



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURÍN, ESTADO MONAGAS**

**Desarrollo de Indicadores de Gestión para la Unidad de
Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano, E Y P
Oriente de Pdvsa Petróleo, S.A.**

Asesor Académico:
Montenegro, Nelson

Bachiller:
Rojas Lara, Yssa Alejandra
C.I: 15.877.905

Trabajo de grado, modalidad pasantía presentado como requisito parcial
para optar al título de Licenciado en Administración

Maturín, Junio de 2011

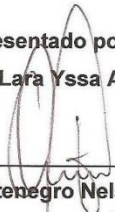


Universidad De Oriente
Núcleo de Monagas
Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas
Departamento de Administración
Maturín estado Monagas

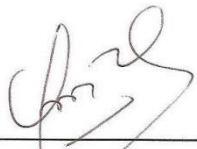
**DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE
CONTRATACIÓN DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO, E Y P
ORIENTE DE PDVSA PETRÓLEO,S.A.**

ACTA DE APROBACIÓN

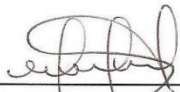
Presentado por:
Br. Rojas Lara Yssa Alejandra



Montenegro Nelson
Asesor



Maurera Maria
Jurado Principal



Pacheco Maria
Jurado Principal

DEDICATORIA

El siguiente proyecto es la comprobación de haber alcanzado una de mis metas trazadas en la vida. Este proyecto representa el inicio de una nueva etapa de mi vida como profesional y por este motivo quiero dedicárselo a las personas más importantes y valiosas que han estado presente durante toda mi carrera y a las que me han brindado su apoyo en los momentos más necesitados.

- En primer lugar a **Dios Y al venerado Doctor José Gregorio Hernández** que me han brindado salud, protección y fortaleza para luchar y vencer todos los obstáculos que se me presentaron durante toda mi carrera.
- Quiero dedicar este importante proyecto a mis padres: **Isaías Ramón Rojas y Somalis del Valle Lara** por haberme dado todo su amor, su apoyo y sobre todo su confianza a lo largo de toda mi carrera.
- A mis hermanos **Brigitte M. Rojas Lara, Richard R. Rojas Lara y Alexander R.** por estar siempre conmigo brindándome todo su apoyo.
- A mis cuñadas **Marielis Eglé Fuentes G. y Dairelis Múcura y mi cuñado Nixon Ordoñez** por ser parte de mi familia.
- A mis queridos sobrinos: **Isaías Alberto, Alexander José, Richard José e Isabella Alejandra**, los cuatro angelitos que me dan esa fuerza para seguir adelante día a día.
- A mi Primo **Ángel Zambrano** que más que un primo es mi hermano y un gran apoyo para mí.
- Se lo dedico aquellas personas que han creído en mi y que de alguna manera me han brindado su apoyo.

AGRADECIMIENTOS

- **A Dios todo poderoso** que me permitió luchar y vencer los obstáculos que se me presentaron durante toda mi carrera.
- A mi Padre **Isaías R. Rojas** por darme todo su amor y por ser ese padre capaz hacer todo por un hijo.
- A mi Madre **Somalís Lara** por ser mi amiga y consejera durante toda la vida.
- A esa persona que en más que amigo, que sin pensarlo me ayudo a vencer todos los obstáculos que se me presentaron para la realización de mi trabajo de grado. El que me enseñó que la PACIENIA es la clave del éxito
- A las analistas de contratación donde realice mis pasantías: **Kayrina Rivas, Annys Brito y Adelin Goitea**, más que compañeras de trabajos las considero mis amigas.
- A mi tutor académico **Nelson Montenegro** por dedicarme para de su tiempo para la elaboración e mi trabajo de grado.
- A mi apreciado y respetado profesor **Alejandro Zarate**, por ser una persona tan humanitaria y querida.
- A mis amigos de siempre **Rafael Barbosa, Moisés Lira y Adonis Salas**.

ÍNDICE GENERAL

ACTA DE APROBACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
FASE I	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.2.1 Objetivo General	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4 MARCO METODOLÓGICO	9
1.4.1 Población Objeto de Estudio.....	9
1.4.2 Tipo de Investigación	9
1.4.3 Nivel de Investigación	10
1.4.4 Técnicas de Recolección de Información.....	10
1.5 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	12
1.5.1 Ubicación	12
1.5.2 Reseña Histórica.....	12
1.5.3 Misión.....	16
1.5.4 Visión	16
FASE II	18
DESARROLLO DEL ESTUDIO.....	18
2.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE LA UNIDAD DE CONTRATACIÓN DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO, E Y P ORIENTE PDVSA PETRÓLEO, S. A.....	18
2.2 ANÁLISIS DE LA UTILIDAD DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN ESTANDARIZADOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN	21
2.3 INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN LAS NECESIDADES DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO E Y P ORIENTE PDVSA PETRÓLEO, S.A.	23
2.4 DESCRIBIR LOS PROCEDIMIENTOS DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE CONTRATACIÓN DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO, E Y PORIENTE PDVSA PETRÓLEO, S.A.....	31

FASE III	37
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	37
3.1 CONCLUSIONES	37
3.2 RECOMENDACIONES.....	38
BIBLIOGRAFÍA	40
GLOSARIO DE TÉRMINOS	41
HOJAS METADATOS	44



**Universidad De Oriente
Núcleo de Monagas
Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas
Departamento de Administración
Maturín estado Monagas**

**DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE
CONTRATACIÓN DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO, E Y P
ORIENTE DE PDVSA PETRÓLEO, S.A.**

**Asesor Académico:
Montenegro, Nelson**

**Bachiller:
Rojas Lara, Yssa Alejandra
C.I: 15.877.905**

Maturín, Junio de 2011

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como finalidad el desarrollo de Indicadores de Gestión, para la Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano, E Y P Oriente de PDVSA Petróleo, S.A. Luego de un estudio dentro del departamento, se pudo conocer que existen inconvenientes que impiden el logro de las metas dentro de la misma, por tal motivo el objetivo de esta investigación es diseñar modelo de Indicadores de Gestión, que permitan al supervisor llevar un control de los resultados de cada proceso de contratación que se ejecute. El desarrollo del mismo se realizó a través de una investigación de campo proyectiva. Al final del mismo se pudo concluir que La Ley de contrataciones Públicas es la base fundamental para la ejecución de los procesos de contratación y se recomienda que los analistas de contratación mantengan un conocimiento actualizado del contenido de dicha Ley, ya que esta presenta cambios cada cierto tiempo.

INTRODUCCIÓN

PDVSA Petróleo, S.A. es una corporación mundial de energía propiedad del Estado Venezolano, quien posee totalidad de las acciones en razón de estrategia nacional y la soberanía económica y política ejercida por el Gobierno Venezolano.

PDVSA es responsable en Venezuela del desarrollo de la industria de los hidrocarburos, así como también de planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades relacionadas con exploración, explotación, manufactura, refinación, transporte y venta de los hidrocarburos y sus derivados, así como los negocios de orimulsión, química, petroquímica ambiental, con el fin de motorizar el desarrollo armónico del país, afianzar el uso soberano de los recursos, potenciar el Desarrollo Endógeno y propiciar una existencia digna y provechosa para el país.

De este mismo modo se encarga de realizar aportes culturales, sociales, deportivos y económicos mediante programas de planificación y desarrollo urbanístico, preservación del medio ambiente, asistencia médica, promoción de actividades culturales, deportivas, dirigidas a la formación de recursos humanos.

PDVSA Petróleo, S.A., se encuentra conformada por varias gerencias, entre las cuales tenemos La Gerencia de Desarrollo Urbano, la cual cuenta con tres (3) departamentos los cuales son; departamento de planificación, departamento de contratación y el departamento de administración.

PDVSA Petróleo, S.A., al igual que muchas empresas, utilizan Indicadores de Gestión para medir el desempeño de sus trabajadores y a su vez determinar el éxito de un proyecto o de la organización en general.

Los Indicadores de Gestión generalmente son establecidos por los líderes de la organización y son utilizados permanentemente durante el ciclo de vida de la misma, para evaluar el desempeño y los resultados obtenidos. De esta manera se llevará un control de las actividades que se realicen y por ende facilitar la toma de decisiones por parte del líder.

