



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO-NÚCLEO MONAGAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE  
FORMULACIÓN, EJECUCIÓN, EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO  
Y CONTROL DE LOS PROYECTOS DE LA GERENCIA DE  
PROCESOS DE SUPERFICIE.  
DIVISIÓN PUNTA DE MATA – PDVSA**

Autor: Ing. Amadis Medina  
C.I. 8.533.101  
Tutora: Dra. Ángela Vásquez

Trabajo de Grado presentado para optar el título de Magíster Scientiarum en  
Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General.

Maturín, Octubre/2011

# ACTA DE APROBACION



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO-NÚCLEO MONAGAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

*Estrategias para optimizar los procesos de formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los proyectos de la Gerencia de Procesos de Superficie. División Punta de Mata – PDVSA*

**Caso de estudio: PDVSA División Punta de Mata, Estado Monagas**

"Aprobación en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente

Jurado Examinador"

Tutor  
Dra. Ángela Vásquez  
CI: 5261.747  
Correo *areguez2004@yahoo.co*

Prof. Wilmary García  
Jurado

Prof. Eneida Marcano  
Jurado

Fecha

---

## DEDICATORIA

A Dios por la fe, fuerza, salud, firmeza y seguridad que me ha provisto para alcanzar esta meta.

A los tutores de esta investigación por su consabida paciencia en apoyarme en todo momento para la culminación de este trabajo, Dios los Bendiga.

A todos los facilitadores que con sus enseñanzas permitieron que me desarrollara profesionalmente para lograr alcanzar este nuevo nivel Instruccional.

A mis compañeros de post-grado, todos contribuyeron a la consecución del presente trabajo de investigación, con sus múltiples intervenciones durante la escolaridad.

A mis seres queridos, que siempre me han apoyado en todas las metas que me he propuesto.

A mi querida madre Delia Troconi (male), que dios la tenga en su gloria, por haberme dado los lineamientos en la vida que todavía me guían, siempre tuvo fe en mis proyectos y sus consejos perduran en mi corazón y mi alma. Te quiero.

A todos ustedes dios les bendiga

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios Todopoderoso (YHVH), por haberme encaminado en la realización de este trabajo de grado, sin su asistencia ningún ser podría vivir

A mis tutores quienes me ofrecieron una mano amiga de forma desinteresada, brindándome sus conocimientos, su tiempo libre y proporcionándome toda la ayuda para que yo pudiera materializar este proyecto.

A todas aquellas personas que de una u otra forma y sin saber pusieron también un granito de arena, a la institución UDO, a las integrantes del Departamento de Post-Grado del Instituto, quienes me ayudaron en el logro de este propósito.

A mis hermanas (Zaida y Belkis) su apoyo, a todos mis seres queridos, familiares y amigos por la paciencia durante todo este tiempo, por creer en mi esfuerzo.

Seguiré esforzándome en nuevas metas. El conocimiento te acerca a Dios.

Muchas Gracias, que Dios les Bendiga.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ACTA DE APROBACION</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>vii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.2.1 Objetivo general.....	6
1.2.2 Objetivos específicos .....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	7
1.4 DELIMITACIÓN Y ALCANCE .....	8
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
2.2 BASES TEÓRICAS.....	13
2.3 BASES LEGALES.....	84
2.4 BASES INSTITUCIONALES .....	89
2.5 GLOSARIOS DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	91
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>100</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>100</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	100
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	101
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	102
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS ....	102
3.5 DEFINICIÓN DE VARIABLES .....	103
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>111</b>
<b>MARCO ANALÍTICO</b> .....	<b>111</b>
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>152</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>152</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	152
5.2 RECOMENDACIONES.....	155
<b>BIBLIOGRAFÍAS</b> .....	<b>161</b>
<b>HOJAS DE METADATOS</b> .....	<b>163</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Propuesta de Gestión Gerencial para el Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales, Dirección Monagas .....	10
Figura 2.2. Gerencia de procesos – Gráficamente. ....	15
Figura 2.3. Mapa visual para la identificación de proyectos.....	20
Figura 2.4. Tipificación de proyectos usando continuum .....	21
Figura 2.5. Proceso de desarrollo del documento aprobatorio del proyecto. ....	31
Figura 2.6. Proceso de informe preliminar del alcance del proyecto.....	32
Figura 2.7. Etapas de cada fase del proyecto.....	33
Figura 2.8. Fases de un proyecto .....	34
Figura 2.9. Enfoque sistémico de los procesos de la gerencia de proyectos. ....	38
Figura 2.10. Las cinco tareas de la administración estratégica .....	42
Figura 2.11. Pirámide de estrategia para una compañía diversificada .....	46
Figura 2.12. Pirámide de estrategia para una compañía de un solo negocio.....	47
Figura 2.13. Gerencia estratégica.....	61
Figura 2.14. Estructura formal de la planificación estratégica.....	62
Figura 2.15. Pilares de la gerencia estratégica.....	65
Figura 2.16. Proceso Estratégico desde una perspectiva espacial.....	67
Figura 2.17. Modelo de administración estratégica.....	68
Figura 2.18. Cuadro de Mando integral .....	74
Figura 2.19. Cuadro de Mando Integral .....	75
Figura 2.20. Diagrama de gestión y control .....	76
Figura 2.21. Proceso de control.....	77
Figura 2.22. Estructura de la Gerencia de procesos de superficie.....	90
Figura 4.1. Pirámide de Maslow. Jerarquía de necesidades .....	124
Figura 4.2. Perspectivas de una negociación .....	136
Figura 4.3. Propuesta de Gilbert para crear un buen entorno de trabajo....	148
Figura 4.4. Propuesta de Chiavenato sobre el Talento Humano en las organizaciones .....	149

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Estado de contrataciones de la GPS.....	4
Cuadro 2.1. Matriz FODA .....	58
Cuadro 2.2. Matriz FODA propuesta.....	58
Cuadro 2.3. La diferencia entre planificación estratégica y gerencia estratégica .....	66
Cuadro 3.1. Cuestionario. Estrategias para optimizar los procesos de formulación, ejecución, evaluación, seguimiento y control de los proyectos de la Gerencia de Procesos de Superficie. División Punta de Mata – PDVSA.....	104
Cuadro 4.1. Cuestionario. Caracterizar los procesos actuales de formulación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos de la GPS-DPDM .....	112
Cuadro 4.2. Cuestionario. Identificar debilidades y fortalezas presentes en la ejecución de los procesos de Formulación, Ejecución, Evaluación, Seguimiento y Control de los Proyectos en la Gerencia objeto de la investigación.....	119
Cuadro 4.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	130
Cuadro 4.4. Cuestionario. Determinar las amenazas y oportunidades a las que hace frente la GPS al momento de realizar Formulación, Ejecución, Evaluación, Seguimiento y Control de los Proyectos en la Gerencia .....	131
Cuadro 4.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):.....	138
Cuadro 4.6. Matriz FODA – Propuesta estratégica.....	139
Cuadro 4.7. Cuestionario. Definir los indicadores de gestión que permitan evaluar los resultados de la gestión de la gerencia .....	142
Cuadro 4.8. Cuestionario. Precisar las expectativas del Talento Humano respecto a los elementos que deben ser considerados en las estrategias para optimizar los procesos objeto del estudio .....	143



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO-NÚCLEO MONAGAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN,  
EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROYECTOS DE LA GERENCIA  
DE PROCESOS DE SUPERFICIE.  
DIVISIÓN PUNTA DE MATA – PDVSA**

Autor: Ing. Amadis Medina  
C.I. 8.533.101  
Tutora: Dra. Ángela Vásquez

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo el propósito de indagar sobre la problemática existente en la Gerencia de Procesos de Superficie – División Punta de Mata – PDVSA, caracterizada por presentar bajos niveles en la realización de proyectos y un personal desmotivado, pero con pericia, poca identificación de la gerencia con las necesidades del personal y su formación profesional. Para abordar el problema se planteó una investigación de tipo exploratorio, con un diseño documental y de campo. Los datos fueron recolectados directamente en la propia realidad donde está presente el problema. Tuvo un nivel descriptivo porque se pudieron describir y visualizar las causas, los efectos y los factores que influyen en la administración de los procesos y la forma en que esto afecta sus niveles de productividad. La recolección de los datos se realizó a través de la revisión documental, la observación directa, entrevista y la aplicación de cuestionarios. Una vez obtenida la información esta se procesó mediante el análisis comparativo entre el deber ser estructurado en el marco teórico y la praxis gerencial actual, posteriormente los resultados se tradujeron en un aporte teórico valioso y fundamental para el logro de los objetivos de la organización mediante el diseño de unas propuestas de un desarrollo gerencial para mejorar la productividad.

## INTRODUCCIÓN

El éxito de toda organización moderna, requiere la formación, sostenimiento y conducción para lograr la obtención de resultados con máximos niveles de rendimiento. Esta misma premisa rige a la Gerencia de Procesos de Superficie, División de Punta de Mata, la cual no escapa a esta situación.

La Dirección triunfadora, aborda la cotidianidad de la organización, que implica el control de la rutina de trabajo. Su propósito fundamental, es garantizar el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de los procesos repetitivos de una organización.

El presente Trabajo de Investigación titulado, **“Estrategias para optimizar los procesos de formulación, ejecución, evaluación, seguimiento y control de los proyectos de la Gerencia de Procesos de Superficie. División Punta de Mata – PDVSA”**, busca aportar una serie de lineamientos gerenciales que permitan la administración de recursos en forma óptima, de manera que se pueda cumplir con la misión que le ha sido encomendada a la gerencia.

La investigación se realizó por el interés en conocer la problemática en los procesos y en el ámbito profesional de los trabajadores en la Gerencia, se tomando en consideración las Leyes que sirven de marco fundamental para la administración, la Constitución, las normas ISO, así como las múltiples filosofías gerenciales que han predominado hasta la actualidad a fin de tomar de cada una de ellas los factores y características más importantes para las recomendaciones que se realizaron.

Para ello se plantea una investigación de tipo exploratorio, con un diseño documental y de campo. Los datos serán recolectados directamente en la propia realidad donde está presente el problema. Tendrá un nivel descriptivo porque se podrán describir y visualizar las causas, los efectos y los factores que influyen en la manera en que la empresa objeto de estudio administra sus procesos, y la forma en que esto afecta sus niveles de productividad; la recolección de los datos se realizará a través de la revisión documental, la observación directa, entrevista y aplicación de cuestionario, una vez obtenida la información esta será procesada para obtener una visión general de la situación presente en la empresa.

El trabajo está estructurado por cinco capítulos: En el primero, titulado el problema y sus generalidades, se presenta el planteamiento del problema, los objetivos alcanzados con la investigación y delimitación y alcance. el segundo capítulo denominado marco teórico, conformado por los antecedentes, las bases teóricas, bases legales, bases institucionales y glosario de términos básicos. en el tercer capítulo, identificado con la denominación marco metodológico, se describen los aspectos relativos a: tipo de investigación, nivel de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y definición de variables. Un cuarto capítulo, titulado marco analítico y un quinto capítulo donde se enuncian una serie de conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó, una vez que se efectuó el análisis de la información.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los avances tecnológicos, la proliferación de sistemas automatizados y la globalización económica provocan una gran competencia que exige a las empresas establecer mecanismos para asegurar el éxito y sobrevivencia. En este sentido, la optimización de los procesos estratégicos adquiere especial relevancia, ya que gran parte del éxito de una organización depende de su capacidad de plantear escenarios futuros, adaptarse al entorno y definir estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos.

En tal sentido, PDVSA como organización en vía constante hacia la mejora de las fases de sus proyectos, no escapa al problema de que algunos de sus procesos necesiten mejoras, en su formulación, ejecución, evaluación, seguimiento y control.

Hemos detectado las siguientes debilidades en la formulación, ejecución, evaluación, seguimiento y control de los proyectos que realiza la GPS:

#### **Formulación:**

Las gerencias clientes, es decir, Plantas, Perforación y Producción, encargadas de realizar las visualizaciones están atrasadas con respecto al Portafolio de Oportunidades (PDO), Plan de Negocios (PDN), planes de optimización y adecuaciones de plantas.

Ejecución:

### Ingeniería:

En el año 2010 la GPS, tenía planificado ejecutar 27 ingenierías contratadas y 7 con esfuerzo propio, de las cuales se culminaron 12 y 7, produciéndose una desviación en las ingenierías contratadas de 54%. El plan para el 2011, es ejecutar 24 ingenierías (10-vienen del 2010 y 14-nuevas), para el cierre Junio/2011, se están realizando 10 que vienen del 2010 y 6 nuevas reportando una variación de 33%.

### Construcción:

Para el primer trimestre de este año, se tenía planeado realizar 39 contrataciones, sin embargo para junio/2011 se habían realizado 5, para una desviación de 87%.

El proceso de contratación puede resumirse en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1.1. Estado de contrataciones de la GPS**

SPTENCIA	PLAN CONTRATACION ENE-MAY	REAL ADJUDIC 10-Jun	VARIACION	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO ADJUDICACIONES
LOCyLDF	20	5	15	25%
OEM	19	3	16	16%
SS-TT	4	1	3	25%
INGENIERIA	2	1	1	50%
<b>TOTAL GPS</b>	<b>45</b>	<b>10</b>	<b>35</b>	<b>22%</b>

Donde:

LOCyLDF: Localizaciones y líneas de flujo

OEM: Obras electromecánicas

SS-TT: Servicios técnicos

Fuente: PDVSA

**Evaluación:**

Durante la ejecución de la ingeniería básica, en la cual el proyecto se encuentra a nivel financiero en su etapa de gastos, se realizan dos informes para evaluar la ingeniería, el primero es el Hazard and Operability (HAZOP) o Análisis de riesgo operacional del proyecto, el cual se practica al 70% de avance de esta ingeniería, y al finalizar, se ejecuta el Project Design Rating Index (PDRI) o Grado de definición del proyecto, este último en conjunto con el DSD3, permiten al proyecto incursionar a la fase de implantación, con un nivel financiero de inversión. Esta etapa reporta si la ingeniería esta apta o tiene deficiencias, no se detecto fallas en este proceso.

Seguimiento y control:

El seguimiento y control se realiza a través de las curvas de avance físico-financieras que deben presentar las contratistas semanalmente y de las valuaciones mensuales, para la tramitación de los pagos de obras y en el caso de ingenierías, las valuaciones vienen en función de los productos generados y aprobados por Aseguramiento y Control de Calidad de la Ingeniería (ACCI), tanto el año pasado, así como este año, para el mes de Junio, PDVSA presenta una deuda con las Contratistas y Proveedores, a la cual no se tuvo acceso.

Esta gerencia funcional llamada "Gerencia de Procesos de Superficie (GPS)", requiere de elementos que potencien y logren su objetivo fundamental, el cual es lograr satisfacer los requerimientos de sus clientes, en cantidad, calidad y oportunidad, en tal sentido se hace necesario responder un conjunto de interrogantes:

¿Cómo se estarán ejecutando actualmente los procesos de formulación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos de la Gerencia de Procesos de Superficie –División Punta de Mata?

¿Cuáles serán las debilidades y fortalezas presentes en la ejecución de los procesos?

¿Qué amenazas y oportunidades debe enfrentar la GPS durante la realización de sus proyectos?

¿Existen indicadores de gestión, que permitan evaluar los resultados de la Gerencia?

¿Cuáles serán las expectativas de talento humano que labora en la GPS con respecto a las estrategias que deberían ser establecidas para mejorar la gestión?

De todo este conjunto de interrogantes se desprende un grupo de objetivos que permitirán señalar estrategias para mejorar la gestión de la Gerencia de Procesos de Superficie de la División Punta de Mata.

## **1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo general**

Diseñar estrategias que permitan optimizar los procesos de formulación, ejecución, evaluación, seguimiento y control de los proyectos de la Gerencia de Procesos de Superficie (GPS). División Punta de Mata (DPDM)

### 1.2.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar los procesos actuales de formulación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos de la GPS-DPDM.
2. Identificar debilidades y fortalezas presentes en la ejecución de los procesos de Formulación, Ejecución, Evaluación, Seguimiento y Control de los Proyectos en la Gerencia objeto de la investigación.
3. Determinar las amenazas y oportunidades a las que hace frente la GPS al momento de realizar Formulación, Ejecución, Evaluación, Seguimiento y Control de los Proyectos en la Gerencia.
4. Utilizar la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para priorizar y generar estrategias a ser propuestas en la presente investigación.
5. Definir los indicadores de gestión que permitan evaluar los resultados de la gestión de la gerencia
6. Precisar las expectativas del Talento Humano respecto a los elementos que deben ser considerados en las estrategias para optimizar los procesos objeto del estudio.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Las razones por las cuales se planteo esta investigación son de tipo teórico, metodológico y práctico.

**Teórico**, porque para el desarrollo de esta investigación se aplicaron conocimientos referidos a planificación estratégica, tomando en

consideración al individuo, el cual forma parte fundamental para el desarrollo de estrategias en cualquier organización.

**Metodológico**, puede ser utilizado como instrumento o aporte en el desarrollo de otras investigaciones, que podrían implementar nuevas estrategias en esta y otras organizaciones, siempre tomando como base fundamental al talento humano

**Práctico**, este estudio contribuye a solucionar problemas por la falta de estrategias adecuadas para el logro de los objetivos, lo cual se reflejará en una mejora constante de las condiciones de trabajo, un incremento en los niveles de satisfacción de los clientes y en resumen en una mejora en los indicadores de gestión.

Es importante señalar que las estrategias generará en el equipo la suficiente confianza para aplicar las técnicas aquí propuestas, buscando en todo momento que las mismas sean empleadas constantemente a fin de lograr adaptar al talento humano a los cambios de la empresa, basados en estrategias bien definidas.

#### **1.4 DELIMITACIÓN Y ALCANCE**

Esta investigación cumple con el objetivo de diseñar estrategias para mejorar la gestión de la Gerencia de Procesos de Superficie, de la División Punta de Mata, Estado Monagas.

La realización de esta investigación se realizó en el periodo comprendido desde Marzo a Octubre del 2011.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo se refiere al marco teórico que sirve de base para la sustentación de la investigación, contiene los antecedentes de la investigación, síntesis histórica de los modelos gerenciales, aspectos básicos del proceso gerencial, las funciones gerenciales, la eficiencia gerencial en la organización, bases legales de la gestión pública y una breve reseña de la organización objeto de estudio.

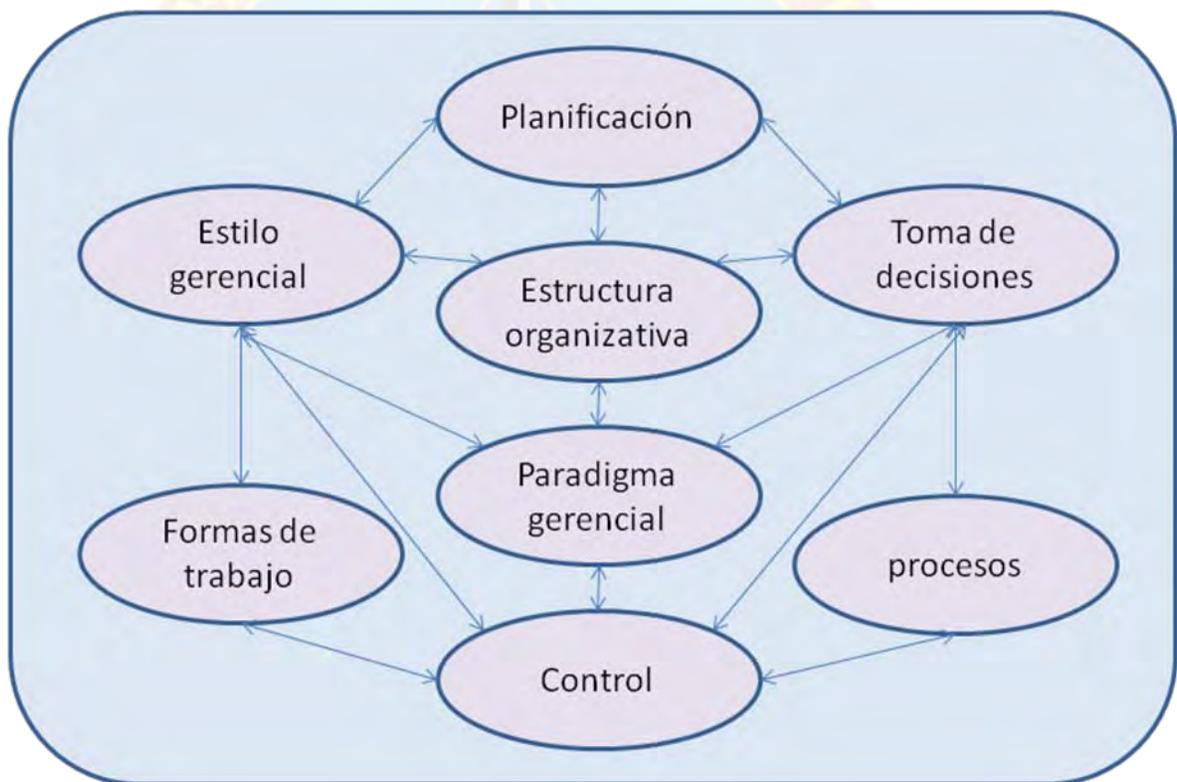
#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

**Rondón Carmen (2004).** Realizó una investigación denominada “Propuesta de Gestión Gerencial para el Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales, Dirección Monagas”. Del análisis realizado por Rondón, realizó las siguientes premisas: La planificación como herramienta gerencial, estructura organizativa flexible y organizada, estilo gerencial participativo, toma de decisiones por consenso mejora la confianza e incrementa la responsabilidad institucional, la aplicación de la gerencia tradicional limita la ejecución de las funciones gerenciales y el éxito de una gestión gerencial eficaz y efectiva, los equipos de alto desempeño benefician el ambiente de trabajo y aumentan la productividad y la aplicación de sistemas de control conducen al mejoramiento de los procesos y por consiguiente a una mejor gestión gerencial.

Bajo las premisas estudiadas en su trabajo, la condujo a realizar la siguiente propuesta, conformada por ocho (8) aspectos claves los cuales constituyen las características más importantes de la organización y que

permitirán mejorar el proceso gerencial del Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARN). Entre estos aspectos destaca: La planificación, la estructura organizativa, el estilo gerencial, la toma de decisiones, los procesos, los paradigmas gerenciales, el trabajo en equipo y el control. En la figura se muestran los aspectos enunciados, los cuales se interrelacionan entre sí, de una manera armónica e integrada, para apuntar al logro de una gestión eficaz y eficiente.

**Figura 2.1. Propuesta de Gestión Gerencial para el Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales, Dirección Monagas**



Fuente: Rondón Carmen (2004).

**Arape Jesús (1998).** Desarrollo una investigación como consultor privado contratado por Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARN), Caracas; con el propósito de formular las bases para elaborar el Plan Estratégico Maestro de la Institución, con un horizonte temporal desde 1999 hasta el año 2004. Para el desarrollo de la investigación utilizó la planificación estratégica y la metodología conocida como “Balance Scorecard” (BSC)”. Realizó el diagnóstico organizacional y detectó los procesos medulares de la gestión del MARN (planificación, dinámica organizacional y globalidad ambiental) y las áreas estratégicas y de apoyo (recursos humanos, presupuesto, aspectos técnicos) los cuales, constituyen las bases para la formulación del Plan maestro.

El resultado de la investigación denota la importancia que tiene la elaboración de un plan maestro para abordar la gestión ambiental en el MARN. Así mismo, fue utilizado como modelo de gestión y control, por parte de la directiva del MARN como insumo para la realización de este trabajo.

**Ruiz Luz (2001).** Desarrolló una investigación en la Universidad de Oriente Núcleo Monagas titulada “Lineamientos Gerenciales para mejorar la eficiencia en las funciones gerenciales del área administrativa de la Universidad. Núcleo Monagas – Maturín”.

Se observó en el estudio que el personal del área administrativa de las unidades de compras. Presupuesto, finanzas, contabilidad, personal y servicios generales que conforman el área objeto de estudio presentaba restricciones y limitaciones para el cumplimiento de sus responsabilidades, lo cual afecta de manera directa la gestión, en conclusión formuló un conjunto de lineamientos orientados a promover la eficiencia de la función planificadora, propiciar una mejor dirección, implementar la participación,

aplicar el liderazgo participativo como medida de apoyo a los directivos de esa unidad para trabajar en forma efectiva con sus subordinados procurando la optimización de los recursos y el cumplimiento de las tareas asignadas.

El trabajo aportó una serie de orientaciones y recomendaciones que deben aplicarse en la práctica de las distintas funciones gerenciales con el objeto de generar mejoras en los procesos comunicacionales, toma de decisiones, liderazgo y la motivación en el personal, los cuales son fundamentales para impulsar una gestión eficaz.

**Alejua, Hilda (2000).** Desarrolló un trabajo de investigación titulado “Caracterización y análisis del proceso gerencial aplicado por los productores agrícolas del Municipio Turén, Estado Portuguesa, Venezuela”.

Del estudio realizado se observó de la predominancia del estilo de gerenciar autocrático, en el cual el productor actúa como dueño y gerente de la finca, y es quien realiza todas las funciones gerenciales. Se identificaron y caracterizaron tres niveles gerenciales: superior, suficiente y deficiente, y el mayor porcentaje de los productores estudiados se ubicó en el nivel suficiente, seguido en orden de importancia por los del nivel gerencial deficiente, y con un porcentaje muy pequeño los del nivel gerencial superior.

Esta investigación, refleja que en general el proceso gerencial se desarrolla de una manera empírica, pues las decisiones se fundamentan en tradiciones y experiencias, sin seguir un proceso sistematizado o formal, predomina en los productores del municipio una escasa visión de la empresa.

En cuanto a los aportes de la investigación es importante considerar las recomendaciones por cuanto se plantea un conjunto de estrategias

orientadas hacia el diseño de un programa de capacitación en el manejo gerencial de la empresa agrícola para ser aplicado por los productores del municipio para mejorar la calidad de su gestión y la productividad de sus empresas.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### Gerencia de procesos

Actualmente existe una gran variedad de definiciones acerca de lo qué es un proceso. A continuación, algunas definiciones hechas por destacados autores:

“Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de **entrada** en elementos de **salida**. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos”.

“Sistema de actividades que utiliza recursos para transformar entradas en salidas”.

“Una o más actividades, sujetas a control, que usan recursos para transformar entradas en salidas”.

“Secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente”.

