



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**GESTION BASADA EN INDICADORES DE CALIDAD DEL  
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE DOCUMENTOS DE  
C.V.G EDELCA, PERIODO 2007**

**Autor:**

Br: Díaz, Manuel.

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Licenciado en Administración**

Cumaná, Febrero de 2009



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

GESTION BASADA EN INDICADORES DE CALIDAD DEL  
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE DOCUMENTOS DE  
C.V.G EDELCA, PERIODO 2007

Autor: Br. Díaz, Manuel.

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente,  
por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná  
a los 28 días del mes de Enero de 2009

---

Paulimar Tachinamo

Jurado

---

Luisa Álamo

Asesor

---

Danny Delgado

Asesor

Cumaná, Febrero de 2009

## INDICE

DEDICATORIA .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	ix
LISTA DE TABLAS .....	xi
LISTA DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xvii
INTRODUCCION .....	1
UBICACIÓN .....	5
PROPÓSITOS.....	7
CAPÍTULO I.....	8
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA C.V.G EDELCA .....	8
1.1 Reseña Histórica. ....	8
1.2 Centrales Hidroeléctricas .....	12
1.2.1 Central Hidroeléctrica Macagua I.....	12
1.2.2 Central Hidroeléctrica Simon Bolívar (Guri).....	13
1.2.3 Central Hidroeléctrica Macagua II.....	14
1.2.4 Central Hidroeléctrica Caruachi.....	15
1.3 Objetivos .....	15
1.4 Misión y Visión.....	16
1.5 Valores .....	17
1.6 Aspectos legales que rigen a la empresa.....	18
1.7 Estructura Organizativa.....	24
1.8 Departamento de Servicios de Documentos .....	30
1.8.1 Objetivo.....	30
1.8.2 Funciones .....	30
1.8.3 Ubicación .....	32

1.8.4	Procesos Medulares del Departamento de Servicios de Documentos .....	32
1.8.5	Organigrama Del Departamento .....	35
1.8.6	Documentos, Actas y Formatos que se manejan en el Departamento .....	36
CAPÍTULO II	.....	41
GESTIÓN BASADA EN INDICADORES DE CALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE DOCUMENTOS DE C.V.G EDELCA .....		41
2.1	Indicadores .....	41
2.1.1	Tipos De Indicadores .....	42
2.2	Metodología para el establecimiento de Indicadores de Gestión de acuerdo con el Modelo de Excelencia de Gestión de CVG EDELCA .....	42
2.3	Parámetros esenciales de Medición .....	43
2.4	Normativa Para la Implementación de los Indicadores utilizados por El Departamento de Servicios de Documentos .....	44
2.4.1	Los estándares de la serie ISO 9000 .....	46
2.4.1.1	Beneficios de la Implementación de las normas ISO 9001:2000 .....	48
2.4.2	Los Sistemas de Gestión de la Calidad .....	48
2.4.2.1	Ventajas del Sistema de Gestión de la Calidad.....	49
2.4.2.2	Principios de Gestión de la Calidad .....	50
2.4.2.3	Relación entre los Sistemas de Gestión de la Calidad y los modelos de Excelencia .....	51
2.4.2.4	Objetivos del Modelo de Excelencia de Gestión .....	52
2.4.2.5	Normalización .....	57
2.5	Sistema de Indicadores Implantados por el Departamento de Servicios de Documentos .....	58
2.5.1	Cumplimiento del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión .....	60
2.5.2	Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua.....	65
2.5.3	Cumplimiento de Atención al Cliente.....	71
2.5.4	Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento. ....	76
2.5.5	Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios .....	84

2.5.6 Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio .....	90
2.5.7 Cumplimiento Del Presupuesto. ....	96
2.5.8 Porcentaje Del Grado De Satisfacción Del Cliente.....	102
2.6 Procedimientos y mecanismos utilizados para la medición y aplicación de los indicadores de calidad del Departamento de Servicios de Documentos.....	111
2.7 Elaboración de informes mensuales sobre la gestión del departamento en función de los indicadores establecidos y de las reuniones de la Gestión de Calidad del Departamento de Servicios de Documentos.....	122
CAPÍTULO III .....	125
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN BASADA EN INDICADORES DE CALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE DOCUMENTOS DE C.V.G EDELCA	125
3.1 Fortalezas y debilidades de la evaluación de la gestión basada en indicadores de calidad del Departamento de Servicios de Documentos .....	125
3.1.1 Sistema de indicadores implantados por el Departamento de Servicios de Documentos .....	125
3.1.1.1 Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua .....	126
3.1.1.2 Índice de la Satisfacción de los Clientes .....	127
3.1.1.3 Cumplimiento del Plan de Adiestramiento .....	128
3.1.1.4 Cumplimiento en la Prestación de los Servicios .....	132
3.1.1.5 Divulgación de la Filosofía de Gestión.....	133
3.1.1.6 Cumplimiento de Atención al Cliente.....	134
3.1.1.7 Oportunidad en la Prestación de los Servicios.....	134
3.1.1.8 Ejecución Presupuestaria .....	135
3.1.1.9 Resumen de la Gestión Departamental .....	136
3.1.1.10 Proyectos a Corto Plazo .....	139
3.1.2 Procedimientos y mecanismos utilizados para la medición de los Indicadores de Calidad.....	139
3.1.3 Elaboración de Informes mensuales sobre la gestión basada en Indicadores de Calidad en el Departamento de Servicios de Documentos.....	147

CONCLUSIONES .....	148
RECOMENDACIONES .....	151
BIBLIOGRAFIA .....	156

## **DEDICATORIA**

El estudio es una de las grandes metas que nos trazamos en la vida que exige sacrificio, esfuerzo y dedicación y hoy al ver culminado mi carrera dedico este trabajo de investigación a todas aquellas personas que de una u otra manera estuvieron conmigo en todo momento y me ayudaron a que este gran sueño se convierta en realidad.

Primero que nada quiero dedicarle este proyecto a Dios por iluminarme en el camino y darme la sabiduría para salir adelante. Por ser mi guía espiritual en todos los momentos de mi vida y acompañarme en los momentos más difíciles de mi carrera. Gracias Padre.

A mi querida Virgen María por darme la fortaleza y sabiduría necesaria para afrontar todas las situaciones de mi vida y por hacerme saber de alguna manera que siempre estás conmigo. Te quiero.

A mi Madre Ivonne Teresa, por sus consejos y regaños los cuales hoy en día se los agradezco y a su constancia por que hoy supieron llevarme por el camino correcto, aunque siempre sabías que saldría adelante. Por tu cariño, apoyo y dedicación por darme todo lo necesario para seguir adelante. Gracias Madre este triunfo es tuyo...Te quiero.

A mi padre Freddy Manuel por darme las bases y herramientas necesarias para culminar mis estudios. Gracias padre por tu apoyo y comprensión. Por su ayuda y confianza y por estar siempre pendiente de mis estudios, por desear que esta meta se lograra... Te quiero

A mis hermanos Freddy Manuel y Ana Gabriela quienes siempre pusieron su fe y esperanza en mí brindándome todo su apoyo incondicional gracias por estar siempre conmigo.

A mi Abuela Carmen María por todo su cariño, por sus bendiciones. Abuela hoy vez realizado uno de mis sueños más anhelados, es un orgullo poder compartirlo con usted.

A mi Abuela Carmen Amada, que aunque hoy estas en el cielo, este triunfo también se lo dedico con mucho cariño. De Igual forma a mi abuela Sofia, Conrado, Manuel, Elvira este logro también se los dedico. Los quiero Mucho.

A mi tías Elia, Mercedes, Rosita y Yuraima, gracias por su apoyo y Comprensión. A toda mi familia y a todas aquellas personas que siempre estuvieron pendientes y que de una u otra manera depositaron su confianza en mí y me prestaron su ayuda y apoyo en todo momento.

A mis amigos y hermanos de la Misión Redentora gracias por todo el apoyo prestado y por su Preocupación. Roberto Gracias por todo y por tus Consejos este título te lo dedico con todo mi cariño se que siempre estarás Conmigo

Al Padre Miguel Angel García gracias por sus consejos en la recta final. Gracias por ser Ejemplo.

A mis Amigos, Yurimar, Joana, Norelkis, Luis, Carmen, José gracias por todo el apoyo prestado gracias por todos los momentos bonitos que compartimos juntos fue lo máximo.

A Carolina, Marvellís, Hayde, Francisco, Carlos, Aracelis gracias por todo el apoyo prestado durante mi estadía en Cumana.

*Manuel*

## **AGRADECIMIENTO**

Hoy al ver realizada esta meta, le pido al Señor que me permita triunfar de una manera noble, y que me guíe, dotándome de la vocación e inteligencia necesaria para desarrollarla y no defraudar a todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron a la culminación de mi carrera.

A Dios y a la Virgen por Guiarme y darme fortaleza para Culminar con uno de mis más grandes sueños.

A mis Padres por darme las bases y los principios necesarios para poder Culminar con éxito, tanpreciado objetivo. Por todo lo que me han brindado, por no perder ni la fe y esperanza en mí y haberme apoyado en todo momento a pesar de las circunstancias y sobre todo por el sacrificio que han hecho para formarnos y dejarnos el mejor regalo que unos padres puede dar a sus hijos: el Estudio, sin ustedes no hubiera podido lograr lo que he obtenido.

A la Universidad de Oriente por darme la Oportunidad de formarme en esta profesión y darme las bases necesarias para desarrollarme como profesional.

A la profesora Paulimar Tachinamo, quien con su apoyo y comprensión y paciencia me asesoró en el desarrollo y culminación de este trabajo.

A todos los profesores de la carrera de Contaduría Pública y Administración.  
Gracias Por su Formación.

A la Sra. Roció Caicedo y Omaira Rodríguez por darme la oportunidad y el apoyo necesario para desarrollar mis pasantías en el Departamento de Servicios de

Documentos. Gracias Por todo.

Al personal del Departamento de Servicios de Documentos de CVG EDELCA por el apoyo prestado.

A Toda mi familia en general por toda su confianza y apoyo brindado

A todos Mis Amigos, Gracias por ser parte de mi Vida.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron al Desarrollo de este Trabajo

*Manuel*

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Documentos, actas y Formatos que se manejan en el Departamento .....	38
Tabla 2. Niveles de Referencia del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión .....	61
Tabla 3. Consideraciones del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión.....	61
Tabla 4. Niveles de Responsabilidad del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión .....	62
Tabla 5. Árbol de Factores del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión.....	63
Tabla 6. Niveles de Referencia del Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua. ....	66
Tabla 7. Consideraciones de Gestión del Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua. ....	67
Tabla 8. Niveles de Responsabilidad del porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua .....	67
Tabla 9. Árbol de Factores del Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua.....	69
Tabla 10. Niveles de Referencia del Cumplimiento de Atención al Cliente .....	72
Tabla 11. Consideraciones de Gestión del Cumplimiento de Atención al Cliente .....	72
Tabla 12. Niveles de Responsabilidad del Cumplimiento de Atención al Cliente ....	73
Tabla 13. Árbol de Factores del Cumplimiento de Atención al Cliente .....	74
Tabla 14. Niveles de Referencia del Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento .....	77
Tabla 15. Consideraciones de Gestión del Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento .....	78
Tabla 16. Niveles de Responsabilidad del Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento .....	78

Tabla 17. Árbol de Factores del Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento .....	80
Tabla 18. Niveles de Referencia del Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios .....	85
Tabla 19. Consideraciones de Gestión del Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios.....	85
Tabla 20. Niveles de Responsabilidad del Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios.....	86
Tabla 21. Árbol de Factores del Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios.....	87
Tabla 22. Árbol de Factores del Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios.....	88
Tabla 23. Niveles de Referencia Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio. ....	91
Tabla 24. Niveles de Referencia Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio .....	91
Tabla 25. Niveles de Responsabilidad del Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio. ....	92
Tabla 26. Árbol de Factores del Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio .....	93
Tabla 27. Árbol de Factores del Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio .....	94
Tabla 28. Nivel de Referencia del Porcentaje de Ejecución Presupuestaria.....	97
Tabla 29. Consideraciones de Gestión del Porcentaje de Ejecución Presupuestaria .	98
Tabla 30. Nivel de Responsabilidad del Porcentaje de Ejecución Presupuestaria.....	98
Tabla 31. Árbol de Factores del Porcentaje de Ejecución Presupuestaria .....	100
Tabla 32. Tamaño de la Muestra por Zonas del Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente .....	104
Tabla 33. Nivel de Referencia del Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente	

.....	105
Tabla 34. Consideraciones de Gestión del Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente .....	106
Tabla 35. Nivel de Responsabilidad del Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente .....	106
Tabla 36. Árbol de Factores del Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente..	108
Tabla 37. Contabilización de Encuestas por Zonas .....	121

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Central Hidroeléctrica Macagua.....	13
Figura 2. Central Hidroeléctrica Simón Bolívar (Guri).....	13
Figura 3. Central Hidroeléctrica Macagua II.....	14
Figura 4. Central Hidroeléctrica de Caruachi.....	15
Figura 5. Organigrama Funcional de CVG Electrificación del Caroní, C. A. .... (Edelca). 2006.....	25
Figura 6. Organigrama del Departamento de Servicios de Documento.....	35
Figura 7. Familia de la Norma ISO 9000.....	47
Figura 8. Cumplimiento del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión.....	64
Figura 9. Análisis de Indicador del Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua.....	68
Figura 10. Cumplimiento Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua.....	70
Figura 11. Cumplimiento Porcentaje de Cumplimiento de Atención al Cliente.....	75
Figura 12. Análisis de Indicador del Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento.....	79
Figura 13. Seguimiento al Plan de Adiestramiento del Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento.....	82
Figura 14. Esquema Grafico del Reporte de Adiestramiento del Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento.....	82
Figura 15. Reporte de Cumplimiento del Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento.....	83
Figura 16. Análisis del Indicador del Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios.....	86
Figura 17. Reporte del Comportamiento del Indicador del Porcentaje de	

Cumplimiento en la Prestación de los Servicios .....	89
Figura 18. Reporte del Comportamiento del Indicador del Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio .....	95
Figura 19 Análisis del Indicador del Porcentaje de Ejecución Presupuestaria .....	99
Figura 20. Reporte del Comportamiento del Indicador del Porcentaje de Ejecución Presupuestaria .....	102
Figura 21. Análisis del Indicador del Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente .....	107
Figura 22. Reporte del Comportamiento del Indicador del Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente.....	110
Figura 23. Plan Integran de Mejora Continua.....	112
Figura 24. Plan Integral de Mejora Continua.....	114
Figura 25. Seguimiento del Plan de Adiestramiento.....	115
Figura 26. Valores Estadísticos del Cumplimiento en la prestación de Servicios ....	116
Figura 27. Control de Servicios de Reproducción de Documentos. ....	117
Figura 28. Control de Servicios de Recepción y Distribución de Documentos.....	118
Figura 29. Tabla de Valores Absolutos Mensuales del Presupuesto. ....	119
Figura 30. Modelo de Encuesta de Satisfacción y Reproducción de Documentos...	120
Figura 31. Control de Encuestas Indicador de Satisfacción.....	122
Figura 32. Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua .....	127
Figura 33. Porcentaje de Cumplimiento de Satisfacción del Cliente.....	128
Figura 34. Porcentaje del Cumplimiento del Programa de Capacitación y Adiestramiento .....	130
Figura 35. Porcentaje del Cumplimiento del programa de Capacitación y Adiestramiento en Calidad Total .....	131
Figura 36. Porcentaje del Cumplimiento de la prestación de los Servicios.....	132
Figura 37. Porcentaje del Cumplimiento del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión .....	133
Figura 38. Porcentaje del Cumplimiento en la Atención al Cliente.....	134

Figura 39. Oportunidad Ponderada de la Prestación de los Servicios de Logística..	135
Figura 40. Porcentaje del Cumplimiento en la Ejecución Presupuestaria .....	136



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**GESTION BASADA EN INDICADORES DE CALIDAD DEL  
DEPARTAMENTO DE ERVICIOS DE DOCUMENTOS DE C.V.G EDELCA,  
PERIODO 2007**

**Autores:** Br. Manuel Díaz

**Asesor:** Prof. Paulimar Tachinamo

**Fecha:** Febrero de 2009

**RESUMEN**

El 23 de Julio de 1963 se crea la compañía C.V.G Electrificación del Caroní, concebida como una empresa de suministros de grandes bloques de energía. La C.V.G Electrificación del Caroní, EDELCA, fue creada por la Corporación venezolana de Guayana (C.V.G) para acometer los estudios, producción, administración y distribución de los recursos. En tal sentido, el actual contexto empresarial promueve que las organizaciones desarrollen una cultura orientada a la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la familia de las Normas ISO 9000 para ayudarlas a aumentar la satisfacción de sus clientes. El enfoque a través de un sistema de la calidad permite a las empresas analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Este trabajo de investigación en modalidad pasantía está orientado en función de la Gestión de Calidad desempeñada por el Departamento de Servicios de Documentos durante el periodo 2007 y el proceso de mejoramiento continuo a la adecuación del Modelo de Excelencia de CVG EDELCA que es llevada a cabo en estos momentos. Para lo cual se utilizan una serie de indicadores que normalizan la gestión del referido Departamento y que se enmarcan en el presente trabajo, por lo que se utilizó, una metodología aplicando la observación directa de los procesos asociados a los indicadores y las entrevistas al personal de la referida unidad organizativa. En conclusión, la Norma CVG Excelencia de Gestión, actualmente utilizada por la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) y empresas filiales, tiene como objetivos dotar de un modelo de gestión orientado al desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo en búsqueda de la excelencia, que le permitan a la organización obtener altos niveles de desempeño y proyección hacia el futuro.

## INTRODUCCION

Desde la creación de los primeros modelos económicos y empresariales, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. Es de esta manera, como surge un proceso de regulación y definición de actividades conocido como: *Evaluación de Gestión basada en Indicadores* que inicialmente se originó como una actividad de control y mejora de los procesos y que fue perfeccionándose gradualmente hasta convertirse en un modelo que ha ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, transformándose en un sistema que, adaptado a características concretas y particulares, ha pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

En este sentido, los sistemas de evaluación de gestión surgen como un elemento catalizador importante en el ámbito empresarial, pues, están caracterizados por abordar aquellas áreas que requieren atención dentro de la empresa y coadyuvar a la determinación de problemas y construcción de soluciones. Por tanto, puede afirmarse que la evaluación de Gestión basada en Indicadores representa la disposición y organización de los recursos de la empresa para obtener los resultados esperados, a partir del diagnóstico de su desempeño y actuación. De allí que, pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. (González Solán, 2004)

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos en que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha modificado a las empresas donde se aplican.

Por tanto, el establecimiento de los criterios de medición tales como: cumplimiento del plan integral de mejora continua, cumplimiento del plan operativo, satisfacción del cliente, cumplimiento del programa de capacitación y adiestramiento, cumplimiento de los servicios y oportunidad en la prestación de los servicios; pasa por la fijación de cuáles son los objetivos de la organización; por determinar las áreas críticas de la actividad de la empresa relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de sus fines y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en determinadas áreas y sus repercusiones en los objetivos propuestos. (Quintanilla, 2005)

Es importante señalar, que la evaluación de la gestión basada en Indicadores de calidad se define y orienta por los objetivos neurálgicos de la organización, lo que le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues, está diseñada para medir el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y, a la vez, aportar información para la toma de decisiones.

El seguimiento de la evolución del entorno en que se aplica la evaluación de gestión permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Esto implica que los resultados que arroje la evaluación permita establecer parámetros de medición donde cada objetivo este debidamente conformado y ajustado a las características de la empresa y a sus necesidades.

Para lograrlo es necesario que el sistema de evaluación de gestión aplicado funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria en el momento preciso. Tomando en cuenta lo anterior, las organizaciones tienen ante sí la necesidad de establecer mecanismos de medición que le permitan proveerse de nuevas herramientas que le garanticen que sus procesos se ajusten lo mejor posible a sus necesidades y contribuyan al logro de sus objetivos.

Indiscutiblemente, existen empresas que por su importancia representan industrias estratégicas dentro de la estructura económica de una nación y merecen especial atención. En el caso específico de Venezuela, se encuentra la empresa dependiente de la Corporación Venezolana de Guayana (C.V.G) Electrificación del Caroní (EDELCA) la cual fue fundada el 23 de julio de 1963 con el propósito de aprovechar el vasto potencial hidroeléctrico del río Caroní, para el desarrollo de Guayana y la nación venezolana.

Dentro de su estructura organizativa, se encuentra el Departamento de Servicios de Documentos, que está en relación de dependencia a la Gerencia de Logística y cuya función principal es la de prestar los servicios de recepción, distribución, reproducción, conservación y custodia de documentos, a fin de apoyar las gestiones administrativas de CVG EDELCA, en condiciones de calidad, confiabilidad, oportunidad y eficiencia. Estos servicios se prestan en las diferentes zonas de operación: Macagua, Caruachi, Gurí, Puerto Ordaz, Caracas, Tocomá y Red Troncal de CVG EDELCA.

En tal sentido, el objetivo fundamental de esta pasantía fue la de analizar la gestión del Departamento de Servicio de Documentos basándose en indicadores de calidad, a saber: cumplimiento del plan integral de mejora continua, cumplimiento del plan operativo, satisfacción del cliente, cumplimiento del programa de capacitación y adiestramiento, cumplimiento de los servicios y oportunidad en la prestación de los servicios establecidos por la empresa y que sirven de guía para medir los resultados y objetivos propuestos a menor y gran escala.

En este Trabajo de Grado se presentará el producto de la investigación realizada en los siguientes 3 capítulos:

- **Capítulo I:** Esta referido a la Reseña Histórica, la Estructura Organizativa de la empresa, los objetivos, funciones y procesos del Departamento abordado durante el desarrollo de la pasantía.
- **Capítulo II:** Se encuentra el soporte teórico que sustenta la investigación y es necesario para la obtención de los objetivos que se plantee.
- **Capítulo III:** Consta de la Presentación y Análisis de los Resultados. Conclusiones y Recomendaciones. Para finalizar estará las referencias o Bibliografías, y los Anexos que ayudaron en la comprensión y a sustento de la investigación

## UBICACIÓN

**Ubicación Organizacional:** la empresa C.V.G Electrificación del Caroní (EDELCA) es una organización con fines que buscan, en esencia, brindar un servicio de calidad al enorme mercado que tiene ante sí. Tiene como fin principal producir, transportar y comercializar energía eléctrica, operando a través de las Centrales Hidroeléctricas Guri con una capacidad instalada de 10.000 megavatios, considerada la segunda en importancia en el mundo, Macagua con una capacidad instalada de 3.140 megavatios y Caruachi que tendrá una capacidad instalada de 3.140 Megavatios para fines del año 2008, los cuales le permitirán producir electricidad en armonía con el ambiente a un costo razonable y con un significativo ahorro de petróleo, desempeñando un papel fundamental en el desarrollo económico y social de Venezuela. Dentro de su estructura organizativa se encuentra el Departamento de Servicios de Documentos la cual es una unidad organizacional que funciona en relación de dependencia a la Gerencia de Logística. Sus funciones van tendentes a optimizar un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control de la documentación en función de la estrategia y la estructura de la empresa.

**Ubicación Ocupacional:** durante el desarrollo de la pasantía se ejecutaron las siguientes actividades:

- Entrevistas con el personal que labora en el Departamento de Servicios de Documentos de C.V.G EDELCA.
- Observación y participación en las actividades relacionadas con las operaciones realizadas en el Departamento de Servicios de Documentos.

- Investigación documental en la empresa.
- Consulta a los manuales e instructivos suministrados por la empresa.
- Orientación con el asesor laboral.
- Consultas con el asesor académico.

Todos los procedimientos anteriormente enunciados serán de una importancia neurálgica para el desarrollo de la pasantía, pues, permitirán observar directamente los procesos ejecutados en relación a la evaluación de la gestión basada en indicadores de calidad, y su vez, reviste importancia para la institución debido a que se realizará una investigación sobre este tópico para la consulta de todos el estudiantado que así lo requiera.

# **PROPÓSITOS**

## **Propósito Amplio**

Analizar la gestión basada en indicadores de calidad del Departamento de Servicio de Documentos de C.V.G EDELCA.

## **Propósitos Concretos**

- Verificar la coherencia entre los datos requeridos y la información que suministran los indicadores.
- Aplicar el sistema de indicadores implantados por el Departamento de Servicio de Documentos.
- Aplicar la normativa establecida para la implementación de los indicadores utilizados por el departamento de Servicio de Documentos.
- Participar en los procedimientos utilizados para la Medición de los indicadores de Calidad.
- Elaborar informes Mensuales sobre la gestión basada en indicadores de calidad.
- Aplicar las herramientas de evaluación basadas en indicadores de Gestión utilizadas por el Departamento de Servicio de Documentos.
- Verificar que los Mecanismos utilizados para la aplicación de los Indicadores sean los adecuados.

# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA C.V.G EDELCA**

Este capítulo aborda los aspectos generales de la empresa C.V.G EDELCA, C.A en función de: reseña histórica, objetivos, visión y misión, funciones, estructura organizativa y aspectos legales que rigen a la empresa, entre otros, que permiten hacer un esbozo general de la organización y su contexto.

### **1.1 Reseña Histórica.**

EL 23 de Julio de 1963, se constituyó formalmente la empresa C.V.G. ELECTRICACIÓN DEL CARONÍ, C.A. (EDELCA) con una misión y una visión claramente identificada bajo la tutela de la Corporación Venezolana de Guayana, adscrita al Ministerio de Industrias Básicas y Minería, constituyéndose, de esta manera, en la empresa de generación hidroeléctrica más importante que posee Venezuela. Forma parte del conglomerado industrial de la CVG ubicado en la región Guayana, conformado por las empresas básicas del aluminio, hierro, acero, carbón, bauxita y actividades afines.

Todo comenzó, en el año 1964, cuando se desvió el Río Caroní hacia su margen derecho permitiendo el acceso a la zona de trabajos para ejecutar el Proyecto de Guri, que se convirtió en la primera Central Hidroeléctrica puesta en funcionamiento. Posterior a esto, al efectuarse el primer vaciado de concreto el año siguiente, tres años más tarde, un 23 de agosto se firma un contrato que dió origen al Sistema Interconectado Nacional, lo que más adelante permitiría inaugurar la primera etapa de la Central Hidroeléctrica de Guri, con el mandato del Doctor Raúl Leoni.

Para el año 1969, comenzó a operar la primera línea de transmisión a 400.000 voltios, incorporándose Venezuela al grupo de países con Sistemas de Extra Alta Tensión. Así para el año 1974, el presidente de la República, Carlos Andrés Pérez, confirió el decreto bajo el nombre del ex –presidente de la República, Raúl Leoni, a la Central Hidroeléctrica de Guri. Entrando en operación comercial la segunda Línea de Transmisión a 400.000 voltios Gurí/ Santa Teresa, en el año 1975, y finalizando las obras civiles de la Primera Etapa de Guri. Tres años más tarde se firma el contrato e inicio de ejecución de la etapa final de Guri. Es así cuando en el año 1980, EDELCA asumió directamente las directrices para guiar el proceso de construcción de la misma.

Posteriormente, en el año 1984, Venezuela se convirtió en el quinto país del mundo con líneas de Ultra Alta Tensión en operación, debido a la entrada en operación la primera unidad de la Casa de Maquinas No.2 Guri – Etapa Final. Es importante acotar, que la Central Hidroeléctrica Macagua II, da inicio a la construcción de sus estructuras principales para el año 1985. Luego, el 8 de Noviembre 1986 el Doctor Jaime Lusinchi, inauguró la Central Hidroeléctrica Guri, haciendo notable el esfuerzo de 23 años de acción creadora, convirtiéndose esta Central por algunos años, en la mayor capacidad instalada en el mundo.

El año 1991, se da la entrada en operación comercial de la segunda etapa del Sistema de Transmisión a 800.000 voltios, donde, en febrero 1991 se inaugura el primer desvío del Río Caroní en el sitio de la Central Hidroeléctrica Caruachi para permitir la construcción de las estructuras civiles principales. El siguiente año, se da entrada en operación de la Interconexión Eléctrica Venezuela -Colombia a 230.000 voltios por la zona de la Guajira puesta en servicio del Aliviadero de Macagua II.

Durante el año 1995, continuó el montaje de las unidades de Generación de la Central de Macagua. Entró en operación comercial la unidad número 19 de la Casa de

Máquinas III. Además, se culminaron las obras civiles asociadas al Proyecto Macagua, lo que trajo como consecuencia, la firma de los contratos para la construcción de las Líneas Yaracuy-El Tablazo-Cuatricentenario y de las subestaciones asociadas con sus respectivos equipos.

Cabe destacar que, el año siguiente fue muy decisivo para el desarrollo de la Ciudad de Guayana, pues, se continuó con la ejecución del Proyecto Macagua. Igualmente, se completo el montaje de las unidades generadoras de la Casa de Maquinas III y ocho (8) unidades en la Casa de Maquinas II. También, se finalizó la construcción del Centro de Visitantes y de la Plaza del Agua, adosadas al proyecto Macagua, en el que se energizaron las subestaciones Macagua II y Guayana “B”.

Para el año 1997, se inaugura la Central Hidroeléctrica de Macagua, denominada “Complejo Hidroeléctrico 23 de Enero”, en homenaje a la fecha del inicio del Sistema Democrático Venezolano. La Central Macagua junto con Guri, Caruachi y Tocomá hacen posible el desarrollo Hidroeléctrico del Bajo Caroní. Este mismo año, se finalizó la construcción del tramo Yaracuy- El Tablazo en el Sistema Occidental. Se firmó un Acuerdo entre CVG EDELCA y la empresa ELETRONORTE, mediante el cual se suministra energía eléctrica desde Santa Elena de Uairén en Venezuela hasta la localidad de Boa Vista en Brasil.

Así un año después, se finalizó el montaje de las unidades generadoras, entrando en operación comercial la unidad N° 18, con lo cual se concluyeron totalmente las obras de generación del Proyecto Macagua II. Se energizó la línea desde la subestación Yaracuy hasta la subestación El Tablazo, entrando en operación comercial.

En el año 1999, se inicia la operación comercial de la primera etapa del sistema de transmisión en 400.000 voltios San Jerónimo José para el suministro eléctrico al

oriente del país. Adicionalmente, en septiembre del mismo año, se promulga la Ley del Servicio Eléctrico mediante Decreto N° 319 con fuerza y rango de Ley. Entre otras cosas, establece que las empresas eléctricas deberán separar su contabilidad por unidades de negocio. Luego, en diciembre se inicia la operación comercial de la Primera etapa del Sistema de Transmisión a 400.000 voltios Palital –El Furrial para reforzar el suministro eléctrico al oriente del país.

En enero del 2000, se comienza a aplicar la separación contable de los negocios de la empresa, siguiendo las instrucciones emanadas del Ministerio de Energía y Minas (MEM). En julio de ese año, se dio un paso importante al energizar por primera vez la línea Tablazo –Cuatricentenario N° 2 a 400.000 voltios. De igual forma, en septiembre se completa el vaciado de un millón de metros cúbicos de concreto de construcción del Proyecto Hidroeléctrico Caruachi. Por otro lado, en diciembre es energizada por primera vez la línea de Macagua – Las Claritas a 400.000 voltios y se inicia el servicio a las poblaciones aledañas.

En agosto del 2001 se inauguró el Sistema de Transmisión Macagua –Boa Vista, lo que dio inicio a las labores de montaje de la primera unidad generadora del Proyecto Hidroeléctrico Caruachi. Otro aspecto digno de mención, es la promulgación y publicación en Gaceta Oficial de la reforma de la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico.

Posteriormente, en enero del 2002, se iniciaron las obras preliminares del Proyecto Hidroeléctrico Tocoma y se culminaron los trabajos de concreto en todos los monolitos de las tomas del Proyecto Hidroeléctrico Caruachi. Por otro lado, se energizaron las dos líneas El Furrial – Piritall a 115 kv en el oriente del país. Finalmente, en abril 2003 entra en operación comercial la primera unidad de la Central Hidroeléctrica Caruachi. En junio reinicia operaciones la unidad N°19, de la Casa de Maquinas II de Guri luego de su modernización y rehabilitación.

Desde ese momento, CVG EDELCA opera las Centrales Hidroeléctricas Guri con una capacidad instalada de 10.000 Megavatios, considerada la segunda en importancia en el mundo, la Central Hidroeléctrica Macagua con una capacidad instalada de 3.140 Megavatios y Caruachi, con una capacidad instalada final de 2.280 megavatios ya para el año 2006. Su ubicación en las caudalosas aguas del río Caroní, al sur del país, le permite producir electricidad en armonía con el ambiente, a un costo razonable y con un significativo ahorro de petróleo. Todo esto ha permitido, una extensa red de líneas de transmisión que superan los 5.700 Km. cuyo sistema a 800 mil voltios es el quinto sistema instalado en el mundo con líneas de Ultra Alta Tensión en operación. Durante los últimos años, CVG EDELCA ha aportado más del 70% de la producción nacional de electricidad a través de sus grandes Centrales Hidroeléctricas Macagua y Guri, desempeñando un papel fundamental en el desarrollo económico y social de Venezuela.

