



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS  
DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICAS  
PROGRAMA DE LA LICENCIATURA EN INFORMÁTICA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SUPERINTENDENCIA GESTIÓN DE  
LA PLATAFORMA, ÁREA PUNTA DE MATA, ESTADO MONAGAS,  
PERTENECIENTE A PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A.  
(Modalidad: Pasantía)

MERCEDES MILAGROS ACUÑA ALMARAL

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN INFORMÁTICA

CUMANÁ, 2011

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SUPERINTENDENCIA GESTIÓN DE  
LA PLATAFORMA, ÁREA PUNTA DE MATA, ESTADO MONAGAS,  
PERTENECIENTE A PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A.

**APROBADO POR**

---

Lcda. Lisbeth Fernández

(Asesor Académico)

---

Ing. Ramón Vegas

(Asesor Industrial)

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	II
LISTA DE TABLAS.....	III
LISTA DE FIGURAS.....	V
RESUMEN .....	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ....	5
PRESENTACIÓN .....	5
1.1 Planteamiento del Problema.....	5
ALCANCE Y LIMITACIONES.....	9
1.2 Alcance .....	9
1.3 Limitaciones .....	9
CAPÍTULO II. ....	10
MARCO REFERENCIAL.....	10
2.1 Marco Teórico.....	10
2.1.1 Antecedentes de la Investigación.....	10
2.1.2 Antecedentes de la Organización.....	12
2.1.3 Área de Estudio.....	27
2.1.4 Área de la Investigación. ....	28
2.2. Marco Metodológico.....	38
2.2.1 Metodología de la Investigación .....	38
2.2.2 Metodología del Área Aplicada.....	40
2.2.2.1 Planificación Estratégica Aplicada (PEA) .....	41
CAPÍTULO III.....	49
DESARROLLO .....	49

3.1 Búsqueda de las Respuestas a las Interrogantes antes de Iniciar la PEA .....	49
3.2 Consideraciones para la Aplicación de la Búsqueda de las Respuestas a las Interrogantes, Antes de Iniciar la PEA .....	59
3.3 Búsqueda de los Valores de GP-PDM.....	59
3.3.1 Valores Personales .....	60
3.3.2 Valores organizacionales. ....	61
3.3.3 Filosofía Operativa .....	63
3.3.4 Cultura Organizacional.....	64
3.3.5 Análisis de los Grupos de Interés.....	64
3.4 Consideraciones para la Aplicación de la Búsqueda de Valores	65
3.5 Formulación de la Misión de GP-PDM.....	65
3.6 Consideraciones para la Aplicación de la Misión de GP-PDM....	70
3.7 Diseño de la Estrategia del Negocio .....	70
3.7.1 Perfil Estratégico de la Superintendencia GP-PDM .....	70
3.7.2 Elementos del Diseño de la Estrategia del Negocio.....	72
3.8 Consideraciones para la Aplicación de la Fase del Diseño de la Estrategia del Negocio .....	78
3.9 Monitoreo del Entorno de la Fase del Diseño de la Estrategia del Negocio .....	78
3.10 Auditoría del Desempeño de GP-PDM .....	79
3.10.1 Análisis Interno.....	80
3.10.2 Análisis Ambiental o Externo.....	83
3.10.3 Sistema de Seguimiento a los ICE .....	86
3.10.4 Perfil Estratégico Presente en GP-PDM.....	91
3.10.5 Análisis de Recursos.....	91
3.10.6 Análisis del Aspecto Organizacional .....	92
3.10.7 Análisis del aspecto de información .....	93
3.10.8 Análisis del Aspecto Físico y el Equipamiento de Oficinas.	93

3.10.9 Análisis del Aspecto Operacional .....	93
3.10.10 Cultura Organizacional .....	94
3.11 Consideraciones para Aplicar en esta Fase la Auditoría del Desempeño de GP-PDM.....	94
3.12 Análisis de brechas existentes en GP-PDM.....	94
3.12.1 Situación de las LDN de la Superintendencia GP-PDM .....	97
CAPÍTULO IV: .....	101
RESULTADOS .....	101
CONCLUSIONES.....	118
RECOMENDACIONES .....	120
BIBLIOGRAFÍA .....	121
ANEXOS .....	124
Hoja de Metadatos .....	155

## **DEDICATORIA**

A Dios, que en todo momento ha guiado mis pasos, y me ha dado la constancia, persistencia, y resistencia de realizar las cosas cuando mi cuerpo y mi mente me decían que no podía, a mis hijos Valentina Vanessa y Amado Antonio por estar a mi lado, a mi esposo José Antonio que me alentó en momentos difíciles y estuvo a mi lado, para que hoy este logro haya sido posible, y a mis padres Antonieta y Amado que me incentivaron a tomar la iniciativa de mejorar y asumir retos con responsabilidad y sabiduría.

Mercedes Milagros

## **AGRADECIMIENTO**

A:

Espíritu Santo por permitirme alcanzar una nueva meta en mi vida.

Mis padres y hermanos por su ayuda, orientación y apoyo.

Mi esposo e hijos que son el tesoro más grande de mi vida. Los amo.

La Universidad de Oriente, por permitirme seguir superándome.

Todo el personal de Petróleos de Venezuela S.A en la Gerencia de Automatización Informática y Telecomunicaciones (AIT) que sirvieron de inspiración para la realización de este trabajo.

La licenciada Lisbeth Fernández y el ingeniero Ramón Vegas por su asesoramiento, dedicación y ayuda incondicional.

Mi tía Mercedes Acuña por su valiosa colaboración y ayuda en esta tesis.

Mis profesores y compañeros de clases del programa de la Licenciatura en Informática.

Mis amigos más cercanos que de una u otra forma me ayudaron a culminar con este logro en mi vida.

Todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron para materializar este trabajo.

Todos muchas gracias y mi eterno agradecimiento.

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Edificaciones del área de Campo Rojo.....	22
Tabla 2. Edificaciones del área El Tejero .....	22
Tabla 3. Ubicación de Plantas y Taladros .....	23
Tabla 4. Zona de competencia del analista 1 del área de Soporte en Sitio.....	24
Tabla 5. Zona de competencia del analista 2 del área de Soporte en Sitio.....	24
Tabla 6. Zona de competencia del analista 3 del área de Soporte en Sitio.....	25
Tabla 7. Zona de competencia del analista 4 del área de Soporte en Sitio.....	25
Tabla 8. Zona de competencia del analista 5 del área de Soporte en Sitio.....	25
Tabla 9. Zona de competencia del analista 6 del área de Soporte en Sitio.....	26
Tabla 10. Equipo de planificación y el rol que ejerció en el proceso de Planificación Estratégica Aplicada .....	52
Tabla 11. Charlas dirigidas al personal de GP-PDM .....	53
Tabla 12. Cronograma de reuniones del equipo de PEA .....	56
Tabla 13. Indicadores críticos de éxito de la Superintendencia GP-PDM.....	75
Tabla 14. Hoja de trabajo del análisis interno.....	81
Tabla 15. Hoja de trabajo del análisis externo.....	84
Tabla 16. Hoja de trabajo para la compilación de datos para medir rendimiento .....	86
Tabla 17. Hoja de trabajo del análisis interno de las líneas de negocios de la .....	88

Tabla 18. Hoja de trabajo del análisis interno en el cual se hace una .	89
Tabla 19. Perfil estratégico presente en GP-PDM.....	91

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Superintendencia Gestión de la Plataforma área Punta de Mata.....	20
Figura 2. Planificación Estratégica Aplicada. Fuente: Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998.....	43

## RESUMEN

La presente investigación, de tipo descriptivo y con diseño de campo, se orientó hacia el desarrollo de un Plan Estratégico para la Superintendencia Gestión de la Plataforma, área Punta de Mata (GP-PDM), perteneciente a Petróleos de Venezuela S.A., con el fin de generar acciones necesarias para satisfacer las necesidades de servicios y productos de tecnología informática a los usuarios del Distrito Social Norte, que incluye las poblaciones de Punta de Mata, Santa Bárbara y El Tejero, estado Monagas. El plan estratégico se desarrolló utilizando el modelo de Planificación Estratégica Aplicada (PEA), de Goodstein, Nolan, y Pfeiffer (1998). Un exhaustivo análisis de la situación existente en GP-PDM permitió la aplicación de las dos etapas continuas de la PEA: monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación, y las seis etapas discretas, como fueron: responder las interrogantes planteadas, definir los valores de la empresa, formular la misión, diseñar las estrategias de negocio apropiadas, realizar la auditoría de desempeño y analizar la existencia de brechas organizacionales. Los resultados generados por el plan permitieron llegar a las siguientes conclusiones: en GP-PDM se hace necesario controlar los activos informáticos en cuanto a ubicación, requisiciones y garantías de partes de equipos que permitan una data con una confiabilidad del 95%; brindar soporte en sitio a las diferentes organizaciones de la corporación en lo relativo al mantenimiento de equipos informáticos e instalación y mantenimiento de aplicaciones mediante la cartelera de casos de la herramienta SICSES; elaborar especificaciones detalladas de requerimiento y negociación de los activos informáticos a ser adquiridos y elaborar las descripciones de cargos del personal inmerso en la estructura.

## INTRODUCCIÓN

El futuro siempre ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aun actualmente resulta imposible despejar esa incógnita. La construcción de probables escenarios futuros mediante el uso de tecnologías y herramientas específicas, incorporadas a las metodologías de planificación estratégica, permite predecir rutas alternativas y elegir la que, a criterio particular, resulte la más probable. En lo adelante, con un mapa teórico del futuro, tocará seguir un esquema manejando con flexibilidad las desviaciones que la práctica imponga. Un plan es aquel que logra elaborar un análisis de situación y, en consecuencia, permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar los desvíos que en la realidad práctica se puedan presentar. Es por eso que el diseño de planes de contingencia, de sistemas de monitoreo y de una estructura organizacional descentralizada y flexible complementan un exitoso proceso de planificación estratégica.

En toda empresa de carácter gerencial es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de sus actividades y el control laboral de todos sus integrantes. Cada decisión, proyecto o programa que se establezca y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, de tal forma que permita a la empresa cumplir con sus políticas, procedimientos y reglas, para que el accionar de la organización logre sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos, tal como lo señalan Kendall y Kendall (1997, p.136): “Las organizaciones están diseñadas para cumplir de la manera más efectiva y eficiente posible con sus metas y objetivos”.

Las organizaciones están conformadas por un grupo de entidades que se relacionan entre sí para alcanzar fines específicos, las cuales operan como un sistema; para ello, dependen de recursos específicos como los humanos, los

sistemas de información, los procedimientos, y los datos, los cuales se integran para lograr afinar la toma de decisiones y el desarrollo de las actividades (Senn 1995). Además, son creadas para lograr propósitos específicos y esa es su principal responsabilidad, sea una empresa pequeña, o grande. Todas deben lograr los objetivos estratégicos que les permitan alcanzar un liderazgo sólido o cuando menos, un nivel competitivo.

Los recursos antes mencionados son estudiados por la planificación estratégica, la cual es una herramienta de diagnóstico, análisis y reflexión en torno al camino que deben recorrer las organizaciones. La instalación, desarrollo y supervivencia de las organizaciones requieren de una eficaz planificación, así como de la elección de estrategias y de un plan de acciones que permitan lograr los objetivos planteados por Goodstein y cols. (1998).

La planificación estratégica es definida por Sallenave (1985) como:

El proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues, tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos (p.89).

La planificación estratégica le permite a una empresa ser más proactiva, ya que tiene la posibilidad de iniciar e influir en sus actividades, en lugar de sólo responder a ellas, ejerciendo así control sobre su propio destino (David, 2003). Dada la importancia que ha adquirido la planificación estratégica en las organizaciones, la mayoría de las grandes empresas están adoptando este recurso con el fin de implementar un adecuado control de sus funciones y contribuir a mejorar sus actividades.

Cuando la planificación estratégica no se aplica en las grandes empresas surgen dificultades de diversa índole, entre los que se encuentran: duplicidad de tareas, improvisación, pérdida de tiempo, desorganización, y caos, entre otras. Por ello, es un beneficio directo en la productividad de una organización adaptarse a los avances de la gerencia empresarial con el fin de optimizar sus objetivos y lograr la máxima calidad operativa.

La Superintendencia GP-PDM, es una unidad dedicada a satisfacer las necesidades de servicios y productos de tecnología informática a los usuarios del Distrito Social Norte, la cual presenta algunas deficiencias en el trabajo prestado, lo que trae como consecuencia una serie de inconvenientes que han generado malestar en los usuarios.

Con base a lo antes expuesto, el objetivo del presente trabajo de grado fue desarrollar un plan estratégico mediante el uso de la Planificación Estratégica Aplicada (PEA), o modelo de Goodstein y cols. (1998), para la Superintendencia GP-PDM, en el estado Monagas.

El trabajo está organizado en cuatro capítulos, cuyo contenido es el siguiente:

Capítulo I: describe el problema de estudio, alcance y las limitaciones de la investigación.

Capítulo II: contenido del marco referencial, el cual contiene los antecedentes de la empresa y de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos básicos. Además incluye el marco metodológico, en el cual se definen el nivel de investigación, el área de estudio, las técnicas de recolección de datos y las fuentes de información utilizadas en la investigación, así como también la metodología utilizada para la PEA.

Capítulo III: comprende el desarrollo del proceso de la PEA aplicada a la Superintendencia GP-PDM, las dos etapas continuas como son: el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación; y las seis etapas discretas: responder las interrogantes planteadas; definir los valores; formular la misión; diseñar las estrategias de negocio apropiadas; realizar la auditoría de desempeño y analizar la existencia de brechas organizacionales.

El capítulo IV: está representado por los resultados. Se refiere al desarrollo del plan para la Superintendencia GP-PDM, estado Monagas.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones y se incluye la bibliografía consultada.

# CAPÍTULO I.

## PRESENTACIÓN

### 1.1 Planteamiento del Problema

Entre las grandes empresas que han iniciado la adopción de la planificación estratégica se encuentra Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), la cual es una corporación energética, propiedad de la República Bolivariana de Venezuela, creada en 1976. Su objetivo fundamental es el desarrollo de las industrias petrolera, petroquímica, gasífera y carbonífera. Además, planifica, coordina, supervisa y controla las actividades operativas de sus filiales, tanto en Venezuela como en el exterior: Exploración y Producción, Pequiven, Comercio y Suministro, Deltaven, Palmaven, y Bariven (Intranet de Petróleos de Venezuela S.A.). La empresa está conformada por un número significativo de gerencias, el cual varía dependiendo del área geográfica donde está ubicada, cada una con una responsabilidad específica.

Entre las gerencias que conforman el núcleo general de PDVSA y que le brindan soporte, se encuentra la Gerencia de Automatización, Informática y Telecomunicaciones (AIT), Distrito Social Norte, área correspondiente al norte del estado Monagas, y en esta última, la Superintendencia Gestión de la Plataforma, área Punta de Mata (GP-PDM). Por ser una unidad nueva en PDVSA, la Superintendencia GP-PDM trabaja con una estructura o esquema matricial aún sin aprobar.

La Gerencia de AIT surgió de la sustitución de la Gerencia Informática, Negocios y Tecnología S.A. (Intesa), empresa mixta en la que participaban la corporación estatal PDVSA y la estadounidense *Science Applications*

*Internacional Corporation* (SAIC). Su creación fue consecuencia de la reorganización que sufrió PDVSA en 2003.

Por ser AIT una gerencia nueva en la industria petrolera, actualmente se busca satisfacer las exigencias de tecnología de información requeridas por el negocio de Exploración, Producción, Transporte, Refinación y Suministro. Luego de numerosas reuniones y consultas con sus diferentes superintendencias, surgió la inquietud de que es necesario llevar a cabo acciones que permitan definir los objetivos de esta naciente gerencia con los objetivos de PDVSA. Así surgió la idea de desarrollar planes estratégicos para cada superintendencia, que permitan desarrollar estrategias para el logro de los objetivos requeridos para cada una.

La Superintendencia GP-PDM, tiene entre sus funciones satisfacer las necesidades de servicios y productos de tecnología informática a los usuarios del Distrito Social Norte, que abarca las localidades de Punta de Mata, Santa Bárbara y El Tejero. Tales servicios son canalizados a través de la herramienta Sistema de Control Seguimiento y Soluciones (SICSES), la cual es una aplicación cliente/servidor, cuya funcionalidad consiste en la emisión de órdenes de atención a usuarios o casos; y en el control de la solución de los mismos, facilitando la gestión y operatividad de los sistemas e infraestructura de información de la empresa. Los casos pasan por diferentes estatus: nuevo, asignado, en progreso, pendiente y cerrado. Estos estatus poseen un tiempo invertido en cada caso, tanto el total general como el tiempo invertido por el grupo solucionador de soporte y analista actual. El tiempo efectivo de un caso es el tiempo total del caso menos el tiempo en estatus pendiente. (ver Anexo A)

Sin embargo, la Superintendencia GP-PDM presenta algunas deficiencias en el servicio prestado, entre las que resaltan: indefinición de la misión estratégica que permita alcanzar los objetivos propuestos; inexistencia de la

definición de valores, lo que tiene como consecuencia la falta de integración al trabajo de los analistas, así como evasión de responsabilidades; carencia de vehículos para atender las contingencias; déficit de personal para cubrir las necesidades de servicio; falta de equipos y repuestos necesarios para atender fallas en caso de contingencias; disminución de los programas de adiestramiento aplicados al personal; desactualización del software para el manejo de los activos informáticos; carencia de manuales de descripción de cargos definidos; infraestructura deficiente y bajos sueldos del personal.

Esta situación ha generado una serie de inconvenientes tales como: atraso en la atención de los requerimientos realizados por los usuarios; hacinamiento en oficinas por carencia de la adecuación de los espacios de trabajo; sobrecarga de casos a ser atendidos por los analistas; reducción de los cursos de adiestramiento que impacta en la formación de la mano de obra técnica y cierre de brechas; falta de stock de partes electrónicas para reemplazo en los equipos e insatisfacción del personal que labora en la superintendencia.

Las deficiencias mencionadas existen debido a que no se han definido los valores personales y la filosofía operativa para el personal laboral, por ser de nuevo ingreso y la mayoría sin experiencia en informática. Toda esta situación ha contribuido a que la herramienta SICSES tenga un tiempo de respuesta elevado (tiempo total del caso – tiempo en estatus pendiente) en la atención de los requerimientos hechos por los usuarios. Como consecuencia, se dificulta la continuidad operacional de la plataforma informática, lo que obstaculiza los niveles de servicio. Por lineamientos internos de la Gerencia AIT el tiempo en la solución de un caso problema o caso consulta debe ser igual o menor a ocho (8) horas y los casos de solicitud de requerimientos debe ser menor o igual a doce (12) horas.

Por todo lo anterior, y en respuesta a la idea de desarrollar planes estratégicos para cada una de las Superintendencias de AIT, surgió una interrogante de investigación sobre la Superintendencia GP-PDM, la cual quedó formulada de la siguiente manera:

¿Cuál sería el plan estratégico más adecuado, mediante la aplicación de la Planificación Estratégica Aplicada (PEA), para la Superintendencia GP-PDM de PDVSA, en el estado Monagas?

Para darle respuesta a la pregunta de investigación se formuló como objetivo general del presente trabajo el siguiente: desarrollar un plan estratégico mediante el uso de la PEA, para la Superintendencia GP-PDM, en el estado Monagas. Para lograr el objetivo general se planteó como objetivos específicos: aplicar las dos fases continuas de la PEA en la Superintendencia GP-PDM; responder las interrogantes planteadas por la PEA; definir los valores de GP-PDM en función de lo establecido por la PEA; formular la misión de la superintendencia objeto de estudio; diseñar las estrategias de negocio apropiadas para la empresa; realizar la auditoría de desempeño y analizar la existencia de brechas organizacionales.

Analizando las posibles formas que existen en el mercado para solventar la actual situación, se propuso desarrollar una Planificación Estratégica Aplicada mediante el modelo de Goodstein y cols. (1998), para integrar toda la información asociada a la Superintendencia GP-PDM, de la empresa Petróleos de Venezuela S.A.

## **ALCANCE Y LIMITACIONES**

### **1.2 Alcance**

El alcance de esta investigación se plantea con un análisis exhaustivo de la situación problemática a través de la metodología de Planificación Estratégica Aplicada con el modelo propuesto por Goodstein y cols. (1998), con el fin de desarrollar estrategias que conduzcan a la satisfacción de las necesidades y requerimientos de la Superintendencia GP-PDM.; mediante el cierre de brechas definidas en la etapa discreta de análisis de brechas de la metodología empleada, para garantizar así la integración y coordinación de las actividades de funcionamiento que allí se desarrollan.

### **1.3 Limitaciones**

La Planificación Estratégica Aplicada en este trabajo sólo será válida para las actividades y procesos realizados en la Superintendencia Gestión de la Plataforma área Punta de Mata, estado Monagas, perteneciente a Petróleos de Venezuela, S.A. donde se pretende organizar un plan de acciones para integrar el funcionamiento de la organización, con el fin de mejorar y agilizar sus procesos gerenciales.

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 Marco Teórico**

##### 2.1.1 Antecedentes de la Investigación

La planificación estratégica nació ligada al arte de la guerra, aunque tiene elementos que son extensivos a otras actividades, tales como: la secuencia lógica y simulada, el engaño y la sorpresa, los cambios de situación, la maniobra, la acción por previsión, la predicción, la vulnerabilidad y, el más importante, el oponente o adversario (Corredor, 2004).

En cada período histórico, a partir de la revolución industrial entre los siglos XVIII y principios del siglo XIX, se ha comprobado que las instituciones han incorporado la función de planificación a sus actividades regulares. De igual manera, de una previsión incipiente en el taylorismo-fayolismo, el cual tiene como principio la organización y división del trabajo, pasó a ser el factor predominante en los últimos años del siglo XIX (Corredor, 2004).

En Venezuela, la planificación estratégica coincide con fenómenos políticos, sociales, económicos y culturales que son determinantes y comenzó a aplicarse en las organizaciones empresariales a partir de los años 60.

Una revisión de la literatura actual permitió ubicar varios trabajos sobre la planificación estratégica cuyo contenido tiene relación con la investigación realizada en el presente trabajo, por lo que pueden considerarse como antecedentes de investigación. Entre ellos se mencionan los siguientes:

Betancourt, Y. (2006). Desarrollo de un Plan Estratégico Táctico para la Empresa de Servicios Informáticos Serman Computer Group, C.A. Trabajo de grado, no publicado. Departamento de Informática. Escuela de Ciencias. Universidad de Oriente. Cumaná. El objetivo del trabajo fue desarrollar un plan gerencial estratégico-táctico con el fin de establecer un marco de referencia que le permita a la empresa en estudio mantenerse en situaciones de crisis y hacerla proactiva, dinámica y flexible. Para ello el autor se planteó una investigación de tipo descriptiva, más específicamente cualitativa, con un diseño de campo y utilizó la técnica de revisión documental. Los resultados obtenidos establecieron un marco de referencia que le permitió a la empresa Serman Computer Group, C.A. (SCGCA) hacerla proactiva. Como conclusiones el autor señala que con el plan estratégico-táctico diseñado para SCGCA, se reorientarán los procesos que se manejarán en las diversas áreas funcionales.

