

ÍNDICE

RESUMEN	II
ABSTRACT	III
RESUM	IV
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	18
1.1. INTRODUCCIÓN	18
1.2. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.3. LOS OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL	19
1.4. ALCANCE DE LA TESIS	20
1.5. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO DE TESIS DOCTORAL	21
CAPÍTULO 2 Excelencia Organizacional (EO) como respuesta de las empresas ante la Complejidad.	24
2.1. INTRODUCCIÓN	24
2.2. Complejidad y capacidad de gestión	24
2.3. Excelencia Organizacional	27
2.4. Productividad, Calidad y Calidad Total - TQM	28
2.5. ISO 9000	34
2.6 RSE, el mayor nivel de respuesta a la complejidad. Nuevas nociones para la EO.	36
2.7. Los Modelos de Excelencia	43
2.8. Comparación de los modelos MB y EFQM	58
2.9. Alcances y limitaciones de los Modelos de Excelencia Organizacional	64
CAPÍTULO 3 Las Empresas en Venezuela y los retos para su gestión	79
3.1. Introducción	79
3.2. Características Económicas Generales	79
3.3. El petróleo y la competitividad	79
3.4. La renta petrolera y sus implicaciones	83
3.5. Estructura Sectorial de la Economía Venezolana	84

3.6. Número de empresas y efectos de la estrategia oficial.	85
3.7. Reducido tamaño de las empresas y carácter familiar ..	87
3.8. Estructura de la industria manufacturera en Venezuela Situación de las PYMEV	87
3.9. Desempeño de las PYMEV: factores explicativos	91
<i>CAPÍTULO 4 Manual FIM modelo 1, una metodología para Mejorar la Capacidad de Gestión de las PYMEV</i>	82
4.1. Introducción	82
4.2. La propuesta metodológica del Manual FIM Modelo 1 ...	82
4.3. Diseño del modelo de excelencia de gestión Manual FIM Modelo 1.....	85
4.4. Estructura del Manual FIM Modelo 1 como modelo de gestión	100
4.5. Ponderación de las áreas funcionales del Manual FIM Modelo 1.....	112
4.6. Aplicación del Manual FIM Modelo 1	118
4.7. El Plan de mejora.....	127
4.8. Perfil del Consultor - Evaluador.....	132
<i>CAPÍTULO 5 La validación del Manual FIM Modelo 1 a partir de los programas basados en la metodología diseñada, como base de esquemas de asistencia a las PYME en Venezuela</i>	135
5.1. Introducción	135
5.2. Estadísticas de validación de la metodología	136
5.3. Programas y Proyectos en los que se ha aplicado el Manual FIM modelo 1.....	150
5.4. Discusión de Resultados	229
5.5. Conclusiones.	244
5.6. Demanda de mejora de la metodología Manual FIM modelo 1	245
<i>CAPÍTULO 6 PROPUESTA MANUAL FIM MODELO 2</i>	250
6.1. Introducción	250
6.2. Pautas para la revisión del Manual FIM Modelo 2.....	250
6.3. ÁREA I: Liderazgo y Estrategia.....	256

6.4. ÁREA II: Organización, Sistema de Información y Normalización	260
6.5. ÁREA III: Talento Humano.....	265
6.6. ÁREA IV: Operaciones.....	270
6.7. ÁREA V: Planta Física	276
6.8. ÁREA VI: Procura	282
6.9. ÁREA VII: Innovación, Investigación y Desarrollo	286
6.10. ÁREA VIII: Mantenimiento	291
6.11. ÁREA IX: Finanzas.....	296
6.12. ÁREA X: Mercadeo.....	301
6.13. ÁREA XI: Ventas	306
6.14. ÁREA XII: Aseguramiento de la Calidad.....	311
6.15. ÁREA XIII: Salud, Seguridad e Higiene Ocupacional .	316
6.16. ÁREA XIV: Responsabilidad Ambiental.....	322
6.17. ÁREA XV: Responsabilidad Social Empresarial	328
6.18. ÁREA XVI: Resultados	333
<i>CAPÍTULO 7 RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....</i>	<i>333</i>
7.1. Introducción.....	333
7.2. RESULTADOS Y CONCLUSIONES	334
7.3 CONCLUSIONES FINALES.....	345
7.4. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	345
<i>REFERENCIAS GENERALES</i>	<i>347</i>
<i>ANEXOS.....</i>	<i>367</i>
Anexo 1 Formato de evaluación.....	367
Anexo 2 Instrumento de recolección de información.....	387
Anexo 3 Elaboración del informe final.....	416