Este proyecto se realizó con el fin de desarrollar un modelo de Indicadores de Gestión de Eficiencia para la Unidad Contratante de la Gerencia de Desarrollo Urbano E y P Oriente de PDVSA Petróleo, S.A. con la finalidad de facilitarle al supervisor un mejor manejo del desarrollo de todas las actividades que se realizan bajo su supervisión, es decir, podrá tener conocimiento del desempeño que tienen sus supervisados al momento de realizar las actividades correspondientes.

Para el desarrollo de este proyecto se trabajará con dos (2) autores importantes que explican de manera clara y precisa el tema objeto de estudio, los cuales son; BELTRAN J. Jesús Mauricio, Indicadores de Gestión. Herramienta para lograr la competitividad. BARBOSA C: Octavio, Los Indicadores de Gestión y su contexto.

Este proyecto fue una investigación de campo proyectiva, debido a que existió un contacto directo con el objeto en estudio. Este se desarrolló en tres (3) fases.

La primera fase consiste en el planteamiento del problema y sus generalidades, en el cual están contenidos varios puntos como lo son; el objetivo general de la investigación, los objetivos específicos, la justificación de la investigación, el marco metodológico el cual describe la población la cual fue objeto de estudio, el tipo y nivel de la investigación, las técnicas de recolección de información y por último la identificación institucional.

La segunda fase contiene el análisis cualitativo y cuantitativo de la investigación, en el cual se desarrollan los objetivos específicos de la misma.

La tercera y última fase está compuesta por las conclusiones y las recomendaciones que arrojo el desarrollo de la investigación.

FASE I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Toda empresa presenta cambios en su organización y es por esta razón que se deben desarrollar nuevas teorías desde el punto de vista administrativo, los cuales permitan enfrentar los retos que se generan durante el desarrollo de sus actividades.

Es por esta razón que las empresas se ven en la necesidad de renovar constantemente sus políticas y objetivos ya establecidos, con el fin de mejorar y garantizar la calidad de sus servicios a través de instrumentos que permitan evaluar la gestión que desarrollan.

Beltrán J. Jesús Mauricio,(2000), define a los Indicadores de Gestión como “La relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.” (Pág. 35).

Por otra parte Angélica Rocío Mondragón Pérez, señala que los Indicadores de Gestión son “Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas,

facilitan el reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos” (pág. 52).

Uno de los puntos que se pueden medir con el Sistema de Indicadores de Gestión es el desempeño de los que conforman la organización, el cual es la base fundamental sobre la administración y buen funcionamiento de la organización.

Es importante dedicar tiempo a la implantación de dicho sistema para así poder obtener los beneficios esperados. Esta información busca ayudar a la gerencia de la organización, en el proceso de toma de decisiones.

Esta herramienta tiene la ventaja de que se puede medir aspectos cualitativos y cuantitativos dentro de cualquier organización y a su vez permite conocer la capacidad que tienen las personas para desarrollar el trabajo que se les asigna y el desenvolvimiento que presentan en la ejecución del mismo.

El supervisor de la Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano de PDVSA, Petróleo, muestra cierta preocupación, debido a que los resultados que se están obteniendo en un periodo determinado no son tan positivos como se desea, es por esta razón que se decide realizar la implementación de dichos indicadores para así poder determinar de manera estadística y con exactitud el resultado que genera el analista en cada proceso de contratación.

Esta es una situación que afecta a todas las personas que integra la Gerencia, ya que el líder no cuenta con información clara y precisa la cual es primordial a la hora de la toma de decisiones, por lo tanto es probable que

las decisiones que tome el líder en una determinada situación no sean las más positivas para la organización.

Sin el uso de Indicadores de Gestión es imposible que el líder de la Gerencia tenga conocimiento de cuál es la efectividad que están desarrollando sus subordinados, en este caso, los analistas de contratación, al momento de ejecutar sus actividades.

Mediante este estudio se ha detectado que dentro de la Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano de PDVSA, Petróleo, se están presentando algunas dificultades para cumplir con las metas establecidas, debido a que no cuentan con de Indicadores de Gestión por lo cual no se ha podido determinar cuáles son las fallas que se están presentando al momento de ejecutar el trabajo.

Para poder darle solución ha dicho problema, se realizó un estudio detallado el cual arrojó resultados donde indico directamente el estatus de cada proceso de contratación. Este estudio se le realizó a cada analista de contratación debido a que cada uno de ellos maneja procesos de contratación independientes.

En tal sentido, la problemática previamente descrita podría generar como consecuencia que dentro de la organización no se podrá obtener el logro de las metas establecidas durante un periodo determinado.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de Indicadores de Gestión para la Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano, E y P Oriente de PDVSA Petróleo, S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las actividades específicas de la Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano, E y P Oriente PDVSA Petróleo, S.A.
- Analizar la utilidad de los Indicadores de Gestión Estandarizados dentro de un departamento.
- Establecer los Indicadores de Gestión basados en las necesidades de la Gerencia de Desarrollo Urbano E y P Oriente PDVSA Petróleo, S.A.
- Describir los lineamientos del modelo de gestión para la Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano, E y P Oriente PDVSA Petróleo, S.A.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a la falta de medición de resultados estadísticos se decide construir Indicadores de Gestión que permitan medir de manera cuantitativa los resultados que se obtienen en el departamento durante un periodo determinado, así el supervisor del departamento podrá tener información clara y precisa de los resultados que arrojó cada proceso, es decir, conocerá

la cantidad de proceso que fue recomendado, no recomendado, adjudicado, suspendido, terminados, y los que obtuvieron contratos firmados.

En el ámbito social, los Indicadores de Gestión obtienen importancia, ya que a través de estos se puede medir el desempeño y desenvolvimiento de cada persona dentro de la organización, de esta manera se podrá conocer las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas que presentan de manera individual.

En el punto de vista académico, es importante realizar este estudio, ya que permitirá a otros estudiantes interesados en este tema, obtener información clara y precisa la cual le será de mucha utilidad al momento de requerirla.

En lo personal, trabajar con Indicadores de Gestión es importante, debido a permite obtener nuevos conocimientos sobre un tema, el cual es muy positivo al momento de su aplicación, ya que a través del mismo se puede medir el rendimiento de manera individual lo que permitirá corregir fallas o en caso contrario aprovechar las habilidades y sacar el máximo provecho de las mismas.

Con la implantación de los Indicadores de Gestión dentro de la Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano, se espera que se genere un cambio positivo dentro de la misma, que a través de este sistema el líder de la organización pueda tener información precisa de cómo se están ejecutando las actividades y cuáles son los resultados que se están obteniendo. De esta manera podrá saber cuáles son los inconvenientes que no están permitiendo el logro de las metas establecidas y a su vez buscar las soluciones necesarias para solventar los mismos.

1.4 MARCO METODOLÓGICO

En esta fase de la investigación se indican las técnicas, métodos y procedimientos que se utilizaron para el logro de los objetivos propuestos.

1.4.1 Población Objeto de Estudio

Para el desarrollo de este proyecto se trabajó con una población de 40 procesos de contratación que se han y están procesando en la Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano de PDVAS Petróleos. Se tomó como objeto de estudio el total de la población.

Balestrini (2006) señala:

Una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación (p. 38).

1.4.2 Tipo de Investigación

Se realizó una investigación de campo proyectiva, ya que la información fué recabada directamente y de fuentes primarias del departamento de contratación de la empresa objeto de estudio, lo que coadyuvará a la concreción de la propuesta, cuya instalación estará sujeta a la decisión de la gerencia. Arias (2006) señala respecto a los estudios de campo:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o controlar variables algunas, es

decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes (p31).

Por otra parte Hurtado (1996) señala respecto a la investigación proyectiva: “Este tipo de investigación intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta” (p. 62).

1.4.3 Nivel de Investigación

El estudio tuvo un carácter descriptivo, la cual permitió llevar a cabo un diagnóstico de la situación objeto de estudio, lo que sirvió de base para concretar la propuesta. Tamayo y Tamayo (2004) señala “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos” (p. 46).

Es de vital importancia tomar en cuenta las fuentes que permitan o faciliten el desarrollo de la investigación.

1.4.4 Técnicas de Recolección de Información

Entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizó una variedad de métodos a fin de recopilar los datos sobre una situación existente, como entrevistas, inspección de registros (revisión en el sitio) y observación. Cada uno tiene ventajas y desventajas. Generalmente, se utilizan dos o tres para complementar el trabajo de cada una y ayudar a asegurar una investigación completa.

