



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE UN
PROYECTO ENERGÉTICO DE HIDRATOS DE GAS EN LA
SUBGERENCIA DE PROYECTOS MAYORES DE LA DIVISIÓN
COSTA AFUERA ORIENTAL DE PETRÓLEOS DE
VENEZUELA S.A. (PDVSA)**

Tutora:
Dra. Damaris Zerpa de Márquez.

Elaborado por:
Ing. María D. Tellería M.
C.I.: 17.828.026.

Cumaná, mayo de 2018.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE UN
PROYECTO ENERGÉTICO DE HIDRATOS DE GAS EN LA
SUBGERENCIA DE PROYECTOS MAYORES DE LA DIVISIÓN
COSTA AFUERA ORIENTAL DE PETRÓLEOS DE
VENEZUELA S.A. (PDVSA)**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magíster Scientiarum
en Ciencias Administrativas, Mención: Gerencia General

Tutora:
Dra. Damaris Zerpa de Márquez.

Elaborado por:
Ing. María D. Tellería M.
C.I.: 17.828.026.

Cumaná, mayo de 2018.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ACTA DE DEFENSA PRIVADA

En la ciudad de Cumaná, siendo las 10:00 am. del día 03 de Mayo del año 2018 reunidos en Sala de Discusión de Tesis de la Escuela de Administración Núcleo de Sucre, los profesores Damaris Zerpa (asesor) Rosmari Veltri y Carlos Ortiz, constituidos en Jurado para efectuar el acto privado para la presentación del Trabajo de Grado de Magister intitulado: Planeación Estratégica para el Desarrollo de un Proyecto Energético de Hidratos de Gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), presentado para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General, por el(la) ciudadano(a) Ing. Maria Telleria Meriño, titular de la Cédula de Identidad N°. 17.828.026. El Tutor Profa. Damaris Zerpa, en su carácter de Presidente del Jurado procede a dar lectura al procedimiento que habrá de seguirse. Invita luego al aspirante a ofrecer en un lapso no mayor de treinta (30) minutos una exposición relativa a los antecedentes del Trabajo de Grado, selección del tema, metodología utilizada, contenido, investigación y comprobación de la hipótesis, conclusiones, recomendaciones y cualquier otro elemento ilustrativo.

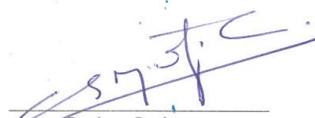
Terminada la exposición y conforme el procedimiento adoptado, el Presidente invita a los restantes Miembros del Jurado a que separadamente y por no más de treinta (30) minutos procedan a interrogar al aspirante a fin de que indaguen el dominio que tiene sobre la materia objeto del trabajo, facilitarle el poder hacer aclaraciones acerca de su trabajo o de la exposición, explicar conceptos o para que tome notas de observaciones y sugerencias que el interrogador considere de utilidad. El primero de los Miembros del Jurado en interrogar fue el(la) profesor(a) Rosmari Veltri, seguidamente el(la) profesor(a) Carlos Ortiz. El Presidente profesor(a) Damaris Zerpa, a su vez hizo uso del último turno a iguales fines.

Concluidos los interrogatorios, el(la) Presidente da por terminado el acto de presentación privada siendo las 11:15 AM. el Veredicto es Aprobado.

Profesores:


Damaris Zerpa.
C.I. 6.706.787


Rosmari Veltri.
C.I. 10.215.340


Carlos Ortiz.
C.I. 11.382.655

OBSERVACIONES

Coordinador del Programa de Postgrado:

Profa.: Aura Viera
Nombre y apellido

14.126.635
Cédula de Identidad




Coordinación de Post-Grado
Escuela de Administración
NÚCLEO DE SUCRE

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CUADROS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1. Planteamiento del Problema de Investigación	5
1.2. Objetivos de la Investigación	14
1.2.1. Objetivo General	14
1.2.2. Objetivos Específicos.....	14
1.3. Justificación de la Investigación	15
1.4. Delimitación de la Investigación.....	17
CAPÍTULO II	18
MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. Antecedentes	18
2.2. Bases Teóricas.....	22
2.2.1. Estrategias	22
2.2.2. Planeación Estratégica	37
2.2.3. Hidratos de Gas como Recurso Energético.....	58
2.2.4. Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)	63
2.3. Bases Legales	66
2.4. Definición de Términos Básicos	72
2.5. Operacionalización de Variables.....	78
CAPÍTULO III.....	82
MARCO METODOLÓGICO.....	82
3.1. Reflexión del Método de Investigación	83
3.2. Nivel de la Investigación.....	86
3.3. Tipo de Investigación.....	87
3.4. Población y Muestra.....	89
3.5. Técnicas para Analizar los Datos	93
3.6. Criterios de Validez y Confiabilidad.....	94

3.7. Interpretación y Presentación de la Información	95
CAPÍTULO IV	96
PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO ENERGÉTICO DE HIDRATOS DE GAS EN LA SUBGERENCIA DE PROYECTOS MAYORES DE LA DIVISIÓN COSTA AFUERA ORIENTAL DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A. (PDVSA).....	96
4.1. Diagnóstico Estratégico para el Desarrollo de un Proyecto Energético de Hidratos de Gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)	96
4.1.1. Elementos Internos.....	97
4.1.2. Elementos Externos.....	113
4.2. Direccionamiento Estratégico para el Desarrollo de un Proyecto Energético de Hidratos de Gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)	124
4.2.1. Análisis DOFA de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)	126
4.3. Opciones Estratégicas para el Desarrollo de un Proyecto Energético de Hidratos de Gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)	149
4.4. Formulación Estratégica para el Desarrollo de un Proyecto Energético de Hidratos de Gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)	152
4.4.1. Planes de Acción	153
4.4.2. Presupuesto Estratégico	154
4.4.3. Alineamiento Estratégico	154
4.4.4. Planeación Táctica	155
4.4.5. Planeación Estratégica Operativa.....	156
4.4.6. Difusión Estratégica	158
4.5. Indicadores de Gestión que Permitirán Hacer Seguimiento y Evaluación del Desempeño de un Proyecto Energético de Hidratos de Gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).....	158
4.5.1. Requisitos de la Monitoría Estratégica.	159
4.5.2. Pasos para Realizar la Monitoría Estratégica.....	160
CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES	166
BIBLIOGRAFÍA	168
ANEXOS	175

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por haberme protegido e iluminado en todo momento, y por haberme ayudado siempre que lo necesite, llenando de bendiciones mi vida.

A mis padres, por darme el amor y el apoyo en cada momento de mi vida, también por ser el ejemplo que rige y regirá a lo largo de mi vida.

A mi hermana, que siempre me ha dado su mano amiga y apoyo incondicional en todas las metas que me he propuesto.

A los profesores de los cuales he tenido la dicha y el placer de aprender, debido a que sin ellos nunca hubiese podido lograr el éxito.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por haberme dado el ser y darme esta vida maravillosa, así como también a la familia espectacular que me dio.

A mis padres por haberme dado la vida, por todos los valores que me han enseñado y todo el apoyo que me han dado en todas las metas que me he propuesto.

A la profesora Damaris Zerpa por su tutoría en la elaboración de este trabajo de grado, por el apoyo brindado durante mis estudios de post-grado con una calidad humana y profesionalidad incalculable.

A mis amigos y compañeros de clases, por toda su ayuda y apoyo a lo largo de todos estos años de estudios de postgrado.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Modelo de Matriz POAM.	43
Cuadro N° 2. Modelo de Matriz PCI.....	45
Cuadro N° 3. Hoja de Trabajo.....	47
Cuadro N° 4. Modelo del Análisis DAFO.	47
Cuadro N° 5. Modelo del Análisis de Vulnerabilidad.....	49
Cuadro N° 6. Alternativas estratégicas.....	52
Cuadro N° 7. Modelo de Matriz de Correlación. Objetivos.....	53
Cuadro N° 8. Modelo de Matriz de Estrategias.....	53
Cuadro N° 9. Modelo de Opciones Estratégicas.	54
Cuadro N° 10. Modelo de Monitoreo estratégico.	56
Cuadro N° 11. Operacionalización de Variables.....	80
Cuadro N° 12. Población.....	90
Cuadro N° 13. Distribución de la Muestra.	92
Cuadro N° 14. Fortalezas y Debilidades de la Subgerencia de Proyectos Mayores.	127
Cuadro N° 15. Oportunidades y Amenazas de la Subgerencia de Proyectos Mayores.	133
Cuadro N° 16. Impacto de los Elementos Internos (Fortalezas y Debilidades) de la Subgerencia de Proyectos Mayores.	137
Cuadro N° 17. Impacto de los Elementos Externos (Oportunidades y Amenazas) de la Subgerencia de Proyectos Mayores.	139
Cuadro N° 18. Hoja de Trabajo de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la Subgerencia de Proyectos Mayores.....	141
Cuadro N° 19. Matriz DOFA de la Subgerencia de Proyectos Mayores.	142
Cuadro N° 20. Análisis de Vulnerabilidad de la Subgerencia de Proyectos Mayores.	148
Cuadro N° 21. Opciones Estratégicas de la Subgerencia de Proyectos Mayores.	150
Cuadro N° 1A. Aspectos Generales: Misión.....	192
Cuadro N° 2A. Aspectos Generales: Visión	192

Cuadro N° 3A. Aspectos Generales: Objetivos.....	192
Cuadro N° 4A. Aspectos Generales: Diagnóstico estratégico.	192
Cuadro N° 5A. Aspectos Generales: Funciones gerenciales.....	193
Cuadro N° 6A. Aspectos Generales: Normas y manuales de sistemas y procedimientos.....	193
Cuadro N° 7A. Variable: Elementos Internos Dimensión: Capacitación.	193
Cuadro N° 8A. Variable: Elementos Internos Dimensión: Capacidad Directiva.....	193
Cuadro N° 9A. Variable: Elementos Internos Dimensión: Capacidad Tecnológica.	194
Cuadro N° 10A. Variable: Elementos Internos Dimensión: Capacidad de talento humano.....	194
Cuadro N° 11A. Variable: Elementos Internos Dimensión: Capacidad Financiera.	194
Cuadro N° 12A. Variable: Elementos Internos Dimensión: Capacidad Competitiva.	195
Cuadro N° 13A. Variable: Elementos Externos Dimensión: Aspectos Generales. .	195
Cuadro N° 14A. Variable: Elementos Externos. Dimensión: Factores Económicos.	195
Cuadro N° 15A. Variable: Elementos Externos. Dimensión: Factores Sociales.	196
Cuadro N° 16A. Variable: Elementos Externos. Dimensión: Aspectos Políticos y Legales.	196
Cuadro N° 17A. Variable: Elementos Externos. Dimensión: Aspectos Tecnológicos	196
Cuadro N° 18A. Variable: Elementos Externos. Dimensión: Aspectos Geográficos	196
Cuadro N° 19A. Variable: Elementos Externos. Dimensión: Aspectos Ambientales	196
Cuadro N° 20A. Variable: Elementos Externos. Dimensión: Factores Competitivos	197

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Proceso de Planeación Estratégica.	41
Figura N° 2. Ciclo del Alineamiento Estratégico.....	57
Figura N° 3. Estructura de los Hidratos de gas.	59
Figura N° 4. Potencial de los hidratos de gas.....	59
Figura N° 5. Ubicación de los hidratos de gas en el mundo.	61
Figura N° 6. Estructura Organizacional de la Subgerencia PPMM, División Costa Afuera Oriental.....	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Elementos Internos. Aspectos Generales: Misión.....	98
Gráfico N° 2. Elementos Internos. Aspectos Generales: Visión.....	99
Gráfico N° 3. Elementos Internos. Aspectos Generales: Objetivos.....	100
Gráfico N° 4. Elementos Internos. Aspectos Generales: Diagnóstico.....	101
Gráfico N° 5. Elementos Internos. Aspectos Generales: Funciones Gerenciales.....	102
Gráfico N° 6. Elementos Internos. Aspectos Generales: Normas y manuales de sistemas y procedimientos.....	103
Gráfico N° 7. Elementos Internos, Aspectos Generales: Capacitación.....	104
Gráfico N° 9. Elementos Internos, Capacidad Tecnológica.....	108
Gráfico N° 10. Elementos Internos, Capacidad del Talento Humano.....	109
Gráfico N° 11. Elementos Internos, Capacidad Financiera.....	111
Gráfico N° 12. Elementos Internos, Capacidad Competitiva.....	113
Gráfico N° 13. Elementos Externos, Aspectos Generales.....	114
Gráfico N° 14. Elementos Externos, Factores Económicos.....	116
Gráfico N° 15. Elementos Externos, Factores Sociales.....	117
Gráfico N° 16. Elementos Externos, Aspectos Políticos y Legales.....	118
Gráfico N° 17. Elementos Externos, Aspectos Tecnológicos.....	119
Gráfico N° 18. Elementos Externos, Aspectos geográficos.....	120
Gráfico N° 19. Elementos Externos, Aspectos ambientales.....	122
Gráfico N° 20. Elementos Externos, Factores Competitivos.....	123



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
NÚCLEO DE ANZOATEGUI
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVA

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE UN
PROYECTO ENERGÉTICO DE HIDRATOS DE GAS EN LA
SUBGERENCIA DE PROYECTOS MAYORES DE LA DIVISIÓN COSTA
AFUERA ORIENTAL DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A. (PDVSA)**

Autora: Ing. María D. Tellería M.

Tutora: Dra. Damaris Zerpa.

Fecha: abril, 2018

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer un proceso de planeación estratégica para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA). El estudio fue de nivel descriptivo con un diseño de campo, enfocado en la modalidad proyectiva. La población objeto de estudio la conformaron 138 individuos; se determinó una muestra estratificada de 94 gerentes, subgerentes y líderes de la Subgerencia. Se aplicó un cuestionario de preguntas de tipo cerrado contentivo de 122 ítems, con alternativa de respuesta sí o no. Los resultados muestran un diagnóstico estratégico, basado en los elementos internos: aspectos generales, capacidades: directiva, tecnológica, del talento humano, financiero y competitivo; y los elementos externos: aspectos generales, factores económicos y sociales, aspectos políticos y sociales, aspectos tecnológicos, factores geográficos ambientales y competitivos. Se dio paso a conformar el direccionamiento estratégico que permitió la elaboración de la matriz DOFA, y así proponer estrategias ofensivas para el desarrollo del proyecto mediante el diseño de planes estratégicos basados en nuevos recursos energéticos de hidratos de gas, para la generación de proyectos energéticos innovadores y basados en recursos alternativos, los cuales complementan la exploración y producción de recursos petroleros y gasíferos actuales de PDVSA, soportadas así en la formulación estratégica, seguimiento y evaluación del desempeño del proyecto.

Palabras clave: Estrategias, Planeación Estratégica, Hidratos de Gas.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones y empresas la planeación ocupa un papel muy importante, un tipo de planeación llamada estratégica y su desarrollo formal se ha aplicado durante muchos años. Pero gran parte de los métodos que se aplican, se conceptualizan y se hacen de manera defectuosa; a menudo, el procedimiento no es muy creativo y es de carácter táctico en vez de estratégico; el designado plan estratégico rara vez implica en las decisiones habituales que se toman en la organización. De allí que, una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas (David, 2008). Es en este proceso, donde radica la esencia de la planeación estratégica.

En este sentido, algunos países líderes en producción energética diseñan planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo, basados en investigaciones sobre recursos afines reales y potenciales, entre estos recursos, existen algunos con un gran potencial que pueden solventar problemas de agotamiento de fuentes presentes de energía como el petróleo y sus derivados; entre dichos recursos, se han descubierto los hidratos de gas como probable respuesta al dilema energético futuro, de allí que, es función de las agencias nacionales de energía, considerarlo en sus planes estratégicos de mediano y largo plazo.

Para Somoza (2007:1), los hidratos “son compuestos en los que la estructura básica está conformada por cristales enrejados de moléculas de agua que contienen una molécula de gas en su interior”. Son sustancias sólidas que se asemejan al hielo y se pueden formar a bajas temperaturas en la mayoría de los fondos marinos del mundo. Estos compuestos aparecen como una alternativa, que sí se aborda en forma integral; como indica Parra (2004:1) “pueden llegar a ser la principal y más absolutamente fuente de combustibles para un mundo altamente necesitado de

energía”. Al respecto Somoza (2007:1), expresa que el descubrimiento de los hidratos de gas “ha suscitado un interés repentino tanto en la comunidad científica, como en los organismos estatales dedicados a la investigación de recursos naturales, así como en empresas de exploración de hidrocarburos”.

En consecuencia, se realiza esta investigación con el objetivo de proponer un proceso de planeación estratégica para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA). El desarrollo del trabajo está motivado por el hecho de realizar aportes significativos desde el punto de vista gerencial y tecnológico en un campo en el cual se conoce poco, ya sea por razones económicas, técnicas, políticas o sociales, de allí que, el trabajo puede contribuir a la planeación estratégica de un área novedosa en investigación y desarrollo, para la generación de conocimientos con el fin de manejar nuevas tecnologías basadas en descubrimientos científicos, soportada en una estrategia ofensiva que busca consolidar la organización petrolera y gasífera actual basados en nuevos recursos energéticos, complementando así las líneas de producción de petróleo y gas de PDVSA, con recursos energéticos alternativos como lo son los hidratos de gas. En este sentido se propone una estrategia ofensiva, como es la diversificación concéntrica, para la generación de proyectos energéticos innovadores y basados en recursos alternativos como los hidratos de gas, los cuales complementan la exploración y producción de recursos petroleros y gasíferos actuales de PDVSA.

