

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS



**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA PARA LA CREACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE ALTURA E INTEGRACIÓN DE
PDVSA PETRÓLEO Y GAS EN VENEZUELA Y EL EXTERIOR**

Elaborado por:

Mesa G. José A.

Moreno P. Williams A.

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito para Optar al Título de
INGENIERO DE SISTEMAS**

BARCELONA, OCTUBRE 2009

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS



**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA PARA LA CREACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE ALTURA E INTEGRACIÓN DE
PDVSA PETRÓLEO Y GAS EN VENEZUELA Y EL EXTERIOR**

Asesor Académico:

Lic. Tirso García

BARCELONA, OCTUBRE 2009

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS



**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA PARA LA CREACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE ALTURA E INTEGRACIÓN DE
PDVSA PETRÓLEO Y GAS EN VENEZUELA Y EL EXTERIOR**

Lic. Tirso García

Asesor Académico:

Ing. Rhonald Rodríguez

Jurado Principal

Ing. Reinaldo Pastrana

Jurado Principal

BARCELONA, OCTUBRE 2009

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 44 del reglamento de Trabajos de Grado de la Universidad de Oriente:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizados a otros fines con el conocimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”

ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN.....	IV
ÍNDICE GENERAL	V
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	IX
RESUMEN	X
CAPITULO 1	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Objetivos.....	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
CAPITULO 2	16
MARCO TEORICO.....	16
2.1 Antecedentes históricos	16
2.2 Bases teóricas	19
2.2.1 Departamento de sistemas.....	19
2.2.2 Desarrollo organizacional	23
2.2.3 Gerencia.....	44
2.2.4 la necesidad de la gerencia.....	45

2.2.5 Perfil del gerente	46
2.2.6 Comunicación gerencial	49
2.2.7 Barreras para una comunicación eficaz	49
2.2.7 Estrategias gerenciales para la integración y la productividad	50
2.2.8 Administración estratégica	51
2.2.9 La organización como sistemas abiertos.....	52
2.2.10 Teoría de sistemas.....	53
2.2.11 Antecedentes de la organización	53
CAPITULO 3	57
MARCO METODOLOGICO	57
3.1 Metodología de la investigación.....	57
3.1.1 Tipo y nivel de la investigación [11]......	57
3.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	58
3.1.3 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	59
3.2 Metodología del área aplicada.....	60
CAPITULO 4	61
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, FUNCIONAL, MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y FUNDAMENTOS.....	61
4.1 Definición	61

4.2 Organigrama	62
4.3 Descripción de cargos, funciones y perfil.....	64
4.4 Misión, visión y objetivos de PDVSA	73
4.5 Misión del departamento.....	75
4.6 Visión del departamento	75
4.7 Objetivos del departamento	76
4.8 Fundamentos	76
4.9 Funciones del departamento de “sistemas de altura e integración”	78
CAPITULO 5	81
FACTIBILIDAD DE IMPLANTACION	81
5.1 Factibilidad técnica.	83
5.2 Factibilidad operacional.	84
5.3 Factibilidad legal.	85
5.4 Factibilidad económica.	86
5.5 Costos iniciales	89
CAPITULO 6	98
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	98
6.1 Integración	98
6.2 Obligaciones	102

6.3 Consejos parroquiales y comunales	102
6.4 Requisitos de la comunidad organizada	103
6.5 Representación de la comunidad organizada	104
6.6 Proyectos.....	105
6.7 Presupuesto consolidado.....	105
6.8 Información presupuestaria	105
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	108
Bibliografía citada	108
Bibliografía Adicional.....	110
GLOSARIO.....	111
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:	113

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 4.1. Organigrama del Departamento de “Sistemas de Altura e Integración”.....	62
Figura 5.1 relación beneficio-costo.....	88
Cuadro 5.1. Costos del Local.....	89
Cuadro 5.3. Costos de equipos de oficina.....	90
Cuadro 5.4. Constitución del departamento.....	90
Cuadro 5.5. Gastos generales primer año.....	90
Cuadro 5.6. Depreciaciones.....	91
Cuadro 5.7 Capital Inicial.....	91
Cuadro 5.8 Gastos de Nómina Proyectada.....	94
Cuadro 5.9 proyección de gastos generales.....	95

RESUMEN

Este proyecto tiene la finalidad de realizar un estudio de Factibilidad Técnica para la creación del Departamento de Sistema de Altura e Integración de PDVSA, PETRÒLEO Y GAS EN VENEZUELA Y EL EXTERIOR. La importancia de este estudio radica en la necesidad de la creación del Departamento de "Sistemas de Altura e Integración de PDVSA (S.A.I.P.D.V.S.A), con el objeto de implementar una red de integración entre la industria petrolera, las políticas del estado, el gobierno regional, Nacional y la comunidad organizada, para la productividad económica y social. La presente investigación se basa en una propuesta factible, para la creación de dicho departamento, es fundamental un modelo de gerencia operativo para garantizar su funcionalidad. El diseño del departamento incluye la definición organizacional, perfil del cargo, funciones de cada miembro del departamento, definición de políticas, normas y estatutos, tanto legales como filosóficos para su funcionamiento. Cabe destacar que para llevar a cabo este proyecto será necesario invertir la cantidad de 143.292,00 BsF, la cual será financiada por PDVSA; para dicho departamento las estrategias serán; promover la integración entre PETROLEO DE VENEZUELA (PDVSA), Gobiernos locales y Comunidades Organizadas, y servir de modelo para el proceso de unificación a nivel Nacional y países Suramericanos.

CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La industria petrolera venezolana, en cumplimiento de las exigencias del mercado nacional e internacional, constantemente, está implementando estrategias de innovación, no sólo a nivel de tecnología, productos, servicios y recursos humanos, sino que, además, a la vanguardia de las tendencias mundiales en materia de administración y gerencia estratégica; diseña áreas departamentales a fin de instrumentar las políticas tanto de la empresa como del Ejecutivo Nacional en materia de desarrollo económico y social, tal como lo establece el primer plan de la Nación.

Por ser la empresa “Petróleos de Venezuela S.A”. (PDVSA), la industria que genera los mayores ingresos económicos y fiscales del país, el estado venezolano ha creado líneas de integración con la misma, para articular planes y programas para el impulso socioeconómicos de las comunidades, especialmente a través de la contratación de obras y servicios con cooperativas y demás asociaciones y organizaciones, apoyando de éste modo el modelo de desarrollo social productivo de las comunidades organizadas.

En este orden de ideas se propone la creación del Departamento del “Sistema de Altura e Integración de PDVSA” (SAIPDVSA), con el objeto de implementar una red de integración entre la Industria Petrolera, el Gobierno Regional, las Políticas del Estado y la Comunidad Organizada, para la productividad económica y social; sin embargo, para el logro de sus objetos y metas en los diferentes contextos donde habrá de desempeñarse, el SAIPDVSA, requiere de su diseño organizacional donde se definan sus funciones, misión, visión, objetivos, estructura organizacional y fundamentos legales y filosóficos que le proporcionen identidad e imagen propia dentro de PDVSA y hacia la colectividad.

Además de los aspectos ya mencionados, el departamento requiere de un modelo gerencial estratégico que lidere y oriente la gestión del mismo en congruencias con las políticas económicas y sociales del estado; es por ello que se hace necesario abordar e implementar las técnicas entre las cuales se destacan, la planeación estratégica, la reingeniería de los procesos y el liderazgo transformacional.

El problema radica en que el departamento de sistemas de altura carece de una serie de elementos estructurales de tipo administrativo y gerencial necesarios para garantizar la eficacia eficiente en el cumplimiento de sus funciones, es necesario considerar que la designación en PDVSA de un departamento de sistemas de altura e integración surge de las nuevas competencias sociales de la empresa petrolera en materia de apoyo a las organizaciones socioeconómicas al brindar la logística y asesoría necesaria

para la conformación de asociaciones económicas, pequeña y mediana industria y emprendedoras.

Tomando en cuenta los indicadores del problema antes mencionado, es importante señalar que tales limitaciones podrían traer como consecuencia; falta de integración entre el departamento y el mercado de trabajo, falta de comunicación funcional y efectiva para la productividad y la sinergia, incumplimiento de las expectativas de las cooperativas, microempresas y demás organizaciones contratadas, falta de cumplimiento de indicadores de gestión de calidad total y por ende, limitaciones en el éxito del desempeño del referido departamento.

La presente investigación se basa en una propuesta factible, para la creación del departamento de Sistemas de Altura e Integración (SAI) PDVSA, es fundamental un modelo de gerencia operativo para garantizar su funcionalidad. El diseño del departamento incluye la definición de la estructura organizacional, perfil del cargo, funciones de cada miembro del departamento, definición de políticas, normas y estatutos, tanto legales como filosóficos para su funcionamiento.

Otro aspecto a considerar, es el modelo gerencial que prevalecerá en el departamento, así como también se establecerá las estrategias para la concreción de los fines del departamento, los cuales en líneas generales son; promover la integración entre PDVSA, gobernaciones, alcaldías y programas socioeconómicos implantados por el Gobierno Nacional, optimizar el

desempeño y proyección social de PDVSA, servir de modelo ideológico para el proceso de unificación suramericana y fortalecer la ayuda recíproca entre PDVSA, gobierno nacional, regional y local y las comunidades; según lo planteado como meta, por la presidencia de la República Bolivariana de Venezuela en conjunto con la presidencia de PDVSA.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Elaborar un estudio de factibilidad para la creación del departamento de sistemas de altura e integración de PDVSA Petróleo y Gas en Venezuela y el Exterior.

1.2.2 Objetivos específicos

1-. Establecer la estructura organizacional funcional del departamento de sistemas de altura e integración.

2-. Elaborar la descripción de cargos, funciones y perfil de los funcionarios del departamento de sistemas de altura e integración.

3-. Definir la misión y objetivos del departamento de sistemas de altura e

integración.

4-. Analizar los fundamentos que sustentan la creación del departamento de sistemas de altura e integración.

5-. Determinar la factibilidad para la implantación del departamento de sistemas de altura e integración.

6-. Establecer las políticas y procedimientos organizacionales para la ejecución de los procesos y operaciones inherentes al departamento de sistemas de altura e integración de PDVSA Petróleo y Gas en Venezuela y el Exterior.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO.

