluar las modificaciones sugeridas por las demás unidades administrativas.
- Dar seguimiento a la aplicación de las normas, procedimientos y recomendaciones establecidas en los estudios administrativos de la institución.

- Asegurar el establecimiento y desarrollo de un Plan de Calidad a lo interno, así como supervisar todas las actividades relacionadas con la Gestión de Calidad.
- Gestionar la aplicación e implementación de Modelos de Gestión de Calidad que contribuyan a la eficientización de los servicios que ofrece la Institución a los demás organismos del Estado y a la ciudadanía en general.
- Velar por la recolección y actualización de los datos estadísticos que sirven de soporte a la formulación de planes para la toma de decisiones en la institución.
- Velar porque la institución ofrezca un adecuado servicio de documentación estadística e información sobre temas relacionados con los objetivos de la institución.
- Identificar y formular planes, programas y proyectos a ser presentados al Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo para el financiamiento de la cooperación internacional.
- Dar seguimiento y evaluar los planes, programas y proyectos de cooperación internacional de la institución y los de las instituciones adscritas, en el marco de las políticas definidas por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.
- Velar por el cumplimiento de las normas, procesos y procedimientos de solicitud, recepción, gestión, seguimiento y evaluación de la Cooperación Internacional.
- Participar en las reuniones de las Mesas de Coordinación de la Cooperación Internacional en representación de su sector.
- Preparar los informes de monitoreo y evaluación de los planes, programas y proyectos de cooperación no reembolsables del sector y/o instancia que coordina.

Figura No. 3.

Estructura Organizativa Dpto. Planificación y Desarrollo de la ONAPI



- **Fuente:** ONAPI. (2013). Manual de Funciones Departamento Planificación y Desarrollo. Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI). Santo Domingo, Distrito Nacional: ONAPI.

Descripción de las principales funciones o tareas por cargo del Departamento de Planificación y Desarrollo de la ONAPI.

Encargado Departamento De Planificación Y Desarrollo

.

- Naturaleza del trabajo:

Bajo supervisión general, realiza labores de coordinación formulación y gestión de la planificación estratégica institucional, así como de otros planes y proyectos que se realizan en la institución.

- Tareas típicas:

- Dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal a su cargo.
- Coordinar la formulación de los planes estratégicos y operativos de la institución.
- Coordinar la formulación de los planes estratégicos y operativos de la institución.
- Asesorar a las demás unidades en la elaboración de los planes, proyectos y programas a ser desarrollados en la institución.
- Supervisar y evaluar la ejecución de los planes formulados.
- Elaborar planes y proyectos que promuevan el desarrollo de la oficina con miras a optimizar la gestión institucional para el cumplimiento de las responsabilidades que le competen en las políticas, planes y proyectos del Estado.
- Coordinar con las áreas responsables la elaboración del presupuesto institucional.
- Elaborar la base justificativa del presupuesto.
- Velar por la compatibilidad entre el presupuesto y los planes a ser ejecutados.
- Planificar y diseñar metodologías e instrumentos para la elaboración de proyectos y análisis de sistemas y procedimientos.
- Velar por la mejora continua de los procesos y servicios que desarrolla la institución.

- Velar por la actualización de los manuales de procedimientos, de funciones, de la calidad y otros similares que se desarrollen en la institución.
- Realizar o supervisar la realización de estudios administrativos dirigidos a detectar problemas estructurales, operacionales y funcionales para proponer alternativas de solución.
- Velar por la actualización de las estructuras organizativas, flujogramas de procesos y otros documentos similares.
- Elaborar memoria anual y las estadísticas de la institución.
- Asesorar en el área de su especialidad a las unidades que así lo requieran.
- Coordinar con la Secretaría de Estado de Planificación y Desarrollo la participación de la oficina en la elaboración y actualización del Plan Nacional Plurianual del Sector Público.
- Cumplir las metas que les sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo.
- Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por el superior inmediato.

Analista De Proyectos

- Naturaleza del Trabajo:

Bajo supervisión periódica realiza labores relacionadas con la formulación, análisis y evaluación de proyectos diversos relacionados con la institución.

- Tareas Típicas:

- Estudiar y analizar las propuestas de programas y proyectos presentados por diferentes unidades de la Institución.
- Determinar la factibilidad de los proyectos recibidos y opinar sobre la aprobación, rechazo o enmienda a los mismos.
- Asesorar a las diferentes unidades de la institución en cuanto a la formulación de los programas y proyectos.