A fin de alcanzar el propósito de la investigación, se estructuró en los siguientes aspectos: El Capítulo I, El Problema de Investigación, conformado por: el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, la justificación y delimitación del estudio. El Capítulo II, el Marco Teórico, constituido por: los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, definición de términos básicos y operacionalización de variables. El Capítulo III, en el mismo se presenta el Marco Metodológico a seguir, reflexión sobre el método de investigación; nivel de la

investigación; tipo de investigación; diseño de la investigación; población y muestra; técnica para analizar los datos; criterios de validez y confiabilidad; interpretación y presentación de la información. El Capítulo IV, Proceso de Planeación Estratégica para el Desarrollo de un Proyecto Energético de Hidratos de Gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA). Eventualmente se emiten las respectivas conclusiones y recomendaciones, y se incluyen anexos y bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué se entiende por formular un problema?, para ello se debe abordar el siguiente criterio: formular un problema es caracterizarlo, definirlo, enmarcarlo teóricamente, sugerir propuestas de solución para ser demostradas, establecer unas fuentes de información y unos métodos para recoger y procesar dicha información. Para Ortiz y Nubia (2005:30), “la caracterización o definición del problema conduce a otorgarle un título, en el cual de la manera más clara se indican los elementos que le son esenciales”.

Hurtado (2007:49), indica que la formulación del problema designa como enunciado holopráxico, “la expresión mediante la cual el investigador precisa lo que desea saber, de manera condensada, breve y concreta”. Continúa señalando la autora que el enunciado es la aseveración o la pregunta que formula el científico sobre la cuestión que indaga. De manera que, de tal enunciado surge el marco metodológico que orientará la investigación. En tal sentido, “el enunciado holopráxico constituye la pregunta de investigación y equivale a lo que algunos autores han denominado el problema de la investigación”.

Arias (2006:39), por su parte, plantea que “un problema de investigación es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. Se debe por tanto sintetizar la cuestión proyectada para investigar, generalmente a través de una interrogante y de allí proceder a enunciar los objetivos que surjan del mismo, para entonces operacionalizarlos de manera que se logren cumplir de acuerdo al planteamiento enunciado. En este punto, Pérez (2006:56) conceptualiza que, el planteamiento del problema, “es el primer punto que se desarrolla después de la selección del problema”. Continúa señalando que éste consiste en una descripción de la situación o realidad problemática, la cual parte de

una revisión general y luego se refiere en forma específica y concreta, sin ambigüedades, al asunto a investigar.

En consecuencia, se procederá a continuación con el desarrollo del planteamiento del problema de investigación, los objetivos, la justificación y delimitación de la investigación, siguiendo aproximadamente los lineamientos señalados por los autores referidos, con respecto a la temática escogida.

1.1. Planteamiento del Problema de Investigación

Desde el punto de vista de la gerencia, los administradores son los que conducen de forma racional las actividades de la organización, esto implica la planificación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas. Es por ello que, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer. De manera que, el papel de los gerentes es de suma importancia, por cuanto son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, así como responsables de lograr metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo.

Sallenave (1985:17), expresa que el gerente “es el actor principal de la empresa, en consecuencia, es el responsable de su estrategia, de las personas y de su estructura organizacional”; por lo tanto, el ámbito de acción del gerente general requiere que sea por un lado líder, así como organizado y un excelente estratega para conducir la organización al logro de los objetivos propuestos. El concepto de gerencia, contemplada desde el punto de vista institucional, debe describir la administración a aplicar en un proyecto para lograr la eficiencia de su dirección.

En lo relativo a la estrategia, Chiavenato y Sapiro (2011:5) señalan que esta debe desarrollarse por la dirección y ejecutivos para “posicionarse estratégicamente en el mercado, satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr la rentabilidad

económica y financiera”. Por su parte, Fernández (2004:7), señala que las estrategias son “las acciones estudiadas para alcanzar los fines, así como debe tener en cuenta la posición competitiva de la organización y estudiar las hipótesis y escenarios sobre la evaluación futura”. Nichols (2009:45), a su vez, enuncia que la estrategia “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memoria, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”.

De estas definiciones se aprecia la vinculación de la gerencia con la estrategia, lo que resulta en la definición de planeación estratégica, al respecto David (2008) expresa, una empresa debe llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, mitigar las debilidades y evitar o aminorar el impacto de las amenazas. En estos procesos radica la esencia de lo que es la planeación estratégica

David (2008:5), define el término planeación estratégica como el arte de “formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. De igual manera, indica el autor que un plan estratégico, “es el resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas descartando otras formas de actuar que resulten menos deseables”. Serna (2006:22), por su parte, expone que la planeación estratégica, “más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en la cultura estratégica”. Asimismo, Serna (2006:33), sostiene que la planeación estratégica “es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”,

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, haber definido su direccionamiento estratégico, el cual lo integran los principios corporativos, la misión y visión de la organización y que los principios o conjunto de valores, creencias o normas van a ser el soporte para la misión. Es la formulación de los propósitos de una organización y la visión, la cual, es un conjunto de ideas generales, que promueven el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser; conceptos que deben ser importantes en la planeación estratégica.

Por consiguiente, el direccionamiento estratégico sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la organización, es decir, obtener y procesar información sobre el entorno, ya que, como indica Serna (2006), se debe identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones internas, para determinar fortalezas, y debilidades de la organización. El diagnóstico estratégico incluye realizar auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y auditoría de las fortalezas y debilidades. A partir de aquí, la organización deberá explorar las opciones estratégicas que se tienen, es decir, determinar los objetivos globales o ejes estratégicos, definir planes de acción que llevarán a desarrollar estrategias o proyectos estratégicos que permitan lograr la misión. Estas opciones estratégicas, como señala el autor, deberán convertirse en planes de acción concretos, por lo que es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir objetivos y estrategias de cada área funcional, para diseñar planes de acción concretos. Es decir, que los “los proyectos estratégicos y planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico” (Serna, 2006:28).

El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Con base a los objetivos, los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán los indicadores de gestión que permitirán medir el desempeño de la organización. Serna (2006:29), establece que “este proceso de evaluación y medición periódicas

institucionaliza la auditoría estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica”.

De igual manera, Serna (2006) indica que, una vez definido el plan estratégico, y antes de ser implementado, debe difundirse a toda la organización. La comunicación del plan a toda la organización logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él. Es decir, que la alineación de las estrategias, los procesos, las personas y el cliente con el plan estratégico asegurará una visión compartida, la cual es la clave del éxito estratégico y que supone una participación de todos los miembros de la organización, que haga que se obtengan resultados productivos.

Ahora bien, en la actualidad, la actividad científica y energética ejerce un papel principal en el avance de las funciones productivas, a un punto que se puede reconocer como el eje motor del crecimiento en los países desarrollados. En ese sentido, esta época puede reconocerse como la era del predominio de la tecnología basada en los descubrimientos científicos. Al respecto, Sagasti (1981:23), hace referencia a que “solo se puede conseguir un progreso autónomo en la magnitud que se adquiera un potencial científico-tecnológico endógeno, es decir, se logre el procedimiento de generar tecnologías de producción fundadas en descubrimientos científicos”. Ello requiere realizar planes estratégicos en las organizaciones que permitan tomar decisiones en torno a los objetivos estratégicos y las estrategias que conducirán a fortalecer las funciones productivas. Tal es el caso de los hidratos de gas, que como descubrimiento científico y recurso energético para una explotación futura dentro del campo tecnológico, es susceptible de manejarlo desde el punto de vista gerencial y estratégico.

Se prevé que en el futuro el mundo requerirá de alternativas energéticas provenientes de otras fuentes, no solo del petróleo, por tanto investigar en fuentes alternas de energía como los hidratos, ha sido una constante de los países

consumidores y productores de petróleo, por lo que debería ser incluido en planes estratégicos futuros. Los hidratos de gas constituyen una potencial fuente de energía, que cada día ocupa una mayor importancia en el mundo, dado el progresivo agotamiento de los recursos energéticos actuales. Estos hidratos de carbono o hidratos de gas, como lo indica Escola (2006:1), “consisten en compuestos de inclusión cristalinos (claratos) de agua y metano, similares al hielo, en donde las moléculas de agua forman una estructura tridimensional (anfitrión) que aloja en su interior la molécula de gas metano (huésped)”. Asimismo, “una composición tipo estaría formada por 5,75 moléculas de agua que rodean 1 molécula de metano. Su formación tiene lugar a bajas temperaturas ($< 0\text{ }^{\circ}\text{C}$) y presiones moderadas o altas”. De cada metro cúbico del hidrato, se liberan 164 metros cúbicos de metano, es decir, que de un pequeño volumen de hidratos se obtiene una cantidad apreciable de gas. El interés como recurso energético es evidente dada la presencia de gas metano en su composición y es el combustible fósil menos contaminante del medio ambiente por su elevada relación hidrógeno/carbono, y con una aplicabilidad creciente no sólo como combustible, sino también como materia prima química.

Escola (2006:1), indica que, el volumen potencial disponible de hidratos de metano es enorme, “se estima que existen unas reservas aproximadas de metano en forma de hidratos de 13.000 Tm^3 (Trillones de metros cúbicos) mientras que la capacidad existente en los yacimientos de metano convencionales se estima en 180 Tm^3 ”. Los yacimientos de hidratos de gas se encuentran en diversas partes en las profundidades del océano y se forma en estos lugares porque es estable sólo a alta presión o baja temperatura. Las aguas profundas de la mayor parte de los océanos del planeta son lo suficientemente frías y tienen suficiente presión para estabilizar los hidratos en el lecho marino. La Comunidad Petrolera (2008), señala que, se han identificado grandes acumulaciones submarinas en la costa de Japón, en la costa este de los Estados Unidos, sobre el margen continental en Canadá, y en las costas de Nueva Zelanda. Se hallaron depósitos de hidratos de gas en Siberia occidental y de la ladera norte de Alaska. Más de 60 grandes acumulaciones de hidratos se han

detectado en los océanos y en los continentes. En Latinoamérica se ha identificado presencia de hidratos de gas en las costas del Pacífico en Chile. Figueroa (2010), expone que en el Caribe, los estudios realizados por satélites han detectado yacimientos de hidratos de gas en las costas de Venezuela, uno entre la isla La Orchila y tierra firme, y el otro hacia el sur de la Isla de Margarita. Ya que, los yacimientos registrados hasta la fecha se encuentran en las plataformas marinas de los continentes, un mayor número de países podrían tener acceso directo a este recurso energético.

Los hidratos de gas son un recurso importante para diversas actividades industriales y científicas de la industria del gas, especialmente por su relación energética y ambiental en las operaciones costa afuera en las profundidades oceánicas en todo el mundo. Las operaciones costa afuera alrededor del mundo, hoy en día han recobrado mayor importancia en los planes estratégicos y energéticos de las organizaciones petroleras. El sector petrolero está viviendo en los últimos años una auténtica revolución de la mano de los hidrocarburos no convencionales, lo que promete dar un vuelco al mapa energético mundial. La explotación a gran escala de esos hidrocarburos no convencionales ha provocado el desplome de los precios del petróleo, colocando en riesgo el desarrollo de nuevos proyectos y amenazando la rentabilidad de algunos de los ya operativos, estimulando así una inestabilidad petrolera a nivel mundial. Es aquí, donde los hidratos de gas prometen abrir una nueva etapa en la historia energética mundial y en las operaciones costa afuera; los países petroleros y gasíferos emprendieron desde hace tiempo una carrera por liderar la exploración y explotación de manera segura de estos nuevos recursos hasta ahora no aprovechados y que, podrían ser los protagonistas de la siguiente revolución energética.

Dentro de esa revolución energética, Venezuela a través de la estatal Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA), juega un papel primordial en los avances energéticos provenientes de recursos como el petróleo y el gas. Omar Uzcátegui

director ejecutivo de PDVSA, en una entrevista para Avances Extraordinario (PDVSA, 2015:2) afirmó que en el país:

A partir del 2001 se dio un impulso trascendental a los estudios en el área gasífera que ha permitido el descubrimiento de 198 billones de pies cúbicos (BPC) de gas, de los cuales 38,4 BPC son no asociados, cifra que ha permitido posicionar a Venezuela como el octavo país en el mundo y el primero en Latinoamérica y el Caribe en materia gasífera.

Además, Uzcátegui (PDVSA, 2015:2), destacó que:

Los principales esfuerzos de caracterización y estudios integrados están dirigidos a los yacimientos que tienen el 80% de reservas de gas no asociado ubicados en costa afuera, específicamente en los proyectos Rafael Urdaneta, en las costas falconianas, y Mariscal Sucre, en el Oriente del país.

De la misma manera, Antón Castillo (PDVSA, 2015:2), director adjunto de PDVSA, hace saber de la importancia de los hidrocarburos gaseosos como la energía del futuro para el desarrollo de Venezuela, la cual “dirige sus esfuerzos a convertirse en una potencia gasífera mundial con visión nacional y soberana en el uso de sus recursos”. PDVSA desarrolla proyectos de gran envergadura en el oriente y en el occidente venezolano, por lo que el país se convertirá en el exportador de gas más importante de Latinoamérica.

En este contexto, dentro de los negocios de PDVSA, se encuentran los proyectos de la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, cuya finalidad principalmente es elaborar y ejecutar el plan de negocios para la explotación racional de las reservas de hidrocarburos líquidos y gaseosos, de los yacimientos ubicados en

los espacios acuáticos de la zona económica exclusiva y la plataforma continental venezolana. Razón por la cual, a través de la estatal petrolera PDVSA y de la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, se podría incluir el proyecto energético de hidratos de gas, como un elemento estratégico y complementario a los planes de negocios para los próximos años.

La ubicación geográfica de los proyectos costa afuera se establecen de la siguiente forma: la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera con localidad Cumaná. Sus respectivas Divisiones: la División Costa Afuera Occidental con localidad Falcón y Maracaibo; la División Costa Afuera Oriental con localidad Cumaná, Carúpano, Güiría y Guamache; el Distrito Oriental con localidad Güiría y Carúpano. La finalidad de estas divisiones es explotar racionalmente las reservas de hidrocarburos líquidos y gaseosos de los yacimientos costa afuera, que permitan agregar nuevas áreas para aumentar la producción y suplir el mercado interno nacional de manera sustentable y en armonía con el ambiente.

La Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera a través de la División Costa Afuera Oriental, cuenta con gerencias habilitadoras para la ejecución de los proyectos que contribuyen desarrollo integral en la región, una Subgerencia de Proyectos Mayores para el desarrollo de proyectos de infraestructura marina y de superficie, y una Subgerencia Operativa para la producción en cada una uno de los distritos o áreas operativas. En la Subgerencia de Proyectos Mayores (PPMM) se contemplan procesos para la elaboración de planes de negocios, es decir, para la ejecución de los proyectos de inversión de hidrocarburos, que traigan como resultado la explotación y producción de nuevos yacimientos; y procesos para proyectos de operaciones de producción de petróleo y gas. Dicha subgerencia PPMM, se encarga de desarrollar la infraestructura de producción marina y terrestre mediante la ejecución de proyectos de alta complejidad técnica y elevado costo de inversión, bajo un sistema normalizado de ejecución, gestión de gerencia y aplicación de mejores prácticas,

acorde con los estándares de tiempo, costo y calidad previstos, para contribuir con el desarrollo social y económico nacional.

Para la industria petrolera y gasífera nacional el desarrollo de actividades costa afuera, representa un importante desafío desde los puntos de vista técnico, logístico y de inversión. Se requiere de competencias, pericias, tecnologías y operaciones acordes con los ambientes marinos. Venezuela debe cumplir un rol de liderazgo a nivel político y económico, una de las características de líder es tener una visión de futuro, en este sentido, en el país se requiere enfocarse a desarrollar una estrategia energética presente y futura como alternativa viable de producción y generación de recursos ante maniobras o eventualidades del mercado petrolero y gasífero. Sin embargo, no se han definido estrategias gerenciales, basadas en recursos energéticos alternativos como los hidratos de gas, ni su impacto para contabilizar recursos mayores que los generados por el petróleo, por ser un elemento energético importante del que puede disponer el país para planificar en las áreas científicas, tecnológicas, económicas y sociales. Por lo que, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo es el proceso de planeación estratégica requerido para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)?

Asimismo, surgen otras interrogantes:

- ¿Cómo es el diagnóstico estratégico para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)?
- ¿Cuál es el direccionamiento estratégico a seguir para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)?
- ¿Cuáles son las opciones estratégicas para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)?

- ¿Cuál es la formulación estratégica para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)?
- ¿Cuáles son los indicadores de gestión que permitirán hacer seguimiento y evaluación del desempeño de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)?

1.2. Objetivos de la Investigación

Uno de los aspectos más relevantes de cualquier investigación son los objetivos de investigación. Para Hurtado (2005:29), un objetivo “es la manifestación de un propósito, una finalidad, y está dirigido a alcanzar un resultado, una meta, o un logro”. Es por ello que los objetivos representan el “para qué” de una acción, por lo que se plantean los siguientes objetivos de investigación.

1.2.1. Objetivo General

Proponer un proceso de planeación estratégica para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).

1.2.2. Objetivos Específicos

- Describir el diagnóstico estratégico para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).

- Identificar el direccionamiento estratégico para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).
- Detectar las opciones estratégicas para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).
- Enunciar la formulación estratégica para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).
- Definir los indicadores de gestión que permitirán hacer seguimiento y evaluación del desempeño de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).

1.3. Justificación de la Investigación

La justificación consiste en señalar la importancia de realizar una investigación sobre un tema específico seleccionado. Silva (2014:48), expresa que, es “exponer la pertinencia del tema y las razones teóricas que llevaron a tomar la decisión de la investigación”. Es decir, es fundamental para sustentar ante otros la relevancia de la investigación por lo significativo de sus aportes y la utilidad de sus resultados. Los motivos que el investigador puede dar en una justificación pueden ser que su trabajo permite construir o refutar teorías; aportar un nuevo enfoque o perspectiva sobre el tema; contribuir a la solución de un problema concreto (social, económico, ambiental, energético); generar datos empíricos significativos y reutilizables; aclarar las causas y consecuencias de un determinado fenómeno de interés; entre otras.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998:52), plantean que “prever el futuro se puede lograr a través de la introspección solitaria por parte de un líder, mediante la

interacción de un grupo que comparte el liderazgo, a través de la interacción de un líder y un grupo de seguidores o mediante cualquier combinación de estos mecanismos”. A partir de esta posición, el presente trabajo se propone entonces prever la posición presente y futura del país en materia energética, representado por su corporación petrolera principal Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, en su División Costa Afuera Oriental, en la Subgerencia de Proyectos Mayores (PPMM) donde se delimitará la operacionalización de las variables en estudio.