2.1 Antecedentes históricos

Monteferrante, P. (2005), realizó una investigación titulada “**Estudio retrospectivo de la gerencia en Venezuela**”, el autor analizó el nivel de adaptación e innovaciones que han empleado las principales empresas en Venezuela para adaptarse a los cambios de las tendencias internacionales; lo cual incluye: estrategias, políticas y prácticas organizacionales; confrontó el investigador las características del contexto nacional e internacional en materia de integración empresarial. Las principales conclusiones del estudio fueron las siguientes: los tipos de gestión gerencial guardan relación con la visión de la alta dirección acerca de los manejos de los recursos de integración; la alta gerencia valora la importancia de los sistemas de integración para el éxito empresarial; las estrategias de integración deben estar en concordancia con las políticas y prácticas de las organizaciones; la incorporación de profesionales de otras disciplinas en la alta gerencia, contribuye a optimizar las áreas productivas y administrativas de las empresas. [1]

Santana, H. (2004), realizó un estudio en Caracas titulado “**Condiciones para impulsar la innovación empresarial**”. El objetivo fue, actualizar los factores que motivan hacia la innovación de las empresas. El

diseño metodológico fue documental y descriptivo, donde se explicaron las condiciones que fomentan la innovación en las empresas, especialmente en el contexto de la competitividad en el mercado y en la satisfacción de los clientes. El autor concluyó que los gerentes deben crear las condiciones para transformar los sistemas de negociación e integración comercial para optimizar los procesos y generar ventajas competitivas; las estrategias de innovación aisladas dan menos resultados que las estrategias que habilitan la colaboración de los recursos humanos globales. [2]

Briceño, M. (2004), llevó a cabo una investigación titulada **“Estrategia para la promoción de inversiones en las actividades económicas de Hidrocarburos caso: Petróleo y Gas”**. El autor realizó un análisis descriptivo sobre los flujos de inversión en los negocios de hidrocarburos en Venezuela, de acuerdo con proyectos mundiales y en función del crecimiento económico de este sector en el país; tomando en consideración no solo las alianzas estratégicas sino también el Rol Social de la empresa Petróleos de Venezuela resaltando las estrategias o modelos de integración de la empresa, el mercado y la sociedad. Explicó el autor, aspectos tales como las herramientas gerenciales en la comercialización y aprovechamiento social en las áreas de refinación y petroquímica, tecnología y ambiente, responsabilidad social y macroeconomía del sector, de acuerdo con los resultados concluyó lo siguiente: La promoción de inversiones se lleva a cabo a través de una serie de etapas que van desde la identificación de sectores con potencial en Venezuela hasta la ejecución de estrategias de mercadeo y negociación para lo cual es necesario definir líneas de integración. Las tecnologías de información y comunicaciones, apoyadas en la dotación de recursos humanos y la infraestructura necesaria, crea ventajas

competitivas para los mercados y la inversión en el área de Petróleo y Gas. Las empresas competitivas en Venezuela, posee suficiente visión para transformar las amenazas del entorno en oportunidades, especialmente las empresas que se empeñan en los negocios de hidrocarburos. [3]

Solórzano M. y Gerardino J. (2003). **“Estudio Técnico Económico para la Implantación de un Centro de Telecomunicaciones destinada a la comunidad de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui”**, realizado como requisito para optar por el título de Ingeniero de Sistemas en Junio de 2003. El propósito del proyecto es realizar un estudio técnico económico para determinar la viabilidad y factibilidad de la implantación de un centro de comunicación en las instalaciones de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui, con la finalidad de beneficiar a la comunidad Universitaria de dicha institución. [4]

Passarelli M. (2001), **“Estudio Técnico Económico para la Instalación de una Empresa destinada a la Fabricación de Jabón de Tocador”**, realizado como requisito para optar por el título de Ingeniero Industrial en Febrero de 2001. Este trabajo se enfoca sobre la evaluación y el diseño de una planta para fabricar jabón en la región Oriental, pretendiéndose lograr la selección del jabón que pueda dar las mejores ganancias y menores costos de inversión derivados de una tecnología relativamente sencilla, y que al mismo tiempo permita proyectar el producto hacia una relativa importancia en el mercado venezolano. [5]

Hernández L. y Moreno P. (1996). **“Estudio Técnico para la Instalación de una Plante Fabricante de Láminas Fibrobituminosas en la Zona Industrial Los Montones”** , realizado como requisito para optar por el título de Ingeniero Industrial en Diciembre de 1996. Este estudio tiene como finalidad la realización de un diagnóstico actualizado de la demanda y oferta de las láminas para techos en edificaciones en la región Nor-Oriental (Anzoátegui, Sucre, Monagas), área donde se desea conocer la aceptación del nuevo producto la LAMINA FIBROBITUMINOSA [6]

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Departamento de sistemas

Todas las empresas u organizaciones, también llamadas instituciones están compuestas por áreas o departamentos, los cuales permiten confortar una estructura organizacional basada en centros especializados de actividades y una distribución mejor definida de responsabilidades. Es por eso que es importante definir primeramente ¿Qué es una institución?

Una institución es una estructura social estable y formal que toma los recursos del medio ambiente y los procesa para la obtención de productos.

A lo largo de la existencia de dichas instituciones la experiencia ha ido formando distintos tipos de organización y estableciéndolos de acuerdo al

que mejor satisface a sus necesidades, y a la fecha, podríamos decir que ya existen modelos bien definidos dentro de cada una de las compañías. Los modelos clásicos establecen la existencia de gerencias o direcciones, las cuales están formadas a su vez por departamentos que se agrupan de acuerdo a las actividades que llevan a cabo y a sus responsabilidades; y así encontramos a un departamento de Contabilidad, uno de Compras, Mantenimiento, Mercadotecnia, etcétera, cada uno con un objetivo y un sin número de actividades. Dichos departamentos muchas veces están clasificados por su importancia la cual se basa en los ingresos que gracias a ellos se obtienen, debiendo ser más bien por lo vital que resultan para el buen funcionamiento de la empresa.

Así como hay departamentos que por definición deben existir, están aquellos que se forman por necesidades específicas y a su vez los que se les considera de lujo para dar una mejor imagen o por que no, por que están de moda.

Hasta hace algunos años un Departamento de Sistemas pertenecía al último grupo, y solo lo consideraban aquellas organizaciones con los suficientes recursos para mantenerlo, aún cuando no generara ingresos, pero poco a poco esta idea ha dejado de existir para convertirse en la convicción de que un Departamento de Sistemas es de vital importancia dentro de la compañía ya que es el encargado de proveer a esta, de información, lo cual en nuestros días es indispensable para la sobrevivencia de las empresas.

Pero, ¿Qué es un Departamento de Sistemas? Es la parte o área de una institución que se encarga de proveer de información así como de las herramientas necesarias para manipularla. Es el departamento que auxiliado con el equipo de cómputo, es capaz de convertir simples datos en información, es el encargado, de satisfacer las necesidades y preparación computacional a todos los miembros de una empresa, y es el responsable de ofrecer soluciones informáticas y el equipo necesario para su implementación.

Se le llama Departamento de Sistemas porque es precisamente a través de Sistemas de Información, que se ofrecen la mayoría de las soluciones, sin embargo es llamado también Departamento de Informática por ser precisamente el proveedor de información.

El trabajo medular de un Departamento de Informática se hace, como lo mencionamos anteriormente, a través de un Sistema de Información. El conocimiento de sistemas de información abarca tanto perspectivas técnicas como conductuales, destacando la conciencia de las dimensiones de administración, organización y tecnológicas de los mismos. Los sistemas de información definen cinco retos claves para los administradores de hoy día: el reto del negocio estratégico; el reto de la globalización, el reto de la arquitectura de la información; el reto de la inversión en sistemas de información y el reto de la responsabilidad y control.

Proporcionas soluciones reales en los distintos tipos de sistemas de información en las instituciones actuales: Sistemas de procesamiento de las

operaciones comerciales, Sistemas de automatización del conocimiento/trabajo en la oficina, Sistemas de información para la administración, Sistema de soporte a las decisiones, y Sistemas de soporte para la gerencia. Estos sistemas sirven para diversos fines al dar apoyo a los diferentes niveles y funciones de la institución.

También se utilizan los Sistemas de Información en los negocios para obtener una ventaja competitiva. Los sistemas estratégicos de información han transformado los productos y servicios de las instituciones, las estrategias de mercadotecnia, las relaciones con los clientes y los proveedores y las operaciones internas. Para emplear estratégicamente los sistemas de información, las instituciones tienen que sufrir cambios técnicos y sociales.

Los sistemas de información quedan delineados de acuerdo con la estructura organizacional, la cultura de los procesos políticos y la administración, ya que la tecnología de la información puede influir también a las instituciones.

Un sistema de información puede definirse técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control en una institución. Además, para apoyar a la toma de las decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información pueden también ayudar a los administradores y al personal a analizar problemas, visualizar cuestiones complejas y crear nuevos productos.

2.2.2 Desarrollo organizacional

2.2.2.1 Concepto de desarrollo organizacional.

El desarrollo de las Organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de Desarrollo Organizacional o Desarrollo de la Organización (esta última es, además, la expresión inicial – “Organization Development” – en su origen) comúnmente conocida por la sigla D.O.

2.2.2.2 Antecedentes históricos.

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de “adiestramiento de sensibilidad”, dinámica de grupo o “T-Groups” no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos,

si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

En el capítulo especial sobre la Historia del Desarrollo Organizacional, French y Bell (1973) visualizan el origen del D.O., como un aprendizaje embrionario o de gestación:

I - Con el entrenamiento de equipos de una misma organización en los laboratorios con “T_GROUPS” del NTL, en Bethel, EUA, a partir de 1974 y de ahí hasta el final de esa década y continuando en los años a partir de 1950, considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente..

II – Con los trabajos de “investigación de acción” y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el “Research Center” of Group Dynamics” fundado por Kurt Lewin en 1945 en el M.I.T. (EUA) y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Ronald Lippitt, John French, Darwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Readke, Floyd Mann, y Rensis Likert. Es así que en la Detroit Edison Company se constituyó una retroinformación sistemática, con los datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía, en reuniones denominadas de “acoplamiento”.

French y Bell, en ese mismo texto, enfatizan que el foco en “la organización total” que caracteriza específicamente el esfuerzo del D.O. surgió más concreta y directamente con los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957, en la Union Carbide (EUA); y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Miriam Horwitz en 1958 y

1959 en las refinerías de la Esso Standard Oil, también en los EUA. McGregor visualizaba inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios residenciales a situaciones cotidianas en la respectiva empresa y hablaba sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento de grupos.

Estos mismos autores añaden además que el esfuerzo del D.O. propiamente dicho, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio específico quizá antes, con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el Fredman Hospital en Washington, D.C. (EUA). Además:

- a) De los trabajos de psicología aplicada, a partir de las investigaciones de Hawthorne,
- b) De la aplicación de la metodología de laboratorio de la que el NTL Institute for Applied Behaviora Science la gran creadora y alimentadora.
- c) De la aplicación de la metodología de “investigación de acción” el surgimiento y proceso del nuevo arte del D.O., se vieron influenciados, también, por conocimientos o actividades en otras áreas, a saber:
 - d) teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Bertalanffy y Kart Lewin.
 - e) Conceptos sobre sistemas socio.técnicos, con los trabajos iniciados por los ingleses Emery, Rice. Sofer, etc. Agrupados

principalmente en el Tavistock Institute de Londres.

- f) Psicología Organizacional, cuyos algunos contribuyentes fueron: A. Maslow, C. Argyris, K. Lewin, MacGregor, G. Homans, etc.
- g) Desarrollo de las ciencias socio-administrativas con Max Weber, Durkheim, Etzioni, Blay, Drucker, Millar, etc.

En cuanto a la expresión original "Organization Development" (OD) y su equivalente "Organizacional Development", ambas trauducidas en Brasil como Desarrollo Organizacional (DO), no se sabe en realidad quien la acuñó y cuándo French y Bell aclaran que la paternidad termológica corresponde quizá a Blake, Shepard y Mouton y que la expresión debe haber nacido entre 1956 y 1959. Chris Argyris publicó en 1960, en la Yale University Press, un trabajo con el título de "Organization Development".

Expresiones equivalentes como – como "Cambio de Organización", "cambio de organización planeado", "mejoría organizacional", "efectividad organizacional" y "Renovación de la Organización"- se han utilizado mas o menos sinónimamente, aunque con menos frecuencia y aceptación.