- Participar en los estudios de factibilidad económica de los programas y proyectos recibidos.
- Dar seguimiento a los proyectos en ejecución financiados por organismos nacionales e Internacionales.
- Recibir, evaluar y tramitar las solicitudes de participación en los proyectos de carácter social.
- Ofrecer asistencia técnica en la formulación de proyectos de preinversión.
- Participar en la coordinación y supervisión de todas las actividades concernientes a los proyectos a su cargo.
- Formular proyectos diversos que conduzcan a convenios.
- Actualizar los proyectos en ejecución y llevar cronograma de control de los mismos.
- Dar seguimiento a la ejecución del presupuesto de gastos de los proyectos y verificar que lo ejecutado va acorde con lo proyectado.
- Elaborar y proponer pautas para la elaboración y formulación de proyectos.
- Elaborar presupuestos de gastos de los proyectos a ejecutar.
- Elaborar cuadros estadísticos para controlar la ejecución de los proyectos.
- Participar en la formulación del presupuesto de ingresos y gastos de la institución y evaluar su ejecución.
- Seguir los lineamientos y las políticas adoptadas por la institución para la formulación de proyectos.
- Opinar para la aprobación, rechazo o enmienda de los proyectos estudiados.
- Presentar informes de las labores realizadas.
- Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo.
- Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

Estadístico

- **Naturaleza del Trabajo:**

Bajo la supervisión periódica realiza labores variadas de recolección, interpretación, codificación, revisión y organización de datos estadísticos.

- **Tareas Típicas:**

- Recolectar, revisar y ordenar datos diversos de las actividades realizadas por la Institución, a fin de obtener datos estadísticos precisos.
- Elaborar y presentar los datos obtenidos en gráficos, cuadros y resúmenes escritos.
- Tabular datos recolectados, según procedimientos establecidos.
- Llevar registro y control de las informaciones recibidas.
- Codificar informaciones estadísticas.
- Calcular, interpretar y presentar los datos estadísticos en cuadros, gráficos y diagramas.
- Hacer diseño de muestras para trabajos estadísticos.
- Determinar y hacer cálculos de índices, variables y otros.
- Efectuar cálculos numéricos sobre diversos tópicos para hacer comparaciones estadísticas.
- Ofrecer informaciones estadísticas a personas interesadas.
- Colaborar en la presentación de la memoria anual de la Institución.
- Verificar códigos de informaciones estadísticas y otros documentos.
- Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo.
- Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

Encargado División De Gestión De La Calidad

- **Naturaleza del Trabajo:**

Bajo supervisión periódica, dirige, coordina y administra el Sistema de Gestión de la Calidad de la institución para garantizar la mejora continua de los procesos y servicios en procura de la satisfacción de los clientes.

- **Tareas Típicas:**

- Dirigir, coordinar y supervisar al personal a su cargo.
- Coordinar y participar en la elaboración de políticas, programas, procedimientos e instructivos tendentes al desarrollo y mejora continua de los procesos que realiza la institución, dentro del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Asegurar el correcto manejo de los documentos y registros de la institución, dentro del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Asegurar la correcta aplicación de los procedimientos que establece la Norma ISO 9001:2000 y demás procedimientos e instructivos de trabajo establecidos para la eficaz ejecución del SGC.
- Elaborar y administrar el Programa Anual de auditorías internas de calidad.
- Asegurar la medición análisis y mejora de los procesos mediante la creación, seguimiento y monitoreo de los indicadores de procesos.
- Realizar análisis de datos y formular propuestas de mejora a partir de los mismos.
- Asegurar la mejora continua del sistema a través de la adecuada gestión del las acciones correctivas y preventivas.
- Presentar informe y reportes estadísticos de las actividades realizadas.
- Cumplir las metas individuales que les sean asignadas y los compromisos que ellos conllevan conforme a la naturaleza de su cargo.
- Realizar otras tareas afines y complementarias conforme a lo asignado por su superior inmediato.

Analista De Gestión De Calidad

- **Naturaleza del Trabajo:**

Bajo supervisión directa realiza labores relacionadas con la aplicación e implantación de políticas, procedimientos, mecanismos de control y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

- **Tareas Típicas:**

- Participar en el levantamiento y creación de nuevos de procedimientos e instructivos de trabajo de Sistema de Gestión de la Calidad.
- Velar por la correcta aplicación de los Procedimientos e instructivos de trabajo que conciernen al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Procurar y registrar la data de los indicadores de procesos en ISOLucion.
- Brindar soporte a los usuarios del Software ISOLucion en la utilización del mismo.
- Crear y controlar la documentación del Sistema de acuerdo al procedimiento establecido.
- Brindar apoyo en la planificación y ejecución de las auditorías internas e inspecciones de la Calidad.
- Actualizar el registro de las competencias de auditores internos de la calidad.
- Recolectar la data para realizar el análisis de datos de los procesos.
- Manejar las Acciones Correctivas y Preventivas a través del Software ISOLucion, conforme a los procedimientos establecidos.
- Procurar la correcta utilización de los registros requeridos por la Norma ISO 9001:2000.
- Analizar las auditorias que generan los departamentos para garantizar y certificar la calidad de los procesos que se realizan en la institución y recomendar las acciones correctivas pertinentes.
- Desarrollar y mantener un sistema de comunicación con las instituciones de educación superior que permita obtener retroalimentación sobre la calidad de

servicios que ofrecen, así como la información de sus necesidades y expectativas para mejorar el servicio que brindan a los usuarios.

- Participar en la formulación de nuevos indicadores de calidad y mejora de los existentes. Presentar informes de las labores realizadas.
- Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo.
- Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato, conforme a lo asignado por su superior inmediato.
- Velar por el correcto entendimiento de los Procedimientos que conciernen al Sistema de Gestión de la Calidad.