La visión corporativa expresada por PDVSA (2012) en el Plan Maestro PDVSA División Costa Afuera 2012-2020, dice que la corporación debe:

Ser una organización de reconocimiento internacional en la explotación racional y eficiente de reservas de hidrocarburos líquidos y gaseosos de yacimientos Costa Afuera, apoyados en una tecnología propia de última generación, que contribuya a la consolidación de Venezuela como potencia energética mundial e impulsando los ejes estratégicos de la nación.

Por lo que, la justificación del proyecto se considerará desde varios puntos de vista, que contribuyen al logro de la Misión y Visión institucional y por ende de País, de acuerdo al referido plan.

De esta manera, la importancia de los recursos energéticos alternativos a los tradicionales petróleo y gas natural, se debe a que permite abordar los aspectos más resaltantes de la planificación estratégica como elemento fundamental de cualquier plan gerencial, así como, presentar al recurso hidrato de gas como medio energético futuro para el posicionamiento y fijación de Venezuela como potencia mundial, y describir a PDVSA como una institución reconocida internacionalmente en la explotación apropiada y eficiente de reservas de hidrocarburos líquidos y gaseosos.

Asimismo, se justifica socialmente porque va a beneficiar al equipo gerencial y laboral de la División Costa Afuera Oriental, así como a la comunidad en general, dado que generará conocimientos y empleos a contingentes de venezolanos que se incorporarán a la investigación y desarrollo de los hidratos de gas, además de incluir a los prestadores de servicios como agentes indirectos del proyecto, lo que incidirá en el mejoramiento de la calidad de vida de la región al incorporar nuevos elementos al impulso local y regional.

Desde el punto de vista metodológico, contribuirá al logro de los objetivos planteados, con el empleo de técnicas e instrumentos de medición necesarios para la recolección, procesamiento de datos, así como el análisis e interpretación de los resultados, darán veracidad y objetividad a la investigación, sirviendo de referencia a futuros investigadores interesados en estudiar las estrategias para proyectos energéticos, basados en los hidratos de gas en Venezuela y el mundo.

1.4. Delimitación de la Investigación

La investigación tiene como propósito, proponer un proceso de planeación estratégica para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas, en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), en el contexto espacial ubicado en Cumaná Estado Sucre. El contexto temporal para el logro de los objetivos previstos en las diferentes fases que involucra este estudio, se realizará al horizonte del año 2021.

El trabajo de grado se enmarca en el programa de Maestría en Ciencias Administrativas, mención Gerencia General, bajo el paradigma epistemológico positivista, en la línea de investigación: Planeación y Pensamiento Estratégico de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, apoyado en un estudio descriptivo bajo un diseño de campo, enfocado en el esquema de investigación proyectiva.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Una vez definido el planteamiento del problema y precisados su objetivo general que determinan los fines de la investigación, se hace necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio. En consecuencia, dentro del marco conceptual referencial se muestran los elementos que constituyen las bases teóricas que dan soporte a la investigación, así como los antecedentes relacionados con la misma, es decir, los trabajos realizados previamente relacionados con el tema o problema tratado. Por lo que, la estructura del capítulo está conformada por los siguientes elementos: antecedentes de la investigación, bases teóricas o marco teórico, bases legales, definición de términos y operacionalización de variables.

2.1. Antecedentes

La revisión de la literatura consiste en recopilar información relevante sobre análisis de otras investigaciones que han enfocado la planeación estratégica, estrategias, recursos energéticos y el recurso hidratos de gas como elemento estratégico. A continuación se describen los aspectos más importantes en estos trabajos:

- De Gárate, (2014), en su trabajo de grado titulado “Lineamientos Estratégicos para el Control y Gestión de Proyectos ejecutados por la Gerencia de Procesos de Superficie de PDVSA División Carabobo, en Morichal, Estado Monagas”, tuvo como objetivo proponer lineamientos para el mejoramiento de gestión en dicha organización. La metodología utilizada fue documental con apoyo de campo, de tipo descriptiva. Se aplicó a una población 16 empleados, la técnica empleada consistió en la encuesta, mediante un cuestionario diseñado especialmente para conocer los proyectos y las características del control y gestión de estos en la

gerencia mencionada. Los resultados emanados permitieron construir criterios para diseñar y formular lineamientos que habiliten mejorar la efectividad relativa de la gestión. Se concluyó que los datos apreciados permitieron afirmar que el control y gestión de proyectos desarrollado actualmente en la organización objeto de estudio, muestra elementos que inciden de forma negativa en el logro de un conveniente manejo de la ejecución de los proyectos, de manera que los resultados de tal control y gestión pueden y deben ser, en este sentido, mejorados por la vía de la aplicación de los lineamientos propuestos. Se exhorta aplicar los lineamientos formulados, con el objetivo de emprender el cambio hacia la mejora continua. La investigación se relaciona con el presente estudio en cuanto proporciona una metodología de trabajo dirigida a proponer lineamientos estratégicos provenientes del análisis de resultados del instrumento aplicado, es decir, que la metodología de obtención de datos y su posterior estudio, es fundamental para el logro de los objetivos propuestos en un estudio de investigación, de allí que es importante la revisión documental en cuanto permite desarrollar la capacidad investigativa y de análisis del participante por consiguiente este tratado se considera vinculante con el presente trabajo de investigación.

- Manzur (2007), desarrolló un estudio con el propósito de elaborar un “Balance de Gas Natural en la República Bolivariana de Venezuela”, con el fin de que sirva como base de trabajo hacia futuros proyectos de monetización de gas natural; la metodología aplicada por el autor consistió en varios capítulos, integrados por fases, para ello se determinó la demanda proyectada del Gas Natural en los sectores de refinación, petroquímica, eléctrico, siderúrgico y petrolero, reflejada hasta el año 2012; se elaboró un estudio de la oferta de Gas Natural proyectada en los Planes Estratégicos de PDVSA 2005-2030, en su primera fase 2006 – 2012, comparando así la oferta y demanda proyectada hasta el año 2012 en Venezuela; tomando en consideración la situación que vive la industria del gas natural. A partir de ello se expone un completo desarrollo conceptual del Gas Natural, la

disponibilidad de reservas de gas, la oferta, demanda, competencia, así como una descripción de las políticas económicas y sociales; todas aquellas variables que deben ser consideradas al momento de iniciar un estudio de factibilidad de monetización de Gas Natural. Como conclusión se determinó que la producción y reservas de gas natural serán suficientes para proveer el crecimiento del mercado interno previsto en los planes de desarrollo del sector energético e industrial de Venezuela, como lo establecen las políticas públicas en el área de gas, las cuales están orientadas a satisfacer de manera prioritaria la demanda de gas a este mercado, respaldando el desarrollo nacional, tal como lo establece la Ley Orgánica de los Hidrocarburos Gaseosos. El aporte de esta investigación para efectos de la presente, se relaciona con la fundamentación teórica del gas natural y los aspectos técnicos concernientes al mismo recurso, para contextualizar y ubicar al gas natural como elemento estratégico para el desarrollo y crecimiento del país.

- Jiménez (2006), desarrolló el trabajo especial de grado titulado “Potencialidad de los Campos del Proyecto Mariscal Sucre para la producción de Líquidos del Gas Natural”, el cual tuvo como propósito determinar la potencialidad de los campos del Proyecto Mariscal Sucre (PMS), para la producción de Líquidos del Gas Natural (LGN) condensados, mediante la estimación de la producción de los productos, del gas residual y en la determinación de la rentabilidad del negocio, considerando la volumetría establecida en el Plan de Negocios (PDN) 2008 ~ 2043 de PDVSA. El trabajo se presentó en la modalidad de proyecto, el cual se desarrolló metodológicamente según los siguientes pasos: elaboración de un marco conceptual referencial, presentación del contexto del proyecto, análisis de la situación, desarrollo de la propuesta, evaluación de la propuesta, validación del estudio, evaluación del proceso general cumplido. En consecuencia, los resultados del estudio fueron jerarquizados con base al valor presente neto (VPN) obtenido, arrojando que el solo procesamiento de la segregación Mejillones – Río Caribe para recuperar Líquidos del Gas Natural (LGN), ofreció los mayores rendimientos futuros esperados (luego de descontar al año base todas las inversiones, impuestos,

regalías y costos operacionales), que procesar todo el gas del Proyecto Mariscal Sucre (PMS) o no procesar el gas para no recuperar LGN. Procesando únicamente la segregación Mejillones – Río Caribe, podrían recuperarse hasta 82,83 Millones de barriles (MMB) de productos, mientras que el negocio estima un VPN cercano a los 4.056.326,57 Millones de Bolívares (MMBs) y una Tasa interna de retorno (TIR) de 42,4%; sin embargo, las tres opciones son de alta rentabilidad y el proceso de jerarquización definitivo debe ir estrechamente ligado a las estrategias y políticas de dirección y gerencia de PDVSA. La investigación planteada tiene gran relación con el estudio que se realiza se orienta a determinar la factibilidad económica de los Hidratos, dentro del marco conceptual y el contexto del proyecto, en tal sentido, se puede ubicar el proyecto diseñado en el marco económico resultante, puesto que permite justificarlo dado los ingresos provenientes del estudio de potencialidad referido, además de proveer elementos teóricos y procedimentales en la formulación de proyectos del área de Gas.

- La Fata (2007), realizó una investigación, titulada “Opciones para el Desarrollo de Proyectos de Exportación de Gas Natural”. La naturaleza del trabajo es una investigación de campo de carácter descriptivo, la cual tuvo como propósito cuantificar el retorno financiero para algunas de las opciones de monetización de las reservas con que dispondrá el país, a fin de orientar el desarrollo hacia aquellos proyectos de exportación que representen un mejor y mayor retorno para la nación. El caso de estudio fueron los Proyectos: Plataforma Deltana y Mariscal Sucre. Para esta determinación, se analizaron los datos de las potenciales reservas de gas de las zonas de desarrollo de ambos proyectos, se determinó el gas natural disponible luego de abastecer la demanda del mercado interno, se analizaron opciones para la exportación de este gas y se cuantificó el valor del retorno para cada opción. El análisis de los resultados confirma que el Gas del Proyecto Mariscal Sucre, debe ser utilizado para cubrir la demanda doméstica del País, quedando disponible para la exportación solamente el gas de los desarrollos de Plataforma Deltana. Los resultados del estudio conceptual muestran que en el caso

más conservador se tendría rentabilidades a 25 años con Valor Presente Neto (VPN) entre 742 y 1.134 Millones de Dólares al monetizar este gas vía Gas Natural Licuado o vía una planta de Proceso de Gas a Líquido (GTL). Se supone que estos productos serían colocados en mercados de Norte y Sur América, en especial, Estados Unidos, México y Brasil, aprovechando las ventajas competitivas de Venezuela y su posición geográfica. La investigación ejecutada por este autor es relevante para este estudio, en cuanto hace aportes teóricos en el marco conceptual, organizacional y factibilidad económica del Proyecto Mariscal Sucre, dentro del cual se puede insertar los Hidratos de Gas, como elemento adicional de la potencialidad energética nacional, desde esta perspectiva se justificaría la propuesta que resulta de enfrentar la presente investigación.

2.2. Bases Teóricas

Con respecto a las bases teóricas de la investigación, Hurtado (2007:61) señala que “en una investigación se puede partir de un marco teórico (cuando el investigador encuadra su trabajo dentro de una única teoría, define sus eventos y hace sus interpretaciones con base en ella)”. De acuerdo con esta definición, se hace referencia de todos aquellos aportes que tratan el tema de estudio, los cuales sirven de sustento para fortalecer los planteamientos del mismo.

2.2.1. Estrategias

Históricamente, el concepto de estrategia ha estado ligado a la dirección de operaciones militares destinadas a lograr objetivos preestablecidos. Es decir, que se relaciona a un conjunto de decisiones y criterios, por los que una organización se orienta para obtener objetivos planteados. Las estrategias sirven de guía para saber lo que queremos lograr, además de estar atento a los cambios que se puedan presentar en el entorno de la organización. La gerencia moderna en las instituciones exige asumir

nuevos retos, los grandes cambios que se suceden en el entorno, hacen que se asuman nuevos modelos de gerencia y estrategias para afrontar dichos cambios.

Los cambios que se han experimentado en la sociedad y los avances tecnológicos, han generado que se establezcan nuevas estrategias gerenciales en las organizaciones, además de traer consigo nuevos paradigmas en la manera de ejercer la gerencia, como es el caso de la utilización de herramientas estratégicas. Las estrategias son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la organización, y la multiplique. Formular la estrategia de una organización, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

2.2.1.1. Definición de Estrategias

La definición de estrategia no es un concepto reciente, Chiavenato y Sapiro (2011:5) indican que el término “estrategia” proviene de dos palabras griegas: *stratos* (ejército) y *ago* (en griego antiguo liderar, guiar o cambiar de dirección). Desde tiempos antiguos se ha hablado de estrategias, haciendo referencia a estrategias militares, arte militar, guerras y batallas. El mismo refiere que, el primer autor conocido acerca de la estrategia fue Sun Tzu, general y filósofo chino que hace más de 2500 años escribió el libro “El Arte de la Guerra”, donde decía: “el orden y el desorden dependen de la organización; mientras que el valor y la cobardía, de las circunstancias y la fuerza o la debilidad de la disposición”. De esta manera la organización, las circunstancias y la disposición sientan las bases de la estrategia en las organizaciones.

David (2008:13), define las estrategias como “los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.” Así mismo “son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa”. De acuerdo con Fernández (2004:7), las estrategias son “las

acciones estudiadas para alcanzar los fines, así como debe tener en cuenta la posición competitiva de la organización y estudiar las hipótesis y escenarios sobre la evaluación futura”. La estrategia de una organización o empresa, es el plan de acción que los administradores (dirección y ejecutivos) deben desarrollar para posicionarse estratégicamente en el mercado, satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr la rentabilidad económica y financiera. En ese orden de ideas, Nichols (2009:45), indica que “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”.

Estas definiciones hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Se puede decir que la estrategia es la manera, la forma, y el estilo que a través de diversos mecanismos competitivos y enfoque de negocios, utiliza el administrador de empresas. Para Serna (2006) son las estrategias las que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos.

Las estrategias son una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia un gerente debe desarrollar fórmulas adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa. Esto constituye un reto y un compromiso para cualquier gerente de una organización, por cuanto éstos tienen la responsabilidad de dar cumplimiento a las políticas de dicha organización, orientadas al desarrollo y aplicación del proceso administrativo y a la acción gerencial integral.

Existen múltiples definiciones de estrategia, pero todas se resumen a la compleja red de corrientes, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas entre otras, que permiten elaborar planes orientados “estratégicamente” para desarrollar acciones conducentes a lograr ventajas competitivas en un mercado caracterizado en primer término por la globalización y la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, por lo cual Francés (2006:24), expresa:

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el “cómo” para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Las estrategias constituyen una herramienta necesaria en materia organizacional para el óptimo desempeño de las empresas, ya sean éstas de carácter público o privado. A tal efecto, el gerente se visualiza actualmente desde una perspectiva gerencial moderna, por cuanto reúne todas las condiciones necesarias para asumir tal posición y lograr de sus empleados el desempeño cabal y satisfactorio, por tal razón, el gerente debe hacer todos los esfuerzos necesarios para emplear destrezas interpersonales apropiadas. Como ejemplo de esto, debe mostrar respeto e interés, percibir necesidades y preocupaciones, confiabilidad hacia los miembros de la división a su cargo.

En opinión de Gairin (2005:78), una buena acción gerencial implica “la presencia de un director con capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones que le

permitan obtener resultados y alcanzar los objetivos de la institución”. Es poner en práctica una acción integral que permita, actuar según la perspectiva de la gerencia integral. Para David (2008:13), “las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa”. Es decir, que las estrategias afectan el futuro bienestar de la empresa y traen consigo consecuencias, es preciso que se consideren todos los factores a los cuales las empresas se enfrentan día a día para tomar las mejores decisiones. Las personas y las organizaciones exitosas toman su tiempo para sus negocios, en donde se encuentran y que quieren ser como organizaciones, para luego poner en práctica las estrategias, programas y prácticas para llegar adonde quieren estar.

En las organizaciones la cultura incluye un conjunto de valores, creencias, aptitudes, normas y costumbres, que describen a una empresa. La cultura es una forma que la organización tiene de hacer negocios. David (2008:244) explica que “es útil ver la administración estratégica desde una perspectiva cultural porque el éxito a menudo se basa en el grado de apoyo que las estrategias reciben de la cultura de la empresa”. Es decir, que si las estrategias de la organización se apoyan en valores, creencias, historias y lenguajes, entonces los gerentes y directivos podrían implementar cambios de forma rápida y sencilla.

Las organizaciones deben seguir estrategias que le permitan obtener el mayor número de beneficios, ya que, son programas generales de acción que llevan consigo compromisos clave y recursos para poner en práctica una misión básica. Son también patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

2.2.1.2. Niveles de la Estrategia

Las estrategias se pueden clasificar en niveles, que Amador (2002) los resume en: estrategias de nivel corporativo, estrategias de unidad de negocios y estrategias a nivel funcional. A continuación se describen cada una de ellas.

- Estrategia de nivel corporativo. Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. En este nivel es importante conocer en qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía, las metas y las expectativas para cada negocio, y asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas.

- Estrategias de unidad de negocios. Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. En este nivel conviene preguntarse:
 - ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?
 - ¿Qué productos y servicios debería ofrecer?
 - ¿A qué cliente intenta servir?
 - ¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones (Producción, Mercadotecnia, Finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado?
 - ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio? Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y cómo debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.

Muchas corporaciones tienen variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración le resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas en su corporación. Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios (UEN), las cuales agrupan todas las actividades del negocio dentro de la corporación multinegocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios.

El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla su propia estrategia al nivel de unidad comercial. El nivel corporativo revisa luego los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesario. Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias a nivel de unidad comercial, a menos que estén estudiando la posibilidad de ampliarse a otro tipo de negocios. En este momento se hace necesaria la planeación estratégica a nivel corporativo.