<http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/1-1->

Definiciones

Puede observarse entonces que al hablar de procesos necesariamente se pretende conocer qué actividades se requieren para obtener los productos

o resultados deseados, qué recursos de maquinaria, equipos, software, personal calificado se necesitan y qué materias primas e insumos son indispensables para poder realizar la transformación.

No se puede perder de vista que esta transformación debe estar diseñada para agregar valor a los clientes, cosa que muchas veces se olvida y es entonces ahí donde los competidores toman ventaja y sobrevienen las etapas de crisis para las organizaciones.

Entonces, **La Gerencia de Procesos** consiste en dirigir y controlar los procesos para alcanzar los resultados o metas esperadas.

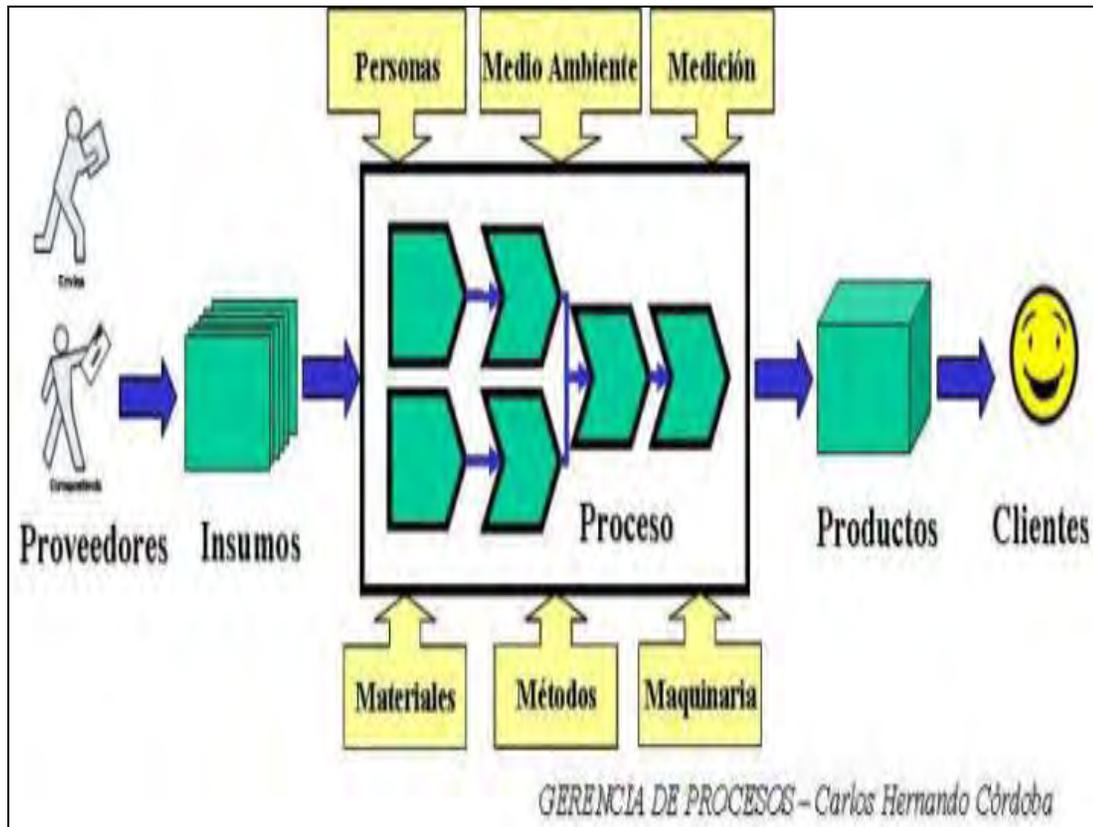
Otra definición: **La Gerencia de los Procesos**, aborda la cotidianidad de la organización, implica el control de la rutina de trabajo.

Su propósito fundamental, es garantizar el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de los procesos repetitivos de una organización.

[http://www.gerencia.us/empresarial/servicios/ventas/gerencia\\_de\\_procesos/](http://www.gerencia.us/empresarial/servicios/ventas/gerencia_de_procesos/)

Es claro que los procesos existen en cualquier tipo de negocio, sea éste una tienda de barrio, una comercializadora, una entidad sin ánimo de lucro o una multinacional.

**Figura 2.2. Gerencia de procesos – Gráficamente.**



Fuente: <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/1-1-Definiciones>

La gerencia por procesos es hoy en día uno de los conceptos administrativos más relevantes dentro de las organizaciones, pues en la medida que éstos sean gerenciados acertadamente, los resultados serán directamente proporcionales a dicha gestión.

Dirigir y controlar los procesos de acuerdo a los requisitos establecidos para los productos, servicios, procesos y materias primas son garantía de lograr las metas que diariamente se fijan las organizaciones.

## **Proyecto**

Un proyecto es un trabajo que realiza la organización con el objeto de dirigirse hacia una situación deseada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tiene un comienzo y una terminación. Las características fundamentales de un proyecto son la temporalidad del trabajo y el resultado final que es un producto o servicio único. Los proyectos permiten generar la infraestructura operativa de la empresa. Palacios L. (2007).

Otro concepto: Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables del proyecto, esta repetición no altera la unicidad fundamental del trabajo del proyecto. Por ejemplo, los edificios de oficinas son construidos con materiales idénticos o similares, o por el mismo equipo, pero cada ubicación es única: con un diseño diferente, en circunstancias diferentes, por contratistas diferentes, entre otros. PMBOK 4 Edición

PDVSA, define proyecto como: Inversiones en activos no recurrentes o no repetitivos con un: objetivo, alcance, costo y cronograma claramente definido. Los proyectos son completamente operables como unidad, y tienen valor productivo únicamente al ser completados. (PDVSA. (2003). Mejor práctica para la Gerencia de Proyectos Menores)

## **Gerencia de proyectos (Project management)**

Gerencia de proyectos es la disciplina de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado totalmente dentro

de las limitaciones de alcance, tiempo y costo previsto a su inicio. Dada la naturaleza única de un proyecto, en contraste con los procesos u operaciones de una organización, administrar un proyecto requiere de una filosofía distinta, así como de habilidades y competencias específicas. La gerencia de proyectos implica ejecutar una serie de actividades, que consumen recursos como tiempo, dinero, gente, materiales, energía, comunicación (entre otros) para lograr unos objetivos pre-definidos.

La gerencia de proyectos data desde el inicio de la civilización, con el tiempo y el avance de la globalización y los negocios, esta forma de administrar esfuerzos para lograr objetivos específicos, ha venido sumando terreno en las empresas ya sean estas públicas o privadas.

Esto tiene una vinculación directa con la forma en que se administra hoy el mundo en que vivimos, con la forma en que se relacionan los sectores productivos, la sociedad civil y los grupos de interés en todas las actividades de nuestra vida diaria.

En la primera mitad del siglo XX, los proyectos eran administrados con métodos y técnicas informales, basados en los gráficos Gantt, que es una representación gráfica del tiempo basada en barras, útil para controlar el trabajo y registrar el avance de tareas.

En los años 50, se desarrollaron en Estados Unidos dos modelos matemáticos: PERT (Program Evaluation and Review Technique, técnica para evaluar y revisar programas, desarrollado por la Marina) y CPM (Critical Path Method, método de ruta crítica, desarrollado por DuPont y Remington Rand, para manejar proyectos de mantenimiento de plantas). El PERT/CPM

es, hasta la fecha, la base metodológica utilizada por los gerentes de proyectos profesionales.

<http://www.monografias.com/trabajos81/ensayo-gerencia-proyectos-project-management/ensayo-gerencia-proyectos-project-management.shtml> (15.03.11)

En 1969, se formó el PMI (Project Management Institute, Instituto de Gerencia de Proyectos), bajo la premisa que cualquier proyecto, sin importar su naturaleza, utiliza las mismas bases metodológicas y herramientas. Es esta organización la que dicta los estándares en esa materia.

Los proyectos son una parte del quehacer de las corporaciones hoy en día, y en realidad no son otra cosa que una forma estructurada de planificar el trabajo diario, en función de objetivos ya sean estos estratégicos, de corto, mediano o largo plazo (o todos los anteriores) que tienen como característica tener metas, plazos y presupuestos, que si están correctamente formulados deberán ser coherentes entre sí.

En los últimos años se ha venido desarrollando todo un instrumental para asegurar esta coherencia y sobre todo para procurar la obtención de los objetivos en cantidad y calidad pertinentes y de hacerlo en el tiempo y presupuesto adecuados.

En otras palabras se ha venido recopilando buenas prácticas para procurar la eficacia y eficiencia de las inversiones de las empresas públicas y privadas en función de los intereses y objetivos de la sociedad.

<http://www.monografias.com/trabajos81/ensayo-gerencia-proyectos-project-management/ensayo-gerencia-proyectos-project-management.shtml> (15.03.11)

## **Naturaleza del trabajo en proyectos**

Por su condición de proyecto, el trabajo a realizarse tiene una serie de características muy particulares. Es una labor de mucha incertidumbre, lo que hace necesaria mucha planificación y control sobre lo que se está realizando. Suele ser una labor compleja y multidisciplinaria, ya que requiere de la participación de un conjunto de recursos y personas con distintas habilidades que pueden provenir de dentro o incluso de fuera de la organización.

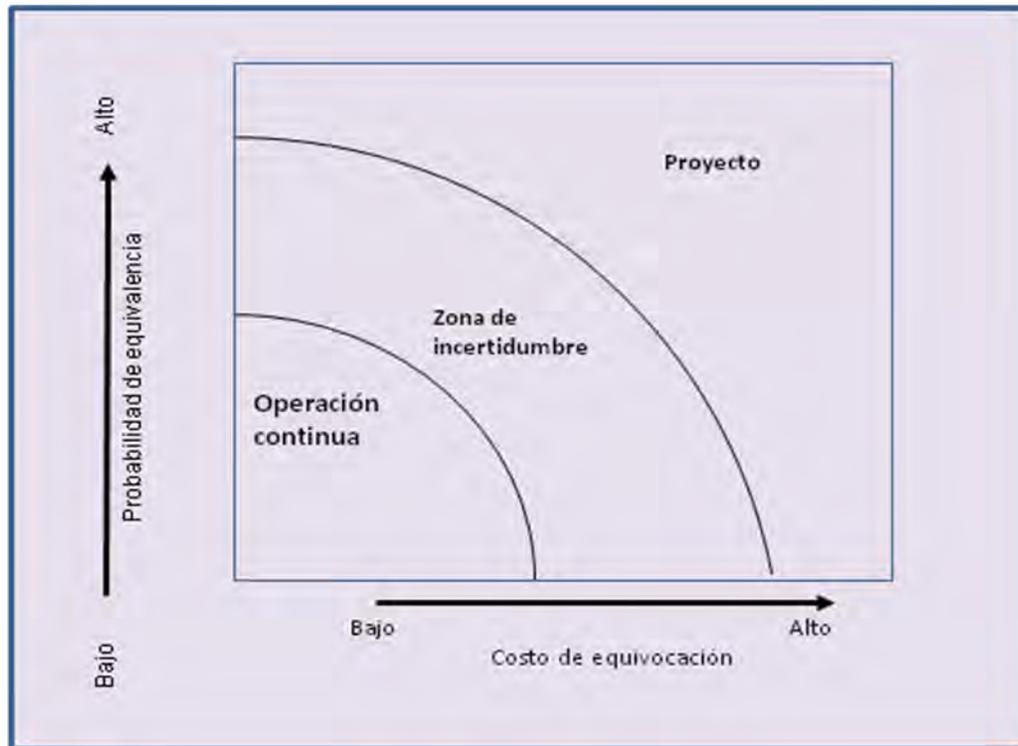
Se puede describir un proyecto como un “blanco en movimiento”, lo que refleja la complicación asociada con un objetivo que no es estático. De hecho, por muchos años, el logo de Instituto de Gerencia de Proyectos (Project Management Institute PMI) estaba asociado a esta idea.

### **La identificación de proyectos**

Los proyectos no vienen identificados con una etiqueta que dice: “Yo soy un proyecto y debo ser gerenciado como tal”. La organización debe ser capaz de identificar cuando una labor se presta para ser gerenciada como un proyecto. No hay un punto claro donde un esfuerzo deje de ser considerado como un proceso de operación continua y pase a ser un proyecto.

La definición universal sugiere que los proyectos comúnmente presentan características de temporalidad, multidisciplinaria y producto único. Sin embargo, esta definición es muy amplia y no ayuda a identificar claramente cuando una situación amerita ser tratada como un proyecto y por tanto planificar a detalle los parámetros de alcance, tiempo, costo y desempeño.

**Figura 2.3. Mapa visual para la identificación de proyectos**



Fuente: Palacios L. (2007).

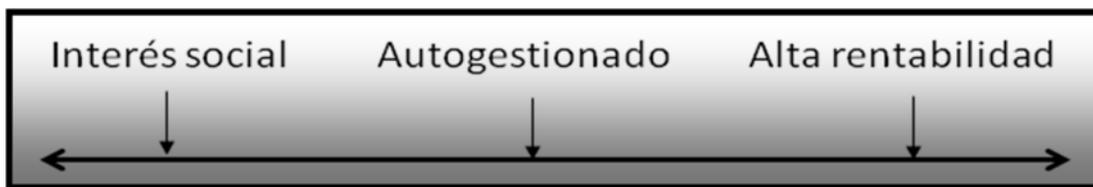
### **Tipos de proyectos**

Para alcanzar una visión integral de un proyecto es fundamental entender a profundidad que tipo de proyecto es el que se desea hacer, debido a que si se quiere tener el éxito de debe tener una idea (Visión) muy clara que permita definir cuáles serán los parámetros fundamentales a controlar, ya sea un manejo eficiente de los tiempos, costos, desempeño, factores sociales entre otros. Palacios, L. (2007).

Es imposible clasificar a todos los proyectos en una categoría. Sin embargo, se pueden caracterizar utilizando una herramienta llamada

“continuum”. La figura siguiente muestra esta herramienta representada por una recta cuyos extremos tienen conceptos opuestos, para luego ubicar el proyecto a evaluar en base a su posición relativa en la línea, de forma que se pueda analizar la proximidad a alguno de los extremos:

**Figura 2.4. Tipificación de proyectos usando continuum**



Fuente: Palacios L. (2007).

A continuación, algunos de los proyectos propuestos usando “continua”:

**Rentabilidad:** Refleja el nivel de retorno económico deseado por los promotores en el momento de financiar la inversión. Los proyectos de interés social están en un extremo, en donde los inversionistas están conscientes de que deben proveer todo el capital para cubrir la inversión inicial y los costos operativos.

Existe falta de claridad en la noción de lo que significa interés social y los beneficios que se deben producir. Por ello es importante aclarar que todo proyecto debe generar beneficios, de lo contrario no tendría sentido realizarlo. En el caso de los proyectos de interés social, este beneficio no lo percibe directamente el que invierte recursos, es la comunidad a la cual está dirigido.

**Orientación a las ventas:** Describe el proyecto en función de su objetivo de Maximizar las Ventas, con la creación de nuevas unidades de negocios o por la disminución de gastos de la operación existente.

**Valor agregado:** Se refiere a la importancia que tiene el valor añadido intelectual de un proyecto, lo que permite diferenciar entre una asesoría gerencial, de la producción de un bien primario.

**Factor Geográfico:** Es un factor que se refiere básicamente a la parte operativa de la elaboración del proyecto, ya que clasifica a un proyecto en un continuum en función de la necesidad de trasladar a la organización encargada de ejecutar el trabajo. En un extremo están proyectos de construcción en los que hay traslado total del ente proyectista; a nivel intermedio, un proyecto que no implica traslado de ninguna de las dos partes, como puede ser un producto de manufactura industrial; y finalmente proyectos de servicio donde el cliente es quien se traslada hacia el punto de consumo.

**Mercado:** Divide proyectos según el tamaño del mercado primario de los potenciales usuarios de los productos generados. Esto permite comparar el consumo masivo frente a un proveedor industrial. Este factor hace que al gerenciar el proyecto se pueda interactuar directamente con los futuros clientes, sobre la base de su número, tamaño y características.

**Factor de monopolización:** Indica el dominio que tiene un competidor en el mercado. Un extremo puede ser el Monopolio/Oligopolio versus la libre competencia. Este factor le indica la libertad que tiene la gerencia del proyecto para hacer ajustes en las variables mercadotécnicas.

**Temporalidad:** Implica el tiempo de duración del proyecto que puede ser tan prolongado como la introducción de un nuevo medicamento al mercado o tan corto como puede ser un rescate policial o una operación quirúrgica. Este factor es fundamental ya que concientiza al equipo del

proyecto sobre la disponibilidad de tiempo para ejecutar y controlar las actividades.

**Multidisciplinarietà:** Distingue a los proyectos según la cantidad de disciplinas distintas que hace falta involucrar para resolver el problema implicado en el proyecto. Es fundamental para determinar el esfuerzo organizativo del personal y sus interrelaciones profesionales, en el afán por alcanzar un equipo que trabaje con efectividad.

**Tamaño:** Indica una diferenciación de los proyectos con base en el monto total de la inversión que requieren para su completación, observándose una distinción entre proyectos considerados Mayores, que usualmente son manejados por un departamento especializado y proyectos Menores, que suelen ser trabajados directamente por departamentos operativos.

**Generación de conocimientos:** Esta distinción se emplea para resaltar el hecho de que se pueden tener proyectos destinados a producir nueva información, conocimientos o tecnología, donde la mayor parte del gasto está relacionado con la inversión en la tarea de investigación, horas de trabajo humano o simplemente búsqueda de información. Palacios, L. (2007).

Otros autores lo clasifican en dos grandes tipos: Productivos y Públicos o sociales

- ✓ **Proyecto productivo:** Son proyectos que buscan generar rentabilidad económica y obtener ganancias en dinero. Los promotores de estos proyectos suelen ser empresas e individuos interesados en alcanzar beneficios económicos.

- ✓ **Proyecto público o social:** Son los proyectos que buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población, los cuales no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos proyectos son el estado, los organismos multilaterales, las ONG y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social.

Otras formas de realizar la clasificación de los proyectos son las siguientes:

Basándose en el contenido del proyecto

- Proyectos de construcción
- Proyectos de Informática
- Proyectos empresariales
- Proyectos de desarrollo de productos

Basándose en la organización participante

- Proyectos Internos
- Proyectos de departamento
- Proyectos de unidades cruzadas
- Proyectos externos (de imagen corporativa)

Basándose en la complejidad

- Proyectos Simples
- Proyectos complejos

- Proyectos técnicos
- Programas
- Mega proyectos
- Proyectos de vida
- Proyectos escolares.

Dentro de la Industria Petrolera (PDVSA) los proyectos son clasificados en dos grupos: Proyectos Menores y Proyectos Mayores.

De acuerdo a la Guía de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital (GGPIC), se define como:

- ✓ **Proyecto Mayor:** Obras caracterizadas por alta inversión, complejidad técnica y baja familiaridad. Tienen un costo mayor a 8 Millones de Dólares Americanos, pero por excepción pueden ser clasificados como mayores los proyectos con menor costo, si son de alta complejidad y poco conocidos. Esta reclasificación del proyecto deberá ser validada por La Gerencia Técnica correspondiente.
- ✓ **Proyecto Menor:** Obras caracterizadas por baja complejidad técnica, y alta familiaridad, independiente del monto. Tienen un costo menor a 8 Millones de Dólares Americanos, pero por excepción pueden ser clasificados como menores los proyectos con costo mayor si son altamente conocidos y de muy baja complejidad. Ejemplos de proyectos menores: gasoductos, oleoductos, líneas eléctricas y sub estaciones eléctricas, reemplazo mayores de equipos, plantas o instalaciones nuevas o ampliaciones de las mismas, infraestructura civil, líneas de flujo, saneamiento de fosas, y otras menores que requieren diseño.

### **Etimología del término Ingeniería.**

La etimología del término ingeniería es reciente, pues deriva de ingeniero, que data de 1325 del idioma inglés, cuando un engine'er (de forma literal del inglés, el que opera un engine, es decir, un motor o máquina) refiriéndose inicialmente a un constructor de máquinas militares. En este contexto, ya obsoleto, un "engine" se refería a una máquina militar (hoy en día se traduce como "motor"), es decir, un dispositivo mecánico usado en las contiendas militares (por ejemplo, una catapulta). El término "engine" es aún más antiguo, pues deriva del término latino ingenium, al español ingenio. El término evolucionó más adelante para incluir todas las áreas en las que se utilizan técnicas para aplicar el método científico. En otras lenguas como el árabe, la palabra ingeniería también significa geometría.  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Ingenier%C3%ADa> (04/2011)

### **Ingeniería**

La ingeniería es el conjunto de conocimientos y técnicas científicas aplicadas a la invención, perfeccionamiento y utilización de tecnologías para la resolución de problemas que afectan directamente a los seres humanos en su actividad cotidiana.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Ingenier%C3%ADa>

De acuerdo a La Real Academia Española, Ingeniería es "Estudio y aplicación, por especialistas, de las diversas ramas de la tecnología".

En ella, el conocimiento, manejo y dominio de las matemáticas, la física y otras ciencias, obtenido mediante estudio, experiencia y práctica, se aplica

con juicio para desarrollar formas eficientes de utilizar los materiales y las fuerzas de la naturaleza para beneficio de la humanidad y del ambiente.

Pese a que la ingeniería como tal (transformación de la idea en realidad) está intrínsecamente ligada al ser humano, su nacimiento como campo de conocimiento específico está unido al comienzo de la revolución industrial, constituyendo uno de los actuales pilares en el desarrollo de las sociedades modernas.

Otro concepto que define a la ingeniería es el saber aplicar los conocimientos científicos a la invención, perfeccionamiento o utilización de la técnica en todas sus determinaciones. Esta aplicación se caracteriza por utilizar principalmente el ingenio de una manera más pragmática y ágil que el método científico, puesto que una actividad de ingeniería, por lo general, está limitada a un tiempo y recursos dados por proyectos. El ingenio implica tener una combinación de sabiduría e inspiración para modelar cualquier sistema en la práctica.

### **Proyectos de Ingeniería**

Un proyecto de ingeniería es el conjunto de planos, esquemas y textos explicativos utilizados para definir (en papel, digitalmente, en maqueta o por otros medios de representación) las condiciones de una obra, fabricación, montaje, instalación o máquina.

Los proyectos desarrollados en las distintas ramas de la Ingeniería, tal y como hoy los conocemos, no es algo que se haya desarrollado en estos últimos siglos. El desarrollo de Proyectos es una actividad que ha existido desde la antigüedad, gracias a la cual las grandes civilizaciones que hoy

estudiamos en las asignaturas de historia, tuvieron tanto existo y una repercusión trascendental en la historia de la humanidad. Si atendemos a la tradición histórica de los proyectos de ingeniería, estos en sus orígenes estuvieron casi siempre ligados a la creación y planificación de infraestructuras, a través de la construcción de obras civiles.

Claro ejemplo de estos orígenes son los sistemas de gestión y control hidráulico que se desarrollaron en las antigua Mesopotámica, donde encontramos un claro ejemplo de planificación logística y los primeros equipos de trabajo supervisados por técnicos, con sus distintas categorías profesionales definidas, o lo que podemos calificar como el primer boom de los proyectos de Ingeniería, que se desarrollo en tiempos del Imperio Romano.

Es en esta época cuando empiezan a definirse y planificarse asuntos tan claves en los proyectos de Ingeniería como pueden ser la gestión de los costes, la planificación temporal de los equipos de trabajo para la ejecución de los proyectos, o algo tan fundamental en todas la Ingenieras como es la aplicación de soluciones estandarizadas y normalizadas, como por ejemplo en la construcción de un acueducto o una calzada, ó en el desarrollo de actividades militares, civiles y donde encontramos que coincidiendo con las campañas de los ejércitos, se fueron desarrollando un número muy importante de actividades que hoy ligamos inexorablemente a la gestión de proyectos, como pueden ser la gestión de recursos humanos, la logística, la identificación de riesgos, la identificación de objetivos, los medios de financiación, la planificación de los costes, el mantenimiento de los equipos.

Sin embargo hay que reconocer que el gran avance en el campo del Project Management se ha producido a partir de la Revolución Industrial, y

principalmente durante la Segunda Guerra Mundial, cuando por una parte los grandes esfuerzos realizados durante el desarrollo de la guerra (por ejemplo el Proyecto Manhattan, que desarrollo la primera bomba atómica, o la creación de las bombas V2 alemanas), hicieron necesario una muy detallada planificación y gestión de los recursos (tanto humanos, como materiales), siendo además precedidos por su integración en los sistemas industriales y empresariales, procesos de optimización y estudio, de forma que transformaron de una manera definitiva lo que hasta entonces podríamos decir que había sido los procesos de administración por Proyectos en toda una disciplina de investigación, la gestión de Proyectos.

La ingeniería de un proyecto industrial tiene por objeto llenar una doble función:

- Primero: La de aportar la información que permita hacer una evaluación económica del proyecto.
- Segundo: La de establecer las bases técnicas sobre las que se construirá e instalará la planta, en caso de que el proyecto demuestre ser económicamente atractivo.

La primera fase de la ingeniería del proyecto consiste en la realización de una serie de actividades que tienen por objeto obtener la información necesaria para la adopción de un proceso de producción adecuado; es necesario que se seleccione la tecnología a utilizar, es decir, el paquete de técnicas, procesos y prácticas, la determinación de los insumos, de las materias primas y las obras civiles, entre otros.

En la segunda fase se especifica la maquinaria, equipos y obras civiles para obtener cotizaciones y presupuestos, y con esta base, determinar la magnitud de la inversión requerida.