En Brasil dentro de la conceptualización caracterizada los trabajos sobre el D.O. tuvieron como precursores a Pierre Weill, Fernando Achilles, Paulo Moura, Sergio Foguel Fela Moscovici, Leonel Caraciki, Edela Lanza y Francisco Pedro P. Souza, según lo que se ha podido constatar

Con el transcurso de los años el D.O. ha tenido novedades, la grande y nueva contribución del nuevo arte del D.O. está en el uso sistemático, integrado y flexible, de lo que en cierto modo ya existía, pero estaba disperso, fragmentado o estancado: lo que penas comenzaba a surgir, de manera desconectada dentro de aquellas ciencias, en las décadas de los años 40, 50, 60. Las principales novedades del DO. son:

- a) Atención al enfoque adecuado de comportamiento, considerando que los aspectos humanos o psico-sociales siempre afectan, o son afectados en cualquier situación aún cuando se trate de situaciones problemas o situaciones de cambio. Unas veces las afectan como variable dependiente y otras como independiente.
- b) Utilización sistemática de agentes de cambio que generalmente son consultores del D.O. externo y/o internos. Además si están adecuadamente capacitados pueden ser agentes o ejecutivos actuando dentro del subsistema o sistema objeto
- c) Intención de integrar tres tipos de prácticas, comúnmente utilizadas independientemente por las consultorías tradicionales y tratadas por algunos especialistas y clientes legos como si pudiesen ser independientes: las prácticas tecnológicas, las prácticas administrativas y las prácticas de comportamiento. La integración de esos tres tipos de prácticas especializadas se efectúa por medio de la acción catalizadora del consultor del D.O.
- d) Creación de nuevos métodos e instrumentos propios, que. Juntándose

con algunos ya existentes, se constituye en una nueva “tecnología del D.O.”.

- e) Uso sistemático de las metodologías de “laboratorio” y retroinformación por medio de la investigación de la acción.
- f) Consultoría de procesos y contenido
- g) Caracterización de una nueva filosofía de administración: la de conseguir la eficacia y salud en sistemas abiertos TECAM (Técnico-Económico-Administrativo-De comportamiento/Medio Exterios)

En síntesis, la novedad traída por la nueva “praxis” del D.O. consiste en ir más allá de los habituales objetivos de mayor eficiencia y productividad. Ir más allá de la maximización de las ganancias u optimización de servicios, Ir más allá de la búsqueda de eficacia: asegurar también la salud organizacional. Resumiendo, compatibilizar eficacia y salud, maximizándolas e integrándolas.

2.2.2.3 Orígenes del desarrollo organizacional (D.O.)

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

- a) La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.
- b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.
- c) La creación del national Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.
- d) La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del

- National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.
- e) La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.
 - f) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.
 - g) Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.
 - h) Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

2.2.2.4 Definiciones, objetivos y características del Desarrollo

Organizacional.

- Definiciones del Desarrollo Organizacional.

El D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan mas la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es esencia una definición.

Se tiene que Beckard (1969) define el D.O. como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

Para Bennis (1969), el D.O. es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. – GRID

(1968) es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”.

A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como “el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1971) el D.O. es “un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización”.

Friedlander y Brown (1974) presentan al D.O. como una metodología “para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

De acuerdo con Schumuck y Miles (1971) el D.O. se puede definir como “un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión”.

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es

cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

De Faria dice que El Desarrollo Organizacional se puede definir de la siguiente manera: “ El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados”.

- CONCEPTUACION DEL D.O.

Los conceptos operacionales o la filosofía laboral mas adecuados para la explicación de la definición anterior (**o características**) se expresan en la siguiente conceptualización que contiene inclusive ciertas premisas y valores:

a) el D.O. debe ser...

... un proceso dinámico, dialéctico y continuo...

... de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación...

... utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos...

... para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos

técnico-económico-administrativo de comportamiento...

... de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

b) el D.O. requiere...

... visión global de la empresa...

...enfoque de sistemas abiertos...

... compatibilización con las condiciones de medio externo...

... contrato consciente y responsable de los directivos...

... desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas)...

...institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

c) el D.O. implica...

... valores realísticamente humanísticos...

... adaptación, evolución y/o renovación- esto es...

... cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

d) el D.O. no es (no debe ser)...

... un curso o capacitación...

... solución de emergencia para un momento de crisis...

... sondeo o investigación de opiniones, solamente para información...

... intervención aislada o desligada de los procesos gerenciales normales...

... iniciativa sin continuidad en el tiempo...

... un esfuerzo de especialistas y otras personas bien inencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables...

... una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones.

... una maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas...

... proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar a individuos o grupos...

... un medio de hacer que todos queden contentos...

... algo que termine siempre en un "final feliz".

- **OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del D.O. son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.

- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones “sobre la mesa” y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características
- Procurar asociar la autoridad legal y el “status” funcional, a las “tres competencias”
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo mas próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.

- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

2.2.2.5 Importancia y necesidad del D.O.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones

de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

2.2.2.6 Comportamiento organizacional.

Como hemos visto es muy importante las habilidades de las personas en la organización, el término que es ampliamente utilizado para describir esta disciplina es Comportamiento Organizacional.

El Comportamiento Organizacional (a menudo abreviado como C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El **comportamiento organizacional** es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el

comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio que se desarrollara en este libro será el de aplicar el término reingeniería que busca la manera de reconsiderar la forma en que se trabaja y verificar si la estructura que tiene la empresa en el momento es la adecuada y la más funcional.

La ayuda que se presenta en el libro es de utilidad para los estudiantes pero también para los gerentes en activo que hoy por hoy tienen en sus manos la gran labor de representar los ideales de las empresas y conseguir los logros que esta requiere.

Tomemos en cuenta que el **comportamiento organizacional** es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes. Las variables dependientes que

consideran algunos autores o que remarcan más son:

- **Productividad.-** la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo.-** toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- **Satisfacción en el trabajo..-** que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- **Variables del nivel individual.-** que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

- **Variables a nivel de grupo.-** el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio,

2.2.2.7 Fundamentos y modelos del comportamiento organizacional.

- Fundamentos del Comportamiento Organizacional.

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos por ejemplo con que cada quien prefiere juntarse aquí en la escuela que solo nos liga el hecho de tener cosas afines.

El comportamiento de los grupos es un problema que los gerentes han buscado estudiar se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

Así es que primero tenemos la **formación, la tormenta** (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo), la **normatividad** (cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto),

el **desempeño** (es cuando ya te pones a realizar el objetivo de haberse juntado con esa persona), y en algunos casos esta el **movimiento** (que se refiere a que hay que estar concientes de que el grupo puede deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás).

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma que los jefes que llevaran el control de un grupo como eran informados acerca del acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado; los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea la más homogénea, tiene también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados; pero no todo esta en el grupo sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto de lograr objetivos implique y como podemos olvidar la cultura organizacional que la organización tiene ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido.

Tenemos que ver que los grupos en cuestión de tamaño también son afectados no es lo mismo un grupo de 3 personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento entre los individuos que lo conforman pero sus limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande, en cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan

obtener resultados de forma más eficiente aunque se puede caer en que solo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

El hecho de que un individuo trabaje solo a que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios interés buscando uno solo común es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si los dejan se pueden volver complacientes se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo.

2.2.3 Gerencia

La gerencia es un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. De esta manera se puede distinguir tres

aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr. Antes de seguir adelante es necesario saber por qué y cuándo es necesaria la gerencia, qué hace y cómo lo hace.

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo. Al analizar las funciones gerenciales encontramos la respuesta al qué hace la gerencia. Cuando estudiamos la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso el cual puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales. [4]

2.2.4 la necesidad de la gerencia

En una organización siempre se da la necesidad de una buena gerencia, debido a que ésta es la responsable del éxito o fracaso de una institución. Siempre que algunos individuos conformen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona y tal grupo tienen un objetivo, se

hace necesario para el grupo trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo. Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzo para la acción del grupo.

De esta manera se establece que la gerencia es requerida siempre que halla un grupo de individuos con objetivos determinados. [5]

2.2.5 Perfil del gerente

a-. Perfil Personal – Social

- Poseer una buena salud física y mental.
- Ejercer un liderazgo democrático – humanista.
- Actitud para trabajar con otros de manera individual y grupal.
- Habilidad para tratar con las personas.
- Buenas relaciones humanas.
- Respeto por la opinión ajena.
- Uso adecuado e imparcial de la autoridad.
- Sentido de la responsabilidad en el cumplimiento de su deber.
- Poder de decisión.
- Iniciativa propia.

- Aptitud para reconocer y adoptar nuevas enfoques.
- Rectitud como ciudadano, educador y funcionario público.
- Espíritu de equidad.
- Capacidad creativa e inventiva.
- Previsión de situaciones futuras.
- Ética profesional.
- Disposición para una comunicación efectiva.
- Flexible ante situaciones de trabajo.
- Genera confianza.
- Colaborador, diplomático.
- Leal, sincero, audaz.
- Intuitivo, entusiasta, emprendedor.
- Estratega, carismático.
-

b-. Perfil Profesional

- Poseer título de nivel superior.
- Haber realizado estudios de especialización y post-grado en áreas de administración o gerencia.

- Tener conocimientos de asuntos sindicales y laborales de acuerdo con el nivel.
- Tener conocimiento de la normativa jurídica de la administración pública.

c-. Perfil Ocupacional

- Crear soluciones a situaciones imprevistas.
- Detectar a tiempo causa de los problemas y establecer los correctivos necesarios.
- Estar comprometido con los objetivos de la organización.
- Habilidad para investigar, interpretar, comprender y analizar situaciones educativas.
- Habilidad para delegar.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y normativos legales vigentes.
- Idoneidad en la labor técnico – administrativa de la organización.
- Habilidades y destrezas para: gerenciar, comunicar, valorar, organizar, administrar, coordinar, supervisar, orientar – motivar, planificar, crear, promover, evaluar, liderizar, extrapolar, actualizar.

2.2.6 Comunicación gerencial

Sin duda, existen dos niveles básicos de comunicación en una empresa: comunicación interna y la comunicación externa. Esta última da cuenta de las relaciones informativas de la empresa hacia la comunidad. Gestiones de marketing, identidad corporativa, presencia social y otras. La comunicación interna debe dar cuenta de los flujos de información: ascendentes y horizontales. Debe privilegiar la transmisión de mensajes de dirección y organizacionales. Debe ser información fidedigna, transparente y oportuna. No debe producir equívocos en su emisión ni en su recepción. Por tanto es una de las actividades claves en el rol del ejecutivo moderno. [6]

2.2.7 Barreras para una comunicación eficaz

Los filtros: permiten al emisor manipular la información para que el receptor la reciba más favorablemente. Por ejemplo, cuando un administrador la dice al jefe lo que cree que este quiere oír, esta filtrando la información. Esto es frecuente en las organizaciones, conforme la información va llegando a los altos mandos, tiene que ser condensada y sintetizada por los subordinados, de tal manera que la cima no se sature de información. Lo que determina la filtración es el número de niveles de la estructura de una organización.

La percepción selectiva: se presenta cuando los receptores del proceso de comunicación escuchan y ven, de manera selectiva, de acuerdo

con sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y demás características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones cuando las descodifican.

Las emociones: la forma en que se sienta el receptor en el momento de recibir el mensaje de la comunicación influirá en la forma de su interpretación. Es probable que si se está enojado o alterado y se recibe un mensaje, se interprete de otra manera que si la disposición es neutral. Es muy probable que las emociones extremas (como júbilo o la depresión) entorpezcan la comunicación efectiva. En estos casos, es raro que se haga caso a los procesos racionales y al pensamiento objetivo, debido a que se sustituyen con juicios emocionales.

Lenguaje: las palabras tienen distintos significados para distintas personas. “El significado de las palabras no está en las palabras, sino en nosotros mismos”. En una organización, los empleados suelen tener diferentes antecedentes y, por consiguiente, tienen distintos patrones léxicos. Además, el hecho de agrupar a los empleados en departamentos produce especialistas que desarrollan su propia jerga o lenguaje técnico. [7]

2.2.7 Estrategias gerenciales para la integración y la productividad

Metas: Para que un equipo funcione de manera apropiada, debe saber con certeza cuáles son sus metas. Los miembros del equipo tienen que saber de qué proceso son responsables y qué se espera de ellos. Así, la gerencia debe enunciar con claridad cuál debe ser la meta del equipo y como

se ajusta dentro de las metas organizacionales. Además, esto ayuda a establecer una fecha de terminación estimada para que el proyecto no se prolongue indefinitivamente.