- Estrategias a nivel funcional. Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (entre ellas finanzas, investigación y desarrollo, mercadotecnia y recursos humanos), de modo de ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial.

En una organización funcional, distintas funciones de negocio como mercadotecnia y finanzas, se agrupan en departamentos diferentes, cada uno de los cuales habrá de desarrollar una estrategia que a su vez ayudará en la relación de las estrategias a niveles más alto. Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales, además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos: la comunicación de objetivos de corto plazo, la descripción de las acciones necesarias para el logro de objetivos a corto plazo y la creación de un ambiente que favorezca su logro.

Es de suma importancia que las directrices de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente que es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan. Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de

reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales

2.2.1.3. Tipos de Estrategias

Existen diferentes alternativas estratégicas que pueden llevar a la organización a alcanzar sus objetivos y una lleva consigo diferentes metodologías, es por ello, se deben definir las estrategias que llevarán la organización a un desempeño exitoso. Serna (2006) integra las estrategias en:

- Estrategias ofensivas. Llamadas también de crecimiento, ya que, buscan consolidar la empresa en su mercado. Las más comunes son:
 - Concentración: cuando una empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar u solo producto, línea de producto o servicio. La organización concentra todos sus esfuerzos en un único artículo.
 - Diversificación: de tipo concéntrica, cuando una firma decide complementar su negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria; y de tipo de conglomerado, cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad.
 - Integración: cuando una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicio.
 - Fusiones: es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola, es decir sinergia entre empresas.
 - Adquisiciones: es la compra que una empresa hace a otra, pero dejando que la firma adquirida opere como empresa independiente.
 - Operaciones conjuntas: cuando dos o mas empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer independiente.
 - Innovación: es la búsqueda permanente de nuevos productos, nuevos mercados que no existen actualmente en la industria.

- Alianzas estratégicas: es la unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos entre la empresa o con otras organizaciones, sin que cada aliado pierda su identidad.

- Estrategias defensivas. Son las que aplica una empresa para anticipar problemas y evitar catástrofes que afecten a la organización. Entre ellas están:
 - Reducción: consiste en disminuir el número o tamaño de las operaciones o actividades de una empresa para mejorar su producción.
 - Desinversión: cuando una organización vende o cierra parte de sus operaciones para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión.
 - Liquidación: vender o disponer de los bienes de una organización previo a los trámites legales para liquidarla.
 - Recuperación: cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización.
 - Alianzas estratégicas temporales: búsqueda de asociación que permite alcanzar efectos sinérgicos temporales.

- Estrategias genéricas. Las estrategias también pueden ser globales y referidas a todas las unidades de negocios de la organización. Dentro de estas tenemos:
 - Productividad laboral: lograr la descentralización, asignar las distribuciones que competen a cada nivel, agilizar y flexibilizar la organización.
 - Modernización de la tecnología: tomar acciones y hacer inversiones para mantener un liderazgo tecnológico.
 - Orientación al mercado: definir funciones básicas de dicha área y priorizar las actividades.
 - Cuentas corrientes y servicios: intensificar esfuerzos en la consolidación de los cuenta corrientes actuales, en la promoción del portafolio de servicios, en la búsqueda de una utilización más intensiva de los beneficios que generen los servicios a cada segmento de clientes.

- Comercio internacional: aprovechar oportunamente las posibilidades y campos de acción que abre la apertura económica, la reforma financiera y las modificaciones en el comercio exterior.
 - Mercadeo corporativo interno: es buscar llegar y comprometer a su primer mercado, que es el cliente interno, fortaleciendo e integrando los programas de capacitación y desarrollo, creando un sistema de comunicación y divulgación institucional, informando oportunamente a toda la organización sobre las políticas y objetivos, delegando y descentralizando el proceso decisorio, velando por su permanente bienestar y calidad de vida.
- Estrategias concéntricas. Son aquellas que afectan a toda la organización, ya que, los cambios acelerados, inciden directamente en el entorno de la empresa y obligan a la gerencia a diseñar estrategias que soporten los planes trazados por las áreas funcionales correspondientes. Existen tres estrategias concéntricas, las cuales apoyan a su vez a las estrategias globales:
 - Calidad: una condición de supervivencia para mantener una posición competitiva en el mercado. Es diseñar y poner en marcha un programa de calidad total mediante el mejoramiento diario del servicio, el entrenamiento en la tecnología y el uso de los instrumentos que el programa requiere.
 - Servicios: diseñar estrategias para mantener la calidad de los servicios, establecer sus componentes y determinar los sistemas de puesta en marcha.
 - Capacitación: el diseño de un plan estratégico de capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal deberá complementar, permanecer y apoyar cada una de las estrategias globales de la empresa.

A su vez, David (2008:171), indica que las estrategias que una empresa puede seguir, se clasifican según las acciones, estas son: integración directa, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción, desinversión y liquidación. Bajo este entendido, se aclara que, cada

estrategia alternativa tiene un sinnúmero de variaciones que se pueden escoger para aumentar la participación de mercado en cierta área geográfica.

En este contexto, muchas organizaciones, siguen al mismo tiempo una combinación de dos o más estrategias, pero una estrategia de combinación podría llevar a riesgos si se lleva demasiado lejos. De manera que, ninguna organización puede darse el lujo de seguir todas las estrategias que la beneficien. Por lo tanto, se deben tomar decisiones difíciles, establecer prioridades, debido a que las organizaciones, al igual que los individuos, tienen recursos limitados.

En lo que respecta a la realización de una estrategia, enfatiza David (2008), que dicha acción no solo es tarea de la alta gerencia, sino que, los gerentes de los niveles medio y bajo también deben participar tanto como sea posible en el proceso de planeación estratégica. Así mismo, en las grandes empresas, existen cuatro niveles de estrategias: corporativo, divisional, funcional y operacional. Sin embargo, en las organizaciones pequeñas, existen sólo tres niveles de estrategias: empresarial, funcional y operacional.

En las grandes empresas, entre las personas que son los principales responsables de tener estrategias eficaces en los diversos niveles se incluye al director general en el nivel corporativo; al presidente o vicepresidente ejecutivo en el nivel divisional; al director de finanzas, al director de información, al gerente de recursos humanos y al director de *marketing*, en el nivel funcional; y al gerente de planta y al gerente de ventas regionales, entre otros, en el nivel operacional.

En este sentido, todos los responsables de la planeación estratégica en los diversos niveles deben participar y comprender perfectamente las estrategias en los otros niveles de la organización para ayudar a asegurar la coordinación, la facilitación y el compromiso, al mismo tiempo que eviten la inconsistencia, ineficacia y la mala comunicación.

A continuación se definen las diferentes estrategias propuestas por David (2008):

- Estrategias de integración. Las cuales permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores. Están clasificadas en: integración directa, integración hacia atrás y la integración horizontal; las cuales se les conoce en conjunto como estrategias de integración vertical.
 - Integración directa. Consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas. En la actualidad cada vez más fabricantes (proveedores) siguen una estrategia de integración directa mediante el establecimiento de sitios Web para vender productos directamente a los consumidores.
 - Integración hacia atrás. En este caso, tanto los fabricantes como los minoristas compran los materiales necesarios a los proveedores. Es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos. En este caso, esta estrategia es especialmente recomendable cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, el suministro que ofrecen es muy costoso o no pueden cumplir con las necesidades de la empresa.
 - Integración horizontal. Se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos. De aquí que, una de las tendencias más significativas en la administración estratégica en la actualidad es el aumento en el uso de la integración horizontal como estrategia de crecimiento. A fin de cuentas, las fusiones, adquisiciones y toma de control entre los competidores permiten un aumento en las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.
- Estrategias intensivas. En este caso, se clasifican en penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos, porque requieren intensos

esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee, se definen en:

- Penetración de mercado. Busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de *marketing*. Esta estrategia se utiliza mucho por sí sola, pero también en combinación con otras estrategias. De tal manera que, la penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa.
 - Desarrollo de mercado. Esta estrategia, consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
 - Desarrollo de productos. Es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. En este caso, el desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo.
- Estrategias de diversificación. Existen dos tipos de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas. Se dice que los negocios están relacionados cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas ínter empresariales valiosas competitivamente; y que los negocios son no relacionados cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones ínter empresariales competitivamente valiosas.

La mayoría de las empresas favorecen las estrategias de diversificación relacionada para poder capitalizar las sinergias del siguiente modo: transferir competitivamente experiencia, conocimientos tecnológicos y otras capacidades de valor de una empresa a otra; combinar las actividades relacionadas de diferentes empresas en una única operación para conseguir costos más bajos; explotar el uso común de un nombre de marca conocido; y estimular la colaboración ínter

empresarial para crear fortalezas y capacidades de recursos competitivamente valiosas.

Asimismo, una estrategia de diversificación no relacionada permite capitalizar con base en una cartera de empresas que son capaces de ofrecer un excelente desempeño financiero en sus industrias respectivas, en vez de esforzarse por capitalizar las características estratégicas de la cadena de valor entre los negocios. De ahí que, seguir la diversificación no relacionada supone estar al acecho para adquirir empresas cuyos activos están subvaluados, que se encuentran en problemas financieros o que tienen altas posibilidades de crecimiento pero que no cuentan con capital de inversión. Un inconveniente obvio de la diversificación no relacionada es que una empresa matriz debe contar con un excelente equipo de administración capaz de planear, organizar, dirigir, delegar y controlar, todo de la manera más eficaz.

- Estrategias defensivas. Las organizaciones disponen de estrategias como la reducción, desinversión y liquidación, que se definen a continuación.
 - Reducción. Esta estrategia ocurre cuando una organización se reagrupa por medio de reducción de costos y activos para revertir los descensos en las ventas y ganancias. También es llamada cambio radical o estrategia de reorganización, asimismo, está diseñada para fortalecer la competencia distintiva básica de una organización. Además, durante la reducción, los estrategas trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de accionistas, empleados y medios de comunicación masiva.
 - Desinversión. En lo referente a esta estrategia, a la venta de una división o parte de una organización se le llama desinversión. La misma, con frecuencia se emplea para reunir capital con el objetivo de realizar otras adquisiciones o inversiones estratégicas. De manera que, la desinversión puede ser parte de una estrategia general de reducción para deshacerse de los negocios de una organización que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan con las otras actividades de la empresa.

- Liquidación. Por lo respecta a la última acción defensiva, se plantea que vender todos los activos de la empresa, en partes y por su valor tangible, se llama liquidación. La misma implica tener que reconocer la derrota y, por consiguiente, es una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, se propone que, es mejor dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.

2.2.2.4. Proceso Estratégico

El proceso estratégico es continuo, tomando en cuenta siempre los cambios en el ambiente, es también una herramienta útil a la gerencia, no solo para neutralizar sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno.

Para obtener lo mejor del proceso estratégico, Amador (2002) indica algunos pasos necesarios a seguir:

- Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
- Convocar a todo el personal para que suministre la información.
- Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.
- Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).
- Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.
- En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.

Diversos autores proponen modelos y pasos a seguir en los procesos estratégicos, aunque también es válido considerar experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo en los procesos de planeación estratégica.

2.2.2. Planeación Estratégica

El término planeación estratégica, se expresa como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permiten a la organización llevar a cabo sus objetivos. De esta forma, la planeación estratégica se especializa en las estrategias para alcanzar objetivos perseguidos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. No es más un plan de juego para las organizaciones.

La planeación estratégica es de vital importancia en las empresas, se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas, su importancia radica en la necesidad de evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión, permitiendo adaptarse a los cambios.

Por consiguiente, para poder gerenciar es muy importante que el gerente tenga un plan y unas estrategias que le permitan llegar a la meta o el fin programado. Para lograrlo se tiene que enfocar en metas que sean reales y que puedan ser alcanzables, y por sobre todo mantener una comunicación efectiva con todo el personal.

2.2.2.1. Definición de Planeación Estratégica

La planeación o planeamiento, implica la elaboración de un plan que permitirá llegar a un fin propuesto. David (2008:132) señala que: “la planeación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas”. El

mismo, indica que la planeación estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Es en la planeación estratégica donde juegan un papel importante los estrategas, el cual como lo define Serna (2006:21), son “aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización”. Es decir, que son todas las personas de una organización que tienen la capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño de la organización y principalmente llevar a cabo el proceso de planeación estratégica.

De igual manera, Serna (2006:22) establece la planeación estratégica como “un mecanismo para elaborar planes, es decir, un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica”. Es decir, es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento. Así mismo, es aquel proceso metódico que se diseña con la misión de lograr un objetivo.

2.2.2.2. Niveles de Planeación Estratégica

La planeación estratégica es posible clasificarla de distintas maneras; Serna (2006) indica que la planeación posee tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo, los cuales se describen a continuación.

- Planeación estratégica: suele trazarse a largo plazo, en general varios años. Comprende la organización como un todo y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional. Posee un contenido genérico.
- Planeación táctica: suele relacionarse con la toma de decisiones a mediano plazo, en general para sobrellevar una crisis inesperada. Aborda por separado cada área o departamento de la organización. Estas acciones deben estar de acuerdo con el plan estratégico que se trazó en un principio y es un plan más detallado.
- Planeación operativa: se refiere a un plan a corto plazo, que aborda exclusivamente cada tarea u operación para alcanzar una meta específica. Es un plan más detallado y específico.

La planeación, por supuesto, dependerá del contexto; sin embargo, su éxito dependerá del grado de conocimiento, análisis e intuición de quienes la ejecuten, a fin de proporcionar un meticuloso plan de acción, sin importar la formalidad de cada uno.

2.2.2.3. Proceso de Planeación Estratégica

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes o estrategas como de los trabajadores de la organización, solo así se logrará cumplir el proceso en el que se articulan de manera general la formulación de estrategias, así como la implantación y control.

La formulación de estrategias recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica y se desarrolla a partir de un análisis estratégico (diagnóstico

interno y externo) que permite definir su posición estratégica con respecto al entorno, evaluar y formular las diferentes opciones estratégicas que se adecuen a ella y la implantación de éstas con su correspondiente sistema de control que facilite efectuar los ajustes necesarios, debiéndose definir previamente aspectos básicos tales como: misión, valores y visión, ya que constituyen el punto de partida para desarrollar el diagnóstico estratégico.

Existe una gran variedad de metodologías para desarrollar el proceso de dirección estratégica, Velásquez (2013) indica que cualquiera que se utilice responde en esencia al mismo procedimiento:

- Efectuar un análisis estratégico que permita definir la posición de la organización con relación a la evolución del entorno y sus capacidades y expectativas internas.
- Formular y evaluar las diferentes opciones estratégicas y la elección de las estrategias que se adecuen a la organización.
- Implantarlas con el correspondiente control y evaluación que permita los ajustes necesarios.

Ahora bien, para Serna (2006), el proceso general de la planeación estratégica, consta de varias etapas, las cuales se muestran en la figura N° 1.

- Diagnóstico estratégico. Corresponde al dónde estábamos y dónde estamos hoy como organización.
- Direccionamiento estratégico. Evaluar lo que nos distingue como organización, cual es nuestro negocio y que queremos ser como organización.
- Opciones estratégicas. Indica el cómo llegar y cómo direccionar los esfuerzos.
- Formulación estratégica. Establece lo que debemos hacer ya, es decir, los presupuestos y planes de acción.
- Implementación estratégica. Revisar lo que estamos logrando como organización, como se están haciendo las cosas, el control de gestión.

Figura N° 1. Proceso de Planeación Estratégica.



Fuente: Serna, H. 2006. Gerencia Estratégica. Pág. 20.

A partir de aquí, se inicia la descripción del proceso de planeación estratégica, propuesto por Serna (2006).

- Diagnóstico estratégico. A través de la realización de un diagnóstico, es posible obtener una serie de recursos que son importantes a la hora de definir los objetivos de la organización y la estrategia más adecuada para lograrlos. El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura organizacional, y su relación con los lineamientos corporativos de la organización.

La cultura organizacional, es definida por Serna (2006:93) como “los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial”. A su vez, el estilo de liderazgo a nivel de la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de todos los miembros de la empresa, completan los elementos de la cultura colectiva. El mismo, establece que “la cultura de una organización es la manera cómo las organizaciones hacen sus cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a la diferentes tareas empresariales”. Es incluir lo que es importante para la organización, y a su vez, influye en como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.

Un diagnóstico se desarrolla tanto para conocer la situación de una institución, como para conocer las causas de los problemas que impiden que puedan realizarse las actividades establecidas de acuerdo a lo definido. Es por ello, que resulta importante entender la utilidad que representa el análisis interno y externo de la organización.

El análisis externo de la organización es una variable importante en el proceso de planeación estratégica, que influye en el funcionamiento de la organización y en el logro de sus objetivos. Por ello, es necesaria la realización de un análisis del entorno en el que la institución se desempeña. Para Serna (2006:107) “el medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas”. Es decir, un equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se desarrolla la empresa, oportunidades donde se ajustan bien a los productos, servicios o capacidades que ofrece, igualmente, identifica los elementos que pueden ser malos o nocivos para la

organización. Es por ello, que se debe entender la naturaleza del medio donde se desenvuelve la organización.

En un medio como en el que se mueven las empresas u organizaciones, Serna (2006:107) expresa que “el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio”. Es decir, que los cambios de condiciones políticas, nuevas tecnologías, consumidores o estructuras de mercado, pueden tener efectos en la organización, que pueden generar crisis o condiciones turbulentas en nuestro entorno. El medio se refiere a los factores que están fuera de la organización, factores que pueden ser económicos, sociales, políticos, tecnológicos, competitivos o geográficos, que deben ser considerados en el análisis del entorno de la organización, a manera de aprovechar las oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas, y diseñar estrategias para intervenir esos factores que afectan a la organización.

Para identificar oportunidades y amenazas, existen diversas metodologías, la elaboración de un perfil de oportunidades y amenazas (POAM) es una de ellas. Serna (2006:110) indica que “permite identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales de una empresa” (cuadro N° 1).