<http://preparacionyevaluacionproyectos.blogspot.com/search/label/INGENIERIA%20DEL%20PROYECTO>

### **Procesos de generación de proyectos**

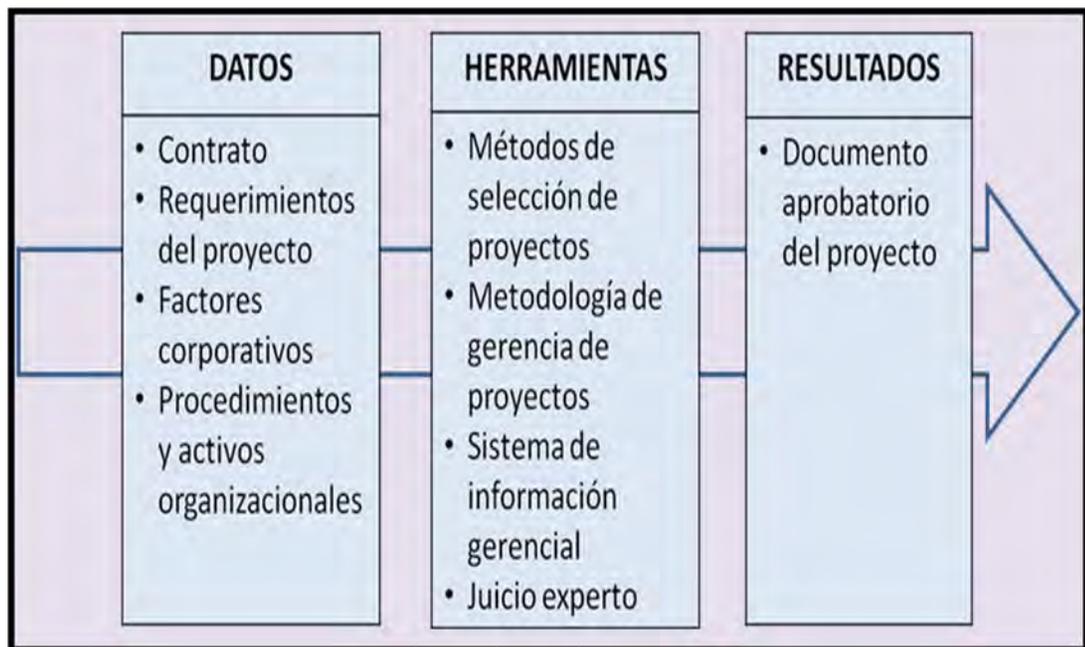
La metodología PMBOK® (Project Management Body of Knowledge), para generar efectivamente proyectos se identifican dos procesos que dan arranque al proyecto: El desarrollo del documento aprobatorio del proyecto y el informe preliminar con el alcance del proyecto.

El documento aprobatorio del proyecto, tiene como datos fundamental el contrato que da origen al proyecto, en caso de que el proyecto se genere producto de la necesidad de una empresa, comunidad o persona, también puede abarcar una gran variedad de necesidades. El segundo caso, es cuando el proyecto, arranca de una descripción narrativa del ente necesitado, con una visión de lo que se considera hay que hacer para enfrentar la oportunidad de negocio, solución de un problema específico, aumento de productividad, proyecto de vida para una comunidad, proyecto educativo, entre muchos que podríamos citar.

Adicionalmente, a esta información, es clave identificar los agentes corporativos que influyen en la decisión, como la infraestructura, los recursos humanos, la cultura y demás aspectos organizacionales. Igualmente a que sumarle, los procedimientos y activos organizacionales que tienen los lineamientos que cada empresa ha desarrollado en el tiempo para ser efectivo en su gerencia de proyectos.

En la figura siguiente, podemos apreciar esta secuencia del proceso de desarrollo del documento aprobatorio del proyecto.

**Figura 2.5. Proceso de desarrollo del documento aprobatorio del proyecto.**



Fuente: Palacios L. (2007).

El documento aprobatorio luego es complementado por un informe preliminar del alcance del proyecto, el cual debe contener, lo que se persigue del proyecto, la solución del problema, aumento de producción, calidad de vida de una comunidad, creación de una nueva empresa, entre otros.

En la figura que sigue, se puede apreciar, los datos de entrada y salida del informe preliminar.

**Figura 2.6. Proceso de informe preliminar del alcance del proyecto**



Fuente: Palacios L. (2007).

Estos dos procesos complementarios son claves para aprobar los proyectos adecuados y comenzar un proceso de planificación integral, de manera que lo hecho esté en línea con lo que realmente deseado y con lo necesitado. Palacios L. (2007). La generación de los proyectos dentro de PDVSA se realiza de acuerdo a los lineamientos del Portafolio de Oportunidades (PDO) y al Plan de Negocios (PDN).

### **Fases en la ejecución de proyectos:**

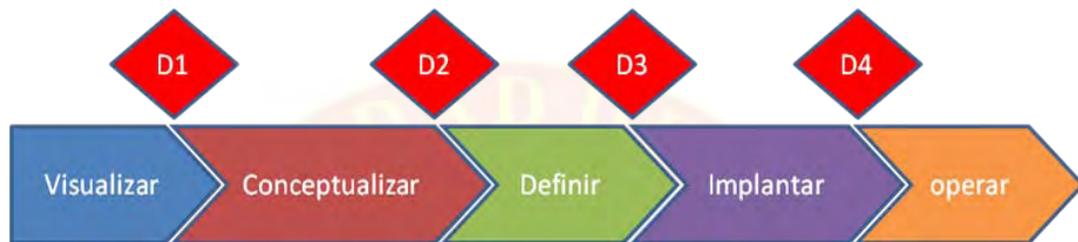
Todos los proyectos están divididos en fases, y a la vez pueden dividirse en:

- sub-fases,
- objetivos,
- metas
- actividades.



Las Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital (GGPIC) de PDVSA, dividen los proyectos en 5 fases: Visualizar, Conceptualizar, Definir, Implantar y Operar.

**Figura 2.8. Fases de un proyecto**



Fuente: Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital (GGPIC) de PDVSA

A lo largo de todo el proceso de ejecución de proyectos y al terminar cada una de las fases hay que tomar decisiones importantes, las cuales están tipificadas por los rombos D1 al D4 en la figura anterior.

Al completar las tres primeras fases, decimos que hemos definido el proyecto y que se han ejecutado los pasos necesarios para asegurar, con un alto grado de confiabilidad, que el proyecto se podrá ejecutar en forma exitosa.

Estas tres fases constituyen lo que se llama “Definición y Desarrollo” (Front End Loading - FEL), y abarcan el proceso de desarrollo de información estratégica para el dueño, suficiente para analizar el riesgo involucrado y decidir comprometer los recursos necesarios, a fin de materializar la idea, maximizando las posibilidades de éxito.

Las dos siguientes fases constituyen lo que se llama “Implantación y Operación”, y abarcan el proceso de ejecución física del proyecto, hasta ponerlo en operación y empezar a obtener los dividendos esperados.

En todas las fases antes mencionadas existen metas y objetivos muy importantes para el éxito del proyecto, entre los cuales hay algunos comunes que cabe mencionar:

- Integración de funciones y requerimientos: dueño o unidad de negocios, proyectos, contratista y operaciones, de tal forma que el proyecto o la instalación cumpla con los requisitos de todos en el tiempo establecido para ello.
- Construcción al más bajo costo de instalaciones de la calidad requerida, en el menor tiempo posible.
- Información a los niveles decisorios del negocio que permita predecir:
  1. Metas de calidad de las instalaciones y de los productos.
  2. Proyecciones de competencia y de costos.
  3. Comparación de costos reales con costos estimados.
  4. Riesgo implícito del negocio.
- Incremento de la rentabilidad del negocio.
- Registro y divulgación de “lecciones aprendidas”.

### **Procesos en la ejecución de proyectos**

La conducción de los proyectos se realiza mediante una serie de procesos, definidos según el enfoque sistémico como la aplicación de

herramientas y técnicas a un elemento de entrada, con el objeto de obtener una salida de mayor valor agregado.

**ENTRADAS:** Son insumos requeridos para efectuar el proceso

**HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:** Son mecanismos y procedimientos que se aplican sobre las entradas para producir salidas.

**SALIDAS:** Son los resultados o entregables del proceso.

En la gerencia de proyectos se aplican los procesos básicos de la gerencia operacional como son la planificación, la ejecución, valuación y el control. Sin embargo, por su carácter temporal, aparecen dos procesos adicionales: Iniciación y completación.

**INICIACIÓN:** Es un proceso de reconocimiento, aprobación y compromiso hacia una actividad. Es verificar que esta debe hacerse y generar la energía para su consecución

**PLANIFICACIÓN:** Es un proceso de sistematización, ordenamiento y diseño de un esquema factible, para lograr los objetivos de una actividad. En este proceso se define el qué, el cómo, el cuándo, el donde.

**EJECUCIÓN:** Es un proceso de coordinación y realización de una actividad, que es consecuente al proceso de planificación

**CONTROL:** Es un proceso de búsqueda de información, medición y comparación de los hechos en relación a planeado. El proceso plantea la toma de decisiones con respecto a la situación evaluada.

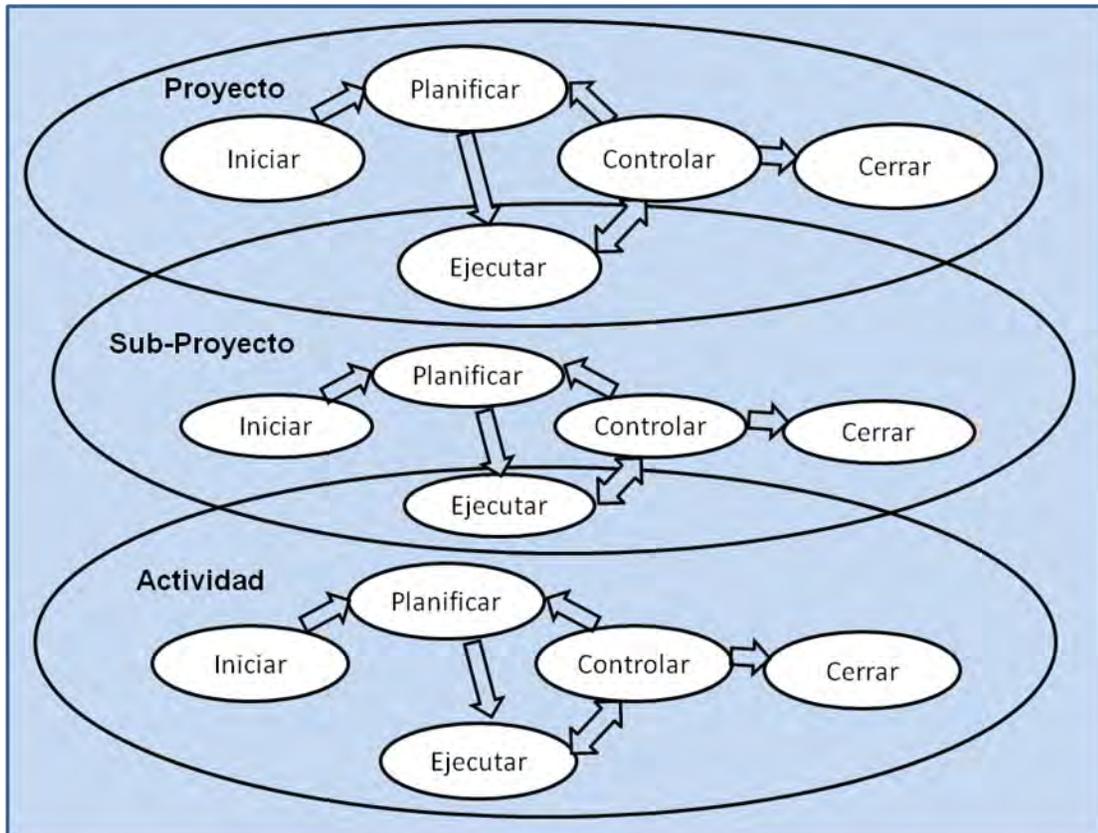
CERRAR: Es un proceso de formación y entrega de la labor realizada hacia siguientes etapas en el ciclo de vida de la actividad, proyecto o idea.

El procedimiento ocurre en una sola dirección, excepto cuando se llega al proceso de control, en el cual se plantea la necesidad de tomar alguno de los tres posibles caminos:

- Continuación de las actividades: Esta decisión se toma cuando la medición está en sintonía con lo planificado pero todavía queda trabajo por hacer por lo que sigue ejecutando.
- Replanificación del proyecto: Se plantea cuando hay una diferencia significativa entre lo planeado y lo ejecutado, en tal caso es rentable volver a planificar.
- Finalización: Sucede cuando la medición indica que lo ejecutado cumplió con todo lo que estaba planificado y se pasa al proceso de cerrar. Palacios L. (2007).

Estos procesos interactúan formando un ciclo iterativo de planificación, ejecución y control, el cual se repite para cada subproyecto y así sucesivamente hasta llegar a las actividades finales, donde ya la planificación y el control son prácticamente inexistentes.

**Figura 2.9. Enfoque sistémico de los procesos de la gerencia de proyectos.**



Fuente: Palacios L. (2007).

Es frecuente que algunos profesionales no comprendan la magnitud global del proyecto y consideran que su grupo de actividades constituye el proyecto. La falta de visión integral produce problemas con el cliente y demás actores del proyecto. Ídem.

De acuerdo a las Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital (GGPIC) de PDVSA, la ejecución de un proyecto puede ser vista como un proceso que se desarrolla en fases, desde que nace o se concibe la idea hasta que se materializa y se pone en operación el activo o la

instalación y ésta comienza a generar un valor al accionista o dueño. En algunos casos, el proyecto podría no llegar a ejecutarse y ser cancelado durante su trayectoria hacia la materialización, porque en algún momento de ésta se pudo determinar que no genera suficiente valor.

Después de revisar el enfoque utilizado por diferentes compañías a nivel internacional, podemos decir que aun existiendo diferencias en los detalles de cómo ejecutar un proyecto, la esencia del proceso es la misma y, por lo tanto, el mismo es único. La ejecución de un proyecto es un proceso genérico y universal, aunque cada compañía en su ambiente de trabajo es diferente y emplea estrategias de ejecución distintas que se adaptan de la mejor manera al tamaño, tipo, complejidad, entorno, exigencias del dueño y del momento. Sin embargo, bajo cualquier esquema de trabajo, existen dos fases en la vida de un proyecto, claramente definidas y marcadas por un evento de importancia trascendental que es la “aprobación de los fondos para la ejecución”. Este hito, con diferentes nombres y con procesos aprobatorios distintos en cada empresa, más o menos complicado según la estructura y definición jurídica (privada, estatal, de accionista), demarca las dos etapas básicas de un proyecto: la de “Definición y Desarrollo”, antes de la aprobación mencionada, y la de “Implantación y Operación”, después de la misma.

### **Proceso de generación de estrategia**

El concepto de Estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de “comandante” en la jerarquía militar, y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos. Este concepto se

aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización.

Respecto de los primeros autores en acuñar el concepto de Estrategia, uno de los más importantes es Peter Drucker, quien hace ver que el término Estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro. (Drucker, P., 1980 )

**Lo que es, pues, de gran importancia en la guerra es combatir la estrategia del enemigo.**

**El supremo conocimiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo.**

**Conoce al enemigo y concómete a ti mismo y, en cien batallas, no estarás jamás en peligro.**

Sun Tzu. (1999)

Las citas anteriores, realizadas por Sun Tzu, en el siglo V a.c., ya daban pues el nivel estratégico que existía en China a nivel militar, y que hoy en día es aplicado por las organizaciones.

El primer paso se refiere a la declaración de la visión, misión y valores de la empresa. La dirección general de una organización es la responsable de una correcta definición de estos elementos. La visión empresarial es la clave para impulsar un desafío a lograr en el largo plazo.

Las grandes corporaciones han perdurado por la claridad en la visión, misión y valores desde su fundación.

También la dirección de las empresas pequeñas o medianas debe atender cuidadosamente este aspecto para construir la cimentación del desarrollo sano y próspero de la empresa.

Es de vital importancia la eficaz difusión de estos conceptos en toda la organización, el personal de todas las áreas y en distintos niveles deben comprender plenamente los significados y las bases que constituyen a la empresa. El conocimiento claro y preciso de la misión contribuye al compromiso por parte del personal a lo largo y ancho de la estructura organizacional.

El siguiente paso a desarrollar, exige una disciplina muy fuerte de análisis y evaluación de la situación interna de la empresa y de la situación del entorno, conocida como análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas).

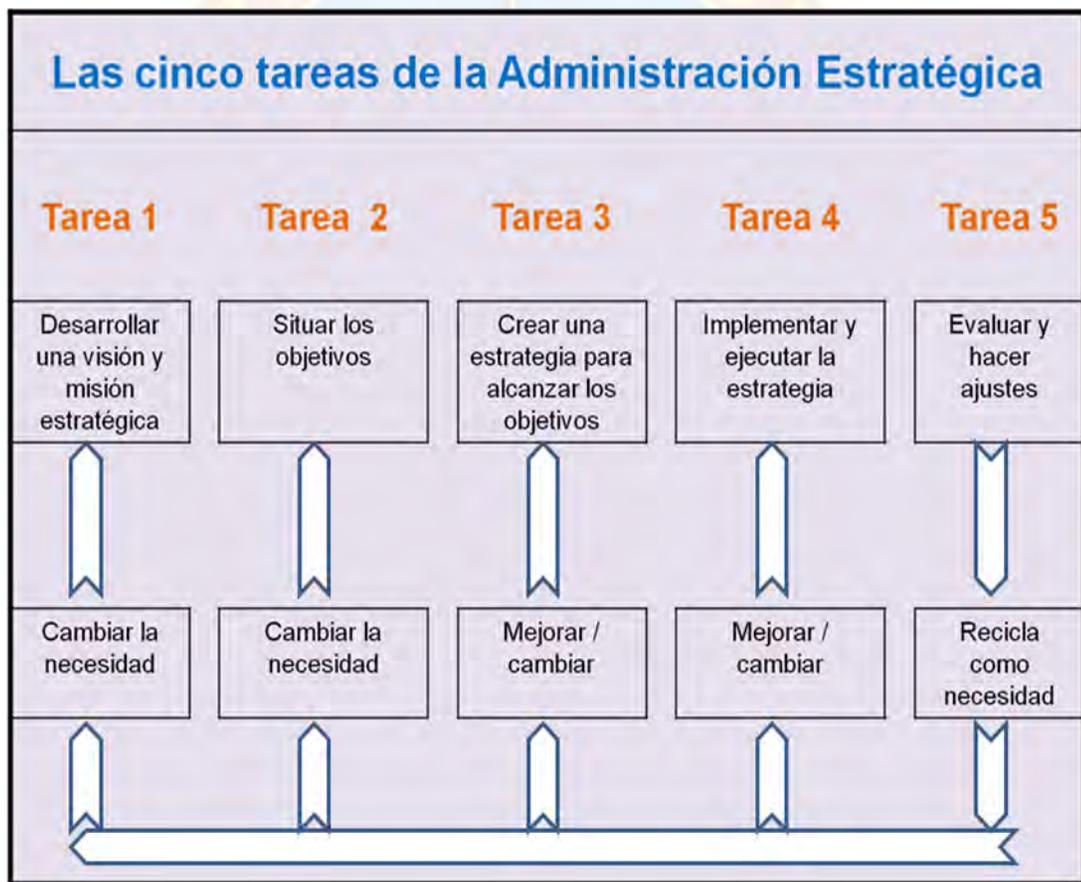
<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/45.htm> (04/2011)

El proceso de generación de las estrategias y la puesta en práctica de ésta se compone de cinco tareas administrativas relacionadas: Thompson y Strickland(1999), (pag. 3)

1. Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y hacia dónde se dirige, con el fin proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado.
2. Determinar objetivos, es convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
3. Crear una estrategia, con la finalidad de lograr los resultados deseados.

4. Ejecutar y poner en práctica la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

**Figura 2.10. Las cinco tareas de la administración estratégica**



Fuente: Thompson&Strickland (1999)

## **Etapas de la administración estratégica**

- **Formulación**

Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.

Formular la misión de la empresa servirá para que la organización se pregunte quién es y cómo funcionará, de allí que se constituye en el paso más importante en todo el proceso de planeación estratégica

Asimismo, la misión significa identificar los elementos, que son de importancia: el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, los clientes a quienes servir y, los principios y valores bajo los que se pretende operar.

Además, la necesidad de declarar la misión ayuda a establecer la consistencia y claridad del propósito de la corporación, y ser un marco de referencia para la toma de decisiones.

El problema principal de cualquier corporación es comprender la naturaleza y el concepto del negocio, y con ello, atraer el apoyo de las personas para alcanzar el éxito de la misma, de ahí la importancia de plantearse la misión de la organización.

De igual manera, una de las funciones más importantes de la misión es propiciar el contexto para formular las líneas específicas de negocios de las empresas, y la estrategia a través de la cual operará los recursos y la dirección para el futuro.

Lo que la compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. (Ídem, p. 4)

El punto de vista de la administración acerca de la clase de compañía que está tratando de crear y la clase de posición de negocios que desea delimitar en los años por venir, constituyen la visión estratégica. (Ídem, pag 5)

Otro concepto sería, “Una visión estratégica es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que plantea desarrollar”. (Ídem, pag 5)

- Determinar objetivos

El plan de establecer objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, algo por medio del cual se pueda evaluar el progreso de la organización.

La implementación de objetivos es algo que deben contemplar todos los administradores. Cada unidad en una compañía necesita objetivos de desempeño concreto y mensurable, que contribuyan de una manera significativa al logro de los objetivos generales de la compañía.

Cuando los objetivos generales de la compañía se expresan en objetivos específicos para cada departamento o unidad de la organización y se responsabiliza de su logro a los administradores de nivel inferior, se crea en toda la empresa un ambiente orientado a los resultados.

Viendo una perspectiva general de la compañía, se requieren dos tipos muy diferentes de criterios de desempeño: los que se relacionan con el desempeño financiero y los que se relacionan con el desempeño estratégico. El logro de resultados financieros aceptables es decisivo. Sin ellos peligra la aspiración de una compañía al logro de su visión, así como su bienestar a largo plazo y su supervivencia.

- Creación de una estrategia

Una estrategia refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal del compromiso organizacional con productos, mercados enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa.

La creación de una estrategia exitosa debe ser una tarea administrativa prioritaria de una organización, sin una estrategia, los administradores no tienen ninguna prescripción para hacer los negocios, ningún mapa de rutas para lograr una ventaja competitiva, ningún plan de acción para satisfacer a los clientes o lograr sus objetivos.

La creación de una estrategia hace que entre en juego el aspecto administrativo crítico de cómo lograr los resultados propuestos, en vista de la situación y de los prospectos de la compañía. Los objetivos son los “fines” y

las estrategias son el “medio” para lograrlos. Los “cómo” de la estrategia de una compañía por lo común son una mezcla de acciones deliberadas e intencionales y de reacciones adecuadas, a desarrollos no anticipados y a nuevas presiones competitivas.

A continuación mostraremos las pirámides de creación de estrategias dependiendo si las compañías son diversificadas o de un solo negocio.

**Figura 2.11. Pirámide de estrategia para una compañía diversificada**



Fuente: Thompson&Strickland (1999)

**Figura 2.12. Pirámide de estrategia para una compañía de un solo negocio**



Fuente: Thompson&Strickland (1999)

- Implementación de la estrategia

La administración del proceso de la puesta en práctica y de la ejecución de la estrategia es principalmente una tarea administrativa, que incluye los siguientes puntos:

- Crear una organización capaz de llevar con éxito la estrategia
- Desarrollar presupuestos que guíen los recursos hacia aquellas actividades internas que son decisivas para el éxito estratégico.
- Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia.

- Motivar a las personas para que aspiren con energía a los objetivos que se han fijado.
  - Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo.
  - Crear una cultura de compañerismo y un ambiente de trabajo ideal para la puesta en práctica y ejecución exitosa de las estrategias.
  - Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la compañía desempeñe sus papeles efectivamente.
  - Implantar los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo.
  - Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.
  - Evaluación, revisión y nuevas estrategias
- Evaluación

La evaluación del desempeño y del progreso de la organización siempre le incumbe a la administración. La obligación de está es mantenerse en la parte superior de la jerarquía, decidir si las cosas se están haciendo bien al interior de la compañía y supervisar de cerca los desarrollos externos.

La ejecución eficiente de la estrategia siempre es el producto de una gran cantidad de aprendizaje organizacional. Por consiguiente, las revisiones

del progreso, las constantes búsquedas de formas de mejorar continuamente y los ajustes correctivos, son normales.

De acuerdo a Thompson y Strickland. (1999). La visión, los objetivos, la estrategia y el enfoque de la compañía a la puesta en práctica nunca son concluyentes; la evaluación del desempeño, la supervisión de los cambios en el medio ambiente que la rodea y los ajustes son partes normales y necesarios del proceso de administración estratégica. (pag. 17)

Las 3 actividades para evaluar las estrategias son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes
- Medición de desempeño
- Aplicación de acciones correctivas

Para formular, implementar, y evaluar estrategias se presentan actividades en 3 niveles de la jerarquía de una organización:

- El corporativo
- El de unidades estratégica o divisiones
- El de las funciones.

Integrar la intuición y el análisis:

La intuición basada en las experiencias, los juicios, las sensaciones del pasado resulta esencial para tomar decisiones estratégicas acertadas. El razonamiento analítico y el intuitivo se complementan.

Adaptarse al cambio: El proceso de administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos para poder hacer cambios oportunos cuando se necesiten.

### **Auditoría externa**

Pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias.

### **La naturaleza de la auditoría externa**

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables

Fuerzas externas clave:

Las fuerzas externas se dividen en 5 categorías generales:

1. Fuerzas económicas
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
4. Fuerzas tecnológicas
5. Fuerzas de la competencia

**Los cambios en las fuerzas externas se traduce en:**

Cambios en la demanda de consumo, tanto de productos y servicios industriales como de consumo.

Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta. Las fuerzas externas afectan tanto a proveedores como a distribuidores

Al detectar y evaluar las oportunidades y amenaza externas las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

**El proceso para realizar una Auditoria Externa**

Debe contar con la participación de gerentes y empleados. Para realizar una auditoría externa, una compañía debe:

Reunir información de inteligencia de la competencia e información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas. Una vez reunida la información debe ser asimilada y evaluada. Deben identificar las oportunidades y las amenazas más importantes colectivamente. Los factores críticos se deben anotar, priorizándolos desde 1 hasta 20 desde el más al menos importante.

## **Auditoría interna**

### **La naturaleza de una Auditoria Interna**

Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades.

**Las fuerzas internas clave.** En las organizaciones existen áreas funcionales que difieren y son completamente distintas. Existen también sub-áreas que son fuertes o débiles. En las organizaciones grandes, cada división tiene ciertas fuerzas y debilidades.

**Competencias distintivas.** Fuerzas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad.

Proceso para realizar una auditoría interna. Es parecido al que se realiza para la auditoría externa. Gerentes y empleados participan determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. Requiere reunir y asimilar información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa.

Los factores clave se deben clasificar por orden de prioridad, a efecto de que las fuerzas y las debilidades más importantes de la empresa se puedan determinar en forma colectiva.

Los participantes entienden mejor la forma como su trabajo, sus departamentos y divisiones encajan en la organización entera. Todos entienden cómo su trabajo afecta otras áreas y actividades de la empresa.