Productividad: Una organización es productiva cuando alcanza sus metas y cuando lo hace transformando los insumos en productos, al menor costo posible, por tanto la productividad implica interés por eficacia y eficiencia. Una empresa comercial es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación en el mercado, pero su productividad también depende de que alcance las metas con eficiencia. Entre las medidas de la eficiencia, se encuentra el rendimiento sobre la inversión, la utilidad por dólar de venta y la producción por horas de trabajo. [8]

2.2.8 Administración estratégica

Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización. [9]

- Etapas de la Administración Estratégica

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

formulación, implementación y evaluación. *La Formulación*, de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Para *implementar* las estrategias, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. *Evaluación* de la estrategia, en esta etapa los gerentes deben saber cuanto no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de las estrategias es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambias permanentemente. [10]

- Tipos de estrategias

Las estrategias alternativas que podría usar la empresa, se clasifican en trece movimientos, los cuales son: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, diversificación concéntrica, diversificación conglomerada, diversificación horizontal, empresa en participación, encogimiento, desposesión, liquidación y una estrategia combinada.

2.2.9 La organización como sistemas abiertos

Las organizaciones son sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinados objetivos o propósitos. Todo sistema requiere

materia, energía o información obtenida en el ambiente que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diferentes partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados que retornan al ambiente. [11]

2.2.10 Teoría de sistemas

Presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente (medio) complejo y dinámico. Las partes de la organización se presentan como sub-sistemas interrelacionados dentro de un microsistema. Estas interrelaciones obligan a una integración sinérgica del sistema total, de manera que el todo es mayor de la suma de las partes o, al menos, diferentes de ella. De igual modo la organización es un sistema abierto cuya integración con el ambiente es dinámica. [12]

2.2.11 Antecedentes de la organización

PDVSA es una empresa petrolera internacional que pertenece al Estado de Venezuela. Sus operaciones incluyen la exploración, producción, refinación, transporte y comercialización de hidrocarburos, como también negocios petroquímicos, químicos y Orimulsión.

Venezuela posee las reservas de hidrocarburos más grandes del

hemisferio occidental, las cuales representan aproximadamente la mitad de las reservas de la región y posicionan al país en el quinto lugar en reservas probadas a nivel mundial. Al añadir las reservas de crudo pesado de la Faja Petrolífera del Orinoco, el país pasa al primer lugar en existencias petroleras en todo el planeta.

Visión. Ser la empresa de energía que el mundo utilice como punto de comparación.

Misión. Creamos el máximo valor para nuestros accionistas a través de la fuerza de nuestra gente. Lo hacemos mediante la provisión eficiente y confiable de la energía que alimenta a las economías globales y mejora la calidad de vida de todas las personas del mundo.

Valores de PDVSA. Seguridad, Salud y Medio Ambiente. Nuestros centros de negocios operan con seguridad y velando por la protección del medio ambiente. Si algo no es seguro, sencillamente no lo haremos. Cumplimos con las normas sobre el medio ambiente y actuamos como guardianes de nuestros recursos naturales, pues sabemos que la seguridad, la salud de nuestros empleados y el cuidado del medio ambiente, son responsabilidad de todos y cada uno de nuestros empleados.

Integridad. Somos honestos y abiertos entre nosotros, con nuestros clientes y con nuestros accionistas. Sabemos que la integridad en todo lo que hacemos es esencial para nuestro éxito a largo plazo.

Respeto. Entendemos el valor de las personas como parte del éxito de nuestra empresa. En consecuencia, la confianza y el respeto reinan entre nosotros, nuestros clientes y nuestros accionistas. Tratamos a cada uno como esperamos ser tratados. Valoramos las opiniones de todos nuestros empleados, clientes y accionistas. Este respeto y esta confianza son clave para el trabajo en equipo y los proyectos conjuntos. Trabajamos como un equipo, sin distinciones e incluyendo a todos los departamentos, para alcanzar nuestros objetivos como empresa.

Justicia. Retribuimos a nuestros empleados según su desempeño y contribución a la empresa. Sabemos que la diversidad es nuestra fuerza fundamental. Reconocemos el valor singular de cada empleado y las distintas perspectivas que él o ella brindan. Propiciamos un entorno de integración que nos permite participar y contribuir plenamente.

Responsabilidad Social. Entendemos nuestra presencia en las comunidades donde operamos como un privilegio, no como un derecho. Promovemos el espíritu del voluntariado y alentamos a nuestros empleados a participar activamente en nuestras comunidades.

Competitividad. Somos competitivos a través de operaciones eficientes y confiables, con productos de alta calidad y un servicio al cliente superior. Adoptamos las mejores prácticas, procuramos la innovación y compartimos nuestros conocimientos. Aprendemos de nuestros errores, de los demás y de lo mejor de nuestra industria. Aplicamos la tecnología para obtener ventajas competitivas y velamos por nuestros costos controlables.

Inversión Social. PDVSA está profundamente comprometida con el desarrollo social y económico de Venezuela y participa en forma activa en proyectos destinados a la salud, la educación, el medio ambiente y la economía local.

En este sentido, la empresa petrolera estatal ha establecido una política orientada a integrar la Inversión Social a una visión de Responsabilidad Social Corporativa que funcione directamente con las comunidades y enfatice el desarrollo de las pequeñas.

CAPITULO 3

MARCO METODOLOGICO

3.1 Metodología de la investigación

3.1.1 Tipo y nivel de la investigación [11].

La investigación realizada consistió en la creación de un departamento de sistemas de altura e integración para la empresa PDVSA Petróleo y Gas en Venezuela y el Exterior, por lo que se considera una investigación de tipo **aplicada**, ya que se persigue un fin directo e inmediato [11].

Y Nivel **descriptiva** porque comprende la descripción, registro, análisis e interpretación del sistema actual y la estructura de los procesos que lo conforma; presentando una interpretación correcta de los hechos [11].

Además, esta propuesta se apoyó en la **Técnica Documental** debido a que se hizo un estudio a través de la revisión bibliográfica de manuales e instructivos con la finalidad de poder establecer estructuras de comparación y ajuste durante la creación del departamento [11].

3.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo del proyecto se seleccionaron una serie de técnicas que abarcarán tanto las técnicas de investigación científica para la elaboración de trabajos de grado, como las técnicas de ingeniería.

Con el objeto de recolectar la información se seleccionará las técnicas e instrumentos adecuados, según el diseño y tipo de investigación, a continuación se mencionan cada una de las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, tanto para la investigación científica como para ingeniería

- Técnicas de Investigación Científica

La Observación: es el procedimiento mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de esquema conceptual previo, y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar"[14]. En este caso se realizara observación directa en las instalaciones de la planta de PDVSA, Edificio Sede Administrativa, Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui.

Entrevista, "Comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas". [15] La entrevista diseñada será de tipo no estructurada ya que esta técnica permite establecer un diálogo abierto con el personal que labora

en los departamentos, de PDVSA relacionados con la integración

Revisión bibliográfica documental, Consiste en la selección y análisis de fuentes secundarias de información, proveniente de publicaciones escritas, trabajos de grado, diccionarios, revistas especializadas e información suministrada a través de Internet. [16]

Guía de Observación: consiste en un listado de aspectos predeterminados que deberán observarse sistematizadamente siguiendo un orden específico.

Registro Anecdótico: consiste en escribir, los aspectos observados de manera espontánea, según como vayan aconteciendo; esta técnica también es llamada “Toma de Notas”.

3.1.3 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Otra de las técnicas que fue utilizada en el desarrollo de este proyecto por el investigador para la interpretación de los datos son **Los Diagramas Estadísticos**.

Partiendo del análisis del comportamiento de los objetos se utilizó como técnica al momento de interpretar los datos obtenidos por el

investigador para la construcción de los indicadores de Gestión **Los Gráficos de Barras y circulares.**

3.2 Metodología del área aplicada

3.2.1 Selección de la metodología

La metodología propuesta consiste en describir los pasos los cuales corresponden al contenido de un Plan estratégico. Esta consta de los siguientes pasos:

- Misión o razón de ser
- Visión
- Análisis Estratégico
- Prioridades estratégicas
- Líneas de acción
- Programa de acciones
- Evaluación

CAPITULO 4

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, FUNCIONAL, MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y FUNDAMENTOS

4.1 Definición

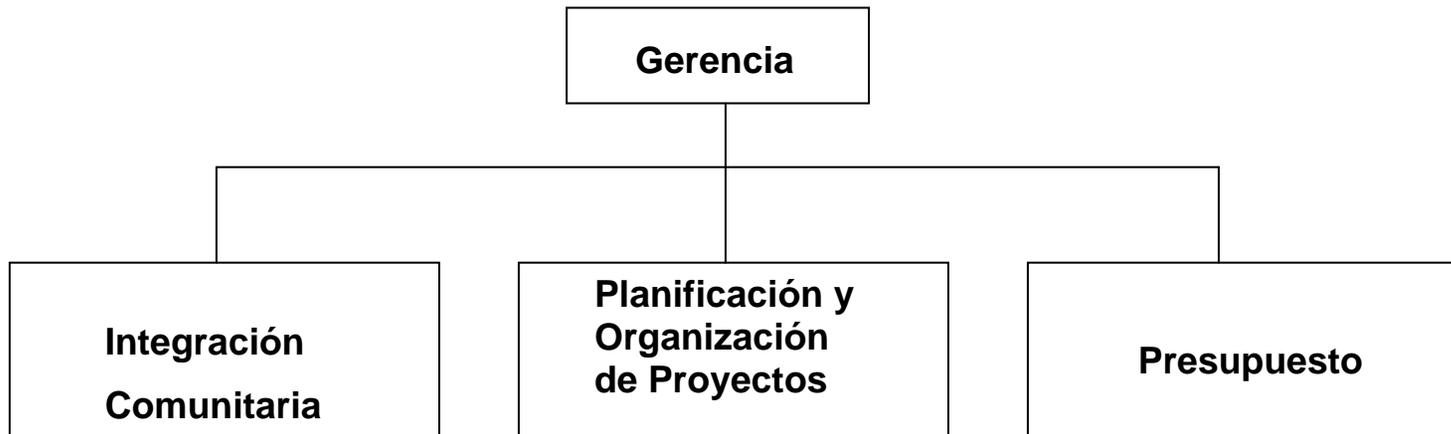
La estructura organizacional va a ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro del departamento para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Dentro de la creación del departamento de “Sistemas de Altura e integración” de PDVSA se ha propuesto por objeto crear una estructura organizativa que permita establecer las disposiciones y bases para la organización y funcionamiento de las comunidades organizadas, cooperativas, asociaciones civiles, para hacer eficaz su intervención en la participación que conjuntamente se efectuará con el gobierno municipal respectivo, y el concurso de las comunidades organizadas, a través de un departamento de planificación que establecerá las necesidades de generar obras y proyectos que promuevan el desarrollo social sustentable en cada una de las regiones del país, descentralizando los problemas y convirtiéndolo en proyectos que puedan llevarse a cabo.

4.2 Organigrama

De esta manera se propone una estructura definida por una gerencia principal y tres dependencias que integrarán el departamento de “Sistemas de Altura e integración”. A continuación se muestra el organigrama funcional.

Figura 4.1. Organigrama del Departamento de “Sistemas de Altura e Integración”



Fuente. Elaboración Propia.

4.3 Descripción de cargos, funciones y perfil

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP) es el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Su importancia es tal, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo se considera como un procedimiento "no importante", o al menos "no tan necesario", como otras herramientas utilizadas.

Las empresas están preocupadas por cuestiones tales como: políticas de selección, promoción, retribución, etc. y, sin embargo olvidan o dejan en un segundo plano la base de todos estos procesos: El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP).