Observación directa:

Es una técnica de investigación la cual tiene como función observar detalladamente el objetivo de estudio para así recopilar toda la información encontrada y registrarla posteriormente para que sea analizada; en este proceso el investigador tiene la oportunidad de obtener numerosa información. Arias (2006) indica: “En este caso el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio” (p. 40).

Esta investigación se desarrolla bajo una observación directa, ya que hubo participación directa en la Gerencia de Desarrollo Urbano, en el Edificio Esem, PDVSA Maturín.

Entrevista no estructurada:

Es la técnica en donde se permite la comunicación directa con las personas que poseen el conocimiento y la experiencia relacionada con la investigación, la cual es de mucha importancia para el desarrollo y éxito de la misma.

La entrevista no estructurada se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista. Tiene el inconveniente de que puede pasar por alto áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante, al obviar preguntas importantes del tema a tratar.

En este sentido, la empresa no resulta beneficiada, porque se pierde información que puede ser de interés, la misma será aplicada a los Analistas de Contratación que integran el Departamento de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano. Muñoz (1998) señala: “En esta modalidad de entrevista mediante preguntas abiertas el entrevistado tiene libertad absoluta de expresar su opinión con respecto a la pregunta que se formula. Aunque a veces vaya más allá de lo esperado”: (p. 211).

1.5 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

La Gerencia de Desarrollo Urbano E Y P Oriente, es una organización adscrita a la Gerencia General E Y P Oriente de PDVSA Petróleo, S.A, la cual se dedica a regular la actividad del Estado para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras no industriales, ya sean propias de PDVSA o de interés social, con el fin de beneficiar al público en general.

En la actualidad la Gerencia de Desarrollo Urbano está bajo el mando de la Ingeniero Arline García.

1.5.1 Ubicación

Avenida Alirio Ugarte Pelayo, Edificio Sede PDVSA Maturín (ESEM), Módulo 4, Nivel 1, Oficinas de Contratación. Maturín Estado Monagas.

1.5.2 Reseña Histórica

El 1° de enero de 1976, nació Petróleos de Venezuela S.A. como la empresa encargada de asumir las funciones de planificación, coordinación y supervisión de la industria petrolera nacional al concluir el proceso de

reversión de las concesiones de hidrocarburos a las compañías extranjeras que operaban en territorio venezolano. La partida de nacimiento de la principal industria del país quedó plasmada en el decreto presidencial número 1.123 del 30 de agosto de 1975. Su primer presidente fue el general Rafael Alfonzo Ravard.

Durante el primer año de operación, PDVSA inició sus acciones con 14 filiales (finalmente serían tres: Lagoven, Maraven y Corpoven) que absorbieron las actividades de las concesionarias que estaban en Venezuela.

Luego de cinco años, de puesta en marcha del decreto que creó a Petróleos de Venezuela, PDVSA y sus filiales logran avanzar en un proceso de consolidación en lo que respecta al manejo del negocio petrolero. Así de esta manera, “se consolidó satisfactoriamente la transición y adaptación de las actividades petroleras privadas de las concesionarias, a la tutela del Estado venezolano” (El Pozo Ilustrado). Lagoven se encarga de las operaciones en el occidente y el sur del país;

Asimismo, la compañía estatal enfoca parte de sus esfuerzos a la Faja del Orinoco, la cual contiene importantes reservas de crudo pesado y extra pesado. Para su explotación, se divide en cuatro áreas o zonas de influencia: Machete, Hamaca (ambos operados en su momento por Corpoven), Cerro Negro (Lagoven) y Zuata (Maraven).

El petróleo pesado es la base para la producción de Orimulsión, combustible destinado principalmente a las plantas generadoras de electricidad, como un sustituto del carbón por sus características de baja contaminación ambiental.

PDVSA logra ser considerada, gracias a su calidad y responsabilidad, como una empresa confiable en el suministro de grandes volúmenes de petróleo a nivel mundial. En esta fase, Petróleos de Venezuela se consolida como una de las principales compañías petroleras multinacionales.

Entre 1993 y 1996 se realizaron las tres primeras rondas de convenios operativos lo que produjo para el país una inversión inicial superior a los dos mil millones de dólares y una producción adicional de crudos estimada en unos 260.000 barriles diarios de crudo.

El 1 de enero de 1998, Petróleos de Venezuela integraba en su estructura operativa y administrativa a las tres filiales que durante más de 20 años habían compartido las operaciones. Se establecía de esta manera una empresa con un perfil corporativo unificado, dirigido a generar altos estándares de calidad y beneficios en lo que respecta a los procesos que están presentes dentro de la industria de los hidrocarburos.

En este sentido, se creaban tres divisiones funcionales PDVSA Exploración y Producción; PDVSA Manufactura y Mercadeo, y PDVSA Servicios.

Exploración y Producción se encarga de desarrollar las actividades de búsqueda de reservas y explotación de petróleo y gas natural, los convenios operativos para la reactivación de los campos petroleros, la participación de la industria en los contratos de exploración a riesgo y producción en áreas nuevas bajo el esquema de ganancias compartidas y en las asociaciones estratégicas.

La responsabilidad de Manufactura y Mercadeo pasa por integrar todos los sistemas de refinación ubicados en el país, incluso los de la refinería Isla, en Curazao. Igualmente, comprende la comercialización internacional de hidrocarburos, de productos en el mercado industrial interno, el mercadeo al detal.

A partir de 1999, PDVSA establece en asociación con la Fuerza Armada Nacional y otras instituciones del Estado, una serie de programas dirigidos a paliar la emergencia social que vive el país.

Surge así el Plan Bolívar con el apoyo de Petróleos de Venezuela, destinado a contribuir a mejorar los indicadores sociales en lo que respecta a la salud, mediante la realización de jornadas cívicas de atención integral dirigidas a la población de menores recursos; educación, enfocado al mantenimiento y reparación de la planta escolar; infraestructura, con la creación y puesta al día de obras de vialidad, vivienda y de interés para el pueblo, como ambulatorios; alimentación, para llegar a aquellos venezolanos que necesitan productos de primera necesidad de calidad y a precios realmente económicos.

Para el año 2.000, PDVSA había beneficiado con sus programas a un promedio de siete millones de venezolanos, a través del desarrollo de las comunidades.

Luego del golpe de Estado del 11 de abril de 2002 contra el presidente Hugo Chávez Frías, y del sabotaje petrolero contra PDVSA, entre diciembre y febrero de 2003, nace la nueva Petróleos de Venezuela, basada en un compromiso con el auténtico propietario del petróleo: el pueblo venezolano.

Pueblo, Fuerza Armada Nacional y los auténticos trabajadores petroleros lograron rescatar a Petróleos de Venezuela, para volver a reactivar las actividades energéticas de esta industria. Atrás quedó toda una suerte de visión imperial, donde se impuso valorizar a la empresa por encima del recurso, que en definitiva es el bien común de todos los venezolanos.

Ahora, PDVSA está alineada y subordinada al Estado, con una enorme conciencia de soberanía nacional. Igualmente existe una transparencia en la rendición de cuentas, enfocada en prestar la máxima atención al factor moral como motivación en el trabajo y en las relaciones de todo el componente humano de la principal empresa del país.

Se aplica especial atención en el trabajo con las cooperativas, como unidades de organización socioeconómicas, así como en el apoyo a las pequeñas, medianas industrias y las universidades. Ahora, la nueva Petróleos de Venezuela hace honor a su nuevo enfoque: “AHORA SI PETRÓLEOS DE VENEZUELA, es del Pueblo de Venezuela ”

1.5.3 Misión

Optimizar y adecuar la infraestructura no industrial requerida para las operaciones del negocio, promover desarrollos habitacionales para lograr y consolidar una mejor calidad de vida de los trabajadores y la integración armónica con las comunidades.

1.5.4 Visión

Ser la organización líder por su excelencia en el desarrollo de instalaciones no industriales de la corporación, comprometida con el

desarrollo regional con planes, programas y proyectos autogestionables y sustentables, con una posición fortalecida en el entorno por la constancia en una inversión de calidad.