Marcano, F. y Gómez, N. (2003). Desarrollo de un Plan Estratégico para la Coordinación de Servicios Generales en las Secciones de Aseo y Limpieza, Vigilancia y Mantenimiento del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Trabajo de grado, no publicado. Departamento de Informática. Escuela de Ciencias. Universidad de Oriente. Cumaná. El objetivo del trabajo fue evaluar el ambiente interno y externo que rodea la Coordinación de Servicios Generales, con la finalidad de establecer objetivos y estrategias que permitan optimizar su funcionamiento. Para ello, los autores realizaron una investigación de tipo descriptivo y diseño de campo. Los resultados obtenidos permitieron establecer un marco de referencia que le permita a la coordinación mejorar su funcionamiento. Como conclusiones los autores señalan que la revisión anual de los objetivos propuestos, se considera un termómetro de medición sobre el cumplimiento del plan.

Delgado, F. (2002). Desarrollo de un Plan para la Reorganización de la Plataforma Tecnológica de la Dirección Municipal de Castro Urbano de la Alcaldía del Municipio Sucre, Estado Sucre Trabajo de grado, no publicado. Departamento de Informática. Escuela de Ciencias. Universidad de Oriente. Cumaná. El objetivo del trabajo fue evaluar el desempeño de la organización en estudio, con el fin de generar acciones necesarias para el restablecimiento y optimización del catastro integral. La investigación realizada fue de tipo descriptivo con un diseño de campo y un marco de referencia que le permitió a la empresa dirigir el proceso de planificación estratégica mediante la formulación de estrategias considerando los valores organizacionales y la filosofía de operaciones. Como conclusiones el autor señala el diseño de un plan operativo o proyecto de inversión, el cual tiene la finalidad de reorganizar la plataforma tecnológica de la empresa en estudio.

La realización del presente trabajo está basada en la aplicación del modelo de Planificación Estratégica Aplicada citados por Goodstein y cols. (1998), el cual se basa en los fundamentos de otros modelos de planificación de la misma época. Sin embargo su contenido, énfasis y los procesos a seguir son distintos, al igual que resalta un continuo interés en las áreas de aplicación, no solo una vez completado, sino en cada una de las etapas del proceso. De igual forma, hace énfasis en la toma de decisiones según los valores definidos y por la fuerte concentración en la previsión del futuro organizacional ideal.

Dadas las características del modelo descrito, se le eligió como herramienta de aplicación porque es el que más se adapta a la planificación gerencial de la organización objeto de estudio.

### 2.1.2 Antecedentes de la Organización

El inicio de la industria petrolera en Venezuela comenzó en 1878, con el otorgamiento de una concesión para perforaciones en una zona al oeste de San Cristóbal, estado Táchira. Así nació la primera empresa petrolera denominada “La Petrolia del Táchira”, donde algunos de los pozos resultaron productivos.

Treinta y cuatro años después, en 1912, la compañía norte americana New Cork Bermúdez Company realizó varias perforaciones dentro del perímetro que abarcaba su concesión en el lago de asfalto de Guanoco, estado Sucre, y logró extraer petróleo pesado del pozo-Bababui-1. Posteriormente, el 15 de abril de 1914 se inició la extracción de petróleo en el pozo Zumaque-1, ubicado en el sector Mene Grande, estado Zulia. Este pozo se convirtió en el símbolo del primer campo petrolero explotado a gran escala por una compañía transnacional, la Caribbean Petroleum.

A partir de la fecha antes mencionada, Venezuela alcanzó fama mundial como productor de petróleo y en poco tiempo llegaron al país empresas norte americanas conocidas internacionalmente, como: Shell, Chevron, Mobil, Texas, Creole, Sun, Gula, Amoco, Philips y Sinclair, entre otras. El éxito venezolano del negocio petrolero a nivel mundial trajo como consecuencia que para 1930 hubieran registradas en el país más de 100 empresas, todas con un mismo propósito: buscar, ubicar, cuantificar, producir y manejar el petróleo.

En 1918 se comenzó a legislar en materia petrolera. Ese mismo año se dictó un reglamento sobre hidrocarburos. En 1936 se creó dentro del Ministerio de Fomento el Departamento de Consultoría de Minas y Geología y se promulgó la Ley sobre Contaminación de las Aguas por derrames de petróleo.

En 1943 se promulgó una nueva Ley de Hidrocarburos, la cual permitió consolidar los aspectos legales de la totalidad de concesiones otorgadas, con una visión integral de las operaciones petroleras, además de unificar el

tratamiento de los hidrocarburos y mejorar la participación económica de la nación.

En la década de los 60 el país avanzó hacia una política de “no más concesiones”, lo que se tradujo posteriormente en la nacionalización de la industria petrolera. Así, el primero de enero de 1976, nació Petróleos de Venezuela S.A. como la empresa encargada de asumir las funciones de planificación, coordinación y supervisión de la industria petrolera nacional al concluir el proceso de reversión de las concesiones de hidrocarburos a las compañías extranjeras que operaban en territorio venezolano. El nacimiento de la principal industria del país quedó plasmado en el Decreto Presidencial 1123 del 30 de agosto de 1975. Su primer presidente fue Alfonso Rabas.

Durante el primer año de operaciones, PDVSA inició sus acciones con 14 filiales, las cuales se convirtieron en tres: Lagoven, Maraven y Corpoven. Esas empresas absorbieron las actividades de las concesionarias que estaban en Venezuela en 1976 y mantuvieron la producción de crudo en 2,3 millones de barriles diarios (b/d).

Paralelo al inicio de PDVSA, se fundó el Instituto Tecnológico Venezolano del Petróleo (Intevep), destinado a efectuar las investigaciones necesarias para garantizar un alto nivel de los productos y procesos dentro de la industria petrolera. Igualmente, dos años después se creó Petroquímica de Venezuela S.A. (Pequiven), dirigida a organizar el negocio de la producción petroquímica.

Durante los primeros cinco años, PDVSA y sus filiales lograron avanzar en un proceso de consolidación en lo que respecta al manejo del negocio petrolero, y se consolidó satisfactoriamente la transición y adaptación de las actividades petroleras privadas de las concesionarias, a la tutela del Estado venezolano. Lagoven se encargó de las operaciones del occidente y del sur del

país; Corpoven desplegó su área de influencia en el centro de la nación, mientras que Maraven se situó en la región oriental.

Por otro lado, PDVSA enfoca parte de sus esfuerzos a la Faja del Orinoco, la cual contiene importantes reservas de crudo pesado y extrapesado. Para su exploración se divide en cuatro áreas o zonas de influencia: Machete, Hamaca (ambos operados por Corpoven), Cerro Negro (Lagoven) y Zuata (Maraven). El petróleo pesado es la base para la producción de Orimulsión, combustible destinado principalmente a las plantas generadoras de electricidad, como un sustituto del carbón por sus características de baja contaminación ambiental.

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

A mediados de los años 80, la principal empresa del país inició una expansión tanto en el ámbito nacional como mundial, con la compra y participación en diversas refinerías ubicadas en Europa, Estados Unidos y el Caribe. En este sentido, estableció operaciones en las refinerías de la Ruhr Oel, en Alemania; Nynas, en Suecia y Bélgica e Isla en Curazao. Asimismo, el 15 de septiembre de 1986, adquirió la empresa Citgo, en la ciudad de Tulsa, Oklahoma, Estados Unidos, fundamental para la estrategia de comercialización de hidrocarburos en norteamérica, con más de mil estaciones de servicio y casi el 20% de las ventas de gasolina en suelo estadounidense.

El cambio de patrón de las refinerías venezolanas abrió oportunidades para colocar productos refinados de alta calidad que han convertido a PDVSA en el actor fundamental en el mercado de gasolina, diesel y aceite de calefacción de los Estados Unidos, Centroamérica y El Caribe. Hasta el mes de

noviembre de 2003, PDVSA suministraba casi un millón de b/d de productos a un mercado internacional cada vez más exigente en materia de calidad.

Para la década de los noventa, PDVSA inició un proceso de asociaciones estratégicas destinados a garantizar el inicio y la continuidad de importantes proyectos, como por ejemplo el Mariscal Sucre, destinado a la exploración y exportación de los recursos de gas natural licuado (GNL), que se encuentran en la península de Paria, estado Sucre, y al este de la isla de Margarita. Son socios comerciales de este proyecto las empresas Shell, Exxon y Mitsubishi.

En la misma década, se inició un programa de convenios operativos de viejos campos petroleros entre tres filiales de PDVSA para la época y por lo menos veinte compañías extranjeras, e igualmente, se comenzó con un esquema de ganancias compartidas en diez áreas exploratorias: La Ceiba (Trujillo, Mérida, Zulia); Golfo de Paria Este y Golfo de Paria Oeste (Sucre); Guarapiche (Monagas); Guanare (Portuguesa); San Carlos (Cojedes); El Sombrero (Guárico); Catatumbo (Zulia); y Punta Pescador y Delta Centro (Delta Amacuro). Intervinieron en este esquema las empresas: Mobil, Enron, Amoco, Elf y Conoco, entre otras.

La Faja del Orinoco también entra dentro de un programa de asociaciones estratégicas para producir crudos, mientras que se crearon empresas mixtas en el área de la Orimulsión.

Entre 1993 y 1996 se realizaron las tres primeras rondas de convenios operativos, lo que produjo para el país una inversión inicial superior a los 200 000 millones de dólares y una producción adicional de crudos estimada en unos 260 000 b/d de crudo.

El primero de enero de 1998, Petróleos de Venezuela integra en su estructura operativa y administrativa a las filiales que durante más de 20 años habían compartido sus operaciones. Se estableció de esa manera una empresa con un perfil corporativo unificado, dirigido a generar grandes estándares de calidad y beneficios en lo que respecta a los procesos que están presentes dentro de la industria de hidrocarburos. En este sentido, se crearon tres divisiones funcionales: PDVSA Exploración y Producción; PDVSA Manufactura y Mercadeo y PDVSA Servicios.

Exploración y Producción se encargan de desarrollar las actividades de búsqueda de reservas y exploración de petróleo y gas natural, así como los negocios del carbón y la Orimulsión, los convenios operativos para la reactivación de los campos petroleros, la participación de la industria en los contratos de exploración a riesgo y producción en áreas nuevas bajo el esquema de ganancias compartidas y en las asociaciones estratégicas para el desarrollo de los crudos pesados de la Faja del Orinoco.

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

PDVSA Servicios dirige su accionar estratégico hacia la prestación de servicios petroleros de exploración y producción en áreas vitales de la industria nacional e internacional, bajo las premisas de seguridad, humanismo, innovación, óptima relación precio-calidad, sustentabilidad y en armonía con el medio ambiente.

PDVSA mantiene relaciones con diferentes empresas y organizaciones que se encargan de satisfacer las necesidades de la misma. Esta industria petrolera cuenta con todo el apoyo de empresas de buen funcionamiento y desarrollo; cuenta con herramientas o equipos de seguridad y tecnología y un personal altamente calificado, con excelente grado de adiestramiento para el desenvolvimiento de cada una de las actividades que desarrollan. Tales empresas son denominadas contratistas, las cuales guardan una estrecha relación con PDVSA.

Petróleos de Venezuela, S.A. se ha convertido en la corporación energética más importante del mundo desde su creación en 1975, es reconocida en el ámbito mundial ya que se encarga del desarrollo de la industria petrolera, petroquímica y carbonífera. Es la encargada de controlar las actividades operativas de sus divisiones, al mismo tiempo que de la planificación, coordinación y supervisión tanto como en Venezuela como en el exterior.

Entre las gerencias que conforman el núcleo general de PDVSA y que le brindan soporte se encuentra la Gerencia de Automatización, Informática y Telecomunicaciones (AIT) Distrito Social Norte, área correspondiente al norte del estado Monagas y, en esta última, la Superintendencia Gestión de la Plataforma, área Punta de Mata (GP-PDM). Por ser una unidad nueva en PDVSA, la Superintendencia GP-PDM trabaja con una estructura o esquema matricial aún sin aprobar. La Gerencia de AIT surgió de la sustitución de la Gerencia Informática, Negocios y Tecnología S.A. (Intesa), empresa mixta en la que participaban la corporación estatal PDVSA y la estadounidense *Science Applications International Corporation* (SAIC). Su creación fue consecuencia de la reorganización que sufrió PDVSA en 2003.

La Superintendencia GP-PDM es una superintendencia de la Gerencia de AIT. Es una organización de apoyo, atención, seguimiento y control de los requerimientos de los usuarios de los servicios informáticos. La estructura organizacional con que opera actualmente está conformada por tres áreas (ver figura 1).

Son competencias de las tres áreas de la Superintendencia GP-PDM las siguientes:

Área de activos: esta área se encarga del control de los activos de la corporación en cuanto a ubicación, requisición y garantía de partes de equipo. Además, controla las mudanzas urbanas y extraurbanas, actualización de los datos en inventario, manejo y control de las licencias de software, así como de los préstamos a corto plazo de computadores portátiles y equipos multimedia.

Está conformada por cuatro analistas, con las siguientes funciones que se mencionan.

Supervisar y controlar el inventario físico de equipos en el área de Punta de Mata, El Tejero y Santa Bárbara.

Verificar la recepción de equipos adquiridos en la localidad.

Monitorear la limpieza y depuración de la data del Sistema de Inventario Nacional de Activos Informáticos SINAI.

Supervisar y hacer seguimiento a las mudanzas internas y externas.

Área de soporte en sitio: esta dependencia brinda soporte en sitio a las diferentes organizaciones de la corporación. El grupo de soporte en sitio actualmente está integrado por seis analistas, quienes se encargan de realizar

las actividades de mantenimiento y soporte en el área de informática a las diferentes organizaciones de PDVSA en Punta de Mata, El Tejero y Santa Bárbara.

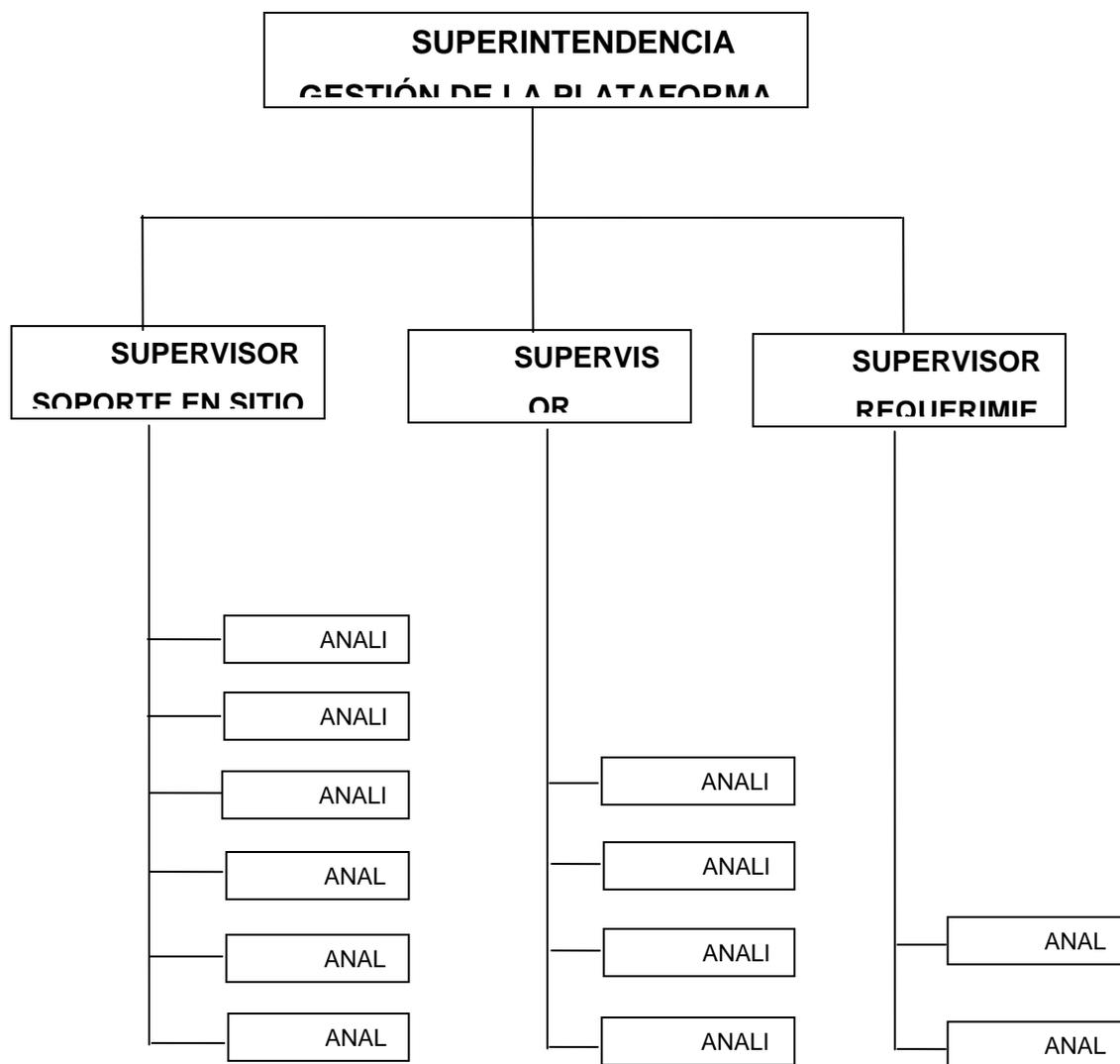


Figura 1. Organigrama Superintendencia Gestión de la Plataforma área Punta de Mata

Fuente: documentos de la Superintendencia GP-PDM

Mantenimiento de equipos de computación: estaciones de trabajo, computadores personales, computadores portátiles e impresoras.

Actualización de las rutas de seguridad y los antivirus correspondientes; para mantener y garantizar la estabilidad de la plataforma.

Detección y corrección de fallas tanto en hardware como en software.

Administración de las salas especializadas (Samy, Carito y Pirital).

Instalación, soporte y mantenimiento de las aplicaciones básicas de oficina, corporativas y especializadas, incluyendo adiestramiento a los usuarios finales de las mismas.

Gestión y solicitud de cuentas para acceso a aplicaciones.

Asesoría en la requisición de equipos informáticos.

Área de requerimiento: tiene asignados dos analistas los cuales se encargan de la elaboración de las especificaciones detalladas del requerimiento y negociación de las prioridades, tomando como base la cartera de requerimientos. Entre sus competencias se encuentran:

Efectuar reuniones con los usuarios para identificar áreas de atención.

Evaluar y recomendar los productos de los diferentes proveedores.

Ejecutar revisiones de la calidad de los productos.

Áreas físicas de la Superintendencia GP-PDM: la superintendencia cuenta con dos (2) áreas físicas, las cuales se muestran en las tablas 1, 2 y 3

Tabla 1. Edificaciones del área de Campo Rojo

<b>Edificación</b>	<b>Dependencia</b>
Edificio N° 1	La Gerencia
Edificio N° 2	Finanzas y Servicios Logísticos
Edificio S/N°	Anexo a la Clínica (Catastro)
Edificio S/N°	Anexo a la Clínica (Producción)
Edificio S/N°	Transporte
Casa H1	Propiedad y Catastro
Casa H5	Propiedad y Catastro
Casa H6	Propiedad y Catastro
Edificio S/N°	Servicios
Edificio N°	Ing. y Construcción
Edificio MEM	(Ministerio de Energía y Minas)
Edificio N° 7	Automatización/Telecomunicaciones
Edificio N° 3	Yacimientos (Piritál y Carito)
Edificio N° 8	Mantenimiento Mayor y T&D
Edificio N° 11	Relaciones Laborales
Edificio ESUE	Perforación
Edificio PCP	(Prevención y Control de Perdidas) PCP
Casa 52	Comité de Desalojo Jurídico
Casa 58	Servicio Logístico
Clínica Industrial PDVSA	Salud

Tabla 2. Edificaciones del área El Tejero

<b>Edificación</b>	<b>Dependencia</b>
SHA	Edificio Los Bomberos
Escuela	Educación
Unidad de Exploración (U.E.) Piritál	Producción Piritál
Pátio de Tanque Travieso (PTT)	Coordinación Operacional
Edificio Comisariato	Servicios al Personal

Tabla 3. Ubicación de Plantas y Taladros

Edificación				Dependencia		Localidad	
Estación Santa Bárbara				Planta	y	Santa Bárbara	
				Procesos			
Santa Bárbara Extracción				Pdvs a Gás		Santa Bárbara	
Complejo	Operacional	El	Planta	y	Carretera	Nacional	
Tejero (COT) Planta				Procesos		Monagas	
Complejo	Operacional	El	Planta	y	Carretera	Nacional	
Tejero (COT) Estación				Procesos		Monagas	
Rebombeo I				Coordinación		Carretera	Nacional
				Operacional		Monagas	
Rebombeo II				Coordinación		Carretera	Nacional
				Operacional		Monagas	
Estación Muri				Plantas	y	Carretera	Nacional
				Procesos		Monagas	
Estación Musipan				Plantas	y	Carretera	Nacional
				Procesos		Monagas	
Planta	Mecánica	a Vapor			Carretera	Nacional	
(VPM)				Bariven		Monagas	
Complejo	Operacional	Amaná	Plantas	y	Carretera	Nacional	
(COA)				Procesos		Monagas	
Complejo	Musipan-Caritó		Plantas	y	Carretera	Nacional	
(MUSCAR)				Procesos		Monagas	
Estación Maestra de Centros Operativos EMCO CARITO				Plantas	y	Carretera	Nacional
Laboratorio de Oriente Labocor				Producción		Punta de Mata	
Taladro CVP-09				Perforación		Punta de Mata	
Taladro CVP-15				Perforación		Punta de Mata	
Taladro GW-59				Perforación		Punta de Mata	
Taladro GW-62				Perforación		Punta de Mata	
Taladro GW-63				Perforación		Punta de Mata	
Taladro HP-129				Perforación		Punta de Mata	
Taladro HP-150				Perforación		Punta de Mata	
Taladro HP-153				Perforación		Punta de Mata	

El personal adscrito a la Superintendencia GP-PDM posee un nivel académico universitario, siendo todos catalogados como nómina mayor. La distribución del grupo de soporte en sitio por cantidad de computadores atendidos por analistas se muestra en las tablas 4, 5, 6, 7, 8 y 9

Tabla 4. Zona de competencia del analista 1 del área de Soporte en Sitio

<b>Ubicación</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Cantidad de computadores</b>
Edificio N° 1	La Gerencia	26
Edificio N° 2	Finanzas y Servicios Logísticos	16
Edificio S-N	Anexo a la Clínica (Catastro)	11
Edificio S-N	Anexo a la Clínica (Producción)	36
Edificio S-N	Transporte	10
Casa H-5	Propiedad y Catastro	09
Casa H-1	Propiedad y Catastro	12
Edificio S-N	Servicios	09
Edificio N°	MENPET	13

Total: 142 computadores

Tabla 5. Zona de competencia del analista 2 del área de Soporte en Sitio

<b>Ubicación</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Cantidad de computadores</b>
Edificio N° 7	Automatización y Telecom	60
Edificio N° 3	Yacimiento Pirital Carito	103
Edificio N° 11	Relaciones Laborales	06

Total: 169 computadores

Tabla 6. Zona de competencia del analista 3 del área de Soporte en Sitio

<b>Ubicación</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Cantidad de computadores</b>
Edificio ESUE	Perforación	239

Total: 239 computadores

Tabla 7. Zona de competencia del analista 4 del área de Soporte en Sitio

<b>Ubicación</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Cantidad de computadores</b>
Edificio S/N°	Ingeniería y Construcción	76
Edificio PCP	(Prevención y Control de Perdidas)	11
Casa 52	Comitê de Desalojo Juridico	12
Casa 58	Servicio Logístico	04
Clinica industrial	Salud	14
Edificio N° 8	Mantenimiento Mayor y T&D	40

Total: 157 computadores

Total secciones: 1, 2, 3, 4 en Campo Rojo; 707 computadores personales atendidos.