## **1.2 Centrales Hidroeléctricas**

### **1.2.1 Central Hidroeléctrica Macagua I**

La Central Hidroeléctrica Macagua I, fue la primera planta construida en los llamados saltos inferiores del río Caroní, localizada a 10 kilómetros de su desembocadura en el río Orinoco, en Ciudad Guayana, estado Bolívar. Fue un aprovechamiento que no requirió la formación de embalse para su operación (**Ver Figura 1**):

Figura 1. Central Hidroeléctrica Macagua



Fuente: Intranet de CVG EDELCA [www.edelca.com.ve](http://www.edelca.com.ve)

### 1.2.2 Central Hidroeléctrica Simón Bolívar (Guri)

En el Cañón de Nekuima, 100 kilómetros aguas arriba de la desembocadura del río Caroní en el Orinoco, se levanta imponente la estructura de la central hidroeléctrica Simón Bolívar "Guri", con 10 millones de kilovatios en sus dos casas de máquinas (**Ver Figura 2**):

Figura 2. Central Hidroeléctrica Simón Bolívar (Guri)



Fuente: Intranet de CVG EDELCA [www.edelca.com.ve](http://www.edelca.com.ve)

La generación de esta planta supera los 50.000 GWh al año, capaces de abastecer un consumo equivalente cercano a los 300.000 barriles diarios de petróleo, lo cual ha permitido cumplir con la política de sustitución de termoelectricidad por

hidroelectricidad dictada por el Ejecutivo Nacional, con la finalidad de ahorrar combustibles líquidos que pueden ser utilizados para su exportación o su conservación con otros fines.

### 1.2.3 Central Hidroeléctrica Macagua II

La Central Hidroeléctrica Macagua II es el tercer proyecto hidroeléctrico construido en el río Caroní. Conformar, conjuntamente con la Central Macagua I, el “Complejo Hidroeléctrico Antonio José de Sucre”. Está situado a 10 kilómetros aguas arriba de la confluencia de los ríos Caroní y Orinoco en el perímetro urbano de Ciudad Guayana, estado Bolívar (**Ver Figura 3**):

Figura 3. Central Hidroeléctrica Macagua II



Fuente: Intranet de CVG EDELCA [www.edelca.com.ve](http://www.edelca.com.ve)

Su capacidad de generación, ubicada en 2.540 megavatios, se encuentra garantizada por 12 unidades generadoras de 216 megavatios cada una, impulsadas por turbinas tipo Francis bajo caída neta de 46,4 m. instaladas en la Casa de Máquinas 2.

#### 1.2.4 Central Hidroeléctrica Caruachi

El desarrollo hidroeléctrico Francisco de Miranda está situado sobre el río Caroní, a unos 59 kilómetros aguas abajo del embalse de Guri (**Ver Figura 4**):

Figura 4. Central Hidroeléctrica de Caruachi



Fuente: Intranet de CVG EDELCA [www.edelca.com.ve](http://www.edelca.com.ve)

### 1.3 Objetivos

Dentro de los objetivos neurálgicos que persigue la Empresa de Electrificación del Caroní (EDELCA) se cuentan los siguientes:

- Generar beneficio económico para los accionistas, incrementando el valor de la empresa.
- Lograr la satisfacción de los clientes mediante un mejor servicio de excelente calidad en la gestión sustentable de los recursos, para apoyar el desarrollo del país.
- Ser una empresa que satisfaga y responda oportunamente a las necesidades del mercado energético nacional, creando valor para el accionista, calidad de vida para sus trabajadores y bienestar para la comunidad.

- La explotación y mejor aprovechamiento del caudal energético del país , todo esto con productividad, calidad y competitividad, de forma sostenible y sustentable, para abastecer oportuna y suficientemente al mercado nacional y aquellos mercados internacionales que resulten económicos y estratégicamente atractivos, garantizando la rentabilidad de la empresa y contribuir al desarrollo económico del país.

#### **1.4 Misión y Visión**

##### **MISIÓN**

En lo que respecta a la misión que persigue EDELCA como institución está básicamente encauzada en generar, transmitir y distribuir energía eléctrica, de manera confiable, segura y en armonía con el ambiente; a través del esfuerzo de mujeres y hombres motivados, capacitados, comprometidos y con el más alto nivel ético y humano; enmarcado en los planes estratégicos de la nación, para contribuir con el desarrollo social, económico, endógeno y sustentable del país.

##### **VISIÓN**

Su visión está encausada como una empresa estratégica del Estado, líder del sector eléctrico, pilar del desarrollo y bienestar social, modelo de ética y referencia en estándares de calidad, excelencia, desarrollo tecnológico y uso de nuevas fuentes de generación, promoviendo la integración latinoamericana y del Caribe.

## 1.5 Valores

Electrificación del Caroní (EDELCA) es una organización con fines que buscan, en esencia, brindar un servicio de calidad al enorme mercado que tiene ante sí. Dentro de sus funciones se pueden mencionar las siguientes:

- **Humanismo:** valoración de la condición humana, en la convivencia solidaria, sensibilidad ante las dificultades, necesidades y carencias de los demás, manifestada en acciones orientadas al desarrollo integral y al bienestar individual y colectivo.
- **Respeto:** trabajo justo, digno y tolerante, valorando las ideas y acciones de las personas, en armonía con la comunidad, el ambiente y el cumplimiento de las normas, lineamientos y políticas de la organización.
- **Humildad:** capacidad de reconocer y aceptar las fortalezas y debilidades, expresadas en la sencillez de los trabajadores, que permita la apertura al crecimiento humano y organizacional.
- **Responsabilidad:** cumplir en forma oportuna, eficiente y con calidad los deberes y obligaciones, basados en las leyes, normas y procedimientos establecidos, con lealtad, honestidad, ética y profesionalismo para el logro de los objetivos y metas planteadas.
- **Compromiso:** disposición de los trabajadores y la organización para cumplir los acuerdos, metas, objetivos y lineamientos establecidos con constancia y convicción, apoyando el desarrollo integral de la Nación.
- **Honestidad:** gestionar de manera transparente y sincera los recursos de la Empresa, con sentido de Equidad y justicia, conforme al ordenamiento jurídico, normas, lineamientos y políticas para generar confianza dentro y fuera de la Organización.

- **Solidaridad:** actitud permanente y espontánea de apoyo y colaboración para contribuir a la solución de situaciones que afectan a los trabajadores y comunidades para mejorar su calidad de vida.

## 1.6 Aspectos legales que rigen a la empresa

Las empresas del Estado, dentro de las que se cuenta EDELCA, son compañías anónimas cuyas acciones en su totalidad o en parte considerable, pertenecen al Estado. Entre ellas aparecen las empresas de economía mixta, en las cuales participan los sectores público y privado, tanto en la integración del capital social, como en la administración de la empresa.

Tomando en consideración lo anterior, CVG Electrificación del Caroní, C.A (CVG EDELCA) bajo la tutela de la Corporación Venezolana de Guayana, adscrita al Ministerio de Industrias Básicas y Minería, es la empresa de generación hidroeléctrica más importante que posee Venezuela. Forma parte del conglomerado industrial de la CVG ubicado en la región Guayana, conformado por las empresas básicas del aluminio, hierro, acero, carbón, bauxita y actividades afines.

En tal sentido, está regido por un conglomerado legal que tipifica toda su actuación como empresa en los fines para los cuales fue creada, y con la finalidad ulterior de crear un modelo de desarrollo sustentable en la sociedad en la que está enclavada. Por lo tanto, el espectro legal donde lleva a cabo sus actividades está sometida por un régimen de derecho público y un régimen de derecho privado, pues, en el caso específico de EDELCA es una empresa pública que presta un servicio privado, lo que se conoce en términos económicos como precio público.

Dentro de este conjunto de leyes se pueden enumerar las siguientes:

- Ley Orgánica de la Contraloría General.
- Decreto N° 1663, mediante la cual se dicta el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República. Gaceta Oficial N° 5128 extraordinaria del 30 de Diciembre de 1996.
- Ley Orgánica de Salvaguarda del Patrimonio Público.
- Ley del Ministerio de Ambiente y los Recursos Naturales.
- Norma COVENIN.
- Normas ISO 9000,9001.
- Ley de Tránsito Terrestre.
- Normas de Protección y Seguridad Industrial.
- Leyes y Ordenanzas Municipales.
- Norma C.V.G. Excelencia de Gestión.

Tal como se menciono anteriormente, aunque la actividad de la empresa está normada por un marco legal amplio, este punto sólo se concentrará en las más importantes. En primer lugar, la empresa está regida por los lineamientos que a su actividad menciona la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela que establece que el Estado se reserva el derecho de explotar los recursos y demás haberes con que cuenta la Nación, dentro de los que está el reservorio eléctrico, a saber:

***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.(Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999: Pág. 80).***

Lo anterior pone de manifiesto, que el Estado como figura máxima de la nación y como único administrador de los recursos con que cuenta el país velará para que la explotación, administración y comercialización de los recursos que maneja EDELCA, como lo es el enorme caudal energético de Venezuela, se haga de una manera efectiva sin lesionar los derechos de la República como garante de este proceso.

De igual forma, además de la carta magna existen otras leyes que rigen la actividad llevada a cabo por EDELCA, como lo son la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario y la Ley Orgánica de Crédito Público, que norman a las empresas del Estado que revisten el carácter de entidades privadas, por el tipo de servicio que prestan y las someten parcialmente a un régimen de derecho público, tal como se tipifica a continuación:

***Artículo 13. Las sociedades en las cuales la República, los Estados y Municipios, los Institutos Autónomos, los servicios autónomos sin personalidad jurídica y demás personas del derecho público filiales de aquéllas, tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento (50%) del capital social, estarán regidas por los plazos y normas que presenta esta Ley”. (Ley Orgánica de Régimen Presupuestario. 1999: Pág. 10).***

Por otra parte, según los ordinales 2 y 3 del Artículo 2° de la Ley Orgánica de Crédito Público, están sujetas a sus disposiciones, las sociedades en las cuales la República, los Estados, los Municipios y demás sujetos del derecho público, tengan participación igual o superior al cincuenta y uno por ciento (51%) del capital social, y

las sociedades en las cuales las compañías antes referidas tengan participación igual al cincuenta y uno por ciento (51%) o superior a él. Es de hacer notar, que en el caso de CVG Electrificación del Caroní, C.A (EDELCA) por tratarse de una empresa del Estado, donde el mismo tiene una participación absoluta está bajo los alcances de estos marcos legales, en todo lo referido a su proceso presupuestario y de endeudamiento; quedando claro que para realizar operaciones de crédito público, es necesario tener el consentimiento del Ejecutivo y de la Asamblea Nacional.

Por otro lado, EDELCA también se encuentra bajo el imperio de una Ley que es neurálgica para su funcionamiento como lo es la Ley de Licitaciones. Se afirma esto por el tipo de operaciones que lleva a cabo esta empresa del Estado donde la adjudicación pública juega un papel primordial en el sus actividades. Esta Ley, específicamente en su primer artículo, manifiesta que tiene por objeto regular los procedimientos de selección de contratistas en sociedades en las cuales la República tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento (50%) del patrimonio o capital social del respectivo ente. Es de hacer notar que EDELCA entra dentro de este grupo, por lo tanto, está regida por lo que establece esta normativa.

Es importante acotar que una licitación es un procedimiento competitivo de selección del contratista, en el que pueden participar personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos por la Ley, en el que los participantes son invitados a presentar ofertas por el ente contratante, con base en su capacidad técnica, financiera y legal.

En tal sentido, es necesario seguir un proceso lógico que conduzca a la adjudicación definitiva de una obra a la persona natural o jurídica que cumpla con el perfil adecuado y con los requisitos debidamente tipificados por la Ley, tal como se menciona a continuación:

***Artículo 8. Sin menoscabo de lo previsto en los artículos anteriores, para la selección entre ofertas cuyos precios no superen el cinco (5%) de la oferta que resulte mejor evaluada, debe preferirse aquellas ofertas que en los términos definidos en los pliegos de licitación cumplan con las siguientes condiciones:***

- 1. En adquisición de bienes, la oferta que tenga mayor valor agregado nacional.***
- 2. En las contrataciones de obras y de servicios, la oferta que sea presentada por una empresa cuyo domicilio principal esté en Venezuela, tenga mayor incorporación de partes e insumos nacionales y mayor participación de recursos humanos nacionales, incluso en el nivel directivo.***
- 3. Si aplicados los criterios anteriores, la evaluación arrojaré dos o más ofertas con el mismo precio evaluado se preferirá al oferente que tenga mayor participación nacional en su capital. (Ley de Licitaciones. 2001: Pág. 4).***

De igual forma, la mencionada Ley establece como otro punto digno de mención el Comité Nacional de Contrataciones el cual tendrá autonomía presupuestaria, financiera y funcional en las materias de su competencia, adscrito al Ministerio de la Producción y el Comercio. Ante dicho Comité, como autoridad técnica en las materias relacionadas con las licitaciones, deben estar inscritos todos los entes que pretendan contratar con el Estado, entre las que se encuentran las empresas con las que EDELCA establece contratos y/o convenios.

Por otro lado, otra Ley que rige las actividades que lleva a cabo EDELCA es la Ley de Servicio Eléctrico, quien tiene como fin establecer las disposiciones que regirán el servicio eléctrico en el territorio Nacional, constituido por las actividades de: Generación, transmisión, gestión, distribución y comercialización; así como la actuación de los agentes que intervienen en el servicio eléctrico en concordancia con la política energética dictada por el Ejecutivo Nacional y con el desarrollo social de la Nación.

Dentro de las disposiciones fundamentales de esta Ley y que aplican directamente a EDELCA, se pueden mencionar las siguientes:

- Garantizar un suministro de electricidad al menor costo posible y con la calidad requerida por los usuarios.
- Promover la competencia en aquellas actividades del servicio eléctrico donde sea pertinente.
- Regular aquellas situaciones de monopolio donde la libre competencia no garantice la prestación del servicio en forma eficiente en términos económicos.
- Fomentar la participación privada en el ejercicio de las actividades que constituyen el servicio eléctrico.

Es importante hacer notar, que las actividades para prestar el servicio eléctrico pueden ser ejercidas por diferentes empresas. A diferencia de la estructura actual, el artículo 6 establece que una misma empresa no puede realizar dos o más de las siguientes actividades, a saber: generación, transmisión, gestión del Sistema Eléctrico Nacional y distribución.

Sin embargo, en cuanto a la actividad de Comercialización podrá ser desarrollada por Distribuidores con sus usuarios con tarifa regulada, por Generadores o por Comercializadoras. Esta ley ordena igualmente la creación en un plazo de dos años de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE), organismo regulador del servicio eléctrico nacional, y del Centro Nacional de Gestión del Sistema Eléctrico Nacional (CNG), empresa de la República encargada de la operación del Sistema Eléctrico y de la administración del Mercado Mayorista de Electricidad.

## 1.7 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la empresa está distribuida de una manera que permite la eficiente ejecución operacional, atendiendo a la creciente demanda y al volumen considerable de operaciones que dentro de ella se ejecutan. Tal como muestra el siguiente organigrama EDELCA está constituido de la siguiente manera.

Tal como muestra el organigrama de la empresa, EDELCA en estos momentos está estructurada de la siguiente forma: dividida en tres grandes zonas de operaciones, las cuales son: Caracas, Puerto Ordaz y Guri. Su organización estructural posee seis (6) gerencias: Gerencia de Auditoría Interna, Gerencia de Consultaría Jurídica, Gerencia de Asuntos Públicos, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Gestión Ambiental; Gerencia de Licitaciones y nueve (9) direcciones: Dirección de Finanzas y Administración, Dirección de Servicios, Dirección de Ejecutiva de Transmisión, Dirección de Planificación, Dirección de Telemática, Dirección de Proyectos de Transmisión, Dirección de Operación y Mantenimiento de Transmisión, Dirección de Expansión de Generación, Dirección de Producción, Dirección de Redes Regionales.

Según la forma como muestran la estructura es:

**Funcional:** Este tipo de organigrama se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denomina general por ser los más comunes.

Según la forma y disposición geométrica es de tipo:

**Vertical** (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

Figura 5. Organigrama Funcional de CVG Electrificación del Caroní, C. A. (Edelca). 2006



Fuente: Departamento de Desarrollo de la Organización C.V.G EDELCA.

Estas unidades se desarrollan de una manera más específica a continuación:

**Presidencia:** la presidencia depende en línea de mando directo de la Junta Directiva, y sus objetivos se materializan a través de todas las líneas de Staff y de las líneas adscritas a la Vicepresidencia Ejecutiva:

Unidad de Staff.

- Gerencia de Auditoría Interna.
- Gerencia de Consultoría Jurídica.
- Gerencia de Asuntos Públicos.
- Gerencia de Recursos Humanos.
- Gerencia de Gestión ambiental.

- Gerencia de Licitaciones.  
Unidades de Línea
- Dirección de Planificación.
- Dirección de Finanzas y Administración
- Dirección de Servicios
- Dirección de Telemática
- Dirección de Proyecto de Transmisión
- Dirección de Operación de Transmisión
- Dirección de Expansión de Generación
- Dirección de Producción
- Dirección de Redes Regionales

**Objetivos de las Gerencias de Staff y de las Direcciones:**

Unidades de Staff.

- **Gerencia de Auditoría Interna:** tiene facultades ilimitadas de inspección, supervisión, evaluación y vigilancia en las actividades de la compañía. Encargada de desarrollar auditoria de gestión, contratos, financieras y especiales, evaluando los procesos de la organización, a fin de garantizar la eficiencia, economía y legalidad en la ejecución de las operaciones.
- **Gerencia de Consultoría Jurídica:** se encarga de asesorar a la Dirección Superior en todos los asuntos de orden jurídico con el fin de asegurar que se cuente con una adecuada orientación en las políticas y las tomas de decisiones en la empresa y que pudiesen afectar las operaciones contractuales contenidas

en las ramas del derecho administrativo, público, civil, mercantil y laboral. Asesorar a la dirección superior en todos los asuntos de orden jurídico con el fin de asegurar que se cuente con una adecuada orientación en las políticas y toma de decisiones en la empresa y que pudiesen afectar las operaciones contractuales contenidas en las ramas del derecho administrativo, público, civil, mercantil y laboral.

- **Gerencia de Asuntos Públicos:** tiene a su cargo coordinar programas para el logro y desarrollo óptimo de los vínculos y comprensión mutua entre las empresas del grupo C.V.G, y sectores internos y externos con la debida proporción, proyección y mantenimiento de la mejor imagen de la empresa y el apoyo de la comunidad Regional y Nacional a la gestión de EDELCA. Coordinar programas para el logro y desarrollo óptimo de los binóculos y comprensión mutua entre las empresas del grupo CVG, y sectores internos y externos con la debida proporción, proyección y mantenimiento de la mejor imagen de la empresa y el apoyo de la comunidad Regional y Nacional a la gestión de CVG EDELCA.
- **Gerencia de Recursos Humanos:** le proporciona a la organización un servicio integral de excelente calidad, fundamentado en la investigación, consultoría, apoyo técnico e innovación para la administración afectiva de sus recursos humanos, generando confianza y estabilidad, garantizando en forma oportuna personal idóneo, satisfecho y motivado que cubra las necesidades de EDELCA, proyectándola como empresa líder y exitosa en el sector eléctrico.
- **Gerencia de Gestión Ambiental:** Contribuir con la adecuación y sustentabilidad ambiental de los desarrollos de la empresa mediante la ejecución de los programas y proyectos de medición, prevención, mitigación y corrección propuestos en los planes y estudios ambientales.
- **Gerencia de Licitación:** Como los procesos consisten básicamente en llevar los

procedimientos administrativos de los procesos licitatorios que comprenden: licitaciones generales, anunciadas internacionales, selectiva, servicios profesionales, así enmarcados en el plan excepcional de compras del estado (Rueda de Negocio), de cada una de las unidades de contratación de CVG EDELCA.

#### Unidades de Línea

- **Dirección de Servicios:** se encarga de proveer los recursos materiales y servicios requeridos por las unidades Organizativas para cumplir con la misión de producir y comercializar energía eléctrica , así como obtener y asignar los recursos financieros para proporcionar a la empresa el adecuado balance que permita cumplir con los objetivos y metas previstas por EDELCA.
- **Dirección de Telemática:** Prestar Servicios de apoyo logístico con altos niveles de excelencia y calidad, orientados a la satisfacción de las inquietudes y necesidades de nuestros clientes, accionistas, trabajadores, proveedores y la comunidad, con capacidad tecnológica para adaptarnos con éxito a los cambios del entorno. Encargada de desarrollar, operar, gestionar y mantener la infraestructura y aplicaciones de telemática, que no permitan cumplir con los requisitos de la organización.
- **Dirección de Finanzas y Administración:** tiene a su cargo lograr un adecuado control administrativo de las políticas financieras de la empresa y garantizar la planificación en el pago de las obligaciones contraídas a fin de que se cumplan con los objetivos y metas previstas por EDELCA.
- **Dirección de Planificación:** se encarga de lograr mediante la actividad centralizada de las unidades que conforman la estructura, el instrumento de delegación para el apoyo y asesoramiento a la dirección superior en la planificación y ejecución de las políticas empresariales para el cumplimiento de

- **Dirección de Proyectos de Transmisión:** Operar y mantener el sistema eléctrico asociado a la red troncal de CVG EDELCA, optimizando su capacidad de transmisión para suministrar a los clientes las cuotas de energía eléctrica requeridas, previendo además los servicios de telecomunicaciones asociados para el funcionamiento administrativo y operativo de la organización, de acuerdo con los parámetros de calidad, costos y oportunidad exigidos por la empresa.
- **Dirección de Expansión de Generación:** asegura la calidad constructiva de las obras de Ingeniería de Generación del sistema eléctrico de EDELCA, garantizando la coordinación y el control eficiente de los contratos de obras en sus aspectos técnicos y administrativos, a los efectos de cumplir con los programas y metas establecidos para el desarrollo de la infraestructura hidroeléctrica proyectada al Rio Caroní , de acuerdo con los parámetros de calidad, costo y oportunidad exigidos por la empresa.
- **Direcciones de Operación y Mantenimiento de Transmisión:** Desarrollar los proyectos de obras de transmisión, requeridos para garantizar la capacidad del sistema eléctrico de CVG EDELCA, que asegure la satisfacción de la demanda futura de energía eléctrica. Se encarga de operar y mantener el sistema eléctrico regional de EDELCA optimizando su capacidad de generación y subtransmisión para suministrar a los clientes las cuotas de energía eléctrica requeridas, suministrando además los servicios de transporte aéreo necesarios para el funcionamiento administrativo y operativo de la organización, de acuerdo con los parámetros de calidad, costo y oportunidad exigidos por la empresa.
- **Dirección de Producción:** Operar y mantener el sistema eléctrico regional de CVG EDELCA, optimizando su capacidad de generación y transmisión para

suministrar a los clientes las cuotas de energía eléctricas requeridas, suministrando además los servicios de transporte aéreo necesarios para el funcionamiento administrativo y operativo de la organización, con los parámetros de calidad, costos y oportunidad exigidos por la empresa.

## **1.8 Departamento de Servicios de Documentos**

### 1.8.1 Objetivo

Prestar los servicios de recepción, distribución, reproducción, conservación y custodia de documentos, a fin de apoyar las gestiones administrativas de la empresa, en condiciones de calidad, confiabilidad, oportunidad y eficiencia.

### 1.8.2 Funciones

- Detectar las necesidades de servicio de documentos, referidas al manejo de correspondencia y demás documentos que deban ser resguardados y/o controlados en los archivos centrales de CVG EDLCA, así como los requerimientos de reproducción de la empresa, a fin de establecer los mecanismos de atención y brindar los servicios con la calidad y oportunidad esperada.
- Programar las actividades de conservación, custodia, reproducción y distribución de documentos en las diferentes zonas de operación de CVG EDELCA.
- Asesorar a las unidades organizativas de la empresa en lo a servicios de documentos se refiere.
- Asignar los números a los contadores solicitados por las unidades organizativas

de acuerdo a la normativa establecida.

- Recepcionar y registrar la correspondencia oficial y personal, tanto nacional como internacional, antes de su distribución a las unidades correspondientes, a fin de mantener el control de las correspondencias entregadas en la empresa.
- Clasificar, identificar y distribuir la documentación oficial recibida diariamente así como archivar y resguardar la correspondencia y demás materiales informativos.
- Prestar los servicios de mensajería interna y externa a las unidades organizativas en forma oportuna y confiable.
- Prestar los servicios de recepción y distribución de fax obtenidos de los entes externos.
- Mantener y aplicar mecanismos de control para la recepción y distribución de documentos manejados por el departamento, a fin de facilitar su ubicación y dar respuesta oportuna al cliente.
- Coordinar y controlar las actividades relacionadas a la distribución de prensa y circulares oficiales. Coordinar y controlar las actividades relacionadas con los envíos especiales.
- Controlar y mantener en orden los archivos existentes de la empresa, a fin de facilitar la localización de los documentos solicitados.
- Mantener control sobre préstamos de los documentos custodiados por el departamento de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.
- Desincorporar los documentos que han cumplido su período de vigencia administrativa legal y transferirlos al archivo correspondiente, para su custodia permanente o temporal de acuerdo con las normativas establecidas para tal fin.

- Coordinar, controlar y distribuir los costos de los servicios de reproducción suministrado a las diferentes unidades organizativas de la empresa.
- Controlar la operatividad y el mantenimiento de los equipos de reproducción contratados por CVG EDELCA.
- Velar por el mantenimiento preventivo de los vehículos asignados por el departamento.
- Aplicar los mecanismos de medición y evaluación de los indicadores de gestión diseñados por la unidad.
- Producir informes periódicos sobre la gestión de la unidad en función de los indicadores establecidos, a fin de evaluar el desempeño y tomar las acciones correspondientes que permitan mejorar el servicio prestado.
- Ejecutar y realizar seguimiento de los proyectos de mejoras y de acciones correctivas y preventivas de la unidad, definidas a partir del análisis de las desviaciones.

### 1.8.3 Ubicación

Este informe se desarrolló en las instalaciones del edificio administrativo de CVG EDELCA ubicado en Alta Vista, Puerto Ordaz, Edo-Bolívar, específicamente en el Departamento de Servicios de Documentos, adscrito a la División de Logística.

### 1.8.4 Procesos Medulares del Departamento de Servicios de Documentos

- **Servicio de Reproducción de Documentos:** comprende el fotocopiado e impresión de documentos y planos, a través de los diferentes Centros de Copiado (Caracas, Guri, Macagua y Puerto Ordaz), así como el suministro y

mantenimiento de equipos de fotocopiado y sus consumibles a las Unidades Organizativas de CVG EDELCA. Utilizando el Servicio de las Siguietes contratas:

- CORPORACIÓN DELCOP, C.A. Servicios de fotocopiado e impresión de documentos, a nivel nacional.
  - CONTINENTAL DE SISTEMAS, C.A. (CONTIMACA): Servicios de fotocopiado e impresión de planos, a nivel nacional.
- **Servicio de Distribución de Documentos:** abarca la recepción, clasificación y distribución de la documentación oficial proveniente de las Unidades Organizativas de CVG EDELCA, Proveedores y Contratistas Nacionales e Internacionales. Utilizando la Supervisión de Contratos. Utilizando el Servicio de las Siguietes contratas:
    - DOCUMENTOS MERCANTILES, C.A (DOMESA): Servicios de traslado de documentos a nivel nacional, Caracas - Puerto Ordaz – Caracas, Red Troncal.
    - ZOOM INTERNATIONAL SERVICES y FEDERAL EXPRESS: Servicios de traslado de documentos a nivel internacional.
  - **Servicio de Guarda y Custodia de Documentos:** consiste en el resguardo y custodia de documentos originales de importancia para los procesos administrativos de CVG EDELCA, así como también la desincorporación permanente o temporal de los documentos que han cumplido su período legal de vigencia establecido por el Código de Comercio, demás leyes y reglamentos

o cualquier disposición de la empresa.

- **Asignación de Números de Contratos:** asigna los números a los Contratos de acuerdo con lo establecido en las Tablas de Codificación de Contratos, conservando la estructura y nomenclatura establecida según corresponda a: obras, servicios, adquisiciones, ingresos por venta de energía y otros.
- **Publicación de Circulares:** comprende la publicación por medio del correo electrónico interno de circulares para comunicar información de interés general o particular al Personal de CVG EDELCA.

#### **Sistemas Utilizados:**

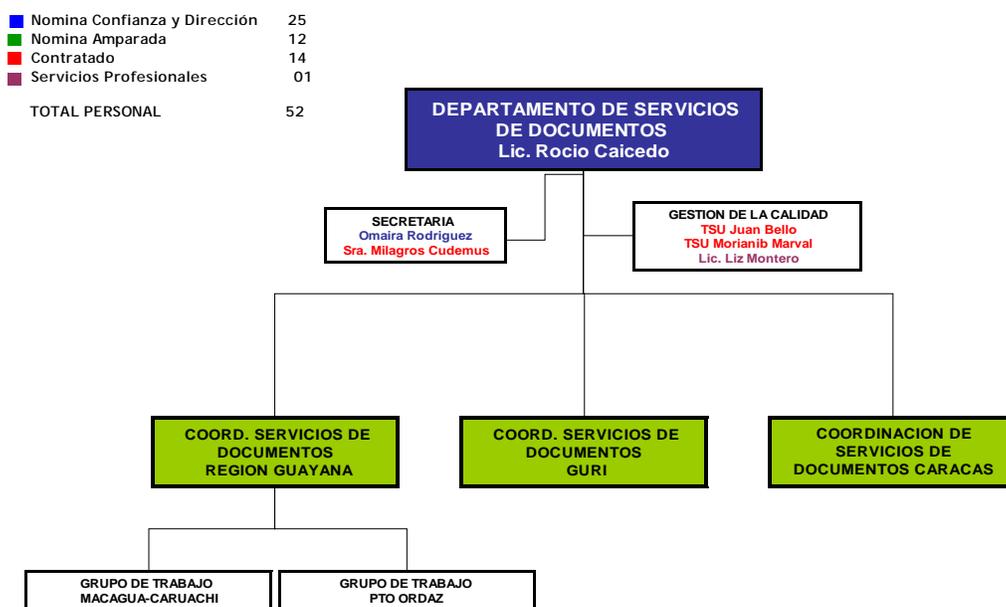
- **SIDD:** El Sistema de Distribución de Documentos (SIDD) es una herramienta bajo Software Libre, que surge para apoyar el proceso de Distribución de documento, permitiendo al Departamento de Servicios de Documentos ofrecer un servicio de calidad en dicho proceso. Trae consigo una gran mejora en los Servicios de Recepción y envíos de Documentos, prestado por el Departamento de Servicios de Documentos a las Unidades Organizativas de CVG EDELCA. En un futuro el departamento de Servicios de Documentos juntamente con el apoyo de la dirección de Telemática pretenden adaptar el Sistema de Distribución de Documentos (SIDD), la implementación de un Terminal portátil para captura de datos a través de códigos de barra. Esta tecnología consiste en una combinación de hardware y software basados en códigos de barras que permiten el adecuado control y seguimiento de documentos y paquetes.
- **SAP:** Sistemas, Aplicaciones y Productos en procesamiento de datos. Conjunto integrados de módulos que representan las diferentes funciones del sistema y que permite incorporar las mejores prácticas de negocios de empresas a escala

mundial.

### 1.8.5 Organigrama Del Departamento

El Departamento de Servicios de Documentos tiene una estructura tipo vertical, se encuentra ubicada dentro del organigrama estructural de CVG EDELCA en posición de línea de mando directa con respecto a la División de Logística, unidad adscrita a la Dirección de Servicios de CVG EDELCA.

Figura 6. Organigrama del Departamento de Servicios de Documento



Fuente: Presentación Dirección de Servicios 04-06-2008

Este Departamento se encarga de gestionar los Servicios Logísticos y Administrativos, es decir; recepcionar y distribuir de manera efectiva las correspondencias internas y externas emitidas por las diferentes unidades pertenecientes a la organización y las empresas e instituciones de las zonas adyacentes, así como procesar y controlar la Guarda y Custodia de los Documentos

que se mencionan en la tabla de este Capítulo referente a la Tipología Documental del Departamento de Servicios de Documentos.

Funcionalmente el Departamento está integrado por Tres Coordinaciones, distribuidas de la siguiente manera: Coordinación Guayana (Grupo de Trabajo Macagua – Caruachi - Puerto Ordaz), Coordinación Gurí y la Coordinación de Servicios de Documentos Caracas. Todas estas Coordinaciones tienen como responsabilidad que los Servicios de Reproducción, de Distribución y Guarda Custodia de Documentos se realicen en condiciones de calidad, confiabilidad, oportunidad y eficiencia.