FASE II

DESARROLLO DEL ESTUDIO

Para cumplir con el objetivo principal de este trabajo de investigación, se plantearon cuatro (4) objetivos específicos, los cuales serán desarrollados en este capítulo con el fin de explicar de manera clara y detallada el fin con el cual se creó cada objetivo y que resultado se obtendrán con los mismos.

2.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE LA UNIDAD DE CONTRATACIÓN DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO, E Y P ORIENTE PDVSA PETRÓLEO, S. A.

La Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano, E y P Oriente PDVSA Petróleo, S. A. es la unidad encargada de la preparación del pliego de condiciones, el cual es el documento donde se establecen las reglas básicas, los requisitos o especificaciones que rigen para las modalidades de selección de contratistas establecidas en la Ley de Contrataciones Públicas. Esta unidad es responsable de solicitar y analizar las ofertas, preparar el informe de recomendación y solicitar el otorgamiento de la adjudicación para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, en las modalidades de Consulta de Precios, Contratación Directa y de los procedimientos excluidos de la aplicación de las modalidades.

Esta unidad se desarrolla mediante una serie de actividades las cuales son mencionadas a continuación:

- Organizar mesas de trabajo para establecer el Plan de Contratación Anual de la Organización
- Propiciar la calidad para la aprobación y ejecución de los contratos mediante la verificación y cumplimiento de la documentación, y aplicación de normas, procedimientos de contratación de la Corporación y Leyes Vigentes a fin de facilitar la aprobación gerencial para la construcción de las obras y/o ejecución de servicios.
- Proveer asesoría en las estrategias de contratación, coordinación de la ejecución de los procesos a fin de garantizar la contratación oportuna de obras y servicios en la fecha prevista.
- Validar la selección de las empresas especializadas para la ejecución de obras y/o servicios a través de la verificación de los parámetros de selección requeridos, a objeto de definir el universo de empresas que participan en los procesos de contratación.
- Mantener bajo control el registro de los contratos en la base de datos SAP a través del seguimiento de los mismos.
- Coordinar la evaluación y verificación de disponibilidad de las empresas especializadas en ejecución de obras y servicios requeridos en el Proyecto, así como también su actuación y experiencia, principalmente en la Industria, a objeto de definir el universo de empresas que participarían en procesos de selección.
- Elaborar Informes de Gestión relacionados al Estatus de los Procesos de Contratación con la finalidad de facilitar la toma de decisiones.
- Mantener bajo control el registro de los procesos de contratación en la aplicación SICAC a través del seguimiento de los mismos.
- Coordinar y supervisar las acciones asociadas a la conformación de los paquetes de contratación a fin de asegurar que cuenten con la información comercial, planos y especificaciones normalizadas y

actualizadas de acuerdo con los procedimientos y normas de la Corporación y con las Leyes, Decretos y resoluciones oficiales aplicables.

- Coordinar y supervisar la ejecución de los procesos de contratación, de acuerdo con los planes y estrategias formuladas por la Gerencia, a fin de garantizar la contratación de las obras y servicios en la fecha prevista, según las normas y procedimientos de la empresa y las leyes que rigen la materia.
- Supervisar las actividades de Registro y Control de Documentos de los Procesos de Contratación.
- Asesorar oportunamente a las unidades requirentes en las estrategias de contratación, a los fines de contratar obras y servicios en armonía con el marco legal y normativo, país-empresa, en atención a objetivos y metas de la Organización, con la debida diligencia y transparencia.
- Coordinar y elaborar análisis técnico de las ofertas, bajo parámetros de calidad y oportunidad, a los fines de soportar las decisiones idóneas bajo la premisa de optimización de recursos.
- Coordinar y participar en las aclaratorias de ofertas con la Gerencia contratante y demás entes asesores, a los fines obtener una oferta ajustada a la realidad del mercado y bajo los estándares técnicos del proceso.
- Liderar las reuniones de atención a contratistas a que hubiere lugar.
- Garantizar relaciones armónicas con Clientes y Contratistas, que redunden en bienestar para las partes.

La Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano, E y POriente PDVSA Petróleo, S. A. trabaja en función del cumplimiento de todas estas actividades con el fin de garantizar una buena ejecución de sus

procesos, donde se demuestre responsabilidad, transparencia y credibilidad en cada uno de sus procesos de contratación y así poder cumplir con sus objetivos trazados.

2.2 ANÁLISIS DE LA UTILIDAD DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN ESTANDARIZADOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

Los Indicadores de Gestión son instrumentos que permiten evaluar el desenvolvimiento y desempeño de un grupo de trabajo desde el punto de vista administrativo, ya que permiten a la organización afrontar los retos a los cuales se enfrentan en esta sociedad globalizada. Estos son utilizados como herramienta gerencial para medir, controlar, evaluar y hacer seguimiento sobre los procesos, en poder tomar decisiones, vinculando los elementos técnicos y científicos, con los valores y creencias del grupo que forma la organización, así como del medio ambiente que lo rodea.

Según los siguientes autores:

Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997), definen la gestión como “el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar” (p.12).

Según Rodríguez y Gómez (1992) Indicadores de Gestión son “... expresiones cuantitativas que nos permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa o unidad, en áreas como uso de recursos

(eficiencia), cumplimiento de programas (efectividad), errores de documentos (calidad)".(p.22).

Los Indicadores de Gestión estandarizados que se aplican a una organización son de gran utilidad, ya que a través de estos se podrá evaluar el desenvolvimiento que manifiestan los analistas de contratación al momento de desarrollar sus actividades.

La Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano, E y P Oriente de PDVSA Petróleo, S.A. al igual que otras organizaciones presenta cambios por distintas causas, y es por esta razón que se deben desarrollar nuevas teorías desde el punto de vista administrativo, para así poder enfrentar los retos que se puedan generar durante la ejecución de sus actividades.

Es aquí donde se encuentra la importancia y utilidad de los Indicadores de Gestión Estandarizados, los cuales son aplicados por el supervisor a los analistas que conforman La Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano, E y P Oriente de PDVSA Petróleo, S.A. ya que se podrá evaluar de manera individual y de manera general el desempeño de los que integran la organización, el cual es considerado como base fundamental para el buen funcionamiento de la organización. De la misma manera, mediante estos indicadores el supervisor del departamento podrá obtener información de cuáles son las fallas que pueden presentarse al momento de ejecutar sus actividades y a su vez se podrá conocer e implementar métodos que generen la solución a dichos inconvenientes.

Para el supervisor de La Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano, E y P Oriente de PDVSA Petróleo, S.A, es de gran

utilidad la implantación y manejo de los indicadores de Gestión, ya que a través de estos, podrá tener conocimiento de cuál es la efectividad que están presentando los analistas de contratación , lo que significa que contará con información clara y precisa, la cual es fundamental a la hora de la toma de decisiones y así poder evitar cometer errores significativos que pongan en duda su buen desempeño como líder de la organización.

Con el buen manejo de los Indicadores de Gestión, La Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano, E y P Oriente de PDVSA Petróleo, S.A podrá contar con un buen equipo de trabajo, donde existe una buena comunicación entre el líder y los analistas de contratación, generando un ambiente de trabajo armónico y donde se cumplirán todos los objetivos establecidos. De esta misma manera, el líder podrá llevar un mejor control de todas las actividades que se desarrollen en el departamento, lo cual le permitirá evitar fallos a la hora de tomar decisiones dentro de la misma.

2.3 INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN LAS NECESIDADES DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO E Y P ORIENTE PDVSA PETRÓLEO, S.A.

Debido a que la Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano E y P Oriente, no cuenta con Indicadores de Gestión que permitan medir el estatus de cada proceso de contratación, se decidió desarrollar una serie de estos, los cuales podrán ser aplicados a cada analista de contratación para que así el supervisor pueda llevar un control de la ejecución de cada proceso.