Tabla 8. Zona de competencia del analista 5 del área de Soporte en Sitio

<b>Ubicación</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Cantidad de computadores</b>
El Tejero	Sha - El Tejero	10
El Tejero	Escuela Santa Barbara	23
El Tejero	U.E. Pirital	28
El Tejero	PTT	26

	El Tejero		Comisariato	10
	Santa Bárbara		Estación Santa Barbara	07
Monagas	Carretera	Nacional	COT Planta	04
Monagas	Carretera	Nacional	COT Estación	08
Monagas	Carretera	Nacional	Santa Bárbara extracción(Accro)	56
Monagas	Carretera	Nacional	Rebombeo I	02
Monagas	Carretera	Nacional	Rebombeo II	02

Total: 176 computadores

Tabla 9. Zona de competencia del analista 6 del área de Soporte en Sitio

Ubicación		Dependencia	Cantidad de Computadores
Monagas	Carretera Nacional	Estación Muri	08
Monagas	Carretera Nacional	Estación Musipan	04
Monagas	Carretera Nacional	COA – Estación Amaná	15
Monagas	Carretera Nacional	Labocor	09
Monagas	Carretera Nacional	VPM	69
Monagas	Carretera Nacional	MUSCAR	61
Monagas	Carretera Nacional	EMCO CARITO	08
	Punta de Mata	Taladros	08

Total: 199 Computadores

Total secciones: 5, 6 áreas externas; 375 computadores personales atendidos

### 2.1.3 Área de Estudio.

El presente trabajo está enmarcado dentro del área de gerencia de tecnología, específicamente en el marco de la planificación estratégica. En este sentido se define las funciones y actividades que se realizan en la Superintendencia GP-PDM, la cual trabaja bajo la misma estructura que en otras áreas de Oriente en cuanto a la distribución de los grupos de trabajo, los cuales son: Activos, Soporte en Sitio y Requerimiento.

La Superintendencia GP-PDM está representada por el superintendente. En cada área de trabajo existe un supervisor, encargado de coordinar las actividades, y un total de doce analistas de sistema. Este departamento se encarga de satisfacer las necesidades de servicio y producto de tecnología informática de los equipos en toda la zona de Punta de Mata, El Tejero y Santa Bárbara.

Dentro de las actividades que se desarrollan en la Superintendencia GP-PDM se mencionan las siguientes:

Controla los activos informáticos de la corporación en cuanto a ubicación requisición y garantía de partes de equipos.

Brinda soporte en sitio a las diferentes organizaciones de la corporación en lo que respecta al mantenimiento de equipos informáticos, instalación y mantenimiento de aplicaciones.

Administra y presta soporte a salas especializadas.

Detecta y corrige fallas tanto en software como en hardware.

Atiende y hace el seguimiento a los requerimientos de usuarios.

Elabora las especificaciones detalladas del requerimiento y negociación de los activos informáticos a ser adquiridos por la corporación.

Garantiza el buen funcionamiento de todos los equipos informáticos de la corporación.

#### 2.1.4 Área de la Investigación.

El área relativa a la investigación realizada se basa en la Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein y cols. (1998), la cual maneja los siguientes conceptos:

Planeación: es el medio de escoger los objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. La planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción (Goodstein y cols., 1998).

Estrategias: son los medios por donde se logran los objetivos a largo plazo. Son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa (David, 2003).

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos (Serna, 2000).

Estrategas: son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa (David, 2003).

Son las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización (Serna, 2000).

Planeación estratégica: es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2000).

La planeación estratégica es el conjunto de acciones en el presente, que hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y hacerles el seguimiento correspondiente (Reza, 1999).

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo (Sallenave, 1985).

Planificación estratégica aplicada: proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo (Goodstein y cols., 1998).

Dirección estratégica: el término dirección estratégica es sinónimo del término planificación estratégica. La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos (David, 2003). Las ventajas más resaltantes de la planificación son las siguientes:

Plantea en el presente las posibilidades del futuro.

Permite prever los problemas y tomar decisiones de manera preventiva, para disminuir la resolución correctiva.

Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna, con suficiente antelación.

Establece con mucha precisión los objetivos y metas institucionales, proyectándolos no sólo en el corto plazo sino a mediano y largo plazo.

Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al tenerse bien precisados y conocidos los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior, de la organización.

Según Goodstein y cols. (1998), los factores críticos involucrados en la Planificación Estratégica Aplicada son:

La estrategia es un patrón coherente, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.

Constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.

Es una definición del dominio de la compañía: define en qué tipo de negocio se halla en realidad.

La estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas de la organización, y a las oportunidades y amenazas externas, con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a nivel corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.

Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, y su razón de ser.

Al definir la planificación estratégica y la razón por la cual se debe realizar, Goodstein y cols señalan lo que no es planificación estratégica. En primer lugar, no consiste en pronosticar. El pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro. Tampoco es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planificación de negocios. Por el contrario, exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo. La planificación estratégica no sólo tiene que ver con decisiones futuras, sino que está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y a su futuro. Tampoco elimina el riesgo que debe asumir, pues logra una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones.

Planeación para planear: es el término con que se designa al anteproyecto que se debe realizar antes de la iniciación formal del proceso de planeación estratégica. Es la consideración profunda de cómo se realizará la planeación misma, quienes estarán involucrados, cuál será el calendario, cuáles son las consecuencias anticipadas, qué recursos se necesitan, etc. (Goodstein y cols., 1998).

CEO: es la persona o personas con autoridad para manejar la empresa. Señala que este puede ser el presidente, el presidente o vicepresidente ejecutivo o alguna otra combinación de individuos (Goodstein y cols., 1998).

Equipo de planificación. Una vez que se asegure el compromiso del CEO, lo siguiente es identificar el equipo de planificación, el cual debe ser entre cinco y doce miembros. Los grupos de cinco son más efectivos en la solución de problemas, los grupos superiores a doce son difíciles de leer en términos de proceso de grupo (Goodstein y cols., 1998).

Valores. Los valores llevan a considerar las metas o finalidades como legítimas o correctas, y otras como ilegítimas o erradas. También llevan a considerar ciertas formas de alcanzar dichas metas o medios como apropiados o justas, y otras como inapropiadas o injustas. Como estos valores se encuentran profundamente arraigados en el sistema de creencias de las personas, relativamente son invariables (Goodstein y cols., 1998).

Cultura organizacional: son un conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros y que son eficaces en la resolución de los problemas (Silicio, 2000)

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. Se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otra (Robbins, 1996)

Tipos de cultura: según Robbins (1999) no existe una organización sin cultura, esta puede ser fuerte, sólida o débil, para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacional, pero el hecho es que simplemente esta ahí.

En cuanto a la cultura, la mayoría de las organizaciones tiene un impacto igual en su recurso humano.

Entre los aspectos más relevantes sobre los tipos de cultura organizacional, Robbins (1999), señala los siguientes:

La cultura fuerte se caracteriza por aceptar con intensidad los valores claves de la empresa asumiéndolos con mayor compromiso, dependiendo de esto, más fuerte será la cultura. La cultura fuerte no necesita documentación escrita para influir sobre sus miembros o para saber qué es lo que se les pide. Mientras más fuerte sea la cultura de la empresa, menor será la preocupación de la gerencia por implementar o establecer normas, regla y valores para guiar el comportamiento del personal.

Otros autores como (Hellriegel y cols., 1999), tienen una visión distinta de los tipos de cultura, los cuales son: cultura de equipo de béisbol, cultura de club, cultura de academia y cultura de fortaleza.

En la cultura del equipo de béisbol se tiende a reclutar personas innovadoras, creativas y que poseen autonomía que asuman riesgo por los cuales reciben grandes incentivos. También poseen autonomía.

En la cultura de club existe una alta lealtad y compromiso, la antigüedad es la clave. La edad y la experiencia cuentan. Es decir, se valoran la edad y la experiencia, se recompensa la antigüedad y se ofrece empleos estables y seguros.

En las organizaciones con cultura de academia se recluta profesionales recién graduados, para proporcionarles capacitación especial y luego conducirlos y pasarlos cuidadosamente por puestos especializados.

En la cultura de fortaleza la principal preocupación es la supervivencia. Muchas fueron anteriormente académicas o clubes. Existe poca seguridad en el puesto. Se han enfrentado a puestos difíciles y ahora buscan revertir su debilitada situación. Este tipo de cultura podría resultar atractiva para la gente que disfruta el reto de resolver la situación de una empresa que se haya en problemas.

Handy (citado por González y Bellino, 1995), plantea cuatro tipos de cultura organizacional. Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, el autor expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser distinguida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta con una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en los trabajos o proyectos que realiza

la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, esta basada en los individuos que integran la organización.

La Visión empresarial. En la actualidad, muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responde a la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?”. La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planificación estratégica, que precede incluso, al desarrollo de una declaración de la misión (David, 2003).

La visión corporativa: es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro (Serna, 2000).

La misión empresarial: las declaraciones de la misión son expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado (David, 2003).

De lo anterior se deduce que la misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de los propósitos (Serna, 2000).

La misión es un enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos

y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la organización (Reza, 1999).

Oportunidades y amenazas externas: se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro (David, 2003).

Fortalezas y debilidades internas: son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas (David, 2003).

Los objetivos a largo plazo: se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo, significa más de un año en la mayoría de las empresas (David, 2003).

Objetivos anuales: son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo (David, 2003).

Políticas: son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes (David, 2003).

Principios corporativos: son un conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos.

Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional Serna (2000).

## **2.2. Marco Metodológico**

### 2.2.1 Metodología de la Investigación

La metodología a seguir para realizar la presente investigación está enmarcada dentro de los siguientes aspectos:

#### 2.2.1.1 Nivel de Investigación

El trabajo realizado se enmarca dentro de una investigación descriptiva, ya que se utilizaron criterios sistematizados que se ponen de manifiesto para caracterizar las propiedades más importantes de las personas, grupos y nivel

de operatividad del funcionamiento de la Superintendencia GP-PDM, con el fin de integrarla a la empresa PDVSA.

La caracterización de nivel descriptivo está basada en la definición de Hernández y cols. (2000), la cual sostiene lo siguiente:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis...en un estudio descriptivo se relaciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga (p. 60).

#### 2.2.1.2 Diseño de la Investigación

Dado el carácter de la investigación, su diseño es de campo tomando como base la definición de Tamayo y Tamayo (2004), que dice:

Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual lo denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita la revisión o modificación en caso de surgir dudas (p. 71).

En el caso del presente trabajo, los datos se recogieron de manera directa en la Superintendencia GP-PDM, y la información no fue distorsionada.

#### 2.2.1.3 Técnicas o Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, necesarios para llevar a cabo la investigación, fueron las siguientes:

Observación directa o simple, la cual es definida como: radica en que los hechos son recibidos directamente, sin ninguna intermediación, colocándolos ante la situación estudiada tal como ésta se da naturalmente (Sabino, 1992, p. 73).

En el caso del presente trabajo, se recabó parte de la información en el lugar de funcionamiento de la organización GP-PDM, con el fin de constatar el funcionamiento de la dependencia. El instrumento fue la libreta de notas.

La técnica de encuesta: en su modalidad entrevista estructurada, definida por Sabino (op. cit.) como: “es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para investigación” (p. 51). Se denomina estructurada porque utilizó como instrumento un cuestionario con un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanece invariable.

Las entrevistas se realizaron al siguiente personal: el superintendente, tres supervisores y doce analistas que laboran en la organización, con el objeto de recabar información directamente de las personas involucradas con el área de estudio.

Técnica bibliográfica, con la cual se recabaron datos de fuentes secundarias; es decir, datos obtenidos por otros y que nos llegan elaborados y procesados (Tamayo y Tamayo, 2004). En consecuencia, se realizó una revisión bibliográfica a profundidad, para así afirmar, argumentar y mejorar la información sobre aspectos particulares del problema de estudio.

### 2.2.2 Metodología del Área Aplicada

La metodología empleada en la elaboración del presente trabajo fue la Planificación Estratégica Aplicada (PEA), según el modelo de Goodstein y cols.

(1998), los cuales proponen un nuevo modelo de planificación estratégica que difiere radicalmente de otros modelos existentes en cuanto a su contenido, énfasis y procesos, integrando para ello las siguientes fases: planeación, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración vertical y horizontal de los planes, planeación de contingencias e implementación. Este modelo de planificación se fundamenta sobre cuatro diferencias con otros modelos de planificación estratégica, en relación a: cultura organizacional, búsqueda de valores, el diseño de la estrategia de negocios, la integración de los planes de negocios con los planes funcionales.

El modelo está conformado por dos diferentes etapas denominadas discretas y continuas, según el flujograma que se incluye (ver figura 2).

Las etapas continuas manejan aquellos aspectos que deberán abordarse en forma inmediata, a medida que surgen de las consideraciones del grupo de planificación. Sin embargo las etapas discretas se aplican en cada paso a lo largo del proceso.

Los procesos continuos están integrados por dos etapas, a saber: a) monitoreo del entorno que rodea a GP-PDM, como factor de control y de retroalimentación y b) las consideraciones de la aplicación del modelo de PEA en cada una de las etapas discretas.

La concepción de cada una de las etapas ha sido descrita por los autores de la PEA, Goodstein y cols. (1998).

#### 2.2.2.1 Planificación Estratégica Aplicada (PEA)

Etapas continuas

Monitoreo del entorno que rodea a la Superintendencia GP-PDM. Los autores recomiendan realizar un monitoreo del entorno para suministrar información a la compañía durante el trabajo diario y, en particular, para brindar esa información al equipo de planificación en cada paso consecutivo.

Consecuentemente, a lo largo de su existencia, en las organizaciones se debe tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y puedan afectarlas. Es preciso monitorear cuatro entornos distintos pero superpuestos: el macroentorno; el entorno industrial; el entorno competitivo y el entorno interno de la organización. La información de cada uno de estos entornos deberá estar disponible para conducir la búsqueda de los valores. En este proceso también se identificarán una variedad de factores internos y externos de la organización, que se consideran parte del proceso de planificación estratégica.

## MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA

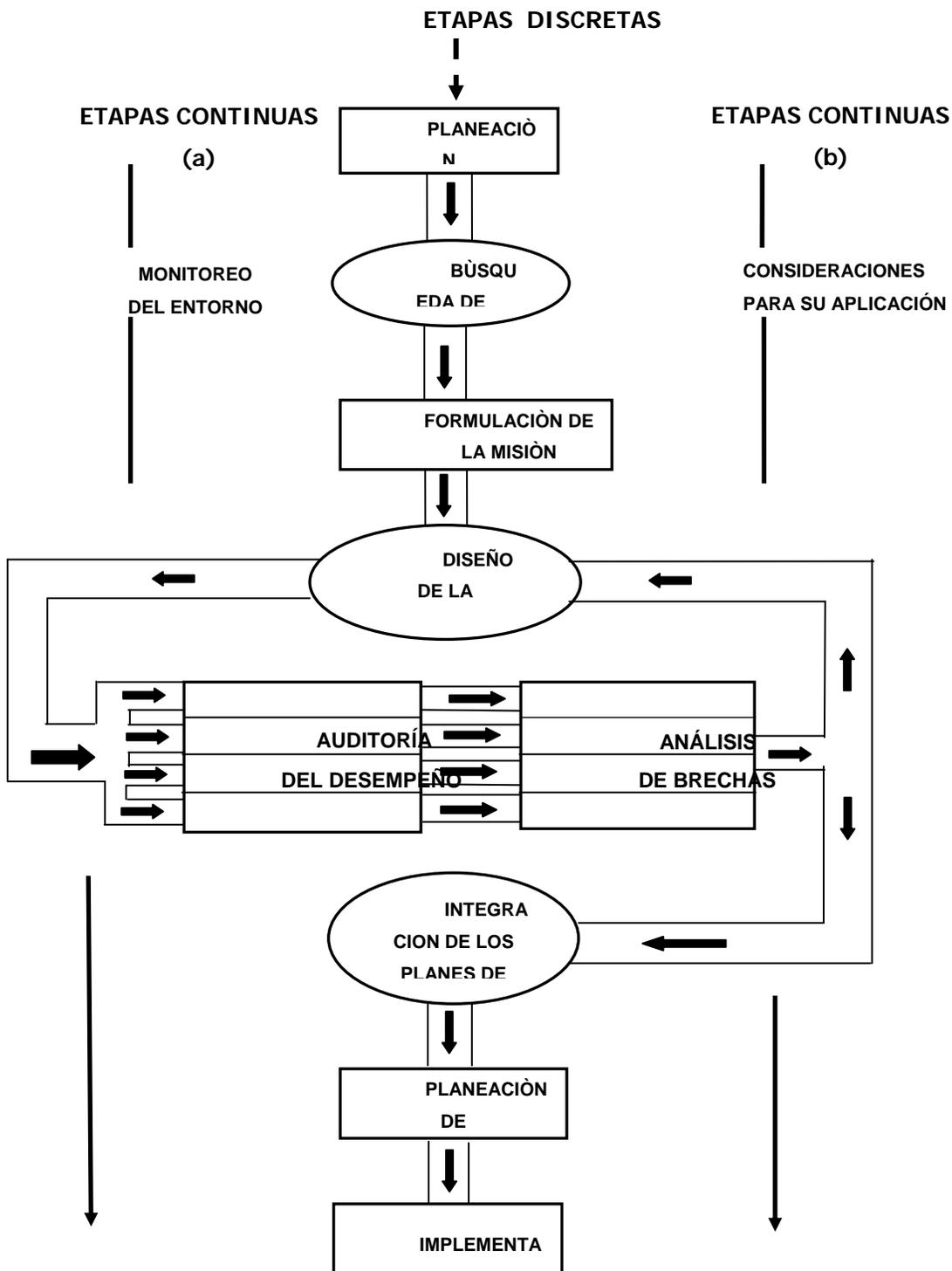


Figura 2. Planificación Estratégica Aplicada. Fuente: Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998.

Consideraciones de la aplicación de la PEA en cada una de las fases. El modelo considera que cada etapa de Planificación Estratégica Aplicada tiene consideraciones propias para su aplicación, las cuales se deben abordar durante la etapa correspondiente, en lugar de posponerla hasta el final de la etapa de implementación.

De esto se puede decir que, aunque la implementación es el paso final del modelo y el plan estratégico general no se puede poner en marcha hasta llegar a la integración y la revisión, existirá una continua necesidad de aplicación e implementación a través del proceso de planificación. Cada fase de dicho proceso contiene aspectos de aplicación que se deben abordar durante la misma y no posponerse hasta la implementación final. Es en esta fase donde se determinarán las consideraciones necesarias para aplicar estrategias en cada una de las etapas discretas.

Etapas discretas.

Las etapas discretas presentes en el modelo de Planificación Estratégica Aplicada son:

Buscar las respuestas a las interrogantes antes de iniciar la PEA. Es concebida como la consideración profunda de la forma como se realizará la planificación. O sea, se puede señalar que es la labor previa del proceso de Planificación Estratégica Aplicada, la cual implicará responder un elevado número de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planificación, por ejemplo:

- ¿Cuánto compromiso existirá con el proceso de planificación?
- ¿Quién se debe involucrar?
- ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?

¿De qué manera se ajustará el año fiscal de la organización al proceso de planificación?

¿Cuánto tiempo empleará la PEA?

¿Qué información se necesitará para planear de manera exitosa?

¿Quién necesita analizar los datos?

El primer paso es asegurarse que existirá un compromiso organizacional ante el proceso, que los participantes clave de la organización, especialmente el director ejecutivo (CEO), considere importante el proceso de planificación y estén dispuestos a invertir esfuerzo y tiempo en esa tarea. El segundo paso será identificar el equipo de planificación.

Búsqueda de valores de GP-PDM. En este caso todas las decisiones de negocios se basan en valores. La fase de búsqueda de valores del proceso de Planificación Estratégica Aplicada requiere un examen profundo de los valores personales, los valores organizacionales, la filosofía operativa, la cultura de la organización y los grupos de interés. El plan debe ser congruente con los valores de la compañía; de no ser así, se deben cambiar los valores o el plan.

Para lograr esta etapa el equipo de planificación se desplazará de una concentración individual a un examen más amplio de la empresa y a su funcionamiento como sistema social. Deberá realizarse un examen de los valores de los miembros del equipo de planificación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y finalmente los valores de los grupos de interés a futuro.

Formulación de la misión de GP-PDM. Uno de los aspectos más importantes y quizá más difíciles de la planificación estratégica es formular la declaración de la misión, la cual sigue a la búsqueda de valores.

Esto implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar). Una definición concisa del propósito que se trata de lograr en la sociedad o en la economía. Al formular su misión, una empresa debe responder a las siguientes cuatro preguntas básicas:

¿Qué función(es) desempeña la organización?

¿Para quién desempeña esta(s) función(es)?

¿De qué manera trata de desempeñar la(las) función(es)?

¿Por qué existe esta organización?

Diseño de la estrategia del negocio. Esta etapa es considerada como el proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito en el contexto de los negocios en que desea participar; cómo se medirá ese éxito, qué se debe hacer para lograrlo y qué tipo de cultura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo, mientras continúe existiendo una relación directa entre el mencionado diseño y la nueva estructura.

Este diseño implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización.

En esta etapa del proceso, al equipo de planificación se le pide conceptualizar una serie de escenarios específicos futuros. También se le solicita identificar los pasos necesarios para lograrlos. Esta etapa requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización.

El proceso respectivo consiste en cuatro acciones importantes:

Identificar las Líneas de Negocios (LDN) o el perfil estratégico que desarrollará la compañía para cumplir su misión.

Establecer los Indicadores Críticos del Éxito (ICE) los cuales posibilitarán que la organización registre en cada LDN que intente seguir.

Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal.

Determinar la cultura necesaria para apoyar estas LDN, los ICE y las acciones estratégicas.

Auditoría del desempeño de GP-PDM. El propósito de esta auditoría consiste en proporcionar los datos para el análisis de brechas, determinando el grado en que el modelo de la estrategia del negocio sea realista y realizable o practicable.

Antes de implementar cualquier plan detallado acerca de su viaje hacia el futuro, una organización debe determinar con precisión su ubicación actual. La fase de auditoría de desempeño tiene como propósito suministrar las coordenadas exactas de la ubicación de la empresa en lo importante, las dimensiones relevantes, incluidas sus fortalezas y sus debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas.

Para esto se deberá desarrollar una comprensión clara del desempeño actual, en un proceso denominado auditoría del desempeño. Es un esfuerzo concentrado que requerirá el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado.

Análisis de brechas (GAP) existentes en GP-PDM. Constituye una etapa decisiva en el proceso de PEA. Durante este análisis, el futuro deseado que se

desarrolla durante el diseño de la estrategia del negocio se compara con la condición actual de la organización.

Después de la auditoría de desempeño se hace necesario identificar las brechas entre el desempeño que se requiere para la exitosa realización del modelo de la estrategia del negocio. Esta etapa exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.

Por cada brecha que no se pueda cerrar a través de una estrategia evidente, el equipo de planificación debe regresar a la fase del diseño de la estrategia del negocio y reimplementar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha.