Cuadro N°. 1. Modelo de Matriz POAM.

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Económicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Políticos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Geográficos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Serna, H. 2006. Gerencia Estratégica. Pág. 110.

De igual manera, el análisis de competencias, es parte importante del diagnóstico del entorno. Como indica Serna (2006:112) “una empresa puede desarrollar una estrategia competitiva que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición financiera favorable en el mercado”, por lo que, una estrategia competitiva efectiva requiere de un análisis estructural de la industria, análisis del competidor y análisis de la evolución de la industria.

Para la elaboración del perfil de capacidad externa del POAM, Serna (2006:112) propone como hacerlo, para ello:

- Obtenga información de cada uno de los factores objeto de análisis.
- Identifique oportunidades y amenazas, con tormenta de ideas.
- Agrupe las oportunidades y amenazas en:
 - Factores económicos: inflación, devaluación, PIB, inversión pública, otros.
 - Factores políticos: constitución, normas, estabilidad política, el congreso, otros.
 - Factores sociales: distribución de ingreso, desempleo, otros.
 - Factores tecnológicos: nivel de tecnología, flexibilidad de procesos, automatización.
 - Factores geográficos: ubicación, clima, vías de acceso, otros.
 - Factores competitivos: alianzas estratégicas, desarrollo de inversiones, internacionalización del negocio, talento humano, nuevos competidores, otros.
- Califique y dé prioridad a la oportunidad y la amenaza en la escala: alta-media-baja.
- Pondere el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito del negocio.
- Interprete la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.

Así como se realiza un análisis externo para detectar las oportunidades y amenazas que éste ofrece a la organización, es necesario también, saber las condiciones en que la misma se encuentra, tanto para enfrentar las oportunidades como para enfrentar las amenazas. El siguiente paso en el análisis de una

organización consiste en evaluar su situación actual, es decir, un análisis interno o auditoría de la organización. Serna (2006:127) define la auditoría organizacional como “una evaluación del desempeño de la compañía comparado con su competencia”. Como establece el autor, existen varios procedimientos que pueden aplicarse para la auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía, el perfil de capacidad interna es uno de ellos.

El perfil de capacidad interna (PCI), como indica Serna (2006:129) “es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, en relación con las oportunidades y amenazas del medio externo”. Una fortaleza es cualquier actividad que la empresa realiza bien, es decir, eficaz y eficientemente; también es fortaleza cualquier recurso de que se dispone en modo preferente a sus competidores. Las debilidades son actividades en las que la empresa no es ni eficaz ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee. Se examina según la capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano. El PCI es un medio para examinar la posición estratégica de la compañía en un momento dado, y para establecer las áreas que necesitan atención (cuadro N° 2).

Cuadro N° 2. Modelo de Matriz PCI.

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLÓGICA									
5. TALENTO HUMANO									

Fuente: Serna, H. 2006. Gerencia Estratégica. Pág. 129.

Para la elaboración del perfil de capacidad interna PCI, Serna (2006:133) propone como hacerlo, para ello:

- Prepare información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.
- Integre grupos estratégicos.
- Identifique fortalezas y debilidades, con tormenta de ideas.
- Agrupe por capacidades:
 - Capacidad directiva. Imagen corporativa, uso de planes estratégicos, evaluación y pronóstico del medio, velocidad de respuesta a condiciones cambiantes, flexibilidad de la estructura organizacional, comunicación y control gerencial, sistemas de control y evaluación, otros.
 - Capacidad competitiva. Fuerza de producto, calidad, exclusividad, participación del mercado, costos de distribución y venta, inversión para desarrollo de nuevos productos, potencial de crecimiento en el mercado, administración de clientes, otros.
 - Capacidad financiera. Acceso a capital, rentabilidad, retorno de la inversión, liquidez, comunicación y control gerencial, inversión de capital, estabilidad de costos, otros.
 - Capacidad técnica o tecnológica. Habilidad técnica, capacidad de innovación, nivel de tecnología, patentes y procesos, efectividad de producción, economía a gran escala, flexibilidad de la producción, otros.
 - Capacidad de talento humano. Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, pertenencia, motivación, remuneración, desempeño, otros.
- Califique y de prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: alta-media-baja.
- Pondere el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio.
- Interprete la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.

Antes de realizar el análisis DOFA, se presenta la hoja de trabajo (cuadro N° 3). Luego para establecer relaciones entre debilidades (D), oportunidades (O), fortalezas (F) y amenazas (A), se realiza un análisis DOFA, y es aquel que ayuda a

determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Serna (2006:145) expresa que “cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito”. Es por ello que el análisis DOFA (cuadro N° 4) y el de vulnerabilidad (cuadro N° 5), integran el diagnóstico estratégico.

Cuadro N° 3. Hoja de Trabajo.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENUMERAR OPORTUNIDADES CLAVE	ENUMERAR AMENAZAS CLAVE
FORTALEZA	DEBILIDADES
ENUMERAR FORTALEZAS CLAVE	ENUMERAR DEBILIDADES CLAVE

Fuente: Serna, H. 2006. Gerencia Estratégica. Pág. 146.

El análisis DOFA, está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Es decir, permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Cuadro N° 4. Modelo del Análisis DAFO.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Fuente: Serna, H. 2006. Gerencia Estratégica. Pág. 149.

Velásquez (2013), indica que el análisis FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- Las estrategias FO: Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- Las estrategias FA: Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- Las estrategias DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio diseño de un modelo de planificación estratégica estructural y de misión.
- Las estrategias DO: Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

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

Dentro de las técnicas de análisis estratégico, Serna (2006) define el análisis de vulnerabilidad como un trabajo que desarrolla el nivel ejecutivo de una organización, en el cual se realizan análisis de impacto, probabilidades y capacidad de reacción (cuadro N° 5).

Cuadro N° 5. Modelo del Análisis de Vulnerabilidad.

PUNTALES	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		CAPACIDAD DE REACCIÓN		GRADO DE VULNERABILIDAD
			0	10	0	1	0	10	

Fuente: Serna, H. 2006. Gerencia Estratégica. Pág. 154.

Los valores correspondientes a este análisis se ubican en un diagrama de vulnerabilidad. Este análisis permite a la organización, identificar puntuales de los cuales depende su existencia, inventariar los factores o fuerzas que puedan afectar los puntuales de la organización, determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa ante la factibilidad de ausencia de los hechos, formular las estrategias a corto

y largo plazo, concienciar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico, introducir al pensamiento estratégico como elemento base de la cultura corporativa.

Una vez concluido el análisis de vulnerabilidad, la organización está lista para iniciar la definición de su visión, misión, las opciones estratégicas, los proyectos estratégicos y los planes de acción que le permitan el logro de sus objetivos corporativos.

- **Direccionamiento estratégico.** La siguiente etapa en la planeación estratégica es el direccionamiento estratégico, en el cual se identifican de los propósitos o fines que se expresan en la misión, y que le da carácter constitutivo a la organización y a su acción; así como la visión, que es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de todos, lo que la organización pretende alcanzar; pasos fundamentales para desarrollar los objetivos estratégicos de la organización.

Serna (2006) establece que la misión indica la manera cómo una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. La misión responde precisamente a una necesidad estratégica, de tal modo que esta sea capaz de expresar la razón de ser de la empresa u organización, definiendo con claridad los beneficios que le ofrece al mercado, las necesidades de sus clientes y los valores que la compañía posee y que constituyen su filosofía empresarial. La visión es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

Una vez definidas la visión y misión, y considerando la información obtenida de los análisis externo e interno de la organización, se tienen las bases para la definición de los objetivos que permitirán lograr concretar lo definido en la misión, considerando los antecedentes provenientes del proceso de diagnóstico.

Los objetivos son los ideales y los sueños viables, David (2008) agrega que los objetivos estratégicos representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos. Para Serna (2006:185), los objetivos “identifican las áreas estratégicas y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y visión corporativas”. De ahí la importancia de fijar un objetivo primario o global de la institución y formular objetivos básicos por las distintas actividades o funciones. La unión de objetivos globales y las estrategias que se definen para cada objetivo integrarán para la organización su formulación estratégica.

- Opciones estratégicas. Con la formulación de los objetivos estratégicos, finaliza la etapa de direccionamiento del proceso de planificación estratégica. Es necesario seguir algunas recomendaciones que permitan tener un proceso de formulación y monitoreo estratégico exitoso que materialice las voluntades en hechos concretos.

Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; para Amador (2002), la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor manera que sus más cercanos competidores, de esta manera lograrán obtener una ventaja competitiva.

Una vez definidos los objetivos globales, es necesario identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos; esto permitirá establecer las opciones estratégicas y seleccionar aquellas que formarán parte de los proyectos estratégicos que integrarán el plan estratégico de la organización. Existen diversas metodologías para la identificación de opciones estratégicas, las alternativas

estratégicas es la más tradicional, la cual “consiste el identificar caminos mediante los que una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y, por tanto, un desempeño exitoso en el mercado” (Serna 2006:203). A continuación en el cuadro N° 6 se resumen las alternativas estratégicas más comunes.

Cuadro N° 6. Alternativas estratégicas.

Estrategias	Eje de acción	Entorno de la organización	Propósito o función
Concentración	Línea de productos	Interno	Hacer bien una cosa o producto
Integración horizontal	Propiedad o control de los competidores.	Externo	Ganas poder en el mercado y obtener economías de la producción a escala.
Diversificación	Ampliación de la línea de productos	Interno o Externo	Reducir presiones competitivas, obtener mayor rentabilidad.
Innovación	Apoderarse del liderazgo	Interno	Tomar iniciativa, ganar posición.
Liquidación	Eliminar aspectos inadecuados	Interno	Realignar productos, mercados o la organización.
Alianzas estratégicas	Sinergia	Externo	Unir fuerzas y lograr ventajas competitivas.

Fuente: Serna, H. 2006. Gerencia Estratégica. Pág. 210.

La formulación estratégica, es descrita por Serna (2006:231) como “seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico”. Es decir, que son el resultado de analizar las opciones estratégicas, seleccionando aquellas que desarrollen las condiciones para lograr los objetivos, la misión y visión de la organización. El autor hace referencia que los proyectos estratégicos pueden ser: modernización tecnológica, reingeniería organizacional, plan global de mercadeo, calidad total, servicio al cliente, y plan estratégico de talento humano.

De igual manera, Serna (2006:233) indica que los proyectos estratégicos deben ser: explícitos, consistentes, pocos y vitales, dinámicos. Ya que los proyectos estratégicos tienen relación directa con los respectivos objetivos, una matriz de correlación contribuye al análisis, ya que “permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos globales” (ver cuadro N° 7).

Cuadro N° 7. Modelo de Matriz de Correlación. Objetivos.

Proyectos estratégicos \ Áreas funcionales	Área financiera	Área mercadeo	Área administración	Área talento humano	Área internacional	Otras
Proyecto 1						
Proyecto 2						
Proyecto 3						
Proyecto 4						
Proyecto 5						
Otros						

Fuente: Serna, H. 2006. Gerencia Estratégica. Pág. 233.

Así mismo, en el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las que se desarrollarán esos proyectos; las estrategias son las actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico. Para cada proyecto se elabora una matriz donde se definen las estrategias y los responsables de cada estrategia, que pueden ser personas o unidades estratégicas. A continuación, el cuadro N° 8, muestra un modelo de la matriz.

Cuadro N° 8. Modelo de Matriz de Estrategias.

Nombre del proyecto	Responsable
Estrategia 1.	
Estrategia 2.	
Estrategia 3.	
Estrategia 4.	
Estrategia 5.	

Fuente: Serna, H. 2006. Gerencia Estratégica. Pág. 234.

- Operacionalización estratégica. Cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deben desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del tiempo establecido. Para ello, Serna (2006) propone: establecer un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos, definir las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia, indicar la meta que se desea alcanzar, especificar los recursos necesarios (técnicos, físicos, financieros y humanos), señalar las limitaciones (ver cuadro N° 9).

Cuadro N° 9. Modelo de Opciones Estratégicas.

Proyecto estratégico <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> Estrategia básica <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Responsable: _____ Unidad estratégica: _____ 1. Indicador de éxito global
---	---

¿Qué hacer?	¿Cuándo?	Resultados esperados	Quién	Con qué recursos	Posibles dificultades					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 100%;">2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica</th> </tr> </table>	2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">3. Tiempo</th> </tr> <tr> <th style="width: 50%;">Termino Inicio</th> <th style="width: 50%;">Termino Finalizó</th> </tr> </table>	3. Tiempo		Termino Inicio	Termino Finalizó	4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitación
2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica										
3. Tiempo										
Termino Inicio	Termino Finalizó									

Fuente: Serna, H. 2006. Gerencia Estratégica. Pág. 236.

Los planes de acción conducen a la elaboración de un presupuesto, para establecer los recursos necesarios para la ejecución del plan. Para Serna (2006:237) “el presupuesto es el verdadero plan estratégico”, ya que, de nada vale elaborar planes

sin antes tener los recursos necesarios para su ejecución, el monitoreo estratégico y los índices de gestión tendrán validez, si se basan en la ejecución del presupuesto estratégico. El integrar el presupuesto, el monitoreo estratégico y los índices de gestión como partes gerenciales de la planeación estratégica es avanzar, es convertir la planeación en gestión estratégica, es decir, en un estilo de gerenciar para desempeñarse exitosamente.

- Control de gestión. A través del control de gestión, se persigue hacer énfasis en la importancia que tiene el logro de los objetivos establecidos, identificar si las actividades que se realizaron para conseguirlos, corresponden a las que se habían definido en el plan. Es importante generar mecanismos de evaluación que permitan verificar el cumplimiento de los resultados previstos, en caso contrario, las causas por las cuales no se lograron, detectando así los responsables y los distintos costos que ello representa, sobre todo en relación con el logro de los objetivos determinados en el plan.

Para Amador (2002), medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica necesariamente la existencia de parámetros de referencia contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido. Aquí se puede saber qué tan efectiva fue la estrategia que se eligió y en estas condiciones los directores estarán en capacidad de tomar las mejores decisiones.

El monitoreo estratégico es fundamental en el proceso de planeación, Serna (2006) recomienda diseñar un sistema de seguimiento y monitoria, con base en los índices de gestión, para que así se mida periódicamente la ejecución del plan, y se anticipen los ajustes necesarios, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios o desafíos del entorno.

La monitoria y el seguimiento deben hacerse igualmente dentro de la planeación estratégica. Debe realizarse a nivel corporativo (por el presidente o

gerente), funcional o tático (vicepresidente o subgerentes de la unidad) y operativo (por el jefe de la unidad operativa).

Con base en los índices de desempeño y con el índice global de éxito definido en los planes de acción, se diseñará un sistema que permita obtener la información, facilite medir el nivel de desempeño alcanzado, y los índices de gestión en el desarrollo del proceso de planeación (ver cuadro N° 10).

Cuadro N° 10. Modelo de Monitoreo estratégico.

Proyectos estratégicos	Código <input type="text"/>	Responsable: _____
Estrategia básica	Código <input type="text"/>	Unidad estratégica: _____
		1. Indicador de éxito global _____
		2. Fecha de la monitoría _____

3. Acciones planeadas	4. Metas o resultados esperados globales	5. Logros índices de desempeño parcial	6. Índice de gestión parcial	7. Índice de gestión acumulado

Fuente: Serna, H. 2006. Gerencia Estratégica. Pág. 318.

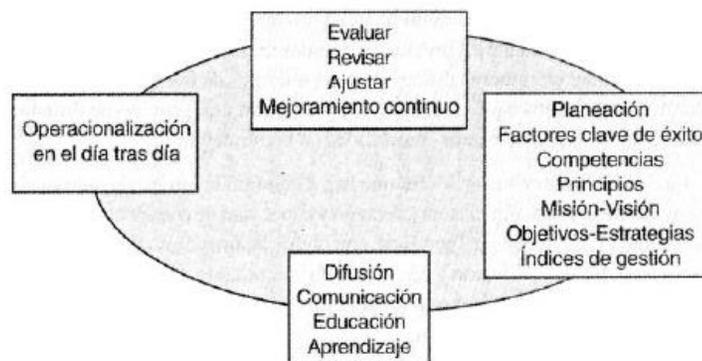
Se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización. El contar con la mayor cantidad de información posible es un elemento fundamental que posibilita que se tomen decisiones más acertadas de acuerdo a la realidad organizacional y del ambiente en que se desempeña. La comunicación del plan estratégico a toda la organización, como

establece Serna (2006), logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él y con la organización.

- Alineamiento estratégico. El alineamiento estratégico, para Serna (2006:242) “es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y al hace realidad en la gestión diaria de la empresa”. Es decir, que son las acciones o programas que una organización realiza para que conozcan e incorporen la estrategia de la empresa. Estas acciones pueden ser:
 - Vertical: estrategia – cliente.
 - Horizontal: procesos cliente.
 - Integral: la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados.

El ciclo de alineamiento estratégico cumple varias etapas, las cuales son: la Planeación, la Difusión, Operacionalización de la Estrategia, y la Evaluación, revisión y ajuste, (figura N° 2).

Figura N° 2. Ciclo del Alineamiento Estratégico.



Fuente: Serna, H. 2006. Gerencia Estratégica. Pág. 245.

2.2.3. Hidratos de Gas como Recurso Energético

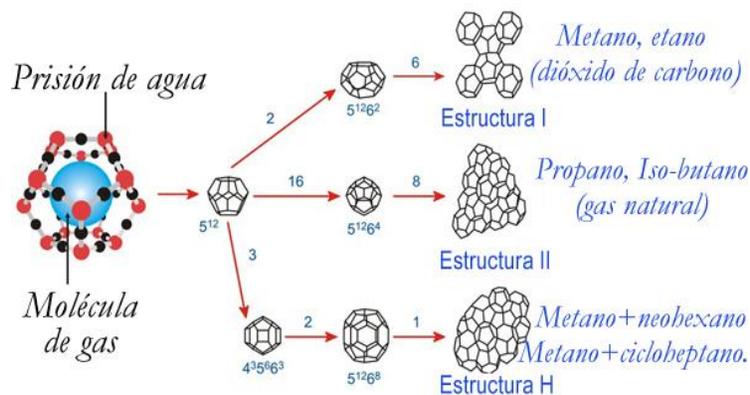
Los Hidratos de Gas son una forma sólida de gases semejante al hielo y que aparece en la mayoría de fondos oceánicos del mundo, han suscitado un gran interés en los organismos estatales y en las corporaciones energéticas dedicadas a la investigación de recursos naturales y a la exploración de hidrocarburos.