Capítulo III. Resultados Obtenidos

3.1 Resultados Obtenidos.

El levantamiento de las informaciones para realizar el análisis sobre la planificación y desarrollo de proyectos en una organización gubernamental en la ciudad de Santo Domingo. Caso: ONAPI, año 2014.

Se realizó de una población de 300 colaboradores, de los cuales se tomo una muestra 100 personas de diversas áreas de la organización gubernamental ONAPI.

Los factores tomados en cuenta para el análisis son:

- Proyectos de infraestructura
- Motivo de los proyectos
- Aceptación de los proyectos de infraestructura
- Participación de las áreas involucradas
- Proyectos de bienes de capital (software)
- Evaluación de las necesidades departamentales
- Eficiencia de los bienes de capital (software)
- Prevenciones ante los posibles riesgos

Se determinó que los últimos proyectos de bienes, orientados a la eficiencia de la organización realizados entre los 6 meses y un año, no fueron considerados aceptables por el 40% de los encuestados, dicho dato se justifica por el 60% de los encuestados que indica que el proyecto realizado no resolvió la problemática, además de que el 70% que considera que no se previeron los riesgos necesarios antes de emprender el proyecto.

3.2 Análisis de Datos.

Tomando como base los datos analizados en la encuesta, se puede observar que los mismos son tanto cualitativos como cuantitativos, los cuales se presentan a continuación:

Gráfico 1 . Sexo de los encuestados

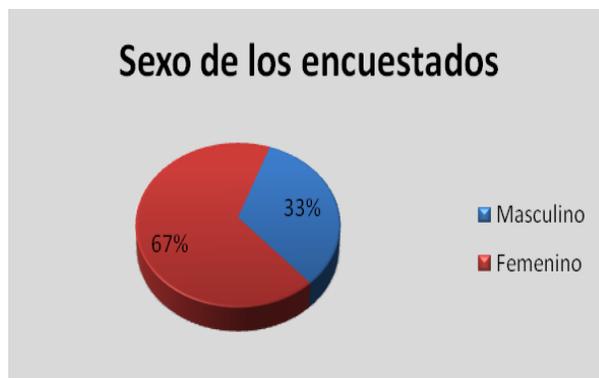


Tabla 1 . Sexo de los encuestados

Masculino	Femenino
33	67

Puntos a resaltar: el 33% de los encuestas son de sexo masculino. El 67% de los encuestados son de sexo femenino.

Gráfico 2. Edad de los encuestados

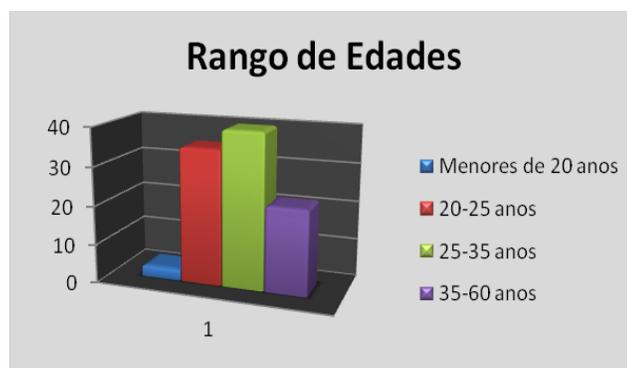


Tabla 2. Edad de los encuestados

Menores de 20 años	20-25 años	25-35 años	35-60 años
3	35	40	22

Puntos a resaltar: de los colaboradores encuestados 3 de ellos corresponde a pasantes que se encuentran en el rango menor a los 20 años de edad, que por lo regular son pasantes. El rango mayor de edad de empleados fijos se encuentra entre los 25 a 35 años y el menor está entre los 35 a 65 años.

Gráfico 3. Tiempo de último trabajo de infraestructura



Tabla 3. Tiempo de último trabajo de infraestructura

6 meses	1 años	2 años	Más de 2 años
25	5	0	0

Puntos a resaltar: el 83% de los encuestados indicó que el tiempo transcurrido desde el último proyecto de infraestructura se realizó no hace más de 6 meses, no obstante el 17% de los encuestados indicó que el último proyecto emprendido está en el rango de 6 meses a un año. Lo que quiere decir que recientemente se han realizado proyectos de este tipo.

Gráfico 4. Aceptación trabajo de infraestructura

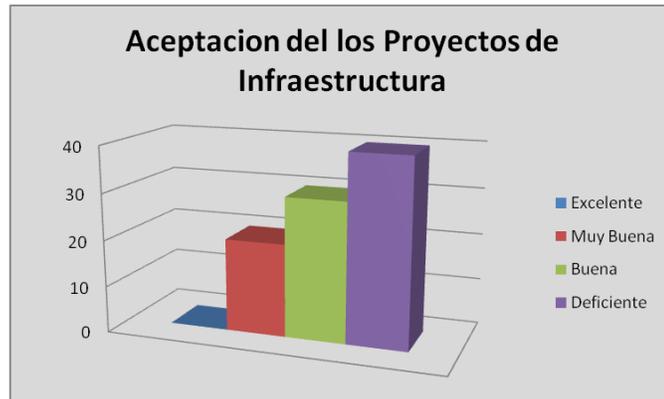


Tabla 4. Aceptación trabajo de infraestructura

Excelente	10
Muy Buena	20
Buena	30
Deficiente	40

Puntos a resaltar: de los 100 encuestados, la mayor parte, que corresponde al 40% 40 empleados, consideraron el proyecto de infraestructura realizado como deficiente. Eso quiere decir que el proyecto no cumplió con las expectativas de los colaboradores de la organización gubernamental ONAPI.