Existen cuatro enfoques básicos para el cierre de las brechas entre la condición actual de la organización y la deseada: ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo; reducir la magnitud o alcance del objetivo; reasignar los recursos para lograr las metas; obtener nuevos recursos.

En el presente trabajo se abarcaron las dos etapas de procesos continuos y las primeras seis etapas de procesos discretos, ya que este trabajo tiene su alcance hasta el análisis de brechas, debido a que en esta fase se identificaron los pasos específicos que se adoptaron para cerrar las brechas existentes entre la condición actual de la superintendencia y las metas deseadas en la superintendencia GP-PDM. Con el desarrollo de estas ocho etapas se procedió a elaborar el plan estratégico de GP-PDM.

Le corresponde a la Superintendencia Gestión de la Plataforma, área Punta de Mata ejecutar las tres últimas fases del modelo. Ya que por lineamientos internos de la organización se pidió desarrollar solo hasta el análisis de brecha.

## **CAPÍTULO III.**

### **DESARROLLO**

Al ejecutar la Planificación Estratégica Aplicada (PEA) según el modelo propuesto por Goodstein y cols. (1998), el equipo de planificación se enfrentó a dos fases: continuas: monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación; y a seis fases discretas: (1) búsqueda de las respuestas a las interrogantes antes de iniciar la Planificación Estratégica Aplicada; (2) búsqueda a los valores de la Superintendencia GP-PDM; (3) formulación de la misión de la Superintendencia Gestión de la Plataforma; (4) diseño de la estrategia del negocio; (5) auditoría del desempeño de la Superintendencia GP-PDM; y (6) análisis de las brechas existentes en la Superintendencia GP-PDM.

#### **3.1 Búsqueda de las Respuestas a las Interrogantes antes de Iniciar la PEA**

Es muy importante no precipitarse en el proceso de planificación real sin antes aclarar las diversas expectativas de los empleados en la Superintendencia GP-PDM acerca de la planificación. Esta etapa es la consideración profunda de cómo se realizará la planificación misma, quién estará involucrado, cuál será el calendario, cuáles son las consecuencias anticipadas de dicha planificación (y cuáles podrían ser algunas de las consecuencias no anticipadas) y qué recursos se necesitan, entre otros. En esta etapa se incluyeron los siguientes factores: (1) determinación del aprestamiento organizacional para la planificación estratégica, así como también fomento del compromiso, en especial por parte del CEO o director ejecutivo de la superintendencia; (2) identificación del equipo de planificación y definición de sus roles; (3) educación de toda la superintendencia en particular al equipo de planificación, acerca del proceso de planificación; (4)

involucramiento y compromiso del personal de GP-PDM; (5) entrenamiento de la organización y del equipo de planificación; (6) cómo fue el ciclo de retroalimentación; (7) inclusión de otros grupos de interés; (8) el producto final; (9) localización para la realización de la PEA; (10) costo de realizar la planificación formal; (11) monitoreo del entorno y (12) consideraciones para su aplicación.

La ejecución efectiva de estos factores constituyó un determinante importante en el éxito general de la Planificación Estratégica Aplicada.

Factor 1: determinación del aprestamiento para la planificación estratégica y fomento del compromiso del CEO. Se debió considerar una variedad de factores, pero el factor más importante para determinar este aprestamiento o preparación para el comienzo de la etapa inicial es el interés y compromiso del CEO. Su función es muy importante en la PEA.

Para asegurar esta responsabilidad se realizaron entrevistas estructuradas al personal directivo de la Superintendencia GP-PDM (el Superintendente Ramón Vegas y los Supervisores Damelis Torres, Omar Rodríguez y Briccio González). Las entrevistas reflejan su visión personal de la organización, al igual que su propósito de hacer esa visión realidad (ver Anexo B). Se pudo observar la fuerte posición en cuanto a la tarea de la Planificación Estratégica Aplicada y la disposición de intervenir, a tiempo; invertir recursos y energía en ella, ya que esboza paso a paso la forma como se debe dirigir el proceso de planificación estratégica ayudando a la empresa a crearlo y a comprender que es más que un plan para el futuro.

Los resultados son positivos, y las líneas supervisoras expresaron comprender la necesidad de ayudar a la organización en la aplicación de la Planificación Estratégica Aplicada. Así mismo, se aseguró el compromiso

personal y organizacional con el proceso y los recursos disponibles para desarrollar el plan estratégico diseñado.

Factor 2: identificación del equipo de planificación y rol de sus miembros. Ya asegurado el compromiso total del CEO, se procedió a identificar el equipo de planificación más efectivo, eficiente y eficaz. La selección del equipo estuvo a cargo del Superintendente de GP-PDM, Ramón Vegas, por ser la persona con más capacidad para conocer los roles del personal, en consideración a los perfiles de desempeño, la experiencia laboral y las iniciativas expresadas.

Entre los roles de los miembros está la función de facilitación, investigación y apoyo, así como también, llevar a cabo en su totalidad las asignaciones establecidas durante la planificación. Mientras se realizó la planificación estratégica los miembros del equipo de planificación comenzaron a interpretar la significación de la Planificación Estratégica Aplicada a sus propias áreas funcionales. Cada uno de ellos se interesó más en las implicaciones para su área

Luego de una serie de reuniones se seleccionaron los miembros del equipo de planificación. Durante las reuniones se les expuso la problemática encontrada, la necesidad de hacer mejoras a cada uno de los procesos asociados a la superintendencia, y se les describió el número de beneficios que se generarían del diseño del plan. En la tabla 10 se muestra la integración del equipo.

La elección realizada estuvo basada en que en su totalidad los colaboradores cumplían con tres factores significativos para ser integrantes del plan: concientización, habilidades interpersonales para el manejo de conflictos, y posesión de un punto de vista armonioso acerca del futuro de la organización.

Factor 3: educación del equipo de planificación y de la organización. Desde el comienzo del proceso de Planificación Estratégica Aplicada en la Superintendencia de GP-PDM se hicieron esfuerzos para lograr que un número representativo de su personal se involucrara en el mismo. Aunque los esfuerzos se dirigieron a mejorar la calidad del servicio, su impacto más relevante consistió en conformar un amplio grupo de apoyo que se percató que hay una inversión y que el plan estratégico resultante les pertenece. Es por esa pertenencia que el personal de la Superintendencia GP-PDM se mostró interesado, y constantemente preguntaba acerca del progreso del desenvolvimiento del proceso de planificación (ver Anexo C).

Tabla 10. Equipo de planificación y el rol que ejerció en el proceso de Planificación Estratégica Aplicada

N.	MIEMBRO	CARGO EN GP-PDM	ROL EN LA PEA
1	Ramón Vegas	Superintendente GP- PDM	Facilitador y enlace con el CEO
2	Damelis Torres	Supervisor Activos	Facilitador y enlace con el CEO
3	Omar Rodríguez	Superv. Soporte en Sitio	Facilitador y enlace con el CEO
4	Briccio González	Superv. Requerimiento	Facilitador y enlace con el CEO
5	José Rivero	Analista de Activos	Investigador y apoyo
6	Ronald Rivas	Analista Soporte en Sitio	Investigador y apoyo
7	Mercedes Acuña	Tesista	Coordinador y enlace con CEO

Se dirigieron charlas como se muestra en la tabla 11, a todo el personal, incluyendo a los supervisores y al superintendente, para explicarles detalladamente y de forma sencilla los beneficios de la PEA.

Tabla 11. Charlas dirigidas al personal de GP-PDM

FECHA	PARTICIPANTES	CONTENIDO	EXPOSITOR
01-03-2005	Personal de soporte en sitio	La PEA, ventajas, factores y beneficios	Mercedes Acuña
08-03-2005	Personal de activos	La PEA, ventajas, factores y beneficios	Mercedes Acuña
15-03-2005	Personal de requerimiento	La PEA, ventajas, factores y beneficios	Mercedes Acuña

Factor 4: involucramiento y compromiso del personal de GP-PDM. Se observó que al ir avanzando en el plan de la PEA en la superintendencia, el valor de desarrollar un amplio y profundo interés y compromiso del personal de GP-PDM fue considerable (ver Anexo C). La fuerza que generó el logro de este compromiso fue alta que en cada paso del proceso se examinó la pregunta de quién podría involucrarse, bien sea con una sugerencia o con reflexiones sobre la implementación, relacionadas con esa fase particular del proceso. Fue en esta parte donde se estudiaron las oportunidades potenciales de cada persona al involucrarse al plan. Durante el desarrollo de las diferentes charlas, el personal se sintió identificado y comprometido con el plan, y manifestó interés y entusiasmo. No fue restringir, ni obligar al personal a participar, sino algo que el personal debía hacer. Más bien se mostró en todo momento como algo natural de cada uno de ellos. Para el éxito de la planificación estratégica el personal de GP-PDM hizo sus tareas con vigor y entusiasmo, ya que las mismas fueron realizadas por todos ellos.

Factor 5: entrenamiento de la organización y del equipo de planificación. El entrenamiento de la organización, así como del equipo de planificación, estuvo dirigido por el Gerente de AIT, José González, y el Superintendente de GP-PDM, Ramón Vegas. Se convocó al personal de la Gerencia de Automatización, Informática y Telecomunicaciones, así como al equipo de planificación a la sala de reuniones del edificio N°7, Campo Rojo, en Punta de Mata, para el extramuro mensual que fue realizado por la gerencia. En la reunión se dio a conocer a los convocados el estudio que se le haría a la Superintendencia GP-PDM y se les explicó los diferentes beneficios que la Planificación Estratégica Aplicada aportaría a la transformación de las necesidades y oportunidades detectadas; de nuevas soluciones de tecnología de información que aseguren información oportuna, confiable y segura para incrementar las ventajas comparativas y competitivas de PDVSA. También se señalaron los objetivos centrales, de manera que las acciones diarias los acerquen cada vez más a las metas, con la creación de valores bien definidos y con una filosofía operativa segura en el personal.

Factor 6: ciclo de retroalimentación. Para mantener informado al personal de la Superintendencia GP-PDM, el equipo de planificación decidió como plan de retroalimentación, efectuar reuniones cada fin de mes, en las cuales se les informaba lo realizado hasta el momento. Adicionalmente se le envió memorandos por el correo interno de PDVSA.

Mediante la intranet de PDVSA y por medio de las cuentas de correo electrónico del personal se pudo establecer y distribuir el calendario y los recordatorios sobre las reuniones de cada mes, así como el avance de cada fase de la PEA, tal como se muestra en la tabla 12

Factor 7: inclusión de otros grupos de interés. En la Superintendencia GP-PDM existen diversos grupos que no son miembros formales de ésta, pero se

puede considerar que tienen una inversión en ella. El único requisito para ser uno de ellos es el sentido de involucramiento. O sea, un criterio muy variable. Éstos grupos pueden ser influenciados en términos de condición, recursos, relaciones, discreción o actividades, y el impacto que perciben ante un cambio en la organización rara vez es el mismo.

En tal sentido, el quipo de planificación determinó que el grupo de interés del proceso de Planificación Estratégica Aplicada en la Superintendencia GP-PDM está dado por los siguientes: la corporación PDVSA; las superintendencias que conforman la Gerencia AIT (Automatización, Informática, Telecomunicaciones, Control de la Plataforma, Mantenimiento de la Plataforma); la Superintendencia Gestión de la Plataforma área Maturín y las otras Superintendencia de Gestión de la Plataforma a nivel nacional, los proveedores y los empleados de GP-PDM.

Factor 8: el producto final. El propósito básico del estudio de la planificación fue la definición de los valores del personal; los valores de la organización; la filosofía operativa, que no es más que la claridad interna de la organización y el aseguramiento de la creación del futuro ideal de la misma. Luego de varios debates se concluyó diseñar un solo plan en la Superintendencia GP-PDM, el cual sería el interno. Ya que al finalizar el plan, el auditorio final de la planificación es la organización misma.

Factor 9: localización para la realización de la PEA. Para las sesiones de trabajo que se realizaron en el desarrollo de la Planificación Estratégica Aplicada, el equipo de planificación se concentró en la sala de reuniones del Club Los Pinos ubicado entre la avenida Musipan con la avenida Carito, en Campo Rojo Punta de Mata, estado Monagas.

Tabla 12. Cronograma de reuniones del equipo de PEA

FECHA	AGENDA	OBSERVACIONES
31-03- 2005	Búsqueda de las respuestas a las interrogantes, antes de iniciar la PEA	Asegurar el compromiso organizacional.
29-04- 2005	Búsqueda de valores de GP-PDM	Valores personales organizacionales Filosofía de operaciones. Cultura organizacional. Grupo de interés.
30-05- 2005	Formulación de la misión	Determinación de la función, para quiénes la desempeña, por qué existe.
30-06- 2005	Diseño de la estrategia del negocio	Identificación de las líneas de negocios. Indicadores críticos de éxito. Acciones estratégicas. Cultura organizacional
29-07- 2005	Auditoría del desempeño	Determinación de las debilidades y fortalezas internas, oportunidades y amenazas externas

30-08-  
2005

Análisis de brechas

Identificación de brechas  
y cierre de las mismas con  
estrategias específicas.

---

Factor 10: costo de la realización de la planificación formal. La inversión asociada a la Planificación Estratégica Aplicada de la Superintendencia GP-PDM, fue el tiempo transcurrido en la organización de las reuniones del equipo de planificación y el tiempo adicional invertido por el equipo de planificación en otras actividades distintas de las reuniones, para generar los datos utilizados en las sesiones de planificación.

En la superintendencia existe el Centro de Costo 101200518 (CeCo) para cubrir eventos especiales. El valor aproximado para la realización de las reuniones de la PEA fue de un millón de bolívares (1.000.000 Bs.) entre papelería, fotocopias y refrigerios.

Fase 11: monitoreo del entorno que rodea a GP-PDM. En el monitoreo del entorno realizado en forma permanente y continua se observó lo que sucede o puede suceder en los diferentes entornos que rodean a la superintendencia. Aquí se determinó la posibilidad de que ocurra algo que pueda afectar las operaciones normales de la superintendencia.

Gracias al monitoreo se identificaron las variables existentes en la Superintendencia GP-PDM en cuanto al macroentorno, el entorno industrial, el entorno competitivo y el entorno interno organizacional. Esta información debió estar presente y disponible con el fin de ayudar al equipo de planificación en la búsqueda de valores, en la elaboración del anteproyecto y en la formulación de la misión del modelo de la estrategia del negocio, así como en la identificación de las competencias.

El macroentorno: luego de un análisis, se determinó que una variable del macroentorno podía ser el cambio de pasar de una industria tecnológicamente dependiente de un tercero a ser independiente, para enfrentarse a ese medio. Otras variables serían el desarrollo de alta tecnología, la disminución progresiva del presupuesto para la industria petrolera, los retrasos de PDVSA en la asignación de recursos financieros a la superintendencia, la situación política y el estado económico existente actualmente en el país y las políticas económicas y la existencia de personal con poca experiencia y con valores no definidos.

El entorno industrial: la Superintendencia GP-PDM está orientada a satisfacer las necesidades de servicios y productos de tecnología informática a los usuarios de las áreas de Punta de Mata, Santa Bárbara y El Tejero. Entre los factores que se encuentran en su entorno está la reciente, y aun sin aprobar, estructura organizativa.

El presupuesto anual de la superintendencia es analizado y aprobado el año anterior a su ejecución. Allí se desglosan los diferentes ítems y sus montos los cuales se ejecutan oportunamente.

El entorno competitivo: en la Gerencia de AIT del Distrito Social Norte, la actividad de satisfacer las necesidades de servicios y productos de tecnología informática está a cargo de GP-PDM esta se encuentra dividida en dos (2) superintendencias; la que cubre el área de la ciudad de Maturín y la que abarca a Punta de Mata. Sin embargo, cada una de ellas sólo cubre su área delimitada. Es por esto que el equipo de planificación no consideró factores claves en este entorno.

El entorno interno u organizacional: el equipo de planificación forma parte de este entorno. En consecuencia, se pudo determinar, de forma más exacta,

los diferentes factores que la influyen, aunque pudieran no detectarse por esta misma inclusión. Entre algunos de esos factores se encuentran: los lineamientos emitidos por la Gerencia de AIT en cuando a la planificación estratégica; los recortes presupuestarios para la superintendencia; el personal sin la descripción de cargos asignados; el desconocimiento de los valores de PDVSA, así como de los valores personales y filosofía operativa; la debilidad en la misión existente; un personal sin estímulo económico y la indefinición las funciones del personal.

### **3.2 Consideraciones para la Aplicación de la Búsqueda de las Respuestas a las Interrogantes, Antes de Iniciar la PEA**

Cada una de las fases de la Planificación Estratégica Aplicada requiere de consideraciones inmediatas para su aplicación, pero es en esta etapa donde se logró, luego de ejecutarla, constatar que la gran mayoría del personal de la superintendencia está consciente que la planificación debe aplicarse en la misma. Por esta conclusión se comenzó a difundir con más entusiasmo el proceso de la Planificación Estratégica Aplica en la Superintendencia GP-PDM.

### **3.3 Búsqueda de los Valores de GP-PDM**

Todas las decisiones de negocios se basan en los valores. El plan estratégico debe ser congruente con los valores de la superintendencia. Por lo tanto en esta fase se estudió los valores, con la certeza de su importancia en el desarrollo de la PEA. Por ello, en esta etapa el equipo de planificación examinó a profundidad los valores personales, los valores organizacionales, la filosofía operativa, la cultura de la organización y los grupos de interés de la Superintendencia GP-PDM.

### 3.3.1 Valores Personales

El primer paso para llevar a cabo la búsqueda de valores es un examen de los valores personales que caracterizan a los miembros del equipo de planificación. Resulta particularmente importante que la persona clave encargada de tomar las decisiones en la Superintendencia GP-PDM, en este caso el superintendente Ramón Vegas, tenga claridad acerca de sus valores personales y reconozca las diferencias existentes entre todos los miembros.

El primer paso en la fase de la búsqueda de valores se identificó mediante una lluvia de ideas, una serie de valores personales que se consideran importantes, presentes y claves en el equipo de planificación. Luego se procedió a evaluarlos y discutirlos para definir criterios.

Entre los valores que se definieron a través de la lluvia de ideas, por el equipo de planificación, listó los siguientes:

- Comunicación
- Dialogo
- Esfuerzo
- Esperanza
- Generosidad
- Gratitud
- Honestidad
- Humildad
- Libertad
- Paciencia

El análisis se realizó, a cada uno de los integrantes del equipo de planificación, a través de una herramienta analítica la cual se muestra en el Anexo D.

Cabe destacar la importancia de tomar en cuenta las opiniones y observaciones producto del análisis hecho a los valores presentes en el equipo de PEA.

Existen varias razones importantes para iniciar la búsqueda de valores a nivel personal. Una de ellas es la diferencia en los valores personales entre los miembros del equipo de planificación y el impacto que tendría en el transcurso de la PEA.

### 3.3.2 Valores organizacionales.

Definidos y aclarados los valores personales se deben considerar los valores a que aspira la Superintendencia GP-PDM, los cuales se reflejarán en el comportamiento futuro.

El equipo de planificación en esta parte de la búsqueda de valores, el aspecto importante por abordar fue, ¿qué valores se espera tenga la superintendencia en el futuro?. Puede ser útil determinar si existen diferencias en los valores deseados entre los principales segmentos de la superintendencia.

En esta etapa el equipo de planificación definió los valores organizacionales que están presentes en PDVSA y particularmente en la Superintendencia GP-PDM. Esta consideración se realizó mediante un instrumento metodológico, la cual se muestra en el Anexo E, aplicado a los

integrantes del equipo de planificación y otros grupos de interés de la superintendencia, el cual arrojó los siguientes resultados:

Satisfacer las necesidades de servicios

Soluciones seguras y confiables

Excelente atención

Calidad

Eficiencia y eficacia

Responsabilidad

Honestidad

Respeto

Pertenencia

Compromiso

Excelencia en el trabajo

Lealtad

Trabajo en equipo

Innovación

Justicia

Productividad

Adaptabilidad frente a los cambios

Orientación al logro

Creatividad e iniciativa

Planificación e integración

Comunicación efectiva

Con respecto a los resultados obtenidos de la lista anterior se puede apreciar que los valores organizacionales ansiados en la superintendencia con mayor aceptación por el grupo de planificación se encontraron: satisfacer las necesidades de servicios, soluciones seguras y confiables, excelente atención y calidad.

### 3.3.3 Filosofía Operativa

Los valores de la superintendencia se organizaron y codificaron con una filosofía de operaciones, en la cual se explica de qué manera PDVSA enfoca su trabajo, cómo se manejan sus asuntos internos y de qué forma se relaciona con su entorno.

Se pudo observar que la Superintendencia GP-PDM trabaja con una filosofía de operaciones que se dio a conocer al equipo de planificación en la búsqueda de valores organizacionales. La misma está compuesta de la siguiente forma:

Satisfacer necesidades de servicio y producto: la Superintendencia GP-PDM es una organización creada para garantizar tecnología informática, aunque actualmente presenta deficiencias en esa área.

Soluciones seguras y confiables: actualmente GP-PDM presenta atrasos en ofrecer a sus clientes respuestas inmediatas, por la falta de equipos y repuestos para la solución de los requerimientos.

Excelente atención: se pudo observar que en GP-PDM el trato personalizado que se ofrece actualmente a los usuarios se ve afectado por el descontento que existe en los analistas, ya que los mismos tienen que ocupar parte de su tiempo en buscar las herramientas necesarias para solventar los casos (ver Anexo F).

Calidad: actualmente este objetivo en GP-PDM no se cumple; es decir, no se trabaja bajo la característica de servicio óptimo (ver Anexo F).

#### 3.3.4 Cultura Organizacional

Se determinó que la cultura organizacional que se genera en la Superintendencia GP-PDM era una cultura débil (Robbins, 1999). En las culturas débiles no se comportan con firmeza los individuos clave de la organización; no se tiene la debida influencia sobre el personal; es decir, no está claro qué es o no importante. Se puede destacar también que hay poca intensidad y diversidad de valores. La gerencia centra su atención en la producción y muestra escaso interés en su personal.

En la Superintendencia GP-PDM se trabaja sin olvidar que la cultura organizacional es la personalidad de la compañía y lo que diferencia a una organización de otra en cuanto a procesos, procedimientos y relaciones. Es así como dentro de esta cultura de la empresa además de los conocimientos, creencias y valores, las políticas, los procedimientos y las capacidades y habilidades adquiridas por las personas.

#### 3.3.5 Análisis de los Grupos de Interés

Al llegar al final de la búsqueda de valores se analizaron los grupos de interés. Estos son aquellos individuos, grupos y organizaciones que recibirán el impacto o se interesan en el plan estratégico y en el proceso de planificación de la superintendencia.

En tal sentido, el equipo de planificación determinó que el grupo de interés del proceso de Planificación Estratégica Aplicada en la Superintendencia GP-PDM está dado por los siguientes: la corporación PDVSA; las superintendencias que conforman la Gerencia AIT (Automatización, Informática, Telecomunicaciones, Control de la Plataforma, Mantenimiento de la Plataforma); la Superintendencia Gestión de la Plataforma área Maturín y las otras Superintendencia de Gestión de la Plataforma a nivel nacional, los proveedores y los empleados de GP-PDM.

### **3.4 Consideraciones para la Aplicación de la Búsqueda de Valores**

Luego del estudio realizado tanto a los valores personales como organizacionales de la superintendencia, el equipo de planificación pudo concluir cuáles son los que están presentes en ella. El equipo de planificación procedió a difundirlos en toda PDVSA por medio de la intranet.