Se encuentra conformado por 25 Trabajadores de la Nómina de Confianza y Dirección; 12 trabajadores de Nomina Amparada conforme a los convenios establecidos con el Sindicato, INCE, etc. y 15 trabajadores contratados para un total de 52 Personas que laboran en el Departamento de Servicios de Documentos.

Finalmente, en posición de Staff se encuentran la unidad de Gestión de la Calidad, encargada de adecuar las actividades y los procesos medulares del departamento en base al manual de excelencia de CVG EDELCA y la unidad secretarial que sirve de apoyo en la gestión de los procesos a los fines de materializar todos los objetivos requeridos y planteados por los niveles jerárquicos.

#### 1.8.6 Documentos, Actas y Formatos que se manejan en el Departamento

El Departamento de Servicios de Documentos dentro de uno de sus Procesos medulares como lo es el proceso de Guarda y Custodia de Documento maneja un conglomerado de Documentos de EDELCA que son resguardados en el Archivo Confidencial del Departamento de Servicios de Documentos cumplido su período legal de vigencia establecido por el Código de Comercio, demás leyes y reglamentos

o cualquier disposición de la empresa y conforme a lo establecido en las tablas de retención y temporalidad, el Departamento de Servicios de Documentos procede a realizar una evaluación documental. Aquellos documentos considerados como acervo documental de la empresa se transfieren al Archivo Histórico. Las tablas de retención y temporalidad documental permiten determinar la vigencia administrativa, legal, fiscal e histórica de los documentos en cada etapa de su ciclo vital.

A continuación la Tipología Documental manejada por el Departamento de Servicios de Documentos en el proceso de Guarda y Custodia de Documentos

Tabla 1. Documentos, actas y Formatos que se manejan en el Departamento

<b>TIPOLOGÍA DOCUMENTAL</b>		
<p><b>1.-BOLETINES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos</li> <li>• Institucionales</li> </ul> <p><b>2.-CORRESPONDENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartas.</li> <li>• Memorando.</li> <li>• Correo Electrónico</li> <li>• Oficios</li> <li>• Micro Memo</li> <li>• Circulares</li> </ul> <p><b>3.-MINUTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativas.</li> <li>• De acuerdos.</li> <li>• Comité.</li> <li>• Campo.</li> </ul> <p><b>4.-FACTURAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos.</li> <li>• Egresos.</li> </ul> <p><b>5.-LEGALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cédula de Identidad.</li> <li>• Partida de Nacimiento.</li> <li>• Acta de Matrimonio o Constancia de Matrimonio.</li> <li>• Constancia de Concubinato.</li> <li>• Acta de Defunción.</li> <li>• Finiquito de Seguro.</li> </ul>	<p><b>6.-GACETAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes.</li> <li>• Leyes de Salvaguarda.</li> <li>• Decretos.</li> <li>• Reglamentos.</li> <li>• Ordenanzas.</li> </ul> <p><b>7.-PUNTOS DE CUENTA</b></p> <p><b>8.-INFORMES:</b> Financieros (Contables, Presupuestarios, Cobranzas, Tesorería, Financiamiento,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecciones, Deudas Públicas, Tributarios).</li> <li>• Administrativos (Gestión, Recursos Humanos, Licitación, Evaluación, Avance, Avalúos).</li> <li>• Técnicos (Planificación, Proyectos, Estudio, Investigación, Comportamiento de Estructura, Operación y Mantenimiento, Evaluación y Diagnóstico,</li> </ul>	<p>Hidrometeorológico, Pluviométrico, Calidad de Obra, Sismológico, Diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptual, Laboratorio, Voladura, Progreso).</li> </ul> <p><b>9.-AUDITORIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiera.</li> <li>• Gestión.</li> <li>• Contrato</li> </ul> <p><b>10.-PLANES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégicos.</li> <li>• Operativos.</li> <li>• Negocio (Corporativo).</li> <li>• Financieros.</li> <li>• Recursos Humanos.</li> <li>• Proyectos.</li> <li>• Mejoras.</li> <li>• Mantenimientos.</li> <li>• Médicos.</li> </ul> <p><b>11.-CONTRATOS Y/O PEDIDOS:</b></p> <p>Bancarios. Financieros. Ventas. Obras. Compras y/o Suministros. Laborales. Servicios. Arrendamientos. Comodato.</p>

<p><b>12.-CONVENIOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios.</li> <li>• Financieros.</li> <li>• Médicos.</li> <li>• Institucionales.</li> </ul> <p><b>13.-PRESUPUESTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteproyecto (formulación).</li> <li>• Proyecto.</li> <li>• Aprobado.</li> <li>• Ejecutado.</li> <li>• Re-formulado.</li> </ul> <p><b>14.-NORMAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internas.</li> <li>• Externas.</li> </ul> <p><b>15.-MANUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucciones.</li> <li>• Equipos.</li> <li>• Fabricante.</li> <li>• Organización.</li> </ul> <p><b>16 PROCEDIMIENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento.</li> <li>• Operación.</li> <li>• Pruebas.</li> <li>• Seguridad.</li> </ul> <p><b>17.-HISTORIAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo.</li> <li>• Subestación.</li> <li>• Línea.</li> <li>• Flota de Vehículo.</li> <li>• Personal.</li> </ul>	<p>Inspección, Falla, Prueba y Montaje, Fabricantes, Mantenimiento, Alerta, Mejora, Protocolo de Prueba,</p> <p><b>18.-MEMORANDUN DE DISEÑO</b></p> <p><b>19.-PERMISOS DE TRABAJO (FORMA 016)</b></p> <p><b>20.-PROGRAMAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento.</li> <li>• Pruebas.</li> <li>• Inspección.</li> <li>• Construcción.</li> </ul> <p><b>21 PROPUESTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica.</li> </ul> <p><b>22 PROTOCOLOS DE PRUEBA</b></p> <p><b>23 VALUACIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montaje.</li> <li>• Suministro.</li> <li>• Servicios.</li> </ul> <p><b>24 CERTIFICADOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad.</li> <li>• Calibración.</li> <li>• Garantía.</li> <li>• Médico.</li> <li>• Incapacidad.</li> <li>• Aceptación.</li> </ul>	<p>Administración Delegada Folletos.</p> <p><b>25.-SOLICITUDES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios.</li> <li>• Beneficios.</li> <li>• Pedidos (Adquisición).</li> <li>• Transporte.</li> <li>• Desincorporación.</li> <li>• Movimientos.</li> </ul> <p><b>26.-ACTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación.</li> <li>• Cierre.</li> <li>• Mutuo acuerdo.</li> <li>• Recepción.</li> <li>• Puesta en servicio.</li> <li>• Energización.</li> <li>• Finiquito.</li> <li>• Paralización.</li> </ul> <p><b>27.-REPORTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieros: Contables, Presupuestarios, Cobranzas, Tesorería, Financiamiento, Proyecciones, Deudas Publicas, Tributarios.</li> <li>• Recursos Humanos.</li> <li>• Ambientales.</li> <li>• Operativos: Reporte de Anomalías, Mantenimiento, Reparación, Mediciones, Inspección, Cambios como requerido, Ensayos, Eventos.</li> <li>• Administrativos: Cobranzas, Gestión, Recursos Humanos, Licitación, Evaluación,</li> </ul>
--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radioestaciones.</li> <li>• Materiales.</li> <li>• Ensayos. Sismológicos.</li> </ul> <p><b>28.-REGISTROS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contables.</li> <li>• Presupuestarios.</li> </ul> <p><b>29.-ORDENES DE PAGO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados.</li> <li>• Proveedores.</li> <li>• Contratistas.</li> </ul> <p><b>30.-DICTAMENES</b></p> <p><b>31.-JUICIOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laborales.</li> <li>• Servidumbre.</li> </ul> <p><b>32.-RESOLUCIONES</b></p> <p><b>33.-PLANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Croquis.</li> <li>• Ingeniería Básica (Técnicos).</li> <li>• Licitación.</li> <li>• Construcción.</li> <li>• Como Construido.</li> <li>• Fabricantes.</li> <li>• Detalle.</li> </ul> <p><b>34.-ESPECIFICACIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generales.</li> <li>• Particulares.</li> </ul> <p><b>35.-PLIEGOS DE LICITACION</b></p>	<p><b>36.-FIANZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licitación.</li> <li>• Fiel cumplimiento.</li> <li>• Anticipo.</li> <li>• Laborales.</li> <li>• Bancarias.</li> <li>• Garantías.</li> </ul> <p><b>37.-PUBLICACIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Económicas.</li> <li>• Técnicas.</li> <li>• Revistas.</li> </ul>	<p>Ofertas.</p>
--	--	-----------------

Fuente: Presentación Tipología Documental 2 – 11 - 2007

## **CAPÍTULO II**

### **GESTIÓN BASADA EN INDICADORES DE CALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE DOCUMENTOS DE C.V.G EDELCA**

En este capítulo se expone la revisión de literatura, las bases teóricas, el Sistema de Indicadores, Normativas, Procedimientos y Mecanismos Utilizados que dieron las bases para la Evaluación de la Gestión Basada en Indicadores de Calidad del Departamento de Servicios de Documentos y que permitieron el desarrollo de la presente investigación.

#### **2.1 Indicadores**

Un indicador es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre el cual se toman medidas correctivas o preventivas según sea el caso. **“Indicador es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que queremos controlar” “El indicador debe contemplar la característica (el efecto) que observaremos y mediremos”** Los indicadores son expresiones que permiten cuantificar/ cualificar el comportamiento de una empresa ante un determinado factor crítico de éxito, para controlar su estado y su evolución. El principal objetivo de los indicadores, es evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas.

Con los Resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada. Un indicador es la expresión matemática que relaciona variables, y se asocia a un valor referencial previamente establecido.

### 2.1.1 Tipos De Indicadores

- **Básicos:** indicadores cuyo foco es el negocio global. Contiene los indicadores de los objetivos estratégicos.
- **Claves:** se formulan partiendo de los indicadores básicos del negocio y son asignados a una función.
- **Operativos:** se formulan partiendo de las causas que afectan a los indicadores claves.

### 2.2 Metodología para el establecimiento de Indicadores de Gestión de acuerdo con el Modelo de Excelencia de Gestión de CVG EDELCA

- **Construcción del Diagrama de Caracterización de la Unidad:** Para esto es fundamental contar los objetivos claros y precisos, conocer las entradas, salidas, proveedores y clientes de la unidad que se está caracterizando.
- **Identificación de Parámetros esenciales de medición del producto o servicio:** Los parámetros esenciales de medición son aquellos aspectos que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión. En este caso se refiere a los parámetros que están relacionados con los productos que se generan en la unidad en cuestión.
- **Identificación de parámetros esenciales de medición de los procesos claves de la unidad.** En este Caso los parámetros esenciales de medición que se deben identificar son los procesos claves que se dan dentro de la unidad en la cual se trabaja.
- **Identificar parámetros esenciales de medición de los Objetivos de la unidad a la cual está adscrita:** Para éste caso los parámetros esenciales de medición que se deben identificar son los de los objetivos de la unidad en la

cual se trabaja.

- **Asociación de parámetros claves con conceptos de efectividad, eficacia, eficiencia, calidad y productividad:** es importante relacionar los parámetros esenciales que se han identificado en los pasos anteriores con estos conceptos o tipos de indicadores ya que se considera que cuando se monitorean los factores de: efectividad, eficacia, eficiencia y productividad el monitoreo es integral.
- **Normalización de los Indicadores:** Una vez definidos los indicadores que se medirán en la unidad en la cual se trabaja, se deben colocar en formato establecido por la empresa y se deben definir todas las condiciones específicas que este requiere.

### 2.3 Parámetros esenciales de Medición

Los indicadores de gestión están asociados a los conceptos de:

- **Efectividad:** es la medida en que se cumple con los objetivos de producción /servicio en cantidad y plazo. Ser efectivo involucra los Conceptos anteriores ya que se trata de alcanzar los Objetivos propuestos, con un buen uso de los recursos, a través del mejor método.

#### **EFFECTIVIDAD = RESULTADOS/OBJETIVOS**

- **Eficiencia:** es la relación entre los recursos estándares y los recursos reales consumidos en la obtención de un determinado volumen de producción real. Es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Estos indicadores miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el

¿Cómo se hicieron las cosas? y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

### **EFICIENCIA = RECURSO ESTANDAR/ RECURSOS REALES**

- **Eficacia:** la eficacia es la medida de la propia contribución al objetivo de quien recibe el producto/servicio. Es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. Este indicador mide el logro de los resultados propuestos.
- **Calidad:** es el grado de concordancia entre las características de un producto/servicio y los requerimientos que debe satisfacer.
- **Productividad:** es la relación entre la cantidad de producto/ servicio obtenido en un proceso, y la cantidad de recursos consumidos para su obtención. Este concepto trata básicamente de trabajar para alcanzar lo que se propone con el menor uso de los recursos. Para lograr ser productivos es necesario cumplir con todos los conceptos anteriores.

### **PRODUCTIVIDAD = SALIDA/ ENTRADAS**

#### **2.4 Normativa Para la Implementación de los Indicadores utilizados por El Departamento de Servicios de Documentos**

Actualmente en un mercado tan competitivo tanto las grandes empresas como las pequeñas están enfocando sus esfuerzos y actividades en función de la mejora continua para los logros de sus metas y objetivos. Estas técnicas y herramientas permiten que los procesos que se realizan dentro de las organizaciones puedan alcanzar el nivel más alto en cuanto a productividad, eficiencia y calidad permitiendo

así poder ofrecer productos y servicios acordes a las necesidades de sus clientes, lo que se traduce en máximas utilidades.

En este sentido, Electrificación del Caroní C.A (CVG EDELCA) es una empresa que en el mercado nacional e internacional hidroeléctrico se ha posicionado como una organización eficiente, eficaz y productiva; por tal razón se preocupa siempre por lograr la excelencia a través de programas de mejoramiento continuo en todas las área de su organización y así estar a la altura competitiva mundialmente al ofrecer un servicio de calidad a sus clientes tanto nacionales como internacionales.

En vista de esto, en pro de optimizar los recursos, de aumentar la productividad, y medir la gestión para observar las desviaciones que se presentan, y a su vez, establecer acciones de mejoras que permitan corregir las fallas o simplemente, darle al proceso un carácter más efectivo y automático, se realiza mediante la adecuación de los proceso a través de la implementación del **MODELO DE EXCELENCIA DE GESTIÓN DE CVG EDELCA**, en miras a lograr un mejor desempeño, la creación de condiciones que permitan la mejora continua y una proyección positiva hacia el futuro con el fin de obtener la certificación por NVC ISO 9001:2000.

Es decir Contar con una herramienta para la unificación de criterios en cuanto a las condiciones específicas que deben cumplir los procesos, la documentación y los indicadores de gestión, asegurando de esta manera la medición, el control, la evaluación y definición de acciones de mejoras para el cumplimiento de los objetivos de cada proceso y satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Para lograr la adecuación del Departamento de Servicios de Documentos al Sistema de Gestión de la Calidad que se implementa en CVG EDELCA, es necesario que el mismo cumpla con los requisitos exigidos en la norma internacional de calidad.

La necesidad de implementación de un SGC surge como resultado de la

búsqueda de mejorar su gestión y transitar el camino hacia la excelencia. CVG ELECTRIFICACIÓN DEL CARONI, orientada a cumplir con el objetivo estratégico de “Llevar el Desempeño a Estándares Internacionales” adecúa todos sus procesos a un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que cumple con los requisitos exigidos por la Norma Venezolana COVENIN ISO 9001:2000, con el fin de certificar todos sus procesos claves y de esta forma lograr ser referencia como empresa de clase mundial.

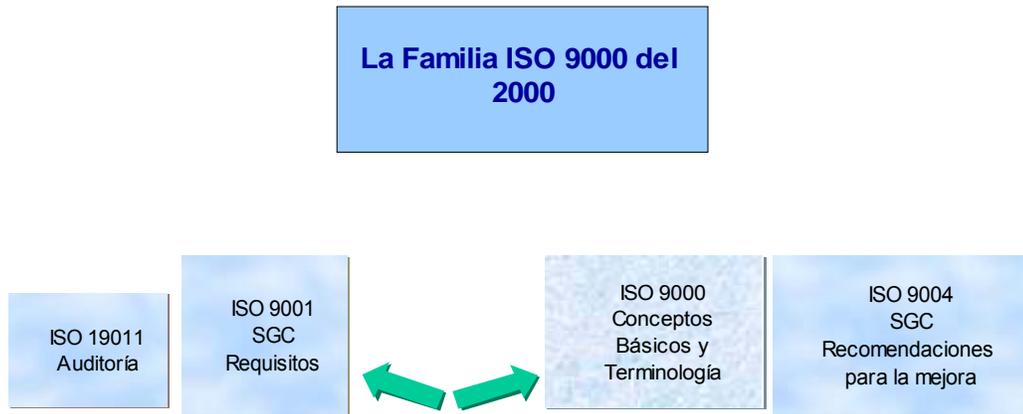
En tal sentido el Departamento es una unidad involucrada al proceso de apoyo “Gestionar los Servicios Logísticos y Administrativos” de apoyo a los procesos medulares de la empresa (Transmitir y Distribuir la Energía Eléctrica). Por lo tanto no queda exento de adecuar su gestión y procesos al Modelo de Excelencia de Gestión de CVG EDELCA y Normas ISO 9001:2000.

El proceso de certificación que se está llevando actualmente en la empresa ha logrado integrar a las diferentes unidades organizativas a la cultura de la calidad, sustentada en la Mejora Continua.

#### 2.4.1 Los estándares de la serie ISO 9000

ISO ( Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales, normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representados en dicho comité. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Figura 7. Familia de la Norma ISO 9000



Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad. Se centra en las normas sobre documentación, con la finalidad de garantizar que existan Sistemas de Gestión de la Calidad apropiados. La elaboración de estos manuales exige una metodología, conocimientos y criterios organizacionales para recopilar las características del proceso de la empresa.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

#### 2.4.1.1 Beneficios de la Implementación de las normas ISO 9001:2000

- Identificar y Cumplir con los requerimientos de Nuestros Clientes en Forma Eficiente y Oportuna.
- Prestar Un Servicio de Calidad y Con el Mas Alto Grado de Eficiencia
- Controlar Eficientemente la gestión del Departamento
- Estandarizar los procesos
- Evidenciar la Ejecución de las Actividades y Procesos
- Reconocimiento y prestigio Tanto a Nivel Organizacional

#### 2.4.2 Los Sistemas de Gestión de la Calidad

La ISO 9000:2000 define la Gestión de la Calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. En general se puede definir la ***Gestión de la Calidad*** como el aspecto de la gestión general de la empresa que determina y aplica la política de calidad. Con el objetivo de orientar las actividades de la Empresa para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o el servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente.

#### 2.4.2.1 Ventajas del Sistema de Gestión de la Calidad

Algunas ventajas que se obtienen de la definición, desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

Desde el punto de vista externo:

- Potencia la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente-proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos.
- Asegura la calidad en las relaciones comerciales.
- Facilita la salida de los productos/ servicios al exterior al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilitando la penetración en nuevos mercados o la ampliación de los existentes en el exterior.

Desde el punto de vista interno:

- Mejora en la calidad de los productos y servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.
- Introduce la visión de la calidad en las organizaciones: fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo y exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.
- Disminuyen los costos (costos de no calidad) y crecen los ingresos (posibilidad de acudir a nuevos clientes, mayores pedidos de los actuales, etc.)

#### 2.4.2.2 Principios de Gestión de la Calidad

Un principio de gestión de la calidad es una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes. Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de Sistemas de Gestión de la Calidad de la familia de Normas ISO 9000.

#### 2.4.2.3 Relación entre los Sistemas de Gestión de la Calidad y los modelos de Excelencia

Los modelos de Excelencia interrogan a las organizaciones sobre prácticas y resultados, en todos los ámbitos de su gestión, no entregan respuestas sino hacen buenas preguntas que, probablemente las organizaciones nunca se han hecho. La familia de normas ISO 9000 proporciona requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y orientación para la mejora del desempeño; la evaluación de los sistemas de gestión de la calidad determina el cumplimiento de dichos requisitos. Los modelos de excelencia contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización y que son aplicables a todas las actividades y partes interesadas de la misma. Los criterios de Evaluación en los modelos de excelencia proporcionan la base para que una organización pueda comparar su desempeño con el de otras organizaciones. COVENIN- ISO 9000:2000 (2000). Norma Venezolana, Sistema de Gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario (2da revisión). Suiza.

En el año de 1999, la Corporación venezolana de Guayana instó a sus empresas filiales a incorporarse en un proceso de mejoramiento continuo con un enfoque de excelencia. A los efectos de garantizar la homogeneidad de criterios con base en la Norma de Calidad Malcom Baldrig, Desarrolló la norma CVG de Excelencia de gestión.

#### 2.4.2.4 Objetivos del Modelo de Excelencia de Gestión

Los principales objetivos del Modelo de Excelencia de Gestión son:

- Dotar a la CVG y sus empresas de un modelo de gestión orientado al desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo en búsqueda de la excelencia.
- Crear condiciones que permitan la mejora continua de CVG y sus empresas, impulsando procesos capaces de convertirlas en empresas altamente competitivas.
- Focalizar los aspectos de la organización que le permitan altos niveles de desempeño y su proyección hacia el futuro.

Con la Norma se evalúan nueve aspectos de la gestión empresarial, que son:

1. Filosofía de Gestión.
2. Planificación Estratégica y Despliegue de Objetivos.
3. Focalización en el Mercado y los Clientes.
4. Información y Análisis.
5. Recursos Humanos.
6. Gerencia de Procesos.

7. Impacto y Desarrollo Regional.
8. Conservación del Ambiente y
9. Resultados del Negocio.

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de estos aspectos, profundizando un poco más en el paso número seis (4): Información y Análisis, por ser la base de esta investigación.

- **Filosofía de gestión:** La filosofía de gestión es el corazón de la organización, y envuelve a todos los diferentes elementos que la integran. Dentro de la Filosofía de Gestión se precisan los principios y valores guías que la organización quiere impulsar como cultura y lo que desea finalmente que la gente adopte como forma de vida, a saber:
  - CVG plantea dentro de sus principios y valores el humanismo, la participación, la ética, la honestidad, la responsabilidad, el respeto, el compromiso y la competitividad.
  - Establece las pautas y expectativas para el resto de los aspectos de la norma, y como los principios y valores se integran en los sistemas gerenciales de la organización.
  
- **Planificación estratégica y despliegue de objetivos:** La empresa debe determinar la dirección del negocio y desarrollar estrategias y planes de acción que apoyen esa dirección. Esto incluye tomar en cuenta las necesidades de los clientes, el mercado, las oportunidades y amenazas del entorno, las fortalezas y debilidades del negocio, riesgos, cambios tecnológicos, necesidades de recursos

humanos y habilidades.

- **Focalización en el mercado y los clientes:** Este aspecto examina cómo la empresa adquiere y utiliza el concepto de los clientes y del mercado donde opera, para mejorar continuamente su desempeño, evaluando y aprendiendo acerca de las necesidades de los clientes y anticipando cambios en su ambiente competitivo, para responder a los requerimientos e innovar con sus productos y servicios.
  - **Información y Análisis:** Establece la necesidad de seleccionar y analizar información para la toma de decisiones, así como contar con un sistema de indicadores para controlar y mejorar el desempeño de la gestión.
  - **Recursos Humanos:** Examina las estrategias que la empresa utiliza para desarrollar el potencial de sus trabajadores para alcanzar los objetivos. Establece la necesidad de crear un sistema de trabajo propicio para el alto desempeño, la participación y el crecimiento personal.
- **Gerencia de Procesos:** Se examinan cómo se diseñan, controlan y mejoran los procesos para superar las expectativas de los clientes y alcanzar un alto rendimiento.
- **Normalización de procesos claves:** para la normalización de los procesos claves se deben considerar los siguientes aspectos:
  - Los procesos y variables claves de la empresa: producción, servicio, diseño, y lanzamiento de nuevos servicios, flujo de dinero, están identificados y publicados en documentos al alcance de todos los trabajadores de la

empresa.

- Los procesos claves están normalizados y asegurados de acuerdo con las normas de carácter internacional (PRC). Se han determinado los indicadores y variables claves.
  - Están acotados los procesos claves y están sus parámetros, especificaciones y características
- **Normalización de procesos de soporte:** para la normalización de los procesos de soporte se deben considerar los siguientes aspectos:
    - Se tienen identificados los procesos de soporte de la empresa: Selección, capacitación y evaluación de personal, suministro de información, mantenimiento, investigación de procesos, etc., y son conocidos por los trabajadores de la empresa.
    - Los procesos de soporte están acotados y normalizados siguiendo normas de carácter internacional. Se han determinado los indicadores claves y variables.
    - Existen mecanismos para conservar y actualizar permanentemente las normas de dichos procesos. Estas normas se difunden, son conocidas y aplicadas por el personal involucrado en los procesos.
    - Poseen mecanismos para tomar las acciones correctivas sobre las no conformidades o desviaciones detectadas en la gestión diaria.
    - Mejoramiento y/o innovación en el diseño y operaciones de los procesos
    - Dentro del mejoramiento y/o innovación en el diseño y operaciones se consideran los siguientes aspectos:

- Existen planes y procedimientos para la innovación y mejoramiento en el diseño y operación de los procesos.
- Se cuenta con un enfoque metodológico para analizar, mejoras e innovación de los procesos.
  
- **Gestión de proveedores y suministros:** En la gestión de proveedores y suministro se incluyen los siguientes aspectos:
  - Posee la empresa un proceso de certificación del sistema de la calidad de sus proveedores.
  - Los proveedores principales aplican criterios similares en cuanto a la normalización de sus procesos claves y la empresa los apoyan.
  - Existen evidencias de cooperación para la eliminación de desperdicios, disminución de costos, mejora de la calidad y para el desarrollo de nuevos materiales o productos / servicios.
  
- **Impacto y Desarrollo Regional:** Examina las estrategias que la empresa utiliza para impulsar el desarrollo de sus proveedores y la generación de unidades productivas o prestadoras de servicios en la región. Evalúa la conducta ética que pone de manifiesto a través de sus acciones.
  
- **Conservación del Ambiente:** Evalúa el compromiso de la organización en la conservación del ambiente, los recursos y a conducta ética que pone de manifiesto. Además, examina todos aquellos aspectos ambientales que pueden ser controlados por la organización o sobre los cuales tenga influencia.
  
- **Resultados de Gestión:** Se definen los resultados que deben guiar las acciones de la empresa y evalúa el desempeño en la satisfacción de los clientes, finanzas

y de mercado, recursos humanos, proveedores y resultados operativo

#### 2.4.2.5 Normalización

Algunas definiciones de lo que es una Norma son las siguientes:

- La Palabra norma viene del latín “normun “significa etimológicamente “Regla a seguir para llegar a un fin determinado “.
- Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona para uso común y repetido, reglas directrices o características para ciertas actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de un contexto dado.
- Metodología utilizada para unificar criterios en cuanto a las condiciones específicas que debe cumplir un indicador de gestión.
- La normalización o estandarización: es el proceso de elaboración, aplicación y mejora de las normas que se aplican a distintas actividades científicas, industriales o económicas con el fin de ordenarlas y mejorarlas.

Unas de las Normas más importantes que han sido creadas hasta los momentos son las Normas ISO, donde se encuentra la 9000 que ha sido adoptada por Venezuela y su organismo de normas como lo es COVENIN. Esta norma internacional describe los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad, que constituyen el conjunto de la familia de Normas ISO 9000, y define los términos relacionados con los mismos.

## 2.5 Sistema de Indicadores Implantados por el Departamento de Servicios de Documentos

El sistema de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos se encuentra normalizado a través de la metodología de los siete puntos de normalización de los Indicadores de gestión de la empresa con el fin de monitorear y controlar los procesos pertenecientes al Departamento de Servicios de Documentos. Estos Siete Puntos a los cuales se hace referencia son:

- **Definición del Indicador:** consta de dos definiciones la primera conceptual, la cual expresa la característica que se quiere medir, la relación que existe entre las variables que se presentan en la fórmula matemática, generalmente entre lo realmente hecho y lo que se debió hacer en un periodo determinado. La segunda es la definición matemática conformada por una expresión matemática que cuantifica el estado de la característica que se quiere controlar.
- **Objetivo:** en este punto se define claramente lo que busca lograr con la implementación de este indicador. Permitirá Combinar Acciones Correctivas y Preventivas.
- **Niveles de Referencia:** Constituye los valores con los cuales se compara el indicador para conocer el comportamiento del mismo. Permite la comparación de la Situación Real del indicador.
- **Subdivisión:** permite identificar las rutas críticas del indicador, donde se presentan las mayores desviaciones. Corresponde a las áreas/procesos que contribuyen a generar los datos para el cálculo del indicador. Las subdivisiones facilitan la determinación del área donde la variación del indicador es notoria. Si el Indicador se encuentra en amarillo o Rojo, mediante la subdivisión se puede determinar en cuales de las subdivisiones ocurrieron problemas que

ocasionaron el estado de Precaución/Alerta del indicador. En algunos indicadores las subdivisiones no se aplican.

- **Árbol de factores y responsabilidades:** En este punto se define las causas de porque no se cumple con las actividades que dan respuesta al indicador y que influyen en la medición del mismo.

El árbol de factores o diagrama de árbol es un diagrama que permite establecer y conocer las causas que actúan o pudieran actuar en determinado momento sobre el comportamiento del indicador.

- **Reportes y Consideraciones de Gestión:** en esta parte se definen las metas que se aspiran para el indicador y los estados que puede tomar el mismo, esto se define como un método que representa un semáforo. Son criterios de evaluación establecidos en base a los cuales se puede conocer el estado del indicador; estos criterios varían dependiendo del indicador que se está evaluando. Las consideraciones de gestión permiten identificar los valores en los cuales el indicador está en verde, amarillo o rojo. Además se define la periodicidad e intensidad con que se medirá y los responsables de la medición del indicador.

- **Periodicidad e intensidad:** Establece la frecuencia en que se medirá el indicador, la cual puede ser, entre otras, semanal, mensual o anual dependiendo del indicador a analizar.
- **Responsable:** Identifica la persona o grupo de personas responsables de la medición del indicador.

El responsable debe cuidar que el indicador se encuentre dentro del rango establecido y de tomar las acciones correctivas en caso de que sea conveniente.

- **Sistema de Información y procesamiento de datos:** En esta parte se colocan todas las consideraciones que son necesarias para el procesamiento de los datos, tipo y forma de medir y los gráficos de puntos de control.

A continuación se presenta los conglomerados de Indicadores de Gestión que Maneja el Departamento de Servicios de Documentos:

### 2.5.1 Cumplimiento del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión

- **Definición y Cálculo**
  - Nombre del Indicador.  
Cumplimiento del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión.
  - Expresión Conceptual.  
Medir el grado de Cumplimiento del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión del Departamento de Servicios de Documentos y la Organización.
  - Expresión matemática.

$$CPDFG = \frac{(Activ * Realizadas)}{Activ * Programadas} * 100$$

- Variables del Indicador.

**CPDFG:** Cumplimiento del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión

**Activ\*Realizadas:** Actividades Realizadas

**Activ\*Programadas:** Actividades Programadas

- Unidad : Porcentaje

- **Objetivo del indicador**

Controlar el porcentaje de Cumplimiento del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión del Departamento en un periodo determinado para afianzar e impulsar los principios y valores de la organización.

- **Niveles de Referencia**

Tabla 2. Niveles de Referencia del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión

Nivel de Referencia	Descripción	Responsabilidad
<b>Histórico</b>	94% durante el año 2007	Jefe Departamento
<b>Planificado</b>	90% Previsto por el Departamento	Jefe Departamento

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

Tabla 3. Consideraciones del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión

CONDICIÓN	INTENSIDAD DEL REPORTE	PERIODICIDAD	RANGO DE VALORES				
			%		INDICE	%	
BAJO CONTROL 	PUNTO DE INFORMACIÓN	MENSUAL	90	≤	INDICE	≤	100
	PUNTO DE ANÁLISIS	ANUAL					
ALERTA 	PUNTO DE CONTROL	MENSUAL	85	≤	INDICE	<	90
FUERA DE CONTROL Y CRITICO 	PUNTO DE ANÁLISIS	MENSUAL	0		INDICE	<	85

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

Tabla 4. Niveles de Responsabilidad del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión

<b>ASIGNACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Revisión y actualización de los niveles de referencia	Jefe de Departamento
Proponer revisión y actualización de las consideraciones de gestión.	Jefe de Departamento
Aprobar propuesta para actualización de las consideraciones de gestión.	Jefe de Departamento
Seguimiento y Control del Indicador.	Jefe de Departamento y/o personal designado para tal fin
Captura de los datos	Jefe de Departamento y/o personal designado para tal fin

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Análisis del Indicador**

- **Subdivisión**

La subdivisión se realiza en los siguientes servicios claves del Departamento de Servicios de Documento que se listan a continuación:

- Servicio de Reproducción de Documentos.
- Servicio de Recepción y Distribución de Documentos.
- Servicio de Guarda y Custodia de Documentos.