Conclusión de Lorsch: Encontró que los ejecutivos de las compañías triunfadoras están comprometidos emocionalmente con la cultura de la empresa, pero también llegó a la conclusión de que la cultura puede inhibir la administración estratégica en dos sentidos fundamentales:

- Los gerentes con frecuencia pasan por alto la importancia de las condiciones externas cambiantes porque están cegados por las creencias fuertemente acariciadas.
- Cuando una cultura particular ha sido eficaz en el pasado, la respuesta natural es preservarla en el futuro, incluso en tiempos que requieren cambios estratégicos mayores.

El área Administrativa

Funciones básica:

- Planificar
- Organizar
- Motivar
- Integrar al personal
- Controlar

## El área de Marketing

Proceso de definir, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.

Funciones básica según Joel Evans y Barry Bergman:

- Análisis de los clientes
- Compra de suministros
- Venta de productos/servicios
- Planificación de productos y servicios
- Políticas de precios
- Distribución
- Investigación de mercados
- Análisis de oportunidades
- Responsabilidad social

## El área de finanzas/contabilidad

Funciones de finanzas/contabilidad. Comprenden tres decisiones:

- La decisión de inversión
- La decisión de financiamiento
- La decisión de dividendos

El área de Producción/operaciones

El área de Investigación y desarrollo

Area de Sistemas de información computarizada

### **Matriz FODA**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos.

En el proceso de análisis de las **fortalezas, oportunidades, debilidades** y **amenazas**, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre su tarea interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la **Misión**. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis de la tarea empresarial que por atribución debe cumplir en apego a su marco jurídico.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta.
- Permiten identificar la congruencia entre la asignación del gasto público y su quehacer institucional.
- De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión del Instituto.

**La Matriz FODA**, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

1. **La Estrategia DA (Mini-Mini)** En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una empresa que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal

institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas

Por ejemplo, esa empresa podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

- 2. La Estrategia DO (Mini-Maxi).** La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una empresa podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, una empresa se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda de productos, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente. Una estrategia posible sería adquirir esa capacidad con la ampliación de las instalaciones o una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto para construir las instalaciones necesarias. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.

Cuadro 2.1. Matriz FODA

**LA MATRIZ FODA**

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	<b>Lista de Fortalezas</b> F1. F2. ... Fn.	<b>Lista de Debilidades</b> D1. D2. ... Dr.
<b>Lista de Oportunidades</b> O1. O2. ... Op.	<b>FO (Maxi-Maxi)</b> <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i>  1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	<b>DO (Mini-Maxi)</b> <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i>  1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)	
<b>Lista de Amenazas</b> A1. A2. ... Aq.	<b>FA (Maxi-Mini)</b> <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i>  1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	<b>DA (Mini-Mini)</b> <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i>  1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)	

Fuente: [http://www.uventas.com/ebooks/analisis\\_foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/analisis_foda.pdf)

De acuerdo al autor, puede expresarse de esta manera también:

Cuadro 2.2. Matriz FODA propuesta

	Positivas	Negativas
Internas	Internas – Positivas	Internas – Negativas
Externas	Externas – Positivas	Externas – Negativas

Fuente: El autor

3. **La Estrategia FA (Maxi-Mini).** Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la organización que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una organización fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.
4. **La Estrategia FO (Maxi-Maxi).** A cualquier organización le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades) Tales organizaciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

Por ejemplo, el prestigio ampliamente reconocido como una de sus grandes fortalezas, podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda externa por técnicos y profesionistas altamente capacitados. Las organizaciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Si tienen debilidades, esas organizaciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.

## La gerencia estratégica

La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una compañía.

**La estrategia de una compañía es el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. (Thompson y Strickland. Administración estratégica, 1999, p. 2)**

**El patrón de acciones y de enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales; la estrategia real de una compañía es en parte planeada y en parte reduce las circunstancias cambiantes. (idem, p. 26)**

La Gerencia Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de sus amenazas y oportunidades externas la formulación de la misión de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias al formularlas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. David F. (1994).

Los objetivos estratégicos de las empresas modernas se pueden resumir en **agregar valor**, como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 2.13. Gerencia estratégica**



Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica.shtml>

### **Propósito Estratégico**

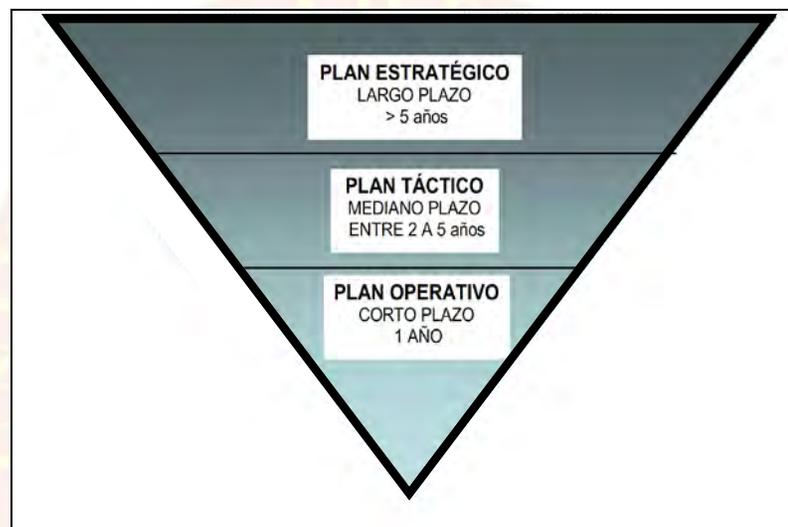
Según Hamel y Prahalad, consiste en:

- Desarrollar una actitud competitiva a todos los niveles a través de la “Inteligencia competitiva”.
  - Establecer hitos claros y revisión de los mecanismos.
  - Formación de Personal y posibilitar contribuciones individuales: se deben considerar las iniciativas.
  - Servir de guía para la asignación de recursos tangibles e intangibles.
- Boyett & Boyett (2006)

## Planificación Estratégica

Es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta ópera. El cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros.

**Figura 2.14. Estructura formal de la planificación estratégica**



Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica.shtml>

### Objetivos de la Planificación Estratégica

1. Conseguir una ventaja competitiva: Diferencia positiva, en la medida de lo posible, no imitable y sostenible respecto a los demás competidores.
2. Adaptación al medio ambiente.
3. Identificación de opciones para aprovechar oportunidades / reducir riesgos.
4. Utilización óptima de los recursos.

5. Lograr que la gestión estratégica abandone la rigidez de los planes corporativos y una mayor flexibilidad: La preparación y adaptación al cambio deben ser consideradas como un elemento clave en unos entornos cada vez más difíciles, turbulentos y cambiantes.
6. La planificación estratégica se diferencia de la simple planificación: Eleva el nivel en el cual se formuló, pasando de una planificación departamental realizada por los empleados, a una planificación que involucra a los directivos y el Top Management, en el diseño y formulación de la estrategia genérica o de la organización.
7. Consecución de metas.
8. Agregación de valor a la empresa.

**"El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."**

**Sun Tzu. (1999).**

### **Importancia de la Planificación Estratégica**

Definiendo la misión de las empresas en términos específicos, le es más básico imprimirles dirección y propósitos, y por tanto, estas funcionan mejor a los cambios ambientales. Entre los aspectos que hacen importante la Planificación Estratégica se encuentran:

- Aceleración del cambio tecnológico.
- La creciente complejidad de la actividad gerencial.
- Creciente complejidad del ambiente externo.
- Un intervalo mayor entre sus resultados futuros.

### **Actores que garantizan la excelencia de un proceso de planificación estratégica**

- Liderazgo y apoyo total de la alta dirección.
- La unidad de planificación corporativa establece guías claras y dirige el proceso, a fin de mejorar la posición competitiva de la empresa o de las unidades de negocios.
- El desarrollo de las estrategias se realiza en las unidades funcionales o en las unidades de negocio, y debe estar enfocado hacia el mejoramiento de la competitividad.
- Se contemplan múltiples escenarios, así como el desarrollo de planes de contingencia.
- La evaluación de planes estratégicos agrega valor y asegura el compromiso de todos los participantes.
- Los planes estratégicos son la base de los planes operativos concretos.
- El monitoreo continuo de los planes operativos alimenta el proceso de planificación estratégica.

### **Consecuencias de la Falta de Planificación Estratégica**

1. Exceso de situaciones imprevistas.
2. Inexistencia de una media para controlar el verdadero éxito o fracaso de una administración.
3. Falta de guía de acción clara y precisa, y peligrosa visión a corto plazo.
4. Falta de criterios para decidir nuevas inversiones y gastos a realizar y de control.
5. Desperdicios que repercuten en pérdidas económicas múltiples.

## Gerencia Estratégica y Planificación Estratégica

Gerencia Estratégica es un proceso donde la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utiliza estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles a los problemas que impactan la empresa, todo con el fin de tener éxito crear el futuro y agregar valor.

La gerencia estratégica tiene dos pilares fundamentales: la planificación estratégica (lo previsible) y la respuesta estratégica (lo inesperado), tal como se expone en la figura siguiente:

**Figura 2.15. Pilares de la gerencia estratégica**



Fuente:<http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica.shtml>

La diferencia entre planificación estratégica y gerencia estratégica es:

**Cuadro 2.3. La diferencia entre planificación estratégica y gerencia estratégica**

<b>Planificación estratégica</b>	<b>Gerencia estratégica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploración exhaustiva en el análisis del ambiente</li> <li>•</li> <li>• Pensar en futuro</li> <li>•</li> <li>• Anticiparse a los cambios. Evolución de opciones estratégicas</li> <li>•</li> <li>• Integración de planes estratégicos de negocios, de forma tal que el desempeño total sea mayor que la suma de sus partes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucha creatividad e innovación en la revisión del ambiente</li> <li>•</li> <li>• Crear el futuro</li> <li>•</li> <li>• Responder rápidamente, con opciones flexibles</li> <li>•</li> <li>• El plan estratégico es la expresión del pensar empresarial de los distintos niveles de la jerarquía organizacional</li> </ul>

Fuente:

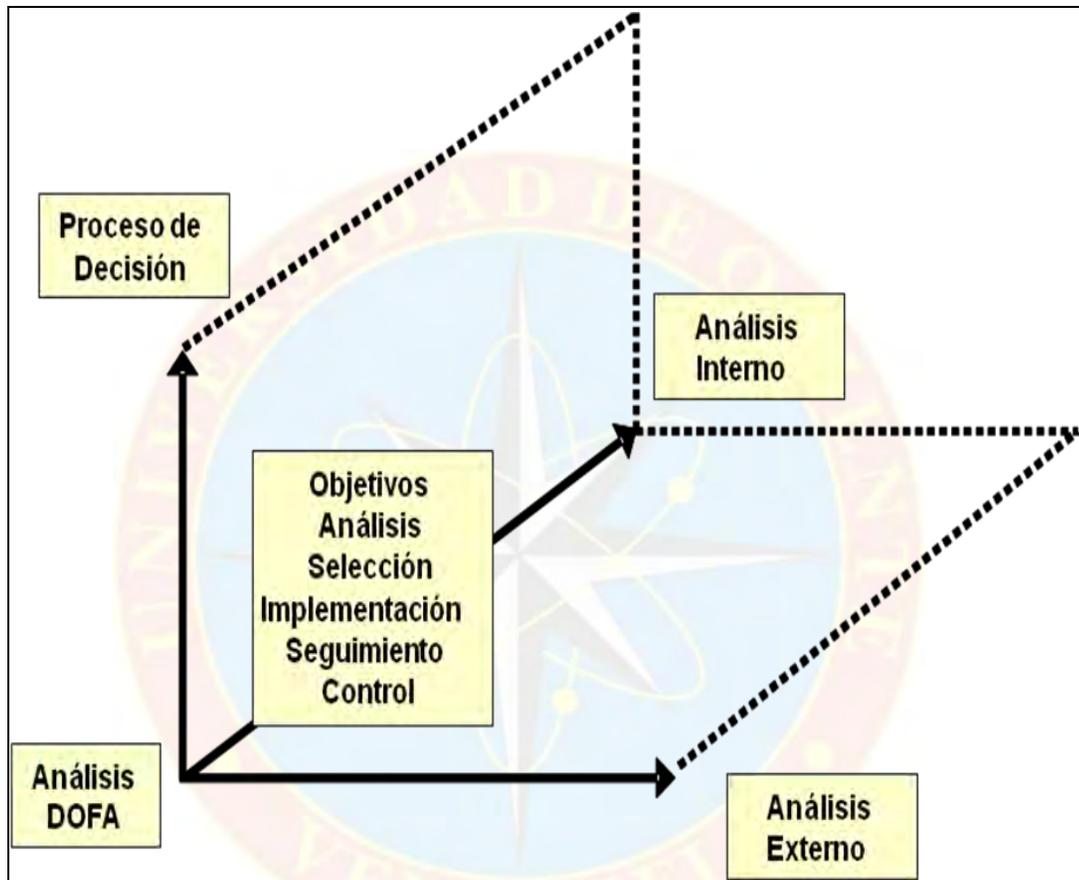
<http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica.shtml>

### **Dimensiones del Proceso Estratégico**

Proceso Estratégico desde una perspectiva espacial relacionando la doble dimensión que existe entre el análisis del medio con el proceso de toma de decisiones.

Se muestra a continuación:

**Figura 2.16. Proceso Estratégico desde una perspectiva espacial**



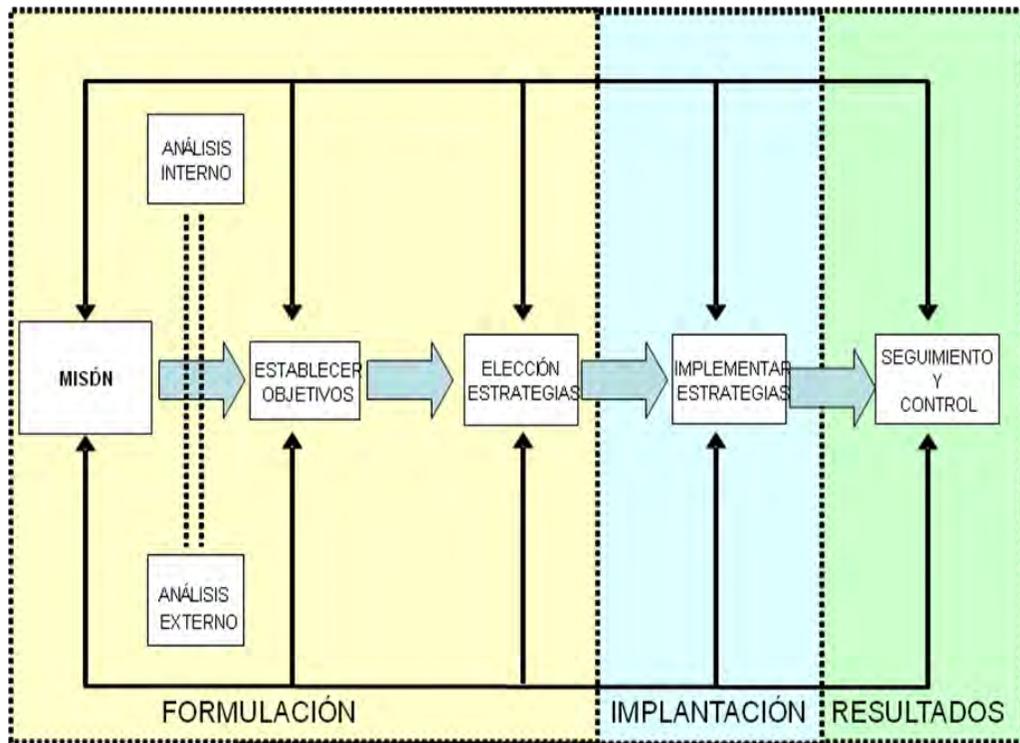
Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica.shtml>

### **Feedback del proceso estratégico**

Es la interrelación existente entre la formulación, implementación y evaluación de la planificación estratégica, sobre la base del modelo de Administración Estratégica adaptado por David F.:

**Figura 2.17. Modelo de administración estratégica**



Fuente: David F. (1995)

### Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión frecuentan estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Tipos de indicadores de gestión

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el **Balanced ScoreCard**, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos (negocio) y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, entre otros). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

#### Criterios para establecer indicadores de gestión

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que

tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

[http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)

### **El Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard (SBC)**

El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que

permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

El propósito será centrarse en una jerarquía organizacional muy concreta. Dicha jerarquía, será la base de lo que se analizará como Pirámide de Cuadro de Mando. Esta pirámide, estará compuesta por un Cuadro de Mando para el nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores que se encuentran estrechamente vinculados a éste y, en los niveles de responsabilidad de menor incidencia.

La dirección general o el consejo de administración junto con las direcciones Funcionales, como niveles más importantes de la estructura jerárquica, tendrán un papel mucho más relevante con respecto a la función de planificación. Por otra parte, en lo relativo a la función de control, la llevará a cabo fundamentalmente desde una perspectiva estratégica.

Las etapas de ejecución y control, pero ya en este caso con un ámbito temporal no superior al año, serán desempeñadas por los niveles medios e inferiores de la pirámide, en este caso, direcciones y subdirecciones funcionales. Algunas de las ventajas que ofrece esta herramienta son:

- Facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida.
- Incluye tanto variables cuantitativas, monetarias y no monetarias, como cualitativas.
- Conjuga las orientaciones operativas y estratégicas.
- Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada

Dos de las principales dificultades de este método radican en que:

- Se necesita cierta preparación en los encargados de la entrada y procesamiento de la información.
- Es imprescindible la existencia de sistema de red automatizada local o de Internet, para el tránsito de la información por los distintos niveles de decisión.

Hay que destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando de gestión:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Lo más importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar. Es una herramienta de ayuda a la gestión. En sí mismo no es un objetivo, sino un elemento que ha de estar orientado hacia la acción.

El Cuadro de Mando tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

1. El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
2. Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.

3. Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
4. Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo,
5. Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

<http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

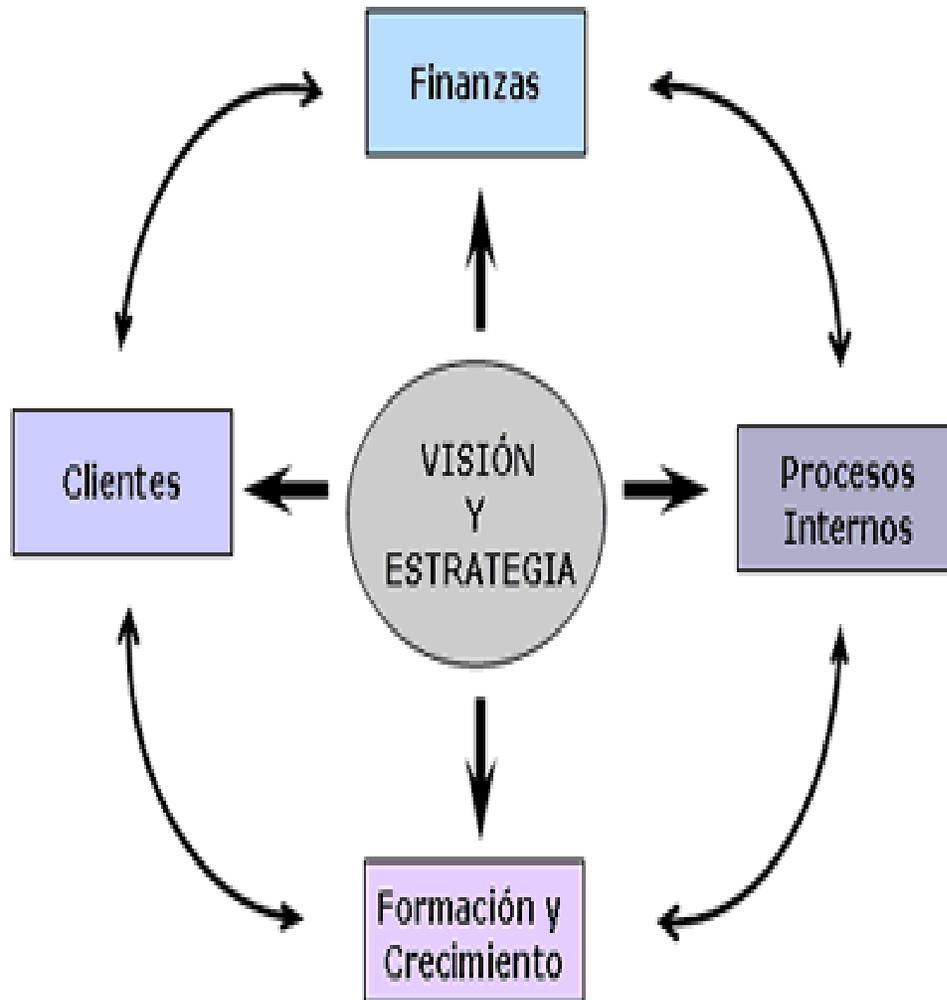
- Perspectivas desarrollo y aprendizaje (Learning and Growth):  
¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Perspectivas interna del negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Perspectivas del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Perspectivas financieras (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

**Figura 2.18. Cuadro de Mando integral**



Fuente:

[http://www.degerencia.com/articulo/estrategia\\_y\\_cuadro\\_de\\_mando\\_integral\\_en\\_la\\_practica](http://www.degerencia.com/articulo/estrategia_y_cuadro_de_mando_integral_en_la_practica)

**Figura 2.19. Cuadro de Mando Integral**

Dimensiones	Aumentar la participación de la empresa en el mercado mejorando el servicio al cliente	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Programa de acción
Perspectivas Financiera		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Crecimiento</li> </ul>	Tasas de crecimiento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta un 10%</li> <li>• Subir a un 15%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de evaluación de la cartera mensualmente</li> <li>• Seguimiento a los indicadores de rentabilidad</li> </ul>
Perspectivas Del cliente		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelidad</li> <li>• Satisfacción el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de clientes</li> <li>• Promedio de satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener y/o subir la cartera actual.</li> <li>• Igual o mayor a 8 puntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las instalaciones de ventas</li> <li>• Generar formularios de evaluación</li> </ul>
Perspectivas Interna del Negocio		Calidad del servicio	Índice de calidad según el ISO	Mantener la calificación ISO vigente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar evaluación de acuerdo a la ISO</li> <li>• Adecuar los procesos</li> <li>• Mejorar los diseños</li> </ul>
Perspectivas Desarrollo y Aprendizaje		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de empleados</li> <li>• Planes de incentivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de comisiones</li> <li>• Media de satisfacción de empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar un 5% las comisiones</li> <li>• Mantener política de incentivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal</li> <li>• Evaluar al personal</li> </ul>

Fuente:

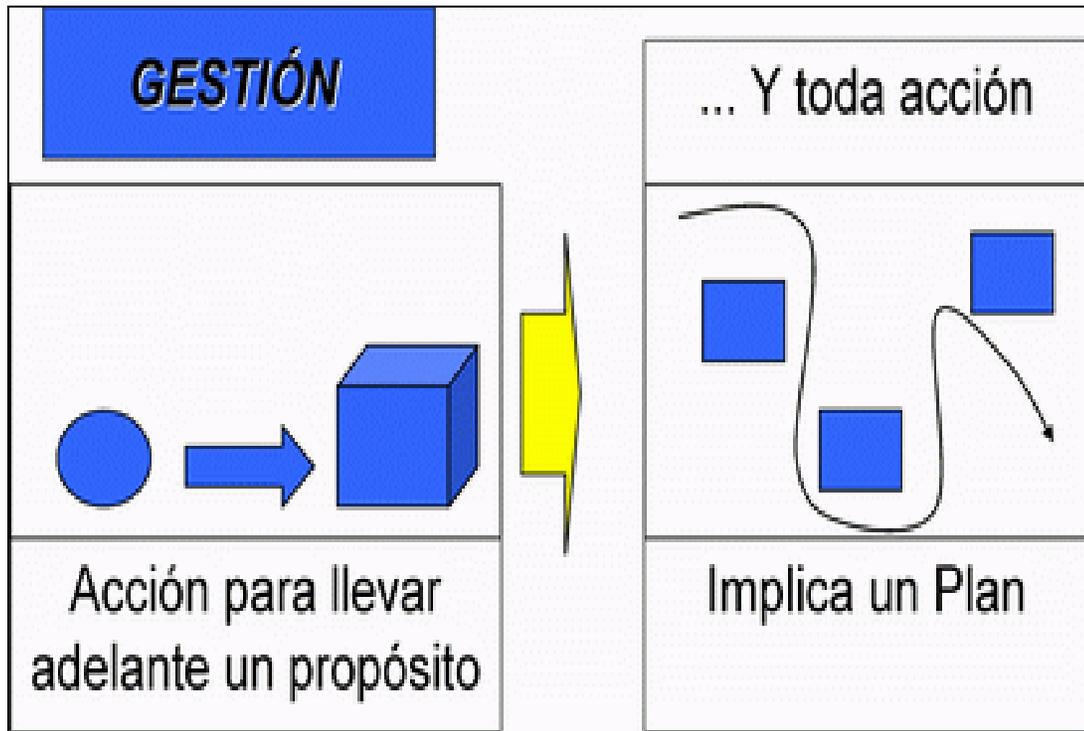
<http://www.monografias.com/trabajos75/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>

## Control y Evaluación de las Estrategias

### Control y Gestión

Gestión es la medida, y el análisis son la base de la acción, y esta se hace muy incierta si no se puede visualizar y comprender. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.