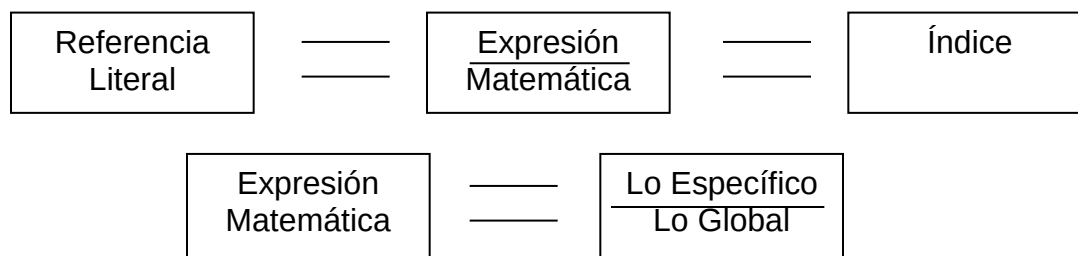
Un indicador es un recurso matemático o estadístico creado para recabar información útil sobre el avance de una gestión, un proyecto o

proceso. Se elaboran conclusiones y se redactan recomendaciones.
(Manual del Curso: Diseño de Indicadores de Control de gestión p6)

Al momento de la elaboración de Indicadores de Gestión se debe tener en cuenta ciertas características como lo son:

- **Ser Confiable:** debe ser un instrumento calibrado por un patrón.
- **Ser Oportuno:** Suministrar la información en el momento exacto.
- **Ser Puro:** Que no estén contaminados con otros factores influyentes.
- **Ser Veraz:** Responder a la realidad, confiable.

Para la creación de estos Indicadores de Gestión se utilizaron los siguientes componentes:



La construcción de la fórmula matemática depende en gran parte del sentido común y de las necesidades que está presentando la organización.

Luego de realizar un estudio detallado dentro de La Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano, E y P Oriente de PDVSA Petróleo, S.A, se determinó que existen ciertas necesidades, las cuales afectan directamente en el proceso de contratación, y por tanto ameritan la

aplicación de los Indicadores de Gestión los cuales dan a conocer cuál es el factor que está interfiriendo en el buen funcionamiento de la organización.

PROCESOS DE CONTRATACIÓN: son todos aquellos procedimientos que deben realizar los analistas de contratación, para que se ejecute un proyecto, esto se debe realizar en los lapsos establecidos para las modalidades de selección de contratistas señalados en la Ley de Contrataciones Públicas año 2009.

PROCESOS DECLARADOS DESIERTOS: LA CONTRATANTE declarará desierta la contratación, cuando:

- Ninguna oferta haya sido presentada.
- Todas las ofertas resulten rechazadas o los oferentes descalificados, de conformidad con lo establecido en el pliego de condiciones.
- Esté suficientemente justificado que de continuar el procedimiento podría causarse perjuicio al Órgano o Ente Contratante.
- En caso de que los oferentes beneficiarios de la primera, segunda y tercera opción no mantengan su oferta, se nieguen a firmar el contrato, no suministren las garantías requeridas o le sea anulada la adjudicación por haber suministrado información falsa.
- Ocurra algún otro supuesto expresamente previsto en el Pliego de Condiciones. (Ley de Contrataciones Públicas Página año 2009).

% Procesos declarados desiertos:	$\frac{\text{Nº de Procesos Desiertos}}{\text{Total de Procesos}} \times 100$
---	---

Fuente: Yssa Rojas.

Con la aplicación de este Indicador de Gestión dentro de la Unidad de Contratación, el supervisor podrá conocer de manera porcentual, la cantidad de procesos de contratación que se han declarado desiertos en un periodo determinado.

PROCESOS RECOMENDADOS: son todos aquellos que han sido analizados y cuentan con el visto bueno de la Comisión de Contratación para darle continuidad como proceso.

$\% \text{ Procesos Recomendados: } \frac{\text{Nº de Procesos Recomendados}}{\text{Total de Procesos}} \times 100$

Fuente: Yssa Rojas.

Mediante los resultados que arroje la aplicación de este indicador de gestión, el supervisor de la unidad podrá identificar los factores positivos que están desarrollando los analistas de contratación y aplicarlos para contrarrestar las dificultades que se presenten en el proceso.

PROCESOS ADJUDICADOS: en cualquiera de las modalidades establecidas en la Ley de Contrataciones Públicas, se podrá adjudicar el contrato al oferente que presente y cumpla con todos los requisitos señalados en el Pliego de Condiciones, luego de efectuada la calificación y evaluación del oferente. Los procesos de contratación se dan en las siguientes modalidades:

Concurso Abierto: Es la modalidad de selección pública del contratista, en la que pueden participar personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley de Contrataciones Públicas y en el pliego de condiciones.

% Procesos Adjudicados: (Concurso Abierto):	$\frac{\text{Nº de Procesos Adjudicados}}{\text{Total de Procesos}} \times 100$
--	---

Fuente: Yssa Rojas.

Concurso Cerrado: es la modalidad de selección del contratista en la que al menos cinco (5) participantes son invitados de manera particular a presentar ofertas por el órgano o ente contratante, con base en su capacidad técnica, financiera y legal.

% Procesos Adjudicados: (Concurso Cerrado):	$\frac{\text{Nº de Procesos Adjudicados}}{\text{Total de Procesos}} \times 100$
--	---

Fuente: Yssa Rojas.

Contratación Directa: es la modalidad excepcional d adjudicación que realiza el órgano o ente contratante, que podrá realizarse de conformidad con el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley y su Reglamento.

% Procesos Adjudicados: (Contratación Directa):	$\frac{\text{Nº de Procesos Adjudicados}}{\text{Total de Procesos}} \times 100$
--	---

Fuente: Yssa Rojas.

La aplicación de este Indicador de Gestión refleja cual es la efectividad que están generando los analistas de contratación y de esta manera conocer si se están cumpliendo las metas establecidas dentro de La Unidad de Contratación

PROCESOS NO RECOMENDADOS: son los procesos que han sido analizados por la comisión de contratación y no cuentan con el visto bueno, y es devuelto al analista de contratación para que realice las correcciones necesarias las cuales permitan a la comisión de contratación recomendar el proceso.

% Procesos no Recomendados:	$\frac{\text{Nº de Procesos no Recomendados}}{\text{Total de Procesos}} \times 100$
------------------------------------	---

Fuente: Yssa Rojas.

Permite conocer cuántas veces ha sido no recomendado un proceso de contratación y de esta manera el supervisor podrá hacer un estudio más profundo a los analistas de contratación para conocer cuáles son las causas que están generando dichas fallas.

PROCESOS SUSPENDIDOS: se da cuando sucede algún cambio en cualquiera de los pasos realizados para la ejecución de la contratación, en donde la comisión de contratación analiza suspender el proceso mediante acto motivado, mientras no haya tenido lugar el acto de apertura de ofertas.

% Procesos Suspendidos:	$\frac{\text{Nº de Procesos Suspendidos}}{\text{Total de Procesos}} \times 100$
--------------------------------	---

Fuente: Yssa Rojas.

Al ejecutar este Indicador de Gestión, los resultados indicaran si se han realizados cambios consecutivos durante el proceso de contratación, los cuales no son informados a los analistas de contratación en el tiempo preciso, por lo tanto el supervisor deberá buscar un método de información eficaz para aplicarlo con su equipo de trabajo.

PROCESOS TERMINADOS: son aquellos procesos que han sido suspendidos por más de cuarenta y cinco (45) días hábiles, o aquellos que el analista de contratación ha realizado aplicando una modalidad de selección de contratista que no corresponda con los supuestos de la Ley de Contrataciones Públicas, y por esta razón la comisión de contratación recomienda dar por terminado el proceso.

% Procesos Terminados:	$\frac{\text{Nº de Procesos Terminados}}{\text{Total de Procesos}} \times 100$
-------------------------------	--

Fuente: Yssa Rojas.

Mediante los resultados de la aplicación de este Indicador de Gestión, el supervisor de contratación tendrá conocimiento de la cantidad de procesos que han sido declarados como procesos terminados y así poder comparar los resultados con la cantidad de procesos que se han establecidos como metas en un periodo determinado, de esta manera podrá conocer si se está dando de manera efectiva el cumplimiento de las metas trazadas dentro del departamento.

CONTRATOS FIRMADOS: es cuando el proceso de contratación ha sido adjudicado a una empresa oferente y esta cumple con todos los requerimientos solicitados por la empresa contratante. De esta manera se realiza la firma de un contrato para dar inicio a la ejecución del proyecto.

% Contratos Firmados:	$\frac{\text{Nº de Contratos Firmados}}{\text{Total de Procesos}}$	x 100
------------------------------	--	--------------

Fuente: Yssa Rojas.