- **Árbol de Factores**

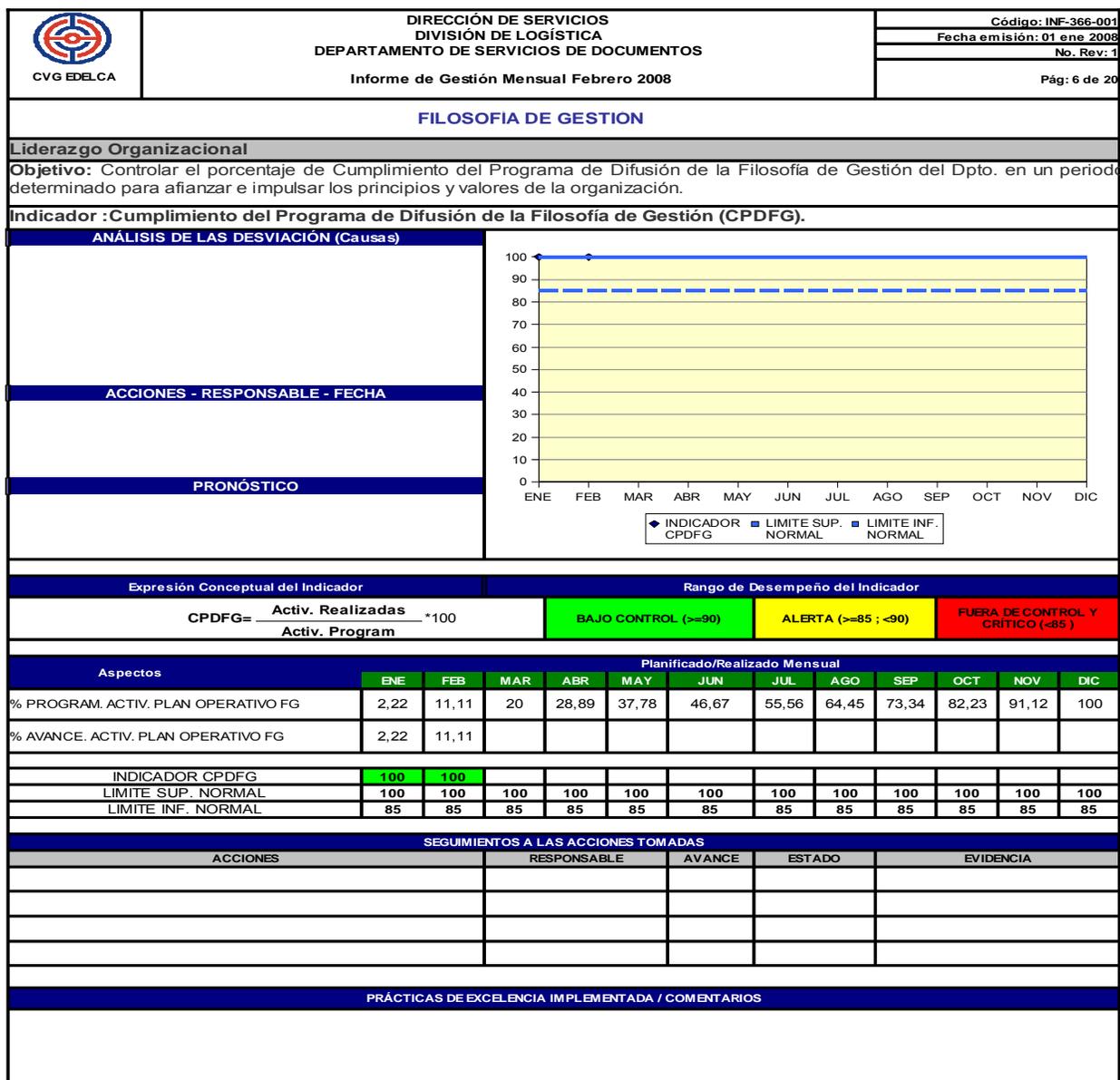
Tabla 5. Árbol de Factores del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión

INDICADOR	FACTOR	CAUSAS			
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Cumplimiento del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión	Programación	Inadecuada Conocimiento	Supervisión Conocimiento, destreza y habilidades		
		Incumplimiento			
	Recursos	Salas	Disponible Reservaciones Conocimiento		
		Materiales	Carteleras		

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- Reporte

Figura 8. Cumplimiento del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión



Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

## 2.5.2 Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua.

- **Definición y Cálculo**

- Título del Indicador.

Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua.

- Expresión Conceptual.

Expresa la relación de la sumatoria del producto del porcentaje de avance por actividad por la duración de la misma y la duración total de la actividad.

- Expresión matemática.

$$PCPIMC = \frac{\sum_{i=1}^n (PAA_i * DTA_i)}{\sum_{i=1}^n DTA_i} * 100$$

- Variables del Indicador.

**PCPIMC:** Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua.

**PAA<sub>i</sub>:** Porcentaje de Avance de la Actividad en el periodo i.

**DTA<sub>i</sub>:** Duración Total de la Actividad i.

**i:** Indica cada una de las actividades del proyecto.

**n:** Numero de actividades medidas.

- Unidad: Porcentaje

- **Objetivo**

Controlar y Evaluar el grado de cumplimiento del porcentaje de ejecución del

Plan Integral de mejora Continua dentro de un período determinado para la toma de decisiones oportuna del Departamento de Servicios de Documentos.

- **Niveles de Referencia**

Tabla 6. Niveles de Referencia del Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua.

<b>Nivel de Referencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Histórico	96% Cumplimiento del año 2006	JEFE DEL DPTO
Planificado	85% Estipulado por el Departamento.	JEFE DEL DPTO

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- Consideraciones de Gestión.

Los reportes del Indicador de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua, se envía durante los diez (10) primeros días hábiles de cada mes.

Tabla 7. Consideraciones de Gestión del Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua.

CONDICIÓN	INTENSIDAD DEL REPORTE	PERIODICIDAD	RANGO DE VALORES				
			%		INDICE	%	
BAJO CONTROL 	PUNTO DE INFORMACIÓN	MENSUAL	85	≤	INDICE	≤	100
	PUNTO DE ANÁLISIS	MENSUAL/ANUAL					
FUERA DE CONTROL 	PUNTO DE CONTROL	MENSUAL	80	≤	INDICE	<	85
	PUNTO DE ANÁLISIS	MENSUAL/ANUAL					
FUERA DE CONTROL Y CRITICO 	PUNTO DE CONTROL	MENSUAL	0		INDICE	<	80
	PUNTO DE ANÁLISIS	MENSUAL/ANUAL					

Fuente: Manual De Indicadores Del Departamento De Servicios De Documentos 2007

- **Nivel de Responsabilidad.**

Tabla 8. Niveles de Responsabilidad del porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua

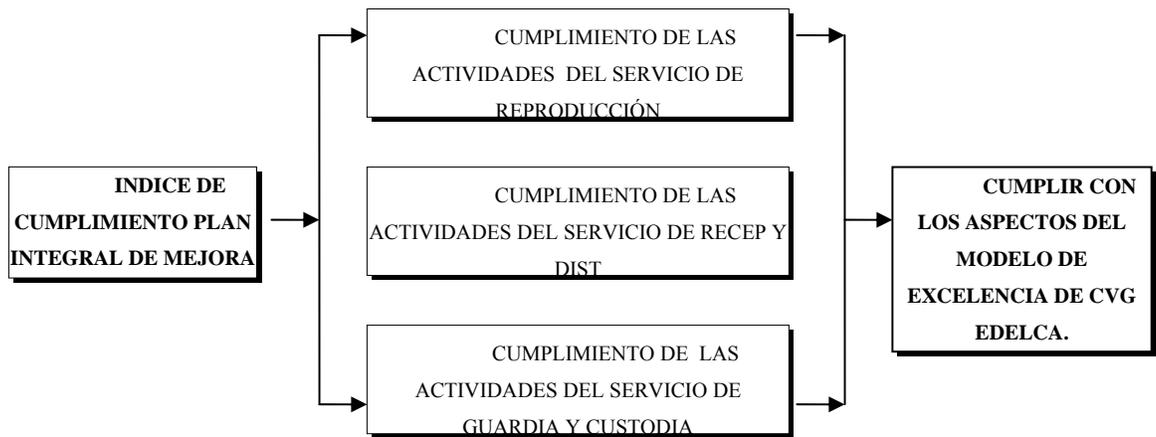
ASIGNACIÓN	RESPONSABLE
Revisión y actualización de los niveles de referencia de los servicios prestados por en Departamento.	JEFE DEL DEPARTAMENTO
Aprobar los planes de mejora continua.	JEFE DEL DEPARTAMENTO
Seguimiento y control del Indicador.	JEFE DEL DEPARTAMENTO
Seguimiento y Control al Plan Integral de Mejora Continua. (PIMC)	JEFE DEL DEPARTAMENTO
Elaboración del Informa de Gestión del Departamento Servicios de Documentos.	JEFE DEL DEPARTAMENTO
Captura de los datos	JEFE DEL DEPARTAMENTO

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- Análisis del indicador.

- Subdivisión

Figura 9. Análisis de Indicador del Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua



Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Árbol de Factores.**

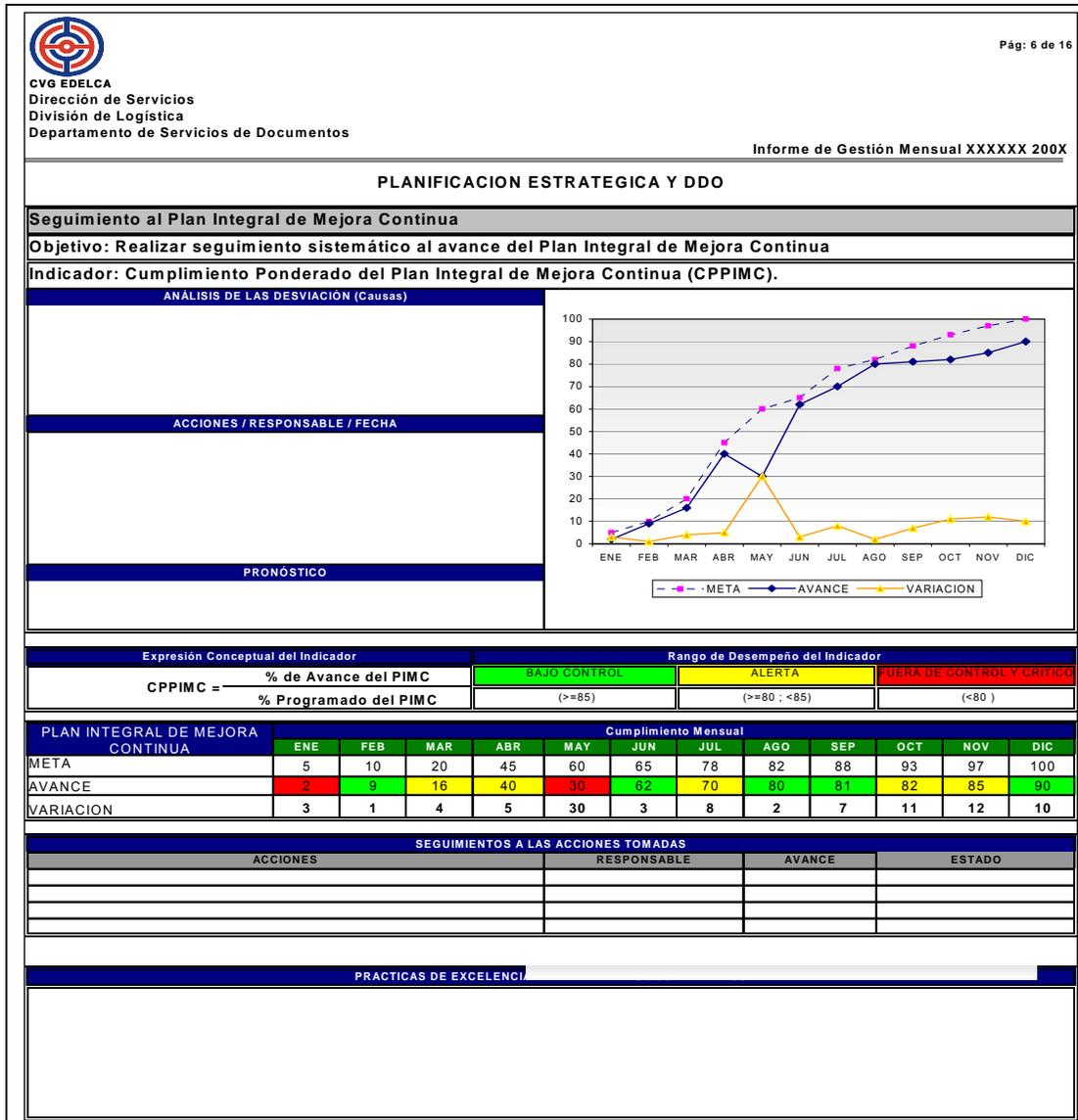
Tabla 9. Árbol de Factores del Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua

		CAUSAS			
INDICADOR	FACTOR	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua	Personal	Personal de la Coordinación del Sistema de Gestión de la Calidad.	Programar actividades		
			Incentivar al personal		
			Dictar charlas variadas para apuntar a la excelencia.		
			Cumplir con las actividades programadas y aprobadas por		
			Mantenimiento del Sistema de Gestión de		
	Gerencia / Departamentos		Aprobar el Plan Integral de Mejora		
			Exigir con las Metas propuestas el Plan Operativo y		
	Prosupuesto	Gerencia / Departamentos	Garantizar los recursos para el cumplimiento del PIMC.		

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- Reportes

Figura 10. Cumplimiento Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua



Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

### 2.5.3 Cumplimiento de Atención al Cliente

- **Definición y Cálculo**

- Nombre del Indicador.

Cumplimiento de Atención al Cliente.

- Expresión Conceptual.

Mide la relación entre la sumatoria del producto del porcentaje de en la atención de las sugerencias y/o reclamos en relación a los servicios prestados por el impacto de los mismos y la suma de los impactos de las sugerencias y/o reclamos recibidos por el Departamento.

- Expresión matemática.

$$CAC = \frac{\sum_{i=1}^k \text{Peso } i \times \text{Cumplimiento}}{\sum_{i=1}^k \text{Peso } i}$$

- Variables del Indicador.

**Peso:** Nivel de importancia de acuerdo al servicio al cual se refiere

**Cumplimiento:** Porcentaje de Cumplimiento de ejecución de la actividad

**i:** Cantidad de servicios

- Unidad: Porcentaje

- **Objetivo del indicador.**

Monitorear el cumplimiento de atención al cliente en el Departamento con la finalidad de aumentar el nivel de satisfacción del cliente.

- **Niveles de Referencia**

Tabla 10. Niveles de Referencia del Cumplimiento de Atención al Cliente

<b>Nivel de Referencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsabilidad</b>
<b>Histórico</b>	No se registro valor 2007	Jefe Departamento
<b>Planificado</b>	95% Previsto por el Departamento	Jefe Departamento

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Consideraciones de Gestión**

Tabla 11. Consideraciones de Gestión del Cumplimiento de Atención al Cliente

<b>CONDICIÓN</b>	<b>INTENSIDAD DEL REPORTE</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RANGO DE VALORES</b>				
			<b>%</b>		<b>INDICE</b>	<b>%</b>	
<b>BAJO CONTROL</b> 	<b>PUNTO DE</b>	MENSUAL	95	≤	INDICE	≤	100
	<b>PUNTO DE ANÁLISIS</b>	ANUAL					
<b>ALERTA</b> 	<b>PUNTO DE CONTROL</b>	MENSUAL	90	≤	INDICE	<	95
<b>FUERA DE CONTROL Y CRITICO</b> 	<b>PUNTO DE ANÁLISIS</b>	MENSUAL	0		INDICE	<	90

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Niveles de Responsabilidad.**

Tabla 12. Niveles de Responsabilidad del Cumplimiento de Atención al Cliente

<b>ASIGNACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Revisión y actualización de los niveles de referencia	Jefe de Departamento
Proponer revisión y actualización de las consideraciones de gestión.	Jefe de Departamento
Aprobar propuesta para actualización de las consideraciones de gestión.	Jefe de Departamento
Seguimiento y Control del Indicador.	Jefe de Departamento y/o personal designado para tal fin
Captura de los datos	Jefe de Departamento y/o personal designado para tal fin

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Análisis del Indicador**

- Subdivisión

La subdivisión se realiza en los siguientes servicios claves del Departamento de Servicios de Documento que se listan a continuación:

- Servicio de Reproducción de Documentos.
- Servicio de Recepción y Distribución de Documentos.
- Servicio de Guarda y Custodia de Documentos.

- **Árbol de Factores**

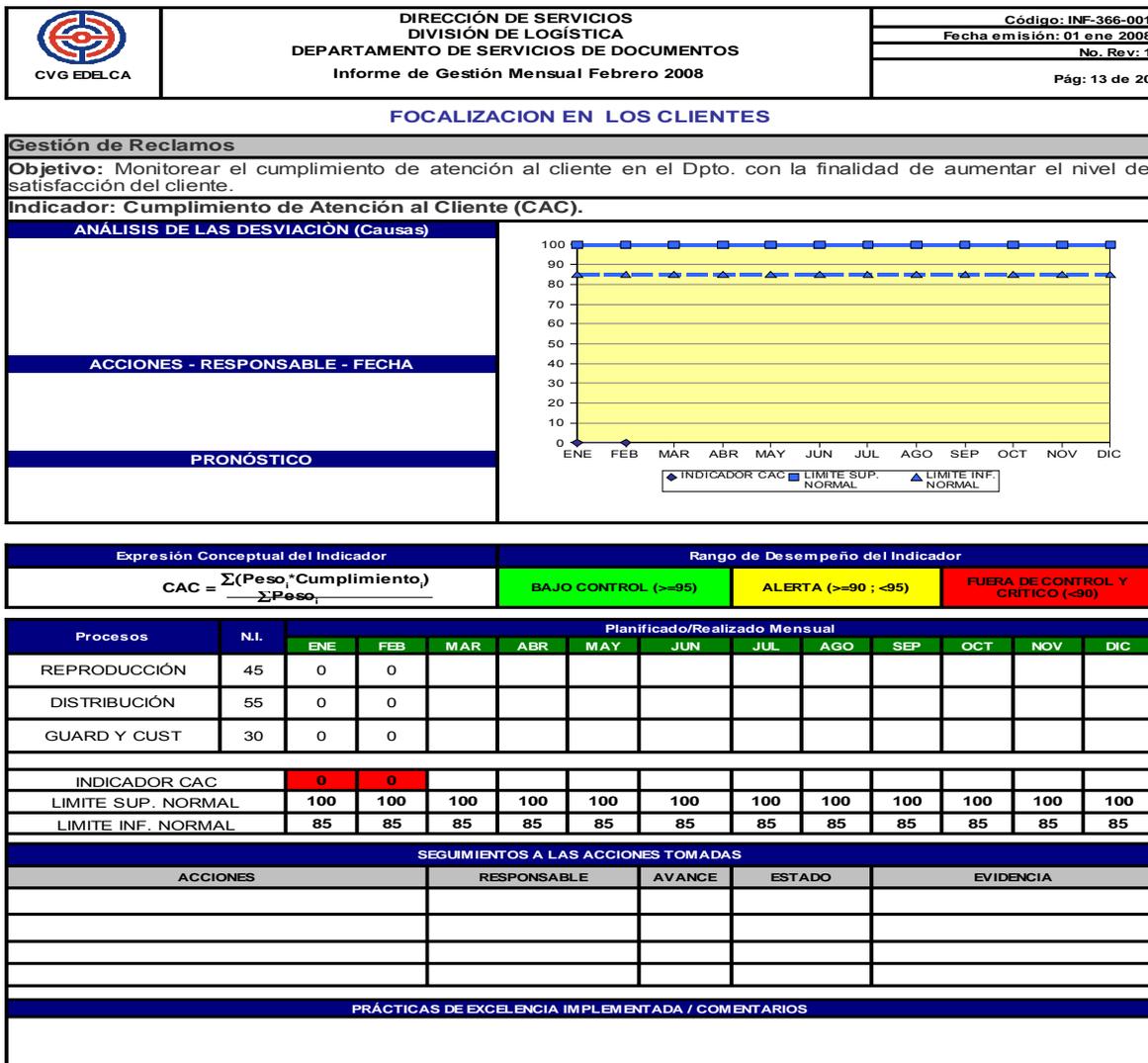
Tabla 13. Árbol de Factores del Cumplimiento de Atención al Cliente

INDICADOR	FACTOR	CAUSAS			
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Cumplimiento de Atención al Cliente	Buzón de Sugerencias	Supervisión	Divulgación		
		Conocimiento			
	Recursos	Accesibilidad	Equipos Correo electrónico		
		Equipos computadoras	Disponible Asignación		
		Punto de red	Acceso Perfil		

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- Reporte

Figura 11. Cumplimiento Porcentaje de Cumplimiento de Atención al Cliente



Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

#### 2.5.4 Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento.

- **Definición y Cálculo**

- Título del Indicador.

Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento.

- Expresión Conceptual.

Mide la relación del adiestramiento ejecutado y el adiestramiento programado para un período determinado.

- Expresión matemática.

$$PCPA = \frac{APEi}{TAPi} * 100$$

- Variables del Indicador.

**PCPA:** Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento.

**APE<sub>i</sub>:** Adiestramientos Programados Ejecutados en el mes i.

**TAP<sub>i</sub>:** Cantidad Total de Adiestramientos Programados en el mes i.

- Unidad: Porcentaje

- **Objetivo del indicador.**

Controlar el Porcentaje del Grado de Cumplimiento del Programa de Adiestramientos dentro un período determinado por el Departamento de Servicios de Documentos, con la finalidad de cerrar las brechas detectadas en las evaluaciones de desempeño y en el Plan Individual de Desarrollo.

- **Niveles de Referencia**

Tabla 14. Niveles de Referencia del Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento

<b>Nivel de Referencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Histórico	85% Corresponde al nivel de referencia del año anterior.	JEFE DEL DPTO.
Planificado	90% Corresponde al nivel establecido por la Gerencia.	GERENTE DE LA DIVISIÓN.

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Consideraciones de Gestión.**

- Periodicidad e Intensidad

Los reportes del Indicador de Adiestramiento del Personal se actualizan durante los diez (5) primeros días hábiles de cada trimestre.

Tabla 15. Consideraciones de Gestión del Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento

CONDICIÓN	INTENSIDAD DEL REPORTE	PERIODICIDAD	RANGO DE VALORES			
			%			%
BAJO CONTROL 	PUNTO DE INFORMACIÓN	MENSUAL	90	≤	INDICE	≤ 100
	PUNTO DE ANÁLISIS	MENSUAL/ANUAL				
FUERA DE CONTROL NO CRITICO 	PUNTO DE CONTROL	MENSUAL	85	≤	INDICE	< 90
	PUNTO DE ANÁLISIS	MENSUAL/ANUAL				
FUERA DE CONTROL Y CRITICO 	PUNTO DE CONTROL	MENSUAL	0	<	INDICE	< 85
	PUNTO DE ANÁLISIS	Mensual/Anual				

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Niveles de Responsabilidad**

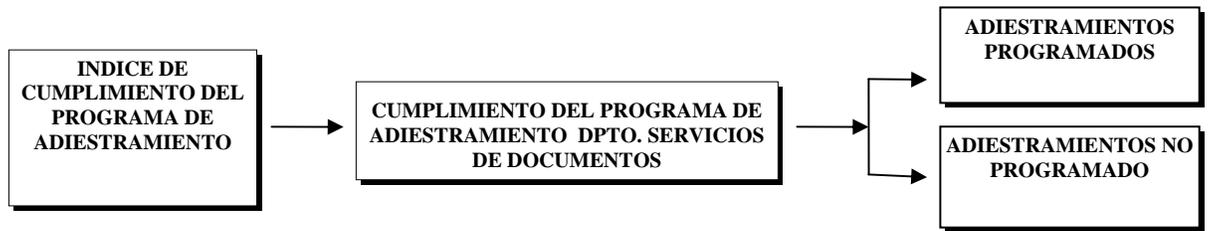
Tabla 16. Niveles de Responsabilidad del Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento

ASIGNACIÓN	RESPONSABLE
Revisión y actualización del programa de adiestramiento del personal.	JEFE DEL DEPARTAMENTO
Detección de las necesidades de adiestramiento.	JEFE DEL DEPARTAMENTO
Seguimiento y Control del Indicador.	JEFE DEL DEPARTAMENTO
Captura de los datos	JEFE DEL DEPARTAMENTO

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Análisis del Indicador**

Figura 12. Análisis de Indicador del Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento



Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Árbol de Factores.**

Tabla 17. Árbol de Factores del Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento

		CAUSAS			
INDICADOR	FACTOR	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Cumplimiento del programa de Capacitación y Adiestramiento	Falta de Capacitación	Deficiencia en la formulación del Plan de Adiestramiento	Deficiencia en los lineamientos Deficiencia en el balance en la carga de trabajo Bajo grado de dominio del personal Deficiencia presupuestaria Deficiencia en la detección de las	Falta de conocimiento Falta de destreza	
			Recorte presupuestario		
		Deficiencia en la ejecución del Plan de Adiestramiento	Indisponibilidad de personal	Alta carga de trabajo. Ausencia no justificada Poca motivación	Calidad de vida. Clima organizacional
			Deficiencia en los mecanismos de supervisión y control	Deficiencia en la metodología de trabajo. Clima organizacional deficiente. Bajo grado del dominio del personal	Falta de Conocimiento. Falta de destreza
			Deficiencia en la gestión de procura.	Deficiencia en el mecanismo de seguimiento y control	Deficiencia en los indicadores Falta de registro de
				Bajo grado de dominio del personal	Conocimiento. Destreza.
				Deficiencia en los procedimientos.	Bajo grado de dominio del personal Normalización
	Capacitación Inadecuada	Deficiencia en la detección de las necesidades	Deficiencia en la capacitación		
			Deficiencia en la formulación de la profesiografía individual.	Bajo grado de dominio del personal. Deficiencia en la metodología.	Falta de Conocimiento. Falta de destreza.
		Deficiencia en el diseño de la capacitación.	Bajo control del dominio del personal	Falta de conocimiento Falta de destreza.	
		Deficiencia en la aplicación de la capacitación.			

Deficiencia en la capacitación del Aprendizaje.	Deficiencia en el proceso de selección	Inadecuado mecanismo de control	Deficiencia en los criterios. Deficiencia en la Metodología de trabajo. Bajo grado de dominio del personal	
		Deficiencia en el reclutamiento del personal	Cultura familiar Proceso Inadecuado.	Deficiencia en los criterios. Deficiencia en la Metodología de trabajo. Bajo grado de dominio del personal
		Bajo grado del dominio del personal	Falta de Conocimiento. Falta de destreza.	
		Inadecuada selección interna del personal	Deficiencia en la profesiografía interna	Bajo grado de dominio del personal. Deficiencia en la Metodología de trabajo.
			Bajo grado de dominio del personal	Falta de conocimiento. Falta de destreza
			Por afinidad	
		Deficiente programa de formación	Deficiencia en los servicios educativos Falta de	
		Falta de motivación	Falta de compromiso Deficiencia en la comunicación. Clima organizacional deficiente. Deficiencia en el diseño y manejo de la capacitación.	

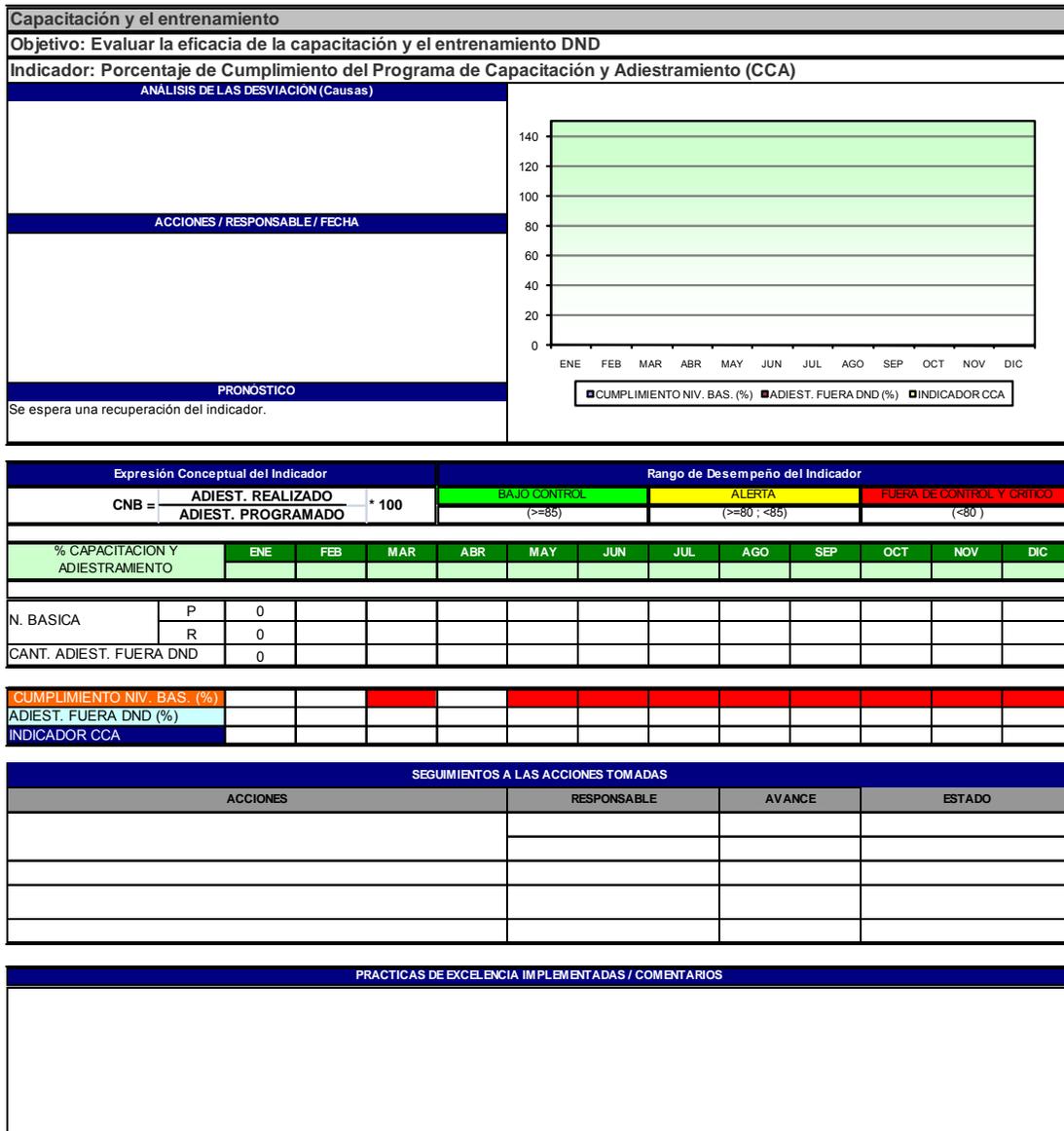


Figura 15. Reporte de Cumplimiento del Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento



Dirección de Servicios  
División de Logística  
Departamento de Servicios de Documentos

RECURSOS HUMANOS



Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

### 2.5.5 Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios

- **Definición y Cálculo**

- Título del Indicador

Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios.

- Expresión Conceptual

Mide la relación entre la sumatoria del producto del porcentaje de cobertura de los servicios por el impacto de los mismos y la suma de los impactos de los servicios medidos por el Departamento.

- Expresión Matemática

$$PCPS = \frac{\sum_{i=1}^n (PCPS_i * NI_i)}{\sum_{i=1}^n NI_i}$$

- Variables del Indicador.

**PCPS:** Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios.

**PCPS<sub>i</sub>:** Porcentaje de Cumplimiento en la Prestados del Servicios i.

**NI<sub>i</sub>:** Nivel de Impacto del Servicio i.

- Unidad: Porcentaje.

- **Objetivos.**

Medir y Controlar la cantidad de servicios prestados en los diferentes procesos del Departamento de Servicios de Documentos.