En este sentido, Tellería (2015) indica que los hidratos de gas representan una fracción significativa de los yacimientos de gas del planeta y constituyen los recursos de hidrocarburos no convencionales más importantes, así como también, una fuente real de energía para los próximos años, que actualmente no han sido muy explorados. Los hidratos de gas constituyen una potencial fuente de energía, que cobra cada vez mayor importancia dado el progresivo agotamiento de los recursos energéticos del planeta.

2.2.3.1. Definición de Hidratos de Gas

Los hidratos de Gas son sólidos cristalinos de gas que se asemejan al hielo. Escola (2006) señala que los hidratos de gas consisten en compuestos de inclusión cristalinos (claratos) de agua y metano, similares al hielo, donde las moléculas de agua forman una estructura tridimensional (anfitrión) que aloja en su interior la molécula de gas metano (huésped). De igual manera, indica que “los hidratos de gas constituyen una potencial fuente de energía, que cobra cada vez mayor importancia dado el progresivo agotamiento de los recursos energéticos del planeta”, ya que, una composición modelo estaría formada por 5,75 moléculas de agua que rodean una molécula de gas metano. Su formación tiene lugar a bajas temperaturas ($< 0\text{ }^{\circ}\text{C}$) y presiones moderadas o altas, como se aprecia en la figura N° 3.

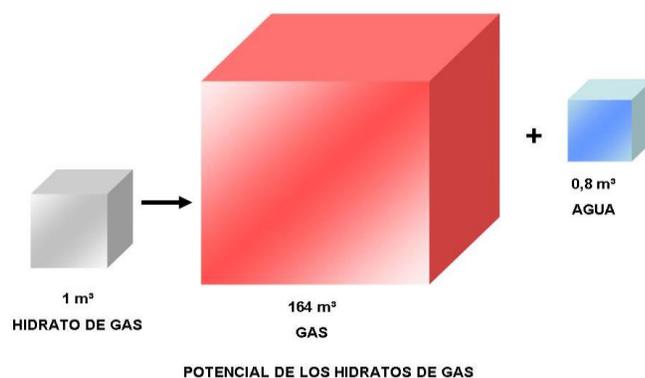
Figura N° 3. Estructura de los Hidratos de gas.



Fuente: Tellería, María. 2015. Hidratos de Gas. Pág. 6.

En condiciones de temperatura y presión adecuadas, el agua que inunda los poros de los sedimentos en el fondo del mar se congela y atrapa literalmente al gas metano, de forma que éste se asocia con el agua helada generando un compuesto altamente concentrado (ver figura N° 4). Pérez (2006) indica que la descomposición de 1 metro cúbico de hidrato de gas contiene cerca de 164 metros cúbicos de gas por tan solo 0,84 metros cúbicos de agua.

Figura N° 4. Potencial de los hidratos de gas.



Fuente: Tellería, María. 2015. Hidratos de Gas. Pág. 7.

Inicialmente los hidratos fueron descubiertos en el siglo XIX, eran considerados curiosidades de laboratorio, luego a mediados del siglo XX se observó la formación de hidratos de metano en gasoductos operados en ambiente con bajas temperatura, ocasionando obstrucciones.

El descubrimiento de este hielo inflamable o hidratos de gas, aparecen en la mayoría de fondos oceánicos del mundo, es por ello que, Somoza (2007), sugiere que se ha suscitado un interés repentino tanto en la comunidad científica, como en los organismos estatales dedicados a la investigación de recursos naturales, así como en empresas de exploración de hidrocarburos. A su vez, Pérez (2006) menciona que desde el año 2000, países como Estados Unidos, Japón, Noruega, Canadá, Rusia, España, Reino Unido, Australia y Chile, han promovido esfuerzos en el estudio de la ubicación, comportamiento, acumulación y extracción de los hidratos de gas.

2.2.3.2. Ubicación de los Hidratos de Gas

Los depósitos de hidratos de gas se encuentran en las profundidades de diversas partes del océano. El hidrato de gas se forma en estos lugares porque es estable sólo a alta presión o baja temperatura. Las aguas profundas de la mayor parte de los océanos del planeta son lo suficientemente frías, con temperaturas inferiores a los 10 grados centígrados y tienen suficiente presión para estabilizar los hidratos en el lecho marino en un rango de profundidades que superan los 300 metros. La mayoría de estos hidratos se encuentra en sedimentos marinos costa afuera.

Aparentemente la mayoría de los hidratos marinos están alojados en los bordes de los continentes, en lugares donde el agua es lo suficientemente profunda y donde las aguas ricas en nutrientes dejan materia orgánica parcialmente descompuesta para que las bacterias las conviertan en metano. Con la combinación adecuada de alta presión y baja temperatura, estas moléculas de metano finalmente se

agrupan en jaulas cristalinas de hielo formando los depósitos submarinos de hidratos de gas.

En cuanto a la ubicación, Collett, Lewis y Uchida (2000) indican que se han identificado grandes acumulaciones submarinas de hidratos en la costa de Japón; en Blake Ridge, en la costa este de los Estados Unidos; sobre el margen continental de Cascade en Vancouver, Columbia Británica, Canadá; y en las costas de Nueva Zelanda. También existen hidratos de gas cerca de la superficie terrestre en las regiones de permafrost (suelo permanentemente congelado) debido a las bajas temperaturas dominantes. Se hallaron depósitos de hidratos de gas en la capa de permafrost de Siberia occidental y de la ladera norte de Alaska. Figueroa (2010) refiere que existen más de 60 grandes acumulaciones de hidratos que se han detectado hasta la fecha en el océano y en los continentes (figura N° 5). En Venezuela, según estudios realizados por satélites, se han detectado yacimientos de hidratos de gas: uno entre la isla La Orchila y tierra firme; y el otro hacia el sur de la isla de Margarita.

Figura N° 5. Ubicación de los hidratos de gas en el mundo.



Fuente: Tellería, María. 2015. Hidratos de Gas. Pág. 8.

Si bien la reserva de hidratos de gas parece ser extensa en muchos lugares del mundo, todos los depósitos se encuentran en entornos bastante adversos. Es decir, están ubicados en lugares a los que el ser humano habitualmente no tiene acceso y donde no puede subsistir sin equipos y protección especiales, es por ello que las corporaciones petroleras y energéticas desarrollan proyectos de exploración costa afuera, en una constante búsqueda de recursos energéticos.

2.2.3.3. Importancia Estratégica de los Hidratos de Gas.

El interés de los hidratos de gas como recurso energético es evidente dada la presencia de gas metano en su composición. Asimismo, es el combustible fósil más limpio con el medio ambiente por su elevada relación hidrogeno/carbono y con una aplicabilidad creciente no sólo como combustible sino también como materia prima química. El volumen potencial disponible de hidratos de metano es enorme. En tal sentido, Pérez (2006) señala que existen unas reservas aproximadas de metano en forma de hidratos de 20 mil trillones de metros cúbicos, que prácticamente duplican las reservas convencionales de petróleo. De esta forma, constituyen los recursos energéticos no convencionales más importantes en el mundo.

Se tienen muchas posibilidades de estudios a partir de los hidratos de gas, no solo con carácter científico, sino también tecnológico e industrial. Sin duda alguna que el futuro posible para los hidratos será manejado por una cantidad de variables que incluyen, la rentabilidad económica, la factibilidad de explotación con bajo nivel de riesgo y el manejo controlado de emisiones de metano hacia la atmósfera. No es fácil explotar los hidratos de gas, pero es un recurso absolutamente factible técnicamente.

Hasta ahora es obvia la participación de países del primer mundo en estos proyectos. Quizás es probable que los países latinoamericanos continúen bajo la sombra de éstos si no adoptan decisiones. Pérez (2006) hace referencia a Chile y

Uruguay, que poseen limitadas reservas de hidrocarburos convencionales, y que desde el año 2000 han estado desarrollando proyectos de investigación sobre presencia de hidratos de gas en sus costas.

En el caso de Venezuela, el reconocimiento de los hidratos de gas en su margen no ha sido explorado en su totalidad. Es posible que el petróleo que aún tiene el país no deje ver los recursos energéticos alternos que tiene el país para su estudio. Venezuela debería centrar la atención en continuar con la identificación de este recurso en sus costas, definir la factibilidad técnica de su extracción, y posteriormente elaborar los mapas de riesgos exploratorios. Actualmente en la estatal PDVSA se desarrollan proyectos de exploración y producción Costa Afuera, tanto en el oriente como el occidente de Venezuela, por lo que los hidratos de gas podrían ser considerados como una significativa reserva energética para años futuros.

2.2.4. Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)

En Venezuela, los proyectos costa afuera se vienen desarrollando desde hace varios años. Como lo indica PDVSA (2012), el 27 de enero de 2007, se crea la División Costa Afuera de Exploración y Producción (EyP), por la necesidad de contar con un ente centralizador que desarrollará una visión estratégica apropiada, que garantizara la planificación y control de las múltiples actividades, la consistencia y alineación en materia ambiental, la maximización del contenido nacional y el posicionamiento geopolítico en áreas estratégicas para Venezuela.

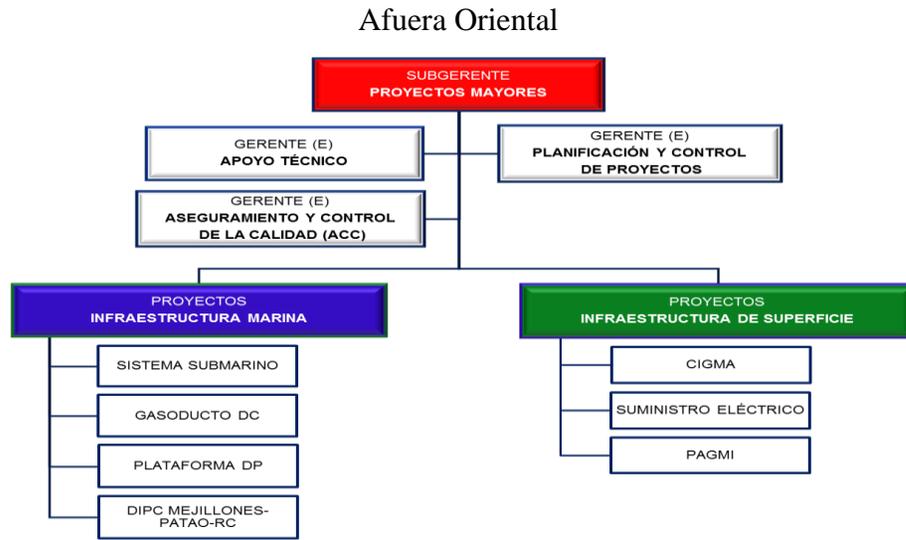
Estas múltiples acciones para la exploración, confirmación de reservas (recursos) y producción de hidrocarburos en la totalidad de las áreas Costa Afuera, delimitadas desde Castilletes, el punto más al Oeste del país; hasta la Fachada Atlántica, el punto más al Este; la línea costera a lo largo del país y los límites territoriales con los países vecinos al Norte, enmarcadas en un modelo de desarrollo

sustentable; requieren de una estrategia particular de desarrollo con una visión integral y armónica que permita el máximo aprovechamiento de los recursos, tanto energéticos como de otra índole en los 740.000 km² de área costa afuera.

En este contexto, dentro de los negocios de PDVSA, se encuentra la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, cuya finalidad principalmente es elaborar y ejecutar el plan de negocios para la explotación racional de las reservas de hidrocarburos líquidos y gaseosos, de los yacimientos ubicados en los espacios acuáticos de la zona económica exclusiva y la plataforma continental venezolana. La Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera ubica sus proyectos geográficamente en: la División Costa Afuera Occidental con localidad Falcón y Maracaibo; la División Costa Afuera Oriental con localidad Cumaná, Carúpano, Güiría y Guamache; y el Distrito Oriental con localidad Güiría y Carúpano. La finalidad de estas divisiones es explotar racionalmente las reservas de hidrocarburos líquidos y gaseosos de los yacimientos costa afuera en todo el espacio venezolano.

La Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera a través de la División Costa Afuera Oriental, cuenta con gerencias habilitadoras para la ejecución de los proyectos que contribuyen desarrollo integral en la región, una Subgerencia de Proyectos Mayores (PPMM) para el desarrollo de proyectos de infraestructura marina y de superficie, y una Subgerencia Operativa para la producción en cada una de los distritos o áreas operativas (figura N° 6).

Figura N° 6. Estructura Organizacional de la Subgerencia PPMM, División Costa



Fuente: PDVSA. 2017. Estructura Organizacional Básica de la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera.

La Subgerencia de Proyectos Mayores (PPMM) se caracteriza por ser la organización líder en la ejecución de proyectos de infraestructura marina y de superficie de alta complejidad técnica y elevado costo de inversión para la producción Costa Afuera, mediante estrategias a corto, mediano y largo plazo, centrado en su capital humano, en armonía con el medio ambiente y en línea con el Plan de la Patria, Plan Siembra Petrolera y las Normas Corporativas de la Dirección Ejecutiva de Producción Costa Afuera. A su vez, se encarga de desarrollar la infraestructura de producción mediante la ejecución de proyectos de alta complejidad técnica y elevado costo de inversión, bajo un sistema normalizado de ejecución, gestión de gerencia y aplicación de mejores prácticas, acorde con los estándares de tiempo, costo y calidad previstos, para contribuir con el desarrollo social y económico nacional.

2.3. Bases Legales

Las bases legales se refieren al conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación que se realiza. En este sentido, los documentos legales que fundamentan este trabajo son: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el Plan de la Patria Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2015-2019, el Plan Estratégico Socialista de Petróleos de Venezuela (PDVSA) 2016-2025 y los Objetivos Nacionales del II Plan Socialista de la Nación con el Plan Estratégico de PDVSA.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). En Venezuela a partir de la aprobación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el año 1999, a través del referéndum popular se inició un proceso histórico de cambios, en cuanto a las viejas estructuras políticas, económicas, sociales, culturales y mediáticas, lo que trajo consigo diferentes objetivos que requirieron de nuevos planes de acción, cronogramas, coordinaciones para el control, evaluación y seguimiento de las políticas públicas del Estado venezolano.

Para que la planeación estratégica funcione solventando los problemas que se presentan en la sociedad, la misma debe estar ajustada tanto a la realidad que se vive como un marco normativo por el cual debe guiarse, que en nuestro país está conformado en primer lugar por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que la convierte en la guía fundamental y obligatoria para interpretar el ordenamiento jurídico. Es así que a partir del año 1999 se instaura en Venezuela la Planificación Estratégica como norma de rango constitucional, siendo esta la forjadora del Estado ideal.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en el Título VI, Del Sistema Socio Económico, Capítulo I, Del Régimen Socio Económico y la Función del Estado en la Economía, en su Artículo 299, establece: El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democratización, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para garantizar una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

En el Capítulo I, Del Poder Legislativo Nacional, Sección Primera: De las Disposiciones Generales, en el Artículo 187 Corresponde a la Asamblea Nacional, numeral 8, de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela: Aprobar las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación, que serán presentadas por el Ejecutivo Nacional en el transcurso del tercer trimestre del primer año de cada período constitucional.

De igual manera, en el Capítulo II, Del Poder Ejecutivo Nacional, Sección Segunda: De las Atribuciones del Presidente o Presidenta de la República, en el Artículo 236 Son atribuciones y obligaciones del Presidente o Presidenta de la República, numeral 18, de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece: Formular el Plan Nacional de Desarrollo y dirigir su ejecución previa aprobación de la Asamblea Nacional.

Para que la planificación estratégica sea llevada a cabo en forma exitosa es necesario en primer lugar recoger la información adecuada del entorno en el cual se van a desarrollar los planes, comprendiendo los alcances del problema que se quiere solucionar y la forma adecuada de arribar al objetivo que se planteó, siendo claro en cuanto a los recursos que se van a manejar, es decir, estableciendo prioridades de lo que se quiere, en base a las necesidades de la sociedad en la que se aplicarán a los planes del estado.

- Plan de la Patria. Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019. Para la comprensión del II Plan de la Nación, correspondiente al período gubernamental 2013-2019, es fundamental partir del estudio retrospectivo de los acontecimientos históricos de nuestra sociedad.

La Fundación Escuela Venezolana de Planificación (FEVP, 2013), indica que a partir de 1999, con la aprobación del proceso constituyente se rompe con las formas tradicionales de concebir la democracia. En consecuencia, se cambia el marco jurídico existente y en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se establece: refundar la República para establecer una sociedad democrática, participativa y protagónica. En el año 2001, se presenta El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001–2007, fundamentado en cinco equilibrios, los cuales se categorizan en económico, social, político, territorial e internacional. Específicamente el equilibrio social está orientado a corregir las enormes distorsiones sociales, como condición para potenciar el pleno desarrollo del ciudadano en todos los aspectos de la vida nacional. De igual manera, la FEVP indica que el I Plan Socialista de la Nación 2007–2013, señala la importancia de la organización social, para la transformación de la debilidad individual en fuerza colectiva, reforzando la independencia, la libertad y el poder originario del individuo. En consecuencia, se precisa el avance de un estado inicial a un estado intermedio entre democracia política y socialismo económico.

En la actualidad, la discusión está centrada en el socialismo del siglo XXI, incluyendo como elemento central la democracia participativa para otorgar un rol preponderante a los ciudadanos en el ejercicio del poder. Este modelo se sustenta en los principios de igualdad, solidaridad, humanismo y equidad, pero también incorpora nuevos elementos en correspondencia con la realidad existente en la sociedad del siglo XXI. El propósito es configurar un conjunto de líneas estratégicas que orienten la actividad gubernamental, en función de brindar solución efectiva a los distintos problemas sociales existentes en nuestra sociedad. La planificación constituye un objetivo central de la gobernabilidad, a los fines de prever las políticas públicas a implementar para satisfacer las demandas ciudadanas.