Gráfico 5. Consideración de resolución de la problemática



Tabla 5. Consideración de resolución de la problemática

Si	No
40	60

Puntos a resaltar: el 60% de los encuestados considera que los proyectos emprendidos por la organización gubernamental ONAPI, no resuelven la problemática del todo, por lo que entendemos que una mejor planificación del los mismos podría ser considerada como una oportunidad de mejora.

Gráfico 6. Motivo del proyecto

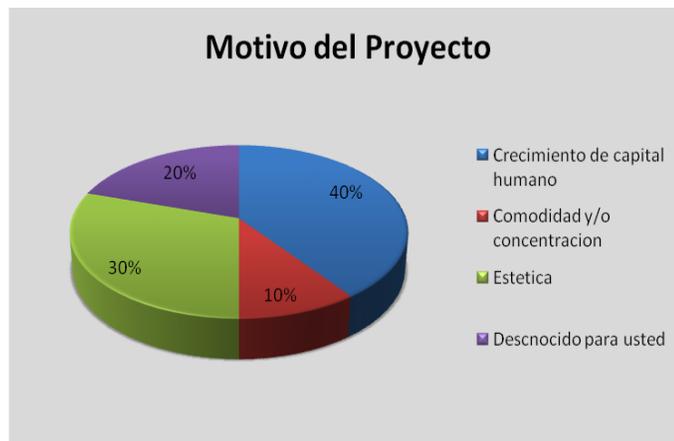


Tabla 6. Motivo del proyecto

Espacio para trabajar	10
Crecimiento de capital humano	40
Comodidad y/o concentración	10
Estética	30
Desconocido para usted	20

Puntos a resaltar: el 60% de los encuestados indicaron que la mayor parte de los proyectos de infraestructura realizados son con el fin de optimizar la productividad y/o mejorar la calidad del producto.

Gráfico 7. Sugerencias respecto al proyecto



Tabla 7. Sugerencias respecto al proyecto

Si	No
5	95

Puntos a resaltar: el 95% de los encuestados indicaron que no se le pidió sugerencia a la hora de analizar el proyecto a realizar en sus áreas, por lo que se que información importante sobre las necesidades de los empleados pudieran ser pasadas por alto y/o no ser tomadas en cuenta.

Gráfico 8. Quejas respecto al Proyecto

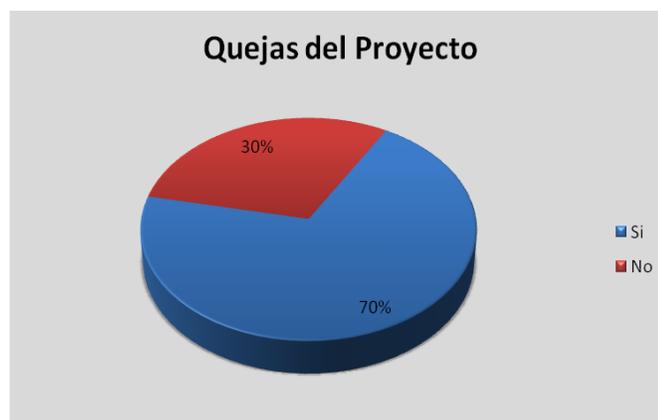


Tabla 8. Quejas respecto al Proyecto

Si	No
70	30

Puntos a resaltar: el 70% de los encuestados se quejo sobre proyecto finalizado, lo que indica que el levantamiento de las necesidades de las áreas involucradas debió ser mas atinado.

Gráfico 9. Prevenciones de riesgo



Tabla 9. Prevenciones de riesgo

Si	No
25	75

Puntos a resaltar: el 75% de los encuestados indicó que no se toman las prevenciones de riesgo de lugar al momento de realizar algún tipo de proyecto orientado al aumento de la productividad.

Conclusión y Recomendaciones

Conclusión

A través de las investigaciones realizadas se aprecia que la organización gubernamental ONAPI, emprende diversos proyectos con el fin de mantener su objetivo de llegar a la excelencia y mantener una mejora continua de sus procesos.

No obstante podemos confirmar que muchos de los inconvenientes es debido a que el análisis y plantación de proyectos de bienes orientados a la eficiencia y la productividad, el departamento de Planificación y Desarrollo no tiene participación alguna, a no ser proyectos nuevos, los mismos son llevados a cabo por cada departamento en conjunto con del departamento de administrativo.