- **Niveles de Referencia**

Tabla 18. Niveles de Referencia del Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios

Nivel de Referencia	Descripción	Responsabilidad
<b>Histórico</b>	-----	JEFE DEL DPTO
<b>Planificado</b>	90% Previsto por el Departamento	JEFE DEL DPTO

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Consideraciones de Gestión**

Tabla 19. Consideraciones de Gestión del Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios

CONDICIÓN	INTENSIDAD DEL REPORTE	PERIODICIDAD	RANGO DE VALORES				
			%			%	
<b>BAJO CONTROL</b> 	PUNTO DE INFORMACIÓN	MENSUAL	90	≤	NDICE	≤	110
	PUNTO DE ANÁLISIS	ANUAL					
<b>FUERA DE CONTROL NO CRITICO</b> 	PUNTO DE CONTROL	MENSUAL	85	≤	NDICE	<	90
			110	<	NDICE	<	115
<b>FUERA DE CONTROL Y CRITICO</b> 	PUNTO DE CONTROL	MENSUAL	0		NDICE	<	85
	PUNTO DE ANÁLISIS	MENSUAL					

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Niveles de Responsabilidad**

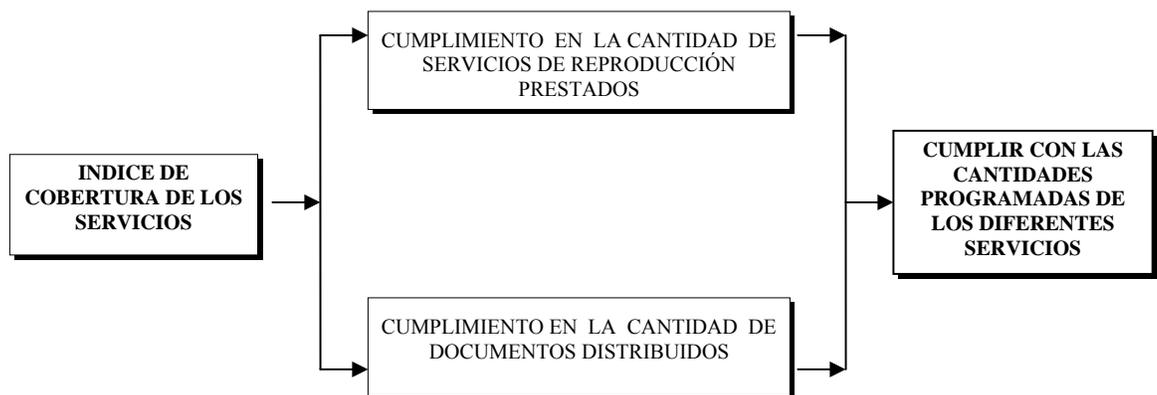
Tabla 20. Niveles de Responsabilidad del Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios

ASIGNACIÓN	RESPONSABLE
Revisión y actualización de los niveles de referencia	Jefe de Departamento
Proponer revisión y actualización de las consideraciones de gestión.	Jefe de Departamento
Aprobar propuesta para actualización de las consideraciones de gestión.	Jefe de Departamento
Seguimiento y Control del Indicador.	Jefe de Departamento
Captura de los datos	Jefe de Departamento

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Análisis del Indicador**

Figura 16. Análisis del Indicador del Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios



Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Árbol de Factores**

- Reproducción de documentos

Tabla 21. Árbol de Factores del Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios

		CAUSAS			
INDICADOR	FACTOR	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Cobertura en el servicio de reproducción de documentos	Solicitud	Mal Realizada	Conocimiento Destreza	Divulgación	
		Firma no Autorizada	Conocimiento		
		Inadecuada	Conocimiento Supervisión		
	Disponibilidad de Recursos	Equipos	Estado de los equipos Disponibilidad del equipo	Mantenimiento Dañados	Imprevistos
		Personal	Ausencias Compromisos		
		Material	Supervisión adecuada para su disponibilidad		

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- Distribución de Documentos

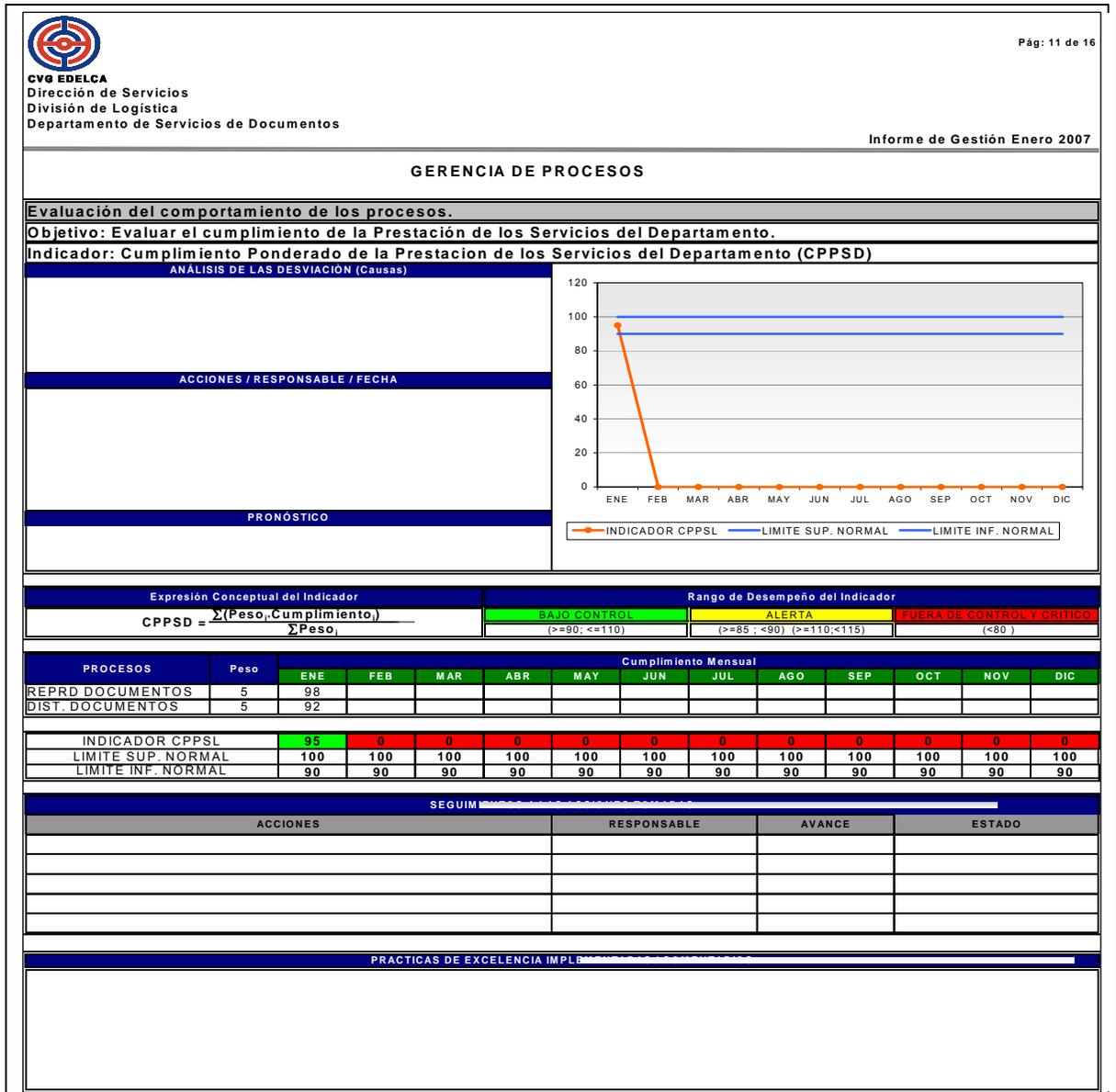
Tabla 22. Árbol de Factores del Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios

INDICADOR	FACTOR	CAUSAS				
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	
Cobertura del servicio de distribución de documentos	Solicitudes	Mal Realizadas	Conocimiento Destreza y habilidad			
		No Aplicable	Supervisión			
		Fuera del SIDD	Conocimiento Supervisión			
	Recursos	Vehículos		Estado de las unidades	Dañados	Imprevistos
				Disponibilidad de vehículos	Compromiso Imprevistos	
		Personal		Ausencias		
				Cumplimiento con las entregas	Compromiso Imprevistos	
				Disponibilidad		
		Material		Cumplimiento en los tiempos de entrega		
				Niveles de stock de inventario	Supervisión	

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- Reporte del Comportamiento del Indicador

Figura 17. Reporte del Comportamiento del Indicador del Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios



Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos

## 2.5.6 Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio

- **Definición y Cálculo**

- Título del Indicador.

Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio.

- Expresión Conceptual.

Expresa la sumatoria del Porcentaje de Oportunidad en cada uno de los Servicios por el Nivel de Impacto de los Servicios, dividido por la sumatoria de los Niveles de Impacto de los Servicios, todo esto multiplicado por cien (100).

- Expresión Matemática.

$$POPPS = \frac{\sum_{i=1}^n (POS_i * NI_i)}{\sum_{i=1}^n NI_i}$$

- Variables del Indicador.

**POPS:** Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio.

**POS<sub>i</sub>:** Porcentaje de oportunidad en el servicio i.

**NI<sub>i</sub>:** Porcentaje de Importancia del Servicio i.

**i:** Identificador del servicio.

**n:** cantidad de servicios.

- .Unidad: Porcentaje

- **Objetivo**

Controlar el porcentaje del grado de oportunidad en los diferentes servicios prestados por el Departamento de Servicios de Documentos, que permita tomar

acciones oportunas en pro de la mejora de la prestación de nuestros servicios.

- **Niveles de Referencia.**

Tabla 23. Niveles de Referencia Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio.

Nivel de Referencia	Descripción	Responsabilidad
Histórico	-----	JEFE DEL DPTO
Planificado	90% Definido por el Departamento.	JEFE DEL DPTO

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Consideraciones de Gestión**

Tabla 24. Niveles de Referencia Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio

CONDICIÓN	INTENSIDAD DEL REPORTE	PERIODICIDAD	RANGO DE				
			%		INDIC E	%	
BAJO CONTROL 	PUNTO DE INFORMACIÓN	MENSUAL	90	≤	INDIC E	≤	100
	PUNTO DE ANÁLISIS	ANUAL					
FUERA DE CONTROL NO CRITICO 	PUNTO DE CONTROL	MENSUAL	85	≤	INDIC E	<	90
FUERA DE CONTROL Y CRITICO. 	PUNTO DE CONTROL	MENSUAL	0		INDIC E	<	85
	PUNTO DE ANÁLISIS	MENSUAL					

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Niveles de Responsabilidad.**

Tabla 25. Niveles de Responsabilidad del Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio.

<b>ASIGNACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Revisión y actualización de los niveles de referencia	JEFE DEL DEPARTAMENTO
Proponer revisión y actualización de las consideraciones de gestión.	JEFE DEL DEPARTAMENTO
Aprobar propuesta para actualización de las consideraciones de gestión.	JEFE DEL DEPARTAMENTO
Seguimiento y Control del Indicador.	JEFE DEL DEPARTAMENTO
Captura de los datos	JEFE DEL DEPARTAMENTO

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Análisis del Indicador**

- Subdivisión

La subdivisión se realiza en los siguientes servicios claves del Departamento de Servicios de Documento que se listan a continuación:

- Servicio de Reproducción de Documentos.
- Servicio de Recepción y Distribución de Documentos.

- **Árbol de Factores**

- Reproducción de documentos

Tabla 26. Árbol de Factores del Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio

INDICADOR	FACTOR	CAUSAS			
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Oportunidad en el servicio de reproducción de documentos	Programación del servicio	Procedimientos	Normalizados Ajustados Rígidos		
		Cumplimiento	Supervisión Rígidos		
		Flexibilidad			
		Conocimientos	Destreza y Habilidades Supervisión		
	Recursos	Equipos	Estado de los equipos Disponibilidad del equipo	Mantenimiento Dañados	Programados Imprevistos
		Personal	Destrezas y habilidades Ausencias Compromisos		
		Material	Supervisión		

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- Distribución de documentos

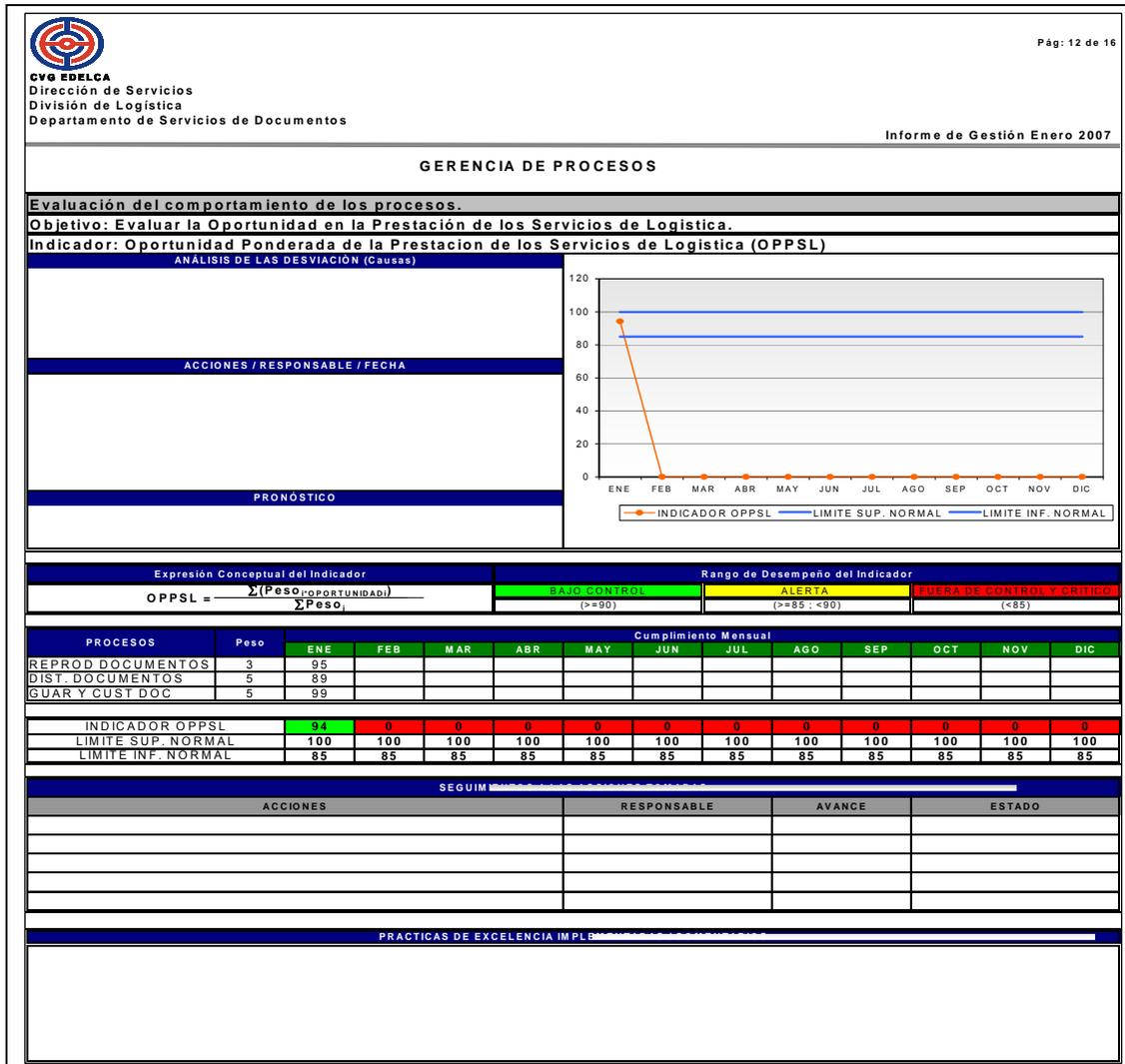
Tabla 27. Árbol de Factores del Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio

		CAUSAS				
INDICADOR	FACTOR	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	
Oportunidad en el servicio de distribución de documentos	Programación del servicio	Procedimientos	Cumplimiento Adecuados Rígidos	Conocimiento Destreza y habilidad		
		Cumplimiento				
		Flexibilidad				
		Conocimientos	Destrezas y habilidades Supervisión			
	Recursos	Vehículos		Estado de las unidades	Mantenimiento Dañados	Programados Imprevistos
				Disponibilidad de vehículos	Compromiso Imprevistos	
		Personal		Compromiso		
				Cumplimiento en las horas de salida	Compromiso Imprevistos	
				Disponibilidad		
		Material		Cumplimiento en los tiempos de entrega Niveles de stock de inventario Punto de reorden del inventario		

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- Reportes

Figura 18. Reporte del Comportamiento del Indicador del Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio



Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

## 2.5.7 Cumplimiento Del Presupuesto.

- **Definición y Cálculo**

- Título del Indicador.

Porcentaje de Ejecución Presupuestaria.

- Expresión Conceptual.

Expresa la relación del presupuesto ejecutado y presupuesto programado considerando las posiciones presupuestarias asignadas al Departamento de Servicios de Documentos.

- Expresión Matemática.

$$PEP = \frac{PEject}{PPlan} * 100$$

- Variables del Indicador.

PEP: Porcentaje de Ejecución Presupuestaria.

PEject: Presupuesto Ejecutado.

PPlan: Presupuesto Planificado.

- Unidad: porcentaje.

- **Objetivo**

Controla el grado de cumplimiento de la gestión presupuestaria de un periodo determinado para la toma de decisiones oportunas del Departamento de Servicios de Documentos.

- **Niveles de Referencia**

Se manejarán los siguientes niveles de referencia:

Tabla 28. Nivel de Referencia del Porcentaje de Ejecución Presupuestaria.

<b>Nivel de Referencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
<b>Planificado</b>	Se espera un Cumplimiento del Presupuesto para el año de 95%	JEFE DEL DPTO
<b>Nivel Corporativo</b>	Entre 95% y 105%	JEFE DEL DPTO

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Consideraciones de Gestión.**

Las Consideraciones de Gestión establecidas aplicarán tanto para el Departamento como para las posiciones presupuestarias.

- **Periodicidad e Intensidad**

Los reportes del Indicador de Cumplimiento de Presupuesto se actualizarán durante los cinco (5) primeros días hábiles de cada mes.

Tabla 29. Consideraciones de Gestión del Porcentaje de Ejecución Presupuestaria

CONDICIÓN	INTENSIDAD DEL REPORTE	PERIODICIDAD	RANGO DE VALORES				
			%		INDICE	%	
BAJO CONTROL 	PUNTO DE INFORMACIÓN	MENSUAL	95	≤	INDICE	≤	105
	PUNTO DE ANÁLISIS	MENSUAL					
FUERA DE CONTROL NO CRITICO 	PUNTO DE CONTROL	MENSUAL/ANUAL	90	≤	INDICE	<	95
	PUNTO DE ANÁLISIS	MENSUAL					
FUERA DE CONTROL Y CRITICO 	PUNTO DE CONTROL	MENSUAL/ANUAL	105	<	INDICE	<	85
	PUNTO DE ANÁLISIS	MENSUAL					

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Niveles de Responsabilidad**

Tabla 30. Nivel de Responsabilidad del Porcentaje de Ejecución Presupuestaria

ASIGNACIÓN	RESPONSABLE
Revisión y actualización de los niveles de referencia del Departamento en Posiciones Presupuestarias.	JEFE DEL DPTO.
Aprobar propuesta para actualización de las consideraciones de gestión del Departamento y Posiciones Presupuestarias.	JEFE DEL DPTO.
Seguimiento y Control del Indicador	JEFE DEL DPTO.
Elaboración del Informa de Gestión del Departamento.	JEFE DEL DPTO
Captura de los datos.	JEFE DEL DPTO

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Análisis del Indicador**

- Subdivisión

El Presupuesto de Gastos del Departamento estará conformado por las posiciones presupuestarias:

- 401-Gastos de Personal.
- 402- Materiales y Suministros.
- 403- Servicios No Personales.
- 404- Activos Reales.

El monto asociado a cada una de las posiciones presupuestarias corresponderá al monto total de la posición considerando todas las cuentas asociadas a dicha posición, sin hacer diferencias entre centralizada o no centralizada ni si la ejecución del gasto depende o no depende del Departamento.

Figura 19 Análisis del Indicador del Porcentaje de Ejecución Presupuestaria



Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Árbol de Factores.**

Tabla 31. Árbol de Factores del Porcentaje de Ejecución Presupuestaria

INDICADOR	FACTOR	CAUSAS			
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Porcentaje de Ejecución Presupuestaria	Deficiencia en la Formulación Presupuestaria	Deficiencia en la formulación del Plan Operativo.	Deficiencia en los Criterios para la Formulación.		
			Bajo Grado de Capacitación del Personal	Falta de Conocimiento Falta de destreza	
			Deficiencia en los mecanismos de referencia	Deficiencia en los indicadores	Mala formulación No se usan No existen
		Falta de registro en la información			
		Falta de una estructura de costos	No hay lineamientos		
			No están los procesos estandarizados		
			Bajo grado del Capacitación del personal	Falta de conocimiento Falta de destreza.	
		Desactualizados. No se usan No existen		Falta dominio. No se conocen Falta compromiso	
		Bajo grado de dominio del personal	Falta de conocimiento Falta de destreza		
		Deficiencia en la gestión de procura.	Deficiencia en los mecanismos de seguimiento y control	Deficiencia en los indicadores	Mala formulación No se usan No existen
				Falta de registro de información	
			Deficiencia en la ejecución de los procedimientos	Desactualizado. No se usan	Falta dominio No se conocen Falta compromiso
		Bajo grado del Capacitación del personal	Falta de conocimiento Falta de destreza.		

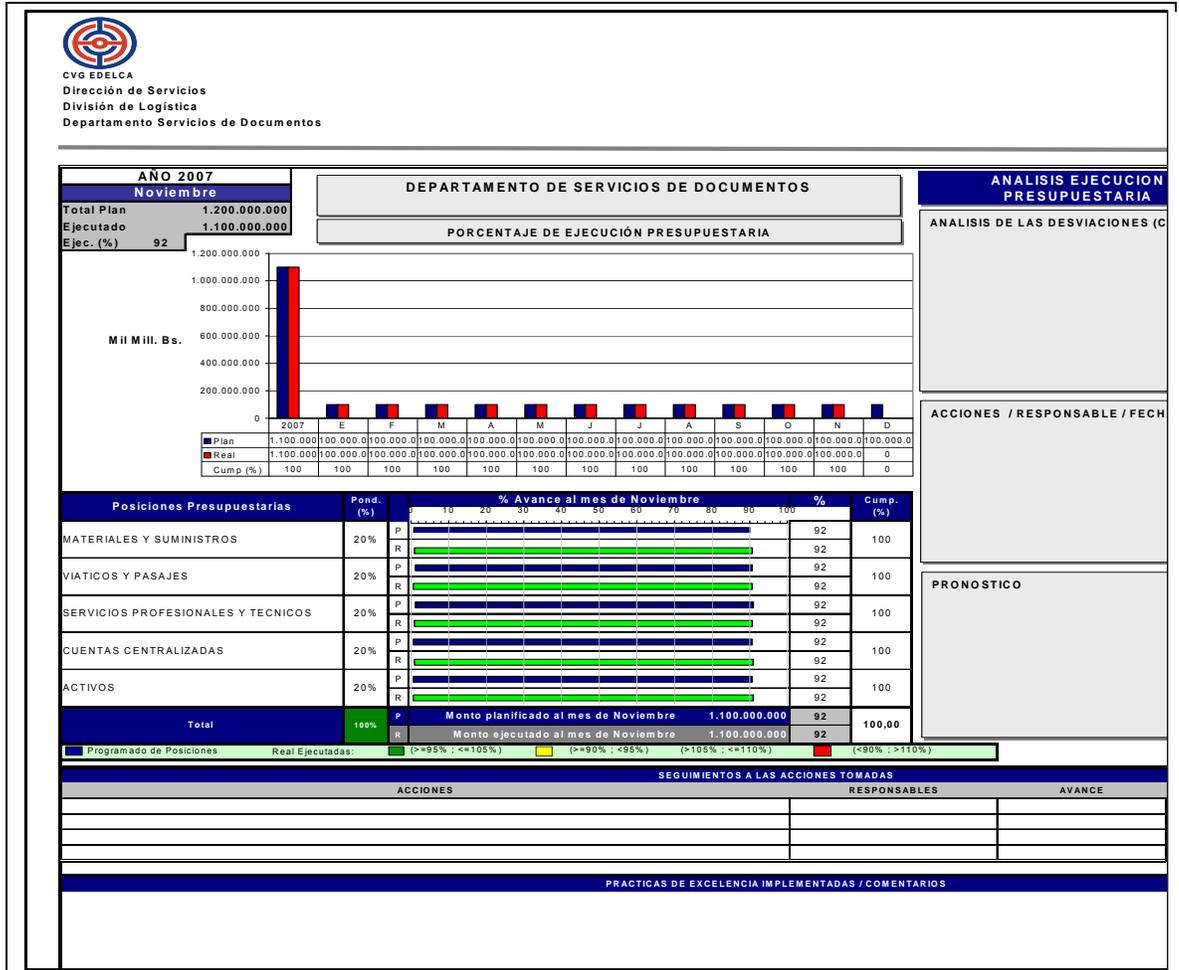
		CAUSAS			
INDICADOR	FACTOR	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Incrementar el Cumplimiento del Presupuesto	Deficiencia en la Ejecución del Plan Operativo	Deficiencia en la ejecución en el plan operativo	Deficiencia en la planificación		
		Deficiencia en la gestión de procura			
		Bajo grado del Capacitación del personal	Falta de conocimiento. Falta de destreza		
		Imprevistos			
		Deficiencia en los mecanismos de seguimiento y control			

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Reportes**

El formato para la generación de reporte del Departamento es el siguiente:

Figura 20. Reporte del Comportamiento del Indicador del Porcentaje de Ejecución Presupuestaria



Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

### 2.5.8 Porcentaje Del Grado De Satisfacción Del Cliente.

- **Definición y Cálculo**

- Título del Indicador.

Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente.

- Expresión Conceptual.

Está expresada por la sumatoria del producto del grado de satisfacción del cliente por servicio con el nivel de importancia del mismo entre la sumatoria de la importancia de los servicios a medir.

- Expresión matemática.

$$PGSC = \frac{\sum_{i=1}^n (GSSi * NIi)}{\sum_{i=1}^n NIi} * 100$$

$$GSC = \sum_{j=1}^m \left( \frac{\sum_{i=1}^n (VSAi * VIAi)}{\sum_{i=1}^n (MVESi * VIAi)} \right) * 100$$

- Determinación del tamaño de la muestra

Debido a que los servicios que presta el Departamento de Servicios de Documentos son canalizados por medio de las unidades organizativas y no en forma directa a los empleados de la empresa, se aplicaran trimestralmente por zona la siguientes cantidades:

Tabla 32. Tamaño de la Muestra por Zonas del Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente

ZONAS	CANTIDADES(n)
CARACAS	45
PUERTO ORDAZ	30
MACAGUA	30
GURI	24
CARUACHI	18

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- Variables del Indicador.

**PGSC:** Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente.

**GSS:** Grado de Satisfacción del Servicio.

**NI:** Nivel de Impacto.

**VSA:** Valor de Satisfacción del Atributo.

**VIA:** Valor de Importancia del Atributo.

**MVES:** Máximo Valor en la Escala de Satisfacción.

**i=** Identificador del Atributo.

**n=** Cantidad de Atributos.

**j=** Identificador de Encuesta.

**m=** Cantidad de Encuestas aplicadas (tamaño de la muestra)

- Unidad: porcentaje.

- **Objetivo**

Mejorar el Porcentaje del Grado de Satisfacción de los Clientes en los diferentes servicios prestados, en un período determinado por el Departamento de Servicios de Documentos para la mejora continua de los servicios.

- **Niveles de Referencia**

Tabla 33. Nivel de Referencia del Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente

<b>Nivel de Referencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Histórico	95% Corresponde al mayor valor de Satisfacción de los dos (2) últimos años.	JEFE DEL DPTO
Planificado	85% Definido por el Departamento.	JEFE DEL DPTO

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Consideraciones de Gestión.**

Las Consideraciones de Gestión establecidas aplican para los servicios claves que son prestados por el Departamentos, que constan de:

- Prestar servicios de reproducción de documentos.
- Prestar servicios recepción y distribución de documentos.

- **Periodicidad e Intensidad**

Los reportes del Indicador de Satisfacción del Cliente se actualizan durante los cinco (5) primeros días hábiles de cada mes.

Tabla 34. Consideraciones de Gestión del Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente

CONDICIÓN	INTENSIDAD DEL REPORTE	PERIODICIDAD	RANGO DE VALORES				
			%		INDICE	%	
BAJO CONTROL 	PUNTO DE INFORMACIÓN	MENSUAL	85	≤	INDICE	≤	100
	PUNTO DE ANÁLISIS	MENSUAL/ANUAL					
FUERA DE CONTROL NO CRITICO 	PUNTO DE CONTROL	MENSUAL	75	≤	INDICE	<	85
	PUNTO DE ANÁLISIS	MENSUAL/ANUAL					
FUERA DE CONTROL Y CRITICO 	PUNTO DE CONTROL	MENSUAL	0	<	INDICE	<	75
	PUNTO DE ANÁLISIS	MENSUAL/ANUAL					

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Niveles de Responsabilidad**

Tabla 35. Nivel de Responsabilidad del Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente

ASIGNACIÓN	RESPONSABLE
Revisión y actualización de los niveles de referencia de los servicios prestados por el Departamento.	JEFE DEPARTAMENTO
Aprobar los atributos para la medición de la satisfacción de los clientes en los diferentes servicios prestados por el Departamento.	JEFE DEPARTAMENTO
Seguimiento y Control del Indicador.	JEFE DEPARTAMENTO
Captura de los datos	JEFE DEPARTAMENTO
Elaboración del Informa de Gestión del Departamento.	JEFE DEPARTAMENTO

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Análisis del Indicador.**

- Subdivisión

Figura 21. Análisis del Indicador del Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente



Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Árbol de Factores**

Tabla 36. Árbol de Factores del Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente

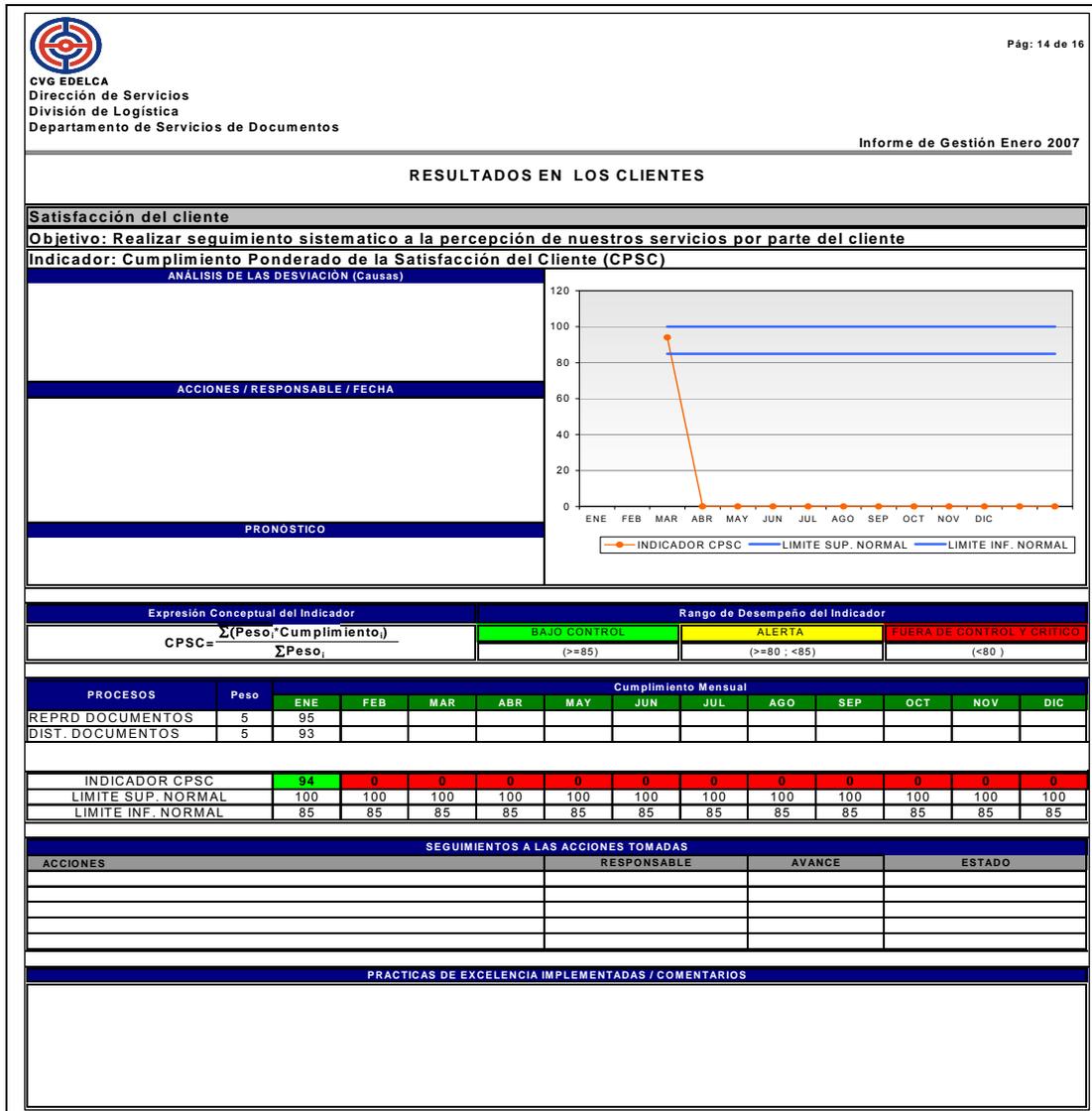
		CAUSAS			
INDICADOR	FACTOR	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Tiempo de entrega	Falta de destreza y habilidad	Inadecuado trato al cliente Poca capacidad		
		Falta de compromiso			
		Devolución del documento	Datos herrados Tachadura o mala condición del sobre		
		Exceso de confianza			
		Fallas en los vehículos	Fallas mecánicas Imprevistos		
		Falta de supervisión			
		Imprevistos			
		Incumplimiento en los tiempos de entrega	Mala planificación Imprevistos Falta de supervisión Exceso de confianza Incumplimiento de los procedimientos		
	Confiabilidad del servicio	Sobres mal cerrados	Descuido del remitente Falta de controles		
		Correspondencia en mal estado	Descuido del remitente Falta de controles		
		Incumplimiento en las horas de salida del documento	Exceso de confianza Falta de compromiso Falta de vehículos		
	Atención al cliente	Trato al cliente	Poco conocimiento de normas de cortesía y comunicación Falta de supervisión Personal Sin uniforme reglamentario Falta de conocimiento sobre el servicio		

		CAUSAS			
INDICADOR	FACTOR	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Tiempo de entrega	Falta de destreza y habilidad	Inadecuado trato al cliente Poca capacidad		
		Falta de compromiso			
		Devolución del documento	Firma no autorizada Tachadura condición del sobre		
		Exceso de confianza			
		Fallas en los equipos	Deficiencia en el mantenimiento Imprevistos Mala operación del equipo		
		Falta de supervisión			
		Imprevistos			
	Incumplimiento en los tiempos de entrega	Falta de planificación Imprevistos Falta de supervisión Exceso de confianza Incumplimiento de los procedimientos			
	Confiabilidad del servicio	Copias en mal estado			
		Encuadernaciones inadecuadas	Desperfectos en los equipos Falta de destreza y habilidad		
		Incumplimiento en las horas de entrega del material	Falta de compromiso Tiempos mal definidos Falta de control		
	Atención al cliente	Trato al cliente	Poco conocimiento de normas de cortesía y comunicación Falta de supervisión Sin uniforme reglamentario Excesivo tiempo de espera Falta de conocimiento sobre el servicio		

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- Reporte del Porcentaje del Grado de Satisfacción al Cliente por Servicios

Figura 22. Reporte del Comportamiento del Indicador del Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente



Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

## **2.6 Procedimientos y mecanismos utilizados para la medición y aplicación de los indicadores de calidad del Departamento de Servicios de Documentos**

Los Procedimientos que lleva a cabo el Departamento de Servicios de Documentos para la medición de cada uno de los Indicadores involucra los pasos que se siguen para la recolección de la Información que será presentada en los Informes de Gestión y los Mecanismos especifican el formato de los reportes/listados que se generarán en el Sistema de Información de los Indicadores de Gestión y que corresponden al indicador en cuestión que involucran los procesos claves del departamento. Se utilizan las herramientas que posee la empresa CVG EDELCA para la Elaboración de los gráficos correspondientes a las actividades y los procesos, que maneja la División de Logística y sus departamentos adscritos.