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURAS

FIGURA 1-1 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO DE TESIS DOCTORAL	22
FIGURA 2-1. ORIENTACIONES DE CALIDAD INK: (A) PRODUCTO Y PROCESO (B) SISTEMA, CADENA Y SOCIEDAD	26
FIGURA 2-2. PROCESO DE REPRODUCCIÓN DE LA EMPRESA	30
FIGURA 2-3. ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DEL ENFOQUE DE LA CALIDAD	33
FIGURA 2-4. DESARROLLO DE LA GERENCIA DE LA CALIDAD	34
FIGURA 2-5. PRINCIPALES INSTRUMENTOS DE RSE	39
FIGURA 2-6. LA EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.....	43
FIGURA 2-7. RELACIÓN DENTRO DE LAS CATEGORÍAS BÁSICAS Y LOS PUNTOS.	49
FIGURA 2-8. CRITERIOS DEL MODELO BALDRIGE PARA EL DESEMPEÑO EN EL MARCO DE LA EXCELENCIA. UNA PERSPECTIVA SISTÉMICA.....	51
FIGURA 2-9. ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM.....	54
FIGURA 2-10. PLAN DE DESARROLLO POR FASES.	68
FIGURA 2-11. EL ROL DE LOS RESULTADOS EN LOS MODELOS DE TQM.....	74
FIGURA 3-1. ESTRUCTURA DEL COMERCIO EXTERIOR DE VENEZUELA. EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL PETRÓLEO EN EL TOTAL DE EXPORTACIONES. EN % / AÑOS 1997-2009.	80
FIGURA 3-2. EVOLUCIÓN DEL SALDO DEL COMERCIO EXTERIOR EN VENEZUELA. EN MILLARDOS DE US\$. AÑOS 1997 – 2009	81
FIGURA 3-3. IMPORTANCIA RELATIVA DE LA ACTIVIDAD PETROLERA EN VENEZUELA. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL - AÑO 2008.....	82
FIGURA 3-4. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD NACIONAL EN VENEZUELA. BASE AÑO 1975 = 100.....	82
FIGURA 3-5. DISTRIBUCIÓN DEL PIB SECTORIAL EN VENEZUELA. EN % / AÑO 2007	85
FIGURA 3-6. CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA VENEZOLANA POR TAMAÑO DE EMPRESA. EN % Y DE EMPRESAS / AÑO 2004.....	88
FIGURA 3-7 MODELO ESTRATÉGICO DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.....	92
FIGURA 5-1. LOS PROGRAMAS DE APLICACIÓN DEL MANUAL FIM MODELO 1 EN EL TIEMPO.....	136
FIGURA 5-2. ALCANCE REGIONAL DE DE PYME POR ESTADO O PROVINCIA VENEZOLANA.	138
FIGURA 5-3. ALCANCE SECTORIAL CON EL NÚMERO DE EMPRESAS POR SECTOR DE ACTIVIDAD INDUSTRIAL.	139
FIGURA 5-4. NÚMERO DE EMPRESAS CALIFICADAS EN CADA NIVEL DE GESTIÓN DE LA METODOLOGÍA APLICADA.	140
FIGURA 5-5. PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO BÁSICO, DE LOS DIFERENTES PROGRAMAS	141