El equipo se compone de profesionales altamente calificados en las diferentes áreas del departamento (Integración Comunitaria y Regional, Planificación y Organización de Proyectos, Presupuesto Licitaciones), con conocimientos y técnicas que les permiten diagnosticar y solucionar lo concerniente a las actividades del departamento

Las actividades desarrolladas por el personal se mencionan a continuación, agrupadas por cargos desempeñados:

- INTEGRACIÓN COMUNITARIA Y REGIONAL

La Gerencia de Integración comunitaria y Regional tiene como objetivo los siguientes, la interrelación entre el departamento y la comunidad.

Funciones del Cargo

- Coordinar y evaluar lo concerniente a las organizaciones comunales, asociaciones y cooperativas.
- Formular los planes de Extensión del departamento de acuerdo a las políticas y los recursos existentes, y proponerlas para su aprobación a la dirección.
- Promover y establecer estrategias tendentes a la incorporación de consejos comunales, asociaciones, cooperativas y otras organizaciones, a fin de lograr una mayor identificación e integración con el departamento.
- Incrementar los vínculos de enlace con el fin de que se contribuya a estimular, difundir y desarrollar la integración comunitaria.

- Promocionar todas aquellas actividades tendentes a un desarrollo sostenido de la producción y productividad de la región, y al mejoramiento social de las comunidades en concordancia con los planes y metas del departamento.
- Ejercer una acción coherente y sistemática en el contexto de una participación interdisciplinaria que se requiere para poder aportar soluciones integrales a los diversos problemas y proyectos.
- Promover mecanismos de integración con las áreas, propiciando así el desarrollo armónico de las funciones que realiza el departamento.
- Coherencia con los Planes de Desarrollo que en esta materia se establezcan en concordancia con las prioridades regionales.
- Factibilidad del uso de recursos humanos, materiales, técnico o financieros para la ejecución del mismo.

- **PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS**

El cargo de Gerente de Planificación y Organización de proyectos debe desempeñar labores concernientes a la administración de las obras a ejecutarse. Dentro de las actividades que deben desempeñarse están:

Funciones del Cargo

- Garantizar cumplimiento de pagos, prepuestos, planes y gestión administrativa de la gerencia.

- Procedimientos y Documentación de la gerencia.
- Generación de lineamientos y controles.
- Cumplimiento de políticas y normas.
- Crear planes estratégicos a través de insumos y necesidades.
- Definir, generar y controlar la actualización de contratos.
- Definir, generar y establecer las normas, políticas y procedimientos.
- Apoyo interno, documentación y procedimientos.
- Generar y analizar indicadores de gestión.
- Revisar formatos
- Manejo de proveedores.
- Manejo de documentación y procedimientos del departamento
- Actualización de procedimientos
- Realizar contratos modelos
- Manejo de personal en apoyo a distintas áreas en horas no laborales
- Revisión y publicación en procesos internos de manuales.
- Revisión y publicación en procesos a nivel corporativo de manuales

- PRESUPUESTO Y LICITACIONES

El proceso de aprobación de presupuestos y aprobación de licitaciones del departamento de Sistemas de Altura e Integración, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por la selección de licitación y asignación de presupuestos para ejecución de proyectos. Dentro de las actividades están:

Funciones del Cargo

- Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos: La dirección de presupuesto y licitaciones, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales del departamento fijadas para cada obra.
- Elaboración de planes, programas y presupuestos: A partir de las licitaciones recibidas, y ya aceptadas, se elaborará un presupuesto de ejecución considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.

- Negociación de licitaciones: La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.
- Coordinación de los presupuestos: A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.
- Aprobación de las licitaciones: La aprobación, por parte de la dirección, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar, así como los resultados previstos en base de la obra que se va a desarrollar.
- Seguimiento y actualización: Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.

- PERFIL DE LOS CARGOS

Requisitos formales excluyentes

- Edad: no inferior a treinta (30) años.

- Nacionalidad: VENEZOLANO nativo, por opción o naturalizado.
- Título universitario o terciario en carreras afines de duración no inferior a tres (3) años.
- Experiencia laboral en la especialidad afín a las funciones, no inferior a cinco (5) años

Requisitos deseables

- Estudios de Postgrado.
- Experiencia laboral profesional no inferior a diez (10) años.
- Experiencia en tareas afines al cargo en el sector público y/o privado con buen conocimiento de las temáticas específicas.
- Experiencia en planificación y evaluación de gestión de políticas públicas.
- Experiencia en la conducción de grupos profesionales interdisciplinarios y heterogéneos.
- Experiencia en la definición de estrategias institucionales de procesos de evaluación.

Idiomas y utilitarios informáticos

- Manejo de utilitarios informáticos (procesador de textos, planillas de cálculo, representadores gráficos, correo electrónico e Internet).

- Manejo oral y escrito de idioma inglés.

Conocimiento de normas y procedimientos

- Procedimientos Administrativos y sus complementarias.
- Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

Dominio técnico profesional

- Proactivo en valorar el impacto de conocimientos técnicos actuales y tendencias futuras sobre el área de su competencia.
- Visión estratégica y conocimiento sobre el sistema de ciencia y técnica.
- Administración de procesos de evaluación de actividades de ciencia y técnica.
- Metodologías de evaluación de programas y proyectos.

El enfoque moderno de la planeación estratégica está estrechamente ligado a la innovación organizacional, para ello se elabora un plan estratégico donde se defina el concepto o la misión del departamento.

Para ello se define cuál es la concepción correcta de la unidad, papel primordial, marco de los objetivos. La misión y la visión son los fundamentos que sustentan e inspiran la acción transformadora en la organización. En el desarrollo de la metodología se especifican los puntos de la propuesta para determinar como lograrla. A continuación se describen esos pasos:

Misión o Razón de ser: Se refiere al qué y al para que. La misión, los propósitos y la visión son los fundamentos que sustentan e inspiran la acción transformadora en las organizaciones modernas.

Visión: se elabora en el marco de propósitos definidos y consiste en una imagen mas concreta del futuro que se desea para el departamento.

Análisis Estratégico: Consiste en examinar la realidad actual que se quiere transformar o mejorar radicalmente a la luz de la misión propósitos y en particular de la visión.

Prioridades estratégicas: consiste en planear los objetivos de acción y los responsables a cumplirlos.

Líneas de acción: se trata de llevar la visión a un nivel mayor de desglose, guardando una relación de coherencia, subordinación y especificación.

Programa de acciones: consiste en establecer la forma como se van a llevar a cabo los trabajos o tareas que permitan hacer realidad la visión.

Evaluación: establece los mecanismos para evaluar en forma sistemática y periódica los avances del programa de acciones.

4.4 Misión, visión y objetivos de PDVSA

Visión:

Ser una organización enmarcada dentro de la disciplina cuyo objetivo es la planificación y coordinación real, eficaz y eficiente de los recursos humanos y materiales para lograr las metas establecidas con la mayor productividad, calidad y seguridad enmarcando el crecimiento y fortalecimiento de su personal y orientado al logro de la excelencia como equipo de trabajo. Así como comprometida con los planes del gobierno dentro de los proyectos de desarrollo y fortalecimiento de la corporación.

Misión:

Garantizar, mantener, fortalecer, preservar y maximizar la confiabilidad y disponibilidad de los activos de PDVSA, a través de la planificación eficaz y eficiente de los recursos, orientado a lograr la elevación de los niveles de seguridad, así como el resguardo del ambiente, las comunidades y la condición humana de sus empleados y alineados con las normas y procedimientos de la corporación y las leyes y decretos del gobierno nacional así como con la constitución de la república.

Objetivo General

PDVSA PETRÓLEO S.A., se traza como meta la realización de actividades de exploración, explotación, producción, Transporte y comercialización de los hidrocarburos, así como cualquier otra tarea en materia de petróleo y de la industria petroquímica nacional que generen los recursos fiscales que requieren la nación para su desarrollo.

Objetivos Específicos

- Explorar y producir hidrocarburos preservando el medio ambiente.
- Generar recursos fiscales al Estado Venezolano y promover su desarrollo industrial.
- Realizar actividades de exploración, explotación, Transporte, almacenamiento, refinación y comercialización nacional e internacional de hidrocarburos.
- Manufacturar Orimulsión y transportarla, mediante la utilización efectiva de los recursos de acuerdo a los planes de corto, mediano y largo plazo emitidos por la Gerencia General de Producción.
- Fomentar la búsqueda, la extracción, procesamiento transmisión y comercialización del gas natural para vehículos y la distribución del gas natural para los sectores domésticos e industriales.

- Apoyar a las comunidades profundizando la inversión social y los servicios de asistencia a las diferentes organizaciones.

4.5 Misión del departamento

Fortalecer las relaciones exteriores del departamento con las comunidades, a través de la contratación de obras y servicios y promover su participación activa en el desarrollo social a través de la organización. Además, también promulga la imagen participativa, a la vez que proyecta y promueve el desarrollo económico y comercial.

También viabiliza el establecimiento de asociaciones y cooperativas, de servicios y obras que se dedican al desarrollo industrial, económico y social. Contribuye a lograr la excelencia de los servicios que se prestan a través del departamento por medio de las juntas examinadoras de profesiones y oficios.

4.6 Visión del departamento

El Departamento de “Sistema de Altura e Integración” es una entidad dinámica que establece vínculos de solidaridad entre PDVSA y las comunidades organizadas y el gobierno regional. Su enfoque primordial es diseñar alternativas innovadoras de participación para en el desarrollo económico y social sustentable.

4.7 Objetivos del departamento

- Establecer las relaciones entre comunidades, asociaciones y demás organizaciones, y la industria petrolera con la finalidad de participar en el desarrollo de proyectos.
- Desarrollar un amplio y dinámico programa de participación, integración y desarrollo de proyectos.
- Organizar y desarrollar obras y proyectos relacionados con las localidades a manera de descentralizar las funciones en un mismo ente.
- Mantener los Registros de obras y proyectos a licitar, comenzados y ejecutados.
- Fomentar el desarrollo económico y el establecimiento de participación mediante el otorgamiento de obras y proyectos.

4.8 Fundamentos

El Departamento de “Sistemas de Altura e Integración” (SAI) será el órgano encargado de la planificación integral de las organizaciones y el gobierno local, creado con la finalidad de lograr la integración de las comunidades organizadas y grupos vecinales, mediante la participación y el protagonismo dentro de una política general de Estado, descentralización y desconcentración de competencias y recursos, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

A través del referéndum consultivo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en diciembre de 1999, se da el germen de los Consejos Locales de Participación Pública cuando se crean a través del artículo 182; éstos son presididos por un Alcalde o Alcaldesa e integrados por 13 Concejales y Concejalas, 22 Presidentes o Presidentas de las Juntas Parroquiales y 37 Representantes de Organizaciones Vecinales y otros de la sociedad organizada, de conformidad con las disposiciones que establece la ley en los artículos 178 y 184, donde se enmarcan las competencias y los beneficios de los ciudadanos en este régimen de democracia participativa.

Con la creación de las figuras legales de las comunidades, el escenario queda servido para la práctica y el ejercicio permanente de la democracia directa y protagónica por tratarse de una figura del ámbito municipal. Siendo el municipio la unidad política primaria de la organización nacional, la participación se inicia y profundiza a este nivel y progresivamente se podrá extender y concretar en los niveles estatal y nacional.

Con la promulgación de la ley de los Consejos Locales de Participación Pública, se busca estructurar, mediante un marco legal, su organización y funcionamiento; logrando una política de desconcentración y descentralización de competencias y recursos hacia las comunidades organizadas, donde el ciudadano tiene a la mano una herramienta esencial para asumir su rol en una sociedad democrática, participativa y protagónica.

En la ley se sientan las bases para que el municipio disponga de un

ente para la discusión y toma de decisiones de manera compartida, se hace posible el cambio esencial hacia una gestión de gobierno local con corresponsabilidades: alcaldía y comunidades organizadas y se busca la creación de un municipio autogestionario.