A través de los resultados que arroje la aplicación de este indicador el supervisor tendrá conocimiento de la cantidad de procesos que se iniciaron en un periodo determinado y cuántos de estos han culminado con éxito, es decir, que han culminado con la firma del contrato, lo cual es la fase final del proceso de contratación. De esta manera sabrá si se están cumpliendo las metas que fueron implantadas. Mientras más elevado sea el porcentaje que arroje este indicador de gestión significa que los analistas de contratación están ejecutando sus actividades tal cual les fueron establecidas.

2.4 DESCRIBIR LOS PROCEDIMIENTOS DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE CONTRATACIÓN DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO, E Y PORIENTE PDVSA PETRÓLEO, S.A.

En la Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano, E y P Oriente de PDVSA Petróleo, S.A. se realizan una series de lineamientos, con el fin de lograr la ejecución de todas las actividades que hayan sido calificados como necesarios o vitales para el bienestar de sus trabajadores y sus comunidades.

Esta información fue suministrada por los analistas de contratación mediante la aplicación de entrevistas no estructuradas.

Los lineamientos son los mencionados a continuación:

- Se recibe documentos de ingeniería (especificaciones técnicas, alcance, medición y forma de pago, cómputos métricos).
- Se solicita la clasificación financiera del proyecto a la Gerencia de Ingeniería de Costos.
- Luego se solicita la disponibilidad presupuestaría del proyecto a la Gerencia de Finanzas E y P Oriente.
- Una vez realizado los procedimientos anteriores se procede a conformar el pliego de condiciones de acuerdo al nivel financiero del proyecto (concurso abierto, concurso cerrado, consulta de precio o contratación directa).
- Seguidamente se consigna el expediente de contratación ante la gerencia de control de documentos para la revisión y visado y

posteriormente firma del nivel de autoridad administrativo y financiero (NAAF).

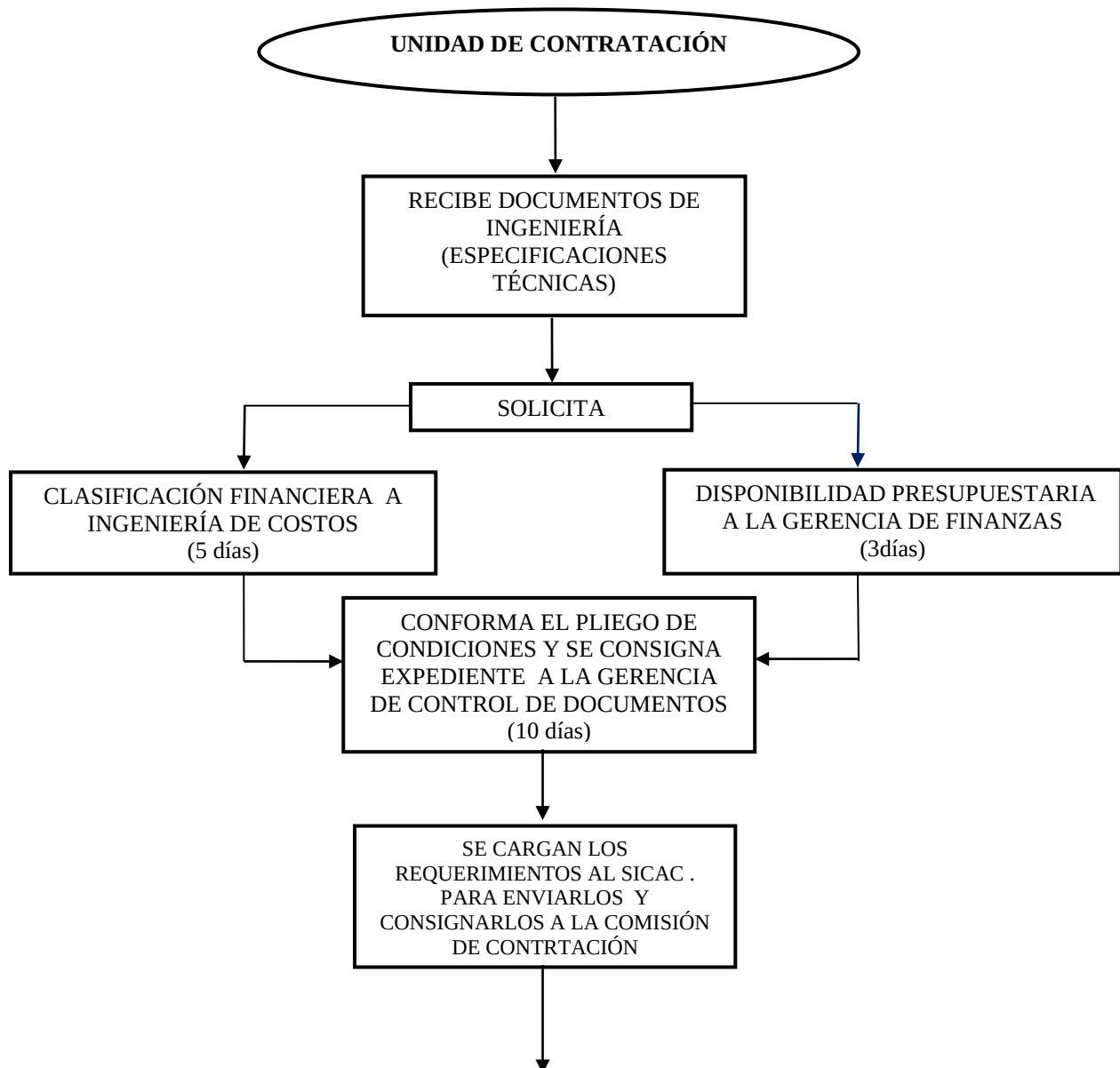
- Luego se cargan al SICAC todos los requerimientos contentivos en el pliego de condiciones y se envía a la comisión de contratación respectiva (Comisión de Contratación E y P Oriente).
- Se procede a consignar expediente de contratación ante la secretaria de la comisión de contratación, la cual se encarga de verificar la recepción del mismo mediante el SICAC, para luego agendar el expediente.
- La comisión de contratación recomienda el inicio del procedimiento de contratación, luego agenda el cronograma correspondiente para definir acto de apertura de las ofertas.
- Seguidamente se publica la invitación a participar en el procedimiento de acuerdo a la modalidad de contratación; concurso abierto (se publica en la Web), concurso cerrado, consulta de precios o contratación directa (se envían invitaciones).
- Luego se entrega el pliego de condiciones a los posibles ofertantes.
- La comisión de contratación realiza el acto de recepción y apertura de sobres de acuerdo al cronograma anteriormente agendado.
- El departamento de Contratación recibe las ofertas de los participantes selladas por la comisión de contratación, para luego realizar el análisis técnico de las empresas participantes de acuerdo a la matriz de evaluación técnica contenida en el pliego de condiciones.
- El departamento de Contratación procede a solicitar a la Gerencia de Ingeniería de Costos el análisis económico de las empresas calificadas en el análisis técnico.
- Posteriormente se conforma el acta de resultados técnico – económico, solicitando a la comisión de contratación la recomendación de

otorgamiento de la Adjudicación o declaratoria de desierto, según sea el caso.