**Figura 2.20. Diagrama de gestión y control**



Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica.shtml>

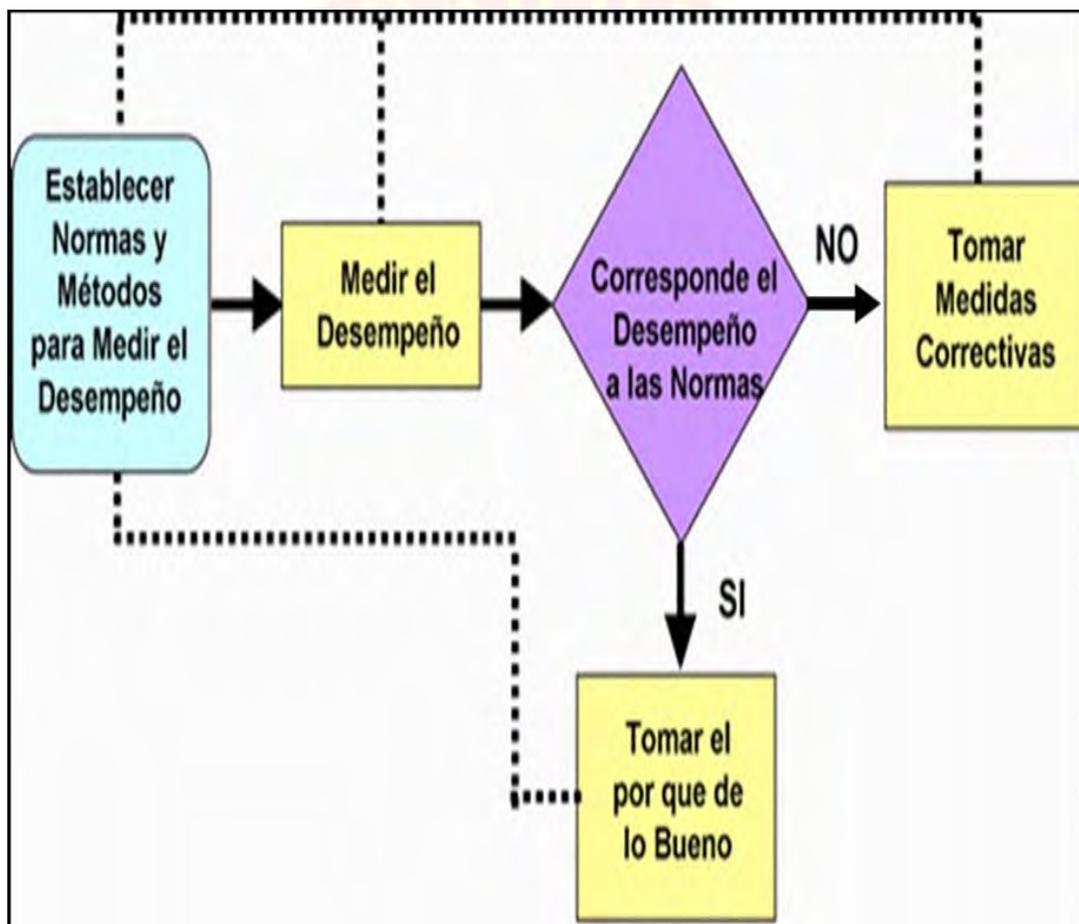
La gestión empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa. Mientras que el control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana de la del ser humano, conscientemente o no.

Es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación y, por tanto, apunta al futuro, el control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado.

## El Proceso de Control

Desde el punto de vista administrativo o gerencial, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan.

**Figura 2.21. Proceso de control**



Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica.shtml>

### **Importancia del Proceso de Control**

- Existe el cambio
- El medio ambiente
- Complejidad de la empresa
- Errores
- La delegación de autoridad
- Es oportuno

### **Control**

- Excesivo o ninguno: perjudica a la organización
- Equilibrio entre el control organizacional y la libertad individual, ajustado a la empresa.

### **Control de Gestión**

Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.

Control de Gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone".

### **Características de un Sistema Eficaz de Control de Gestión**

- Aceptación por los miembros de la organización
- Exactitud
- Oportunidad
- Concentración en puntos estratégicos de control
- Objetividad y claridad
- Flexibilidad
- Centrarse en las zonas primordiales de desempeño
- Coordinación con la corriente de trabajo

**Zonas primordiales de desempeño:** Aquellos aspectos de la unidad o de la organización que deben funcionar bien para que el todo funcione eficazmente.

**Puntos de control estratégico:** Puntos críticos donde debe verificarse la comprobación o el recogimiento de información. Esto reduce información, ya que normalmente están presentes en los puntos del proceso donde hay cambios, y los elementos más significativos de una operación.

Reglas prácticas para la implementación de un sistema de control de gestión

- Debe hacerse por etapas, objetivo por objetivo y no pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
- Fuerte implicación y participación de los directivos.

- Debe contemplarse y conducirse como un verdadero cambio de cultura y no como un simple cambio de herramienta.
- No solo se trata de implantar un nuevo sistema, sino además de crear procedimientos que en el futuro evolucionará el sistema.
- Se deben clarificar los papeles de las diferentes funciones, especialmente la contabilidad, el control de gestión y las finanzas.
- Las adaptaciones de la organización debe tratarse con el mayor pragmatismo: únicamente el cambio necesario.
- Aprovechar las herramientas existentes en el mercado. Es más económico y menos arriesgado que diseñar.
- El sistema de información debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa

### **Control y evaluación de las estrategias y el plan**

- El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado en base a los objetivos, a los planes de acción y al presupuesto estratégico.
- Cada unidad organizacional establecerá a su discreción la manera para hacer el seguimiento y el control de la ejecución de la estrategia, que no es otra cosa que materializar los planes de acción, así como ir monitoreando el comportamiento de las MEDIDAS ESTRATÉGICAS a nivel de cada OBJETIVO.
- Con el uso de una metodología claramente definida, se hace el seguimiento focalizado en:

- a. Los indicadores de Gestión.
- b. Las Iniciativas (acciones para acometer la estrategia).
- Es necesario conocer si vencimos algunas amenazas. Si explotamos las fortalezas y oportunidades, y cuál es el grado de desempeño en cuanto a los objetivos y metas propuestas.

### **Indicadores de Gestión**

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

### **Evaluación del Plan / Evaluación de las Estrategias**

Se mide a través de la creación de valor por el plan / estrategia:

Se determinaría el valor de la empresa "Status Quo", es decir "Valor Pre-Estrategia", luego se determinaría el valor de la empresa de

implementarse la estrategia de propuesta en el plan, es decir "Valor Post-Estrategia"

Verificar si hay creación de valor en el plan:

Valor Post-Estrategia - Valor Pre-Estrategia > 0

Expresado de otra forma:

$\frac{\text{Valor Post-Estrategia}}{\text{Valor Pre-Estrategia}} > 1,00$

### **Toma de decisiones**

Los gerentes, por definición, son tomadores de decisiones. Uno de los roles del gerente es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas.

Tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gerencia. Hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema.

Las decisiones

Una decisión es un juicio o selección entre dos o más alternativas, que ocurre en numerosas y diversas situaciones de la vida (y por supuesto, la gerencia).

## **El proceso de toma de decisiones**

En líneas generales, tomar una decisión implica:

1. Definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir.
2. Listar las opciones disponibles: cuales son las posibles alternativas.
3. Evaluar las opciones: cuales son los pros y contras de cada una.
4. Escoger entre las opciones disponibles: cuál de las opciones es la mejor.
5. Convertir la opción seleccionada en acción.

### **Tipos de decisiones en Gerencia**

- De rutina: las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido
- De emergencia: ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.
- Estratégicas: decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente, y son las tareas más importantes de un gerente.
- Operativas: son necesarias para la operación de la organización, e incluye resolver situaciones de “gente” (como contratar y despedir), por lo que requiere de un manejo muy sensible

## Como tomar decisiones

Un gerente debe tomar la mejor decisión posible, con la información que tiene disponible (que generalmente es incompleta). Esto se puede hacer de dos formas:

- Decisiones intuitivas: se decide en forma espontánea y creativa.
- Decisiones lógicas o racionales: basadas en el conocimiento, habilidades y experiencia.

Para estas últimas, la literatura gerencial ofrece una amplia gama de herramientas, como: análisis de pareto, árboles de decisión, programación lineal, análisis costo-beneficio, simulación, matriz FODA, análisis "what if", modelos y hojas de cálculo, entre otros.

[http://www.degerencia.com/tema/toma\\_de\\_decisiones](http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones)

## 2.3 BASES LEGALES

La investigación se apoya en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en las siguientes leyes:

- Ley contra la corrupción (2003)
- Ley orgánica de planificación (2001)
- Ley orgánica de hidrocarburos (2001)
- Ley orgánica de administración pública (2008)
- Ley de contratación de obras públicas (2010) y reglamento de la ley de contrataciones públicas (2009)

Ley orgánica de la contraloría general de la república y sistema nacional de control fiscal (2001) y reglamento de la ley orgánica de la contraloría general de la república y sistema nacional de control fiscal (2001)

En concordancia con lo anteriormente dicho, a continuación se nombre algunos artículos relacionados con la presente investigación:

### **Constitución de La República Bolivariana de Venezuela**

En relación a los hidrocarburos:

El título II (Del espacio geográfico y de la división política), en su Capítulo I (Del territorio y demás espacios geográficos), en su artículo N° 12 establece lo siguiente:

**Artículo 12. Los yacimientos mineros y de hidrocarburos, cualquiera que sea su naturaleza, existentes en el territorio nacional, bajo el lecho del mar territorial, en la zona económica exclusiva y en la plataforma continental, pertenecen a la República, son bienes del dominio público y, por tanto, inalienables e imprescriptibles. Las costas marinas son bienes del dominio público.**

En relación a PDVSA

Título VI (Del sistema socio económico), en su capítulo I, su artículo 302 y 303, dice lo siguiente:

**Artículo 302. El Estado se reserva, mediante la ley orgánica respectiva, y por razones de conveniencia nacional, la actividad petrolera y otras industrias, explotaciones, servicios y bienes de interés público y de carácter estratégico. El Estado promoverá la manufactura nacional de materias primas provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables, con el fin de asimilar, crear e innovar tecnologías, generar empleo y crecimiento económico, y crear riqueza y bienestar para el pueblo.**

**Artículo 303.** Por razones de soberanía económica, política y de estrategia nacional, el Estado conservará la totalidad de las acciones de Petróleos de Venezuela, S.A., o del ente creado para el manejo de la industria petrolera, exceptuando las de las filiales, asociaciones estratégicas, empresas y cualquier otra que se haya constituido o se constituya como consecuencia del desarrollo de negocios de Petróleos de Venezuela, S.A.

En relación a la inversión social:

Título VI (Del sistema socio económico), Capítulo II, Del Régimen Fiscal y Monetario, Sección Primera: Del Régimen Presupuestario, en su artículo N° 311, dice:

**Artículo 311.** La gestión fiscal estará regida y será ejecutada con base en principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal. Esta se equilibrará en el marco plurianual del presupuesto, de manera que los ingresos ordinarios deben ser suficientes para cubrir los gastos ordinarios.

El Ejecutivo Nacional presentará a La Asamblea Nacional, para su sanción legal un marco plurianual para la formulación presupuestaria que establezca los límites máximos de gasto y endeudamiento que hayan de contemplarse en los presupuestos nacionales. La ley establecerá las características de este marco, los requisitos para su modificación y los términos de su cumplimiento.

El ingreso que se genere por la explotación de la riqueza del subsuelo y los minerales, en general, propenderá a financiar la inversión real productiva, la educación y la salud.

Los principios y disposiciones establecidos para la administración económica y financiera nacional, regularán la de los Estados y Municipios en cuanto sean aplicables.

De acuerdo a lo anterior, PDVSA empresa venezolana que se encarga de la explotación de los hidrocarburos.

**La Ley contra la corrupción**, dice en su artículo N° 1, lo siguiente:

**Artículo 1.** La presente Ley tiene por objeto el establecimiento de normas que rijan la conducta que deben asumir las personas sujetas a la misma, a los fines de salvaguardar el patrimonio público, garantizar el manejo adecuado y transparente de los recursos

**públicos, con fundamento en los principios de honestidad, transparencia, participación, eficiencia, eficacia, legalidad, rendición de cuentas y responsabilidad consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, así como la tipificación de los delitos contra la cosa pública y las sanciones que deberán aplicarse a quienes infrinjan estas disposiciones y cuyos actos, hechos u omisiones causen daño al patrimonio público.**

Y en el artículo N° 2, cito: “Están sujetos a esta Ley los particulares, personas naturales o jurídicas y los funcionarios públicos en los términos que en esta Ley se establecen”, como está expresamente escrito, esta ley tipifica los delitos contra la cosa pública, las personas y funcionarios públicos que están sujetos a ella.

Asimismo, en su artículo N° 7 y 17, los cuales hablan acerca de la administración de los bienes de la nación:

**Artículo N° 7: Los funcionarios y empleados públicos deben administrar y custodiar el patrimonio público con decencia, decoro, probidad y honradez, de forma que la utilización de los bienes y el gasto de los recursos que lo integran, se haga de la manera prevista en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes, y se alcancen las finalidades establecidas en las mismas con la mayor economía, eficacia y eficiencia.**

Y el artículo N° 17:

**Los funcionarios y empleados públicos deberán administrar los bienes y recursos públicos con criterios de racionalidad y eficiencia, procurando la disminución del gasto y la mejor utilización de los recursos disponibles en atención a los fines públicos.**

De la **Ley Orgánica de Planificación**, podemos decir que con la nueva administración que se inicio en febrero de 1999, se asume la planificación como de alta política de Estado lo que se plasma en la creación del Ministerio de Planificación y Desarrollo. En la CRBV, se reafirma la importancia de la planificación y desarrollo como función fundamental del Estado.

De la misma forma, establece el marco normativo que será desarrollado en las leyes que instauran la organización y funcionamiento de los consejos de planificación y coordinación de políticas públicas, los consejos locales de planificación pública y el consejo federal de gobierno, instituidos en los artículos 166, 182, y 185 de La CRBV.

De la misma manera, de conformidad con el artículo 299 de la Constitución, promueve mediante mecanismos efectivos la participación social, a fin de asegurar una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta.

De acuerdo con la **Ley de hidrocarburos**, en sus artículos N° 1, 2 y 3, está claramente descrito su ámbito de aplicación, cito:

**Artículo 1.** Todo lo relativo a la exploración, explotación, refinación, industrialización, transporte, almacenamiento, comercialización, conservación de los hidrocarburos, así como lo referente a los productos refinados y a las obras que la realización de estas actividades requiera, se rige por esta ley.

**Artículo 2.** Las actividades relativas a los hidrocarburos gaseosos se rigen por la ley orgánica de hidrocarburos gaseosos, salvo la extracción de hidrocarburos gaseosos asociados con el petróleo que se regirán por la presente ley.

**Sección segunda: De la propiedad de los yacimientos**

**Artículo 3.** Los yacimientos de hidrocarburos existentes en el territorio nacional, cualquiera que sea su naturaleza, incluidos aquéllos que se encuentren bajo el lecho del mar territorial, en la plataforma continental, en la zona económica exclusiva y dentro de las fronteras nacionales, pertenecen a la república y son bienes de los dominios públicos, por lo tanto inalienables e imprescriptibles.

**La ley de la administración pública** en su artículo N° 1 y 10, dice el objeto de la ley, cito:

**Artículo 1º.** El presente decreto con rango, valor y fuerza de ley orgánica tiene por objeto establecer los principios, bases y lineamientos que rigen la organización y el funcionamiento de la administración pública; así como regular los compromisos de

**gestión; crear mecanismos para promover la participación popular y el control, seguimiento y evaluación de las políticas, planes y proyectos públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros de la administración pública.**

**La actividad de la administración pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, proporcionalidad, oportunidad, objetividad, imparcialidad, participación, honestidad, accesibilidad, uniformidad, modernidad, transparencia, buena fe, paralelismo de la forma y responsabilidad en el ejercicio de la misma, con sometimiento pleno a la ley y al derecho, y con supresión de las formalidades no esenciales. La simplificación de los trámites administrativos, así como la supresión de los que fueren innecesarios será tarea permanente de los órganos y entes de la administración pública, de conformidad con los principios y normas que establezca la ley correspondiente.**

Cabe destacar, que se incorpora como obligación de la administración pública el establecer sistemas que suministren a la población la más amplia, oportuna y veraz información sobre sus actividades, con el fin de ejercer el control social sobre la gestión pública, y se prevé la posibilidad de que cualquier persona solicite a los órganos y entes de la Administración Pública la información que considere necesaria para el ejercicio del control social sobre la actividad de éstos de conformidad y con las excepciones establecidas en la legislación vigente.

## **2.4 BASES INSTITUCIONALES**

Mediante el Decreto N° 2.184, se establece el acta constitutiva y los estatutos de la empresa estatal Petróleos de Venezuela sociedad Anónima (PDVSA), en Gaceta Oficial N° 37.588 de fecha 10 de diciembre de 2002.

El Decreto N° 2.184, reforma el artículo N° 2 del Decreto N° 1.313 de fecha 29 de mayo de 2001, en los términos que en él se especifican.

De acuerdo a la Cláusula Cuarta. El capital de la sociedad de un BILLÓN DOSCIENTOS OCHENTA MIL CIEN MILLONES (BS. 1.280.100.000,00). Dicho capital ha sido totalmente suscrito y pagado por la República de Venezuela.

Cláusula Quinta. El indicado capital está representado por CINCUENTA Y UN MIL DOSCIENTOS CUATRO (51.204) acciones nominativas no convertibles al portador, con un valor de VEINTICINCO MILLONES DE BOLÍVARES (25.000.000,00) cada una.

Cláusula Sexta. De acuerdo con la ley, las acciones de la sociedad no podrán ser enajenadas ni gravadas en forma alguna.

### Estructura de la organización

**Figura 2.22. Estructura de la Gerencia de procesos de superficie**



Fuente: PDVSA

**La misión de la gerencia es:** Desarrollar Proyectos de Infraestructura de Superficie, para soportar el Plan de Negocios de la División Punta de Mata de E y P Oriente, con personal calificado y comprometido, cumpliendo las normativas de calidad, técnicas, seguridad y ambiente e impulsar el crecimiento socioeconómico de las comunidades.

**La visión es:** Ser reconocida como la Gerencia integral, orientada a la excelencia en el desarrollo de infraestructura, que satisfaga los requerimientos del cliente, en armonía con el medio ambiente y con personal comprometido con el nuevo modelo socialista del país.

**La política de calidad de la gerencia de procesos de superficie es:**

La Gerencia, en el compromiso de satisfacer a plenitud los requerimientos y expectativas de nuestros clientes: internos y externos, se identifica con **LA EXCELENCIA** en la ejecución de los Proyectos de Infraestructura de Superficie; para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en los principios de integridad, honestidad, responsabilidad, capacidad técnica y desarrollo del recurso humano, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en nuestras actividades.

## **2.5 GLOSARIOS DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**ACCC**

Aseguramiento y Control de la Calidad de la Construcción. (PDVSA)

**ACCI**

Aseguramiento y Control de la Calidad de la Ingeniería. (PDVSA)

**Actitud:**

Postura del cuerpo humano, especialmente cuando es determinada por los movimientos del ánimo, o expresa algo con eficacia.

**Aptitud:**

Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad

**Cognitivo:**

Perteneiente o relativo al conocimiento.

**Compasión**

Sentimiento de conmiseración y lástima que se tiene hacia quienes sufren penalidades o desgracias.;Compasión que se tiene del mal de alguien.

**Conmiseración**

Compasión que se tiene del mal de alguien.

**Conocimiento**

Acción y efecto de conocer; Entendimiento, inteligencia, razón natural.

**CRBV**

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

**Creatividad:**

La capacidad personal de generar de forma continuada y estable nuevas ideas, proyectos, investigaciones o sugerencias, sean o no requeridos expresamente en el momento actual, así como la capacidad de indagar, cuestionar, preguntar o revisar los planteamientos actuales, los modos de operar o cualquier sistema establecido. ICAMB-Universidad Autónoma de Barcelona

**Ecléctica**

Modo de juzgar u obrar que adopta una postura intermedia, en vez de seguir soluciones extremas o bien definidas.

**Efectividad**

Cuantificación del logro de la meta

**Eficacia**

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.

Tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos.

**Eficaz**

Hacer las cosas bien, con los mejores métodos posibles para lograr el objetivo.

**Eficiencia**

Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado; Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente. Se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible

**Epistemología.**

Doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico.

**Estrategia**

Es el Plan de acción que tiene la administración para posicionar la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño de los negocios. (Thompson y Strickland. Administración estratégica, 1999, p. 2).

El patrón de acciones y de enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales; la estrategia real de una compañía es en parte planeada y en parte reduce las circunstancias cambiantes. (ídem, p. 26)

**Fé**

En la religión católica, primera de las tres virtudes teologales, asentimiento a la revelación de Dios, propuesta por la Iglesia. Acto de creer

**Flexibilidad:**

La capacidad de manejar conocimientos diversos o de diversa procedencia, así como enfoques diferentes. ICAMB-Universidad Autónoma de Barcelona

**Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital (GGPIC-PDVSA)**

Conjunto de guías, reglas y prácticas que nos permiten navegar ordenadamente a través de todas las fases de un proyecto, desde su visualización/concepción hasta su entrega a los grupos de operaciones, asegurando que se agoten todas las instancias establecidas antes de pasar a la siguiente fase y acometer gastos adicionales.

**Gnosis.**

Palabra griega que significa conocimiento; sin embargo, no se trata de un conocimiento común sino de un conocimiento superior, trascendental, totalmente práctico y vivencial, que está dirigido en forma íntegra a la conciencia de cada ser humano. Conocimiento absoluto e intuitivo, especialmente de la divinidad

**GPM**

Gerencia de Proyectos Menores. (PDVSA)

**HAZOP**

Hazard and Operability o Análisis de riesgo operacional del proyecto. (PDVSA)

**Holismo** (Holística)

Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen.

**Ingeniería:**

Estudio y aplicación, por especialistas, de las diversas ramas de la tecnología. Real academia española. La ingeniería es el conjunto de conocimientos y técnicas científicas aplicadas a la invención, perfeccionamiento y utilización de técnicas para la resolución de problemas

que afectan directamente a los seres humanos en su actividad cotidiana.  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Ingenier%C3%ADa>

**Inteligencia:**

Capacidad de entender o comprender. Capacidad de resolver problemas. Conocimiento, comprensión, acto de entender. Sentido en que se puede tomar una sentencia, un dicho o una expresión. Habilidad, destreza y experiencia.

**LOT**

Ley orgánica del trabajo

**Mente:**

Potencia intelectual del alma. Designio, pensamiento, propósito, voluntad. Psicología. Conjunto de actividades y procesos psíquicos conscientes e inconscientes, especialmente de carácter cognitivo.

**Meta:**

Lo máximo en el ramo en estudio. Significa 'junto a', 'después de', 'entre' o 'con'. Término señalado a una carrera.

**Metafísica**

Parte de la filosofía que trata del ser, y de sus propiedades, principios y causas primeras.

**Misión**

Está más ligada a la conducta del presente. CAMPBELL y YEUNG. Bosqueja ampliamente las actividades de la organización y la configuración actual del negocio. (Thompson y Strickland, 1999, p. 26). El enfoque de la compañía está puesto en el presente. Idem, p. 26

**Normas:**

Son expectativas generales con carácter de exigencia alcanzando a todos a quienes incumbe el desempeño de una función en un sistema o subsistema. (Chiavenato, 1992. P. 8).

**Objetivos estratégicos:**

Los objetivos que ha establecido la administración para reforzar la posición de negocios general de la organización y de su vitalidad competitiva. (Thompson y Strickland. 1999, p. 26)

**Objetivos:**

Metas y fases que tiene una organización tanto a corto como a largo plazo. Guía que indica que hacer a lo largo del tiempo para lograr lo que se quiere. (Def. Op.).

**Ontología:**

Parte de la filosofía que estudia al ser humano. Parte de la metafísica que trata del ser en general y de sus propiedades trascendentales.

**Organización:**

Función administrativa que facilita el cumplimiento de los objetivos por medio de la agrupación y asignación de actividades y por delegación de la autoridad, hasta tanto sea necesaria. El resultado de esta función se materializa por medio de una estructura organizada. (Robbins, 1987.p.5)

**Originalidad:**

La capacidad de generar propuestas que se separan del modelo previamente establecido, analizar problemas o temas desde enfoques diferentes al habitual. ICAMB-Universidad Autónoma de Barcelona

**Paradigma:**

Es una forma de observar las cosas. Son prácticas y perspectivas aceptadas, a partir de las cuales se asumen los problemas y métodos de resolución de los mismos.

**Pasión:**

Acción de padecer. Lo contrario a la acción. Estado pasivo en el sujeto.

**PDRI**

Project Design Rating Index o Índice de definición del proyecto. (PDVSA)

**Plan de negocios (PDN)**

Conjunto de decisiones y acciones a ser ejecutadas por las Unidades de Negocio de Exploración y Producción Oriente (EyP-O) para la consecución de los objetivos y metas de la empresa en un período de seis años, estableciendo las bases del presupuesto y con el compromiso de realizar las actividades seleccionadas y aprobadas del Portafolio de Oportunidades.

La selección de los paquetes que conforman el Plan de Negocios se basa en criterios estratégicos y en la jerarquización del Portafolio de Oportunidades, que incluyen restricciones financieras y de mercado. (PDVSA)

**Plan estratégico:**

Una exposición que delinea la misión de una organización y de su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y largo plazos y la estrategia. (PDVSA)

**Planificación:**

Primera función administrativa que se ejecuta y consiste en determinar los objetivos de la cooperativa y los medios necesarios para lograr estos objetivos. Es la guía que determina el curso de acción a seguir. (Robbins, 1987.p.5)

**PMBOK®**

Project Management Body of Knowledge (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos)

**PMI®**

Project Management Institute, Inc. ( Instituto de gestión de proyectos)

**Política:**

Es la orientación básica establecida para lograr que las funciones sean cumplidas de tal forma que permitan el logro de los objetivos. (Villegas, 1988. P. 72).

**Portafolio de oportunidades (PDO)**

Conjunto de actividades agrupadas por paquetes, generadores y no generadores de potencial de petróleo y gas, que constituyen el portafolio de oportunidades de negocio definidas con base en la disponibilidad de reservas y la capacidad de ejecución operacional, sin limitaciones financieras, ni de mercado. Este portafolio se elabora en la etapa del ciclo de planificación llamada Base de Recursos. (PDVSA)

**Praxis:**

Práctica en oposición a la teoría. Oposición al termino conducta.

**Proactividad:**

La capacidad de actuar e interesarse por un asunto o tema antes de que sea problemático, conflictivo o genere cualquier tipo de distorsión. ICAMB- Universidad Autónoma de Barcelona

**Procedimiento:**

Constituye una serie de actividades relacionadas y efectuadas con una secuencia lógica, por medio de las cuales se ejecuta el trabajo que debe realizar la cooperativa agrícola.

**Proceso:**

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

**Procesos:**

Conjunto de etapas que deben cumplirse para llevar a cabo la prestación de un servicio.

**Productividad:**

Hacer solo aquello que entregue valor agregado al producto y servicio al cliente, evitando todo derroche, es decir ser eficientes, hacer con menos. (Arata y Furlanetto, 2001, P. 19)

**Proyecto:**

Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tiene un comienzo y una terminación. Palacios L. (2007).

Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. PMBOK 4 Edición. Inversiones en activos no recurrentes o no repetitivos con un: objetivo, alcance, costo y cronograma claramente definido Los proyectos son completamente operables como unidad, y tienen valor productivo únicamente al ser completados. (PDVSA. (2003). Mejor práctica para la Gerencia de Proyectos Menores)

**Recursos Humanos:**

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización y en la obtención de los objetivos. (Dessler, 1999. P. 75).

**Sinergia**

Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. Concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función.

**SUC**

Sistema Unificado de Calidad (PDVSA)

**Teología:**

Ciencia que trata de Dios y de sus atributos y perfecciones.

**Visión**

Es un estado futuro, posible y deseable de la organización que incluye metas específicas. CAMPELL y YEUNG El punto de vista de la administración acerca de la clase de compañía que está tratando de crear y la clase de posición de negocios que desea delimitar en los años por venir. (Thompson y Strickland. 1999, p. 5)

Una visión estratégica es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que plantea desarrollar. (Ídem, p. 5)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Debido a las técnicas que se emplearon para la obtención de los datos y la forma de abordaje del estudio, el tipo de investigación es de campo. De campo por cuanto parte de la información se obtuvo directamente del personal que forma la Gerencia de Procesos de Superficie (GPS), Distrito Punta de Mata.

Según el Manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales, de la universidad pedagógica experimental Libertador (UPEL 2006):

**Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo usos de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo....**

La clasificación más generalizada de los trabajos de campo es:

1. Según los objetivos, pueden ser de carácter:
  - a. Exploratorios
  - b. Descriptivos
  - c. Explicativos y
  - d. Evaluativos

2. Según el problema y la disciplina, pueden ser:

- a. Experimentales
- b. Cuasi-experimentales
- c. Ex post-facto
- d. Encuesta
- e. Panel
- f. Estudio de casos
- g. Investigación participante
- h. Naturista y
- i. Etnográficos

De igual forma, se recurrió a técnicas de investigación documental, por cuanto parte de los datos se obtuvieron mediante la revisión y análisis de documentos tales como manuales de PDVSA, Manuales de procedimientos, sistema unificado de la calidad (SUC), Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital (GGPIC), Mejor práctica para la gerencia de proyectos menores (GPM), entre otros.

### **3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

En función del grado de conocimiento alcanzado, el nivel fue de carácter descriptivo o diagnóstico.

La exposición de datos fue de tipo cuantitativo y el estudio tipo encuesta

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

A los fines de esta investigación se maneja la población del personal de la GPS-DPDM, que cuenta con aproximadamente 100 personas.

Para definir el tamaño de la muestra, algunos autores como Ramírez (1999) expone que “la mayoría de los autores han coincidido en señalar que para los estudios sociales con tomar un aproximado del 30% de la población se tendría una muestra con nivel elevado de representatividad” (p. 91)

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se emplearon las siguientes:

Se ejecutó una encuesta con una serie de preguntas relativas al tema a estudiar.

Entrevista abiertas y estructuradas: Debido a que esta técnica permite el contacto con las personas expertas e involucradas en la situación

Revisión documental: En tal sentido se efectuó uso de libros, tesis, leyes, manuales, guías y documentos relativos a la gestión de la Gerencia.

Brito (1992) plantea que las técnicas “son las que permiten obtener información de fuentes primarias y secundarias. Entre las técnicas más utilizadas por los investigadores se pueden nombrar: encuestas, entrevistas, observación, análisis de contenido y análisis de documentos” (p. 50)

Sabino (1992) afirma que “Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información” (p. 149)

### **3.5 DEFINICIÓN DE VARIABLES**

#### **Formulación, ejecución, evaluación, seguimiento y control de los proyectos:**

Variable que permitirá levantar la información mediante la cual se caracterizarán los procesos utilizados actualmente en la Gerencia de Procesos de Superficie de la División Punta de Mata para formular, ejecutar, hacer la evaluación, seguimiento y control de sus proyectos.

#### **Debilidades y Fortalezas:**

Con esta variable se obtendrán los datos para identificar las debilidades y fortalezas existentes en la ejecución de los procesos.

#### **Amenazas y Oportunidades:**

Variable con la que se obtendrán los datos para identificar las amenazas y oportunidades existentes en la ejecución de los procesos.

#### **Indicadores de gestión**

Variable que permitirá reconocer los indicadores de gestión que permitan evaluar los resultados de la gestión de la gerencia

#### **Expectativas del talento humano**

Variable que permitirá identificar lo que espera el talento humano con la aplicación de las estrategias que se propondrán en el presente trabajo.

En el cuadro N° 3.1, se puede observar el objetivo, las variables y la definición de las mismas:

**Cuadro 3.1. Cuestionario. Estrategias para optimizar los procesos de formulación, ejecución, evaluación, seguimiento y control de los proyectos de la Gerencia de Procesos de Superficie. División Punta de Mata – PDVSA**

CUESTIONARIO						
Estrategias para optimizar los procesos de formulación, ejecución, evaluación, seguimiento y control de los proyectos de la Gerencia de Procesos de Superficie. División Punta de Mata – PDVSA						
Objetivo	Variable	Dimensión	Nº	Preguntas	Respuestas	
Caracterizar los procesos actuales de formulación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos de la GPS-DPDM.	Ejecución practica de los procesos	Determinar que las practicas que se ejecuten correspondan con los procedimientos	1	Cree usted que los proyectos están alineados con el Portafolio de Oportunidades (PDO) y Plan de negocios (PDN)?	Si	
					No	
					Un poco	
					Nada	
			2	A su juicio vienen bien definidas las visualizaciones por parte del socio operador?	Si	
					No	
					Un poco	
					Nada	
			3	Piensa usted que se están cumpliendo los planes de producción de PDVSA?	Si	
					No	
					Un poco	
					Nada	
4	Considera usted	Si				

			que las contratistas están realizando sus Obras / Ingenierías en el tiempo / costo / calidad adecuada?	No		
				Un poco		
				Nada		
			5	Tiene usted conocimiento que son: DSO, DSD, HAZOP Y PDRI y para qué sirven?	Si	
				No		
				Un poco		
				Nada		
			6	Considera usted que se debe llevar estadísticas sobre la gestión de las contratistas?	Si	
				No		
				Un poco		
				Nada		
			7	A su juicio la gerencia debe tomar acciones para mejorar los procesos de los	Si	
				No		
				Un poco		

			proyectos?	Nada	
			8 A su juicio la falla de los procesos de los proyectos esta en:	Puede marcar varias	
			El personal		
			La gerencia		
			Las contratistas		
			Otras organizaciones		
Identificar debilidades y fortalezas presentes en la ejecución de los procesos de Formulación, Ejecución, Evaluación, Seguimiento y Control de los Proyectos en la Gerencia objeto de la investigación.	Auditoría interna	Fortalezas y debilidades	9 Considera usted que se busca aumentar la productividad de la corporación?	Si	
				No	
				Un poco	
				Nada	
			10 Existe un alto compromiso de la corporación con el desarrollo del país?	Si	
				No	
				Un poco	
				Nada	
11 El Talento humano tiene alto espíritu de productividad e identidad?	Si				
	No				
	Un poco				
	Nada				
12 Estrategias extemporáneas debido al tiempo en la toma de decisiones?	Si				
	No				
	Un poco				

				Nada	
			13	Existe atrasos en los proyectos desarrollados por la GPS?	Si
					No
					Un poco
					Nada
			14	Posee usted conocimientos de los procedimientos (GGPIC, SUC) y leyes (Corrupción, LOT, CRBV) que se utilizan en sus actividades?	Si
					No
					Un poco
					Nada
			15	Piensa usted que los HAZOP y PDRI son una buena herramienta de control?	Si
					No
					Un poco
					Nada
Determinar las amenazas y oportunidades a las que hace frente la GPS al momento de realizar Formulación, Ejecución, Evaluación, Seguimiento y Control de los Proyectos en la Gerencia.	Auditoría externa	Amenazas y oportunidades	16	Posibles alzas en las cuotas de la OPEP, pueden cambiar nuestra producción?	Si
					No
					Un poco
					Nada
			17	Los Procesos políticos externos nos pueden hacer cambiar nuestra producción?	Si
					No
Un poco					

				Nada		
			18	Los Procesos políticos internos nos pueden hacer cambiar nuestra producción?	Si	
					No	
					Un poco	
					Nada	
			19	Considera usted que realizar proyectos para el beneficio de las comunidades es una oportunidad positiva para la Corporación?	Si	
					No	
					Un poco	
					Nada	
			20	Considera usted que la preparación del talento humano contribuiría a consolidar el éxito de la gestión de la gerencia dentro de la corporación?	Si	
					No	
					Un poco	
					Nada	
21	Considera usted que los pagos oportunos a las contratistas y proveedores contribuiría a consolidar el éxito de la gestión de la gerencia dentro de la corporación?	Si				
		No				
		Un poco				
		Nada				
22	Considera usted que las contratistas realizan trabajos de baja calidad, lentitud y recursos limitados?	Si				
		No				
		Un poco				
		Nada				
Definir los indicadores	Evaluación	Determinar los	23	Tiene	Si	

de gestión que permitan evaluar los resultados de la gestión de la gerencia	de gestión	indicadores de gestión		conocimiento de la existencia de indicadores de gestión?	No	
					Un poco	
					Nada	
Precisar las expectativas del Talento Humano respecto a los elementos que deben ser considerados en las estrategias para optimizar los procesos objeto del estudio.	Expectativas	Determinar que aspira el talento humano	24	Existe dentro de la gerencia una política de medición de las competencias para promocionar el personal para los nuevos cargos?	Si	
					No	
					Un poco	
					Nada	
			25	Si usted tuviera la posibilidad dentro de la gerencia para implantar la meritocracia, medición de competencias, medición de gestión personal, planes de carrera entre otros, lo haría?	Si	
					No	
					Un poco	
					Nada	
			26	Considera usted que la gerencia está realizando planes de carrera, cursos, post-gradados, entre otros para el beneficio del Talento Humano y la corporación?	Si	
					No	
					Un poco	
					Nada	
			27	Piensa usted que a la gerencia le hace falta talento humano para acometer los nuevos retos de producción?	Si	
No						
Un poco						
Nada						

			28	Considera usted que la dirección debería estar identificada con la necesidad de renovación de licencias para programas, softwares nuevos, sistemas, computadoras y cualquier tecnología que ayude a la corporación?	Si	
					No	
					Un poco	
					Nada	

Fuente: Diseño propio del autor



## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO ANALÍTICO**

En este capítulo se hace referencia al análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la población.

#### **Presentación de los resultados**

Una vez recopilados los datos de las encuestas, se procedió a tabular los datos, para obtener una serie de resultados los cuales se presentan a lo largo de este capítulo.

Es de importancia señalar, que la población seleccionada tal como se indico en el capítulo anterior fue constituida por cien (100) personas.

Adicionalmente cabe señalar que para la ejecución de la técnica de la Matiz FODA, se utilizó el resultado de las preguntas de la 9 a la 22.

#### **Análisis e interpretación de datos:**

El análisis fue de tipo cuantitativo y cualitativo, la información obtenida fue procesada y tabulada para resaltar los rasgos más importantes.

#### **Objetivo N° 1**

**Caracterizar los procesos actuales de formulación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos de la GPS-DPDM.**

**Dimensión:** Determinar que las practicas que se ejecuten correspondan con los procedimientos

**Cuadro 4.1. Cuestionario. Caracterizar los procesos actuales de formulación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos de la GPS-DPDM**

ENCUESTA							
Estrategias para optimizar los procesos de formulación, ejecución, evaluación, seguimiento y control de los proyectos de la Gerencia de Procesos de Superficie. División Punta de Mata – PDVSA							
Objetivo	Variable	Dimensión	Nº	Preguntas	Respuestas		
					Frecuencia	Porcentaje	
Caracterizar los procesos actuales de formulación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos de la GPS-DPDM.	Ejecución práctica de los procesos	Determinar que las prácticas que se ejecuten correspondan con los procedimientos	1	Cree usted que los proyectos están alineados con el Portafolio de Oportunidades (PDO) y Plan de negocios (PDN)?	Si	41	41%
					No	12	12%
					Un poco	41	41%
					Nada	6	6%
			2	A su juicio vienen bien definidas las visualizaciones por parte del socio operador?	Si	6	6%
					No	47	47%
					Un poco	41	41%
					Nada	6	6%
			3	Piensa usted que se están cumpliendo los planes de producción de PDVSA?	Si	12	12%
					No	41	41%
					Un poco	41	41%
					Nada	6	6%
			4	Considera usted que las contratistas están realizando sus Obras /	Si	0	0%
					No	71	71%
					Un poco	29	29%

			Ingenierías en el tiempo / costo / calidad adecuada?	Nada	0	0%
		5	Tiene usted conocimiento que son: DSD, DSD, HAZOP Y PDRI y para qué sirven?	Si	71	71%
				No	6	6%
				Un poco	18	18%
				Nada	6	6%
		6	Considera usted que se debe llevar estadísticas sobre la gestión de las contratistas?	Si	94	94%
				No	6	6%
				Un poco	0	0%
				Nada	0	0%
		7	A su juicio la gerencia debe tomar acciones para mejorar los procesos de los proyectos?	Si	94	94%
				No	3	3%
				Un poco	3	3%
				Nada		0%
		8	A su juicio la falla de los procesos de los proyectos esta en:	Puede marcar varias		
			El personal		53	53%
			La gerencia		82	82%
			Las contratistas		35	35%
			Otras organizaciones		41	41%

Fuente: El autor

A fin de determinar esta dimensión que encierra el primer objetivo específico de la investigación, se formularon ocho (8) preguntas las cuales determinaron si las prácticas que se desempeñan en la organización corresponden con los procedimientos.

En relación a la **pregunta N° 1**, que habla “Cree usted que los proyectos están alineados con el Portafolio de Oportunidades (PDO) y Plan de negocios (PDN)?”, tenemos que el 41%, indicaron que “Si” y “un poco”, solo un pequeño universo de 18% no está de acuerdo.

En teoría los proyectos están alineados con los planes estratégicos de la corporación que se encuentran en PDO y PDN, y adicionalmente con planes comunitarios que le han sido asignados por la Presidencia de la República.

Sin embargo estos planes en algunos casos no son acometidos a tiempo y esta situación ha causado extemporaneidad en la ejecución de los planes.

Se puede inferir que se debe hacerle más seguimiento y control a los planes estratégicos de la corporación, que se encuentran en los PDO y PDN e informar al personal cuales son.

En referencia a la **pregunta N° 2**, cito, “A su juicio vienen bien definidas las visualizaciones por parte del socio operador?”, un 47% indico, “no” y un 41% “un poco”.

De acuerdo a nuestros procedimientos las visualizaciones deberían bien definidas por parte del socio operador, con un alcance bien descrito y una data actualizada de los insumos que serán necesarios para desarrollar el proyectos en todas sus fases.

Actualmente, un alto porcentaje de los entrevistados sienten que las visualizaciones vienen con deficiencia por parte del socio operador, esto demuestra que está cumpliendo con los procedimientos de la corporación.

Lo que permite deducir que el socio operador no está cumpliendo con los procedimientos de la corporación, y por ende podría causar atraso en los proyectos de producción.

En relación a la **pregunta N° 3**, la cual dice “Piensa usted que se están cumpliendo los planes de producción de PDVSA?”, las respuestas “no” y “un poco”, obtuvieron un 41% cada una.

PDVSA debe cumplir metas de producción de acuerdo al PDO y PDN, adicionalmente tiene compromisos internacionales de cuotas, lo que le produce al país las divisas necesarias para emprender los diferentes planes nacionales (El plan nacional de desarrollo, el plan operativo anual, el plan nacional de desarrollo regional, los planes nacionales de desarrollo sectorial, el plan nacional de desarrollo institucional, los planes operativos y demás planes que establezca la ley. Ley Orgánica de Planificación. Artículo 29)

La apreciación del personal es que los planes no se están realizando de acuerdo a las estrategias de la corporación.

Se presume que no se están realizando selección de las contratistas, pagos oportunos, optimización, modernización y ampliación de plantas, recursos económicos limitados, entre otras.

En alusión a la **pregunta N° 4**, que expresa “Considera usted que las contratistas están realizando sus Obras / Ingenierías en el tiempo / costo / calidad adecuada?”, en esta ocasión un gran universo “69%”, contesto “no”.

Las contratistas que trabajan para PDVSA deben de cumplir ciertos requisitos de maquinarias, instalaciones, capacidad económica, personal con experiencia en el desarrollo de ingenierías/obras, software actualizado y estar inscritos en el Registro Nacional de Contratistas (RNC). La corporación posee una data de todas las empresas inscritas, agrupadas por actividad que desempeñan.

La muestra manifiesta que no se están realizando las ingenierías/obras adecuadamente, lo que afecta los planes estratégicos de la corporación.

En el marco de las observaciones anteriores, se opina que se deben realizar evaluaciones a las contratistas, realizar inspecciones a instalaciones y maquinarias, certificados de calibración de plantas, entre otros; para lograr tener un banco de datos de empresas y proveedores con calidad comprobada y actualizada.

En referencia a la **pregunta N° 5**, que enuncia “Tiene usted conocimiento que son: DSO, DSD, HAZOP y PDRI y para qué sirven?”, la respuesta más votada con un “71%”, fue “Si”, a continuación el análisis.

Los Documentos DSO (Documento Solicitud de Oferta), DSD (Documento Soporte de Decisión), HAZOP (Hazard and Operability o Análisis de riesgo operacional del proyecto) y PDRI (Rating Index Project Design o índice de definición del proyecto), son documentos que se realizan dentro de

los proyectos que manejan la gerencia, se encuentran dentro de las GGPIIC y deben ser de conocimiento de todos.

El universo encuestado demostró un alto conocimiento de los procedimientos y normas internas.

Se deduce que el talento humano tiene un adecuado nivel cognitivo de los procesos, que se debería fomentar y motivar.

En relación a la **pregunta N° 6**, la cual dice “Considera usted que se debe llevar estadísticas sobre la gestión de las contratistas?”, el 94% de los encuestados votaron por él “sí”, seguidamente el análisis.

Dentro de nuestros procedimientos y mejores prácticas se debería llevar estadísticas de la gestión de las contratistas y proveedores.

El personal encuestado manifiesta que se tiene que llevar estadísticas de la gestión de los contratistas, proveedores y proyectos ejecutados.

Lo cual nos dice abiertamente que es necesario que se lleven procesos estadísticos acerca de la gestión de las contratistas. Se supone que no se están realizando los procesos estadísticos de la gestión de las contratistas, adicionalmente se podría también realizarlas de las ofertas tanto de ingenierías como de obras. Las bases estadísticas son claves en la toma de decisiones de todas las organizaciones modernas.

En alusión a la **pregunta N° 7**, cito, “A su juicio la gerencia debe tomar acciones para mejorar los procesos de los proyectos?”, el 94% del universo dijo “Sí” a la pregunta.

Como puede observarse, la dirección debe abocarse a llevar control sobre los procesos, implementar mejoras con la ayuda y la opinión del personal, que es el adecuado para sugerir ideas y estrategias nuevas.

De acuerdo a lo citado en el Capítulo II, aparte 2.2, **La Gerencia de los Procesos**, aborda la cotidianidad de la organización, implica el control de la rutina de trabajo. Su propósito fundamental, es garantizar el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de los procesos repetitivos de una organización. La muestra de encuestados opino que la gerencia debería tomar acciones en relación con las mejoras en los procesos. No se tiene evidencia de ninguna iniciativa. De lo anterior se deduce que: La dirección no ha tomado acciones, estar más comprometida con los procesos, la constante mejoras, monitoreo, control e implementación de nuevas estrategias en pro del éxito de la gestión.

En referencia a la **pregunta N° 8**, que expresa, “A su juicio la falla de los procesos de los proyectos esta en: El personal, La gerencia, Las contratistas ó otras organizaciones”, a la cual el universo de las personas votaron por la gerencia con un 82%.

El deber ser para esta pregunta, es igual a la anterior.

La muestra de personas percibe que la dirección tiene la responsabilidad en la falla de los procesos. Se admite del párrafo anterior, que la gerencia tiene fallas en la implementación de mejoras en los procesos, adicionalmente se puede incentivar al personal para que proponga modificaciones y nuevos procedimientos que puedan contribuir al superación de la gestión.

## Objetivo N° 2

**Identificar debilidades y fortalezas presentes en la ejecución de los procesos de Formulación, Ejecución, Evaluación, Seguimiento y Control de los Proyectos en la Gerencia objeto de la investigación.**

**Dimensión:** Fortalezas y debilidades

**Cuadro 4.2. Cuestionario. Identificar debilidades y fortalezas presentes en la ejecución de los procesos de Formulación, Ejecución, Evaluación, Seguimiento y Control de los Proyectos en la Gerencia objeto de la investigación**

ENCUESTA							
Estrategias para optimizar los procesos de formulación, ejecución, evaluación, seguimiento y control de los proyectos de la Gerencia de Procesos de Superficie. División Punta de Mata – PDVSA							
Objetivo	Variable	Dimensión	Nº	Preguntas	Respuestas		
					Frecuencia	Porcentaje	
Identificar debilidades y fortalezas presentes en la ejecución de los procesos de Formulación, Ejecución, Evaluación, Seguimiento y Control de los Proyectos en la Gerencia objeto de la investigación.	Auditoría interna	Fortalezas y debilidades	9	Considera usted que se busca aumentar la productividad de la corporación?	Si	53	53%
					No	29	29%
					Un poco	18	18%
					Nada	0	0%
			10	Existe un alto compromiso de la corporación con el desarrollo del país?	Si	76	76%
					No	12	12%
					Un poco	12	12%

				Nada	0	0%	
			11	El Talento humano tiene alto espíritu de productividad e identidad?	Si	29	29%
					No	41	41%
					Un poco	29	29%
					Nada	0	0%
			12	Estrategias extemporáneas debido al tiempo en la toma de decisiones?	Si	65	65%
					No	12	12%
					Un poco	24	24%
					Nada	0	0%
			13	Existe atrasos en los proyectos desarrollados por la GPS?	Si	88	88%
					No	0	0%
					Un poco	12	12%
					Nada	0	0%
			14	Posee usted conocimientos de los procedimientos (GGPIC, SUC) y leyes (Corrupción, LOT, CRBV) que se utilizan en sus actividades?	Si	76	76%
					No	6	6%
					Un poco	18	18%
					Nada	0	0%
			15	Piensa usted que los HAZOP y PDR son una buena herramienta de control?	Si	94	94%
					No	6	6%
					Un poco	0	0%
					Nada	0	0%

Fuente: El autor

Con la finalidad de determinar esta dimensión que encierra el segundo objetivo específico de la investigación, se expusieron siete (7) preguntas, mediante las cuales obtendremos las condiciones internas (fortalezas y debilidades) presentes en la gerencia. Esta información es de vital importancia a fin de aplicar la herramienta FODA, para el establecimiento de las estrategias.

En relación a la **pregunta Nº 9**, cito, “Considera usted que se busca aumentar la productividad de la corporación?”, tenemos que el 53% y el 29%, indicaron que afirmativamente y un poco. A continuación el análisis.

De acuerdo con la pregunta anterior, la respuesta indica que el universo de entrevistados considera que se debe aumentar la producción de la corporación, y así dar cumplimiento a los planes estratégicos.

En la práctica el personal está en conocimiento que la corporación busca incrementar la producción, lo cual va alineado con los planes estratégicos de la corporación, solo un pequeño universo de 18% no está de acuerdo. Consideramos esto una fortaleza para la gerencia.

Se cree que se debe fomentar los planes de la corporación entre el personal y motivarlos para que se sientan identificados con este objetivo.

En referencia a la **pregunta Nº 10**, que dice: “Existe un alto compromiso de la corporación con el desarrollo del país?”, dio como resultado que el 76%, de la población considero que “sí”, a la pregunta planteada, a continuación el examen.

PDVSA es una corporación perteneciente al Estado Venezolano (único accionista), como lo estipula la CRBV en sus artículos 12, 302, 303 y 311, de acuerdo con el Capítulo II, Marco Teórico, sub-capítulo 2.3. “Bases legales”, y es un deber estar comprometida con el desarrollo del país.

Actualmente existe un alto compromiso de la estatal petrolera con el Estado. PDVSA adicionalmente a sus actividades petroleras, también está involucrada en una gran cantidad de labores sociales, todo en el marco de los lineamientos del Ejecutivo Nacional.

Se admite que hay un compromiso de la corporación. En estos momentos PDVSA realiza actividades sociales variadas, como: Asfaltado de calles, instalación de servicios básicos, le brinda cooperación a alcaldías y gobernaciones, también un personal dedicado a la Misión Vivienda, entre otras.

En alusión a la **pregunta N° 11**, que señala, “El Talento humano tiene alto espíritu de productividad e identidad?”, arroja que un 41% votó por el “No”, lo cual nos demuestra que el espíritu del talento humano está desmotivado.

La corporación debería buscar medidas para mantener el Talento Humano con alto espíritu de motivación e identidad

De acuerdo al conferencista, orientador de la conducta y escritor, Renny Yagosesky, la **desmotivación** es un estado interior limitador y complejo, caracterizado por la presencia de pensamientos pesimistas y sensación de desánimo, que se origina como consecuencia de la generalización de

experiencias pasadas negativas, propias o ajenas, y la auto-percepción (imaginada) de incapacidad para generar los resultados deseados.