La encuesta aplicada a las diversas áreas de la organización gubernamental ONAPI arrojó los siguientes resultados:

- Los resultados de la aceptación de los proyectos de infraestructura fue en el rango de excelente 10%, muy Buena 20%, buena 30% y deficiente 40%
- El 60% de los encuestados indicaron que la mayor parte de los proyectos de infraestructura realizados son con el fin de optimizar la productividad.
- El 40% de los encuestados identificó que se resolvió el problema que vino a solucionar el proyecto
- El 95% de los encuestados indicaron que no se le pidió alguna sugerencia a la hora de analizar los factores a tomar encuesta para la realización del proyecto.

- El 70% de los encuestados expresaron quejas sobre el proyecto finalizado, lo que indica que las necesidades de las áreas involucradas debió de ser más atinadas.
- El 75% de los encuestados indico que no se toman las previsiones de Riesco de lugar a la hora de analizar el proyecto
- El 90% de los encuestados indicaron que utilizan un software como herramienta principal
- El sistema fue cambiado, y el 55% de los encuestados considero que no se tomaron todas las medidas de lugar antes de realizar dicho cambio.

Recomendaciones

Según los resultados del estudio del análisis de sobre la planificación y desarrollo de proyectos de la oficina gubernamental ONAPI, realizaremos recomendaciones para contrarrestar las condiciones desfavorables encontradas.

En vista que se trata de un tema gerencial se exhorta la concientización en los temas de los valores, habilidades directivas del sistema, sensibilizando permanentemente a la alta dirección sobre estos temas y la importancia del involucramiento y responsabilidades de que cada área cumpla con sus respectivas funciones para un mejor desempeño y funcionamiento de cada uno de los proyectos.

Por otra parte, se recomienda que todos los análisis y planificación de proyectos realizados con antelación en la organización de manera global, sean manejados bajo la estructura del departamento de Planificación y desarrollo, corrigiendo de este modo el poco involucramiento y/o participación que se le da al mismo.

Se recomienda que los proyectos manejados por el departamento de Planificación y desarrollo sean a través de las herramientas Project y el Sistema de Gestión de Riesgo.

La Herramienta Project permite la optimización de los recursos humanos y financieros dentro del tiempo planificado y el sistema de gestión de riesgo, con sus respectivos responsables y personas involucradas, debido a que dicho sistema utiliza múltiples variables que dan un vistazo a diversos escenarios, por lo tanto el mismo debe de ser tomado en cuenta como un tema complejo y debe de ser considerado por la organización de manera científica. El sistema no solo se asocia a los niveles de incertidumbre, que en el mundo cambiante en el que vivimos esto podría arrojar datos no solo de amenazas, sino también de oportunidades.

Bibliografía

Libros

- Isaías, Á. (2004). Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos. México: Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Lira, L. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano ILPES.
- **Ley 20-00** de Propiedad Industrial, promulgada el 08 de mayo (2000)
- Mateo, D. (2007). Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa: Técnicas y métodos para el éxito de un proyecto empresarial. Argentina: Editorial Ideas Propias.

En la Web

- <http://www.onapi.gob.do>
- <http://www.onapi.gov.do/quienes-somos.html>
- <http://www.onapi.gov.do/estructura-organica-institucional.html>
- <http://www.qsl.cl/noticias/archivo/jose/Ed.35P36-37-38.pdf>
- http://www.madrimasd.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/tema4_7.asp

Manuales

- ONAPI. (2013). Manual de Funciones Departamento Planificación y Desarrollo. Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI). Santo Domingo, Distrito Nacional: ONAPI.
- ONAPI. (2013). *Manual de Procedimiento de Mantenimiento, Infraestructura*. Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI). Santo Domingo, D. N.: ONAPI.

A N E X O S

Anexo A: ANTEPROYECTO

UNIVERSIDAD APEC



Decanato de Escuela de graduados

TEMA:

“Análisis sobre la planificación y desarrollo de proyectos en una organización gubernamental en la ciudad de Santo Domingo. Caso: ONAPI, año 2014”

NOMBRE:

Adonis Puello Cruz

2012-1150

“Anteproyecto de la monografía para optar por el título de Maestría de Gerencia y Productividad”

PROFESORA:

Edda Freitas

SANTO DOMINGO, R.D. 2013

1. Preguntas de Partida

1. ¿De qué se trata la investigación propuesta?

Proponer m

ejoras en el proceso de planificación y desarrollo de los proyectos ejecutados por la organización gubernamental ONAPI

2. ¿En qué contexto se ubica?

Las actividades del departamento de Planificación y Desarrollo de la organización gubernamental ONAPI

3. ¿Es de interés el tema?

Sí, porque tomando en cuenta ciertos parámetros a la hora de la toma de decisiones en la planificación y desarrollo de proyectos, los mismos serán más organizados y enfocados a la problemática que los mismos van a resolver.

4. ¿Existe información sobre el mismo?

Sí, en los diversos libros relacionados a la planificación y desarrollo de proyectos, documentales, manuales, revistas administrativas, además de las informaciones en pertenecientes de las diversas empresas u instituciones gubernamentales que realizan planeaciones y desarrollo de proyectos.

5. ¿Dónde se puede encontrar o quien tiene la información?

El departamento de Planificación y Desarrollo, Dirección General, departamento Financiero.