En tal sentido, la República Bolivariana de Venezuela, de acuerdo al marco constitucional, se plantea un conjunto de metas para el período de gobierno que inició en el año 2013 y culminará en el año 2019, materializado en el II Plan Socialista de la Nación, en el cual se organizan las políticas públicas por áreas denominadas objetivos históricos y objetivos nacionales.

- Plan Estratégico Socialista de Petróleos de Venezuela 2016-2025 (PDVSA, 2015). Los planes de estratégicos PDVSA integran una visión a mediano y largo plazo de la industria petrolera y gasífera del país y de la región latinoamericana. PDVSA está orientada estratégicamente a contribuir a la construcción del nuevo modelo productivo, rumbo a la creación de un nuevo sistema económico para el país. De igual manera, a utilizar el gas para desarrollar la nueva estructura territorial, impulsando los nuevos desarrollos endógenos en Venezuela. Así mismo, contribuir a consolidar la nueva estructura social del país y propiciar la integración Latinoamericana y del Caribe, para de esta manera maximizar y valorizar los recursos gasíferos y petroleros del país.

La empresa PDVSA (PDVSA, 2015), desarrolla las operaciones principalmente a través de sus empresas filiales; también participa en asociación con empresas locales y extranjeras, estas últimas, sujetas a leyes y regulaciones dispuestas para tal fin. Las operaciones correspondientes al sector petrolero, incluyen:

- Exploración, producción y mejoramiento de crudo y gas natural.
- Refinación, transporte y mercadeo de crudo y productos refinados.
- Procesamiento, transporte y mercadeo de gas natural.

Las reservas de petróleo y gas natural, así como las operaciones de producción y mejoramiento, se encuentran localizadas sólo en La República Bolivariana de Venezuela. Las operaciones de exploración, refinación, transporte y mercadeo se ubican en La República, el Caribe, Norteamérica, Suramérica, Europa y Asia.

El objetivo estratégico del Plan Estratégico Socialista (PES), es transformar a PDVSA, filiales y negocios no petroleros, con la gestión directa y democrática de la clase trabajadora consiente de su papel protagónico y participativo en el proceso social de trabajo, en una corporación socialista eficiente y transparente, que genere los recursos necesarios en armonía con el ambiente, para que la República Bolivariana de Venezuela, trascienda de ser un país exportador de materia prima, hacia un país potencia, industrializado, con una sólida estrategia de seguridad energética y soberanía tecnológica, donde el desarrollo territorial y la felicidad del pueblo venezolano es la meta, (PDVSA,2015).

El PES (PDVSA ,2015), está definido por ocho líneas fundamentales:

- Gestión directa y democrática de la clase trabajadora en el proceso social de trabajo.
- Eficiencia y eficacia.
- Optimización y crecimiento de la capacidad de producción.
- Diversificación del mercado, integración regional.
- Desarrollo territorial.

- Soberanía tecnológica.
 - Soberanía energética.
 - Gestión ambiental.
- Objetivos Nacionales del II Plan Socialista de la Nación con el Plan Estratégico de PDVSA. Los temas estratégicos de PDVSA (PDVSA, 2015), están alineados con los objetivos del Plan de la Patria, para así dar como resultado las estrategias a seguir, entre ellas se tienen:
 - Posicionar a PDVSA como empresa líder en producción, procesamiento, refinación y comercialización de crudo pesado. Siguiendo el objetivo nacional N° 3.1 que dice: Consolidar el papel de Venezuela como potencia energética mundial.
 - Motorizar el desarrollo territorial socialista y económico nacional. Siguiendo el objetivo nacional N° 1.2 que dice: Preservar y consolidar la soberanía sobre los recursos petroleros y demás recursos naturales estratégicos, así como el objetivo nacional N° 1.3 que dice: Garantizar el manejo soberano del ingreso nacional, y el objetivo nacional N° 3.1.
 - Fortalecer la diversificación del mercado y la integración energética regional. Siguiendo también el objetivo nacional N° 1.3, el objetivo nacional N° 3.1 y el objetivo nacional N° 4.1 que indica: Continuar desempeñando un papel protagónico en la construcción de la unión latinoamericana y caribeña.
 - Operar y mantener con los mayores estándares de eficiencia de empresas de primer nivel. Siguiendo también el objetivo nacional N° 3.1 y el objetivo nacional N° 3.2 que dice: Desarrollar el poderío económico en base al aprovechamiento óptimo de las potencialidades que ofrecen nuestros recursos para la generación de la máxima felicidad de nuestro pueblo, así como las bases materiales para la construcción de nuestro socialismo bolivariano.
 - Reimpulsar los valores y principios socialistas en el trabajo cotidiano. Siguiendo el objetivo nacional N° 2.4 que indica: Convocar y promover una nueva orientación

ética, moral y espiritual de la sociedad, basada en los valores liberadores del socialismo.

- Preservar el ambiente en las operaciones de PDVSA. Siguiendo el objetivo nacional N° 5.1 que dice: Construir e impulsar un modelo económico productivo eco-socialista, basado en una relación armónica entre el hombre y la naturaleza, que garantice el uso y aprovechamiento racional, óptimo y sostenible de los recursos naturales, respetando los procesos y ciclos de la naturaleza, así como también el objetivo nacional N° 5.4 que dice: Contribuir a la conformación de un gran movimiento mundial para contener las causas y reparar los efectos de cambio climático que ocurren como consecuencia del modelo capitalista depredador.

2.4. Definición de Términos Básicos

El glosario es una herramienta que recopila los diferentes términos utilizados en el proyecto de investigación y los explica de manera que sean entendibles y de fácil apropiación para los diferentes lectores. A continuación se tienen los términos en el ámbito administrativo y energético utilizado en el proyecto de investigación.

- Amenazas: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Serna, 2006).
- Auditoría externa: es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas (David, 2008).
- Auditoría interna: requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (IyD) y sistemas de información de la gerencia de la empresa. Ofrece más oportunidades a los participantes para entender

la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa en conjunto (David, 2008).

- Combustibles fósiles líquidos o gaseosos: son los derivados del petróleo crudo y gas natural, tales como: petróleo diáfano, gasolinas, diesel, combustóleo, gasóleo, GLP, butano, propano, metano, isobutano, propileno, butileno o cualquiera de sus combinaciones (Glosario de Términos Usados en el Sector Energético, 2016).
- Debilidades: son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna, 2006).
- Empresa: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. (Diccionario RAE).
- Estrategas: son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa (David, 2008). Los estrategas son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerentes, vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización (Serna, 2006)
- Estrategias: son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido (David, 2008).
- Exploración petrolera: conjunto de actividades de campo y de oficina cuyo objetivo principal es descubrir nuevos depósitos de hidrocarburos o extensiones de los existentes (Glosario de Términos Usados en el Sector Energético, 2016).

- Fortalezas: son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución (Serna, 2006).
- Gas natural: es una mezcla de hidrocarburos parafínicos ligeros, con el metano como su principal constituyente con pequeñas cantidades de etano y propano; con proporciones variables de gases no orgánicos, nitrógeno, dióxido de carbono y ácido sulfhídrico. El gas natural puede encontrarse asociado con el petróleo crudo o encontrarse independientemente en pozos de gas no asociado o gas seco. Es utilizado para uso doméstico en industrias y generación de electricidad (Glosario de Términos Usados en el Sector Energético, 2016).
- Gerencia estratégica: es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos. Enfoque subjetivo y sistemático para la toma de decisiones de una organización (David, 2008).
- Gerente: es aquel individuo que asume la responsabilidad por el desempeño general de la organización o de una de sus principales divisiones autónomas. Su predominante interés estratégico se concentra en la salud de toda la organización bajo su dirección (Salazar, 2011).
- Hidratos de gas: consisten en compuestos de inclusión cristalinos (claratos) de agua y metano, similares al hielo, donde las moléculas de agua forman una estructura tridimensional (anffitrión) que aloja en su interior la molécula de gas metano (huésped), (Escola, 2006).
- Hidrocarburo: Hidrocarburos: grupo de compuestos orgánicos que contienen principalmente carbono e hidrógeno. Son los compuestos orgánicos más simples y pueden ser considerados como las sustancias principales de las que se derivan todos los demás compuestos orgánicos. Los hidrocarburos más simples son

gaseosos a la temperatura ambiente, a medida que aumenta su peso molecular se vuelven líquidos y finalmente sólidos, sus tres estados físicos están representados por el gas natural, el petróleo crudo y el asfalto (Glosario de Términos Usados en el Sector Energético, 2016).

- **Industria:** se define como un grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí (Salazar, 2011).
- **Metano:** es un hidrocarburo parafínico gaseoso, inflamable. Es el principal constituyente del gas natural y es usado como combustible y materia prima para la producción de amoníaco y metanol (Glosario de Términos Usados en el Sector Energético, 2016).
- **Matriz Debilidades - Amenazas - Fortalezas - Oportunidades (DAFO).** Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DAFO y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones (David, 2008).
- **Metas:** las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo, y las metas secundarias son objetivos que la compañía juzga necesarios si pretende maximizar la ganancia del accionista (Salazar, 2011).
- **Misión:** Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos (Serna, 2006).

- **Monitoría estratégica:** es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base a unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permiten medir los resultados del proceso (Serna, 2006).
- **Objetivos:** se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia (David, 2008).
- **Oportunidades:** son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (Serna, 2006).
- **Organización:** La organización incluye todas las actividades de la gerencia que dan como resultado una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad. Las áreas específicas incluyen el diseño de la organización, la especialización del trabajo, las descripciones del puesto, las especificaciones de los trabajos, el alcance del control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño de los procesos y el análisis de los trabajos (David, 2008).
- **Petróleo:** es una mezcla que, se presenta en la naturaleza compuesta predominantemente de hidrocarburos en fase sólida, líquida o gaseosa; denominando al estado sólido betún natural, al líquido petróleo crudo y al gaseoso gas natural, esto a condiciones atmosféricas. Existen dos teorías sobre el origen del petróleo: la inorgánica, que explica la formación del petróleo como resultado de reacciones geoquímicas entre el agua y el dióxido de carbono y varias sustancias inorgánicas, tales como carburos y carbonatos de los metales; y la orgánica, que asume que el petróleo es producto de una descomposición de los organismos

vegetales y animales que existieron dentro de ciertos periodos de tiempo geológico (Glosario de Términos Usados en el Sector Energético, 2016).

- **Planeación:** consiste en todas las actividades de la gerencia relacionadas con la preparación o el futuro. Las tareas específicas incluyen pronóstico, establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y establecimiento de metas (David, 2008).
- **Planeación estratégica:** es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Serna, 2006).
- **Planes de acción:** son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación (Serna, 2006).
- **Políticas:** son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes (David, 2008).
- **Principios corporativos:** son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional (Serna, 2006).
- **Proyectos estratégicos:** son aquéllos que su realización obedece a decisiones que comprometen el rumbo de la institución; que en el corto y mediano plazo utilizan

grandes cantidades de recursos de la empresa y que requieren de largos periodos de maduración (Glosario de Términos Usados en el Sector Energético, 2016).

- Reservas: es la porción factible de recuperar del volumen total de hidrocarburos existentes en las rocas del subsuelo (Glosario de Términos Usados en el Sector Energético, 2016).
- Valores: son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción (Serna; 2006).
- Visión: es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor (Serna, 2006).
- Yacimiento: unidad del subsuelo constituida por roca permeable que contiene petróleo, gas y agua, las cuales conforman un solo sistema (Glosario de Términos Usados en el Sector Energético, 2016).

2.5. Operacionalización de Variables

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010:93) “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”, es decir, es una propiedad que tiene una variación, la cual puede medirse u observarse. Para Hurtado (2007:135) un sistema de variables: “permite al investigador identificar aquellos aspectos perceptibles de un evento, que hacen posible dar cuenta de la presencia o intensidad de este”.

En cuanto a la operacionalización de variables, Arias (2006:63) lo describe como aquel en el cual “se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”. La operacionalización de variables es por tanto, un conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable, es decir, especificar qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

A efectos de esta investigación, la operacionalización de las variables se muestra en el cuadro N° 11.

Cuadro N° 11. Operacionalización de Variables.

PLAN	VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES
Plan estratégico para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)	Elementos internos	Aspectos generales	Misión Visión Objetivos Diagnóstico estratégico Funciones generales Normas y manuales de sistemas y procedimientos Capacitación
		Capacidad directiva	Imagen corporativa Uso planes estratégicos Estructura organizacional Control gerencial Sistemas de gestión, control Evaluación de gestión Habilidad para atraer y retener personal Inflación Tecnología cambiante
		Capacidad tecnológica	Técnicas de manufactura y procesamiento Capacidad de innovación Nivel de tecnología Registros de patentes Efectividad de la producción y programas de entrega Nivel de coordinación e integración con áreas operacionales
		Capacidad del talento humano	Experiencia técnica Nivel académico Rotación de personal Sentido de pertenencia Motivación Evaluación de desempeño Remuneración Retiro del personal
		Capacidad financiera	Acceso al capital Capacidad de endeudamiento Rentabilidad Fondos internos Información financiera Estados financieros Flujo de efectivo Análisis de costos
		Capacidad competitiva	Acceso a organismos Participación en actividades Producción Labor Miembros

PLAN	VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES
<p>Plan estratégico para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)</p>	Elementos externos	Aspectos generales	Económicos Políticos Sociales Tecnológicos Geográficos Competitivos Ambientales
		Factores económicos	Aspectos económicos Inflación Políticas cambiarias Medidas económicas Tasas de interés Impuestos Situación económica actual
		Factores sociales	Aspectos sociales Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas Programas y trabajos sociales Responsabilidad social
		Aspectos políticos y legales	Elecciones Estabilidad política Legislación y reforma de leyes Responsabilidad pública Situación política actual Legislación y reforma de leyes
		Aspectos tecnológicos	Telecomunicaciones Nuevas tecnologías Facilidad de acceso a la tecnología Automatización de procesos Avances tecnológicos Nuevas tecnologías petroleras Internet, extranet e intranet
		Factores geográficos	Acceso a las instalaciones Dificultad de transporte Ubicación Ubicación geográfica Acceso vial
		Factores ambientales	Impacto ambiental Normativa legal ambiental Medio ambiente laboral
		Factores competitivos	Alianzas estratégicas Desarrollo de inversiones Internacionalización del negocio Inversión extranjera Nuevos competidores

Fuente. Autora. 2017.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El término metodología está compuesto del vocablo método y el sustantivo griego *logos* que significa juicio o estudio (Ramos, 2008). Metodología se puede definir como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación.

La metodología es el instrumento que vincula el sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico. Para Sabino (1992:21) “entendemos por sujeto a la persona (o equipo de personas) que adquiere o elabora el conocimiento, y a aquello que es conocido se lo denomina objeto de conocimiento”. De igual manera, Sabino indica que “el acercamiento del investigador hacia su objeto puede considerarse como la operación fundamental, la esencia misma de la investigación, pues es lo que lo vincula con la realidad, lo que le da acceso a conocerla”. Es por ello, que el sujeto y el objeto de la investigación se compenetran por medio del investigador que desea obtener conocimiento de lo que se está estudiando, para a su vez adquirir un conocimiento más profundo y completo sobre ello.

De allí que, en este capítulo se procede a explicar las técnicas y procedimientos utilizados para llevar a cabo la investigación, es decir, cómo se realizó el estudio para responder a la problemática planteada. En este sentido, a continuación se presenta el nivel; tipo y diseño de investigación; población y muestra; las técnicas e instrumentos para la recolección de datos; validez y confiabilidad; las técnicas para el análisis de datos; el procesamiento de datos de la investigación y la interpretación y presentación del informe final de investigación.

3.1. Reflexión del Método de Investigación

Ramos (2008), define la investigación científica como una serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas. La ciencia es un tipo particular y específico de conocimiento, y para lograr un conocimiento de tal naturaleza o para hacer ciencia, es preciso seguir determinados procedimientos que permitan alcanzar el fin propuesto. Al respecto Sabino (1992:22) indica que “no es posible obtener un conocimiento racional, sistemático y organizado actuando de cualquier modo: es necesario seguir algún método, algún camino concreto que nos aproxime a esa meta”. Por lo que, el método científico “es el procedimiento o conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener conocimientos científicos, el modelo de trabajo o secuencia lógica que orienta la investigación científica”.

Sabino (1992:25), recomienda el concepto de método como el significado general de modelo lógico que se sigue en la investigación científica. Y en cuanto al de metodología, lo más adecuado es considerarla como el estudio y análisis de los métodos, reservando los términos técnicas y procedimientos para hacer alusión a los aspectos más específicos y concretos del método que se usan en cada investigación. Por lo que, el método se refiere entonces al proceso de descubrimiento científico, y a su vez corresponde a la selección de los instrumentos y técnicas específicos de cada estudio, fijar los criterios de verificación o demostración que afirme la investigación.

El método de investigación es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. Como indica Hernández, Fernández y Baptista (2010), el método de investigación se refiere al método que se emplea en el estudio, el cual puede ser:

- Método deductivo: Parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular. Pone el énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y abstracción, antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos.
- Método inductivo: Se analizan solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría. Se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez.
- Método hipotético-deductivo: A través de observaciones realizadas de un caso particular se plantea un problema. Éste lleva a un proceso de inducción que remite el problema a una teoría para formular una hipótesis, que a través de un razonamiento deductivo intenta validar la hipótesis empíricamente.

Ahora bien, el paradigma de investigación positivista, es llamado paradigma cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, para Lunner (2005:18), es el paradigma dominante en algunas comunidades científicas. Entre los supuestos que defiende la escuela filosófica está: “el objetivo que se obtiene se considera objetivo y factual, se basa en la experiencia y es válido para todos los tiempos y lugares, con independencia de quien lo descubre”.