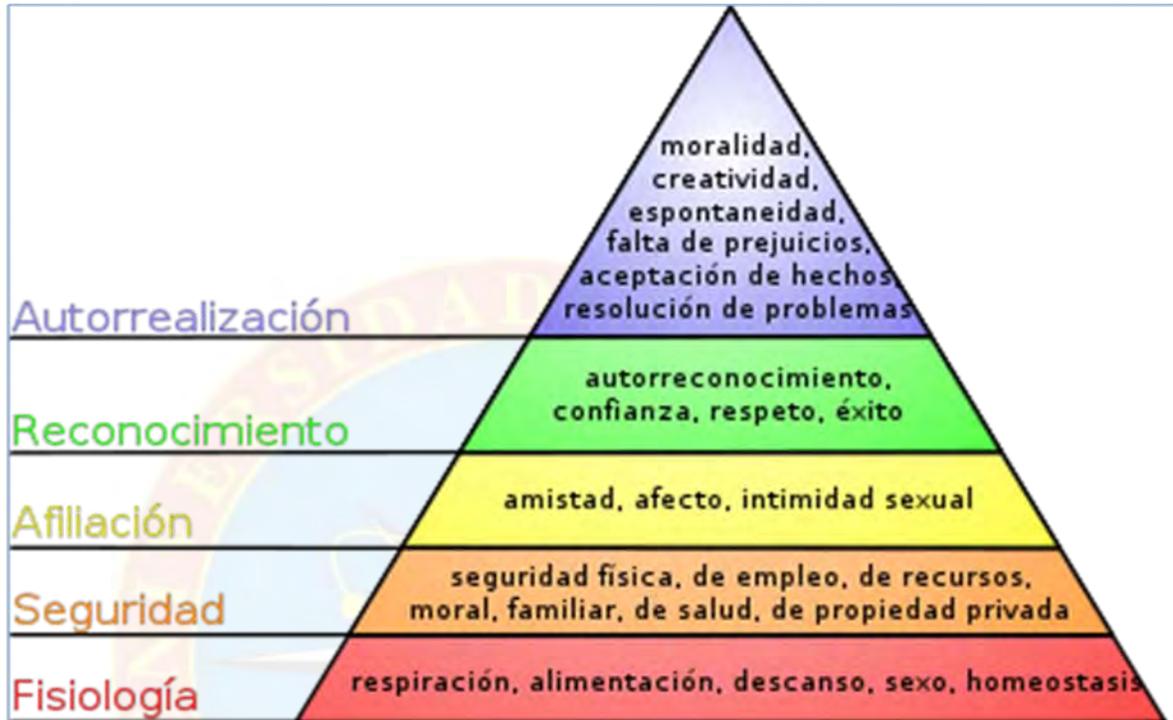
Por otro lado, **la motivación** en referencia a Abraham Maslow, Psicólogo y consultor industrial americano, nació en 1908 y murió en 1970, propuso su teoría la motivación humana en la década de los cincuentas, su principal obra escrita fue: "Motivation and personality", New York, Herper y Row, 1954.

La Teoría de la motivación humana de Maslow, busca de un ambiente propicio para el desempeño de los recursos humanos, en las organizaciones, surgen las teorías de la motivación del empleado y con esto, los supuestos de las necesidades que deben ser satisfechas por la organización para el bienestar del talento humano.

Maslow, propuso la pirámide de las necesidades, que está compuesta por cinco niveles

1. Necesidades fisiológicas: Estas son las necesidades humanas, como el sueño, la alimentación.
2. Necesidades de seguridad: Estas son las necesidades de librarse de riesgo físico y del temor a perder su trabajo.
3. Necesidades de asociación o aceptación: Esta es la necesidad de ser aceptados por los demás.
4. Necesidades de estimación: Esta es la necesidad de sentir estimación propia, como de los demás.
5. Necesidad de autorrealización: Esta es la necesidad, de llegar a ser, lo que uno es capaz de ser.

**Figura 4.1. Pirámide de Maslow. Jerarquía de necesidades**



**Pirámide de Maslow: jerarquía de necesidades**

Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide\\_de\\_Maslow](http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow)

Adicionalmente, Stephen Covey en sus libros “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva - La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa” y posteriormente, “El 8º hábito-De la efectividad a la grandeza”, nos habla de la manera como debe ser o prepararse las personas en su vida y dentro de una organización, estrategias que pueden implantarse para lograr motivación y productividad.

Actualmente se observa, desmotivación del personal debido a varias causas, a saber: No existen planes de carrera, no hay regularidad en cursos de formación, no existe motivación por ideas, productividad, tiempo de trabajo extra, entre otras.

Después de lo anteriormente expuesto, se opina que la organización tiene que implantar estrategias que mantengan al talento humano motivado e identificado. Consideramos esta situación como una debilidad de la gerencia.

En relación a la **pregunta Nº 12**, cito, “Estrategias extemporáneas debido al tiempo en la toma de decisiones?, en esta ocasión, el universo, expreso con una gran mayoría su opinión, el 65%, expreso un “Sí”. Seguidamente el análisis.

La toma de decisiones dentro de la corporación debe ser tomada con premura, siguiendo los procedimientos adecuados para toda acción gerencial.

De acuerdo con el Capítulo II, Marco Teórico, sub-capítulo 2.2, “Toma de decisiones”, nos recuerda:

Una decisión es un juicio o selección entre dos o más alternativas, que ocurre en numerosas y diversas situaciones de la vida (y por supuesto, la gerencia).

Un gerente debe tomar la mejor decisión posible, con la información que tiene disponible. Esto se puede hacer de dos formas:

- Decisiones intuitivas: se decide en forma espontánea y creativa.
- Decisiones lógicas o racionales: basadas en el conocimiento, habilidades y experiencia.

Para estas últimas, la literatura gerencial ofrece una amplia gama de herramientas, como: análisis de pareto, árboles de decisión, programación

linear, análisis costo-beneficio, simulación, matriz DOFA, modelos y hojas de cálculo, entre otros

Actualmente en consonancia con el resultado de la encuesta existe una falla en la toma de decisiones por parte de la dirección.

Definitivamente un factor se suma importancia en todo proyecto es el tiempo, un objetivo alcanzado a destiempo, no brindaría los productos que se esperan, habría una pérdida de dinero, esfuerzo y al momento de ponerse en marcha, puede ser que ya no haga falta.

Se desprende de lo anteriormente expuesto que la alta gerencia tiene que llevar un seguimiento de los todos los proyectos medulares de la corporación, si bien no se debe descuidar los proyectos sociales, tampoco se debe quedar atrás nuestro principal producto de exportación, **El Petróleo**. Esta es una debilidad que debe ser tratada prontamente.

En referencia a la **pregunta Nº 13**, que expresa, “Existe Limitada capacidad operacional?”, la respuesta mayoritaria fue para el “Si”, con un 88% de la muestra, a continuación el examen.

La corporación debería tener suficiente capacidad operacional, si todos los proyectos se ejecutarán en el tiempo previsto, de acuerdo a la planeación estratégica de la corporación.

Actualmente debido a múltiples factores de los cuales ya se han citados algunos no posee toda la capacidad que necesita para cumplir con los compromisos.

Evidentemente esta respuesta por parte de los encuestados, está directamente asociada a la pregunta anterior, ya que la falta oportuna en la toma de decisiones, ingenierías y obras con atrasos hace que exista hoy por hoy una limitada capacidad operacional. Esta es una debilidad que tiene PDVSA a nivel nacional, la falta implantación de proyectos medulares para la producción.

Se deduce que la gerencia tiene que realizar un esfuerzo en los proyectos destinados a mantener la operatividad de las plantas, su mantenimiento, mejora y ampliación en la producción, sin minimizar fuerzas en lo social.

En alusión a la **pregunta N° 14**, que señala, “Posee usted conocimientos de los procedimientos (GGPIC, SUC) y leyes (Corrupción, LOT, CRBV) que se utilizan en sus actividades?”, arroja que un 76% votó por el “Sí”, seguidamente el análisis.

Dentro de PDVSA el personal que maneja los proyectos debe dominar ampliamente los procedimientos internos, normas y leyes que nos rigen.

De la pregunta anterior se evidencia que actualmente el Talento humano maneja las leyes y normas en sus actividades diarias.

El resultado de esta pregunta nos da una clara visión de los conocimientos que tienen los empleados en relación con sus labores. Es una gran ventaja que tiene la corporación con tener talento humano que domine las leyes que rigen sus labores.

Se cree que la gerencia posee una gran fortaleza en este aspecto, y no debe descuidarse, y mantener el talento humano en optimas condiciones cognitivas.

Vale la pena decir, que El Talento Humano es el activo más importante de las Organizaciones modernas y exitosas.

En relación a la **pregunta N° 15**, cito, “Piensa usted que los HAZOP y PDRI son una buena herramienta de control?”, en esta oportunidad, el universo, expreso con “Si” en un 94%, que nos dice rotundamente que en la preparación constante del talento humano está la clave del éxito de las organizaciones actuales. Admitimos que el talento humano tiene conocimiento de los procesos, y esto marca una fortaleza para la organización. Cabe señalar que el HAZOP y PDRI, son herramientas de control de las ingenierías.

En líneas generales de acuerdo a las respuestas obtenidas, a continuación se desprenderá las fortalezas y debilidades presentes:

### **Fortalezas**

1. Búsqueda de aumentar la productividad de la corporación
2. Alto compromiso de la corporación con el desarrollo del país
3. Talento humano con experiencia en procedimientos y leyes

### **Debilidades**

1. Talento humano con bajo espíritu de productividad e identidad
2. Estrategias extemporáneas debido al tiempo en la toma de decisiones
3. Ingenierías y obras con atrasos

A continuación la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI):

Procedimiento para la construcción de la Matriz MEFI:

1. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
2. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
3. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
4. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

**Cuadro 4.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

<b>Matriz MEFI</b>				
<b>Factores críticos para el éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			<b>1,70</b>	
1	Búsqueda de aumentar la productividad de la corporación	0,20	3,00	0,60
2	Alto compromiso de la corporación con el desarrollo del país	0,15	2,00	0,30
3	Talento humano con experiencia en procedimientos y leyes	0,20	4,00	0,80
<b>Debilidades</b>			<b>0,90</b>	
1	Talento humano con bajo espíritu de productividad e identidad	0,15	2,00	0,30
2	Estrategias extemporáneas debido al tiempo en la toma de decisiones	0,15	2,00	0,30
3	Ingenierías y obras con atrasos	0,15	2,00	0,30
			<b>1,00</b>	<b>2,60</b>

Fuente: El autor

#### **Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI):**

De lo anteriormente presentado se puede concluir que el promedio general está por encima del promedio ponderado de la calificación que es 2,50, lo que denota que la corporación es productiva.

Adicionalmente se agrega lo siguiente, el promedio de las fortalezas (1,70) está por encima de las debilidades (0,90), que demuestra que la

empresa es fuerte internamente, pero se debe mejorar esas debilidades para ser sólidamente fuertes

### Objetivo N° 3

**Determinar las amenazas y oportunidades a las que hace frente la GPS al momento de realizar Formulación, Ejecución, Evaluación, Seguimiento y Control de los Proyectos en la Gerencia.**

**Dimensión:** Amenazas y oportunidades

**Cuadro 4.4. Cuestionario. Determinar las amenazas y oportunidades a las que hace frente la GPS al momento de realizar Formulación, Ejecución, Evaluación, Seguimiento y Control de los Proyectos en la Gerencia**

ENCUESTA							
Estrategias para optimizar los procesos de formulación, ejecución, evaluación, seguimiento y control de los proyectos de la Gerencia de Procesos de Superficie. División Punta de Mata – PDVSA							
Objetivo	Variable	Dimensión	N°	Preguntas	Respuestas		
					Frecuencia	Porcentaje	
Determinar las amenazas y oportunidades a las que hace frente la GPS al momento de realizar Formulación, Ejecución, Evaluación, Seguimiento y Control de los Proyectos en la Gerencia.	Auditoría externa	Amenazas y oportunidades	16	Posibles alzas en las cuotas de la OPEP, pueden cambiar nuestra producción?	Si	71	71%
					No	12	12%
					Un poco	12	12%
					Nada	6	6%
			17	Los Procesos políticos externos nos	Si	47	47%

			pueden hacer cambiar nuestra producción?	No	18	18%
				Un poco	24	24%
				Nada	6	6%
		18	Los Procesos políticos internos nos pueden hacer cambiar nuestra producción?	Si	65	65%
				No	18	18%
				Un poco	12	12%
				Nada	0	0%
		19	Considera usted que realizar proyectos para el beneficio de las comunidades es una oportunidad positiva para la Corporación?	Si	53	53%
				No	29	29%
				Un poco	12	12%
				Nada	0	0%
		20	Considera usted que la preparación del talento humano contribuiría a consolidar el éxito de la gestión de la gerencia dentro de la corporación?	Si	94	94%
				No	0	0%
				Un poco	6	6%
				Nada	0	0%
		21	Considera usted que los pagos oportunos a las contratistas y	Si	88	88%
				No	0	0%
				Un poco	12	12%

			proveedores contribuiría a consolidar el éxito de la gestión de la gerencia dentro de la corporación?	Nada	0	0%
		22	Considera usted que las contratistas realizan trabajos de baja calidad, lentitud y recursos limitados?	Si	59	59%
				No	12	12%
				Un poco	29	29%
				Nada	0	0%

Fuente: El autor

Con este conjunto de preguntas (16 al 22), se obtuvieron las condiciones externas (Amenazas y Oportunidades) presentes en la GPS. Esta información es de vital importancia a fin de aplicar la herramienta FODA, para el establecimiento de las estrategias.

En referencia a la **pregunta N° 16**, que expresa, “Posibles alzas en las cuotas de la OPEP, pueden cambiar nuestra producción?”, la respuesta mayoritaria fue para el “Si”, con un 71% de la muestra, lo cual nos da un claro indicio de la visión que tienen las personas de las oportunidades de elevar la producción en caso de ser necesario.

Sin embargo, como hemos ya estudiado poseemos debilidades en la capacidad operacional de las plantas. Esta situación podrá considerarse una amenaza dada nuestra situación operacional.

Opinamos que se deben realizar esfuerzos para implantar los proyectos que mejoraran la producción de acuerdo al PDO y PDN, y mantener las

políticas de mantenimiento, y así no vernos en incapacidad de cumplir con la producción llegada el posible escenario.

En relación a la **pregunta Nº 17 y 18**, cito, “Los Procesos políticos externos nos pueden hacer cambiar nuestra producción?” y “Los Procesos políticos internos nos pueden hacer cambiar nuestra producción?”, en esta oportunidad, el universo, expreso con “Si” en un 47% y 65%, respectivamente, lo que indica que los procesos políticos que puedan ocurrir en otras latitudes e internamente, lógicamente nos afectarían como lo han hecho en épocas pasadas, como podemos citar, la crisis financiera internacional, la guerra de Irak y en este momento el proceso político que está pasando en Libia, y en la parte interna el paro petrolero.

Creemos que se debe mantener políticas en relación con las estrategias corporativas de incremento de producción y mantenimiento preventivo, para que la corporación se vea lo menos amenazada en caso de futuros hechos políticos internos y externos.

En correspondencia con la **pregunta Nº 19**, que dice, “Considera usted que realizar proyectos para el beneficio de las comunidades es una oportunidad positiva para la Corporación?”, en esta ocasión la muestra opino positivamente con un 53%, lo que nos revela que el personal está identificado con los trabajos que realiza la corporación en beneficio de las comunidades.

Presumimos que se debe continuar con esa política positiva hacia el país, sin descuidar sus planes estratégicos y su actividad medular: Extracción, refinación y comercialización.

En referencia a la **pregunta N° 20**, que expresa, “Considera usted que la preparación del talento humano contribuiría a consolidar el éxito de la gestión de la gerencia dentro de la corporación?”, el universo de los encuestados votó por el “Si”, con un 94% dando una evidente demostración que la clave para toda organización es el Talento humano, su crecimiento, preparación y motivación. Esto nos da una clara visión que tiene el talento humano, que contribuiría a fortalecer, apuntalar, la administración de la Gerencia dentro de la corporación.

Deducimos que la gerencia tiene que trazar planes sólidos en relación con la preparación del TH, como por ejemplo, cursos, talleres, seminarios, planes de carrera, incentivos en salario, bonos, tiempo, cargo, post-gradados, entre otros.

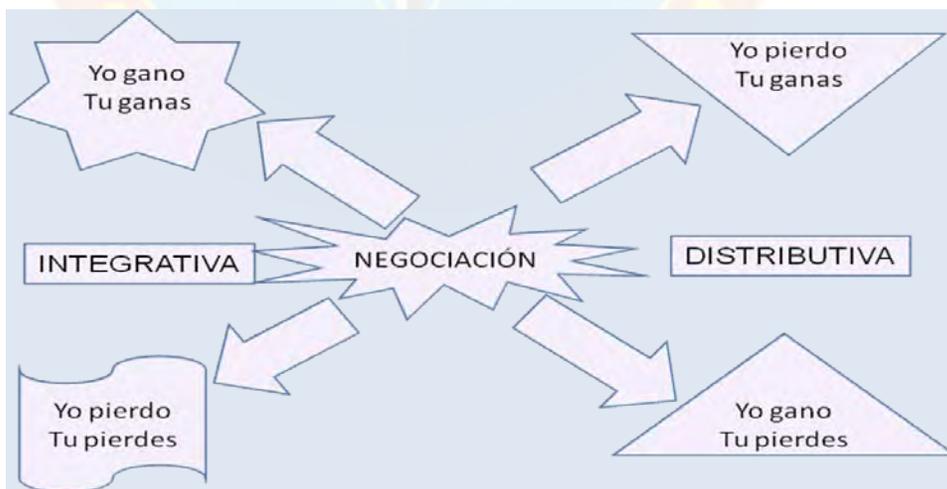
El trazar una acertada política de preparación para el recurso más importante de toda corporación es una oportunidad que no debe menospreciarse.

En relación a la **pregunta N° 21**, cito, “Considera usted que los pagos oportunos a las contratistas y proveedores contribuiría a consolidar el éxito de la gestión de la gerencia dentro de la corporación?”, para esta ocasión nuevamente las respuestas de las personas fue positiva con un 88%, lo que denota lo importante que es honrar el compromiso con nuestros principales socios en los proyectos: Las Contratista y Proveedores. Evidentemente los pagos oportunos a las contratistas y proveedores ayudarían de gran manera a la gestión de nuestra principal industria, cabe señalar que actualmente las grandes corporaciones ven a las contratistas y proveedores como un socio comercial, un amigo, al que hay que darle un excelente trato, que será retribuido con creces y redundará en gran beneficio.

Opinamos que se debe realizar los pagos oportunos a las contratistas y proveedores, y así lograr que ellos trabajen en nuestro beneficio, se involucren en nuestras metas y objetivos de producción, lograr que se integren, que se sienta como un socio en nuestros logros, que a la larga son también del país.

Hoy en día es una amenaza, ya que la balanza de pagos es negativa para el momento en que se realizó este estudio. Adicionalmente podemos añadir, que en toda negociación, Contratista-Cliente (PDVSA), lo más óptimo es GANAR-GANAR. Una situación de negociación puede ser INTEGRATIVA cuando el valor final de los acuerdos puede ser diferente al estado inicial de los participantes. Se considera DISTRIBUTIVA cuando no hay creación de valor agregado durante la negociación, sino una redistribución entre las partes negociantes. Bajo las anteriores premisas, podemos esquematizarlo de la siguiente forma:

**Figura 4.2. Perspectivas de una negociación**



Fuente. Palacios L. (2007)

En concordancia con la **pregunta N° 22**, que habla “Considera usted que las contratistas realizan trabajos de baja calidad, lentitud y recursos limitados?”, para esta situación los resultados también se manifestaron positivamente con un 59%, lo que revela que el mundo de encuestados siente que las contratistas tienen problemas estructurales, presentan trabajos de baja calidad, entre otros.

Opinamos que PDVSA tiene que implantar estrategias para solventar esta situación, exigir planes de calidad, record curricular de sus trabajadores, maquinas con certificados, plantas con sus mantenimientos y calibraciones al día, entre otras exigencias que se puede solicitar a las empresas contratistas

Podemos deducir que no existe un control de las competencias de las empresas contratistas, y es de importancia capital llevar un sistema informativo acerca de la gestión de las empresas que le trabajan a la corporación para solventar esta amenaza.

Seguidamente las amenazas y oportunidades que detectamos en nuestro análisis.

### **Amenazas**

1. Procesos políticos externos e internos
2. Pagos a proveedores / contratistas con atrasos
3. Procesos de ejecución de las ingenierías/obras con baja calidad / lentos / recursos limitados de las contratistas y proveedores

### Oportunidades

1. Posibles alzas en las cuotas de la OPEP
2. Proyectos para el beneficio de las comunidades
3. Preparación del talento humano contribuiría al éxito de la gestión de la gerencia dentro de la corporación

Seguidamente la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):

**Cuadro 4.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):**

<b>Matriz MEFE</b>				
<b>Factores críticos para el éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>Amenazas</b>				<b>1,10</b>
1	Procesos políticos externos e internos	0,10	2,00	0,20
2	Pagos a proveedores / contratistas con atrasos	0,20	3,00	0,60
3	Procesos de ejecución de las ingenierías/obras con baja calidad / lentos / recursos limitados de las contratistas y proveedores	0,15	2,00	0,30
<b>Oportunidades</b>				<b>1,35</b>
1	Posibles alzas en las cuotas de la OPEP	0,20	3,00	0,60
2	Proyectos para el beneficio de las comunidades	0,15	1,00	0,15
3	Preparación del talento humano contribuiría al éxito de la gestión de la gerencia dentro de la corporación	0,20	3,00	0,60
		<b>1,00</b>		<b>2,45</b>

Fuente: El autor

### **Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFE):**

De lo anteriormente presentado se puede concluir que el promedio general está por debajo del promedio ponderado de la calificación que es 2,50, en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas, la clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas

#### **Objetivo N° 4**

**Utilizar la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para priorizar y generar estrategias a ser propuestas en la presente investigación**

**Cuadro 4.6. Matriz FODA – Propuesta estratégica**

#### **Matriz FODA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1. Búsqueda de aumentar la productividad de la corporación	1. Talento humano con bajo espíritu de productividad e identidad
2. Alto compromiso de la corporación con el desarrollo del país	2. Estrategias extemporáneas debido al tiempo en la toma de decisiones
3. Talento humano con experiencia en procedimientos y leyes	3. Proyectos en la GPS con atrasos

FACTORES EXTERNOS	Estrategia FO	Estrategia DO
<p align="center"><b>Oportunidades</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear estrategias para mantener al Talento Humano motivado e identificado con la corporación (F1, F3, O1, O2, O3)</li> <li>2. Cumplir con los planes de aumento de capacidad de producción de acuerdo con el PDO y PDN (F1, F2, O1, O3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar seguimiento y control a los proyectos desarrollados por la GPS (D2, D3, O1, O3)</li> <li>2. Fomentar la preparación del Talento Humano a través de planes de carrera, cursos, talleres, cargos, salario, post-gradados, entre otros. (D1, O3)</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibles alzas en las cuotas de la OPEP</li> <li>2. Proyectos para el beneficio de las comunidades</li> <li>3. Preparación del talento humano contribuiría al éxito de la gestión de la gerencia dentro de la corporación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Realizar la captación de nuevos talentos para acometer los proyectos de las comunidades y los planes de incremento de producción. (F1, F2, F3, O1, O2, O3)</li> </ol>	
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos políticos externos e internos</li> <li>2. Pagos a proveedores / contratistas con atrasos</li> <li>3. Procesos de ejecución de las ingenierías/obras con baja calidad / lentos / recursos limitados de las contratistas y proveedores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener planes de ampliación y mejoras operacionales (F1, F2, A1)</li> <li>2. Revisar procesos de pagos y estadísticas de gestión de contratistas y proveedores (F1, F2, A2, A3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso de la dirección con los planes estratégicos de la corporación de acuerdo al PDO y PDN (D2, D3, A1, A2, A3)</li> </ol>

Fuente: El autor

Después de analizar la Matriz FODA, se obtuvieron seis (6) estrategias a ser aplicadas en la Gerencia de Procesos de Superficie, las cuales contribuirían a mejorar la gestión de esta unidad funcional.

**Estrategias a considerar:**

1. Crear estrategias para mantener al Talento Humano motivado e identificado con la corporación
2. Cumplir con la planeación de los proyectos desarrollados por la GPS y así lograr el aumento de capacidad de producción, ampliación y mejoras operacionales de acuerdo con el PDO y PDN
3. Realizar la captación de nuevos talentos para acometer los proyectos de las comunidades y los planes de incremento de producción.
4. Realizar seguimiento y control a los planes estratégicos de aumento de capacidad de producción
5. Revisar procesos de pagos, estadísticas de gestión de contratistas y proveedores
6. Compromiso de la dirección con los planes estratégicos de la corporación.

**Objetivo N° 5**

**Definir los indicadores de gestión que permitan evaluar los resultados de la gestión de la gerencia**

**Dimensión:** Determinar los indicadores de gestión

**Cuadro 4.7. Cuestionario. Definir los indicadores de gestión que permitan evaluar los resultados de la gestión de la gerencia**

ENCUESTA						
Estrategias para optimizar los procesos de formulación, ejecución, evaluación, seguimiento y control de los proyectos de la Gerencia de Procesos de Superficie. División Punta de Mata – PDVSA						
Objetivo	Variable	Dimensión	Nº	Preguntas	Respuestas	
					Frecuencia	Porcentaje
Definir los indicadores de gestión que permitan evaluar los resultados de la gestión de la gerencia	Evaluación de gestión	Determinar los indicadores de gestión	23	Tiene conocimiento de la existencia de indicadores de gestión?	Si	91
					No	8
					Un poco	1
					Nada	

Fuente: El autor

Para la determinación la existencia de indicadores de gestión en la gerencia se realizó una pregunta única, cuyo resultado fue el siguiente:

En relación a la **pregunta Nº 23**, que dice, “Tiene conocimiento de la existencia de indicadores de gestión?” , la respuesta del grupo fue una afirmación, con un 91%, lo que permite inducir, que existe un conocimiento bastante profundo de la existencia de indicadores de gestión.

Actualmente la gerencia lleva un conjunto de indicadores relacionados con: los desembolsos por valuaciones, gastos por materiales, viáticos, compras internacionales, entre otros, pero el indicador que realmente resume la gestión de la gerencia es la entrega de proyectos a la fase **Operar**.

Se deduce que los indicadores no están mostrando buenos resultados, y adicionalmente, se sabe que existen, pero no es del conocimiento general su valor.

### Objetivo N° 6

**Precisar las expectativas del Talento Humano respecto a los elementos que deben ser considerados en las estrategias para optimizar los procesos objeto del estudio.**

**Dimensión:** Determinar que aspira el talento humano

La distribución absoluta y porcentual para identificar las expectativas del Talento Humano que labora en la unidad con respecto a las estrategias que deberían ser establecidas para mejorar la gestión de la gerencia.