6. ¿Cuáles son los resultados personales que se esperan?

implementar una mejora significativa en la planificación y desarrollo de proyectos, que los mismos sean más enfocados y resuelvan la problemática sin incurrir en gastos posteriores para reincidir en la misma problemática.

7. ¿Cuáles son los resultados generales que se esperan?

Se espera una definición de los criterios de planificación y desarrollo de proyectos que permitan crecer a la organización de manera continua y sostenida.

1. Problema de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

Algunos de los proyectos emprendido por la organización gubernamental ONAPI, presentan inconvenientes en el desarrollo y seguimiento de los mismos, especialmente en los proyectos de infraestructura donde se muestra una falta de coordinación de las aéreas, así como algunos parámetro que se deberían de tomar en cuenta para la realización de este tipo de proyectos.

En diversos departamentos que se encontraban unidos fueron separados y puestos en áreas independientes. Al momento de realizar dichos cambios no tomaron en cuenta el crecimiento de los departamentos, ya que al momento de realizar dichos cambios se estaba reclutando personal nuevo para el mismo, lo que trajo como consecuencia que algunos colaboradores de esa área realicen sus funciones fuera del mismo. Sin embargo algunas áreas tienen espacios disponibles no utilizados y otras carecen de espacio para moverse libremente entre ellos.

Otro inconveniente es que dicha separación aísla o distancia aquellos departamentos que dependen uno de los otros lo que distorsiona la cadena de producción.

Debido a estos inconvenientes se incurren en costos adicionales para organizar y reorganizar la edificación hasta encontrar el punto adecuado.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las razones de que el departamento de Planificación y Desarrollo No tome algunos parámetros básicos en cuenta a la hora de realizar un proyecto en la organización gubernamental ONAPI?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Qué métodos se puede implementar para mejorar el proceso Planificación y desarrollo de proyectos?
- ¿Cómo se puede mejorar la planeación, organización, el desarrollo y control de los de los proyectos a ejecutar?
- ¿Cuáles son las limitaciones que posee el departamento de Planificación y Desarrollo al momento de la toma de decisiones e implementación de los proyectos?
- ¿Qué Indicadores existentes utilizados por la organización y posibles indicadores podrían ser utilizados para hacer la planificación y desarrollo de proyectos más eficiente?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar el proceso de planeación y desarrollo de proyectos con el fin de proponer mejoras, indicadores y métodos que faciliten la planeación, organización, desarrollo y control de proyectos implementados en la organización gubernamental ONAPI

2.2 Objetivos específicos

- Identificar cuales proyectos han sido ejecutados y analizar la metodología de planificación y desarrollo de los mismos.
- Identificar las razones por las cuales no se toman algunos parámetros importantes en la planeación, desarrollo de los proyectos a ejecutar.
- Recomendar métodos de planificación y desarrollo de proyectos que permita que los mismos cumplan el fin deseado.

3. Justificación de la investigación

3.1 Justificación Teórica

La investigación es teórica, porque la información que permite comparar, rechazar y verificar que tan bien o mal se realizan los proyectos está disponible es de diferentes maneras, tales como: documentales referente al tema, revistas con enfoques administrativos, libros de planificación y desarrollo de proyectos, así como de manera digital las páginas web pueden brindar una amplia gama de información.

3.2 Justificación Metodológica

Se harán entrevistas a personas relacionadas con la planificación y desarrollo de proyectos para identificar los puntos a tomar en cuenta al momento de planificar y desarrollar algún proyecto, así como a aquellos encargados en las que sus áreas han participado de algún tipo de proyecto en el último año, lo cual permitirá recaudar toda la información necesaria respecto al proyecto.

Se harán igualaciones referente a la planificar y desarrollar proyectos en las oficinas gubernamentales y privadas con el fin de encontrar la solución a la problemática, sugerir pautas y procedimientos diferentes para llevar a cabo los proyectos futuros.

3.3 Justificación Práctica

La investigación es práctica ya que ayuda a aumentar el conocimiento sobre la mejor manera de planificación y desarrollo de proyectos, apoya el proceso de tomar en cuenta las necesidades reales de los departamentos y a identificar cuáles son los proyectos más prioritarios.

4. Marco Referencial

4.1 Marco Teórico

Para el desarrollo de este trabajo, es necesario conocer que es **proyecto** Conjunto de instrucciones, cálculos y dibujos para ejecutar una obra de arquitectura e ingeniería. <http://www.wordreference.com/definicion/proyecto>

Planificar: es Elaborar un plan general, detallado y generalmente de gran amplitud, para la consecución de un fin o una actividad. <http://es.thefreedictionary.com/planificar>.

Plan de empresa: El plan de empresa (también denominado memoria del proyecto) es la plasmación escrita y ordenada de nuestra idea. La escritura permite realizar una reflexión sobre nuestra idea inicial, estructurando la idea inicial y ajustando el proyecto para reducir al máximo los riesgos. <http://desarrollo-profesional.universia.es/emprendedores/crear-empresa/definicion/>

4.2 Marco Conceptual

Recursos: es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles. <http://es.wikipedia.org/wiki/Recurso>.

Proyectos: Una lista los proyectos a realizar en la organización gubernamental ONAPI, donde se muestren la secuencia a ejecutar dichos proyectos.