FIGURA 5-6. PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO SUFICIENTE, DE LOS DIFERENTES PROGRAMAS.	142
FIGURA 5-7. PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO EXCELENTE, DE LOS DIFERENTES PROGRAMAS.	143
FIGURA 5-8. IMPACTOS PERCIBIDOS POR LOS EMPRESARIOS EN SUS EMPRESAS, DESPUÉS DE LA INTERVENCIÓN CON PLANES DE MEJORA CON LA METODOLOGÍA DEL MANUAL FIM MODELO 1	144
FIGURA 5-9. RESULTADOS QUE MUESTRAN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL DEL EMPRESARIO ATENDIDO CON EL SERVICIO DE LOS PROGRAMAS CONINPYME (1999-2009)	146
FIGURA 5-10 RESULTADOS QUE MUESTRAN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA ASESORÍA CONINPYME BASADA EN LA METODOLOGÍA DEL MANUAL FIM MODELO 1 DEL EMPRESARIO ATENDIDO CON LOS PROGRAMAS CONINPYME (1999-2009).....	146
FIGURA 5-11 RESULTADOS QUE MUESTRAN LA EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LOS EMPRESARIOS EN LOS PROGRAMAS LIDERADOS POR FIM PRODUCTIVIDAD, EL INFOEM Y LA UNIMET EN EL PERÍODO 1999-2010.	148
FIGURA 5-12 EVALUACIÓN EFICIENCIA PERCIBIDA POR EMPRESARIOS	149
FIGURA 5-13 DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN DEL P TACHIRA.....	151
FIGURA 5-14 ALCANCE SECTORIAL P. TÁCHIRA.	153
FIGURA 5-15 NIVELES DE GESTIÓN ENCONTRADOS EN EL PROGRAMA PTÁCHIRA	154
FIGURA 5-17 PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO SUFICIENTE, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL PTÁCHIRA.	155
FIGURA 5-18 IMPACTOS PERCIBIDOS POR LOS EMPRESARIOS DEL P. TÁCHIRA EN SUS EMPRESAS, DESPUÉS DE LA INTERVENCIÓN CON PLANES DE MEJORA CON EL MANUAL FIM MODELO 1.	157
FIGURA 5-19. EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LOS EMPRESARIOS P.TÁCHIRA.....	158
FIGURA 5-20 EVALUACIÓN EFICIENCIA PERCIBIDA POR EMPRESARIOS P.TÁCHIRA.....	159
FIGURA 5-21 ESQUEMA GENERAL DEL PROGRAMA BID-CONINPYME	164
FIGURA 5-22 ALCANCE REGIONAL.....	165
FIGURA 5-23 ALCANCE SECTORIAL.....	166
FIGURA 5-24 NIVELES DE GESTIÓN BID-CONINPYME	166
FIGURA 5-25 PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO BÁSICO, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL BID-CONINPYME.	167
FIGURA 5-26- PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO SUFICIENTE, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL BID-CONINPYME.....	168
FIGURA 5-27-PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO EXCELENTE, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL BID-CONINPYME.....	169
FIGURA 5-28. PERCEPCIÓN DE EMPRESARIOS SOBRE ÁREAS DE MEJORA.....	170
FIGURA 5-29- IMPACTOS PERCIBIDOS POR LOS EMPRESARIOS DEL BID-CONINPYME, DESPUÉS DE LA INTERVENCIÓN CON PLANES DE MEJORA CON LA METODOLOGÍA DEL MANUAL FIM MODELO 1.	171