Los Indicadores se evalúan utilizando gráficos de control, de tendencias, de barras, tipo torta o diagramas de Grantt y otras herramientas con el análisis de sus posibles desviaciones y análisis de causas.

Los Procedimientos y Mecanismos utilizados para la medición de los Indicadores de calidad se presentan a continuación:

- **Porcentaje de cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua:** este indicador Controla y Evalúa el grado de cumplimiento del porcentaje de ejecución del Plan Integral de Mejora Continua dentro de un período determinado para la toma de decisiones oportuna dentro del Departamento de Servicios de Documentos. Los datos son tomados de las actividades del Plan Integral de Mejora Continua diseñado para el Departamento, donde se describen las actividades que tienen programadas el Departamento así como los lapsos de cumplimiento de estas y su avance en días y de manera porcentual.

Estos datos son tomados por el representante asignado por el Departamento, a su vez son registrados en un formato estándar “Plan Integral de Mejora Continua” haciendo uso de una Herramienta de Control de Proyecto Los datos son archivados física y/o digitalmente por el Departamento para su resguardo. Una Vez que se ha concretado el avance de las actividades que lleva a cabo el Departamento en el Plan de Mejora Continua mes a mes son vaciado estos resultados de sus avances en el Reporte Definitivo para el Informe de Gestión que se va a presentar, sirviendo como mecanismo de control ante las variaciones y consideraciones encontradas permitiendo tomar decisiones concretas y oportunas.

Figura 23. Plan Integran de Mejora Continua

 CVG. ELECTRIFICACION DEL CARONI DIRECCION DE SERVICIOS DIVISION DE LOGISTICA DPTO. DE SERVICIOS DE DOCUMENTOS							FECHA: 22/01/2007
							PAG:
<b>PLAN INTEGRAL DE MEJORA CONTINUA 2007</b>							
N°	ACTIVIDADES	INICIO	FIN	TOTAL DIAS	AVANCE (%)	AVANCE (DIAS)	OBSERVACION
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
<b>PROYECTO</b>							

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Cumplimiento de Atención al Cliente:** este indicador busca monitorear el cumplimiento de atención al cliente en el Departamento con la finalidad de

aumentar el nivel de satisfacción del cliente. Los datos son tomados de las sugerencias emitidas al Departamento por medio del buzón de sugerencia electrónico “[sugerenciaslogisticas@edelca.com.ve](mailto:sugerenciaslogisticas@edelca.com.ve)”. Los datos son tomados por el representante asignado por el Departamento y luego son registrados en un formato estándar “Control de Sugerencias” haciendo uso de la Herramienta Cal OppenOffice.org en donde se registran los avances de las actividades permanentes del Departamento. Los datos son archivados física y/o digitalmente por el Departamento

- **Cumplimiento del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión.:** este indicador busca controlar el porcentaje de Cumplimiento del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión del Departamento en un periodo determinado para afianzar e impulsar los principios y valores de la organización. Los datos son tomados de las actividades programa de divulgación de la filosofía de gestión diseñado para el Departamento los cuales son tomados por el representante asignado por el Departamento. Es necesario que todo el personal tenga conocimiento de la gestión de Calidad del Departamento así como de saber de qué manera son evaluados en cada uno de sus procesos es por ello que surge la necesidad de informar de manera mensual los logros, debilidades y proyectos a corto y largo plazo Los datos son registrados en un formato estándar “Ejecución del Programa de Divulgación de la Filosofía de Gestión” haciendo uso de la Herramienta Cal.OpenOffice.org, en donde se registran los avances de las actividades permanentes del Departamento. Los datos son archivados física y/o digitalmente por el Departamento. Se refiere al avance que lleva a cabo el Departamento en la Divulgación de la Filosofía de Calidad del Departamento a los trabajadores.

Figura 24. Plan Integral de Mejora Continua

PROGRAMA DE DIFUSION DE LA FILOSOFIA DE GESTION							
N°	ACTIVIDADES	INICIO	FIN	TOTAL DIAS	AVANCE (%)	AVANCE (DIAS)	OBSERVACION
9							
10							
PROYECTO							

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- Del Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento.** Este Indicador busca Controlar el Porcentaje de Cumplimiento de la Capacitación y Adiestramientos dentro un período determinado por el Departamento de Servicios de Documentos, con la finalidad de cerrar las brechas detectadas en las evaluaciones de desempeño y en el Plan Individual de Desarrollo. Los datos son tomados de la relación de adiestramiento realizados por el Departamento. Los datos son tomados por el representante asignado por el Departamento. Los datos son procesados en una tabla en Excel denominada “Seguimiento del Plan de Adiestramiento”, en donde se registran la cantidad de cursos realizados por el Departamento. Estos resultados son posteriormente incorporados en el Informe de Gestión del Departamento, donde se muestra gráficamente el comportamiento del indicador. Todos estos datos son archivados física y/o digitalmente por el Departamento.

Figura 25. Seguimiento del Plan de Adiestramiento

SEGUIMIENTO DND DEPARTAMENTO SERVICIOS DE DOCUMENTOS (366)										
FECHA: 19/07/2008 00:00										
UND	Nombre y Apellidos	Nombre del Adiestramiento	TIPO	Fecha Programada DND	Fecha Real Ejecución	Pendientes	Tramitado	Realizado	Empresa	OBSERVACIONES DE SEGUIMIENTO
ADIESTRAMIENTO BASICO	ALEXANDER DURAN	TALLER ISO 9000	DND		04 DE OCTUBRE			X	C.V.G. EDELCA	
		ORTOGRAFIA Y REDACCION	DND			X				
		LOPCYMAT	DND		07 DE AGOSTO			X	C.V.G. EDELCA	
		LINUX	DND		30 DE JULIO			X	CVG EDELCA	
TOTAL	ADIESTRAMIENTO	ADIESTRAMIENTO DND	4	Distribución del Adiestramiento	1	0	3			
		ADIESTRAMIENTO PDND	0	Porcentaje	25%	0%	75%			
			4							
LEYENDA										
Pendientes Cursos que aun no tienen fecha provista de realización y estan bajo responsabilidad de RRHH										
Tramitado Cursos en la cual se ha enviado a RRHH la Planilla de Solicitud de Adiestramiento via Fax. (Posteriormente su envío por valija)										
Realizado Cursos Ejecutados. Asistencia formal del personal.Se debe evidenciar la asistencia, con un Certificado o algun otro documento que lo acredite.										
DND: ADIESTRAMIENTO FORMALIZADOS EN EL DND										
PDND: ADIESTRAMIENTO QUE NO ESTAN EN EL DND PERO, QUE SE CONSIDERAN NECESARIOS REALIZAR										

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios.** Este indicador busca medir y controlar la cantidad de servicios prestados en los diferentes procesos del Departamento de Servicios de Documentos. Los datos son tomados tanto de los reporte del Sistema de Distribución de Documentos (SIDD) como de los valores estadísticos que reflejan la cantidad de servicios prestados por cada proceso. Los datos son tomados por el representante asignado por el Departamento. Los datos son procesados en una hoja de Excel llamada “Valores Estadísticos” donde se tiene identificado cada unidad y la cantidad de servicios prestados por cada unidad organizativa y luego es incorporado al formato estándar del informe de gestión del Departamento. Estos datos son archivados física y/o digitalmente por el Departamento.

Figura 26. Valores Estadísticos del Cumplimiento en la prestación de Servicios

 DIRECCIÓN DE SERVICIOS DIVISIÓN DE LOGÍSTICA DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE								
DOCUMENTOS CONTABLES SAP MES XXXXX 200X								
DOC. VE # 400052100			DOC. VE # 400052024			DOC. VE # 400052025		
Distrib. de Doc.			Guarda y Custodia			Distrib. de Copias		
003	366-02		003	366-01		003	90	
005	366-02		005	366-01		005	90	
020	366-02		020	366-01		020	90	
040	366-02		040	366-01		040	90	
050	366-02		050	366-01		050	90	
060	366-02		060	366-01		060	90	
070	366-02		070	366-01		070	90	
100	366-02		100	366-01		100	90	
390	366-02		390	366-01		390	90	
420	366-02		420	366-01		420	90	
500	366-02		500	366-01		500	90	
600	366-02		600	366-01		600	90	
700	366-02		700	366-01		700	90	
800	366-02		800	366-01		800	90	
910	366-02		910	366-01		910	90	
920	366-02		920	366-01		920	90	
950	366-02		950	366-01		950	90	
990	366-02		990	366-01		990	90	
200-Vat	366-02		200-Vat	366-01		200-Vat	90	
600-PMG	366-02		600-PMG	366-01		600-PMG	90	
800-PSM	366-02		410-PSM	366-01		800-TSM	90	
Totales:								

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio.** Este Indicador busca Controlar el porcentaje del grado de oportunidad en los diferentes servicios prestados por el Departamento de Servicios de Documentos, que permita tomar acciones oportunas en pro de la mejora de la prestación de nuestros servicios. Los datos son procesados en una hoja de Excel llamada “Seguimiento a la Oportunidad del Servicio de igual manera estos datos son archivados física y/o digitalmente por el Departamento.

Para el Departamento de Servicios de Documentos es importante que se cumplan con los tiempos de la entrega y recepción de Documentos por la cual se busca mantener las relaciones de Cordialidad y satisfacción entre los Proveedores y el Departamento. Para determinar la Oportunidad del Servicio de Reproducción de

Documentos se lleva a cabo en un cuadro de Cal. OpenOffice.org, llamada “Seguimiento a la Oportunidad del Servicio” donde se tiene identificado el número de solicitud de cada material a ser reproducido en el cual se lleva un control en la Fecha en que es recibido la documentación y la fecha en que ha sido estipulada para su entrega y finalmente la fecha Real de entrega para determinar la Oportunidad del Servicio; estos datos finalmente son incorporado al formato estándar del Informe de Gestión del Departamento.

Figura 27. Control de Servicios de Reproducción de Documentos.

**CONTROL DEL SERVICIO DE REPRODUCCIÓN DE DOCUMENTOS**

SERVICIO DE REPRODUCCIÓN

Nº SOLICITUD	CODIGO UNIDAD	FECHA DE ENTRADA	FECHA DE ENTREGA (PROG)	TOTAL DIAS	FECHA DE ENTREGA (REAL)	DIAS REALES	OPORTUNIDAD	CANTIDAD DE SERVICIOS PRESTADOS				OBSERVACIONES
								COPIAS BIN	COPIAS (C)	ENCUADERNACIONES	PLAMOS (MTS)	
3152	366											
6083	368											
665	3											
3144	366											
5273	40											
1203	211											
6946	721											
1202	211											
6943	720											
52395	35											
52396	36											
PROYECTO												

	CANTIDAD	%
OPORTUNOS	0	#VALOR!
NO OPORTUNOS	0	#VALOR!
TOTAL	0	

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

En el Proceso de Distribución de Documentos se toman varios documentos del SIDD aleatoriamente donde se es comparado con el tiempo de salida y el tiempo de entrega de estos documentos para determinar su oportunidad. Estos datos son tomados por el representante asignado por el Departamento y posteriormente son vaciados en el Reporte Definitivo del Informe de Gestión.

Figura 28. Control de Servicios de Recepción y Distribución de Documentos

SERVICIO DE RECEPCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS				
N°	N° DE DOCUMENTO	OPORTUNOS		
		S	N	
1	267262			
2	256325			
3	267437			
4	266275			
5	255648			
6	261091			
7	257644			
8	256112			
9	265009			
10	257415			
11	266768			
12	267407			
13	265802			
14	262883			
15	263184			
16	261032			
17	266492			
18	261558			
19	263078			
20	264430			
21	258420			
22	256771			
23	266475			
24	260604			
25	258383			
26	256102			
27	263757			
28	267318			
29	263347			
30	261867			
31	257795			
32	264837			
33	263017			
34	257712			
35	263592			
36	263489			
37	263627			
38	266061			
39	264426			
40	261115			
41	255955			
42	263673			
43	261002			
44	266582			
45	259036			
46	256665			
47	260094			
48	258008			
49	263048			
50	255652			
TOTAL		0	0	

N°	N° DE DOCUMENTO	OPORTUNOS		
		S	N	
51	266293			
52	257247			
53	266217			
54	259376			
55	260455			
56	267143			
57	255613			
58	260253			
59	262970			
60	262304			
61	262872			
62	260287			
63	257801			
64	265409			
65	256358			
66	266114			
67	261515			
68	267244			
69	263020			
70	267455			
71	255678			
72	259173			
73	260936			
74	267085			
75	263033			
76	262426			
77	259658			
78	265866			
79	257953			
80	260135			
81	265607			
82	256725			
83	262206			
84	264303			
85	260926			
86	267486			
87	263926			
88	261363			
89	260218			
90	259375			
91	256147			
92	255570			
93	264486			
94	258772			
95	265803			
96	265669			
97	257366			
98	259797			
99	265392			
100	265210			
TOTAL				

N°	N° DE DOCUMENTO	OPORTUNOS		
		S	N	
101	259732			
102	265895			
103	256862			
104	265492			
105	265460			
106	264720			
107	260397			
108	257597			
109	263065			
110	263174			
111	262557			
112	261152			
113	264724			
114	257243			
115	257935			
116	258130			
117	257208			
118	266685			
119	264317			
120	262251			
121	265288			
122	262645			
123	255505			
124	256540			
125	260927			
126	265999			
127	258730			
128	265549			
129	263871			
130	256420			
131	257760			
132	262245			
133	258107			
134	255732			
135	260184			
136	255306			
137	262606			
138	263196			
139	256607			
140	257642			
141	266155			
142	259710			
143	259586			
144	256764			
145	261742			
146	258751			
147	265906			
TOTAL		0	0	

CANTIDAD DE ENTREGA	
OPORTUNOS	0
NO OPORTUNOS	0

% DE OPORTUNIDAD	
OPORTUNOS	#VALOR!
NO OPORTUNOS	#VALOR!

TOTAL: 0

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- **Del Cumplimiento del Presupuesto:** este indicador nos ayuda a Controlar el grado de cumplimiento de la gestión presupuestaria de un periodo determinado para la toma de decisiones oportunas.

Los datos son tomados de la Aplicación SAP/R3, que dispone CVG EDELCA para el control presupuestario; que no es más que un Conjunto integrados de módulos que representan las diferentes funciones del sistema y que permite incorporar las mejores prácticas de negocios de empresas a escala mundial. El departamento Puede verificar a través de este Sistema la disponibilidad de fondos, del cumplimiento de metas presupuestarias trimestralmente así como determinar el cumplimiento del presupuesto programado en relación al Presupuesto Ejecutado. Estos datos son tomados por el representante asignado por el Departamento. La Gestión de Calidad en su preocupación por darle cumplimiento a los requerimientos solicita llevar un reporte que se maneja a través de indicadores de gestión que les permite observar como se ha desarrollado la ejecución de los planes previstos, por esta unidad. El sistema SAP, tiene varias opciones que permiten la visualización, modificación y otras funciones en la revisión del Presupuesto .En el departamento realizan la visualización y captura de los datos, que posteriormente son incorporados al informe de gestión del Departamento y declarados en la Justificación Presupuestaria de cada mes. Toda Esta Información es registrada física y/o digitalmente por el Departamento.

Figura 29. Tabla de Valores Absolutos Mensuales del Presupuesto.

TABLA DE VALORES ABSOLUTOS MENSUALES														MES: 12			
														12			
Posiciones Presupuestarias					2008												Total Activado
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1 MATERIALES Y SUMINISTROS	1-ene	31-ene	5%	P	8.676.000,00	8.420.411,00	68.717.197,00	21.246.411,00	42.672.676,00	32.506.168,00	73.762.627,00	26.127.626,00	16.467.426,00	27.294.931,00	31.348.171,00	13.756.666,00	362.912.619,00
				R	1.369.336,00	20.612.470,00	18.286.794,00	22.769.160,00	21.616.000,00	33.222.976,00	29.362.457,00	26.674.686,00	48.674.346,00	6.876.491,00	34.778.638,00	3.164.263,00	239.947.723,00
2 VIAJES Y PASAJES	1-ene	31-ene	5%	P	2.354.166,00	2.354.166,00	4.854.166,00	2.354.166,00	2.354.166,00	4.854.166,00	12.184.996,00	4.892.866,00	4.892.866,00	77.266.623,00	77.584.825,00	4.862.666,00	266.366.638,00
				R	2.877.636,00	6.943.862,00	6.463.214,00	2.156.416,00	4.642.744,00	9.066.542,00	19.763.371,00	6.668.548,00	6.996.466,00	2.867.426,00	13.276.627,00	15.426.200,00	66.921.166,00
3 SERVICIOS PROFESIONALES Y TECNICOS	1-ene	31-ene	1%	P	2.125.000,00	2.125.000,00	2.125.000,00	2.125.000,00	2.125.000,00	2.125.000,00	40.800.000,00	0,00	0,00	0,00	4.790.000,00	0,00	20.250.000,00
				R	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.520.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	4.730.000,00	2.880.000,00	0,00	11.750.000,00
4 CUENTAS CENTRALIZADAS	1-ene	31-ene	60%	P	233.625.499,00	233.625.499,00	233.625.499,00	233.625.499,00	233.625.499,00	233.625.499,00	961.416.946,00	128.999.898,00	148.999.897,00	128.999.897,00	128.999.765,00	96.999.696,00	3.135.121.478,00
				R	14.364.000,00	13.160.642,00	253.889.762,00	91.798.916,00	315.216.542,00	132.037.294,00	32.723.632,00	364.759.866,00	243.857.648,00	134.878.641,00	1.122.624.624,00	207.094,00	2.066.725.869,00
5 ACTIVOS	1-ene	31-ene	5%	P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	42.837.238,00	0,00	0,00	68.888.000,00	68.762.761,00	0,00	200.000.000,00
				R	0,00	0,00	0,00	17.304.229,00	0,00	0,00	0,00	37.669.000,00	0,00	0,00	14.529.999,00	0,00	69.904.238,00
Total					248.179.665	248.126.676	309.321.772	269.169.676	337.877.343	331.609.623	1.121.627.862	153.816.526	176.146.127	263.965.061	349.987.716	117.648.368	3.826.679.127
					18.678.264	38.123.176	277.638.770	134.621.656	346.874.374	176.126.812	76.369.190	436.842.637	239.837.862	652.476.862	1.187.588.198	17.895.466	3.896.968.969
					I TRIMESTRE			II TRIMESTRE			III TRIMESTRE			IV TRIMESTRE			
P					802.626.515,00	29,43%	927.537.242,00	23,63%	1.444.978.455,00	36,80%	751.626.517,00	19,14%	3.926.579.128,00				
R					335.324.339,00	41,81%	650.623.016,00	70,11%	752.048.999,00	52,65%	1.357.869.695,00	190,65%	3.076.865.962,45				

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

- Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente.** Este indicador nos permite mejorar el Porcentaje del Grado de Satisfacción de los Clientes en los diferentes servicios prestados, en un período determinado. Estos datos son tomados de las encuestas aplicadas en los servicios claves prestados por el Departamento. Cada servicio tiene un modelo de encuesta distinto, adaptado a la naturaleza del mismo. Los datos son tomados por la(s) persona(s) asignada(s) por el Departamento. Una vez aplicadas las encuestas, los datos son procesados en una tabla en Excel denominada “Control de Encuestas”, en donde se registran la cantidad de encuesta aplicada por Departamento, Servicios y zona; Puntaje Meta Programado y puntaje obtenido. Estos resultados son posteriormente vaciados en el informe de gestión del Departamento, donde se muestra gráficamente el comportamiento del indicador. Los datos son archivados física y/o digitalmente por el Departamento.

Figura 30. Modelo de Encuesta de Satisfacción y Reproducción de Documentos

**Dpto. Servicios de Documentos**

La intención de esta encuesta es medir el grado de satisfacción que pueda tener usted de nuestro servicio, siendo objetivo en cada respuesta, con el fin de mejorar continuamente la prestación de mismo. Para cada atributo, seleccione con una equis (X) su opción.

ATRIBUTOS	ESCALA				IMPORTANCIA		
	D	R	B	E	PI	I	MI
Atención recibida durante la prestación del Servicio							
Tiempo de respuesta en la prestación del servicio							
Confidenciabilidad y Seguridad del Servicio							
Funcionamiento del Sistema de Distribución de Documentos SIDD							

OBSERVACIONES

D: Deficiente  
R: Regular  
B: Bueno  
E: Excelente

PI: Poco Importante  
I: Importante  
MI: Muy Importante

---

**Dpto. Servicios de Documentos**

La intención de esta encuesta es medir el grado de satisfacción que pueda tener usted de nuestro servicio, siendo objetivo en cada respuesta, con el fin de mejorar continuamente la prestación de mismo. Para cada atributo, seleccione con una equis (X) su opción.

ATRIBUTOS	ESCALA				IMPORTANCIA		
	D	R	B	E	PI	I	MI
Atención recibida durante la prestación del Servicio							
Tiempo empleado para la prestación del Servicio							
Cuidado que reciben los originales a reproducir							
Calidad en la reproducción del material							
Calidad de las encuadernaciones							

OBSERVACIONES

D: Deficiente  
R: Regular  
B: Bueno  
E: Excelente

PI: Poco Importante  
I: Importante  
MI: Muy Importante

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

Tabla 37. Contabilización de Encuestas por Zonas

### CONTABILIZACIÓN DE ENCUESTA POR ZONAS

PUERTO ORDAZ REPRODUCCIÓN			
N°	SAT. OBT	SAT. MAX	
1	48	60	
2	60	60	
3	30	40	
4	48	52	
5	24	32	
6	60	60	
7	30	40	
8	39	60	
9	51	56	
10	57	60	
<b>T</b>	<b>447</b>	<b>520</b>	<b>85,96</b>

MACAGUA REPRODUCCIÓN			
N°	SAT. OBT	SAT. MAX	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
<b>T</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>###</b>

PUERTO ORDAZ DISTRIBUCIÓN			
N°	SAT. OBT	SAT. MAX	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
<b>T</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>###</b>

MACAGUA DISTRIBUCIÓN			
N°	SAT. OBT	SAT. MAX	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
<b>T</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>###</b>

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

Figura 31. Control de Encuestas Indicador de Satisfacción.

CONTROL DE ENCUESTAS 2007 INDICADOR DE SATISFACCIÓN RESULTADOS AGOSTO 2007												
SERVICIO	AREA	Cant a Dist		PUNTAJE MÁXIMO		PUNTAJE META PROGRAMADO		EJECUCIÓN				
		N°	Total por Servicio	Puntaje max/Zona	Puntaje max. 60pts/encst	Puntaje Prog/Zonal/ Servicio	Valor Programado Pta	% Esp	Puntaje Obtenido	% por Zona	Puntaje por Servicio	% por Servicio
SERVICIOS DE REPRODUCCION DE DOCUMENTOS	Guri	8	50	480	3.000	466	2.910	97	454	95%	2374	82%
	Macaqua	10		600		582			461	77%		
	Puerto Ordaz	10		600		582			484	81%		
	Caruachi	6		360		349			347	96%		
	Caracas	16		960		931			628	65%		
SERVICIOS DE RECEPCION Y DISTRIBUCION DE DOCUMENTOS	Guri	8	50	384	2.400	372	2.328	97	361	94%	1984	85%
	Macaqua	10		480		466			413	86%		
	Puerto Ordaz	10		480		466			401	84%		
	Caruachi	6		288		279			262	91%		
	Caracas	16		768		745			647	71%		
				5.400		5.238			4.358			

Servicios de Reproducción	
Guri	95%
Macaqua	77%
Puerto Ordaz	81%
Caruachi	96%
Caracas	65%

Serv. Recep y Distribución	
Guri	94%
Macaqua	86%
Puerto Ordaz	84%
Caruachi	91%
Caracas	71%

Fuente: Manual de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos 2007

## 2.7 Elaboración de informes mensuales sobre la gestión del departamento en función de los indicadores establecidos y de las reuniones de la Gestión de Calidad del Departamento de Servicios de Documentos.

Es responsabilidad del Jefe del departamento junto con el personal encargado de la Gestión de Calidad del Departamento la elaboración mensual del informe de gestión de los resultados arrojados por cada indicador de su Unidad. Este informe debe realizarse en un periodo de cinco (5) días hábiles al cierre mensual con los resultados de los indicadores de Gestión, donde se definen en caso de ser necesario, las acciones correctivas, preventivas o de mejora, así como los aspectos relacionados con los responsables, implantación y seguimiento de dichas acciones para garantizar el cumplimiento y eficacia de éstas.

El Jefe de departamento debe reunirse con los responsables de los procesos para analizar, definir las Causas, acciones y hacer seguimiento a las acciones tomadas cuando sean necesario consolidando la información de los Indicadores, elaborando tablas y gráficos pertinentes y registrando el análisis de las desviaciones de los indicadores con respecto a las metas establecidas durante la prestación de los

Servicios de Reproducción recepción, distribución, conservación y custodia de documentos a las Unidades Organizativas de CVG EDELCA en el año fiscal 2007.

Es de responsabilidad del jefe del Departamento verificar el registro de la Información correspondiente a los indicadores de sus procesos.

Una vez que se ha consolidado toda la información necesaria para la elaboración del Informe de gestión del Departamento el Jefe de departamento tiene hasta 5 días hábiles después de elaborado el informe para divulgar el resultado de la gestión mediante reuniones con todo el personal para dar a conocer las posibles debilidades de los procesos y donde se debe atacar con mayor énfasis para mejorar dicho proceso.

El Jefe de departamento adscrito a la División de logística debe enviar su informe por correo electrónico e impreso con su hoja de Aprobación, al personal designado por el Gerente, para la recopilación de la Información y elaboración del Informe consolidado de la División de Logística dentro los primeros cinco (5) días hábiles de cada mes. El Departamento de Servicios de Documentos finalmente monitorea y controla los Indicadores con el manejo eficiente y eficaz de su gestión

En las reuniones de comité de calidad, se planifican los procesos administrativos que se llevaran a cabo para lograr mejorar los índices obtenidos en los meses anteriores. Se revisan las encuestas, los procesos solicitados y su seguimiento, así como la entrega de reportes por cada uno de los miembros del comité a fin de evaluar cuales son las áreas que necesitan mayor apoyo. Se analizan los datos obtenidos en el presupuesto hasta la fecha, esto a fin de saber como ha sido el desarrollo de las ejecuciones presupuestarias que están enlazadas con las diferentes funciones y responsabilidades del Departamento.

Estas, reuniones tiene la finalidad de ellas es mejorar la Gestión de Calidad, ya que en la actualidad se esta optando por la certificación ISO 9001:2000, por ende dichas actividades están encaminadas a lograr la certificación y ofrecer un servicio de calidad, oportunidad y confiabilidad. Se evalúan los compromisos adquiridos en reuniones pasadas y se verifica el cumplimiento de los mismos, se exponen las razones por las cuales no se han cumplido los compromisos. Estos Informes Se generará mensualmente y todo informe de Gestión debe ser previamente revisado y aprobado, en el Sistema de Indicadores de Gestión, por el Jefe del Departamento.

Una vez obtenida la información se hace un compendio de toda la información obtenida, es procesada e informada a la Gerencia de Logística, quien determinara junto con el Jefe del Departamento las medidas correctivas que pondrá en practica el Departamento para mejorar su funcionamiento.

El departamento de Servicios de Documentos con el propósito fundamental de evidenciar la medición y control sobre la gestión de sus procesos presenta los resultados obtenidos durante su gestión mensual mediante el análisis y consolidación de la información relacionada con los aspectos operativos y administrativos de la unidad que nos permita alcanzar un control eficiente de las actividades que se programaron en el plan operativo 2007 y en presupuesto aprobado para este año. El reporte de Indicadores se presenta en hojas de cálculo, utilizando el formato denominado “Informe de Gestión” definido por el equipo de trabajo de la División de Logística; en este Informe se presentan los valores programados y reales de cada indicador, mostrándose el gráfico respectivo y la documentación necesaria para su análisis, es decir, cada indicador en el Informe de Gestión se documenta con información necesaria para la toma de decisiones, esta información se compone de: causas de la desviación, acciones a tomar, responsables, fechas de compromisos, pronóstico, políticas de excelencia implementadas y el seguimiento a las acciones tomadas anteriormente.

### **CAPÍTULO III**

## **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN BASADA EN INDICADORES DE CALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE DOCUMENTOS DE C.V.G EDELCA**

En este capítulo se hace un análisis referente a la Gestión basada en los Indicadores de Calidad del Departamento de Servicios de Documentos durante el periodo 2007, permitiendo de esta forma profundizar sobre algunos aspectos básicos que permitan determinar las debilidades y fortalezas y logros alcanzados durante la Gestión

### **3.1 Fortalezas y debilidades de la evaluación de la gestión basada en indicadores de calidad del Departamento de Servicios de Documentos**

#### **3.1.1 Sistema de indicadores implantados por el Departamento de Servicios de Documentos**

El Departamento Servicios de Documentos adscrito a la División de Logística de CVG EDELCA, es el encargado de prestar los servicios de recepción, distribución, reproducción, conservación y custodia de documentos a todas las unidades organizativas de la empresa y en función de prestar un servicio en condiciones de calidad, confiabilidad y oportunidad ha incorporado a sus procesos, elementos de que permiten planificar, ejecutar y controlar su gestión para permitirle evaluar los logros o señalar obstáculos para aplicar los correctivos necesarios. Es en este sentido que el Departamento maneja los Indicadores de Gestión como mecanismos de Control de cada uno de sus procesos medulares que son la base para el proceso de toma de decisiones de manera oportuna.

El Departamento de Servicios de Documentos, encaminado en el Ciclo de Mejora Continua siguiendo los lineamientos de las NVC ISO 9001:2000, y con el objetivo de brindar apoyo a la gestión administrativa de la empresa, en condiciones de calidad, confiabilidad, oportunidad y eficiencia y buscando siempre el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles, produce informes mensuales sobre la gestión de la unidad en función de los indicadores establecidos, a fin de evaluar el desempeño y tomar acciones correspondientes que permitan mejorar el servicio prestado al igual que los procesos y la satisfacción en la demanda de los servicios requeridos por las diferentes unidades organizativas de la empresa.