Integración: coordinación de las actividades de varios órganos, para alcanzar un funcionamiento armonioso, realizada por diversos centros nerviosos. Pequeño Larousse Multimedia, 2004

Cadena de producción: es la cadena productiva de la organización ONAPI, donde se muestran las diferentes áreas en las que incurres los servicios ofertados.

Holismo: Doctrina epistemológica según la cual la comprensión de las totalidades o realidades complejas se lleva a cabo a partir de leyes específicas que no se reducen a leyes que afectan a sus elementos. Pequeño Larousse Multimedia, 2004

4.3 Marco Espacial

El proyecto se realizará en la organización gubernamental ONAPI, Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana.

4.4 Marco Temporal

La investigación se realizará durante el año 2014

5. Hipótesis

5.1 Primer grado

La organización gubernamental ONAPI muestra inconvenientes en la planificación y desarrollo de proyectos de infraestructura.

5.2 Segundo grado

La organización gubernamental ONAPI muestra inconvenientes en la planificación y desarrollo de proyectos de infraestructura, debido a que no existe una integración por parte de los constructores, arquitectos, encargados departamentales y los responsables de llevar a cabo la planificación y desarrollo de dichos proyectos.

5.3 Variables –indicadores

Variables	Indicadores
Planificación y desarrollo de proyectos	Alcance del departamento de Planificación y Desarrollo Comunicación entre áreas de la cadena de producción. Coordinación de las áreas. Necesidades departamentales. Cadena de Producción. Toma de decisiones (responsables) Nivel de eficiencia de los constructores

6. Aspectos Metodológicos

6.1 Tipos de estudio

En la presente investigación se utilizarán los siguientes tipos de estudio:

Exploratorio, este es la base de la investigación, se utiliza cuando un tema no ha sido abordado o ha sido poco estudiado. A través del estudio exploratorio se ha planteado el problema de la investigación y las hipótesis.

Descriptivo, este será utilizado para dar detalles de las variables que intervienen en la problemática. Esta investigación detallará las posibles razones por las cuales los proyectos de infraestructura muestran inconvenientes que son corregidos sobre la marcha, así como implantar posibles soluciones para dicha problemática.

Explicativo, este estudio será utilizado para dar explicación a los hechos y fenómenos planteados en las hipótesis a partir del problema de investigación.

6.2 Métodos de investigación

Observación, en esta investigación acumularemos información por medio de la observación de las actividades de construcción y remodelación de los inmuebles pertenecientes a organización gubernamental ONAPI, buscando las fallas en el proceso de planificación y desarrollo de los proyectos, con el fin de poder hacer aportes satisfactorios.

Inducción, este método parte de lo particular a lo general, la investigación estará fundamentada la planificación y desarrollo de proyectos de infraestructuras,

determinando cuales son las variables que se toman o no en cuenta para llevar a cabo los mismos.

Deductivo, este tipo de método parte de lo general a lo particular, esto se realizará en la investigación propuesta, puesto que se observaran diferentes manera de planificar y llevar a cabo los proyectos de infraestructura con el fin realizar recomendaciones que permitan llevar a cabo los proyectos más eficientemente.

6.3 Fuentes y técnicas de la investigación

6.3.1 Fuentes Documentales

Fuentes primarias: las fuentes escogidas serán libros relacionados con la planificación y desarrollo de proyectos, entrevistas al encargado del departamento de Planificación y Desarrollo, al maestro constructor, al ingeniero encargado de la obra y a los demás encargados de los departamentos que sufren cambios de infraestructura.

Fuentes secundarias: las fuentes secundarias serán los manuales de usuario de la oficina gubernamental ONAPI, documentos disponibles en las páginas Webs, revistas con contenido del tema, enciclopedias, diccionarios.

6.3.2 Fuentes técnicas

Entre las técnicas de recolección de información que se utilizarán en la investigación serán:

La observación

En esta investigación recogeremos información por medio de la observación de los trabajos de infraestructura y la manera en la que reubican los empleados durante el proyecto. La organización del proyecto, la coordinación que mantienen los constructores, arquitectos y la gerencia de la organización las necesidades a satisfacer con el proyecto, los inconvenientes y las consecuencias del proyecto.

La encuesta

Cuestionarios: se realizarán cuestionarios para realizar las encuestas a las diferentes personas que tiene que ver de manera directa con el proyecto.

Entrevistas: se realizaran entrevistas al encargado de Planificación y Desarrollo de proyectos y a los encargados departamentales cuyas áreas han sufrido cambios de infraestructura,

Bibliográfica

Análisis de documentación: se analizarán las informaciones de las fuentes primarias y secundarias como son los artículos en Internet, libros, manuales, entre otros.

6.4 Tratamiento de la información

La información obtenida de los cuestionarios realizados a todas aquellas personas que infieren de alguna manera con el proyecto, será tabulada y se realizaran gráficos para su posterior análisis y comprobar si los objetivos de la investigación fueron alcanzados.