FIGURA 5-30 PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN GENERAL DE EMPRESARIOS, P. BID-CONINPYME	172
FIGURA 5-31 PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN GENERAL DE EMPRESARIOS CON LA ASESORÍA DEL P. BID-CONINPYME.	172
FIGURA 5-32 ALCANCE REGIONAL P. VARIOS CONINPYME	174
FIGURA 5-33. ALCANCE SECTORIAL P. VARIOS CONINPYME	175
FIGURA 5-34 NIVELES DE GESTIÓN VARIOS CONINPYME	176
FIGURA 5-35 PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO BÁSICO, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL P. VARIOS CONINPYME.	177
FIGURA 5-36 PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO SUFICIENTE, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL P. VARIOS CONINPYME.	178
FIGURA 5-37 PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO EXCELENTE, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL P. VARIOS CONINPYME.	179
FIGURA 5-38 ALCANCE REGIONAL P.CONINPYME-BM3	180
FIGURA 5-39 ALCANCE SECTORIAL P.CONINPYME-BM3.....	181
FIGURA 5-40 NIVELES DE GESTIÓN P.CONINPYME-BM3.	182
FIGURA 5-41 PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO BÁSICO, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL P. CONINPYME-BM3.	183
FIGURA 5-42 PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO SUFICIENTE, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL P.CONINPYME-BM3.	184
FIGURA 5-43 PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO EXCELENTE, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL P.CONINPYME-BM3.	185
FIGURA 5-44 IMPACTOS PERCIBIDOS POR LOS EMPRESARIOS DEL P.VARIOS CONINPYME Y CONINPYME-BM3 DESPUÉS DE LA INTERVENCIÓN CON PLANES DE MEJORA CON LA METODOLOGÍA DEL MANUAL FIM MODELO 1	187
FIGURA 5-45 PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS DE FUNCIONES O PROCESOS IMPACTADOS POR LA CONSULTORÍA EN LOS P. VARIOS CONINPYME.....	188
FIGURA 5-46 EVALUACIÓN DE LOS EMPRESARIOS DE ÁREAS EN LAS QUE SE PERCIBEN MAYORES IMPACTOS EN LOS P VARIOS CONINPYME.....	189
FIGURA 5-47 PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPRESARIOS CON EL P.VARIOS CONINPYME Y EL P CONINPYME-BM3.....	190
FIGURA 5-48 PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA ASESORÍA	191
FIGURA 5-49. ALCANCE SECTORIAL P. ANZOÁTEGUI	194
FIGURA 5-50 NIVELES DE GESTIÓN EMPRESAS P ANZOÁTEGUI	195
FIGURA 5-51 PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO BÁSICO, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL P. ANZOÁTEGUI.	195
FIGURA 5-52 PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO SUFICIENTE, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL P. ANZOÁTEGUI.....	196

FIGURA 5-53 IMPACTOS PERCIBIDOS POR LOS EMPRESARIOS DEL P.ANZOÁTEGUI DESPUÉS DE LA INTERVENCIÓN CON PLANES DE MEJORA CON LA METODOLOGÍA DEL MANUAL FIM MODELO 1	197
FIGURA 5-54 EVALUACIÓN CUALITATIVA DE EMPRESARIOS P.ANZOATEGUI	198
FIGURA 5-55 PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS DEL P.ANZOÁTEGUI SOBRE LA EFICIENCIA (TIEMPO Y RECURSOS)	199
FIGURA 5-56. ALCANCE SECTORIAL P.GUAYANA	202
FIGURA 5-57. NIVELES DE GESTIÓN DE EMPRESAS P. GUAYANA	203
FIGURA 5-58. PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO BÁSICO, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL P. GUAYANA.....	203
FIGURA 5-59. PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO SUFICIENTE, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL P. GUAYANA	204
FIGURA 5-60 IMPACTOS PERCIBIDOS POR LOS EMPRESARIOS DEL P.GUAYANA, DESPUÉS DE LA INTERVENCIÓN CON PLANES DE MEJORA CON LA METODOLOGÍA DEL MANUAL FIM MODELO 1	205
FIGURA 5-61. EVALUACIÓN CUALITATIVA DE EMPRESARIOS P.GUAYANA.....	206
FIGURA 5-62. PERCEPCIÓN DE EMPRESARIOS P. GUAYANA RESPECTO A EFICIENCIA (TIEMPO Y RECURSOS).....	207
FIGURA 5-63. ALCANCE REGIONAL P. INNOVADORES TICE	209
FIGURA 5-64 ALCANCE SECTORIAL P. INNOVADORES TICE	210
FIGURA 6-65. NIVELES DE GESTIÓN EMPRESA P.INNOVADORES TICE	211
FIGURA 6-66. PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO BÁSICOS, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL P. INNOVADORES TICE	212
FIGURA 6-67 PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO SUFICIENTE, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL P. INNOVADORES TICE	213
FIGURA.5-68. PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO SUFICIENTE, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL P. INNOVADORES TICE	213
FIGURA 5-69.EVALUACIÓN CUALITATIVA DE EMPRESARIOS P.INNOVADORES TICE	214
FIGURA 5-70. ALCANCE REGIONAL P. FCJ INFOEM-UNIMET	216
FIGURA 5-71. ALCANCE SECTORIAL P. FCJ INFOEM-UNIMET	217
FIGURA 5-72. NIVELES DE GESTIÓN ALCANCE REGIONAL P. FCJ INFOEM-UNIMET	218
FIGURA 5-73 PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO BÁSICO, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL P. FCJ INFOEM-UNIMET	218
FIGURA 5-74. PERFIL DE GESTIÓN PROMEDIO POR EMPRESA CALIFICADA CON EL MÓDULO SUFICIENTE, DE LAS EMPRESAS ASISTIDAS EN EL P. FCJ INFOEM-UNIMET	219
FIGURA 5-75. EVALUACIÓN CUALITATIVA EMPRESARIOS P. FCJ INFOEM-UNIMET.....	220
FIGURA 5-76 EVALUACIÓN CUALITATIVA ESTUDIANTES PARTICIPANTES DEL P. FCJ INFOEM-UNIMET	222
FIGURA 5-77 ALCANCE SECTORIAL P. CLUSTER FILAS DE MARICHE.....	226