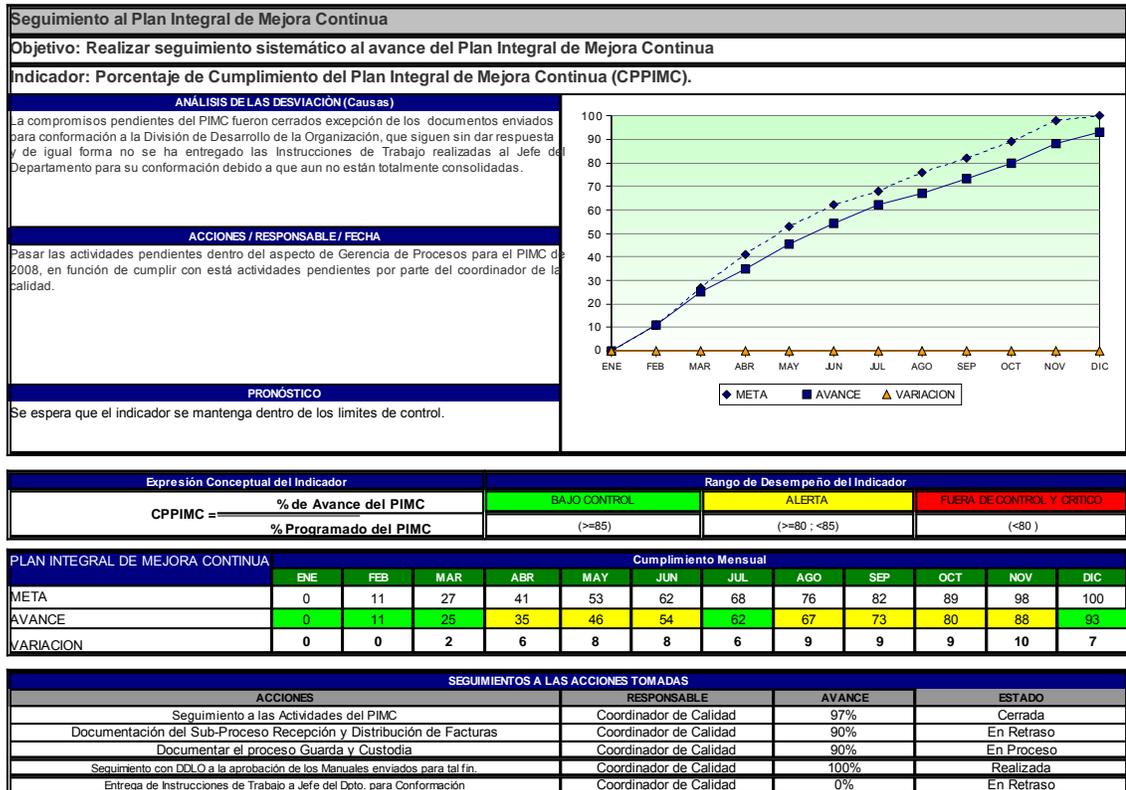
Este informe presenta el resultado consolidado de la gestión del Departamento de Servicios de Documentos mediante la medición y control sobre su gestión. Durante la prestación de los servicios de recepción, distribución, conservación y custodia de documentos a las unidades organizativas de CVG EDELCA en el año fiscal 2007.

#### 3.1.1.1 Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua

El indicador alcanzó un porcentaje de cumplimiento del 93% un porcentaje considerablemente bueno teniendo una variación de siete (7%) puntos porcentual y obteniendo debilidad en la Gerencia de Procesos por la no aprobación de los procedimientos e instrucciones normalizadas por cambios en los procesos y demoras con la Unidad de Desarrollo de la Organización en la conformación de procedimientos. y las instrucciones de trabajo requirieron algunos cambios debidos a variaciones en los procesos. En líneas generales el cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua se considera aceptable. Durante el 2007 el Departamento de Servicios de Documentos contó con un Plan Integral de Mejora Continua para un año completo el cual alcanzo un porcentaje de ejecución del 93%.

Figura 32. Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua

PLANIFICACION ESTRATEGICA Y DDO

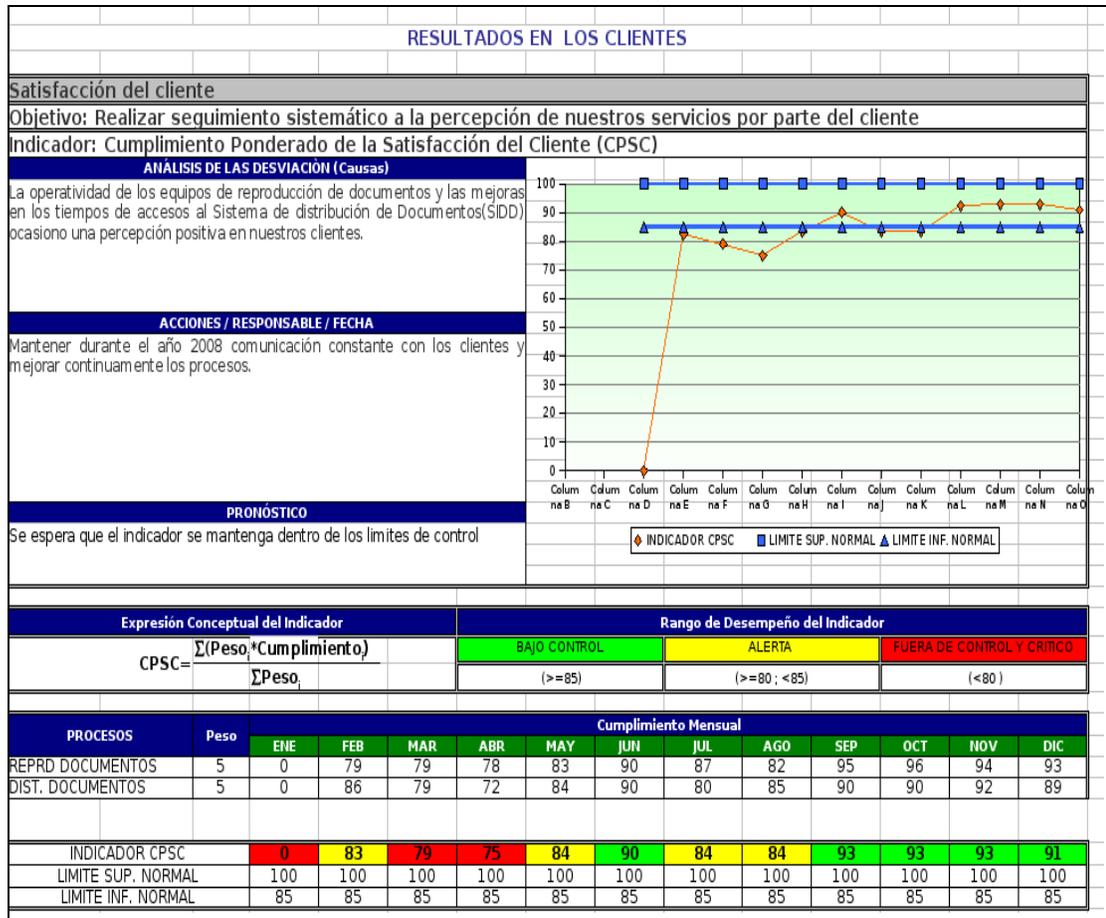


Fuente: Informe de Gestión de Diciembre Departamento de Servicios de Documentos

### 3.1.1.2 Índice de la Satisfacción de los Clientes

Los resultados reflejados durante el año en la medición de la percepción y satisfacción de nuestros clientes en relación a los servicios que prestamos durante el año fueron positivas manteniéndose durante los últimos cuatro meses por encima de 90%. Debido a la operatividad de los equipos de reproducción de documentos y las mejoras en los tiempos de acceso al Sistema de Distribución de Documentos por parte de los Usuarios.

Figura 33. Porcentaje de Cumplimiento de Satisfacción del Cliente



Fuente: Informe de Gestión de Diciembre Departamento de Servicios de Documentos

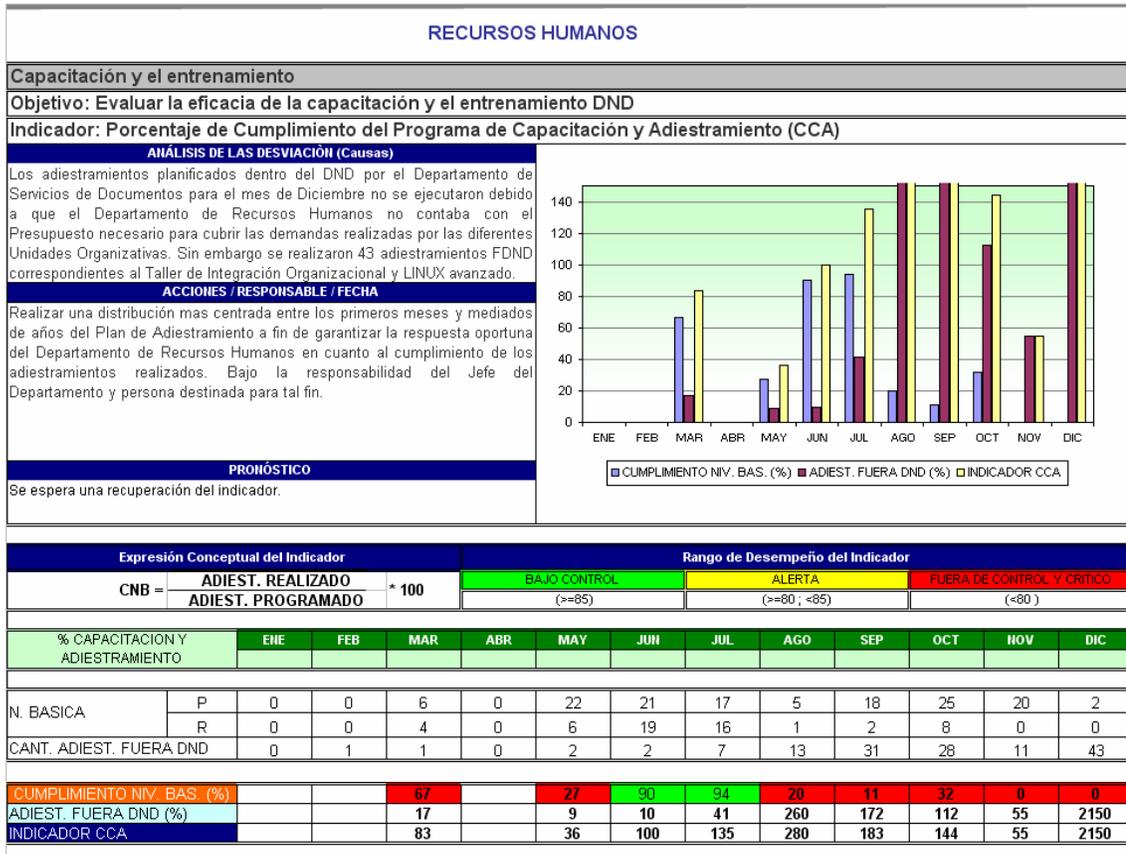
### 3.1.1.3 Cumplimiento del Plan de Adiestramiento

El indicador de cumplimiento del Plan de Adiestramiento mantuvo un comportamiento por debajo de lo esperado ubicándose con un cumplimiento del 41,17% para los adiestramientos técnicos y 100% de cumplimiento en entrenamientos en función de la calidad total.

Durante el año 2007 el programa de Detección de Necesidades de Desarrollo reflejó resultados por debajo de lo esperado debido a inconvenientes en la realización de los adiestramientos fuera de la zona y problemas con el presupuesto administrado por el departamento de Recursos Humanos para la realización de los adiestramientos en toda la organización. De los 156 adiestramientos planificados dentro del DND se realizaron 69 y quedando pendiente 87. En forma general contabilizando los DND y FDND se reportó 43 adiestramientos pendientes representando 12%, 43 adiestramientos tramitados representando 12% y 262 adiestramientos realizados representando 74%. El indicador de adiestramiento técnico se tenían planificados 136 adiestramientos de los cuales se realizaron 56 con un porcentaje de cumplimiento de 41,17%, mientras que el indicador de adiestramientos en calidad total se planificaron 20 adiestramientos y se realizó igual cantidad para un cumplimiento del 100%.

Figura 34. Porcentaje del Cumplimiento del Programa de Capacitación y Adiestramiento

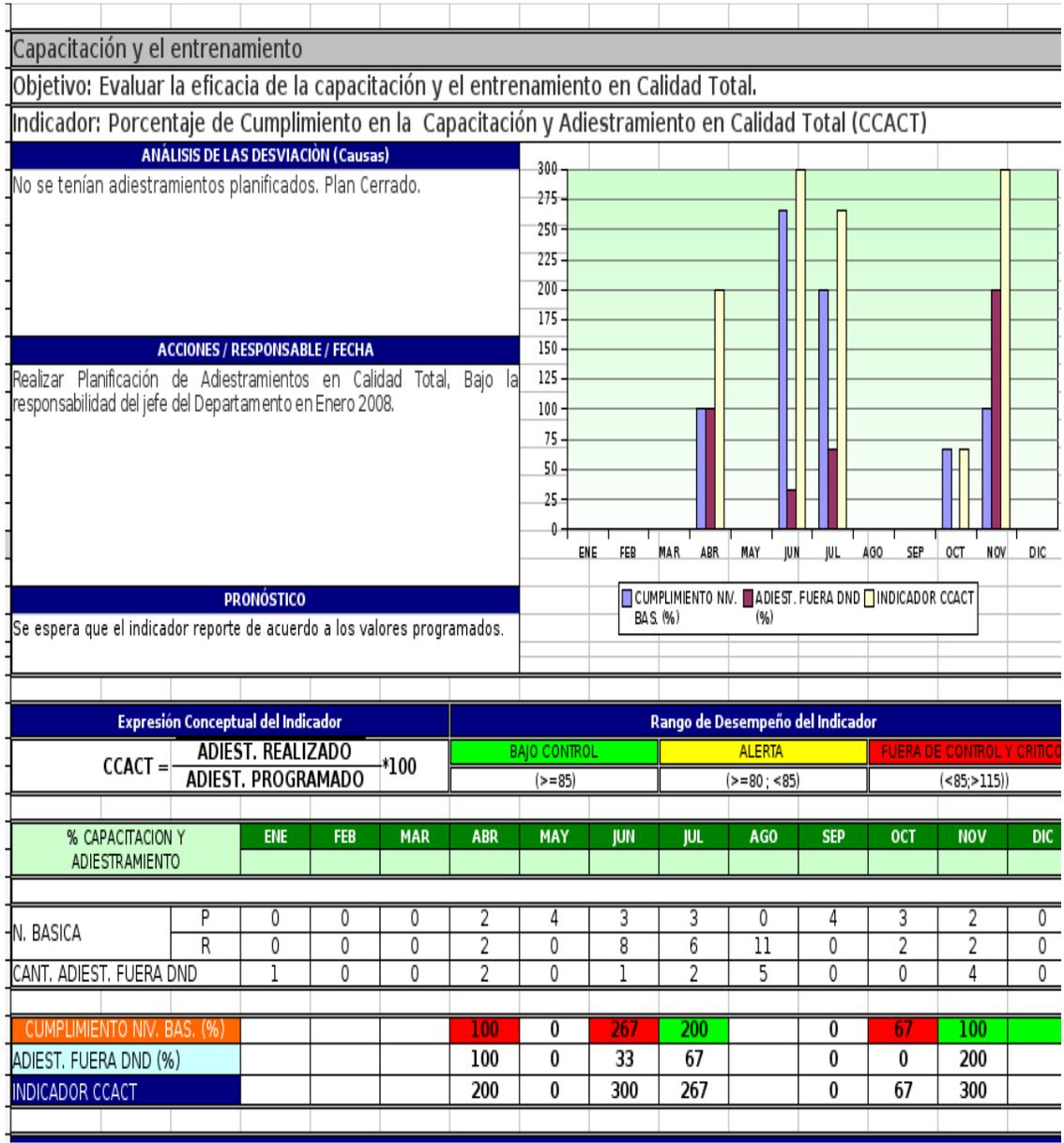
**Técnicos**



Fuente: Informe de Gestión de Diciembre Departamento de Servicios de Documentos

Figura 35. Porcentaje del Cumplimiento del programa de Capacitación y Adiestramiento en Calidad Total

**Calidad Total**

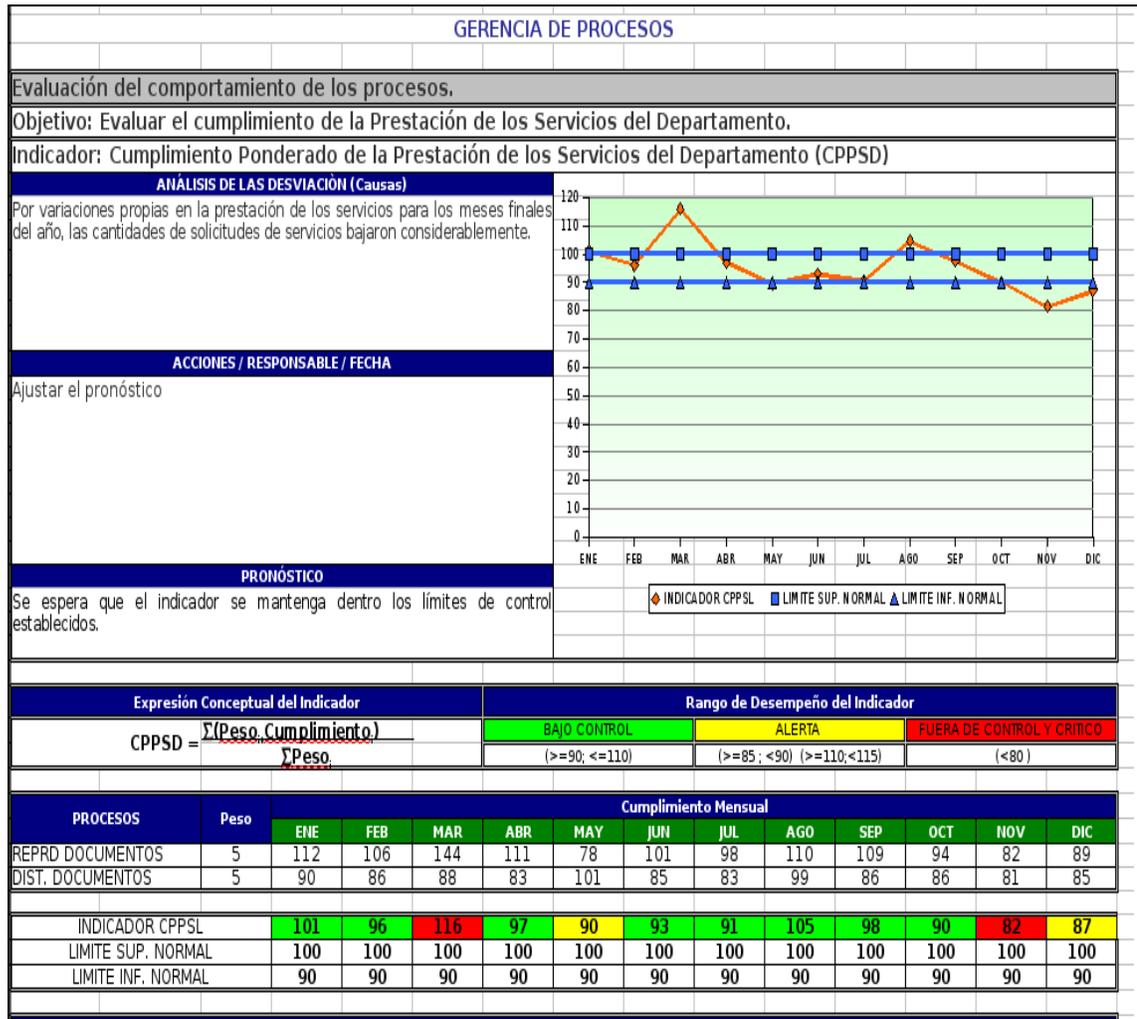


Fuente: Informe de Gestión de Diciembre Departamento de Servicios de Documentos

### 3.1.1.4 Cumplimiento en la Prestación de los Servicios

Dentro de los valores esperados por el Departamento de Servicios de Documentos en relación al indicador de cumplimiento en la prestación de los servicios reporto dentro de los valores esperados debido a variaciones propias en la prestación de los servicios para los meses finales del año, las cantidades de solicitudes de servicios bajaron considerablemente.

Figura 36. Porcentaje del Cumplimiento de la prestación de los Servicios

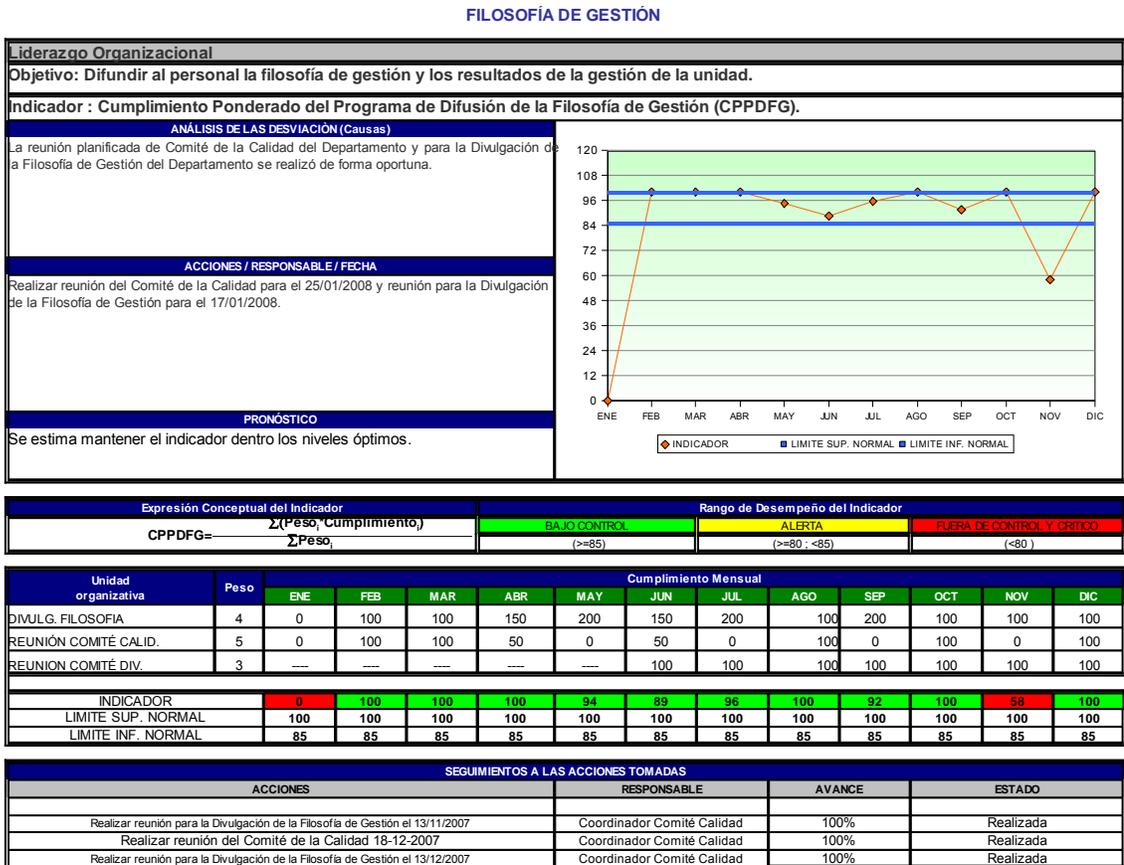


Fuente: Informe de Gestión de Diciembre Departamento de Servicios de Documento

### 3.1.1.5 Divulgación de la Filosofía de Gestión

El indicador de Divulgación de la Filosofía de Gestión se mantuvo dentro de los valores esperados durante todo el año y se espera que para el 2008 se mantenga dentro los valores óptimos.

Figura 37. Porcentaje del Cumplimiento del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión



Fuente: Informe de Gestión de Diciembre Departamento de Servicios de Documentos

### 3.1.1.6 Cumplimiento de Atención al Cliente

Durante el año 2007 este indicador no reporto debido a que en el buzón de sugerencias logísticas no se recibieron sugerencias al Departamento de Servicios de Documentos.

Figura 38. Porcentaje del Cumplimiento en la Atención al Cliente

FOCALIZACION EN LOS CLIENTES													
<b>Gestión de Reclamos</b>													
Objetivo: Realizar seguimiento sistemático a la atención al cliente.													
Indicador: Porcentaje de Cumplimiento en la Atención al Cliente (CPAC).													
<b>ANÁLISIS DE LAS DESVIACION (Causas)</b>													
Durante el mes no se recibieron Sugerencias y/o Observaciones para los servicios que presta el Departamento													
<b>ACCIONES / RESPONSABLE / FECHA</b>													
Seguir vigilantes a Sugerencias y/o Observaciones que puedan emitir nuestros clientes sobre la prestación de nuestros servicios. Responsables: Jefe del Departamento y responsables de los procesos, en forma periódica durante el transcurso del mes.													
<b>PRONÓSTICO</b>													
<b>Expresión Conceptual del Indicador</b>													
CPAC = $\frac{\text{N}^\circ \text{ DE SUGERENCIAS ATENDIDAS}}{\text{N}^\circ \text{ DE SUGERENCIAS RECIBIDAS}} * 100$													
<b>Rango de Desempeño del Indicador</b>													
BAJO CONTROL				ALERTA				FUERA DE CONTROL Y CRITICO					
>=85				>85 : <=70				<70					
<b>Oportunidades de Mejora Recibidas de los Clientes</b>													
PROCESOS	Peso	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
REPRD. DOCUMENTOS	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DIST. DOCUMENTOS	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>INDICADOR CPAC</b>													
LIMITE SUP. NORMAL		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
LIMITE INF. NORMAL		85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
<b>SEGUIMIENTOS A LAS ACCIONES TOMADAS</b>													
<b>ACCIONES</b>				<b>RESPONSABLE</b>				<b>AVANCE</b>				<b>ESTADO</b>	
Seguimiento al Buzón de Sugerencias y/o Observaciones				Jefe del departamento				100%				En Proceso	
				Coordinadores de Procesos				100%				En Proceso	

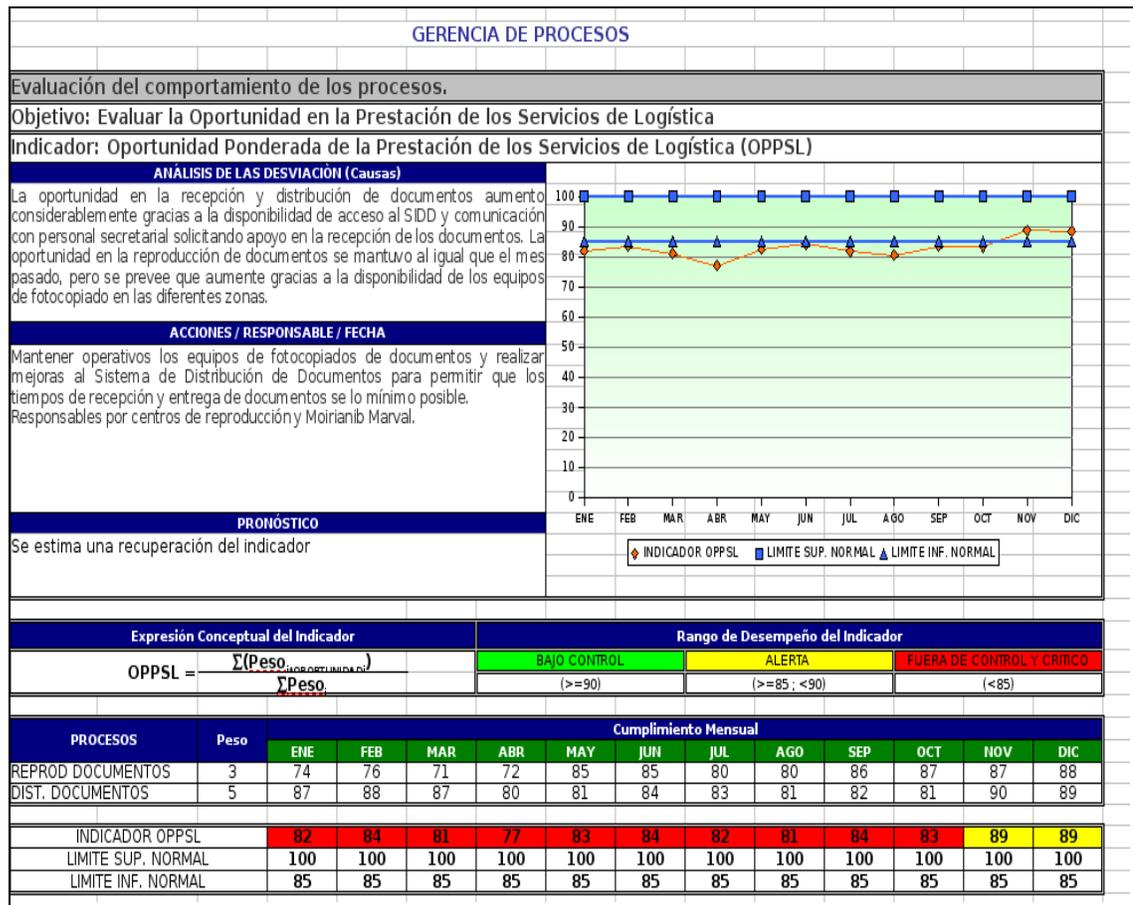
Fuente: Informe de Gestión de Diciembre Departamento de Servicios de Documentos

### 3.1.1.7 Oportunidad en la Prestación de los Servicios

La oportunidad en la prestación de los servicios del Departamento de Servicios de Documentos durante la mayor parte del año reporto por debajo de los valores esperados, sin embargo los meses de Noviembre y Diciembre entro dentro de los

límites de control gracias a la disponibilidad del acceso al SIDD y comunicación con el personal secretarial solicitando el apoyo en la recepción de los documentos y seguir manteniendo los equipos de reproducción operativos. Se espera una tendencia positiva para el año 2008.

Figura 39. Oportunidad Ponderada de la Prestación de los Servicios de Logística



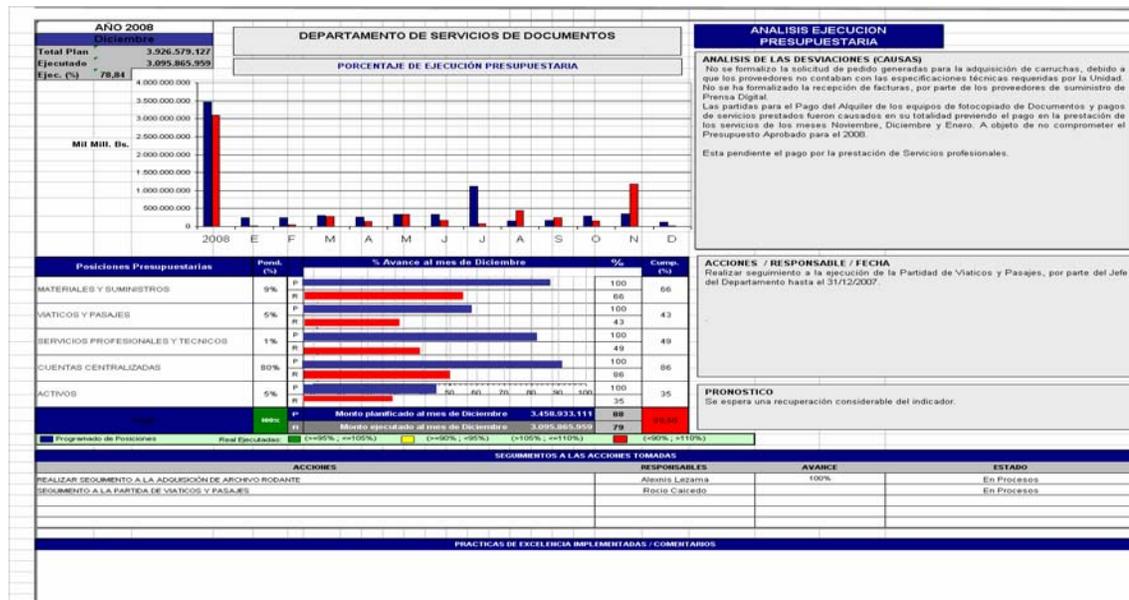
Fuente: Informe de Gestión de Diciembre Departamento de Servicios de Documento

### 3.1.1.8 Ejecución Presupuestaria

El indicador de ejecución del Presupuesto reporto un cumplimiento del 78,84% gracias a gran parte de la ejecución de la partida por cuentas centralizadas, como

estrategia del Departamento de Administración de Contratos de Servicios para no comprometer el Presupuesto aprobado para el Departamento de Servicios de Documentos para el 2008, gran parte de la partida para la adquisición de activos no se consumió por inconvenientes en la Adquisición de Archivo Rodante para mejorar la gestión del Archivo Central de Guri, las partidas presupuestaria quedaron de la siguiente forma :Materiales y suministro 66%, Viáticos y Pasajes 43% por inconvenientes con los adiestramientos fuera de la zona, Servicios Profesionales 49%, Cuentas centralizadas 86%, Activos 35%.