Además de que persigue regular la organización y el funcionamiento de los Consejos Locales de Planificación Pública, mediante un marco jurídico en el ámbito nacional; también se busca que el pueblo sea parte del gobierno local; democratizar la elaboración del presupuesto de inversión municipal; incentivar la gestión con sentido de responsabilidad compartida entre el alcalde y las comunidades y que las comunidades organizadas accedan con más seguridad al 20% de los recursos.

4.9 Funciones del departamento de “sistemas de altura e integración”

- Proponer dentro del Plan Municipal de Desarrollo las políticas de inversión del presupuesto municipal. Todo ello, de conformidad con los lineamientos del Plan de la empresa petrolera, los planes y políticas del Consejo Federal de Gobierno y del Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, con las propuestas de las comunidades organizadas.
- Presentar propuestas y orientar el Plan Municipal de Desarrollo hacia la atención de las necesidades y capacidades de la población, del desarrollo equilibrado del territorio y del patrimonio municipal.
- Controlar y vigilar la ejecución del Plan Municipal de Desarrollo.

- Promover ante el Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas los programas de inversión para el municipio.
- Impulsar la celebración de acuerdos de cooperación entre el municipio y los sectores privados, tendentes a orientar sus esfuerzos al logro de los objetivos del desarrollo de la entidad local.
- Impulsar la coordinación con otros Consejos Locales de Planificación Pública para la instrumentación y evaluación de planes para el desarrollo de mancomunidades, solicitando, en su caso, la intervención de los poderes nacionales y de los estados para tales efectos.
- Proponer al gobierno nacional, estatal o municipal las medidas de carácter jurídico, administrativo o financiero, necesarias para el cumplimiento de las funciones y la consecución de los objetivos del municipio y del propio Consejo Local de Planificación Pública.
- Impulsar la organización de las comunidades organizadas.
- Elaborar un banco de datos que contenga información acerca de proyectos, recursos humanos y técnicos de la sociedad organizada.
- Evaluar la ejecución de los planes y proyectos e insta a las redes parroquiales y comunales, a ejercer el control social sobre los mismos. Las demás que le otorguen las leyes y reglamentos

Existen diversas iniciativas que apuntan hacia el logro de los objetivos trazados, y que poco a poco irán realizándose por parte de estos organismos, con el firme propósito de que la transferencia de las

responsabilidades a los usuarios últimos de las decisiones sea un éxito. Las comunidades organizadas, estarán próximos a convertirse en la manera de romper los paradigmas de la práctica de políticas gubernamentales que no se adecuan a los nuevos lineamientos instituidos, en el que se le está dando a los ciudadanos comunes participación plena e ingerencia en decisiones que le involucren directamente, hasta que se llegue a la figura de la co-gestión y del co-gobierno. Es una forma de devolver sus inquietudes aterrizadas en proyectos y acciones que satisfagan sus necesidades, pero desde la perspectiva propia y no de agentes exógenos a la rutina diaria del devenir cotidiano.

CAPITULO 5

FACTIBILIDAD DE IMPLANTACION

En esta etapa inicial se debe hacer un estudio de la viabilidad legal, técnica, financiera, económica, de gestión e institucional. Lo anterior permitirá tener una proyección acerca de las tareas e inversiones que se deberán considerar para la puesta en marcha del departamento creado.

La realización de estos estudios no constituye un requisito legal para proceder a la constitución del departamento. Responden más bien a una sugerencia de buena administración, basados en la metodología seleccionada. A continuación se describen en forma muy básica, en que consisten estos estudios:

Factibilidad Legal: El estudio de viabilidad legal debe informar si la legalidad vigente permite, o más bien no impide la realización del proyecto. Este estudio de viabilidad, al igual que los otros, en lo posible debe ser efectuado por expertos y el encargado de evaluar la factibilidad global del proyecto ha de seguir la orientación de los especialistas. En algunos casos y para tener una idea preliminar sobre la viabilidad legal del proyecto, puede consultarse a organismos relacionados con las actividades que serán desarrolladas en el mismo.

Factibilidad Técnica: Este estudio es de vital importancia, en él se determina si lo expuesto anteriormente permite hacer realidad el proyecto y también si es conveniente hacerlo. Un estudio de viabilidad técnica debe proveer información sobre las diversas formas de materializar el proyecto o los diferentes procesos que pueden utilizarse para crear el departamento. El estudio deberá contener una estimación de los requerimientos de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha, como para el estado de operación del proyecto.

La información técnica obtenida se utiliza para determinar cual es la forma más eficiente de materializar el proyecto. Esta determinación de eficiencia, se hace basándose en criterios técnicos y económicos, esto ha de ser así, puesto que puede ocurrir que una solución óptima desde el punto de vista técnico, no lo sea desde un punto de vista económico.

Factibilidad Financiera: El estudio de la viabilidad financiera no es otra cosa que ver si existe suficiente dinero para financiar los gastos e inversiones que implica la puesta en marcha y operación del proyecto o creación del departamento. Por lo general, se dice que los buenos proyectos, es decir, aquellos con rentabilidad alta, con un riesgo razonable y bien evaluado, encuentran financiamiento con cierta facilidad. También se afirma que los proyectos deben ser evaluados con independencia de las fuentes de financiamiento. Lo que se observa en la realidad es, que no es fácil conseguir recursos financieros si no se cuenta con garantías reales y que el acceso a créditos para los microempresarios tiene más de una dificultad. En el caso de la creación del departamento de “Sistemas de Altura e Integración” cuenta con el apoyo de la empresa petrolera y es una propuesta

de participación avalada por las actuales leyes ya nombradas.

El estudio de viabilidad financiera debe mostrar que con las diferentes fuentes de financiamiento a las que puede acceder el proyecto, es posible financiar todas las etapas del mismo. Estas fuentes pueden ser propias (capital aportado por los mismos socios), bancos, financieras, cooperativas de ahorro y crédito, fuentes externas, etc.

Factibilidad Económica: Es necesario analizar todas las alternativas que resulten de combinar las diversas opciones técnicas, financieras, de gestión y de mercado encontradas en los respectivos estudios de viabilidad. A veces una opción técnica que fue desechada en el correspondiente estudio de viabilidad, puede resultar conveniente al hacer un análisis integrando opciones de gestión, de mercado, legales y financieras.

En esta parte se ordenan los ítems de inversiones, de ingresos de operación (información que proporciona el estudio de mercado), los costos de operación, impuestos, depreciación, etc. Con estos ítems ordenados se construyen los flujos netos de ingresos futuros, que son el insumo básico utilizado en la evaluación económica del proyecto.

5.1 Factibilidad técnica.

La factibilidad técnica de la creación del departamento del departamento de "Sistemas de Altura e Integración" se justifica, desde el plano de contar con los recursos computacionales y de comunicaciones -

incluyendo los conocimientos técnicos respectivos- disponibles en la organización. Más específicamente, se justifica por:

- El contar con los recursos de hardware y software necesarios para desarrollar y en particular para implementar el departamento.
- El tener la competencia de los recursos humanos disponibles para llevar adelante la creación del departamento.
- El departamento puede ser desarrollado de forma tal que los subprocesos necesarios puedan cumplir su rol con las restricciones existentes.

5.2 Factibilidad operacional.

La factibilidad se puede probar por la capacidad potencial de la Organización para llevar a cabo el proyecto en términos de los planes, políticas y procedimientos vigentes, es decir se trata de averiguar a qué se expone la Organización al incorporar un nuevo departamento, cual será la reacción que suscitará en los demás departamentos, en los recursos humanos y en general en toda la empresa, considerando incluso los clientes.

Un aspecto de vital importancia, dentro de las consideraciones relativas a la incorporación de un departamento a una estructura organizacional ya existente, es observar su impacto global, de lo contrario el resultado puede ser un fracaso. Ello no es otra cosa que prestar atención a aquellos aspectos relacionados con los efectos que provoca la solución a un problema

específico que se presenta en un cierto dominio organizacional sobre el resto de las áreas.

El impacto que la incorporación de un departamento produce en la organización, está determinado por ciertas situaciones que normalmente trae esa incorporación. Entre ellas cabe destacar:

- La mejora a un problema específico.
- Resolver un problema en un área, mediante el uso de tecnologías de información.
- Para algunos clientes, el trato humano no puede ser sustituido, ya que muchos departamentos totalmente automatizados no entregan tratos preferenciales, ni consideraciones especiales que para ellos son significativos.

5.3 Factibilidad legal.

La creación del departamento es factible desde el punto de vista legal puesto que el proyecto a desarrollar no vulnera las leyes vigentes o la reglamentación propia de la organización. Es decir pretende observar si no incurre en infracciones, violaciones u otros que podrían provocar la imposibilidad de poner en ejecución el departamento, o su interrupción en algún momento de su operación rutinaria.

5.4 Factibilidad económica.

El estudio de la factibilidad económica tiene como objetivo determinar si se justifica, en términos de una relación costo/beneficio, llevar adelante la solución asociada a cada escenario. Para llevar a cabo la factibilidad económica, es preciso, en primer lugar, determinar la inversión requerida, los beneficios y los costos asociados al sistema en un horizonte de tiempo preestablecido, considerando la vida útil del proyecto para, luego, evaluarlo a objeto de determinar su rentabilidad.

Los datos con los cuáles se necesita contar para realizar el estudio de la Factibilidad económica, o estudio costo/beneficios, como también se le denomina, son aquellos referidos a la inversión, los costos y beneficios que cada escenario lleva asociados. La inversión se relaciona con todos aquellos desembolsos en que es preciso incurrir para la incorporación del sistema a la organización. Es decir, todo aquello generado durante su desarrollo y antes de su puesta en operación rutinaria. Puede incluir algunos de los siguientes:

- Desembolsos relativos al desarrollo del sistema.
- Desembolsos ligados a consultorías.
- Desembolsos relativos a adquisición e instalación de equipos.
- Desembolsos relacionados con la modificación del ambiente necesario para el equipamiento (alojamiento, aire acondicionado, seguridad, etc.).

- Desembolsos derivados de la adquisición de software.
- Desembolsos correspondientes a la instalación de equipos de comunicación (líneas de teléfono, líneas de datos, etc.).
- Desembolsos asociados a la búsqueda y contratación de personal.
- Desembolsos relativos a modificación de software para ambiente apropiados.
- Desembolsos a incurrir para preparar documentación.
- Desembolsos ligados a la administración del proceso de desarrollo.

Los beneficios y los costos se refieren aquellos ingresos y egresos que se espera se generen durante la operación rutinaria del sistema. Entre los beneficios que puede generar un sistema informático se puede mencionar:

- Beneficios derivados de la disminución de horas/hombre.
- Beneficios derivados de menores tasas de errores.
- Beneficios derivados de los nuevos clientes atendidos como consecuencia de la mayor y mejor capacidad operativa.
- Beneficios derivados del disponer de mejor y más oportuna información para la toma de decisiones.

En general, será beneficio todo que signifique ahorro de costos. Entre

los principales ítems de costos cabe destacar:

- Costo de operación del departamento.
- Costos de mantención del departamento.
- Costos de alquiler (electricidad, teléfonos, etc.).
- Costos de depreciación del hardware.
- Costos de capital.

Cabe agregar que normalmente se dan dos tipos de valorizaciones para costos y beneficios, los cuáles dependen de si existe o no la posibilidad de cuantificarlos concretamente. Si la posibilidad no existe, este proceso es subjetivo y depende del sistema en cuestión, constituyéndose por esto en una de las actividades más difíciles de llevar a cabo.

Es conveniente destacar que en relación al análisis costo/beneficio pueden darse diversas situaciones en torno a la relación que existe entre el incremento de costo y el beneficio generado (procesos más ajustados a los propósitos de la organización y mejor performance). Esta relación costo/beneficio puede ser representada como se muestra en la figura 1.5.