FIGURA 5-78. PERFIL AGREGADO DE LAS EMPRESAS P. CLUSTERS FILAS DE MARICHE	228
FIGURA 5-79 COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE PYME VENEZOLANAS DISTRIBUIDAS POR PROGRAMAS.....	230
FIGURA 5-80 COMPARACIÓN ENTRE MORTALIDAD EMPRESAS BID-CONINPYME VS. POBLACIÓN EMPRESAS INDUSTRIALES VENEZOLANAS, PERÍODO 1999-2003.....	243
FIGURA 6-1. MAPA CONCEPTUAL MANUAL FIM MODELO 2.....	252

TABLAS

TABLA 3-1. (MEDIA) VALOR AGREGADO, OCUPADOS E INVERSIONES INDUSTRIALES EN VENEZUELA POR TAMAÑO DE EMPRESA. EN MILES DE BSF Y PORCENTAJE - AÑO 2004...	89
TABLA 3-2. DISTRIBUCIÓN DEL VALOR AGREGADO INDUSTRIAL EN VENEZUELA POR TAMAÑO DE EMPRESA. EN MILES DE BS.F Y % - AÑO 2004	90
TABLA 3-3. ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN AVANZADAS EN VENEZUELA POR EMPRESAS MANUFACTURERAS, POR TAMAÑO DE EMPRESA. EN % - AÑO 1997	94
TABLA 3-4. ALGUNOS OBSTÁCULOS PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS MANUFACTURERAS, POR TAMAÑO DE EMPRESA. EN % - AÑO 1997.....	95
(*) MÁS DE 100 OCUPADOS (**) 21 A 100 OCUPADOS FUENTE: ENCUESTA DE CAPACIDADES TECNOLÓGICAS E INNOVATIVAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA VENEZOLANA.....	95
TABLA 3-5. ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN AVANZADAS EN VENEZUELA POR EMPRESAS MANUFACTURERAS, POR TAMAÑO DE EMPRESA. EN % - AÑO 1997	95
(*) MÁS DE 100 OCUPADOS (**) 21 A 100 OCUPADOS FUENTE: ENCUESTA DE CAPACIDADES TECNOLÓGICAS E INNOVATIVAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA VENEZOLANA.....	95
TABLA 3-6. INDICADORES DE EFICIENCIA Y DESEMPEÑO EN EL MERCADO. AÑO 1997.....	96
(*) MÁS DE 100 OCUPADOS (**) 21 A 100 OCUPADOS FUENTE: ENCUESTA DE CAPACIDADES TECNOLÓGICAS E INNOVATIVAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA VENEZOLANA.....	96
TABLA 3-7. INDICADORES DE RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS MANUFACTURERAS, POR TAMAÑO DE EMPRESA. AÑO 1997.....	97
FUENTE: INE; CÁLCULOS PROPIOS	97
TABLA 4-1. DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DEL MANUAL FIM	102
TABLA 4- 2. CLASIFICACIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES.....	114
TABLA 4-3. JERARQUIZACIÓN DE ÁREAS Y SUB-ÁREAS	115
TABLA 4-4. UN ÁREA Y SUB-ÁREAS CON JERARQUIZACIONES HASTA NIVEL DE ELEMENTOS	117
TABLA 5-1. FASE ORGANIZATIVA ROLES EN LA ASISTENCIA TÁCHIRA	152
TABLA 5-2. NECESIDADES DE LAS EMPRESAS DIAGNÓSTICAS EN EL P. FCJ INFOEM-UNIMET POR ÁREAS DE GESTIÓN.....	223
TABLA 5-3. CONSOLIDACIÓN DE LOS PERFIL PROMEDIO PONDERADO POR EMPRESA Y PROGRAMAS DEL MÓDULO BÁSICO CON LOS RANGOS DE VARIABILIDAD Y RANGOS DE VARIABILIDAD POR ÁREA FUNCIONAL.....	234