### **3.5 Formulación de la Misión de GP-PDM**

El establecimiento de una misión a la Superintendencia GP-PDM fue importante, dado que indica la razón de ser de la misma, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

La formulación de la misión muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de qué quiere ser y a quién quiere servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

Uno de los aspectos más importantes y más complejo de este proceso de planificación estratégica fue la declaración de la misión, es decir se debió buscar un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la Superintendencia GP-PDM.

El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consistió en dar claridad de enfoque a los miembros de la superintendencia, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor. Por consiguiente, el enfoque de la misión debe ser interno para la Superintendencia GP-PDM, no externo para otros grupos de interés.

Cabe destacar que la Superintendencia GP-PDM posee una previa declaración escrita de la misión. La cual se transcribe a continuación:

“Comprende las actividades conjuntas de atención, seguimiento y control de los requerimientos realizados por los usuarios de la corporación PDVSA, brindando soluciones de tecnología de información y configuraciones de la plataforma tecnológica AIT en un corto tiempo y de cara al cliente.”

Ya que existía una declaración de la misión, el equipo de planificación procedió a evaluarla; mediante la formulación de cuatro preguntas claves.

La primera pregunta, el “qué”, implica definir las necesidades que la organización trata de satisfacer.

1.- ¿Qué funciones desempeña la Superintendencia GP-PDM?.

Se estableció que la función primordial de GP-PDM es satisfacer las necesidades de servicios y productos de tecnología informática en las áreas de Punta de Mata, Santa Bárbara y El Tejero del estado Monagas.

El segundo aspecto de la formulación de la misión consiste en identificar “a quién está dirigida”; es decir, a qué mercado o segmento de mercado intenta servir la organización.

2.- ¿Para quién desempeña sus funciones?

La Superintendencia GP-PDM desempeña sus funciones para la principal corporación energética del Estado venezolano; es decir de PDVSA.

La tercera pregunta aborda la declaración de la misión y se debe relacionar con la manera cómo la compañía tratará de lograr sus metas.

3.- ¿Cómo la Superintendencia GP-PDM pretende desempeñar sus funciones?

La Superintendencia GP-PDM pretende ofrecer soluciones seguras y confiables, además de una excelente atención, basada en un trato personalizado, cordial y amable con el usuario, apoyado por tecnología de punta y un recurso humano altamente calificado.

Con frecuencia, la pregunta de por qué una organización desempeña las funciones que realiza – pregunta existencia – es importante para las compañías que buscan utilidad para ellas, sin propósito de lucro.

4.- ¿Por qué existe la Superintendencia GP-PDM?

La razón de existir radica en que GP-PDM controla los activos de la corporación en cuanto a ubicación, la requisición y garantía de partes de equipos; brinda soporte en sitio a las diferentes organizaciones de la corporación en lo que respecta al mantenimiento de equipos, instalación y mantenimiento de aplicaciones; administra y presta soporte a salas especializadas; detecta y corrige fallas tanto en software como en hardware; atiende y hace el seguimiento a los requerimientos de los usuarios; elabora las

especificaciones detalladas de los requerimientos y negociación de los activos a ser adquiridos y garantiza el buen funcionamiento de todos sus equipos informáticos.

#### Misión organizacional de la Superintendencia GP-PDM

Luego de la evaluación con los elementos básicos de la misión existente en GP-PDM, y de responder a las preguntas antes mencionadas, se consideró que la declaración de la misión con que cuenta la superintendencia se acerca a la realidad de la organización. Sin embargo, la misma se rediseñó y quedó definida de la siguiente manera:

“La Superintendencia Gestión de la Plataforma Punta de Mata es una organización creada para satisfacer las necesidades de servicios y productos de tecnología informática para la principal corporación energética del Estado venezolano PDVSA, en las localidades de Punta de Mata, Santa Bárbara y El Tejero; ofreciendo soluciones seguras y confiables, además de una excelente atención basada en un trato personalizado, cordial y amable con el usuario”

Diez criterios para evaluar las declaraciones de la misión.

Se debe revisar los criterios mediante los cuales se puede evaluar una declaración de la misión. Se incluyen diez criterios los cuales son:

1. El enunciado de la misión debe ser claro y comprensible para todo el personal, incluyendo a los empleados de GP-PDM.
2. La declaración de la misión debe ser tan breve como para que la mayoría de los empleados de GP-PDM la recuerden.
3. El enunciado de la misión debe especificar con claridad en qué negocio se encuentra la superintendencia.

4. La declaración de la misión debe identificar las fuerzas que impulsan la visión estratégica de la superintendencia.
  - a.- Cuáles necesidades del consumidor o cliente trata de satisfacer GP-PDM y no cuáles productos o servicios se ofrece.
  - b.- Quiénes son los consumidores o clientes principales de GP-PDM.
  - c.- Cómo plantea la superintendencia emprender su negocio; es decir, cuáles son sus tecnologías primarias.
  - d.- Por qué existe GP-PDM; es decir, el propósito predominante que trata de cumplir y sus metas trascendentales.
5. La declaración de la misión debe reflejar las ventajas competitivas de GP-PDM.
6. La declaración de la misión debe ser suficientemente amplia como para permitir flexibilidad en la implementación, pero no tanta como para permitir la carencia del enfoque.
7. La declaración de la misión debe servir como el modelo y medio con el cual los gerentes y demás individuos de GP-PDM puedan tomar decisiones.
8. La declaración de la misión debe reflejar los valores, las creencias y la filosofía de operaciones de GP-PDM.

9. La declaración de la misión debe ser loguable, y suficientemente realista como para que los miembros de GP-PDM se involucren en ella.
10. El texto de la declaración de la misión debe servir como fuente de energía y punto de unión de GP-PDM.

### **3.6 Consideraciones para la Aplicación de la Misión de GP-PDM**

Luego de la evaluación y reformulación de la declaración de la misión existente, el equipo de planificación se encargó de hacerla circular por toda la Superintendencia GP-PDM, para así recabar comentarios y reacciones. Posteriormente se logró su aprobación final; y la misma fue mostrada en la intranet de PDVSA.

### **3.7 Diseño de la Estrategia del Negocio**

En esta fase se evaluó el éxito de la superintendencia en los negocios en los que participa. Se conceptualizaron una serie de escenarios específicos futuros, para luego decidir cuáles de ellos se desea lograr. Se valoró cómo se mediría ese éxito, qué se debería hacer para lograrlo y qué tipo de cultura organizacional se necesitaría para alcanzarlo. Es decir, el diseño de la estrategia de negocios produce una versión concreta y cuantificada del futuro deseado para GP-PDM.

#### **3.7.1 Perfil Estratégico de la Superintendencia GP-PDM**

Al definir el diseño de la estrategia de negocios de la superintendencia, primero analizaron en detalle varios factores claves que constituyen el perfil estratégico de GP-PDM. En otras palabras, el conjunto de criterios u orientaciones generales hacia la formulación de estrategias. Fue aquí donde se evaluó el enfoque de innovación, su orientación hacia la toma de riesgos, su capacidad para crear el futuro en forma proactiva y su posición competitiva en conjunto.

Innovación: con la creación de valores bien definidos y con una filosofía operativa sólida, es posible ayudar a la integración de las actividades de funcionamiento de la Superintendencia GP-PDM. Esto permite asegurar la mejora continua y la excelencia del servicio, que ofrezcan estándares de calidad en sus procesos.

Para desarrollar la visión deseada de GP-PDM, con un carácter más enfocado y puntual, se contó con el apoyo de todos los trabajadores del área en estudio y con el Superintendente Ramón Vegas. Todos apuntaron a una misma meta, como lo es la integración de las actividades de funcionamiento.

Orientación hacia los riesgos: fue aquí donde se necesitó evaluar cuidadosamente los riesgos inherentes a una posición deseada en el mercado, así como si existe posibilidad de cambio y hasta qué punto habrá comodidad en la superintendencia para aceptarlo.

Todas las acciones organizacionales, al igual que las personales, implican cierto grado de riesgo, por lo que se determinó el grado de riesgo que implica a GP-PDM llegar a una posición deseada.

En esta etapa se evaluaron los deseos de los participantes claves (las personas con autoridad), y los intereses de quienes ellos representan, se

concluyó que el riesgo que asume GP-PDM al actualizar su visión es la creación de valores bien definidos, con una filosofía operativa comprometida con los verdaderos valores de PDVSA. Así ayuda a la integración de las actividades de funcionamiento y permite ofrecer estándares de calidad en los procesos de trabajo. De esa forma se logrará asegurar la mejora continua y la excelencia del servicio.

Capacidad de construir el futuro en forma proactiva: aunque no es posible pronosticar en su totalidad el futuro de la superintendencia, se puede anticipar aspectos significativos; es posible conceptualizar una condición ideal deseada que permita a GP-PDM trabajar en forma proactiva, con el fin de hacer realidad ese futuro deseado. La creación del futuro en forma proactiva, permite que GP-PDM asuma la responsabilidad de su propio futuro.

Posición competitiva: se determinó que un aspecto importante en el diseño de la estrategia del negocio, es definir la posición competitiva de la Superintendencia GP-PDM. Por lo tanto, se consideró que dentro de las tareas y actividades en la localidad de Punta de Mata, además de Santa Bárbara y el Tejero, es la única. Por lo tanto no demanda, desarrollar un perfil competitivo.

En el área de la estrategia competitiva, GP-PDM posee una estrategia de diferenciación ya que es exclusiva en la localidad.

### 3.7.2 Elementos del Diseño de la Estrategia del Negocio

#### 3.7.2.1 Líneas de Negocios (LDN)

La Superintendencia GP-PDM tiene entre sus objetivos controlar los activos de la corporación en cuanto a asignación, características, ubicación exacta y documentación de cada uno de los activos informáticos; brindar soporte de hardware y software y elaborar las especificaciones detalladas del requerimiento y negociación de los activos a ser adquiridos por la corporación. Todos estos objetivos fundamentales pueden ser desarrollados e integrados con certeza mediante una estrategia clara, para que dé una dirección correcta hacia el futuro deseado. Una vez logrado lo anterior se identificaron los pro y los contra del desarrollo de las LDN de las actividades estratégicas funcionales para GP-PDM.

Los pro del desarrollo de las LDN: Éstas son importantes para la superintendencia, ya que al ser desarrolladas en forma óptima garantizarían el buen funcionamiento de la organización.

Los contra del desarrollo de las LDN: Si no se cuenta con estos objetivos fundamentales se causaría un desequilibrio y desconcierto en la superintendencia y en la corporación.

Una vez identificados los pro y los contra en la aplicación de las líneas de negocio, se determinó que las actividades estratégicas funcionales para cada una de las LDN son:

En el área de activos.

Realizar la asignación del activo informático.

Ejecutar el levantamiento de información de los datos del activo.

Etiquetar el equipo.

Elaborar el acta de asignación del equipo. (ver Anexo G).

Introducir los campos al Sistema de Inventario Nacional de Activos Informáticos SINAI.

Mantener y actualizar la data de los activos informáticos

En el área de soporte en sitio.

Tomar de la cartelera del SICSES los casos generados por “serviciosori” ó “105”.

Atender los casos.

Dar solución a los casos atendidos en lo relativo a mejoras en los tiempos de respuestas.

Cerrar los casos una vez resueltos los problemas.

En el área de requerimiento.

Tomar los casos de la cartelera del SICSES generados por “serviciosori” ó “105”.

Hacer contacto con el usuario, en relación a su solicitud, y ver si la misma procede o no.

Hacer llegar el formato de requerimiento tanto de software como de hardware al solicitante.

Realizar los trámites pertinentes para la asignación del activo informático o software deseado.

### 3.7.2.2 Indicadores Críticos de Éxito (ICE)

Los ICE son las submetas o medidas para determinar el progreso hacia el logro de la misión de GP-PDM.

A medida que se conceptualizó el futuro deseado para la Superintendencia GP-PDM, se definieron los medios específicos para medir su avance hacia ese futuro, mediante la determinación de los ICE para cada LDN.

Luego de una serie de sesiones se identificó los ICE de GP-PDM, los cuales están reflejados en la tabla 13

Los ICE que se mencionan fueron discutidos y detallados en sesiones realizadas en la sala de adiestramiento del edificio 10 de Informática de la Superintendencia GP-PDM.

Tabla 13. Indicadores críticos de éxito de la Superintendencia GP-PDM

<b>INDICADORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	<b>OBJETIVOS 2006</b>
Satisfacción del usuario	Cerrar los casos en forma satisfactoria con un tiempo de respuesta menor a 10 horas
Infraestructura adecuada	Disponer del suficiente hardware y software, como de espacio físico y muebles de oficina
Expansión del servicio	Se debe contar con analistas con valores bien definidos, así como una flota vehicular para cubrir todas las áreas

### 3.7.2.3 Acciones Estratégicas

Se determinó que las acciones estratégicas constituyen tareas, procesos o metas que se consideran como pasos necesarios para lograr el plan estratégico total de la Superintendencia GP-PDM, así como cumplir con las acciones estratégicas para el desempeño de la misión. Esas se conocen como las acciones estratégicas y las actividades concentradas a corto plazo o de gran alcance a largo plazo.

Las acciones estratégicas tienen relación con la integración de los procesos. En GP-PDM se utiliza ese modelo de PEA para construir la integración, apoyados en estrategias como: búsqueda de los valores, la concentración en servicios y desarrollo de productos de tecnología informática y concentración tecnológica. Mediante estas estrategias el equipo de planificación identificó las acciones estratégicas adaptables en la Superintendencia GP-PDM, las cuales son:

Crear valores definidos, con una filosofía operativa en el personal que allí trabaja.

Brindar soluciones tecnológicas innovadoras, eficientes y seguras, para la mayor integración de la plataforma informática del negocio.

Velar por el uso adecuado y responsable de los equipos y tecnología informática.

Mantener los tiempos de respuesta al usuario menor o igual a 10 horas.

Asegurar la continuidad operacional de la plataforma informática con los niveles de servicio requeridos por la corporación.

Realizar el nuevo etiquetamiento de los equipos, así como la actualización de la data existente en el Sistema de Inventario Nacional de Activos Informáticos (SINAI) de la corporación.

Acondicionar el área física de trabajo.

Contar con un stock de herramientas y partes electrónicas.

#### 3.7.2.4 La Cultura Organizacional Necesaria para Lograr el Futuro Deseado

Con respecto a la determinación de la cultura organizacional necesaria, se procedió a formular dos preguntas, las cuales fueron:

¿Qué entendimiento común necesitan tener los miembros de la Superintendencia GP-PDM para compartir y crear las LDN, cumplir con sus ICE y ejecutar las estrategias planificadas?

¿Qué tipo de cultura organizacional se requiere para lograr el éxito?

Al darle respuesta a las dos interrogantes, se consideró que el medio necesario para integrar el funcionamiento de GP-PDM es definir con claridad valores y la filosofía operativa, así como prestar un servicio de calidad, mediante una cultura organizacional como lo es la cultura fuerte (Robbins, 1999).

### **3.8 Consideraciones para la Aplicación de la Fase del Diseño de la Estrategia del Negocio**

Al llegar a este punto en la PEA, se afirma que se hizo una apertura completa, incluido el nivel inferior de la organización. Sin embargo, a medida que se desplaza hacia el diseño de la estrategia del negocio, se puede conducir a consecuencias indeseables; por ejemplo, la creencia errónea de que algunos de los puntos del modelo de la estrategia de negocios son planes establecidos de manera concreta, sin considerar que los mismos necesitan probarse en las etapas o fases de auditoría del desempeño y análisis de brechas.

En esta etapa se procedió a informar mediante charlas a los empleados de la superintendencia parte de la información producida en esta fase de la PEA. Acotando que la misma necesita ser evaluada con atención, antes de tomar alguna decisión definitiva.

### **3.9 Monitoreo del Entorno de la Fase del Diseño de la Estrategia del Negocio**

Las líneas de negocios de la Superintendencia GP-PDM demandan una inversión de capital considerable, por lo que se consideró que en el próximo presupuesto sometido de la Gerencia de AIT en el cual está inmerso el de la superintendencia hacer las justificaciones necesarias para generar ese capital.

### **3.10 Auditoría del Desempeño de GP-PDM**

En esta fase se evaluó en dónde se encuentra la organización actualmente con respecto a la previsión de su futuro y a la articulación del perfil estratégico, las LDN, las estrategias y la cultura necesarias para llegar a ese futuro deseado.

Se está claro que la brecha entre la situación actual y el futuro deseado constituye la medición de lo que se debe recorrer para llegar a la meta que se desea en la Superintendencia GP-PDM.

La fase de auditoría del desempeño constituye un esfuerzo concentrado para identificar ¿qué es?, y ¿dónde se encuentra? la superintendencia en la actualidad. Se realizó un estudio profundo y simultáneo, tanto de sus fortalezas como de sus debilidades internas y de aquellos factores externos significativos que puedan impactar su futuro en forma positiva o negativa. Es decir, las oportunidades y amenazas externas que afronta la superintendencia.

Según Goodstein y cols. (1998), el objetivo de la auditoría de desempeño consiste en proporcionar los datos para llevar a cabo la siguiente etapa del modelo, o sea, el análisis de brechas. Es decir, determinar el punto en el cual el modelo de la estrategia de negocios es realista y funcional.

El estudio de la fase de auditoría del desempeño en GP-PDM consistió en la realización de sesiones en las cuales participó el equipo de planificación y

los grupos de interés (Superintendente de Automatización, Superintendente de Informática y Superintendente de Telecomunicaciones). En las sesiones se estudió el análisis interno y externo de la superintendencia; el seguimiento a los ICE; el perfil estratégico; los recursos disponibles y la cultura organizacional de la superintendencia.

### 3.10.1 Análisis Interno

#### Fortaleza y debilidades internas de la Superintendencia GP-PDM

Al establecer el análisis interno en GP-PDM se debió examinar sus debilidades y fortalezas internas. Aquí se identificaron las debilidades que es necesario manejar o evitar cuando se formule el plan y las fortalezas que se pueden aprovechar para lograr el futuro deseado de la superintendencia. Se trabajó para llevar a cabo el análisis del desempeño interno en forma competente con una inspección minuciosa, tanto de las fortalezas como de las debilidades de GP-PDM. Se utilizó una hoja de trabajo de análisis, como herramienta analítica, como la que se muestra en la tabla 14.

#### Implicaciones para el proceso de la Planificación Estratégica Aplicada

La incidencia de la falta de descripción de cargos, en relación al recurso humano, es uno de los factores más importantes en el cumplimiento de los objetivos de cualquier empresa.

El estudio de los valores personales es de vital importancia en el desarrollo de la PEA.

Se observó con el estudio de las fortalezas y debilidades identificadas en esta área que anteriormente en la superintendencia no se tenía experiencia en cuanto a la Planificación Estratégica Aplicada.

La importancia en la elaboración de un presupuesto justo para la superintendencia.

El análisis permitió determinar las debilidades y fortalezas internas de GP-PDM y se demostró la disposición a mejorar la situación mediante el proceso de la PEA.

Lograr a corto plazo la elaboración de la descripción de los cargos y una evaluación general de la fuerza laboral, elevar a los niveles superiores de PDVSA la mejora en la remuneración por concepto de sueldos y salarios de empleados.

Tabla 14. Hoja de trabajo del análisis interno.

---

HOJA DE TRABAJO DEL ANÁLISIS INTERNO	
Áreas analizadas: Activos, Soporte en Sitio y Requerimiento	
Superintendencia Gestión de la Plataforma área Punta de Mata	
Gerencia Automatización Informática Telecomunicaciones	
<hr/>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<hr/>	

---

Personal joven y profesional.  
Personal con alta sensibilidad social.  
Sano ambiente laboral y armónico.  
Personal capaz de cumplir con las tareas asignadas.  
Eficiencia en el control administrativo.  
Excelente relación con otras organizaciones que forman parte de PDVSA.  
Total apoyo de la Gerencia AIT.  
Disponibilidad de convenios con entes educativos nacionales para incorporar recursos laborales externos que ayudan a alcanzar las metas de la organización.  
Alto compromiso social.  
Disposición para implantar cambios que introduzcan mejoras en los procesos internos de la superintendencia GP-PDM

Dependencia tecnológica.  
Inexistencia de un plan estratégico de GP-PDM.  
Falta de plan de desarrollo personal.  
Carencia de disponibilidad de recursos financieros.  
Falta de descripción de cargos del personal y de adiestramientos.  
Poca flota vehicular.  
Ausencia de valores personales que sean congruentes con los valores de PDVSA.  
Carencia de espacio físico en GP-PDM, así como de infraestructura de telecomunicaciones.  
Carencia de un plan de negocio en GP-PDM.  
No se realiza una adecuada planificación de las actividades.  
Déficit de personal.  
Falta de propuestas formales para llevar a cabo planes de desarrollo social.

---

Objetivos a lograr mediante las implicaciones de la PEA

Las debilidades encontradas en el área pueden convertirse en fortalezas, ya que las mismas podrían subsanarse con la aplicación de la PEA en la superintendencia.

Lograr una asignación justa del presupuesto anual.

En definitiva, se debe llegar al cambio total de los valores del personal existente.

### 3.10.2 Análisis Ambiental o Externo

#### Oportunidades y amenazas externas de la Superintendencia GP-PDM

El segundo aspecto importante estudiado en la fase de auditoría del desempeño fue el mundo externo de la organización. En esta fase concluyó información acerca de las fuerzas externas que puedan impactar en las metas de la organización. Se estudió a competidores, proveedores, mercados y clientes, así como las tendencias económicas, las condiciones del mercado laboral y las regulaciones gubernamentales, tomando en cuenta todos los niveles que puede influir en la superintendencia de forma positiva o negativa.

Se puede concluir que ninguna empresa funciona en el vacío; la superintendencia no cumpliría con sus metas sin la satisfacción de sus clientes o consumidores de sus esfuerzos, como lo son los usuarios que realizan las solicitudes.

Las oportunidades y amenazas externas de la superintendencia fueron identificadas en la tabla 15.

Tabla 15. Hoja de trabajo del análisis externo.

HOJA DE TRABAJO DEL ANÁLISIS EXTERNO	
<p>Áreas analizadas: Activos, Soporte en Sitio y Requerimiento Superintendencia Gestión de la Plataforma área Punta de Mata Gerencia Automatización Informática Telecomunicaciones</p>	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Apoyo y reconocimiento de la Corporación y del Gobierno Nacional.</p> <p>Gerencia de alta importancia para el país, lo que facilita la identificación y motivación para formar parte del mismo.</p> <p>Implantación de las mejores prácticas y tecnología de punta a nivel mundial en materia de información y comunicaciones en el área de hidrocarburos.</p> <p>Implantación de una cultura organizacional basada en las TIC.</p> <p>Incorporación de nuevos modelos que integren entes académicos, PYMES, EPS y cooperativas, que aporten recursos adicionales para el desarrollo integral de la zona y del país.</p>	<p>Deficiencia en la comunicación entre los procesos internos de AIT.</p> <p>Falta de control y seguimiento presupuestario por parte de los niveles supervisores en cada gerencia de PDVSA.</p> <p>Personal de reciente ingreso a PDVSA con desconocimiento de las normas de la empresa.</p> <p>Mediana conciencia de la fuerza labor PDVSA en el uso de los activos de la empresa.</p> <p>Alto nivel de rotación del personal en PDVSA.</p> <p>Problemas sociales a causa de intolerancia política, falta de apoyo de gobiernos locales, existencia de problemas en las comunidades por la deficiencia en los servicios públicos, delincuencia, carencia de</p>

---

Cambio del esquema tradicional del negocio hacia un esquema integral y de colaboración.