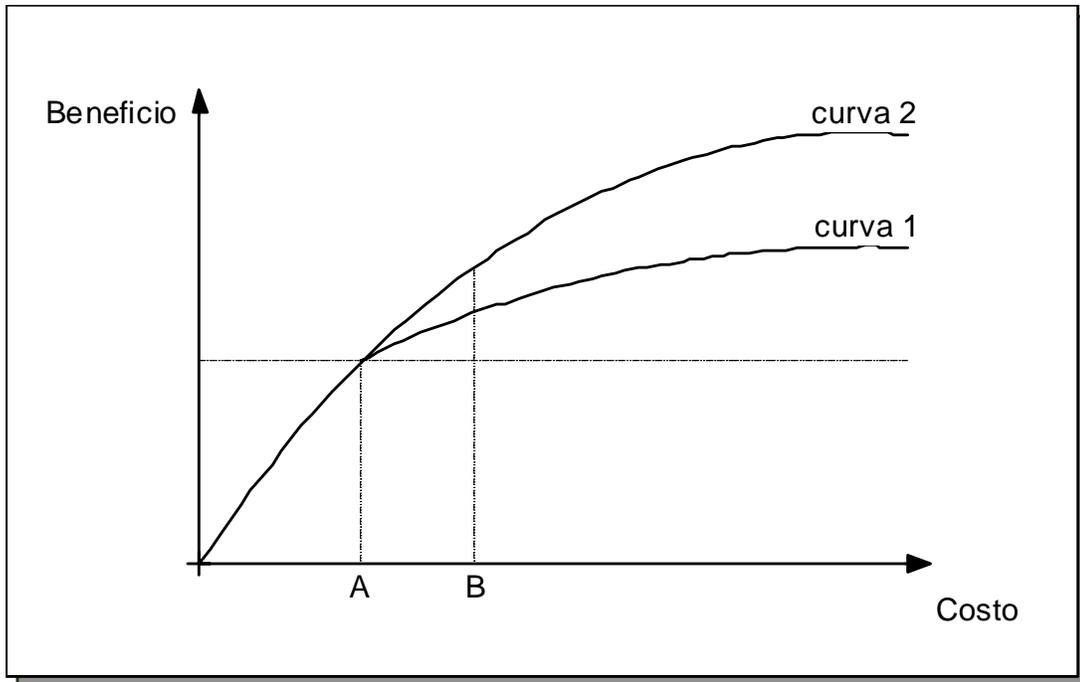


Figura 5.1 relación beneficio-costos

5.5 Costos iniciales

Los cuadros 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4 presentan las inversiones en activos necesarias para el montaje del nuevo departamento.

Cuadro 5.1. Costos del Local

Elemento	Total (BsF)
Construcción del departamento	78.000,00
Remodelaciones finales	10.000,00
Total	88.000

Fuente. Elaboración Propia.

Cuadro 5.2 Costos de muebles y enseres

Elemento	Cantidad	Valor Unitario (BsF)	Total (BsF)
Escritorio gerencial	1	580,00	580,00
Escritorio secretarial	1	290,00	290,00
Mesas auxiliares	1	232,00	232,00
Archivadores	1	174,00	174,00
Sillas tipo gerente	1	348,00	348,00
Sillas tipo secretaria	7	174,00	1.218,00
Aire acondicionado	1	1.740,00	1.740,00
Casilleros	2	348,00	696,00
Equipo de sonido	1	406,00	406,00
Equipos de DVD	1	696,00	696,00
Televisor	1	696,00	696,00
Total			7.076,00

Fuente. Elaboración Propia.

Cuadro 5.3. Costos de equipos de oficina

Elemento	Cantidad	Valor Unitario (BsF)	Total (BsF)
PC e impresora	2	4.640,00	9.280,00
TeleFax	1	348,00	533,60
Total			9.813,60

Fuente. Elaboración Propia.

Cuadro 5.4. Constitución del departamento

Elemento	Valor (BsF)
Anexo del Registro mercantil	1.400
Permisos generales	1.062,10
Total	2.462,10

Fuente. Elaboración Propia.

El cuadro 5.5 presenta los costos de los elementos de consumo del departamento para el primer año.

Cuadro 5.5. Gastos generales primer año

Descripción	Valor Anual (BsF)
Oficina y papelería	2.754,60
Aseo y limpieza	410,90
Primeros auxilios	79,29
Uniforme	1.359,94
Constitución de la empresa	2.462,10
Publicidad	3.456,00
Catálogos	2.928,00
Energía eléctrica	2.400,00
Teléfono	3.600,00
Total	17.809,09

Fuente. Elaboración Propia.

El cuadro 5.6 presenta la relación de depreciación de los activos fijos del departamento.

Cuadro 5.6. Depreciaciones

Elemento	Meses	Valor Total	Valor Mensual	Valor Anual
Muebles y enseres	60	7.076,00	117,93	1.415,20
Equipos de oficina	60	9.813,60	163,56	1.962,72
Edificaciones	240	88.000,00	366,66	4.400,00
Totales		192.629,10	648,16	7.777,92

Fuente. Elaboración Propia.

El cuadro 5.7 muestra los detalles de la inversión inicial que es necesaria para la puesta en marcha del departamento.

Cuadro 5.7 Capital Inicial

Elemento	Valor Anual
Un mes de nómina	7.591,27
Un mes de gastos generales	1.484,09
Un mes de materiales de oficina	3.988,33
Local (Cuota inicial)	15.600,00

Remodelación	10.000,00
Maquinaria y equipos	87.739,50
Muebles y enseres	7.079,00
Equipos de computación	9.813,60
Constitución	2.462,10
Total Inversión	143.292,80

Fuente. Elaboración Propia.

En el cuadro 5.8 se presentan los costos de la nómina del departamento, las prestaciones sociales y las proyecciones futuras.

Cuadro 5.8 Gastos de Nómina Proyectada

Oficio	N o	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Año 1 + Prestación	Año 2 + Prestación	Año 3 + Prestación	Año 4 + Prestación	Año 5 + Prestación	Año 6 + Prestación
Gerente	1	1.295,0	15.547,3	18.135,3	19.585,6 7	21.152,5 2	22.844,7 2	24.672,3 0	26.646,0 8
Jefe RRPP	1	906,93	10.883,1	12.694,7	13.709,9 6	14.806,7 6	15.991,3 0	17.270,6 0	18.652,2 5
Empleado 1	2	1.070,0	12.845,8	14.984,1	16.182,5 1	17.477,1 1	18.875,2 8	20.385,3 1	22.016,1 3

Secretaria	1	552,00	6.626,93	7.730,04	8.348,24	9.016,10	9.737,39	10.516,38	11.357,70
Empleado 2	4	2.106,0	25.283,7	29.492,4	31.851,04	34.399,12	37.151,05	40.123,14	43.332,99
Pasante 1	1	84,21	1.010,52	1.178,73	1.273,00	1.374,84	1.484,82	1.603,61	1.731,90
Pasante 2	1	84,21	1.010,52	1.178,73	1.273,00	1.374,84	1.484,82	1.603,61	1.731,90
Obrero	1	464,14	5.569,71	6.496,84	7.016,42	7.577,73	8.183,95	8.838,66	9.545,76
Mensajero	1	464,14	5.569,71	6.496,84	7.016,42	7.577,73	8.183,95	8.838,66	9.545,76

Totales	13	6.942,4	84.347,4	98.387,7	106.256,2	114.756,7			
		2	0	9	5	5	123.937,2	133.852,2	144.560,4
							9	8	6

Fuente. Elaboración Propia.

Cuadro 5.9. Proyección de Gastos Generales

Elemento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Oficina y papelería	2.754,6 0	2.974,9 7	3.212,9 7	3.470,0 0	3.747,6 0	4.047,4 1
Aseo y limpieza	1.231,6 8	1.330,2 1	1.436,6 3	1.551,5 6	1.675,6 9	1.809,7 4
Primeros auxilios	79,29	85,63	92,48	99,88	107,87	116,50
Uniforme	1.359,9 4	1.468,7 4	1.586,2 3	1.713,1 3	1.850,1 8	1.998,2 0

Publicidad	3.456,00	3.732,48	4.031,08	4.353,56	4.701,85	5.078,00
Catálogos	2.928,00	3.162,24	3.415,22	3.688,44	3.983,51	4.302,19
Energía eléctrica	2.400,00	2.592,00	2.799,36	3.023,31	3.265,17	3.526,39
Teléfono	1.800,00	1.944,00	2.099,52	2.267,48	2.448,88	2.644,79
Agua	1.800,00	1.944,00	2.099,52	2.267,48	2.448,88	2.644,79
Total	17.809,51	19.233,82	20.772,52	22.434,32	24.229,64	26.167,40

Fuente. Elaboración Propia.

CAPITULO 6

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

6.1 Integración

El Departamento de Sistemas de Altura e Integración para el cumplimiento de sus funciones, estará conformado por:

1. Un Presidente o Presidenta
2. Los gerentes de cada uno de los cargos descritos
3. El o los representantes de organizaciones vecinales de las parroquias, el o los representantes, por sectores, de las organizaciones de la sociedad organizada y el o los representantes de las comunidades.
 1. El representante o los representantes de las organizaciones vecinales a nivel parroquial, se elegirá o se elegirán en asambleas de las comunidades organizadas que hacen vida en el ámbito parroquial. En aquellas parroquias de gran densidad poblacional, entendida ésta en los términos que determine la Oficina Central de Estadística e Informática, se hará por elección en los términos que establezca la ley orgánica que regula la materia. La ordenanza respectiva regulará la materia.

2. Los representantes en el ámbito municipal de los distintos sectores de la sociedad civil organizada: educación, salud, cultura, deporte, producción y comercio, transporte, ecología, servicios y todos aquellos que, en general, respondan a la naturaleza propia del municipio, serán elegidos en asamblea de las comunidades organizadas del sector respectivo, mediante elección en los términos que establezca la ley orgánica que regula la materia. En aquellos municipios de gran densidad poblacional, entendida ésta en los términos que determine la Oficina Central de Estadística e Informática, se hará por elección en los términos que establezca la ley orgánica que regula la materia. La ordenanza respectiva regulará la materia.

El Gerente de Integración Comunitaria y Regional, sin menoscabo de cualquier otra función conferida, tendrá las siguientes funciones:

1. Recopilar, procesar y priorizar las propuestas de las comunidades organizadas.
2. Impulsar, coadyuvar, orientar y presentar dentro del Plan Municipal de Desarrollo las políticas de inversión del presupuesto municipal, contempladas en el artículo 178 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Todo ello, de conformidad con los lineamientos del Plan de la Nación,

los planes y políticas del Consejo Federal de Gobierno y del Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, con las propuestas de las comunidades organizadas.

3. Presentar propuestas y orientar el Plan Municipal de Desarrollo hacia la atención de las necesidades y capacidades de la población, del desarrollo equilibrado del territorio y del patrimonio municipal.
4. Instar y facilitar la cooperación equilibrada de los sectores públicos y privados para la instrumentación, en el municipio, de los planes suscritos.
5. Controlar y vigilar la ejecución del Plan Municipal de Desarrollo.
6. Formular y promover ante el Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas o el Consejo Federal de Gobierno los programas de inversión para el municipio.

7. Impulsar la celebración de acuerdos de cooperación entre el municipio y los sectores privados, tendentes a orientar sus esfuerzos al logro de los objetivos del desarrollo de la entidad local.

8. Impulsar y planificar las transferencias de competencia y recursos que el municipio realice hacia la comunidad organizada, de conformidad con lo previsto en el artículo 184 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

9. Impulsar la coordinación con otros Consejos Locales de Planificación Pública para coadyuvar en la definición, instrumentación y evaluación de planes para el desarrollo de mancomunidades, solicitando, en su caso, la intervención de los poderes nacionales y de los estados para tales efectos.