TABLA 5-4. CONSOLIDACIÓN DE PERFIL PROMEDIO DEL MÓDULO SUFICIENTE Y RANGOS DE VARIABILIDAD Y RANGOS DE VARIABILIDAD POR ÁREA FUNCIONAL.....	235
TABLA 5-5. CONSOLIDACIÓN DE PERFIL PROMEDIO DEL MÓDULO EXCELENTE Y RANGOS DE VARIABILIDAD POR ÁREA FUNCIONAL.....	236
TABLA 5-6. INCREMENTO EN CADA ÁREA FUNCIONAL EN LOS PGPPE (MÓDULO SUFICIENTE) PRODUCTO DE LOS PROGRAMAS QUE APLICAN EL MANUAL FIM MODELO 1	237
TABLA 5-7. INCREMENTO EN CADA ÁREA FUNCIONAL EN LOS PGPPE (MÓDULO BÁSICO) PRODUCTO DE LOS PROGRAMAS QUE APLICAN EL MANUAL FIM MODELO 1	237
TABLA 5-8. INCREMENTO EN CADA ÁREA FUNCIONAL EN LOS PGPPE (MÓDULO EXCELENTE) PRODUCTO DE LOS PROGRAMAS QUE APLICAN EL MANUAL FIM MODELO 1.	238
TABLA 6-1. ÁREA Y SUB-ÁREAS CON CAMBIOS DE DENOMINACIÓN DEL MANUAL FIM.....	254
TABLA 6-2. DESCRIPCIÓN DE MEJORAS ÁREA I.....	256
TABLA 6-3. DESCRIPCIÓN DE MEJORAS ÁREA II.....	261
TABLA 6-4. DESCRIPCIÓN DE MEJORAS ÁREA III	266
TABLA 6-5. DESCRIPCIÓN DE MEJORAS ÁREA IV.....	271
TABLA 6-6. DESCRIPCIÓN DE MEJORAS ÁREA V	277
TABLA 6-7. DESCRIPCIÓN DE MEJORAS ÁREA VI.....	282
TABLA 6-8. DESCRIPCIÓN DE MEJORAS ÁREA VII	287
TABLA 6-9. DESCRIPCIÓN DE MEJORAS ÁREA VIII.....	291
TABLA 6-10. DESCRIPCIÓN DE MEJORAS ÁREA IX	296
TABLA 6-11. DESCRIPCIÓN DE MEJORAS ÁREA X.....	301
TABLA 6-12. DESCRIPCIÓN DE MEJORAS ÁREA XI	306
TABLA 6-13. DESCRIPCIÓN DE MEJORAS ÁREA XII.....	311
TABLA 6-14. DESCRIPCIÓN DE MEJORAS ÁREA XIII	317
TABLA 6-15. DESCRIPCIÓN DE MEJORAS ÁREA XIV	322
TABLA 6-16. DESCRIPCIÓN DE MEJORAS ÁREA XV	329
TABLA 6-17. DESCRIPCIÓN DE MEJORAS ÁREA XVI.....	335