Disponibilidad de convenios con entes educativos nacionales para incorporar recursos laborales externos que ayuden a alcanzar las metas de la organización.

infraestructura (vial, hotel y vivienda).

Dispersión geográfica de las áreas donde quedan oficinas de PDVSA.

Poca existencia de proveedores locales y falta de compromiso por parte de los existentes.

---

#### Implicaciones para el proceso de la Planificación Estratégica Aplicada.

En el análisis se detectó la posibilidad de contar con proveedores externos dispuestos a transferir tecnología.

En el estudio se pudo contemplar la disposición que existe en la alta gerencia de contar con su apoyo para el logro de los objetivos.

La integración de nuevos modelos como entes académicos, PYMES, EPS y cooperativas que aporten recursos adicionales para el desarrollo integral de la zona y del país.

#### Objetivos a lograr mediante las implicaciones de la PEA

Para la formulación de estrategias en el área, se debe considerar la opción de promover la estructuración de una cadena de suministros diversificada, dirigida a apoyar el desarrollo de tecnologías nacionales, apoyándose en los

proveedores foráneos dispuestos a realizar transferencias de su propia tecnología.

Luego del análisis se evidenció el apoyo que le proporciona la gerencia al desarrollo de la PEA para el logro de los objetivos.

En la formulación de acciones estratégicas se debe considerar la opción que disponga de los recursos financieros, con el apoyo de la alta gerencia.

Al realizar la auditoría externa, el factor competitivo no se consideró, ya que GP-PDM es la encargada de satisfacer las necesidades de servicios y productos de tecnología informática a los usuarios del Distrito Social Norte, y ésta no logra competir con ninguna otra. Por tal razón, se dedujo que el factor competitivo no ha sido de importancia para la realización de la auditoría externa.

### 3.10.3 Sistema de Seguimiento a los ICE

En la auditoría del desempeño interno se requiere de la validación y estudio de diversos indicadores de desempeño, o lo que es lo mismo, un análisis general del desempeño reciente de GP-PDM.

En el modelo de la hoja de trabajo de la tabla 16, se recopilan los datos que se necesita evaluar para medir el desempeño actual de GP-PDM. Los indicadores críticos de éxito que se conceptualizaron en la etapa del diseño de la estrategia de negocios son los datos a evaluar en esta parte.

Tabla 16. Hoja de trabajo para la compilación de datos para medir rendimiento interno.

<b>DATOS COMPILADOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA LÍMITE</b>
Satisfacción del usuario	José Rivero/Mercedes Acuña	Semana del 18 al 24 de Julio de 2005
Contar con una infraestructura adecuada	Damelis Torres/Mercedes Acuña	Semana del 25 al 31 de Julio de 2005
Expansión del servicio	Omar Rodríguez/Mercedes Acuña	Semana del 1 al 7 de Agosto de 2005
El recurso humano	Ramón Vegas/Mercedes Acuña	Semana del 8 al 14 de Agosto de 2005

En el estudio del indicador de la satisfacción del usuario (ver Anexo F) se encontraba José Rivero, quien es miembro del equipo de planificación y junto con el autor del trabajo obtuvieron los resultados de este indicador. Se consideró el número de requerimientos realizados diariamente a los que se les hizo un seguimiento a través de la herramienta SICSES, la cual es una aplicación cliente/servidor. La funcionalidad del SICSES consiste en la emisión de órdenes de atención a usuarios y en el control de la solución de las mismas, facilitando la gestión y operatividad de los sistemas e infraestructura de información de la empresa.

El análisis del indicador infraestructura adecuada y un stock de partes electrónicas estuvo a cargo del autor y de Damelis Torres. Aquí se pudo comprobar que, al no disponer oportunamente del hardware y software necesarios, el tiempo de respuesta a la atención al cliente, aumentaría; así como el espacio físico necesario para que los analistas puedan realizar las labores de trabajo en cuanto a la realización de los mantenimientos de las computadores de escritorio y portátiles e impresoras, entre otras.

La evaluación de la expansión del servicio fue llevada a cabo por la autora y Omar Rodríguez. Aquí se pudo demostrar una vez más que existe una falta de integración al trabajo y evasión de responsabilidades por la inexistencia de analistas con valores bien definidos. También carecen de la disponibilidad de vehículos, ya que la distancia que existe entre las diferentes zonas de atención donde se encuentran los usuarios con requerimientos, son distantes. Es por esto que se hace imprescindible contar con vehículos rústicos, ya que la mayoría de las contingencias por atender, son en los taladros los cuales quedan en zonas lejanas y con vías de comunicación sin asfaltar.

La evaluación al indicador recurso humano es una variable cualitativa y se mostró de manera desfavorable, ya que los empleados se sienten limitados por no poseer las competencias necesarias para los cargos ocupados, hecho que se presenta por no existir una clara descripción de las competencias requeridas para el puesto. La evaluación estuvo a cargo de Ramón Vegas y Mercedes Acuña.

En la tabla 17 se observa que la posición actual de GP-PDM no era muy favorable. Fue aquí cuando se comenzaron a identificar las brechas existentes entre la situación actual y la deseada.

Tabla 17. Hoja de trabajo del análisis interno de las líneas de negocios de la Superintendencia GP-PDM

INDICADORES CRITICOS DE ÉXITO	ESTADO ACTUAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción del usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta sólo con un 40% de casos resueltos</li> </ul>

- Contar con una infraestructura adecuada y un stock de partes electrónicas.
- Expansión del servicio
- Recurso humano
- Hacinamiento en oficinas. De los requerimientos realizados el 70% son de partes y equipos
- Se cuenta sólo con 20% de disponibilidad de vehículos y 40% de analistas para cubrir los casos quienes carecen de valores definidos.
- Esta variable no fue muy favorable, ya que el empleado no se siente satisfecho. Tiene falta de integración al trabajo y evade responsabilidades por la inexistencia de manuales de descripción de cargos.

Tabla 18. Hoja de trabajo del análisis interno en el cual se hace una comparación entre el estado actual vs. el estado deseado.

INDICADORES CRITICOS DE ÉXITO	ESTADO ACTUAL	F ECHA	COMENTARIOS	ESTADO DESEADO
Satisfacción del usuario	Se cuenta sólo con un 40% de casos resueltos	j ul-05	Que la atención de los requerimientos, sea con un tiempo de repuesta menor a 10 horas	Disponer del 90% de los casos resueltos

Contar con una infraestructura adecuada y un stock de partes electrónicas.	Hacinamiento en oficinas. De los requerimientos realizados el 70% son de partes y equipos	en los ul-05	j	Se requiere de la disponibilidad de un stock de partes y repuestos	Contar con un 90% de existencia en inventario. Así como espacio de oficina
Expansión del servicio	Se cuenta sólo con 20% de disponibilidad de vehículos y 40% de analistas para cubrir los casos	go-05	a	Se debe contar con vehículos en buen estado, así como fuerza laboral acorde con la requerida y que tenga unos valores definidos acordes con los de la corporación	Flota vehicular disponible, así como reclutar, seleccionar y desarrollar el personal según las competencias.
Recurso humano	Variable no muy favorable, el empleado se siente insatisfecho, con falta de integración al trabajo, evasión de responsabilidades	go-05	a	La motivación del empleado es un factor importante. Ya que les permite mantenerse incentivados e integrados, lo que repercute en la productividad de los mismos y en las actividades realizadas	Personal motivado con 100% de sus valores bien definidos y alineados a los existentes en PDVSA

Este panorama se detalla con más claridad en el cuadro de la tabla 18, el cual muestra los indicadores críticos de éxito, el nivel actual y el nivel deseado para la superintendencia.

En la tabla 18 se pueden observar más detalladamente las brechas existentes entre la situación actual y la situación deseada.

### 3.10.4 Perfil Estratégico Presente en GP-PDM

El siguiente paso en la fase de auditoría de desempeño fue evaluar el perfil estratégico actual de GP-PDM. Aquí se tomaron en cuenta cuatro factores, los cuales fueron: el nivel de creatividad de GP-PDM; la utilización previa en la construcción del futuro en forma proactiva; orientación hacia la toma de riesgos; y la posición competitiva.

Al analizar la tabla 19 se deduce que no existe diferencia entre el perfil estratégico diseñado en la fase de diseño de estrategia de negocios y el perfil estratégico actual de GP-PDM.

### 3.10.5 Análisis de Recursos

Una vez terminada la implementación del sistema de seguimiento necesario para monitorear el análisis de las LDN, la atención se concentró en los recursos del sistema en general, para posteriormente analizar la cultura organizacional existente en la superintendencia.

Tabla 19. Perfil estratégico presente en GP-PDM

<b>PERFIL ESTRATÉGICO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
-------------------------------	--------------------

---

Nivel de creatividad	Luego de evaluar los ICE y el rendimiento de GP-PDM, se puede afirmar que la creatividad generada para establecer las LDN lograría una organización integral con los verdaderos valores de PDVSA
Construcción del futuro en forma proactiva	Se deben reforzar los valores existentes, para así lograr apalancar el éxito de GP-PDM, y el de la corporación
Orientación hacia la toma de riesgos	Se determinó que el riesgo que afronta GP-PDM es: la inclusión de un ente externo para atender el área de AIT
Posición competitiva	El único en ofrecer el servicio de productos de tecnología informática es GP-PDM, para cubrir las áreas de Punta de Mata, El Tejero y Santa Bárbara

---

Se realizó un estudio de los aspectos organizacionales, de la información existente, del espacio físico y equipamiento y de las operaciones, con la finalidad de apoyar las LDN. Cabe destacar que en el análisis se incluyó la información y la evaluación de los recursos.

### 3.10.6 Análisis del Aspecto Organizacional

Personal con valores organizacionales débiles no acordes, con los verdaderos valores de PDVSA.

El inventario de los activos informáticos se encuentra desactualizado. No existe una base de datos precisa.

Hay carencia de vehículos para atender los casos generados.

Falta de personal para cubrir las necesidades de servicio. El existente se encuentra desmotivado por las diferentes irregularidades que existen en el área del Recursos Humanos.

#### 3.10.7 Análisis del aspecto de información

Se constató la carencia de un sistema de identificación de equipos. Los mismos están codificados con etiquetados muy viejas y no existe control en la correlación numérica que los identifica.

No existen manuales específicos para la descripción y definición de cargos.

#### 3.10.8 Análisis del Aspecto Físico y el Equipamiento de Oficinas

Los analistas no poseen una infraestructura o espacio físico suficiente, acorde con lo requerido.

Carencia en la compra de materiales como componentes electrónicos

#### 3.10.9 Análisis del Aspecto Operacional

No existe una planificación de las actividades operacionales.

Se tiene un tiempo de respuesta muy alto para la solución de los casos generados por los usuarios.

### 3.10.10 Cultura Organizacional

La etapa de la auditoría de desempeño constituyó el tiempo en el cual se tuvo la oportunidad de examinar la cultura organizacional de la superintendencia. Cuando se inicia esta fase, ya se ha realizado gran parte del análisis de la cultura organizacional en general así como de la cultura particular de la superintendencia.

En la fase de búsqueda de valores se determinó que la cultura organizacional que se genera en la Superintendencia GP-PDM era una cultura débil (Robbins, 1999). En esta cultura no se comportan con firmeza los puntos clave, de la organización. No se ejerce gran influencia sobre el personal; es decir, no está claro qué es o no importante. Se puede destacar que hay poca intensidad y diversidad de valores. La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés en el personal.

### **3.11 Consideraciones para Aplicar en esta Fase la Auditoría del Desempeño de GP-PDM**

La información recogida en este análisis interno fue transmitida a la gerencia de inmediato, para que actuara sobre las debilidades identificadas. La gerencia no puede permitir que estas debilidades continúen sin realizar ninguna acción durante meses a medida que progresa la planificación.

### **3.12 Análisis de brechas existentes en GP-PDM**

El análisis de brechas es una evaluación entre la información generada durante la auditoría de desempeño y cualquier otra que se requiera para efectuar el plan estratégico de una organización. Este análisis exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.

Esta fase constituyó la etapa decisiva en el proceso de Planificación Estratégica Aplicada. Durante el análisis, el futuro deseado de la superintendencia se compara con la condición existente desarrollada durante el diseño de la estrategia del negocio. Por lo general, las opciones para cerrar las brechas se encontraron en una categoría de crecimiento o de atrincheramiento. Si la brecha entre la situación existente y la situación deseada parece ser demasiado amplia para cerrarla, se debe redefinir el futuro deseado o desarrollar soluciones creativas para cerrarla.

Cada fase del modelo de PEA presenta etapas difíciles, y por lo general, el análisis de brechas constituye el momento de la verdad, el cual puede trastornar y desanimar incluso a los miembros más impasibles del equipo de planificación.

En el análisis de brechas se realizó un examen detallado de la distancia existente entre cada elemento del diseño de la estrategia de negocio y la situación actual de GP-PDM, revelada en la fase de auditoría de desempeño. En este análisis se evaluaron cinco factores presentes. Los cuales responden a los siguientes cuestionamientos: ¿Cómo se compara el perfil estratégico deseado con el actual?, ¿De qué forma se ajustan las líneas de negocios existentes, tanto actuales como planteadas, para su alineación?, ¿En cuál de los actuales indicadores críticos de éxito se halla la organización y qué significado tiene para la capacidad de la empresa ejecutar otros nuevos?, ¿Cuáles son las estrategias actuales y qué significado tienen para la capacidad

de la empresa ejecutar otras nuevas?, y ¿Qué tan diferente es la cultura existente de la que se espera lograr?.

¿Cuál es la diferencia entre el perfil estratégico deseado y el existente?

Al comparar y analizar el perfil estratégico diseñado en la fase de diseño de estrategia de negocio con el perfil identificado de GP-PDM en la fase de auditoría de desempeño, se observó que no existe discrepancia en el diseño de ambos perfiles, razón por la cual se consideró que no existía ninguna brecha por cerrar.

¿De qué forma se ajustan las líneas de negocios existentes, tanto actuales como propuestas?

La Superintendencia GP-PDM presenta unas líneas de negocios que se encuentran en una posición crítica, como se determinó en la fase de auditoría de desempeño. En la interrogante siguiente se plantea el análisis de los indicadores críticos de éxito y se examina con más detalle esta situación, además se formulan estrategias específicas para cerrar las brechas identificadas.

¿En cuál de los existentes indicadores críticos de éxito se haya la organización y qué significado tiene para la capacidad de la empresa ejecutar otras nuevas?

Los indicadores críticos de éxito permiten a GP-PDM hacer el seguimiento al progreso en cada línea de negocio. Seguidamente se detalla la situación actual de GP-PDM, con base a los ICE identificados en la fase de diseño de estrategia de negocio.

### 3.12.1 Situación de las LDN de la Superintendencia GP-PDM

Los activos informáticos: la gran mayoría no está inventariado. La información de ellos está desactualizada, poseen etiquetas muy viejas. Existe un 80% de registros no actualizados en la base de datos.

Soporte en sitio a las diferentes organizaciones de la corporación: los analistas se sienten limitados, ya que no poseen las herramientas necesarias (partes y equipos electrónicos, transporte) en tiempo real para solventar los casos. Todos estos factores contribuyen a que el tiempo de respuesta sea de más de 10 horas.

Espacio físico y equipos de oficina: existe hacinamiento en el personal. Adicionalmente, el espacio físico para realizar las labores de reparación de los equipos informáticos es limitado. Además, el espacio existente carece del mobiliario acorde con el establecido para un laboratorio de informática.

El recurso humano: los funcionarios carecen de entusiasmo por el trabajo, no se han integrado a sus labores, muestran evasión de responsabilidades y poseen unos valores desfasados, no acordes con los verdaderos valores de PDVSA.

Al analizar lo anteriormente descrito, se presenta un plan para desarrollar la optimización de los procesos de la Superintendencia GP-PDM. Para ello se consideró los siguientes factores:

Tiempo disponible para lograr alcanzar los indicadores críticos de éxito: dos (2) años.

Meta general: lograr la integración de los procesos de la Superintendencia GP-PDM, mediante el desarrollo de valores bien definidos y por brindar satisfacción en las necesidades de servicios y productos de tecnología informática.

Tiempo de respuesta hacia los requerimientos realizados por los usuarios: es muy alto. La intención es bajar ese tiempo de respuesta, a uno menor a 10 horas para solucionar contingencias.

Registro de los activos informáticos: la gran mayoría de los activos no están inventariados. Un 80% de los registros de bases de datos está desactualizado.

Recurso financiero: la Superintendencia GP-PDM presenta una deficiencia en relación a este recurso. Para el logro de la misión formulada, es necesario contar con más recursos.

El factor recurso humano: en la Superintendencia GP-PDM no existe una definición clara de las actividades relacionadas con las competencias que permitan el logro efectivo y eficiente de las actividades relacionadas con los cargos. Se debe realizar una revisión de la fuerza laboral, así como la formación de valores comprometidos con PDVSA.

Los factores antes descritos se consideraron como la totalidad de las dimensiones del diseño de la estrategia de negocio y de los aspectos de la auditoría de desempeño para GP-PDM.

¿Cuáles son las estrategias existentes y qué significado tiene para la capacidad de la empresa ejecutar otras nuevas?

Se determinó que la estrategia necesaria para GP-PDM es crear una organización con un recurso humano que posea unos valores sólidos y comprometidos con los valores de PDVSA, los cuales contribuyan a la satisfacción de las necesidades de servicios y productos de tecnología informática para la principal corporación energética del estado venezolano.

Esto se llevaría a cabo al reclutar, seleccionar, evaluar y desarrollar el recurso humano, según las competencias requeridas por el perfil del cargo, con unos valores acordes con los establecidos en la corporación. Además falta la actualización de los activos informáticos; la reducción de los tiempos de respuesta a los requerimientos de los usuarios; contar con un stock de partes y equipos y disponer de un área física acorde a las necesidades de GP-PDM.

¿Qué tan diferente es la cultura existente de la que se requiere?

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas, compartidas por los integrantes de una organización. Se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una de otra. La cultura organizacional no es más que cómo se hacen las cosas en GP-PDM.

Se determinó que la cultura organizacional que se genera en la Superintendencia GP-PDM es una cultura débil, donde no actúan con firmeza los puntos claves de la organización. Los puntos clave no tienen gran influencia sobre el personal; es decir, no se está claro de que es importante o no. Se puede destacar también que hay poca intensidad y diversidad de valores. La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés en su personal.

La cultura que se espera para GP-PDM es una cultura fuerte, la cual se caracteriza por aceptar con intensidad los valores claves de la empresa, asumiéndolos con mayor compromiso. Dependiendo de esto más fuerte será la cultura.

Se puede decir que las brechas detectadas entre la situación existente y la situación deseada son las siguientes: el recurso humano de GP-PDM; la tecnología aplicada; la base de información actualizada y la cultura organizacional.

En la presente investigación se desarrolla un plan estratégico para satisfacer las necesidades de servicios y productos de tecnología informática para el área de Punta de Mata, Santa Bárbara y El Tejero. Se ofrecen soluciones seguras y confiables, además de una excelente atención, basada en un trato personalizado, cordial y amable con cada usuario. En consecuencia, los planes de acción para el cierre de brechas detectadas en las líneas de negocios se desarrollan en el capítulo siguiente, donde se formulan las estrategias necesarias para alcanzar las metas planteadas por el equipo de planificación estratégica.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

La integración de los planes de acción y la planificación de contingencias se realizó después de haber desarrollado la fase de análisis de brechas en la Superintendencia GP-PDM. En esta fase se organizaron los planes de acción detallados para cada una de las líneas de negocios.

A continuación se presentan las estrategias, los objetivos a lograr, y las etapas que se cumplieron con las estrategias planteadas en la formulación del plan.

### **Estrategia 1**

Desarrollo del mercado.

Controlar los activos informáticos de la corporación en cuanto a ubicación, requisición y garantía para garantizar una confiabilidad de la data en un 95%, obteniendo una información fidedigna sobre nuestro mercado potencial y sus necesidades de atención.

Objetivo a lograr: mantener de forma exacta, permanente y actualizada la información de todos los activos que conforman la plataforma tecnológica soportada por AIT, a lo largo de su ciclo de vida.

Las actividades a cumplir son:

Actualizar el inventario de forma dinámica a través de un conteo físico de los activos de AIT, mediante una planificación coherente. La implantación de un sistema de gestión de la configuración que soporte dicho inventario, con la aplicación de políticas y procedimientos, y una actualización permanente.

Identificar y registrar los elementos de la configuración a controlar, que incluyan la estructura, la ubicación, las interrelaciones, la documentación y los custodios.

Controlar la actualización permanente del inventario (en almacén y en base de datos) mediante la incorporación de garantías, mudanzas y desincorporación de activos de AIT. Mantener el control de los cambios con aplicación de normas y políticas al incorporar, modificar, reemplazar o eliminar cualquier elemento, con la documentación de control exigida.

Comprender la identificación, control y actualización de elementos de capitalización de activos con su respectivo valor financiero intrínsecos en el inventario.

Generar reportes actualizados del inventario y de configuración de forma actualizada para cada uno de los elementos controlados, incluyendo la información histórica de su ciclo de vida.

Verificar y auditar el activo de manera que se permita validar la consistencia de lo registrado en la configuración con lo existente.

Identificar, administrar, evaluar y documentar el cambio en la plataforma de AIT.

Monitorear todas las actividades requeridas para la implantación de cambios a la plataforma, que potencialmente afecten el ambiente de desarrollo o la producción en PDVSA.

## **Estrategia 2**

Concentrar los servicios existentes brindando soporte en sitio a las diferentes organizaciones de la corporación en lo relativo al mantenimiento de equipos informáticos, e instalación y mantenimiento de aplicaciones mediante la cartelera de casos de la herramienta SICSES.

Objetivo a lograr: gestionar eficazmente las solicitudes del usuario sobre servicios de Automatización Informática y Telecomunicaciones, a fin de satisfacer sus necesidades, asegurando la continuidad operativa del ambiente de trabajo y los niveles de productividad y calidad.

Las actividades de la estrategia serán:

Recibir y atender las solicitudes de los servicios de AIT de los usuarios.

Monitorear el registro de la solicitud, sus cambios de estado, la documentación, el seguimiento, análisis y solución y el cierre de solicitudes de servicios.

Atender oportuna y efectivamente las solicitudes que se reciban relacionadas a problemas y requerimientos.

Mantener la información básica de los usuarios de los servicios de AIT y la completa descripción de los servicios solicitados.

Identificar y mantener actualizada la base de datos de usuarios.

Recibir y atender las solicitudes de los usuarios sobre servicios de AIT.

Solucionar satisfactoriamente los casos con un tiempo de respuesta menor a 10 horas.

### **Estrategia 3**

Optimizar los costos elaborando las especificaciones detalladas del requerimiento y negociación de los activos informáticos a ser adquiridos por la corporación.

Objetivo a lograr: evaluar el comportamiento y tendencias de los requerimientos, para así identificar oportunidades de mejoras de los procesos del usuario, a fin de agregar valor a la corporación.

Las actividades de la estrategia serán:

Elaborar detalladamente las especificaciones técnicas del requerimiento y negociar prioridades, tomando como base la cartera de requerimientos.

Efectuar reuniones con las organizaciones para identificar las áreas de atención.