7. Tabla de contenido

CAPITULO I: METODOS DE PLANIFICACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS

1.1 Definición

1.2 Descripción

1.3 Origen y evolución del la planificación y desarrollo de proyectos

1.4 Clasificación de los proyectos

CAPITULO II: ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACION

2.1 Reseña histórica de la organización.

2.2 Aspectos estratégicos.

2.3 Misión.

2.4 Visión.

2.5 Valores institucionales.

2.6 Estructura Organizacional.

CAPITULO III: OBSERVACION Y ANALISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS

3.1 Planificación y desarrollo de proyectos en organizaciones gubernamental vs organizaciones privadas

3.1.1 Observación de los procesos de

3.1.2 Propuesta del Ministerio de Administración Publica

3.1.3 Observación de los procesos en instituciones privadas

3.1.4 Preparación de Mapas de Proceso

3.1.5 Comparación

CAPITULO IV: ANALISIS DE LA INVESTIGACION

4.1 Análisis Metodológico

4.1.1 Tabulación de los resultados de la investigación

4.1.2 Interpretación de los resultados de la investigación

Conclusiones

Recomendaciones

8. Bibliografía preliminar

8.1 Libros

Álvarez García, Isaías, Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos, Editorial Limusa, S.A. de C.V., 1er Edición.

Mateo Campoy, Daniel, Como gestionar y planificar un proyecto en la empresa. Técnicas y métodos para el éxito de un proyecto empresarial, Ideas propias Editorial. Vigo, 2007, 1er Edición.

Miranda Miranda, Juan José, Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental, MM editores, 5ta Edición.

8.2 Diccionario

El pequeño Larousse multimedia, (2004)
<http://www.wordreference.com>

8.3 Manuales

Manual de Planificación y desarrollo de la oficina Gubernamental ONAPI

9. Cronograma de trabajo

Actividades	Meses																	
	1				2				3				4					
	Semanas																	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Etapa #1																		
Ajuste del Anteproyecto	■	■																
Entrevistas con los usuarios y expertos en el tema		■	■	■														
Etapa #2																		
Ajuste de instrumentos para la recolección de información			■	■	■													
Recolección de Datos				■	■	■												
Tabulación de la información							■	■										
Análisis e Interpretación de la información								■	■	■								
Etapa #3																		
Elaboración del informe final									■	■	■							
Revisión del informe por parte del asesor												■	■					
Reajuste luego de revisión final														■	■			
Entrega del informe final																	■	

10. Presupuesto

	Monto Estimado	
	Ingresos	Egresos
Recursos Propios		
	RD\$59,900.00	
Total Ingresos		
	RD\$59,900.00	
Gastos:		
Honorarios de los investigadores		RD\$20,000.00
Pago De Asesores		RD\$25,000.00
Pago digitación, encuadernación e impresión de informaciones		RD\$ 3,500.00
Compra de papel para impresión		RD\$ 1000.00
Empastado		RD\$ 1000.00
Fotocopias		RD\$ 400.00
Transporte		RD\$ 5,500.00
otros gastos		RD\$ 3,500.00
Total Egresos		RD\$59,900.00

Anexo B: MODELO DE CUESTIONARIO

Soy Adonis Puello, estudiante de término de la Maestría Gerencia y Productividad, en la universidad APEC le solicito permiso para aplicar esta entrevista y a la vez colabore al llenar este cuestionario con el objetivo de recolección de datos para mi trabajo de monográfico.

Cuestionario

1-Sexo del Encuestado

- Femenino
- Masculino

2-Edad del encuestado

- Menor de 18 años
- 18-25 años
- 25-35 años
- 35-60 años

3-Especifique el tiempo que ha transcurrido desde el último trabajo de infraestructura relacionada con su área

- 6 meses
- 1 año
- 2 años
- Más de dos años

4- Como considera el trabajo de infraestructura realizado

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Deficiente

5-Considera que se resolvió la problemática

- Si
- No

6-Cual fue el motivo del proyecto

- Espacio para trabajar
- Crecimiento de capital humano en el departamento
- Comodidad y/o concentración

- Estética
- Desconocido para usted

7-Se le pidió sugerencia respecto al proyecto, si su respuesta es sí, pasar a las preguntas 8 y 9. Si es no, pasar a la pregunta 10 y 11

- Si
- No

8-Indique el momento que se le pidió alguna sugerencia

- Antes de la remodelación
- Durante la remodelación
- Después de la remodelación

9- Se tomo en cuenta alguna sugerencia de usted

- Si
- No

10-Se presentaron quejas del proyecto por parte de alguna persona una vez este fue terminado

- Si
- No

11-Se tomaron las medidas convenientes de Riesgo del proyecto al momento del mismo

- Si
- No

12-Utiliza usted un software como herramienta

- Si
- No

13-Que tan útil es esa herramienta para el trabajo que desempeña

- Muy útil**
- Intermedio**
- No tan útil**

14- La misma es verificada y modificada cada cierto tiempo

- Si
- No

15-cuando han sido estos cambio

- 6 meses
- 1 años
- 2 años

- Más de 2 años

16- Considera que fueron tomadas todas las medidas de lugar al momento del cambio del mismo Espacio para trabajar

- Si
- No

Gracias