Figura 40. Porcentaje del Cumplimiento en la Ejecución Presupuestaria



Fuente: Informe de Gestión de Diciembre Departamento de Servicios de Documentos

### 3.1.1.9 Resumen de la Gestión Departamental

La evaluación efectuada al Departamento de Servicios de Documentos, bajo el enfoque del Modelo de Excelencia de Gestión de CVG EDELCA. Ubica al Departamento con una gestión con tendencia positiva en función a la participación,

iniciativa, innovación y mejoramiento para la prestación de sus servicios esto a ves en enfocar sus esfuerzos al logro de las metas planificadas y propuestas. A continuación, se listan los resultados obtenidos al mes de Diciembre del año 2007 en relación a los diferentes indicadores que monitorean la gestión de este Departamento:

- Filosofía de Gestión: 100%
- Cumplimiento al PIMC: 93%
- Focalización en los Clientes: 100%
- Recursos Humanos: 0%
- Recursos Humanos en Calidad: 0% “Cerrado”
- Cumplimientos de los Servicios: 87%
- Oportunidad en la prestación de los Servicios: 89%
- Ejecución Presupuestaria: 78,84%
- Índice de Satisfacción del Cliente: 91%

Dentro de los logros más resaltantes obtenidos por el Departamento Servicios de Documentos durante el año 2007 encontramos los siguientes:

- A mediados del mes de Febrero se dio inicio al Proceso de Digitalización de Documentos para la documentación resguardada por el Departamentos en sus archivos confidenciales ubicados en Caracas y Puerto Ordaz. El proceso tiene como finalidad digitalizar los documentos originales (Contrato y sus anexos) que son administrados por las unidades organizativas de CVG EDELCA resguardados por está unidad. Durante la digitalización los documentos son escaneados y resguardados en el servidor Caruachi 9, en función de que las

unidades administradoras de los contratos puedan visualiza los mismos cuando lo requieran. El proceso permite aumentar considerablemente la oportunidad en el préstamo y visualización de documentos.

- A mediados del mes de Octubre la aplicación Sistema de Reproducción (SIRE), entró en la etapa de prueba y carga de data. El SIRE es una aplicación automatizada basada en tecnología Software Libre, que permite administrar la gestión del proceso de reproducción de documentos, tanto en los equipos de fotocopiado instalados en los centros de reproducción como en los instalados en las unidades organizativas de CVG EDELCA a nivel nacional.
- A mediados del mes de Noviembre se dio inicio el proceso para definir y consolidar la Tipología Documental que será incorporada en el Manual de Normas e Instrucciones para prestar los servicios de Guarda y Custodia de Documentos. Cabe destacar que en este proceso se encuentran involucradas todas las unidades organizativas de CVG EDELCA y los resultados regirán para toda la organización.
- Mejoras en la comunicación con el cliente que han reflejado un servicio con un grado de oportunidad dentro de un valor positivo.
- Durante el 2007 se logro ingresar como personal fijo al centro de costo del Departamento de Servicios de Documentos 12 personas de las cuales una (1) directamente y 11 personas que se encontraban en condición de contratado. Lo que impacto positivamente al desarrollo efectivo de las actividades y produjo un clima de confianza y motivación dentro del Departamento.

En forma general se puede evidenciar que la gestión del Departamento Servicios de Documentos a mejorado considerablemente y muestra una tendencia positiva para el año 2008.

#### 3.1.1.10 Proyectos a Corto Plazo

- Desarrollo e implantación de un sistema que permita el control para el suministro de prensa al personal de CVG EDELCA, a nivel nacional.
- Diseño e implantación de un portal WEB, para reflejar la gestión de los procesos medulares de la Unidad.
- Diseño de mecanismos que permitan la ejecución de las operaciones y procedimientos archivísticos en la prestación de los servicios de guarda y custodia de los documentos que generan o reciben las Unidades Organizativas de la empresa, a fin de conservar y disponer de la documentación de manera, organizada, útil, confiable y oportuna.

#### 3.1.2 Procedimientos y mecanismos utilizados para la medición de los Indicadores de Calidad

El departamento de Servicios de Documentos es el encargado de Gestionar los procesos de Reproducción, Distribución y Guarda y Custodia de los Documentos de CVG EDELCA cada uno de estos procesos son controlados a través del Sistema de Indicadores de Gestión para detectar las posibles fallas y tomar las decisiones oportunamente en base a las Desviaciones encontradas todo esto en mira de adecuar sus normas al proceso de Excelencia de CVG EDELCA.

En tal sentido, estos indicadores son vulnerables antes diversos factores que pueden incidir en ellos y afectar estos indicadores de manera notable en diversas situaciones, basándonos en los procedimientos y los mecanismo utilizados para la medición de los Indicadores de Gestión podemos mencionar algunos aspectos que durante el desarrollo de la pasantías fueron considerados como debilidades y fortalezas.

- **Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua** se desarrolla enmarcadas dentro de un grupo de actividades que el departamento se proyecta alcanzar durante el año todas estas actividades se encuentran, bien descritas y delimitadas dentro de un lapso de tiempo para su aplicación, es un mecanismo bien objetivo por que nos da a conocer el avance en días y de manera porcentual si las actividades se cumplieron a cabalidad con sus respectivas observaciones. En tal sentido, algunas de estas actividades que son programadas por el departamento no son alcanzadas de la manera satisfactoria por diferentes factores. Uno de ellos de manera particular es la falta de compromiso y responsabilidad con los procesos de Documentación por parte del Departamento y paralelamente el retardo por parte de la gerencia Desarrollo de la organización en la aprobación de los respectivos manuales e instrucciones de trabajo lo que ha afecto de algún modo y de manera constate el Indicador por la Falta de Compromiso.
- **Cumplimiento de Atención al Cliente:** uno de los medios más rápidos para las notificaciones y reclamos hacia los servicios prestados y que sin embargo no mantienen ninguna variación ya que no es utilizado por el personal de la empresa lo que afecta a este indicador por falta de uso, desconocimiento o desmotivación por parte del personal. A pesar de ser uno de los mecánicos de mayor alcance en estos momentos no es aprovechado por el personal posiblemente debidos a los aspectos antes mencionados
- **Cumplimiento del Programa de Difusión de la Filosofía de Gestión** de igual manera que el cuadro del Porcentaje del Cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua se nos presenta un mecanismo bastante objetivo debido a que nos muestra una buena planificación de las actividades de la Divulgación de la Filosofía dentro de un lapso de tiempo y los avances en días y de manera porcentual que nos permite trabajar de manera planificada.

Casi siempre se mantienen dentro de los valores esperados sin embargo a veces

se encuentran variaciones debido a Incumplimientos en enviar la información para su publicación en las diferentes coordinaciones del departamento; es de hacer notar que en las reuniones de la Divulgación de la Filosofía de Calidad asisten representantes de los diferentes procesos.

- **Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Adiestramiento:** es de gran responsabilidad por parte del departamento adiestrar a su personal en las diferentes aéreas que necesite ser fortalecida es por esto que el departamento diseña un plan de adiestramiento para cada trabajador ( Adiestramientos Técnicos y de Calidad ) de acuerdo a su necesidad el cual es reflejado en el cuadro de seguimiento del Plan de Adiestramiento que utiliza el departamento para recolectar la información que es mostrada en el Informe de gestión. Los trabajadores son enviado a cursos, talleres buscando de esta manera ampliar sus conocimientos y Competencias de acuerdo a las necesidades de la Empresa y orientado por el Cumplimiento del perfil requerido, de esta manera se cumple con la misión de la empresa CVG EDELCA. Este mecanismos nos permite presentar toda la información concerniente a los adiestramientos de manera detallada y objetiva sin embargo se ve afectada Principalmente por el Recorte presupuestario por parte de Recursos Humanos ya que no cuenta con el Presupuesto necesario para cubrir las demandas realizadas por las diferentes Unidades Organizativas. De Igual manera cuando ocurre alguna Indisponibilidad del Personal bien ser por poca motivación, por actividades deportivas, por alta carga de trabajo etc. estos dos aspectos finalmente suelen ocurrir de manera recurrente y pueden incidir de manera negativa en los resultados.
- **Porcentaje de Cumplimiento en la Prestación de los Servicios:** este mecanismo cuantifica y controla el volumen de Documentos a Reproducir y a Distribuir por el Departamento de Servicios de Documentos su objetividad va en función del Manejo de la Información por parte de los Usuarios en la

Destreza y conocimientos que utilice.

Para la determinación de la cantidad de Documentos Distribuidos utilizamos el reporte que arroja el sistema de Distribución de Documentos el que cual es vulnerable a diversos factores que pueden afectarlo como lo es el congestionamiento de la Red Interna y que no permite arrojar los Datos en el Momento Requerido por el Encargado, también es afectado cuando no se hace el despacho de los Documentos por los Usuarios (Secretarias). Para la Determinación de la cantidad de Solicitudes Reproducidas va en Función del Prorrateo que hace cada Coordinación de las Solicitudes Reproducidas de las Unidades Solicitante y que luego son reflejadas en el SAP a través de los Valores Estadísticos este mecanismo se ve afectado a veces por la falta de destrezas y agilidad de las personas encargadas de tabular la información en el momento que se requiera y también indudablemente por la falta de suministros y la inoperatividad de los equipos que afectan el índice porcentual de la cantidad reproducida.

- **Porcentaje de Oportunidad en la Prestación del Servicio:** uno de los indicadores más importante a través del cual podemos determinar que tan oportuno puede ser la prestación de los servicios de Reproducción y Distribución donde es relevante el tiempo de realización y entrega de la documentación solicitada por las diferentes unidades.

Para la *Oportunidad del Servicio de Reproducción* se cuenta con un tablero que nos presenta la información de manera detallada en la que se puede determinar la oportunidad de cada solicitud de una manera clara porque contamos con la fecha en que es recibido la solicitud en el centro de reproducción, la fecha de entrega programada y la fecha de entrega real lo que nos permite obtener de manera clara si

este servicio se realizo de manera oportuna o no.

Este Porcentaje de Oportunidad comúnmente se ha visto afectada por la falta de suministros por parte de la Contrata DELCOP lo que ha provocado un retardo en el cumplimiento de la oportunidad del Servicio así como también la falta de mantenimiento de los Equipos de Reproducción lo que ha traído consigo la inoperatividad de algunos equipos afectando también la entrega oportuna de las solicitudes.

Para la *Oportunidad del Servicio de Distribución de Documentos* se cuenta con una tabla donde se ha tomado una muestra de 100 documentos aleatorios que son arrojados por el Sistema de Documentos a diferencia de la Tabla de Oportunidad del Servicio de Reproducción tiende a ser algo subjetiva debido a que no muestra los tiempos que son arrojados por el sistema de distribución de documentos que deberían ser reflejados.

Estos tiempos al igual que los números de Documentos se toman directamente del Sistema se toma en consideración el tiempo de Despacho del Documento desde el Centro de Servicio de Documento hasta que llega a su Destino Final.

Este Proceso se ve comúnmente afectado por diversos factores: la falta de flotas de vehículos y que estén en buen estado para que los mensajeros puedan realizar su recorrido de manera correcta y oportuna. La falta de Conciencia y de la importancia que se le debe dar al trabajo de los Mensajero por parte de las Secretarias de las Unidades que no se le da la entrada al sistema a los Documentos en el Momento de llegada, lo que afecta la oportunidad de entrega del Servicio. La Falta de Conocimiento y de Preparación de algunas Secretarias en el Manejo del Sistema.

En cuanto a las mejoras y depuración que se le deben hacer constantemente al

Sistema de Distribución de Documentos para dar un mayor y buen funcionamiento que se ha visto retardado por la no aprobación de la Dirección de Telemática lo que ha provocado algunos retardos en el Sistema

- **Cumplimiento del Presupuesto:** CVG EDELCA tiene muchos proyectos en marcha y otros por ejecutar y para ello hace este estudio para disponer de mejor manera de los recursos que tiene que aprovecharlos, ya que una vez aprobado el presupuesto por la Organización nacional de Presupuesto este debe ser cumplido o de lo contrario se puede perder, es decir se toma para otra partida y se le quita esta disponibilidad al Departamento que no la está usando al menos que esté justificado. El departamento de Servicios de Documentos cuenta con la Aplicación SAP/R3 por la cual pueden Obtenerla Información Financiera, Veraz y Oportuna de la Asignación Presupuestaria a cada una de las Unidades referente a las partida que ellas manejan. La revisión Presupuestaria es de vital importancia porque nos ayuda a evitar retrasos en la Ejecución de las Solicitudes de Pedido emitidas por el Departamento.

Es Importante verificar como ha sido el movimiento de las cuentas ya que dependiendo de la solicitud, esta afecta una partida determinada del presupuesto, en aquellos casos cuando no hay fondos suficientes en la partida a cargar, el Sistema SAP, muestra en la pantalla un mensaje de rechazo, por ende esto causa un retraso y no se cumple a tiempo con la solicitud y los tramites conllevan niveles administrativos extensos por lo que demore la nueva tramitación.

Las transferencias de Fondos proceden, cuando se ha comprobado la necesidad del mismo, y se envía la solicitud para su aprobación al Jefe del Departamento como del Gerente de la Dirección, y el formato de solicitud de traslado se anexa a la carta de autorización; posterior a su aprobación es enviado al Departamento de

## Presupuestos adscrita a la Dirección de Finanzas y Administración

Es necesario que se mantenga el Equilibre Presupuestario en cuanto a las posiciones financieras y ordenes internas del Departamento de Servicios de Documentos entre su formulación y ejecución. Es importante mencionar que se presenta a la gerencia una relación trimestral del presupuesto que se está ejecutando actualmente (Presupuesto 2007) para determinar si estamos siendo efectivos en lo que se proyecta.

El indicador presupuestario se ve afectado por la deficiencia en los criterios para la formulación debido a que no se proyecta de manera correcta los recursos que van a ser causados durante un año. El no contar la herramienta del SAP/R3 disponible en un determinado momento debido a los cierres parciales que ocurren en el sistema por contingencias presentada. La no causación de los recursos previstos y programados para el presupuesto de una partida. Falta de conocimiento del personal de la herramienta SAP. Que no se ejecute el presupuesto conforme a los programados en su totalidad por que hubo un recorte presupuestario.

A su vez nuestra gestión se ve afectada por terceros debido a que si no hay un cumplimiento del presupuesto por las cobranzas de proveedores o si adquisición no analiza las solicitudes del departamento eso retrasa las premisas que hemos puesto en cada cuenta porque trabajamos con un programado y un ejecutado. El peso más grande lo tiene las cuentas centralizadas (alquileres y Maquinarias, Traslado de Fondos “Servicios de Traslado de Documentos” si el proveedor no ejecuta sus pagos a tiempos nos afecta evidentemente por qué no se ve un cumplimiento real de nuestra ejecución y el dinero se pierde para ese año y lo que queda pendiente nos afecta para el próximo ejercicio.

- **Porcentaje del Grado de Satisfacción del Cliente:** el Grado de Satisfacción del Cliente es medido a través de las diferentes encuestas que son realizadas a los usuarios del Servicios de Reproducción y Distribución de Documentos estas encuestas son realizadas mensualmente y es una manera directa de conocer la satisfacción de estos respecto al servicio que son prestados a las diferentes unidades por el Departamento de Servicio de Documentos. Sin embargo estos Mecanismos tienden a ser un tanto subjetivo debido a que en las Encuestas que van orientadas hacia el Servicio de Reproducción no existe una clara definición de las preguntas que van Dirigidas hacia el Servicio prestado en los Centros de Reproducción y los que son Prestados a través de los Equipos Interdepartamentales; lo que trae como consecuencia que afecte la Gestión de este servicio a pesar de ser administrado por el Departamento de Servicio de Documentos; la Contrata DEICOP tiene la Responsabilidad de hacer un mantenimiento continuo y un suministro de Insumos a los Equipos pero sin embargo presentan muchas deficiencias al respecto. De Igual Manera la Deficiencia en la Definición de las Preguntas Afecta a la Satisfacción del Servicio de Distribución de Documentos. Es decir la Gestión de este servicio se ve afectado por terceros por lo cual nos afecta en los Indicadores. Es por esto que se ha previsto redimensionar el Esquema de las Encuestas y trabajar con una muestra mas Significativa ya que la muestra con la cual se estaba trabajando no correspondía al de la población que el Departamento Maneja. Otras de las Debilidades que se Maneja es que muchas veces hay Preguntas sin Contestar o las Encuestas no son llenadas Correctamente. Pero sin Duda las encuestas siguen siendo uno de los mecanismos más directos para medir la Satisfacción de los Usuarios.

### 3.1.3 Elaboración de Informes mensuales sobre la gestión basada en Indicadores de Calidad en el Departamento de Servicios de Documentos

El Informe de Gestión del Departamento de Servicios de Documentos presenta un resumen del comportamiento de los Indicadores de Gestión de manera mensual nos da un bosquejo amplio para el entendimiento de las variaciones ocurridas con su respectivos análisis para la toma oportuna de Decisiones (Pronósticos, Acciones, Rangos de Desempeños). Permite tomar acciones en funciones de mejorar el servicio en condiciones de calidad confiabilidad y eficiencia de los servicios que prestamos.

La Elaboración de los Informes de gestión nos permite tener un conocimiento amplio de la Gestión de cada uno de los procesos del Departamento nos permite visualizar de manera puntual donde pueden estar la variable que afecta o favorece a ese Indicador y nos permite tomar acciones concretas. Sin embargo el hecho de que no se entregue toda la documentación a tiempo para la Elaboración del Informe también nos afecta por qué no podemos tener la precisión de que tan confiable pueda ser la información que está siendo entregada por los encargados de los procesos. Su debilidad también Radica en que Muchas veces no toda la Información es presentada de manera correcta es decir es carente de Información en alguno de sus aspectos debido a la falta de capacitación del personal encargado.

## CONCLUSIONES

- Falta de comunicación y coordinación entre las diferentes secciones del Departamento lo que acarrea un retardo en la unificación de la información que se utilizará para ser tabulada para la elaboración de los informes de gestión.
- El Sistema de Distribución de Documentos ha permitido agilizar el proceso de Distribución de Documentos es una herramienta clave para la distribución y control de los Documentos.
- No existe una manera adecuada de transmitir la información e involucrar al resto de los trabajadores en las reuniones de la Divulgación de la Filosofía de Calidad.
- El Departamento de Servicios de Documentos, tiene claramente acotado sus procesos claves que le permite ofrecer un servicio de acorde a las necesidades de sus clientes.
- Incumplimiento de la empresa contratista DELCOP en el Suministro de los Insumos necesario para el buen desenvolvimiento y cabal cumplimiento de los requerimientos de reproducción por cada una de las Unidades solicitantes del Servicio y de la Operatividad de los Equipos lo que influye negativamente en la satisfacción del cliente y por ende en los indicadores.
- El Departamento de Servicios de Documentos cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad eficiente.
- Falta de compromiso y respuesta a tiempo de las diferentes unidades que están involucradas con los Procesos y actividades en ejecución directas al Departamento.

- Falta de uso por parte de los usuarios al sistema de buzón de mensajería para los comentarios, recomendaciones y reclamos en pro del servicio prestado.
- Se promueven actividades de mejoras de los servicios, de integración y participación de los trabajadores por parte de la jefa del Departamento de Servicios de Documentos.
- Falta de conocimiento y conciencia de los usuarios del sistema de distribución de Documentos a la hora de recibir y despachar los Documentos lo cual provoca que la documentación no sea entregada o despachada a tiempo.
- El Sistema implantado de Gestión de la Calidad permite controlar a través de la obtención de resultados, el trabajo ejecutado por el Departamento de Servicios de Documentos, con la finalidad de tomar las acciones correctivas que permitan adecuar los procesos, siendo fundamental el compromiso de los miembros de la unidad y la alta gerencia.
- Deficiente flota de vehículos necesarios para que la documentación llegue a tiempo a las diferentes unidades.
- Los indicadores de gestión permite medir el desempeño de los procesos y medir la satisfacción asimismo contribuye la iniciativa y la motivación del personal que ha permitido brindar un servicio con los niveles de calidad apropiados para un Departamento que está orientando sus esfuerzos en función de la mejora continua.
- No todos los Procesos medulares del departamento se encuentran debidamente normalizados, los que están normalizados aun no han sido aprobados por la unidad de desarrollo de la organización.
- El proceso de Guarda y Custodia de Documentos no se encuentra Incluido dentro del Informe de Gestión debido a que no existe una clara definición a la hora de Cuantificar el tipo de Documentación.

- El uso de indicadores dentro del Departamento de Servicios de Documentos, ayuda a mejorar la gestión del mismo, permite obtener datos estadísticos y una amplia la visión de los problemas y ayuda atacarlos en un tiempo prudente.
- Poco conocimiento por el resto del personal en cuanto a los Indicadores de Gestión y a la manera de cómo son evaluados cada uno de los procesos Indicadores.
- La poca cultura de registrar evidencias del trabajo que se entrega a los Clientes en el departamento dificulta las mediciones de indicadores para monitorear retrasos o incumplimiento en las actividades programadas.
- El Departamento de Servicio de Documentos se preocupa por la preparación de sus trabajadores tomando en cuenta la detección de necesidades del trabajador y de los procesos a los cuales se encuentren involucrados pero estos se ven afectado muchas veces por el recorte presupuestario que recibe el departamento de Recursos Humanos.
- Existen los procedimientos mínimos que exige la Norma Covenin-ISO 9001:2000 documentados para las acciones correctivas, acciones preventivas, control de documentos, control de los registros, auditorías internas, control de los productos no conformes, sin embargo el Departamento de Servicio de Documentos no ha tomado todas las acciones necesarias para su implementación y mejorar así el cumplimiento con los requisitos.
- No se evidencio seguimiento de las acciones correctivas tomadas al analizar la gestión mensual del Departamento.
- Durante el periodo de análisis de la gestión del Departamento de Servicios de Documentos se recibió la revisión interna por la División de Desarrollo de la Organización donde las observaciones fueron mínimas y aceptadas en función de prestar un mejor servicio.

## RECOMENDACIONES

- Planificar los trabajos que deben realizarse en el departamento y verificar el cumplimiento de dicha planificación. Es decir trabajar con un Plan de Trabajo en función de los requerimientos del Departamento, informando y concientizando a los involucrados (personal, proveedores, etc.) del cumplimiento de este Plan, a objeto de mejorar la calidad, eficacia y eficiencia en los tiempos de respuesta a los requerimientos y compromisos adquiridos y así realizar el trabajo de manera oportuna y eficiente, en función de mejorar la Gestión del Dpto.
- Presentar un mecanismo para verificar la entrega oportuna de los consumibles para los equipos de fotocopiado instalados en Puerto Ordaz para un óptimo funcionamiento.
- Solicitar un proceso de apertura de licitación a empresas que puedan prestar el Servicio como Outsorsing al departamento en los Servicios de Reproducción de Documentos.
- Solicitar al Departamento de Telemática la aprobación de las Mejoras al Sistema (SIDD) para poder dar un funcionamiento óptimo al Sistema de Distribución de Documentos.
- Informar Debidamente al Personal Secretarial solicitando apoyo indicando recomendaciones para el óptimo funcionamiento del sistema.
- Programar charlas de concientización referente al sistema de Distribución de Documentos para evitar demoras y retardos en la gestión de los Documentos.
- Seguir con la normalización y cumplimiento del Plan Integral de Mejora Continua diseñado para el Departamento de Servicios de Documentos.

- Preparar y dar a conocer al resto de los empleados la manera de cómo son aplicados y evaluados los indicadores de gestión para así lograr que los procesos elaborados dentro de la unidad se lleve a cabo con buen tiempo de respuesta, confiabilidad, seguridad en la prestación del servicios y con la mejor disposición por parte de los empleados que contribuyen al desarrollo del Departamento Servicios de Documentos, ya que estos serian factores claves para la mejora del ambiente laboral dentro de la unidad.
- Revisar las consideraciones de gestión de cada indicador constantemente, ya que puede cambiar el ambiente de trabajo y no alinearse a la realidad del Departamento.
- Promover y divulgar los Manuales de Procedimientos dentro del Departamento de Servicios de Documentos.
- Realizar el análisis sistemático de las desviaciones del comportamiento de los indicadores de gestión basándose en el árbol de factores para detectar la causa raíz de las mismas
- Incorporar los compromisos adquiridos en el informe de Gestión en las reuniones del Departamento para dar evidencia del seguimiento y optimizar el cumplimiento de las actividades.
- Normalizar los indicadores relacionados con los procesos que se realizan dentro el departamento para permitir medir y controlar las actividades y a su vez, medir la gestión del Departamento de Servicios de Documentos, que permita establecer acciones correctivas en pro de mejorar la productividad y/o eficiencia del Departamento.
- Realizar una distribución más centrada entre los primeros meses y mediados de años del plan de adiestramiento a fin de garantizar la respuesta oportuna del

Departamento de Recursos Humanos en cuanto al cumplimiento de la detección de necesidades, bajo la responsabilidad del Jefe del departamento de la unidad en coordinación con el departamento de recursos humanos.

- Fomentar el trabajo en equipo y la integración laboral.
- Difundir las políticas y objetivos de calidad de los Procesos medulares de CVG EDELCA entre el personal que trabaja en el Departamento de Servicios de Documentos.
- Verificar cargas de trabajo y redistribuir equitativamente entre el personal existente.
- Planificar Proceso de capacitación del personal con respecto a la serie de Normas ISO 9000 y los Indicadores de Gestión, en la implementación de sistemas de gestión de calidad para la realización de proyectos de mejoras, con el fin de lograr una mejor comprensión del enfoque a implementar y así facilitar su consecución.
- Verificar y adecuar la expresión matemática, rangos de desempeños y nombre del indicador reflejado en los informes de gestión de los Dpto que correspondan a lo expresado en el manual de indicadores de los Dpto.
- Revisar el Manual de Indicadores de Gestión del Departamento Servicios de Documentos con el fin de cerrar brechas en cuanto a la medición de los indicadores establecidos.
- Verificar e incorporar en cada acción tomada en los informes de gestión mensual la fecha de realización.
- Mejorar el Software libre y dotar al personal de las herramientas necesarias para trabajar en función de este sistema, ya que el mismo presenta muchos retrasos y la ejecución de los trabajos no se realizan en forma oportuna, ya que en muchas oportunidades los archivos no se pueden trabajar de manera conjunta y se

retrasan los procesos.

- Manejar la información con todas las personas involucradas en los procesos, el Departamento de Servicios de Documentos, como dueño del Proceso así como formar personal de relevo en todas las áreas.
- Ejecutar y realizar seguimiento de los proyectos de mejoras y de acciones correctivas y preventivas de la Unidad, definidas a partir del análisis de las desviaciones
- Actualizar constantemente los Manuales de Procedimientos orientados a oportunidades de mejoras dentro de los procesos que se realizan dentro del departamento.
- Divulgar al personal los lineamientos que se desea fijar con el Modelo de Excelencia de Gestión de CVG EDELCA.
- Fortalecer la adecuación del Departamento de Servicios de Documentos al Modelo de Excelencia de Gestión de CVG EDELCA o en su defecto adecuar su gestión a cualquier modelo de excelencia que surja dentro de la nueva Corporación Eléctrica de Venezuela (CEN), puesto que permitirá al departamento estar orientado al desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo.
- Revisar muy bien los datos y el formato como tal (Nº de páginas, gráfico, etc.) a fin de minimizar los errores a la hora de elaborar el informe consolidado.
- Implementar la carpeta de acciones tomadas en los informes de gestión con el fin de dar seguimiento y control a la ejecución de las actividades propuestas.
- Mejorar el glosario de términos, para el Departamento de Servicios de Documentos, para que todo el personal conozcan los términos utilizados en las actividades que se ejecutan y faciliten la comprensión de los procesos.
- Proporcionar los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y

- Elaborar los documentos restantes para completar la documentación necesaria que soportan al Sistema de Gestión de la Calidad que se está implementando en el Departamento de Servicios de Documentos.
- Actualizar y mejorar los mecanismos de Medición de los Indicadores a partir de las desviaciones encontradas.

## BIBLIOGRAFIA

### TEXTOS:

ARIAS, F. (1997). El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración. 2da edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.

BELTRAN, J (1998) Indicadores de Gestión, herramientas para lograr Competitividad. Santa Fé de Bogotá: 3r Editores.

CVG EDELCA (2007). Manuales de Indicadores del Departamento de Servicios de Documentos

CVG EDELCA, División de desarrollo de la organización (2002). Modelo de Excelencia de Gestión de CVG. Metodología para definir indicadores de Gestión.

CVG EDELCA Guía Metodológica para el Desarrollo de Proyectos de Normalización.

COVENIN – ISO 9000:2000 (2000). Norma Venezolana, Sistema de gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario (2da Revisión). Suiza.

CVG EDELCA (2006). Guía de uso rápido para los usuarios transcriptoros del Sistema de distribución SIDD. Puerto Ordaz, Venezuela.

CVG EDELCA (2006). Guía de uso rápido para los operadores del Sistema de Distribución de Documentos. Puerto Ordaz, Venezuela.

CVG EDELCA (2006). Manual de Instrucciones para la Recepción y Distribución de Documentos. Puerto Ordaz, Venezuela.

CENTENO, ÁNGEL. (2005). CVG EDELCA. “Diagnóstico Sistema de gestión de la Calidad ISO-9001:2000. Transportar energía eléctrica”.

CVG EDELCA Guía Metodológica para el Desarrollo de Proyectos de Normalización.

FONDONORMA. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Covenin-iso 9000-2006. Febrero 2006.

GONZALEZ (2004). Los Sistemas de Gestión. México. McGraw Hill.

LUCHI, R. (2001). Competitividad: Innovación y Mejora Continua de la Gestión. España: Ediciones Gestión 2000.

MENDEZ, A(1998). El proyecto de Investigación. México. Mcgraw Hill.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Estructura Organizativa de la División de Logística-Departamento de Servicios de Documentos.

ROJAS DE NARVÁEZ, ROSA Orientaciones Practicas para la Elaboración de Informes de Investigación. 3º edición. P.240

RODRIGUEZ (1992) Indicadores de Calidad y Productividad. Venezuela. FIM Productividad.

# **Hoja de Metadatos**



# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

## Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
<b>Ciencias Administrativas</b>	<b>Administración</b>

## Resumen (abstract):

El 23 de Julio de 1963 se crea la compañía C.V.G Electrificación del Caroní, concebida como una empresa de suministros de grandes bloques de energía. La C.V.G Electrificación del Caroní, EDELCA, fue creada por la Corporación venezolana de Guayana (C.V.G) para acometer los estudios, producción, administración y distribución de los recursos. En tal sentido, el actual contexto empresarial promueve que las organizaciones desarrollen una cultura orientada a la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la familia de las Normas ISO 9000 para ayudarlas a aumentar la satisfacción de sus clientes. El enfoque a través de un sistema de la calidad permite a las empresas analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Este trabajo de investigación en modalidad pasantía está orientado en función de la Gestión de Calidad desempeñada por el Departamento de Servicios de Documentos durante el periodo 2007 y el proceso de mejoramiento continuo a la adecuación del Modelo de Excelencia de CVG EDELCA que es llevada a cabo en estos momentos. Para lo cual se utilizan una serie de indicadores que normalizan la gestión del referido Departamento y que se enmarcan en el presente trabajo, por lo que se utilizó, una metodología aplicando la observación directa de los procesos asociados a los indicadores y las entrevistas al personal de la referida unidad organizativa. En conclusión, la Norma CVG Excelencia de Gestión, actualmente utilizada por la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) y empresas filiales, tiene como objetivos dotar de un modelo de gestión orientado al desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo en búsqueda de la excelencia, que le permitan a la organización obtener altos niveles de desempeño y proyección hacia el futuro.

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

## Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Paulimar Tachinamo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	14.420.274
	e-mail	paulitachinamo@hotmail.com
	e-mail	
Danny Delgado	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
Luisa Cristina Álamo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

## Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	01	28

Lenguaje: SPA

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

## Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis_MD.doc	Application/Word

## Alcance:

Espacial : Universal (Opcional)

Temporal: 1 Año (Opcional)

## Título o Grado asociado con el trabajo:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

## Área de Estudio:

ADMINISTRACION

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

---

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

## Derechos:

Los Autores Garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de Archivar y difundir, por cualquier medio el contenido de esta tesis.

---

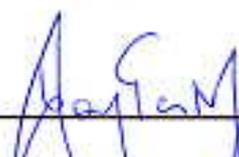
  
Díaz M, Manuel Alfredo  
C.I 13.630.108  
AUTOR 1

  
PAULIMAR TACHINAMO  
TUTOR

  
LUIZA ALAMO  
JURADO 1

  
DANNY DELGADO  
JURADO 2

## POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:

  
Prof. Rafael García  
Miembro de la Subcomisión de Tesis