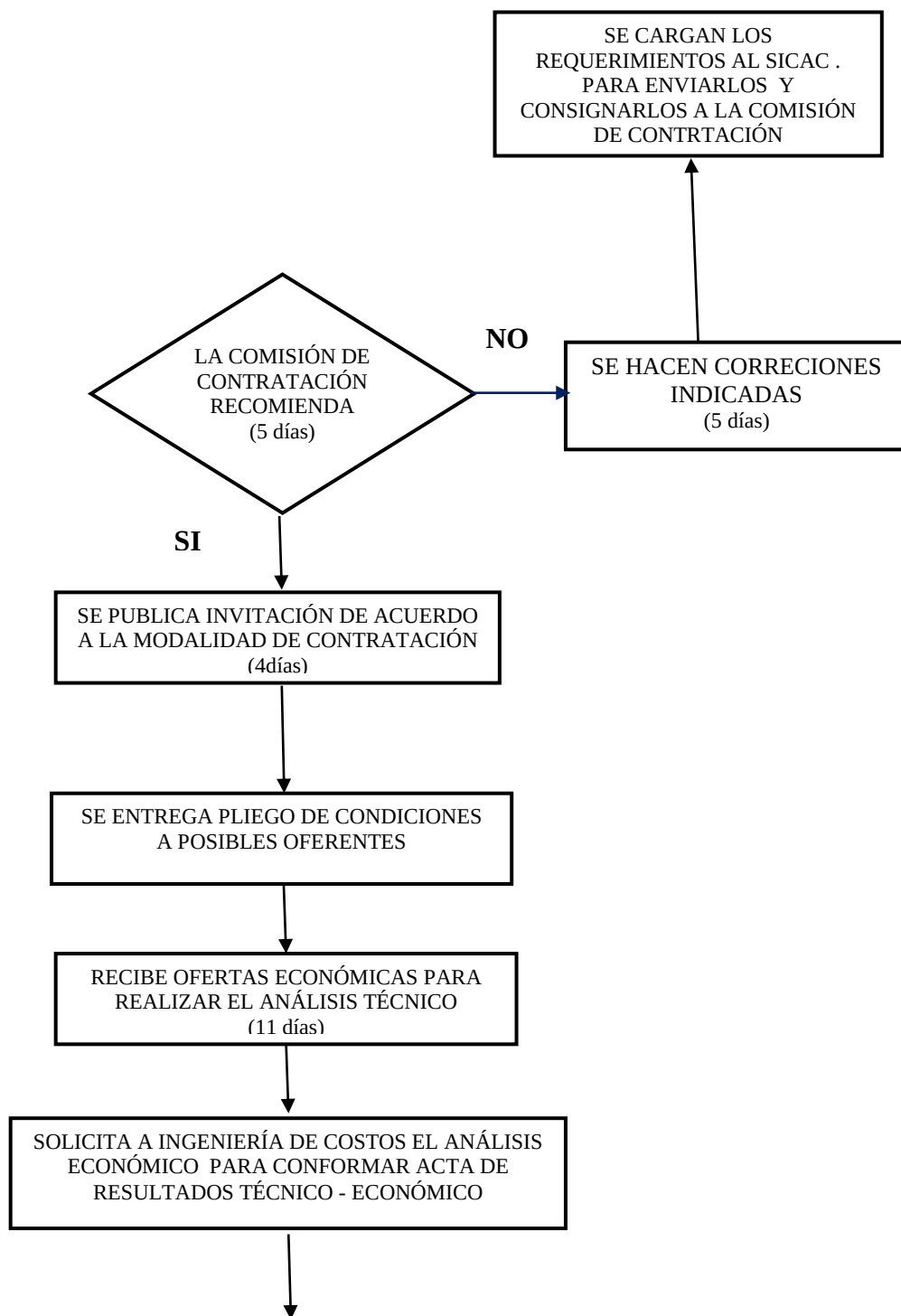
Si el proceso de contratación es adjudicado:

- Se envían notificaciones a las empresas calificadas y no calificadas, indicándole a que ofertante se la ha otorgado la adjudicación del proyecto.
- Se envían carta de adjudicación a la empresa ganadora donde se le indicaran los recaudos que deben consignar y su respectivo número de contrato.
- Luego se realiza la decisión de gerencia de la adjudicación de los proyectos.
- Una vez consignados los recaudos solicitados a la empresa ganadora, se procede a enviar dos (02) ejemplares del contrato, conjuntamente con todos los documentos solicitados y la oferta económica a Consultoría Jurídica para la revisión y visado del contrato.
- Finalmente se suscribe el contrato entre la compañía y la empresa que ejecutará el proyecto para dar inicio del mismo.

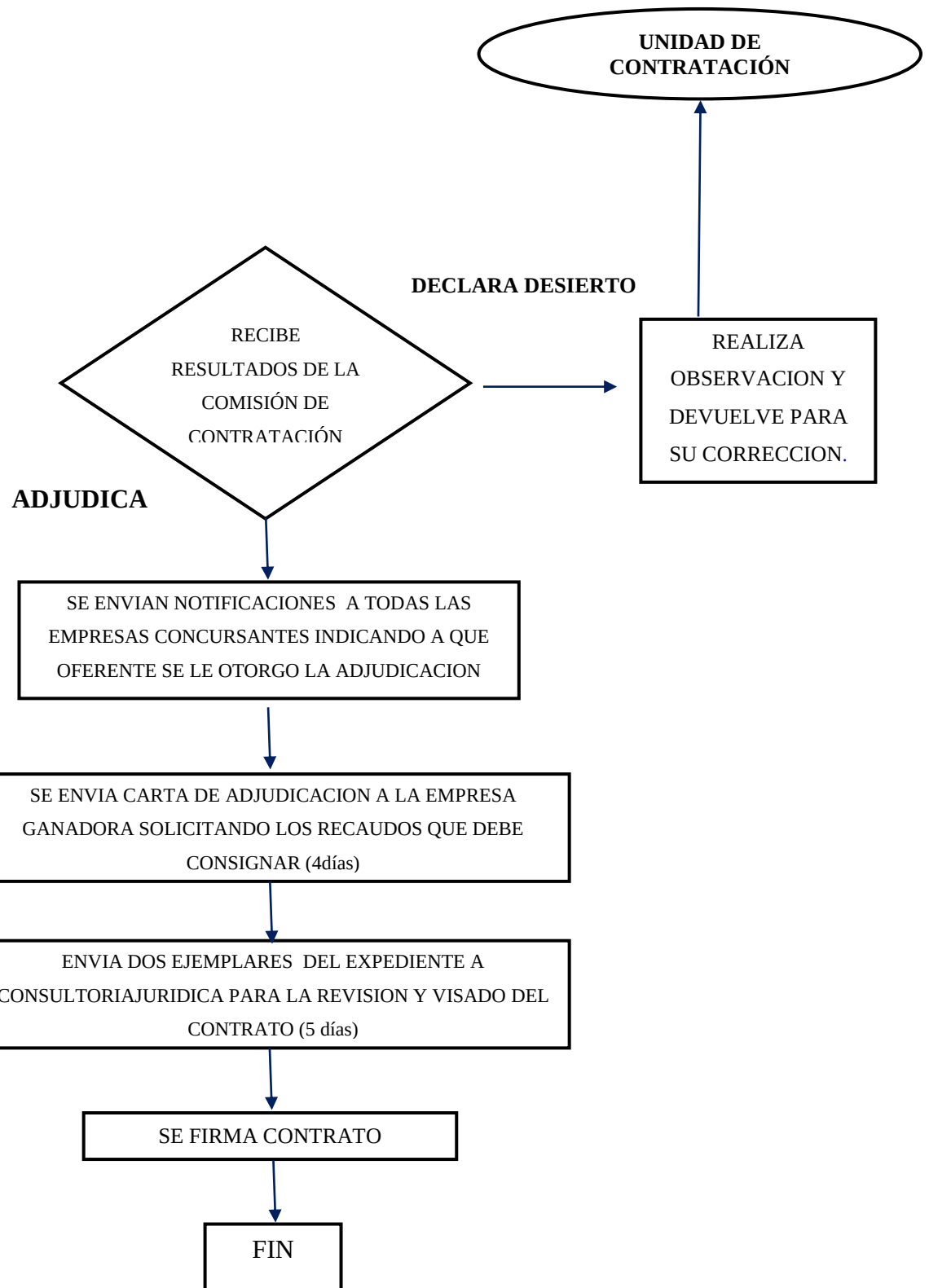
Flujograma del procedimiento del modelo de gestión en la Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano, E y P Oriente PDVSA Petróleo, s.a.



Fuente:Yssa Rojas



Fuente:Yssa Rojas



Fuente: Yssa Rojas

FASE III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

La Gerencia de Desarrollo Urbano es una filial de PDVSA Petróleo, S.A. la cual fue creada para regular la actividad del estado para la adquisición de bienes, prestación de servicios y sobre todo para la ejecución de obras no industriales, tanto propias de PDVSA o de la sociedad en general.