Evaluar y recomendar tecnología informática, para así guiar al usuario con las más eficientes.

Hacer seguimiento a adquisición de bienes (la procura) con el sistema Sap, para ver el estatus del requerimiento e informarle al usuario.

Realizar evaluaciones técnicas a la adquisición del hardware y software de AIT.

Llevar un control de las licencias de software (nombre y cantidad de licencias, entre otras).

Ejecutar revisiones de la calidad del producto.

Llevar un control de los usuarios a quienes se les ha instalado licencias.

Coordinar actividades con las disciplinas de AIT (automatización, informática y telecomunicaciones) para implementar las nuevas versiones de software.

Realizar pruebas de funcionalidad de las licencias antes de instalarlas al usuario.

Realizar la gestión de adquisición de nuevas licencias y su mantenimiento.

Coordinar y ofrecer talleres de adiestramiento de aplicaciones corporativas a las demás gerencias.

Validar, crear y dar permisología a las cuentas de las diferentes aplicaciones corporativas.

#### **Estrategia 4**

Reorganizar la estructura organizativa, elaborando las descripciones de cargos del personal inmerso en la misma (ver Anexo H).

Objetivo a lograr: establecer a través de la descripción de cargo, las funciones reales de acuerdo a las necesidades de cada cargo

Las actividades de la estrategia cuatro serán:

Definir todos los cargos y perfiles del personal perteneciente a la estructura de la Superintendencia GP-PDM.

Superintendente de gestión de la plataforma

Educación formal: profesional universitario en el área de ingeniería electrónica, ingeniería de sistemas, computación o carrera afín. Promedio de doce años de experiencia en el ejercicio de la carrera, ocupando posiciones supervisorias en el área TIC y con un lapso mínimo de siete años en la industria petrolera.

Conocimientos: evaluación y control de proyectos; administración financiera; lineamientos y normativas corporativas; visión estratégica; manejo del cambio y las relaciones interpersonales; capacidad para la administración de los recursos humanos y financieros y un conocimiento general del negocio petrolero.

Habilidades, destrezas y actitudes: Identificación con el país y la organización, liderazgo participativo, trabajo en equipo, flexibilidad, comunicación, orientación al logro colectivo, actitud segura, iniciativa, innovación y creatividad, conciencia del deber social, sentido de patria, ciudadanía crítica y transformadora, equidad/justicia, compromiso, orientación al cliente y vocación al servicio.

Entre las funciones se mencionan:

Dirigir las acciones requeridas para coordinar, controlar y ejecutar órdenes de trabajo asociadas a continuidad operativa, a fin de garantizar la prestación de servicios según los acuerdos con el usuario.

Coordinar la participación en la ejecución de controles de cambio y procesos de actualización tecnológica de base de datos y sistemas operativos; asegurar que se generen las acciones preventivas para que no haya impacto al usuario y garantizar la continuidad operativa.

Dirigir la coordinación, control, asignación y distribución del recurso humano del área, a fin de garantizar el personal requerido para la operación, proyectos y propuestas que atiendan las necesidades de los usuarios y cumplan con la prestación del servicio acordado.

Promover el desarrollo y mejoramiento continuo del talento humano adscrito al departamento, mediante la participación activa en la evaluación y certificación de los planes de capacitación del personal, la medición del desempeño, el desarrollo de carreras, las sucesiones y promociones, a fin de contribuir con la optimización de los procesos y garantizar la calidad del servicio prestado.

Participar en la elaboración, seguimiento y control del presupuesto de operaciones del departamento, a fin de garantizar una gestión eficaz y eficiente en el manejo de los recursos, mediante el análisis de necesidades y gastos, y el seguimiento de la ejecución real del mismo.

Participar activamente en los programas de eventos sociales promovidos por la corporación.

Supervisor de soporte en sitio.

Educación formal: profesional universitario en el área de ingeniería electrónica, ingeniería de sistemas, computación o carrera afín. Promedio de seis años desempeñando diferentes roles en el área TIC, y con un lapso mínimo de tres años en la industria petrolera.

Conocimientos: lineamientos y normativas corporativas; visión estratégica; manejo del cambio y las relaciones interpersonales; capacidad para la administración de los recursos humanos y financieros y un conocimiento general del negocio petrolero.

Habilidades, destrezas y actitudes: identificación con el país y la organización, liderazgo participativo, trabajo en equipo, flexibilidad, comunicación, orientación al logro colectivo, actitud segura, iniciativa, innovación y creatividad, conciencia del deber social, sentido de patria, ciudadanía crítica y transformadora, equidad/justicia, compromiso, orientación al cliente y vocación al servicio.

Las funciones a realizar serán:

Coordinar, controlar y ejecutar órdenes de trabajo asociadas a continuidad operativa, a fin de garantizar la prestación de servicios según los acuerdos con el usuario.

Participar activamente en la ejecución de controles de cambio y procesos de actualización tecnológica de base de datos y sistemas operativos; asegurar que se generen las acciones preventivas para que no haya impacto al usuario, y garantizar la continuidad operativa.

Coordinar y controlar la asignación y distribución del recurso humano del área, a fin de garantizar el personal requerido para la operación, proyectos y propuestas y atender las necesidades de los usuarios y cumplir con la prestación del servicio acordado.

Definir los planes de capacitación del personal de soporte en sitio, mediante la detección de necesidades de adiestramiento, la evaluación de

desempeño y los planes de desarrollo de carreras, a fin de contribuir con el mejoramiento continuo del recurso humano y de la organización.

Participar en la elaboración, seguimiento y control del presupuesto de operaciones del departamento, a fin de garantizar una gestión eficaz y eficiente en el manejo de los recursos, mediante el análisis de necesidades y gastos, y el seguimiento de la ejecución real del mismo.

Participar activamente en los programas de eventos sociales promovidos por la corporación

Analista de soporte en sitio

Educación formal: profesional TSU en informática, ingeniero de sistemas o licenciado en computación. Entre cero y dos años de experiencia en la atención a usuarios en el área de tecnología de información.

Conocimientos: manejo del cambio y las relaciones interpersonales; conocimiento general del negocio petrolero.

Habilidades, destrezas y actitudes: identificación con el país y la organización, liderazgo participativo, trabajo en equipo, flexibilidad, comunicación, orientación al logro colectivo, actitud segura, iniciativa, innovación y creatividad, conciencia del deber social, sentido de patria, ciudadanía crítica y transformadora, equidad/justicia, compromiso, orientación al cliente y vocación al servicio.

Son sus funciones las siguientes:

Apoyar en la ejecución de órdenes de trabajo asociadas a continuidad operativa, a fin de garantizar la prestación de servicios según los acuerdos con el usuario.

Apoyar en la ejecución de controles de cambio y procesos de actualización tecnológica de base de datos y sistemas operativos; asegurar que se generen las acciones preventivas para que no haya impacto al usuario, y garantizar la continuidad operativa.

Canalizar las solicitudes no solucionadas, con los equipos de atención apropiados, con la finalidad de garantizar la atención al usuario, cumpliendo con los estándares de calidad y eficiencia, así como con los niveles de servicio acordados.

Documentar adecuadamente la solución aplicada a los casos generados en el sistema de registro de solicitudes, con el fin de proporcionar información que conduzca a mejoras en el servicio prestado, y colocar las recomendaciones pertinentes en el registro de trabajo.

Apoyar en el monitoreo de los indicadores operacionales establecidos por el departamento de soporte en sitio, a fin de identificar desviaciones y mejorar la calidad del servicio.

Participar activamente en los programas de eventos sociales promovidos por la corporación.

Supervisor de activos

Educación formal: TSU o licenciado en informática o carrera afín. Promedio de cuatro años de experiencia en el área TIC, y con un lapso mínimo de tres años en la industria petrolera.

Conocimientos: lineamientos y normativas corporativas; manejo del cambio y las relaciones interpersonales; capacidad para la administración de los

recursos humanos y financieros y un conocimiento general del negocio petrolero.

Habilidades, destrezas y actitudes: identificación con el país y la organización, liderazgo participativo, trabajo en equipo, flexibilidad, comunicación, orientación al logro colectivo, actitud segura, iniciativa, innovación y creatividad, conciencia del deber social, sentido de patria, ciudadanía crítica y transformadora, equidad/justicia, compromiso, orientación al cliente y vocación al servicio.

Serán sus funciones las siguientes:

Coordinar, controlar y ejecutar órdenes de trabajo asociadas a mudanzas de data y equipos, a fin de garantizar la prestación de servicios según los acuerdos con el usuario.

Garantizar la actualización y calidad del inventario de los equipos de AIT existentes en el distrito.

Verificar la disponibilidad y calidad de la infraestructura física (espacio físico, seguridad de acceso físico, aire acondicionado, electricidad, entre otros) requerida para el almacenamiento de equipos.

Generar reportes relacionados con el inventario físico de los equipos AIT ubicados en las instalaciones, para la validación del equipamiento instalado.

Realizar control y seguimiento a la salida y entrada de equipos AIT a las instalaciones del distrito.

Definir los planes de capacitación del personal de activos, mediante la detección de necesidades de adiestramiento, la evaluación de desempeño y los

planes de desarrollo de carreras, a fin de contribuir con el mejoramiento continuo del recurso humano y de la organización.

Participar en la elaboración, seguimiento y control del presupuesto de operaciones del departamento, a fin de garantizar una gestión eficaz y eficiente en el manejo de los recursos, mediante el análisis de necesidades y gastos, y el seguimiento de la ejecución real del mismo.

Participar activamente en los programas de eventos sociales promovidos por la corporación

Analista de activo

Educación formal: TSU o licenciado en informática o carrera afín. Promedio de dos años de experiencia en el área TIC, y con un lapso mínimo de un año en la industria petrolera.

Conocimientos: lineamientos y normativas corporativas; habilidad para el manejo del cambio y las relaciones interpersonales

Habilidades, destrezas y actitudes: identificación con el país y la organización, liderazgo participativo, trabajo en equipo, flexibilidad, comunicación, orientación al logro colectivo, actitud segura, iniciativa, innovación y creatividad, conciencia del deber social, sentido de patria, ciudadanía crítica y transformadora, equidad/justicia, compromiso, orientación al cliente y vocación al servicio.

Las funciones:

Ejecutar órdenes de trabajo asociadas a mudanzas de data y equipos, a fin de garantizar la prestación de servicios según los acuerdos con el usuario.

Actualizar el inventario de los equipos de AIT existentes en el distrito.

Apoyar en la verificación de disponibilidad y calidad de infraestructura física (espacio físico, seguridad de acceso físico, aire acondicionado, electricidad, entre otros) requerida para el almacenamiento de equipos.

Apoyar en la generación de reportes relacionados con el inventario físico de los equipos AIT ubicados en las instalaciones, para la validación del equipamiento instalado.

#### Supervisor de requerimiento

Educación formal: ingeniero, ingeniero en sistemas, licenciado en computación o carrera afín. Con promedio de cuatro años de experiencia en el área y con un lapso mínimo de tres años en la industria petrolera.

Conocimientos: lineamientos y normativas corporativas; manejo del cambio y las relaciones interpersonales; capacidad para la administración de los recursos humanos y financieros y un conocimiento general del negocio petrolero. Toma de decisiones efectiva. Presupuestos, alineación organizacional, liderazgo, comunicación efectiva, orientación a la calidad de resultados y procesos, creatividad y proactividad, conocimiento organizacional y del negocios, conocimientos del avance tecnológico y técnicos, dominio del proceso de negociación

Habilidades, destrezas y actitudes: identificación con el país y la organización, liderazgo participativo, trabajo en equipo, flexibilidad, comunicación, orientación al logro colectivo, actitud segura, iniciativa, innovación y creatividad, conciencia del deber social, sentido de patria, ciudadanía crítica y transformadora, equidad/justicia, compromiso, orientación al cliente y vocación al servicio.

#### Funciones:

Planificar y elaborar conjuntamente con el supervisor del área el presupuesto anual de la Superintendencia Gestión de la Plataforma.

Elaborar los planes de adiestramiento, asignaciones o transferencias del personal.

Identificar los cierres de brechas.

Planificar vacaciones.

Evaluar al personal a su cargo, en conjunto con el supervisor inmediato.

Supervisar y monitorear las actividades del personal a su cargo.

Realiza métricas de la gestión.

Detecta desviaciones y toma las acciones correctivas oportunamente en la ejecución de la solución de los requerimientos.

Analiza las vías de ejecución de las mejoras identificadas y canaliza el análisis y desarrollo de las propuestas con las organizaciones respectivas de las áreas.

Elabora las especificaciones detalladas del requerimiento y negociar prioridades tomando como base la cartera de requerimientos.

Realiza una estimación inicial del esfuerzo y recursos requeridos para acometer el servicio y evaluar si la naturaleza y costo estimado del requerimiento está contemplado dentro de los lineamientos de la gerencia AIT.

Analista de requerimiento

Educación formal: ingeniero, ingeniero en sistemas, licenciado en computación o carrera afín. Con dos años de experiencia en el área o en similares.

Conocimientos: toma de decisiones efectiva, consciencia de costos, alineación organizacional, comunicación efectiva con equipos, orientación a la calidad de resultados y procesos, creatividad, conocimiento organizacional, dominio del proceso de negociación

Habilidades, destrezas y actitudes: Identificación con el país y la organización, liderazgo participativo, trabajo en equipo, flexibilidad, comunicación, orientación al logro colectivo, actitud segura, iniciativa, innovación y creatividad, conciencia del deber social, sentido de patria, ciudadanía crítica y transformadora, equidad/justicia, compromiso, orientación al cliente y vocación al servicio.

Sus funciones serán las siguientes:

Elaborar las especificaciones detalladas del requerimiento y negociar prioridades tomando como base la cartera de requerimientos.

Efectuar reuniones con los usuarios para identificar áreas de atención.

Apoyar al líder de requerimiento en la coordinación de los equipos de trabajo.

Hacer seguimiento al avance del programa de ejecución de los requerimientos para detectar desviaciones y tomar las acciones correctivas oportunamente.

Evaluar y recomendar sobre productos de los diferentes proveedores.

Ejecutar revisiones de calidad del producto.

### **Estrategia 5**

Implantar una cultura de mantenimiento preventivo y correctivo de los activos de la corporación, con la finalidad de impulsar su vida útil y así apalancar las actividades de funcionamiento, asegurando la continuidad de las operaciones al desarrollar servicios no existentes en la superintendencia.

Objetivo a lograr: mantener operativa la infraestructura AIT en el área de Punta de Mata, Santa Bárbara y El Tejero.

Las actividades de la estrategia:

Elaborar y ejecutar los planes de mantenimiento en un 90%, cumpliendo con las normativas de seguridad, orden limpieza.

Efectuar los respectivos controles de cambio a tiempo.

Asegurar en la elaboración de la formulación del presupuesto que los planes de mantenimientos sean incluidos.

Garantizar la ejecución de forma oportuna de las obras y servicios contratados.

Mantener actualizada la plataforma tecnológica de escritorio.

Aplicar control de cambio a toda intervención programada o de emergencia en la infraestructura.

Desarrollar una campaña publicitaria para la divulgación de los programas de mantenimiento preventivo.

## CONCLUSIONES

Los resultados de la aplicación de la Planificación Estratégica Aplicada (PEA) según el modelo de Goodstein y cols. (1998), para la Superintendencia Gestión de la Plataforma área Punta de Mata, permiten resaltar las siguientes conclusiones:

El equipo de planificación al ejecutar la PEA en la superintendencia pudo constatar que este modelo difiere de otros modelos existentes en cuanto a su contenido, énfasis y procesos, integrando para ello las siguientes fases: planeación, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoría del desempeño y análisis de brechas. Este modelo de planificación se fundamenta sobre cuatro diferencias con otros modelos de planificación estratégica, en relación a: cultura organizacional, búsqueda de valores, el diseño de la estrategia de negocios, la integración de los planes de negocios con los planes funcionales.

La identificación y rediseño de la misión de la Superintendencia GP-PDM, permitió indicar la razón de ser de la misma, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

En la fase de diseño de la estrategia del negocio, se evaluó el éxito de la organización en los negocios en los que participa. Se conceptualizó una serie de escenarios futuros, para luego decidir cuál de ellos se desea lograr. Aquí se definieron las líneas de negocios, las cuales son: el control de los activos informáticos, brindar soporte en sitio, y elaborar las especificaciones detalladas del requerimiento, así identificándose los pro y los contra del desarrollo de las líneas de negocios. También se establecieron los indicadores críticos de éxito, las acciones estratégicas, y la cultura organizacional necesaria para lograr el futuro deseado.

Se llevó a cabo un estudio profundo y simultaneo tanto de las fortalezas como de las debilidades internas de la empresa, y de aquellos factores externos significativos que pueden impactar su futuro en forma positiva o negativa. Es decir, las oportunidades y amenazas externas que afronta la superintendencia. Esta información se utilizó para generar estrategias que conduzcan a la organización a ser más eficiente en sus servicios.

En la etapa de análisis de brechas, se comparó el futuro deseado para la superintendencia con la condición existente que se observó en el diseño de la estrategia de negocios.

Finalmente, a través de la formulación estratégica se definió el conjunto de estrategias que integraran el plan final, así como los objetivos a lograr, y las actividades a cumplir.

## **RECOMENDACIONES**

En función de las conclusiones a que se llegó en el presente trabajo, se plantean las siguientes recomendaciones:

Que se ejecuten de forma inmediata cada una de las estrategias formuladas en el diseño del plan propuesto para la Superintendencia Gestión de la Plataforma, área Punta de Mata, una vez la organización desarrolle las tres (3) fases faltantes del modelo.

Que los niveles gerenciales tomen en cuenta la misión formulada para la Superintendencia Gestión de la Plataforma, área punta de Mata en el presente trabajo, para concebir y orientar las estrategias de servicios.

Que se divulgue el plan estratégico, con la asignación de las estrategias para crear planes tácticos y planes operativos.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. y Heredia, V. 2001. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Trillas. México.

Acuña, L. 1996. Planificación Estratégica para el Departamento de Infraestructura de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV), en el estado Sucre. Trabajo de pregrado. Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, Puerto la Cruz.

Betancourt, Y. 2006. Diseño de un Plan Gerencial Estratégico Táctico para la Empresa de Servicios Informáticos Serman Computer Group, C.A. Trabajo de pregrado. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, Cumaná.

Blanchard, K.; Robinson, D. y Robinson, J. 2004. Cierre las Brechas. Editorial Norma S.A. Bogotá. Colombia.

Corredor, J. 2004. La Planificación Nuevos Enfoques y Proposiciones para su Aplicación en el Siglo XXI. Editorial Vadell Hermanos. Venezuela.

Chiavenato, A. 1999. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Davis, K. y Werther, W. 1981. Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill. México.

David, F. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. Editorial Pearson Educación, México.

Delgado, F. 2001. Desarrollo de un para la Reorganización de la Plataforma Tecnológica de la Dirección Municipal de Catastro Urbano de la Alcaldía del Municipio Sucre, Estado Sucre. Trabajo de pregrado. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, Cumaná.

Edwin, F. 1984. Principios de Administración de Personal, Editorial McGraw Hill.  
México.

Goodstein, L.; Nolan, T. y Pfeiffer, J. 1998. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. 2000. Metodología de la Investigación. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill. Interamericana editores. México.

Hellriegel, D.; Slocum, J. y Woodman, R. 1999. Comportamiento Organizacional. Octava edición. Editorial Internacional Thomson. México.

Kendall, K. y Kendall, J. 1997. Análisis y Diseño de Sistemas. Tercera edición. Editorial Prentice-Hall. México.

Marcano, F. y Gómez, N. 2003. Desarrollo de un Plan Estratégico para la Coordinación de Servicios Generales en las Secciones de Aseo y Limpieza, Vigilancia y Mantenimiento del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Trabajo de pregrado. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, Cumaná.

Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA). 1998. “Automatización Informática y Telecomunicaciones”.  
<[http://intranet.pdvsa.com/portal\\_corporacion/funciones/ait](http://intranet.pdvsa.com/portal_corporacion/funciones/ait)> (10/01/2007)

Robbins, S. 1996. Administración: El Mundo de Hoy. Décima Primera edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Robbins, S. 1999. Comportamiento Organizacional. Octava edición. Editorial Prentice Hall. México.

Sabino, C. 1992. El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.

Sallenave, J. 1985. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma. Colombia.

Senn, J. 1995. Análisis y Diseño de Sistemas de Información. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Serna, H. 2000. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Séptima edición. GLOBAL Ediciones, S.A. Colombia.

Tamayo y Tamayo, M. 2004. El Proceso de la Investigación Científica. Cuarta edición. Editorial Limusa. México.

## **ANEXOS**

## ÍNDICE

	P
	ág.
ANEXO A (Tiempos del caso que se manejan en el SICSES).....	A - 2
ANEXO B (Entrevista al superintendente y supervisores de la Superintendencia GP-PDM).....	B - 2
ANEXO C (Cuestionario sobre el compromiso del personal de la Superintendencia GP-PDM).....	C - 2
ANEXO D (Cuestionario sobre valores personales).....	D - 2
ANEXO E (Cuestionario sobre valores organizacionales).....	E - 2
ANEXO F (Encuesta de satisfacción usuario del SICSES).....	F - 2
(Encuesta la comunicación con el 105 fue).....	F - 3
(Encuesta el servicio dado por el analista fue).....	F - 4
(Encuesta el tiempo de solución fue).....	F - 5
(Encuesta en general, el servicio en la atención a a solicitud fue).....	F - 6

servicio	(Encuesta en general, cómo evalúa usted el	F
que le presta		- 7
AIT).....		
	(Encuesta el tipo de	F
opinión).....		- 8
ANEXO G	(Acta de asignación de un activo	G
informático).....		- 2
ANEXO H	(Hoja para las descripciones de	H
puestos).....		- 2

ANEXO A  
(Tiempos del caso que se manejan en el SICSES )

## Tiempos del caso que se manejan en el SICSES

SICSES PDVSA

Archivo Reportes Administración Ver Módulos

**PDVSA** Sistema de Control, Seguimiento y Soluciones **SICSES**

TODOS LOS CASOS(234)

- NUEVO(45)
- ASIGNADO(72)
- EN PROGRESO(71)
- PENDIENTE(46)
- SAMUEL REYES(1)
  - ASIGNADO(0)
  - EN PROGRESO(1)
  - PENDIENTE(0)
- JOSE JIMENEZ(0)
- TULAINS CORDOVA (2)
- JOSE CASTILLO (2)
- EDMUNDO SALAZAR(1)

Exportar a Excel

Grupo Soporte	Analista	Resumen
APLICACIONES	TULAINS CORDOVA	INSTALACION DE SIACCO
APLICACIONES	JOSE CASTILLO	SQLLIMS - SILA
APLICACIONES	HUGO CONTRERAS	SQLLIMS - SILA
APLICACIONES	HUGO CONTRERAS	SQLLIMS - SILA
APLICACIONES	YANIRA CUEVAS	REQUIERE CREACION DE PROGRAMA
APLICACIONES	MARIA BARRIOS	CREACION DE CUENTA SIMDE
APLICACIONES	MARIA BARRIOS	CREACION DE CUENTA SIMDE
APLICACIONES	MARIA BARRIOS	CREACION DE CUENTAS SIMDE DOCUMENTUM
APLICACIONES	HUGO CONTRERAS	SOLICITUD DE INSTALACION DE APLICACION SIL
APLICACIONES	MARIA BARRIOS	CREAR CARPETA EN SIMDE CARPETA DE POZO
APLICACIONES	YULIMAR SALAZAR	PROBLEMAS CON APLICACION 7X24

Datos del Usuario

Información del caso

Información de Equipos

Generar Caso Relacionado

Tiempos

Tiempo del Caso Nro: 49495

<u>Tiempo / Estatus</u>	Nuevo	Asignado	Progreso	Pendiente	Cerrado	Tiempo Total	Tiempo Efectivo
<b>Total del Caso</b>	1:42:25	35:54:46	235:48:52	0:0:0	0:0:0	273:26:3	273:26:3
<b>Atención del Grupo (APLICACIONES)</b>	1:42:25	35:54:46	235:48:52	0:0:0	0:0:0	273:26:3	273:26:3
<b>Atención del Analista (JOSE CASTILLO )</b>	0:0:0	35:54:46	235:48:52	0:0:0	0:0:0	271:43:38	271:43:38

Tiempos medidos hasta: 29/08/2003 09:37:19

Inicio

09:40 AM

**ANEXO B**  
**(Entrevista al superintendente y supervisores de GP-PDM)**

## Entrevista al superintendente y supervisores de GP-PDM

Objetivo de la entrevista.