**Cuadro 4.8. Cuestionario. Precisar las expectativas del Talento Humano respecto a los elementos que deben ser considerados en las estrategias para optimizar los procesos objeto del estudio**

ENCUESTA							
Estrategias para optimizar los procesos de formulación, ejecución, evaluación, seguimiento y control de los proyectos de la Gerencia de Procesos de Superficie. División Punta de Mata – PDVSA							
Objetivo	Variable	Dimensión	Nº	Preguntas	Respuestas		
					Frecuencia	Porcentaje	
Precisar las expectativas del Talento Humano respecto a los elementos que deben ser considerados en las	Expectativas	Determinar que aspira el talento humano	24	Existe dentro de la gerencia una política de medición de las competencias para	Si	0	0%
					No	88	88%

estrategias para optimizar los procesos objeto del estudio.			promocionar el personal para los nuevos cargos?	Un poco	6	6%
				Nada	6	6%
			25 Si usted tuviera la posibilidad dentro de la gerencia para implantar la meritocracia, medición de competencias , medición de gestión personal, planes de carrera entre otros, lo haría?	Si	71	71%
				No	12	12%
				Un poco	12	12%
				Nada	0	0%
			26 Considera usted que la gerencia debería crear planes para mantener al talento humano motivado e identificado (cursos, post-gradados, sueldos, planes de carrera, evaluación del personal, competencias , entre otros) con la corporación?	Si	0	0
				No	94	94%
				Un poco	6	6%
				Nada	0	0%
			27 Piensa usted que a la gerencia le hace falta talento	Si	59	59%
				No	29	29%

			humano para acometer los nuevos retos de producción?	Un poco	12	12%
				Nada	0	0%
		28	Considera usted que la dirección debería estar identificada con la necesidad de renovación de licencias para programas, softwares nuevos, sistemas, computadoras y cualquier tecnología que ayude a la corporación?	Si	94	94%
				No	3	3%
			Un poco	3	3%	
			Nada	0	0%	

Fuente: El autor

Para la determinación de las aspiraciones del talento humano en la GPS se plantearon cinco (5) preguntas, cuyos resultados fueron los siguientes:

En relación a la **pregunta N° 24**, que dice, “Existe dentro de la gerencia una política de medición de las competencias para promocionar el personal para los nuevos cargos?” , la respuesta del grupo fue una negación, con un 88%, lo que nos permite deducir, la no existencia de políticas de medición de competencias, cabe señalar que como empleado hemos tenido desde el paro petrolero hasta el momento dos (2) evaluaciones de gestión, las cuales al final de cuentas no se tuvieron en consideración, debido a que tomaron la decisión de realizar un aumento lineal para todos.

Deducimos que la dirección tiene que implementar políticas de medición de: competencias, gestión, relaciones laborales, y en general cualquier actividad que se pueda medir y dar una estadística del comportamiento del trabajador.

En referencia a la **pregunta N° 25**, que expresa “Si usted tuviera la posibilidad dentro de la gerencia para implantar la meritocracia, medición de competencias, medición de gestión personal, planes de carrera entre otros, lo haría?”, tenemos que el universo de personas votó afirmativamente con un 71%, evidente actitud para solventar los problemas si estuviesen a su alcance resolverlos.

Opinamos que no existen instrumentos de medición de opinión en las personas para cuantificar los problemas y soluciones por parte de los empleados, a invitarlos a que participen en resolverlos, que las decisiones se tomen en consenso, democracia, y así todos se sentirán parte de la organización y sus éxitos.

En correspondencia con la **pregunta N° 26**, cito, “Considera usted que la gerencia está realizando planes de carrera, cursos, post-gradados, entre otros para el beneficio del Talento Humano y la corporación?”, la respuesta del personal fue un mayoritario “No”, que nos invita a pensar, cuan desmotivado se encuentran los empleados.

El talento humano, el recurso más importante que debe atender una organización, en 1978, Thomas Gilbert, publico su libro titulado “Human competence: Engineering Worthy Performance”, allí el autor habla acerca de los tres (3) teoremas sobre el ocio, Gilbert no se refiere al moderno concepto de holgazanería o frivolidad, su definición es mucho más clásica: “Una

oportunidad que nos llega por estar exentos de obligaciones ó Tiempo concedido antes de que sea demasiado tarde”. Boyett y Boyett (2006)

En su libro plantea el modelo de comportamiento para crear incompetencia:

1. Retener información
2. No involucrar a la gente en la elección de los instrumentos de trabajo.
3. No incentivar la efectividad
4. No ayudar a la gente a mejorar su preparación
5. Pasar por alto las capacidades de los individuos
6. Desconocer los motivos de los individuos

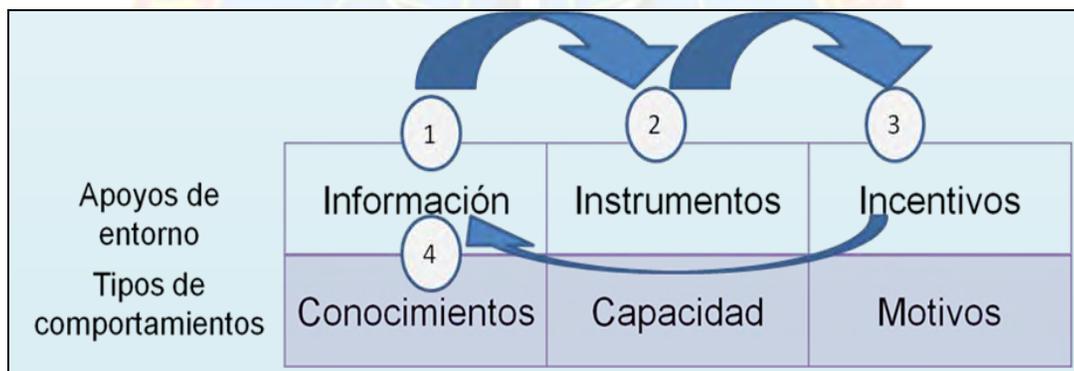
Asimismo Gilbert, establece el sistema de información efectivo dentro de una organización:

1. Identificar los logros esperados: misión, responsabilidades y obligaciones
2. Definir los requerimientos de cada logro.
3. Describir cómo se va a medir el desempeño y por qué.
4. Definir normas ejemplares, preferiblemente en términos de medición.
5. Identificar personas con desempeños ejemplares y cualquier recurso disponible que puedan utilizar los demás para llegar a tener un desempeño ejemplar.
6. Proporcionar retroalimentación regular y precisa sobre el desempeño de cada persona.

7. Proporcionar toda la información que sea necesaria para que la gente pueda analizar su propia efectividad y la de aquellas personas de las que son responsables.
8. Relacionar diversos aspectos de un desempeño deficiente con medidas correctoras específicas.

En la siguiente figura, Gilbert plantea los pasos para crear un buen entorno de trabajo.

**Figura 4.3. Propuesta de Gilbert para crear un buen entorno de trabajo**



Fuente: Boyett J. y Boyett J. (2006)

Por otro lado Idalberto Chiavenato (2009) en su libro “Gestión del Talento Humano”, clasifica las organizaciones en Alfa y Omega, donde:

Las organizaciones Omega son aquellas en donde el área de Talento Humano (TH) todavía está centralizada y monopoliza todas las decisiones y acciones relacionadas con las personas. Las personas trabajan como meros empleados sometidos a un reglamento interno y a un rígido horario de trabajo. Lo importante es que sean asiduos y puntuales, sin importar lo que

hagan en el transcurso de su horario de trabajo. Los cargos son rígidamente definidos, individualizados, aislados y desempeñados dentro de una rutina de trabajo que no cambia y que no requiere que las personas piensen o mejoren su desempeño.

Por el contrario, las organizaciones Alfa son aquellas que incentivan y motivan a las personas a equivocarse, crear e innovar incesantemente en sus tareas, en la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente. Son las organizaciones donde las personas tienen libertad para pensar, razonar y utilizar lo más sofisticado, su inteligencia, al servicio de la empresa. Son las organizaciones donde las personas deben añadir valor, mejorar la calidad de lo que hacen y servir al cliente. Aunque sean las que más exigen de las personas en términos de contribución y resultados, las organizaciones Alfa brindan a las personas más satisfacción y placer al trabajar.

**Figura 4.4. Propuesta de Chiavenato sobre el Talento Humano en las organizaciones**



Fuente: El autor

De lo anteriormente planteado, podemos sugerir que la dirección debe procurar mantener un talento humano motivado e identificado con la corporación.

**Talento Humano satisfecho**, es igual a productividad y éxito de la organización.

**Productividad** es igual a Eficacia más Eficiencia

También hemos citado a Maslow con su pirámide de necesidades, por lo que suponemos que se debe implantar estrategias para motivar al Talento Humano, recordando siempre que es un recurso incuantificable, difícil de renovar y conseguir en el mercado laboral.

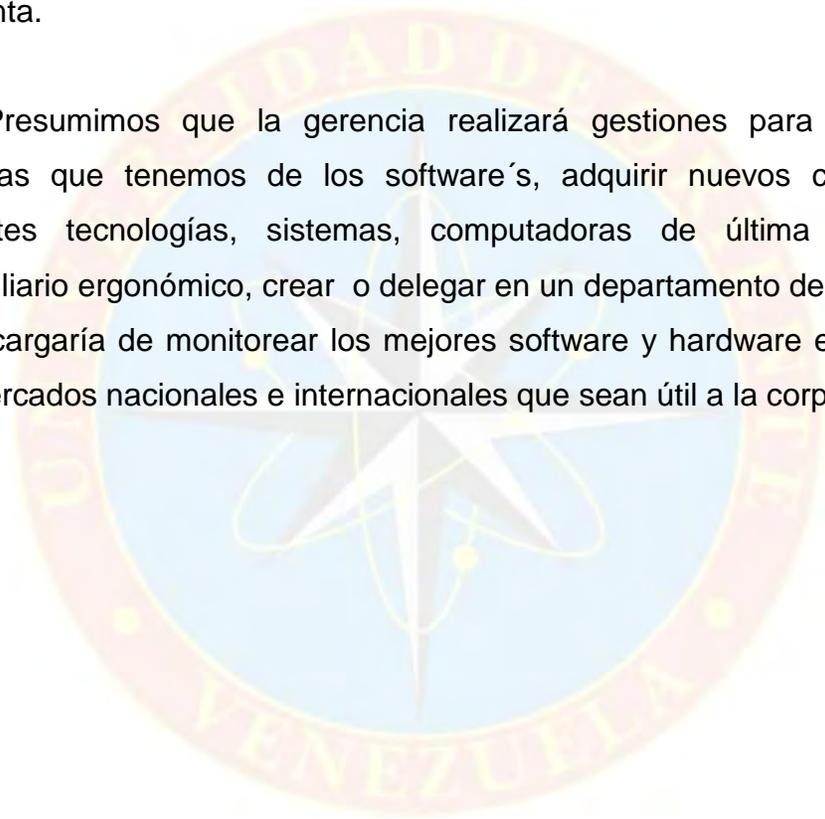
En concordancia con la **pregunta N° 27**, que expone “Piensa usted que a la gerencia le hace falta talento humano para acometer los nuevos retos de producción?”, en la cual el universo de encuestados votó afirmativamente en un 59%, que nos permite deducir que las personas están de acuerdo en que hace falta personal para enfrentar los nuevos proyectos.

Admitimos que actualmente existe un déficit de personal en áreas medulares a mencionar: Ingeniería de esfuerzo propio, ingenierías contratadas, servicios técnicos, administradores de contratos, entre otros.

Deducimos que la gerencia realizará un estudio de recursos en función de los proyectos alineados con el PDO y PDN, cabe señalar que estas acciones deben ser oportunas para que no se vuelvan extemporáneas

En analogía con la **pregunta N° 28**, que expone “Considera usted que la dirección debería estar identificada con la necesidad de renovación de licencias para programas, softwares nuevos, sistemas, computadoras y cualquier tecnología que ayude a la corporación?, luego de observar las respuestas, tenemos un “94%”, que se expresó por el “Si”, dando una clara expresión de que hace mucha falta todas las propuestas hechas en la pregunta.

Presumimos que la gerencia realizará gestiones para renovar las licencias que tenemos de los software's, adquirir nuevos con las más recientes tecnologías, sistemas, computadoras de última generación, inmobiliario ergonómico, crear o delegar en un departamento de técnico, que se encargaría de monitorear los mejores software y hardware existentes en los mercados nacionales e internacionales que sean útiles a la corporación.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Finalizada la investigación se llegó a las siguientes conclusiones relacionadas con los procesos de los proyectos desarrollados en la Gerencia de Procesos de Superficie de la División de Punta de Mata.

- i. En relación a los procesos practicados estén alineados con los procedimientos, tenemos que, el 41% del personal está de acuerdo con que la corporación está siguiendo las estrategias del PDO y PDN, consideramos que es un porcentaje bajo, ya que no alcanza ni la mitad de la muestra. Esto nos induce a pensar que el personal no está informado de los planes de la empresa.
- ii. En referencia a las visualizaciones entregadas por el socio operador, un porcentaje elevado está de acuerdo en que la fase “Visualizar”, es entregada a la GPS con deficiencia en su alcance y datos operacionales. Adicionalmente el socio operador no realiza seguimiento de sus proyectos, ni de los desembolsos que le son cargados a su cuenta de inversión.
- iii. En correspondencia con la gestión de las contratista en las ingenierías y obras, pudimos detectar que un universo alto, considera que se están realizando trabajos con deficiencia, no se llevan estadísticas de la gestión de las contratistas, pagos atrasados por parte de PDVSA(ocasiona procesos desiertos en las licitaciones), falta de experiencia motivado a compañías emergentes, entre otras. Todo esto

ocasiona que la corporación no esté cumpliendo con los planes de producción.

- iv. En consonancia a la pregunta sobre las posibles acciones que debe asumir la gerencia y la implementación mejoras en los procesos, se evidencia la falta políticas adecuadas, seguimiento y control de los procesos para detectar las fallas.
- v. Las Fortalezas presentes en la GPS son:
  1. La corporación busca aumentar su producción: Este objetivo está alineado con los planes estratégicos contemplados en el Portafolio de Oportunidades y el Plan de Negocios
  2. La compañía tiene un alto compromiso con el desarrollo del país, en estos momentos PDVSA está realizando muchas obras de labor social en las comunidades, contribuye activamente con la Misión Vivienda, el apoyo a alcaldías y gobernaciones, entre otras.
  3. El talento Humano que labora en la GPS, tiene experiencia comprobada en todas las normas, procedimientos y leyes asociadas a sus actividades
- vi. Las Debilidades presentes son:
  1. El Talento Humano con un bajo espíritu de productividad e identidad, esto podría ser debido a la falta de motivación por parte de la gerencia.
  2. Estrategias extemporáneas debido a la tardanza en la toma de decisiones por parte de la alta dirección.
  3. Proyectos de ingeniería y construcción con atrasos, no se está cumpliendo con la planeación estratégica de la GPS

- vii. Las Amenazas presentes son:
  - 1. Procesos políticos externos e internos
  - 2. Pagos a proveedores / contratistas con atrasos
  - 3. Procesos de ejecución de las ingenierías/obras con baja calidad / lentos / recursos limitados de las contratistas y proveedores
- viii. Las Oportunidades presentes son:
  - 1. Posibles alzas en las cuotas de la OPEP
  - 2. Proyectos para el beneficio de las comunidades
  - 3. Preparación del talento humano contribuiría al éxito de la gestión de la gerencia dentro de la corporación
- ix. En relación a los indicadores de gestión, se evidencia que no existe una política de fomento de conocimiento acerca de estos indicadores en todo el personal
- x. En cuanto a las expectativas del Talento Humano se detectó lo siguiente:
  - 1. No existe políticas de medición de: competencias, gestión, relaciones laborales, y en general cualquier actividad que se pueda medir y dar una estadística del comportamiento del trabajador. Las grandes organizaciones mundiales tienen lineamientos bien establecidos en este aspecto.
  - 2. El talento humano tiene la voluntad para trabajar, pero se siente desmotivado por la dirección, que no es tomado en cuenta, que no lo están preparando para futuros retos como empresa de clase mundial y que la empresa está altamente politizada

3. El personal está consciente que la gerencia tiene descuidado la adquisición de licencias de nuevas y renovación de las existentes, no existe lineamientos de adquisición de nuevas tecnologías para análisis de procesos y la preparación del personal, la mayoría de las computadoras están obsoletas, parte del mobiliario no es ergonómico, existen filtraciones en el edificio y los baños en ocasiones no están en condiciones adecuadas

## 5.2 RECOMENDACIONES

Para mejorar la problemática planteada se recomienda las siguientes estrategias, producto de la observación y análisis de los procesos.

- i. Aplicar las siguientes estrategias, las cuales son el resultado de la aplicación de la herramienta FODA:
  - a. Crear estrategias para mantener al Talento Humano motivado (planes de carrera, cursos, talleres, cargos, salario acorde, post-grados, entre otros) e identificado con la corporación. (F1, F3, O1, O2, O3). Esta estrategia nos permitirá tener un TH altamente productivo, participativo, que sienta la corporación parte de su vida, de sus logros y éxitos. Recordando que es EL RECURSO MAS VALIOSOS E INCUANTIFICABLE QUE TIENE UNA ORGANIZACIÓN. Sin un TH altamente preparado no podrá la empresa ser de clase mundial. Thompson&Strickland (1999) dicen “Para lograr el compromiso continuo y enérgico de los empleados, la administración debe ser ingeniosa en el diseño y empleo de incentivos motivacionales, tanto monetarios como de otro tipo”. p.

- b. Generación de planeación estratégica como un proceso de examen aplicado a la misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta funciona. El cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros. Teniendo siempre presente los objetivos: Conseguir una ventaja competitiva, Adaptación al medio ambiente, Identificación de opciones para aprovechar oportunidades / reducir riesgos, Utilización óptima de los recursos, Lograr que la gestión estratégica abandone la rigidez de los planes corporativos y tenga una mayor flexibilidad y por último agregación de valor a la empresa. (F1, F2, O1, O3). Ley orgánica de Planificación – Artículos 17, 18, 28 al 34. Ley Orgánica de Hidrocarburos – Artículos 8 al 11.
- c. Ejecutar la captación de nuevos talentos para acometer los proyectos de las comunidades y los planes de incremento de producción. Actualmente la GPS le falta personal en algunas áreas operativas, como: Ingeniería, servicios técnicos (ACCI, ACCC), inspección, entre otros. La captación de personal con competencias adecuadas con un plan bien coordinado por RRHH-Corporativo. (F1, F2, F3, O1, O2, O3)
- d. Realizar seguimiento y control a los planes estratégicos de aumento de capacidad de producción (D2, D3, O1, O3). La valoración forma parte de las cinco tareas fundamentales de toda administración estratégica como ya lo hemos mencionado, por lo que la gerencia deberá evaluar el desempeño (factores internos / debilidades) e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y oportunidades (factores externos) que se presentarán. CRBV –

Artículos 141 al 143. Ley Orgánica de la Administración Pública – Artículo 1 y 10. Ley orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control fiscal – Artículos 51 al 73.

- e. Revisar procesos de pagos y estadísticas de gestión de contratistas y proveedores (F1, F2, A2, A3). La dirección debe hacerle seguimiento a los pagos de contratistas y proveedores, ya que estos le garantizan un flujo de caja adecuado y por ende unos trabajos oportunos en beneficio de la corporación. Adicionalmente se tiene que implantar un sistema estadístico de la gestión contratada, lo cual redundara en ganancia mutua, debido a que se verán en la necesidad de mejorar sus procesos. Recordando que el fin de todo contrato, suministro o convenio es GANAR-GANAR. Ley de Contrataciones Públicas – Artículos 116 al 119, 123 al 126 y 129. Ley Orgánica de la Administración Pública – Artículo 10 y 18. Código Civil de Venezuela – Artículos 1630 al 1648.
- f. Debe existir un compromiso de la dirección con los planes estratégicos de la corporación. El compromiso hace referencia a la necesidad de que la alta dirección se vincule estrechamente a nivel de cada proyecto individual; es decir, la alta dirección no sólo debe apoyar de forma tangible y visible los proyectos, proporcionando estrategias explícitas y consistentes, sino que, además, debe proporcionar los fondos y recursos adecuados para cada proyecto y ejercer un control sobre el desarrollo del mismo, asegurando que las iniciativas están siendo implementadas como han sido planificadas. De acuerdo a la ISO 9001: 2008, La dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de

su eficacia: a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente, como los legales y reglamentarios, b) estableciendo la política de la calidad, c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad, d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y e) asegurando la disponibilidad de recursos.

ii. En relación a los indicadores de gestión se recomienda usar la estrategia del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), como se hablo en el capítulo II, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Y ofrece las siguientes ventajas

- Facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida.
- Incluye tanto variables cuantitativas, monetarias y no monetarias, como cualitativas.
- Conjuga las orientaciones operativas y estratégicas.

- Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada

iii. En cuanto a las expectativas del Talento Humano tenemos:

El Talento Humano espera que la dirección se abogue a crear políticas que mejores su ambiente motivacional, de acuerdo a Maslow los empleados deben cubrir necesidades fisiológicas, de seguridad, de asociación o aceptación, de ser aceptados por los demás, de estimación y de autorrealización.

Chiavenato habla de las organizaciones Alfa, que son aquellas que incentivan y motivan a las personas a equivocarse, crear e innovar incesantemente en sus tareas, en la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente.

Thompson y Strikland, dicen, “Uno de los mayores retos de la puesta en práctica de la estrategia es emplear técnicas motivacionales que creen un compromiso sincero y actitudes triunfadoras entre los empleados”

Proponemos crear estrategias motivacionales que podemos tener como referencia a empresas de clase mundial que las han implantado, por ejemplo:

- Mars Inc. (mejor conocida por sus caramelos y chocolates de barra), reciben una bonificación semanal del 10% por llegar a tiempo en su trabajo.
- Microsoft, al comprender que la creación de software es un esfuerzo altamente individual, tiene una escala de pagos atractivos y un lucrativo programa de opción de acciones.

- Lincoln Electric, una compañía altamente reconocida por su plan de pago por trabajo a destajo y de incentivos de bonificaciones, recompensa la productividad individual pagando a los empleados por cada pieza sin defectos que producen.
- Monsanto, FedEx, AT&T, Advance Micro Devices y muchas otras compañías han recurrido al poder motivacional de los equipos autónomos y han logrado muy buenos resultados. Los equipos operan debido a la supervisión de los miembros y a las expectativas de los compañeros de trabajo, que ejercen presión sobre cada miembro del equipo.

En pocas palabras, la dirección debe implantar mejoras profundas en la actual situación, teniendo en cuenta que **EL TALENTO HUMANO ES EL RECURSO MAS VALIOSO QUE POSEE UNA ORGANIZACIÓN.**

Por último la Norma ISO 9001: 2008, capítulo 6.2, hace recomendaciones acerca la competencia, formación y la toma de conciencia, para con el recurso humano.

## BIBLIOGRAFÍAS

**Boyett J. y Boyett J.** (2006). Hablan los Gurús. Bogotá-Colombia. Grupo editorial Norma

**Brito, J.** (1992). Cómo elaborar una tesis. Caracas: CENDES. UCV

**Chiavenato, I.** (2009). Gestión del talento humano. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill. México

**Cortázar A.** (2006). Introducción al análisis de proyectos de inversión. México, D.F. Editorial Trillas S.A.

**Covey, S.** (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Paidós Ibérica. Barcelona – España

**Covey, S.** (2005). El 8º hábito – De la efectividad a la grandeza. Paidós Ibérica. Barcelona – España

**David, F.** (1995). La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Ligis. Colombia

**David, F.** (1997). Conceptos de administración Estratégica. Quinta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México (15.03.11).

**Munch, L.** (2011). Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito. México, D.F. Editorial Trillas S.A.

**Palacios L.** (2007). Gerencia de Proyectos – Un enfoque Latino. Universidad Católica Andrés Bello

**PDVSA.** (2003). Mejor práctica para la Gerencia de Proyectos Menores (GPM)

**PMBOK®.** 4 Edición. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos

**Sabino, C.** (1994). Cómo hacer una tesis. Caracas: Panapo.

**Sun Tzu.** (1999). El arte de la guerra. Caracas-Venezuela. Editorial Buchivacoa, C.A.

**Thompson y Strickland** (1999). Administración estratégica. México, D.F. McGraw-Hill

**Universidad Pedagógica Experimental Libertador.** Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2006). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Caracas: FEDUPEL

## REFERENCIAS ELECTRONICAS

<http://es.wikipedia.org/wiki/Ingenier%C3%ADa> (04/2011)

<http://preparacionyevaluacionproyectos.blogspot.com/search/label/INGENIERIA%20DEL%20PROYECTO>.

<http://www.monografias.com/trabajos81/ensayo-gerencia-proyectos-project-management/ensayo-gerencia-proyectos-project-management.shtml>

[http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf) (17.03.11)

## HOJAS DE METADATOS

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

<b>Título</b>	<b>ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN, EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROYECTOS DE LA GERENCIA DE PROCESOS DE SUPERFICIE. DIVISIÓN PUNTA DE MATA – PDVS</b>
<b>Subtitulo</b>	

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

Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
Amadis, Medina	<b>CVLAC</b>	C.I. 8.533.101
	<b>e-mail</b>	joseelguayanes@gmail.com
	<b>e-mail</b>	

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:

Gerencia estratégica
proyecto
Fases de proyectos

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:**

<b>Área</b>	<b>Sub-área</b>
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia

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):**

La presente investigación tuvo el propósito de indagar sobre la problemática existente en la Gerencia de Procesos de Superficie – División Punta de Mata – PDVSA, caracterizada por presentar bajos niveles en la realización de proyectos y un personal desmotivado, pero con pericia, poca identificación de la gerencia con las necesidades del personal y su formación profesional. Para abordar el problema se planteó una investigación de tipo exploratorio, con un diseño documental y de campo. Los datos fueron recolectados directamente en la propia realidad donde está presente el problema. Tuvo un nivel descriptivo porque se pudieron describir y visualizar las causas, los efectos y los factores que influyen en la administración de los procesos y la forma en que esto afecta sus niveles de productividad. La recolección de los datos se realizó a través de la revisión documental, la observación directa, entrevista y la aplicación de cuestionarios. Una vez obtenida la información esta se procesó mediante el análisis comparativo entre el deber ser estructurado en el marco teórico y la praxis gerencial actual, posteriormente los resultados se tradujeron en un aporte teórico valioso y fundamental para el logro de los objetivos de la organización mediante el diseño de unas propuestas de un desarrollo gerencial para mejorar la productividad.

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

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Dra. Angela Vasquez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I .5.261.747
	e-mail	Aregue2001@yahoo.com
	e-mail	
Dra. Vilmarys García	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 9.901.681
	e-mail	Vilmarys_garcia@hotmail.com
	e-mail	
Eneida Marcano	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I . 4.615.358
	e-mail	yubele@yahoo.com
	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
2012	03	22

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
AMADIS.MEDINA.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:

Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas

---

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

**Nivel Asociado con el trabajo:** Magister

---

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/YOC/manuja

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

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



Medina J. Amadis J.

**AUTOR**



Vásquez V. Ángela C

**ASESOR**