Una vez culminadas las actividades de pasantías en la Gerencia de Desarrollo Urbano, exactamente en la Unidad de Contratación de acuerdo a los objetivos específicos se pudo concluir:

- Realizan todas las actividades basándose en la ley para garantizar verificación y cumplimiento de toda la documentación que se maneje, es decir, realizan sus actividades de manera transparente y confiable.
- Las actividades y funciones son distribuidas de manera equitativa entre todos los analistas de contratación, de manera que puedan cumplir de forma oportuna con las actividades establecidas.
- No se cumple con el tiempo establecido por la Ley de Contrataciones Públicas para el desarrollo de un proceso de contratación.
- La comunicación entre la unidad de contratación y la comisión de contratación es deficiente, lo cual afecta para el desarrollo de los procesos de contratación
- No cuentan con indicadores que le permita al supervisor tener conocimiento de las fallas que está presentando su equipo de trabajo.

- La Unidad de Contratación tiene la necesidad de la implantación de los Indicadores de Gestión para tener conocimiento del estatus que presenta cada proceso de contratación.
- Los analistas de contratación realizan sus actividades mediante una serie de lineamientos, los cuales se deben cumplir de manera exacta a como han sido establecidos para que el proceso de contratación se lleve a cabo de manera exitosa.

3.2 RECOMENDACIONES

La obtención de buenos resultados de una organización y el impacto positivo que tenga ante la sociedad, será responsabilidad de las personas que integran la misma.

De acuerdo al trabajo de investigación realizado y según los resultados obtenidos, se recomienda a La Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano, E y P Oriente de PDVSA Petróleo, S.A

- Asegurar que las personas que integran La Unidad de Contratación mantengan información actualizada con respecto a la Ley de Contrataciones Públicas.
- Aplicar métodos de comunicación para mejorar la misma con la comisión de contratación, y los contratistas que participan en los procesos de contratación.
- Crear un acceso limitado a La Unidad de Contratación, es decir, que solo puedan acceder las personas que integran la unidad, ya que estos manejan documentos que son de carácter confidencial.

- Aplicar los indicadores de gestión dentro de la unidad para que el supervisor tenga buena base al momento de tomar decisiones.
- Cumplir con el tiempo establecido en La Ley de Contrataciones Públicas al momento de realizar un proceso de contratación.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, Fidias (2006). *El Proyecto de Investigación*. (5^{ta} edición) Caracas Venezuela. Editorial Episteme, C.A.

Hurtado, Jacqueline (1996) *El Anteproyecto y el Marco Teórico*. Caracas Venezuela Fundación SYPAL.

Tamayo y Tamayo, Mario (2004) *El Proceso de la Investigación Científica* (4^{ta} edición) México D.F Editorial Limusa S.A.

Angélica Rocío Mondragón Pérez (2002) NOTAS, *Revista de información y análisis* núm. 19, 2002.

Beltrán J. Jesús Mauricio, *Indicadores de Gestión, Herramienta para lograr la competitividad* (2000) Bogotá 3R editores

Muñoz, Carlos (1998) *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

BALESTRINI. *Como se elabora un proyecto de investigación*. Editorial Consultores Asociados. Caracas. Venezuela (2002)

Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner y, S y Crosby (1997) *Gestión Calidad y Competitividad*. España: McGraw – Hill.

LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS. MAYO 2009.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Administración:** Es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de manera más adecuada a la situación. **(CHIAVENATO, 2000, p.8).**
- **Concurso Abierto:** Es la modalidad de selección pública del contratista, en la cual pueden participar personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley de Contrataciones Públicas, su Reglamento y las condiciones particulares inherentes al pliego de condiciones. **(LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS, MAYO 2009)**
- **Concurso Cerrado:** Es la modalidad de selección de contratista en la que al menos cinco (5) participantes son invitados de manera particular a presentar ofertas por el órgano o ente contratante, con base a su capacidad técnica, financiera y legal. **(LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS, MAYO 2009)**
- **Consulta de Precios:** Es la modalidad de selección de contratista en la que, de manera documentada, se consultan precios a por lo menos (3) proveedores de bienes, ejecutoras de obras o prestadores de servicio. **(LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS, MAYO 2009)**
- **Contratación Directa:** Es la modalidad excepcional de adjudicación que realiza el órgano o ente contratante, que podrá realizarse de conformidad con lo establecido en la Ley de Contrataciones Públicas. **(LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS, MAYO 2009)**

- **Contratante:** Empresa que contrata la ejecución de una obra, suministro de bienes o prestación de servicio, de acuerdo a las condiciones determinadas en este procedimiento de selección de contratistas..**(LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS, MAYO 2009)**
- **Contratista:** Toda persona natural o jurídica que ejecuta una obra, suministra bienes o presta un servicio no profesional ni laboral para algunos de los órganos y entes indicados en el artículo 3º de la Ley de Contrataciones Públicas, en virtud de un contrato, sin que medie relación de dependencia..**(LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS, MAYO 2009)**
- **Contrato:** Es el instrumento jurídico que regula la ejecución de una obra, prestación de un servicio o suministro de bienes, incluidas las órdenes de compra y órdenes de servicio, que contendrán al menos las siguientes condiciones: precio, cantidades, forma de pago, tiempo y forma de entrega y especificaciones contenidas en el pliego de condiciones, si fuera necesario. **.(LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS, MAYO 2009)**
- **Disponibilidad Financiera:** Corresponde al flujo de caja de PDVSA, alineado con el programa de desembolsos aprobado para cada ejercicio económico. **(LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS, MAYO 2009)**
- **Modalidades de Contratación:** Son las categorías que disponen los sujetos previstos en la Ley de Contrataciones Públicas para efectuar la selección de contratistas para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras..**(LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS, MAYO 2009)**
- **Oferente:** Es la persona natural o jurídica que ha presentado una manifestación de voluntad de participar o una oferta en alguna de las

modalidades previstas en la Ley de Contrataciones Públicas.(**LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS, MAYO 2009**)

- **Oferta:** Es aquella propuesta que ha sido presentada por una persona natural o jurídica, cumpliendo con los recaudos exigidos para suministrar un bien, prestar un servicio o ejecutar una obra.(**LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS, MAYO 2009**)
- **Órgano o Ente Contratante:** Todos lo sujetos establecidos en el artículo 3º de la Ley de Contrataciones Públicas.(**LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS, MAYO 2009**)
- **Pliego de Condiciones:** Es el documento donde se establecen las reglas básicas, requisitos o especificaciones que rigen para las modalidades de selección de contratistas establecidas en la Ley de Contrataciones Públicas y su Reglamento.(**LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS, MAYO 2009**)
- **Unidad Contratante:** Es la unidad responsable de solicitar y analizar las ofertas, preparar el informe de recomendación y solicitar el otorgamiento de la adjudicación para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, en las modalidades de Consulta de Precios, Contratación Directa y de los procedimientos excluidos de la aplicación de las modalidades.(**LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS, MAYO 2009**)

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE CONTRATACIÓN DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO, E Y P ORIENTE DE PDVSA PETRÓLEO, S.A.
Subtítulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Yssa Alejandra Rojas Lara	CVLAC	15.877.905
	e-mail	Ya_rojas@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Indicadores
Gestión
Procesos

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Administración

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

El presente trabajo tuvo como finalidad el desarrollo de Indicadores de Gestión, para la Unidad de Contratación de la Gerencia de Desarrollo Urbano, E Y P Oriente de PDVSA Petróleo, S.A. Luego de un estudio dentro del departamento, se pudo conocer que existen inconvenientes que impiden el logro de las metas dentro de la misma, por tal motivo el objetivo de esta investigación es diseñar modelo de Indicadores de Gestión, que permitan al supervisor llevar un control de los resultados de cada proceso de contratación que se ejecute. El desarrollo del mismo se realizó a través de una investigación de campo proyectiva. Al final del mismo se pudo concluir que La Ley de contrataciones Públicas es la base fundamental para la ejecución de los procesos de contratación y se recomienda que los analistas de contratación mantengan un conocimiento actualizado del contenido de dicha Ley, ya que esta presenta cambios cada cierto tiempo.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Nelson Montenegro	ROL	CA ☐ AS ☒ TU ☐ JU ☐
	CVLAC	5.330.189
	e-mail	
	e-mail	
Maria Pacheco	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	82.037.319
	e-mail	
	e-mail	
María Maurera	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☐
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	06	13

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
ROJAS YSSA.DOCX

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)
Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Licenciado

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales Y administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNVELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6
Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."

A handwritten signature in black ink, appearing to read "JSSA Rojas", is written over a horizontal line.

AUTOR

A stylized handwritten signature in blue ink is written over a horizontal line.

TUTOR