Esta entrevista pretende obtener información acerca del aprestamiento para la planeación estratégica y fomentar el compromiso por parte del CEO.

Información general

Los entrevistados serán el superintendente y supervisores de GP-PDM.

La información proporcionada por usted será la base para analizar el aprestamiento para la planeación estratégica y fomentar el compromiso por parte del CEO, completando así un paso de la búsqueda de las respuestas a las interrogantes antes de iniciar la PEA.

Instrucciones

Conteste todas las preguntas con objetividad

Expresé su opinión considerando la situación de la Superintendencia GP-PDM.

Responde cuidadosamente cada una de las preguntas.

Fecha:

\_\_\_\_\_

1.-¿Qué servicio ofrece la Superintendencia GP-PDM a la industria?

Seleccione con una **X** la respuesta deseada

B - 2

2.- ¿Cuál es la cultura personal?

Cultura de Poder: Se fundamenta en el supuesto de que una desigualdad de recursos es un fenómeno que ocurre en forma natural.

Cultura de Rol: Consiste en que el trabajo se logra mejor a través de la regulación de la ley.

Cultura de Logro: Todas las personas desean hacer contribuciones significativas a su trabajo y a la sociedad, y disfrutar su interacción con los clientes y compañeros de trabajo.

Cultura de Apoyo: La confianza y el apoyo mutuo deben constituir la base fundamental de la relación entre el individuo y la organización.

- Cultura de Poder \_\_\_\_\_
- Cultura de Rol \_\_\_\_\_
- Cultura de Logro \_\_\_\_\_
- Cultura de Apoyo \_\_\_\_\_

3.- ¿Usted piensa que la superintendencia está preparada para asumir el proceso de la Planificación Estratégica Aplicada?

4.-¿En la Superintendencia existe voluntad para asimilar y adaptarse a lo que sería una Planificación Estratégica?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5.-¿Estaría dispuesto a dejar a un lado la Planificación por considerar tener puntos de vistas diferentes?

B - 3

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6.-¿Tiene miedo de compartir información con los demás?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7.-¿Posee experiencia previa fracasada con la Planificación Estratégica?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8.-¿Existe personal involucrado en el manejo de la organización?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9.-¿Cuál es la situación actual de la Superintendencia GP-PDM?

10.-¿Considera que se dispone del tiempo y energía necesaria para llevar a cabo el proceso propuesto de la Planificación Estratégica Aplicada?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11.-¿Está preparado para comprometerse a confirmar que se cumplió la Planificación Estratégica Aplicada en su totalidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

B - 4

**ANEXO C**  
**(Cuestionario sobre el compromiso del personal de la**  
**Superintendencia GP-PDM)**

## **Cuestionario sobre compromiso del personal de GP-PDM**

**Instrucciones:** conteste cada pregunta con gran dedicación tomándose su tiempo para reflexionar y poniéndose en la situación.

1.- ¿Alguna vez ha leído sobre Planificación Estratégica?

2.-¿Conoce usted algo sobre lo que es la Planeación Estratégica Aplicada, coméntenos?

3.- ¿Usted piensa que está preparado para asumir el proceso de Planeación Estratégica Aplicada, en la Superintendencia GP-PDM?

4.-¿Te involucrarías en la aplicación de la Planeación Estratégica Aplicada en la Superintendencia GP-PDM ?

5.-¿Qué piensas que se lograría con la aplicación de la Planeación Estratégica Aplicada en la Superintendencia GP-PDM?

6.-¿Estaría dispuesto a ayudar, colaborar y participar con la aplicación de la Planeación Estratégica Aplicada en la Superintendencia GP-PDM? ¿Diga como?

7.-¿Qué quisieras que mejorara al concluir la aplicación Planeación Estratégica Aplicada en la Superintendencia GP-PDM ?

8.-¿Considera que se dispone del tiempo y energía necesaria para llevar a cabo el proceso propuesto de la Planeación Estratégica Aplicada?

**ANEXO D**  
**(Cuestionario sobre valores personales)**

## Cuestionario sobre valores personales

Señale con una X en la casilla (marca), el valor o los valores personales, que considera que usted posee.

.	VALORES	MAR CA
	Comunicación	
	Criterio	
	Dialogo	
	Esfuerzo	
	Esperanza	
	Generosidad	
	Gratitud	
	Honestidad	
	Humildad	
<b>0</b>	Libertad	
<b>1</b>	Paciencia	
<b>2</b>	Perseverancia	
<b>3</b>	Puntualidad	
<b>4</b>	Responsabilidad	

Nombre: \_\_\_\_\_

**Nota:** Para que algún valor de la lista sea escogido como uno de los valores personales deseados en la Superintendencia GP-PDM, este debe tener una aceptación de al menos un 80% de los que llenen el formato.

D - 2

**ANEXO E**  
**(Cuestionario sobre valores organizacionales)**

## Cuestionario sobre valores organizacionales

Señale con una X en la casilla (marca), el valor o los valores organizacionales, que considera que debe poseer la Superintendencia GP-PDM.

.	VALORES ORGANIZACIONALES	MA RCA
	Satisfacer las necesidades de servicios soluciones seguras y confiables	
	Excelente atención	
	Calidad	
	Eficiencia y eficacia	
	Responsabilidad	
	Honestidad	
	Respeto	
	Pertenencia	
	Compromiso	
<b>0</b>	Excelencia en el trabajo	
<b>1</b>	Lealtad	
<b>2</b>	Trabajo en equipo	
<b>3</b>	Transparencia	
<b>4</b>	Justicia	
<b>5</b>	Productividad	
<b>6</b>	Adaptabilidad frente a los cambios	
	Orientación al logro	

7		
8	Creatividad e iniciativa	
9	Planificación integración	
0	Comunicación efectiva	
1	Innovación	

Nombre: \_\_\_\_\_

**Nota:** Para que algún valor de la lista sea escogido como uno de los valores organizacionales deseados en la Superintendencia GP-PDM, este debe tener una aceptación de al menos un 80% de los que llenen el formato.

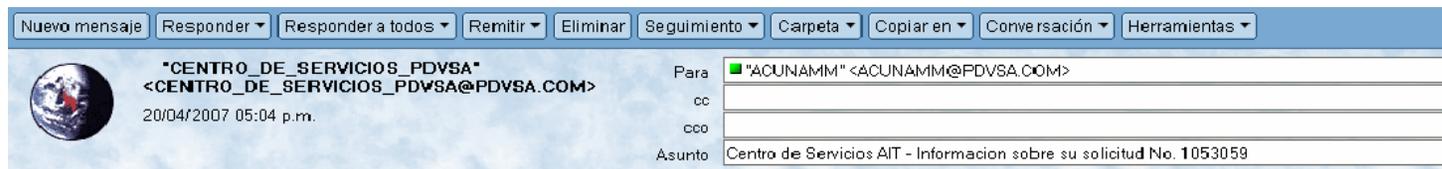
E - 2

## ANEXO F

(Link que contiene la encuesta realizada al usuario)



## Link que contiene la encuesta realizada al usuario



Estimado usuario.

Le informamos que su solicitud Nro: 1053059, de fecha 18/04/2007 07:53:10 referente a: SE SOLICITA ENTREGA Y CNFIGURACION DE PC USUARIO MIRZA RODRIGUEZ UBICADO EN EL EDIFICO ESUE , ha sido atendida, por lo cual se procedio a cerrar la misma.

Su opinion sobre la atencion de su solicitud es muy importante para nosotros, por lo cual le agradecemos llenar la siguiente encuesta mediante el enlace:

<http://WEBORI/SICSES/encuesta.asp?caso=1053059>

Gracias por su colaboracion.  
Centro de Servicios AIT.

Nota: En caso de no estar conforme con la solucion dada a su solicitud, favor comunicarse con el Centro de Servicios AIT (Ext. 1053059).  
Se le agradece no responder esta nota ya que esta cuenta de correo es utilizada solo para el envio de notificaciones.

## Encuesta la comunicación con el 105 fue?



Encuesta Asociada al Caso Nº: 1053059

### DATOS PERSONALES

<b>Nombres:</b> MERCEDES MILAGROS	<b>Apellidos:</b> ACUÑA DE SERRANO	<b>Extensión:</b> 54284
<b>Ubicación:</b> Oriente Cumana Galpones de Pandozzi Unico Unico	<b>Dirección:</b> franja a sala tecnica c	<b>Indicador:</b> ACUNAMM

### DATOS DEL CASO

**Fecha:** 4/18/2007 7:53:10 AM      **Tipificación:** Activos Instalación Micro  
**Resumen:** se solicita entrega y configuración de pc al usuario mirza rodriguez ubicado en el edificio esue

### ENCUESTA

- 1.-La comunicación con el 105 fue:
- 2.-El servicio dado por el analista fue:
- 3.-El tiempo de solución fue:
- 4.-En general, el servicio en la atención de esta solicitud fue:
- 5.-En general, cómo evalúa Ud. el servicio que le presta AIT?
- 6.-Tipo de Opinión:

Facil  
Varios Intentos  
En Espera

Enviar Encuesta

## Encuesta el servicio dado por el analista fue?



Encuesta Asociada al Caso Nº: 1053059

### DATOS PERSONALES

<b>Nombres:</b> MERCEDES MILAGROS	<b>Apellidos:</b> ACUÑA DE SERRANO	<b>Extensión:</b> 54284
<b>Ubicación:</b> Oriente Cumana Galpones de Pandozzi Unico Unico	<b>Dirección:</b> franja a sala tecnica c	<b>Indicador:</b> ACUNAMM

### DATOS DEL CASO

**Fecha:** 4/18/2007 7:53:10 AM      **Tipificación:** Activos Instalación Micro  
**Resumen:** se solicita entrega y configuración de pc al usuario mirza rodriguez ubicado en el edificio esue

### ENCUESTA

- 1.-La comunicación con el 105 fue:
- 2.-El servicio dado por el analista fue:
- 3.-El tiempo de solución fue.
- 4.-En general, el servicio en la atención de esta solicitud fue:
- 5.-En general, cómo evalúa Ud. el servicio que le presta AIT?
- 6.-Tipo de Opinión:

Formulario de selección de opciones para la encuesta, con un menú desplegable que muestra las opciones: Excelente, Bueno, Regular, Malo.

Formulario de texto para ingresar la opinión del usuario.

Enviar Encuesta

## Encuesta: el tiempo de solución fue?



Encuesta Asociada al Caso Nº: 1053059

### DATOS PERSONALES

<b>Nombres:</b> MERCEDES MILAGROS	<b>Apellidos:</b> ACUÑA DE SERRANO	<b>Extensión:</b> 54284
<b>Ubicación:</b> Oriente Cumana Galpones de Pandozzi Unico Unico	<b>Dirección:</b> franja a sala tecnica c	<b>Indicador:</b> ACUNAMM

### DATOS DEL CASO

**Fecha:** 4/18/2007 7:53:10 AM      **Tipificación:** Activos Instalación Micro  
**Resumen:** se solicita entrega y configuración de pc al usuario mirza rodriguez ubicado en el edificio esue

### ENCUESTA

- 1.-La comunicación con el 105 fue:
- 2.-El servicio dado por el analista fue:
- 3.-El tiempo de solución fue:
- 4.-En general, el servicio en la atención de esta solicitud fue:
- 5.-En general, cómo evalúa Ud. el servicio que le presta AIT?
- 6.-Tipo de Opinión:

Form fields for the survey questions, including a dropdown menu with options: Excelente, Bueno, Regular, Malo.

Empty text box for providing additional information or comments.

Enviar Encuesta

## Encuesta: El servicio en la atención de esta solicitud fue?



Encuesta Asociada al Caso Nº: 1053059

### DATOS PERSONALES

**Nombres:**

MERCEDES MILAGROS

**Apellidos:**

ACUÑA DE SERRANO

**Extensión:**

54284

**Ubicación:**

Oriente Cumana Galpones de Pandozzi Unico Unico

**Dirección:**

franja a sala tecnica c

**Indicador:**

ACUNAMM

### DATOS DEL CASO

**Fecha:** 4/18/2007 7:53:10 AM

**Tipificación:** Activos Instalación Micro

**Resumen:** se solicita entrega y configuración de pc al usuario mirza rodriguez ubicado en el edificio esue

### ENCUESTA

- 1.-La comunicación con el 105 fue:
- 2.-El servicio dado por el analista fue:
- 3.-El tiempo de solución fue:
- 4.-En general, el servicio en la atención de esta solicitud fue:
- 5.-En general, cómo evalúa Ud. el servicio que le presta AIT?
- 6.-Tipo de Opinión:

Four empty dropdown menus for questions 1-4, and a dropdown menu for question 5 with options: Excelente, Bueno, Regular, Malo.

Empty text box for question 6.

Enviar Encuesta

## Encuesta: Cómo evalúa usted el servicio que presta AIT

**PDVSA**  
Centro de Servicios



**Encuesta de Satisfacción**



Encuesta Asociada al Caso Nº: 1053059

**DATOS PERSONALES**

<b>Nombres:</b> MERCEDES MILAGROS	<b>Apellidos:</b> ACUÑA DE SERRANO	<b>Extensión:</b> 54284
<b>Ubicación:</b> Orient: Cumana Galpones de Pendozzi Unico Unico	<b>Dirección:</b> franja a sala tecnica c	<b>Indicador:</b> ACUNAMM

**DATOS DEL CASO**

**Fecha:** 4/18/2007 7:53:10 AM      **Tipificación:** Activos Instalación Micro

**Resumen:** se solicita entrega y configuración de pc al usuario mirza rodriguez ubicado en el edificio esue

**ENCUESTA**

- 1.-La comunicación con el 105 fue:
- 2.-El servicio dado por el analista fue:
- 3.-El tiempo de solución fue:
- 4.-En general, el servicio en la atención de esta solicitud fue:
- 5.-En general, cómo evalúa Ud. el servicio que le presta AIT?
- 6.-Tipo de Opinión.

Excelente  
Bueno  
Regular  
Malo

**Enviar Encuesta**

## Encuesta: Tipo de opinión:

**PDVSA**  
Centro de Servicios



**Encuesta de Satisfacción**



Encuesta Asociada al Caso Nº: **1053059**

**DATOS PERSONALES**

<b>Nombres:</b> MERCEDES MILAGROS	<b>Apellidos:</b> ACUÑA DE SERRANO	<b>Extensión:</b> 54284
<b>Ubicación:</b> Oriente Cumana Galpones de Pandozzi Unico Unico	<b>Dirección:</b> franja a sala tecnica c	<b>Indicador:</b> ACUNAMM

**DATOS DEL CASO**

**Fecha:** 4/18/2007 7:53:10 AM      **Tipificación:** Activos Instalación Micro

**Resumen:** se solicita entrega y configuración de pc al usuario mirza rodriguez ubicado en el edificio esue

**ENCUESTA**

1.-La comunicación con el 105 fue:	<input type="text"/>
2.-El servicio dado por el analista fue:	<input type="text"/>
3.-El tiempo de solución fue:	<input type="text"/>
4.-En general, el servicio en la atención de esta solicitud fue:	<input type="text"/>
5.-En general, cómo evalúa Ud. el servicio que le presta AIT?	<input type="text"/>
6.-Tipo de Opinión:	<input type="text"/>

- Agradecimientos
- Reclamos
- Sugerencias
- Observaciones

**Enviar Encuesta**

**ANEXO G**  
**(Acta de asignación de un activo informático)**

**Acta de asignación de un activo informático.**



**Control de Activos**

No Caso SICSES:

Yo, \_\_\_\_\_ Cedula Identidad: \_\_\_\_\_ Por medio de la presente hago constar que he recibido el (los) siguiente(s) equipo(s) en perfecto estado de funcionabilidad que PDVSA me asignó para realizar mi trabajo y me comprometo a mantenerlos en excelentes condiciones. Reportar cualquier pérdida, hurto, apropiación indebida, destrucción y/o divulgación no autorizada a la Gerencia de Prevención y Control de Pérdidas. En caso de falla reportar al Centro de Servicios, ext.105.

Descripcion/ # Telefonico	MARCA	MODELO	ETIQUETA	SERIAL

- Este teléfono será utilizado "Únicamente" en las actividades de las operaciones de PDVSA - Distrito Norte.
- Es responsabilidad de la Gerencia de AIT monitorear la factura mensual del gasto ocasionada por el consumo del mismo y alertar los excesos al nivel respectivo de la Corporación.
- La organización responsable de asignar este Celular es la Gerencia de AIT, previa autorización de la Gerencia y Sub-Gerencia del Distrito Norte.
- Este Celular, no puede ser asignado, prestado, transferido, etc. a otra persona sin la autorización firmada por la Gerencia de AIT.
- El Celular esta asignado al puesto, no al usuario, en el caso de que el usuario sea transferido, etc., deberá enviar una nota a **SERVICIOSORI** a fin de generar un caso en el sistema SICSES, y proceder a reasignar el Celular con las firmas aprobatorias correspondientes.
- En caso de perdida o hurto, notificar inmediatamente a **SERVICIOSORI**, para tomar las medidas correspondientes, ej. solicitar la desactivacion de la linea a las empresas que prestan el servicio, y reportar el equipo a la Gerencia de Prev. y Control de Perdidas.

**Usuario Responsable:**

**Responsable Por AIT:**

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Cédula: \_\_\_\_\_  
 Gerencia: \_\_\_\_\_  
 Depart: \_\_\_\_\_  
 Extensión: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_  
 Indicador: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Firma: \_\_\_\_\_

Analista: \_\_\_\_\_  
 Cédula: \_\_\_\_\_  
 Extensión: \_\_\_\_\_  
 Indicador: \_\_\_\_\_  
 Firma: \_\_\_\_\_

**Huella Digital**



**Observaciones:**

**EQUIPO 100% OPERATIVO CON TODOS SUS ACCESORIOS**

Es deber de todos los trabajadores de Petroleos de Venezuela cumplir con las Normativas de Protección de Activos de Información (PAI).

**ANEXO H**  
**(Hoja para las descripciones de puestos)**

## Hoja para las descripciones de puestos

### I.- IDENTIFICACION

<i>-TITULO PUESTO / INDICADOR:</i>
<i>-TITULO PUESTO SUPERVISOR / INDICADOR:</i>
<i>-DIVISION / GERENCIA / REGION:</i>

### II.- MISION

--

### III. - RESPONSABILIDADES (MACRO / GENERALES)

--

#### IV.- PERFIL / REQUERIMIENTOS TECNICOS

--

#### V.- APROBACION GERENCIA

<i>NOMBRE:</i>	<i>FIRMA:</i>	<i>FECHA:</i>
----------------	---------------	---------------

## **Hoja de Metadatos**

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SUPERINTENDENCIA GESTIÓN DE LA PLATAFORMA, ÁREA PUNTA DE MATA, ESTADO MONAGAS, PERTENECIENTE A PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A.
<b>Subtítulo</b>	

**Autor(es)**

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Acuña A., Mercedes M.	CVLAC	<b>8637638</b>
	e-mail	<b>acunamm@pdvsa.com</b>
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

**Palabras o frases claves:**

<b>Planificación Estratégica Aplicada</b>
---

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

## Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias	Informática

## Resumen (abstract):

La presente investigación, de tipo descriptivo y con diseño de campo, se orientó hacia el desarrollo de un Plan Estratégico para la Superintendencia Gestión de la Plataforma, área Punta de Mata (GP-PDM), perteneciente a Petróleos de Venezuela S.A., con el fin de generar acciones necesarias para satisfacer las necesidades de servicios y productos de tecnología informática a los usuarios del Distrito Social Norte, que incluye las poblaciones de Punta de Mata, Santa Bárbara y El Tejero, estado Monagas. El plan estratégico se desarrolló utilizando el modelo de Planificación Estratégica Aplicada (PEA), de Goodstein, Nolan, y Pfeiffer (1998). Un exhaustivo análisis de la situación existente en GP-PDM permitió la aplicación de las dos etapas continuas de la PEA: monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación, y las seis etapas discretas, como fueron: responder las interrogantes planteadas, definir los valores de la empresa, formular la misión, diseñar las estrategias de negocio apropiadas, realizar la auditoría de desempeño y analizar la existencia de brechas organizacionales. Los resultados generados por el plan permitieron llegar a las siguientes conclusiones: en GP-PDM se hace necesario controlar los activos informáticos en cuanto a ubicación, requisiciones y garantías de partes de equipos que permitan una data con una confiabilidad del 95%; brindar soporte en sitio a las diferentes organizaciones de la corporación en lo relativo al mantenimiento de equipos informáticos e instalación y mantenimiento de aplicaciones mediante la cartelera de casos de la herramienta SICSES; elaborar especificaciones detalladas de requerimiento y negociación de los activos informáticos a ser adquiridos y elaborar las descripciones de cargos del personal inmerso en la estructura.

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

**Contribuidores:**

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail								
<b>Fernández Lisbeth</b>	R OL	A	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	S	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	U	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	U	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
	C VLAC								
	e -mail								
	e -mail								
<b>Ramón Vegas</b>	R OL	A	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	S	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	U	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	U	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
	C VLAC								
	e -mail								
	e -mail								

**Fecha de discusión y aprobación:**

Año      Mes      Día

2011	03	16
------	----	----

**Lenguaje:** SPA

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

**Archivo(s):**

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>Tesis-Acuñam.doc</b>	<b>Aplication/word</b>

**Alcance:**

**Espacial :**                      **Nacional**                      **(Opcional)**  
**Temporal:**                      **Temporal**                      **(Opcional)**

---

**Título o Grado asociado con el trabajo:** **Licenciado en Informática**

**Nivel Asociado con el Trabajo:**      **Licenciado**

**Área de Estudio:** **Informática**

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

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

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

**Derechos:**

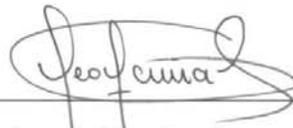
**Yo Mercedes M. Acuña estoy de acuerdo que la UDO publique mi tesis**



**Mercedes Acuña**  
**C.I. 8.637.638**  
**AUTOR 1**



**Lisbeth Fernández**  
**C.I. 9.979.836**  
**TUTOR ACADÉMICO**



**Leopoldo Acuña**  
**C.I. 9.976.457**  
**JURADO 1**



**Ramón Gorrín**  
**C.I.9.665.681**  
**JURADO2**



**POR LA COMISIÓN DE TESIS:**