10. Atender cualquier información atinente a su competencia que solicite el gobierno nacional, estatal o municipal sobre la situación socioeconómica y sociocultural del municipio.

11. Proponer al gobierno nacional, estatal o municipal las medidas de carácter jurídico, administrativo o financiero, necesarias para el cumplimiento de las funciones y la consecución de los objetivos del municipio y del propio Consejo Local de Planificación Pública.

12. Emitir opinión razonada, a solicitud del Alcalde o Alcaldesa, sobre transferencias de competencia que el Ejecutivo Nacional, el estatal o el Consejo Legislativo Estatal, acuerden hacia el municipio.

6.2 Obligaciones

Los miembros del departamento estarán obligados a cumplir con sus funciones, en beneficio de los intereses colectivos, mantendrá una vinculación permanente con las redes de los consejos parroquiales y comunales, atendiendo sus opiniones y sugerencias, y prestará información oportunamente.

6.3 Consejos parroquiales y comunales

El departamento promoverá la Red de consejos parroquiales y comunales en cada uno de los espacios de la sociedad civil que, en general, respondan a la naturaleza propia del municipio cuya función será convertirse en el centro principal de la participación y protagonismo del pueblo en la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas, así como viabilizar ideas y propuestas para que la comunidad organizada las presente ante el departamento. Una vez aprobadas sus propuestas y convertidas en proyectos, los miembros de los consejos parroquiales y comunales podrán realizar el seguimiento, control y evaluación respectivo.

6.4 Requisitos de la comunidad organizada

La comunidad organizada, para postular sus representantes, deberá hacerlo por intermedio de una organización civil creada de acuerdo a la ley, en asamblea de sus miembros, cuyos requisitos son:

1. Estar inscrita en el registro subalterno para determinar su personalidad jurídica.
2. Presentar el libro de actas de reuniones y de asambleas.
3. Presentar constancia de la última elección, de su Junta Directiva.
4. Presentar un ejemplar de sus estatutos.
5. Presentar nómina actualizada de sus integrantes.

La comunidad organizada que no reúna alguno de los requisitos indicados, pero presente actas de elección o relegitimación por asamblea, de sus miembros, o que tenga constancia de estar realizando labores en beneficio de su comunidad, por lo menos durante un año consecutivo, se le orientará y apoyará para que adquiriera personalidad jurídica.

6.5 Representación de la comunidad organizada

La representación de las organizaciones vecinales y otras de las comunidades organizadas estará vinculada al plan rector municipal, siempre que formalmente pertenezcan a sectores de los enunciados en el numeral 1. Los integrantes de dichos sectores, constituidos en asamblea, elegirán sus correspondientes representantes o voceros, aprobarán y priorizarán sus necesidades que se podrán transformar, previa consideración de viabilidad de las mismas, en planes y proyectos de obras o servicios.

6.6 Proyectos

Todo proyecto presentado al Departamento deberá ser aprobado previamente por la comunidad respectiva, reunida en asamblea, a fin de garantizar el cumplimiento del artículo 62 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que consagra el principio de la participación y el protagonismo. El orden de prioridad de los proyectos lo determinará la comunidad constituida en asamblea de acuerdo con sus necesidades, salvo los casos de emergencia debidamente comprobada.

6.7 Presupuesto consolidado

El presupuesto consolidado de inversión municipal se elaborará de acuerdo con las necesidades prioritarias presentadas por las comunidades organizadas, en concordancia con lo estimado por la Alcaldía, en el presupuesto destinado al referido sector. Asimismo con los proyectos generales sobre urbanismo, infraestructura, servicios y vialidad que demande el municipio.

6.8 Información presupuestaria

A fin de orientar el Presupuesto, el gerente de presupuesto presentará al a las comunidades organizadas, en reunión extraordinaria que deberá efectuarse con quince (15) días continuos de antelación a la reunión formal, la cifra o monto total de inversión de cada sector.

CONCLUSIONES

Se desarrolló la estructura organizacional en las maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro del departamento para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Se desarrolló la descripción de cargos del equipo que compone las diferentes áreas del departamento (Integración Comunitaria y Regional, Planificación y Organización de Proyectos, Presupuesto Licitaciones).

Se definió la misión, visión y objetivos desde un enfoque moderno de la planeación estratégica ligado a la innovación organizacional, para ello se elabora un plan estratégico donde se define el concepto del departamento.

Se definieron los lineamientos de creación del departamento de “Sistemas de Altura e Integración” (SAI) el cual fue el encargado de la planificación integral de las organizaciones y el gobierno local.

Se describió la factibilidad de implantación del departamento haciendo un estudio de la viabilidad legal, técnica, financiera, económica, de gestión e institucional.

Se definieron los procedimientos y políticas de integración.

RECOMENDACIONES

- Implementar la estrategia descrita para lograr la combinación apropiada de estructura y control.
- La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, pero se debe aplicar el suministro de motivación suficiente para que funcione la estructura y surga la necesidad del control.
- Se requiere implementar el sistema de medición. Este sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.
- Motivar a los usuarios y analistas para que sus objetivos individuales y los de la organización puedan coincidir perfectamente.
- Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.
- El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.
- Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.
- Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CITADA

[1] Hernández L. y Moreno P. (1996). **“Estudio Técnico para la Instalación de una Planta Fabricante de Láminas Fibrobituminosas en la Zona Industrial Los Montones “**

[2] Passarelli M. (2001), **“Estudio Técnico Económico para la Instalación de una Empresa destinada a la Fabricación de Jabón de Tocador”**

[3] Solórzano M. y Gerardino J. (2003). **“Estudio Técnico Económico para la Implantación de un Centro de Telecomunicaciones destinada a la comunidad de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui”,**

[4] Silva, Alberto (2003) **¿Que es la Gerencia de Empresas?**. Venezuela: Editorial PANAPO.

[5] Bochino, Williams (1992). **Administración General**. Primera Edición. México: Editorial LIMUSA.

[6] Villegas, José (2001). **Desarrollo Gerencial. Enfoque Conceptual y Metodológico**. Caracas: Editorial VEGA.

- [7] Bittel, L.R. y Ramsey, L.C. (1998). **Procedimientos Organizacionales**. Segunda Edición. México: Editorial Diana.
- [8] Fred, D. (2000). **Administración Estratégica**. México: Editorial Prentice Hall.
- [9] Freedman, J. (1998). **La Administración**: México. Mc.GrawHill.
- [10] Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- [11] Miller, E. y Rice, A. (2000). **Sistema de Organización. El control de todas las Organizaciones Mundiales**. Londres: Editorial Tavistock.
- [12] Koontz Harold y Wehrich Heinz (2003). **Administración una perspectiva global**. México: Mac Graw – Hill.
- [13] Manual del Participante (1997). **Procesos Administrativos de Petróleos de Venezuela S. A.** CIED.
- [14] Canales, Alvarado y Pineda (2004). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial LIMUSA.
- [15] Villafranca de A, D. (1996). **Metodología de la Investigación**. Venezuela: FUNDACA. CULTCA.

[16] Sabino, C. (2002). **El proceso de investigación**. Medellín Colombia. Ensayo.

BIBLIOGRAFIA ADICIONAL

- Chacón, A. (1996), **Administración de Personal**. Panapo. México.
- Shruden, Sherman (1997). **Administración de Personal**, Compañía Editorial Continental, S.A. CV (CECSA) México.
- Stoner, J. y Cols (1996) **Administración**. México Editorial Interamericana
- Villegas, J (1991). **Desarrollo Gerencial (11^{era} Edición)**. Caracas – Venezuela. Ediciones Vegas.

GLOSARIO

Comunicación: Acción y efecto de comunicar o comunicarse, correspondiente entre dos o más personas.

Estrategas: son las personas responsables en mayor grado, del éxito o fracaso de una empresa.

Estrategias: En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Integración: Acción o efecto de integrar o integrarse. Formar un todo con los electos o personas que faltaban.

Líder: Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.

Organizaciones: Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas cuya operación recíprocas es esencial para la existencia de aquella.

Orimulsión: Es una emulsión de agua en crudos extrapesados venezolanos, que es combustible y que puede sustituir al carbón para la generación de calor y electricidad.

Procesamiento de datos: es el núcleo del sistema, transforma las entradas en salidas o resultados.

Rendimiento: producto o utilidad que rinde, proporción entre el producto o resultado obtenidos y los medios utilizados.

Retroalimentación: Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema.

SAIPDVSA: Sistema de Altura e Integración de PDVSA.

Sistema: Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y
ASCENSO:**

TÍTULO	“Estudio de factibilidad técnica para la creación del departamento de sistemas de altura e integración de PDVSA petróleo y gas en Venezuela y el exterior”
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
José A. Mesa G.	CVLAC: E MAIL: josealberto1231@gmail.com
Williams A. Moreno P.	CVLAC: EMAIL: williamsworksystem@hotmail.com

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Factibilidad _____

Técnicas _____

Estrategias _____

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y
ASCENSO:**

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería de sistemas

RESUMEN (ABSTRACT):

Este proyecto tiene la finalidad de realizar un estudio de Factibilidad Técnica para la creación del Departamento de Sistema de Altura e Integración de PDVSA, PETRÒLEO Y GAS EN VENEZUELA Y EL EXTERIOR. La importancia de este estudio radica en la necesidad de la creación del Departamento de “Sistemas de Altura e Integración de PDVSA (S.A.I.P.D.V.S.A), con el objeto de implementar una red de integración entre la industria petrolera, las políticas del estado, el gobierno regional, Nacional y la comunidad organizada, para la productividad económica y social. La presente investigación se basa en una propuesta factible, para la creación de dicho departamento, es fundamental un modelo de gerencia operativo para garantizar su funcionalidad. El diseño del departamento incluye la definición organizacional, perfil del cargo, funciones de cada miembro del departamento,

definición de políticas, normas y estatutos, tanto legales como filosóficos para su funcionamiento. Cabe destacar que para llevar a cabo este proyecto será necesario invertir la cantidad de 143.292,00 BsF, la cual será financiada por PDVSA; para dicho departamento las estrategias serán; promover la integración entre PETROLEO DE VENEZUELA (PDVSA), Gobiernos locales y Comunidades Organizadas, y servir de modelo para el proceso de unificación a nivel Nacional y países Suramericanos.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y**ASCENSO:****CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Garcia, Tirso	ROL	CA	AS	TU x	JU
	CVLAC:	9.276.085			
	E_MAIL	tirso_garcia@yahoo.com			
	E_MAIL				
Pastrana, Reinaldo	ROL	CA	AS	TU	JU x
	CVLAC:	15.192.268			
	E_MAIL	rpastrana@interlink.net.ve			
	E_MAIL				
Rhonald Rodríguez	ROL	CA	AS	TU	JU x
	CVLAC:	14.077.185			
	E_MAIL	rhoen2003@hotmail.com			
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2009	03	16
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y
ASCENSO:**

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. Estudio de factibilidad. doc	application/msword

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

ALCANCE

ESPACIAL: _____ (OPCIONAL)

TEMPORAL: _____ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

_____Ingeniero de Sistemas_____

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pre-grado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Computación y Sistemas

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y**ASCENSO:****DERECHOS**

De acuerdo al Artículo 44 del reglamento de Trabajos de Grados de la
Universidad de Oriente:

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la universidad y
solo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del consejo
de núcleo respectivo, quien lo participará al consejo universitario”

Mesa G. José A.

AUTOR

Moreno P. Williams A.

AUTOR

Tirso García

TUTOR

Reinaldo Pastrana

JURADO

Rhonald Rodríguez

JURADO

POR LA SUBCOMISION DE TESIS