El proceso de investigación debe realizarse siguiendo modelos o tipos de metodologías, los cuales según la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación, Hernández y otros (2010), los clasifican como:

- Método cuantitativo: es aquella que utiliza predominantemente información de tipo cuantitativo directo. Dentro de la investigación cuantitativa se pueden

observar: los diseños experimentales; la encuesta social: es la investigación cuantitativa de mayor uso en el ámbito de las ciencias sociales y consiste en aplicar una serie de técnicas específicas con el objeto de recoger, procesar y analizar características que se dan en personas de un grupo determinado; y los estudios cuantitativos con datos secundarios: los cuales abordan análisis con utilización de datos ya existentes.

- Método cualitativo: es aquella que persigue describir sucesos complejos en su medio natural, con información preferentemente cualitativa. Los principales tipos de investigación cualitativa son: investigación-acción: es un tipo de investigación aplicada, destinada a encontrar soluciones a problemas que tenga un grupo, una comunidad, una organización. Los propios afectados participan en la misma. Y la investigación participativa: es un estudio que surge a partir de un problema que se origina en la misma comunidad, con el objeto de que en la búsqueda de la solución se mejore el nivel de vida de las personas involucradas.

De manera que, para la presente investigación, basada en proponer un plan estratégico para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de PDVSA División Costa Afuera Oriental, está guiada por el método cuantitativo, el cual permite cuantificar la relevancia de un fenómeno como lo son los hidratos de gas, poniendo énfasis en la confiabilidad de los datos en la Gerencia de estudio y así generar estrategias para el desarrollo del proyecto energético.

El trabajo se asocia con el método cuantitativo en cuanto el interés es explicar, controlar o predecir el fenómeno en estudio, el cual es plan estratégico como conocimiento administrativo y los hidratos de gas como objeto de la práctica de ingeniería, basado en la experiencia realizada la cual se explica en el análisis cuantitativo del instrumento aplicado para realizar la propuesta factible originada en causas reales diagnosticadas.

3.2. Nivel de la Investigación

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno o un evento de estudio, (Hernández, Fernández y Baptista, 2009). Así mismo, los niveles de investigación, según el alcance del objetivo general y los objetivos específicos, Hernández y otros (2009) los clasifican en:

- Exploratoria. Es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes.
- Descriptiva. Se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad.
- Explicativa. Es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo.
- Correlacional. Es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

En atención a los planteamientos de Hernández y otros (2009) y lo expuesto por Arias (2006:24) sobre un estudio descriptivo, que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”, puede indicarse que la investigación aquí emprendida es de carácter descriptiva, por cuanto se pretende describir los elementos que conforman una propuesta estratégica para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas, surgido de la detección de la necesidad de realización de dicha propuesta en la Gerencia objeto del estudio.

3.3. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es aquel que permite darle la dimensión al nivel de acuerdo a los objetivos establecidos, ya que, determina la manera cómo el investigador abordará el evento de estudio, de acuerdo a las técnicas, métodos, instrumentos y procedimientos propios de cada uno (Hernández y otros, 2009).

Existen muy diversos tratados sobre las tipologías de la investigación. Vázquez (2005) presenta una síntesis de los tipos de investigación mostrados por diferentes autores sobre el tema.

- Según la fuente de información:
 - Investigación documental.
 - Investigación de campo.
- Según la extensión del estudio:
 - Investigación censal.
 - Investigación de caso, (encuesta).
- Según las variables:
 - Experimental.
 - Casi experimental.
 - Simple y compleja.
- Según el nivel de medición y análisis de la información:
 - Investigación cuantitativa.
 - Investigación cualitativa.
 - Investigación cuali-cuantitativa.
 - Investigación descriptiva.
 - Investigación explicativa.
 - Investigación inferencial.
 - Investigación predictiva.
- Según las técnicas de obtención de datos:

- Investigación de alta y baja estructuración.
- Investigación participante.
- Investigación participativa.
- Investigación proyectiva.
- Investigación de alta o baja interferencia.
- Según su ubicación temporal:
 - Investigación histórica.
 - Investigación longitudinal o transversal.
 - Investigación dinámica o estática.
- Según el objeto de estudio:
 - Investigación pura.
 - Investigación aplicada.

Con el fin de recolectar la información necesaria para responder a las preguntas de investigación, se debe seleccionar un diseño de investigación. Esto se refiere a la manera práctica y precisa que el investigador adopta para cumplir con los objetivos de su estudio, ya que, el diseño de investigación indica los pasos a seguir para alcanzar dichos objetivos. Hernández y otros (2009) indican que, el tipo de investigación se define con base en el objetivo, y el diseño de la investigación se define con base al procedimiento. Así mismo, el diseño se refiere al proceso de recolección de datos que permita al investigador lograr la validez interna de la investigación, es decir, generar un alto grado de confianza en las conclusiones generadas, conclusiones que van en consonancia con los objetivos establecidos.

Existen diferentes tipos de diseños de investigación, de los cuales debe elegirse uno o varios para llevar a cabo una investigación. Como indican Hernández y otros (2009), el diseño se refiere a las fuentes: si son vivas y la información se recoge en su ambiente natural, el diseño se denomina de campo, pero si la información se recoge en un ambiente artificial o creado, se habla de diseño de laboratorio. Por el

contrario, si las fuentes no son vivas, sino documentos, el diseño es documental. A su vez, las investigaciones pueden ser mixtas abarcando las dos tipos de fuentes.

El diseño de investigación se desarrolló a través de un estudio de campo, ya que los datos requeridos serán recogidos en forma directa de la realidad, por cuanto, como lo señala la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). Así mismo, los estudios de campo para Arias (2006:31), “consisten en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Por tal razón el estudio cobra importancia, pues la información suele ser la de mayor esencia para el alcance de los objetivos y más aún para la solución del problema planteado. Para tales efectos se aplicará la técnica de la encuesta, la cual según Balestrini (2002), es una técnica de gran utilidad que permite recoger informaciones a partir de una finalidad previamente establecida.

A su vez, para Hurtado (2007:114) el tipo de investigación es proyectiva, la cual es definida como aquella que permite “proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta”. Es decir, permitirá generar un cambio cognitivo en los beneficiarios que por una u otra causa no pueden acceder a realizar estudios referentes al campo de estudio.

3.4. Población y Muestra

La población está destinada a señalar a quién o qué estudiar, es decir, delimitar la población muestral, definirla y describir sus características. Ramírez (1999:87), define como población “a los individuos, objetos, que pertenecen a una misma clase por poseer características similares, pero con la diferencia que se refiere a un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar”. Por su parte, Flames (2001:21) define la población como “el conjunto de personas con características

afines que son objeto de estudio”, por cuanto son individuos o cosas sometido a una evaluación estadística mediante la realización de un muestreo.

En la presente investigación, la población está constituida por 138 gerentes y subgerentes o líderes que conforman gerencias operativas implicadas en el proyecto de trabajo de grado asumido. Dicha población se muestra en el cuadro N° 12 a continuación.

Cuadro N° 12. Población.

NIVEL OPERACIONAL DIVISIÓN	DIVISIÓN SAP	ORGANIZACIÓN SAP	PROCESO/UNIDAD	PROCESOS FUNCIONALES
DIRECCION EJECUTIVA COSTA AFUERA	PRODUCCIÓN ORIENTE	SUB GERENCIA PROYECTOS MAYORES	ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD (ACC)	10
			NUEVOS NEGOCIOS	7
			COMISIONADO Y ARRANQUE	10
			COMPLEJO INDUSTRIAL GRAN MARISCAL DE AYACUCHO (CIGMA)	10
			INFRAESTRUCTURA SOCIAL	10
			GASODUCTO DRAGÓN CIGMA	7
			GÚIRIA NUEVA	5
			MEJILLONES RIO CARIBE	7
			CONSTRUCCIÓN	5
			PAGMI	10
			PLATAFORMA	10
			PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS (PyCP)	10
			PROYECTO VIALIDAD SUCRE	5
			PROYECTOS MAYORES	15
			SISTEMA SUBMARINO	7
			SUMINISTRO ELÉCTRICO	5
CONSTRUCCIÓN CPC	5			
TOTAL			16	138

Fuente. Autora. 2017.

Para efectos de esta investigación, se procedió a obtener información de los gerentes y subgerentes de las unidades funcionales o subgerencias de Proyectos Mayores, ello implica que la población de interés es de 138 gerentes se consideró como una población accesible. Arias (2006), define la población accesible como “la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa. El tamaño de la población accesible depende del tiempo y de los recursos del investigador”.

Por su parte, Arias (2006:83), señala que cuando por diversas razones resulta imposible abarcar la totalidad de los elementos que conforman la población accesible, se recurre a la selección de una muestra, en consecuencia, enuncia que “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (ob. cit.). Para Gonzalvo (1978:111), una muestra es el conjunto de elementos, que constituyendo una pequeña proporción de la población, son seleccionados del todo o total, o de parte “estrato”, de la misma, con carácter homogéneo, con la finalidad de su análisis. Así mismo, Balestrini (2002:141), señala que la muestra estadística “es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”; esta parte representa las características de la población objeto de estudio.

A tal efecto, la muestra tomada fue estratificada. Según Arias (2006), el muestreo estratificado consiste en dividir a la población en subconjuntos cuyos elementos posean características comunes, es decir, estratos homogéneos en su interior. Castañeda (2002:149), indica que en un muestreo aleatorio estratificado “la población se subdivide en grupos o estratos mas pequeños”; es por ello que, en el presente trabajo de grado, la muestra es finita estratificada, porque la población de 138 empleados se divide en 16 unidades/procesos. Ahora bien, para determinar el tamaño de la muestra estratificada, se procede a elegir los sujetos de cada estrato, la cual la conforman los gerentes, subgerentes y líderes, ya que, debido a limitaciones personales y logísticas del personal, no se tomó la totalidad de la población.

De acuerdo a lo anterior y siguiendo el procedimiento de muestreo según Castañeda (2002), a los fines de esta investigación la muestra estratificada se determinó de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:
n: Muestra
Z: Nivel de confianza (90%)
p: Variabilidad positiva (50%)
q: Variabilidad negativa (50%)
N: Población (138 gerentes)
e: Nivel de precisión o error de Muestreo (5%)

Datos:
n: ?
Z: $90\%/100=0,9/2=0,45$
ubicando el valor en la tabla de valores Z, tenemos que $Z=1,65$
p: $50\%/100=0,5$
q: $50\%/100=0,5$
N: 138 gerentes
e: $5\%/100=0,05$

Resultado de la aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{(1,65)^2 * 0,5 * 0,5 * 138}{138 * (0,05)^2 + (1,65)^2 * 0,5 * 0,5} \quad n = 91,57 \quad \text{Aproximando a: } n \approx 92$$

Para saber cuantos individuos se elegirán en cada estrato se dividirá cada subgrupo entre la población total y luego el resultado se multiplica por el tamaño de la muestra (n=92), así se obtienen los resultados de la muestra estratificada. De allí que, el cuadro N° 13, expresa cómo está distribuida la muestra en los estratos, la cual está representada por los gerentes, subgerentes y líderes que laboran en las diferentes unidades o procesos dentro de Proyectos Mayores, obteniéndose así una muestra de 94 individuos.

Cuadro N° 13. Distribución de la Muestra.

ORGANIZACIÓN SAP	PROCESO/UNIDAD	POBLACION PROCESOS FUNCIONALES	MUESTRA POR ESTRATOS
SUB GERENCIA PROYECTOS MAYORES	ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD (ACC)	10	7
	NUEVOS NEGOCIOS	7	5
	COMISIONADO Y ARRANQUE	10	7
	COMPLEJO INDUSTRIAL GRAN MARISCAL DE AYACUCHO (CIGMA)	10	7
	INFRAESTRUCTURA SOCIAL	10	7
	GASODUCTO DRAGÓN CIGMA	7	5
	GÚIRIA NUEVA	5	3
	MEJILLONES RIO CARIBE	7	5
	CONSTRUCCIÓN	5	3
	PAGMI	10	7
	PLATAFORMA	10	7
	PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS (PyCP)	10	7
	PROYECTO VIALIDAD SUCRE	5	3
	PROYECTOS MAYORES	15	10
	SISTEMA SUBMARINO	7	5
	SUMINISTRO ELÉCTRICO	5	3
CONSTRUCCIÓN CPC	5	3	
TOTAL		16	138
			94

Fuente: Autora. 2017.

Al enfrentar ciertos imprevistos o inconvenientes como poca cooperación de las unidades o procesos funcionales donde se realizó el trabajo de campo, escasa ayuda de los individuos, cuestionarios incompletos, entre otros, conviene agregar que un número de expertos en investigación social aseguran que “con tomar un aproximado de 30% de la una muestra de estudio, se tendría un elevado índice de representatividad” (Ramírez, 1999:91). Para el caso de la presente investigación se obtuvieron 30 cuestionarios respondidos por los individuos encuestados, lo que corresponde aproximadamente el 32% de la muestra (94 individuos = 100%), considerándose así como representativa dicha muestra.

3.5. Técnicas para Analizar los Datos

Para Jiménez (2002:48), el tratamiento de los datos en una investigación puede ser de tipo diagnóstico. La naturaleza de la medición “determina la necesidad de la puesta en marcha del proyecto”, en el mismo se incluye cuadros, gráficos e interpretaciones apropiadas. Los datos permitirán organizar la información para el análisis con el fin de proponer un plan estratégico para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas. Los datos se analizaron por medio de la estadística descriptiva mediante el cálculo de proporciones tomados de las respuestas emitidas por la población de interés y asentadas en el instrumento diseñado y validado para tal fin, para determinar la distribución de frecuencia.

El análisis de los resultados se apoyan en la estadística descriptiva a través del siguiente procedimiento: cada uno de los ítems se ordenan, luego se codifican y se tabulan. Luego se organizan los datos de acuerdo a la estructuración conformada por la medición de los ítems del cuestionario. Después se cuantifican los porcentajes de cada frecuencia. Y por último, se realiza la representación gráfica a través del levantamiento de barras para su posterior análisis y emisión de resultados y conclusiones.

Para efectos del análisis de datos y su representación en los resultados de los cuestionarios aplicados, la muestra estratigráfica de 30 individuos que respondieron a dicho cuestionario representa ahora el 100% de la muestra poblacional a estudiar.

3.6. Criterios de Validez y Confiabilidad

Según Hernández y otros (2009:46), señalan que la validez “se refiere al grado que un instrumento mide la variable que pretende medir”. Para la validez del instrumento se utilizará la técnica del criterio de juicio de expertos; en éste caso se seleccionará a tres especialistas. El juicio de éstos se basará en la coherencia, pertinencia, claridad y congruencia del instrumento con los objetivos planteados en la investigación. En tal sentido, el instrumento se someterá a la validez de contenido, para lo cual se procederá a acudir a la técnica de criterio de expertos, es decir, se acudirá a un grupo de especialistas en gerencia, metodología de la investigación e ingenieros en el tema, quienes darán su aprobación acerca de la elaboración y redacción correspondiente a cada ítem. Los mismos determinarán si los ítems son adecuados y congruentes con los objetivos planteados en la investigación.

En lo referido a la confiabilidad, para Hernández y otros (2009:21), “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados”. Así mismo, señalan que, existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento, para efecto de la investigación se utiliza una prueba piloto por medio del método de equivalencia interna y el estadístico Alpha de Crombach el cual determina que el instrumento empleado es de alta, poca o ninguna confiabilidad para establecer que el instrumento utilizado posee consistencia interna.

La confiabilidad de un instrumento recae específicamente en el grado de exactitud de la información recabada y lo satisfactoria que esta resulte al momento de su aplicación en repetidas ocasiones con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones. Para este efecto se realiza el cálculo de confiabilidad de Alfa de

Crombach, ya que, el instrumento dispone de una sola aplicación produciendo valores que oscilen entre 0 y 1. De esta manera se podrá determinar la confiabilidad del instrumento diseñado.

3.7. Interpretación y Presentación de la Información

La interpretación de los datos está relacionada con el análisis de los mismos, ya que, se utilizan para hacer las deducciones pertinentes en las relaciones de la investigación y presentar las conclusiones sobre el estudio. Es por ello que la interpretación de los datos, para Silva (2014:128) “consiste en discutir y comentar los hallazgos del estudio y en establecer su relación con los soportes bibliográficos acerca del tema”. Es decir, se trata de comentar la concordancia o discrepancia con otros estudios para emitir los resultados de la investigación.

Para el estudio de campo como técnica de recolección de datos se utiliza la encuesta, ya que según Castañeda, De la Torre, Morán y Lara (2005:176), “consiste en la interrogación sistemática de individuos a fin de generalizar. Se usa para conocer la opinión de un determinado grupo de personas respecto de un tema que define el investigador”, tal es caso del presente estudio. Los resultados del mismo permiten elaborar las recomendaciones de esta investigación, para así abordar el problema en forma adecuada y responder las preguntas de la investigación.

CAPÍTULO IV

**PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL
DESARROLLO DE UN PROYECTO ENERGÉTICO DE
HIDRATOS DE GAS EN LA SUBGERENCIA DE PROYECTOS
MAYORES DE LA DIVISIÓN COSTA AFUERA ORIENTAL DE
PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A. (PDVSA)**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos, los cuales son analizados, en función de proponer un proceso de planeación estratégica para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).

4.1. Diagnóstico Estratégico para el Desarrollo de un Proyecto Energético de Hidratos de Gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)

Para realizar el diagnóstico estratégico fue necesario obtener información, mediante el diseño y aplicación de una encuesta, en calidad cuestionario, el cual fue respondido por 30 gerentes, subgerentes y líderes, los cuales son los informantes de esta investigación. El análisis datos se realizó basado en los datos de cada indicador de las dimensiones que conforman las variables estudiadas. Los resultados se muestran a través de gráficos desplegados en este capítulo y en tablas contenidas en el anexo N° 2.

4.1.1. Elementos Internos

Los datos referentes a los elementos internos, considerados en el diagnóstico estratégico de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), se desarrollan a continuación.

4.1.1.1. Aspectos Generales

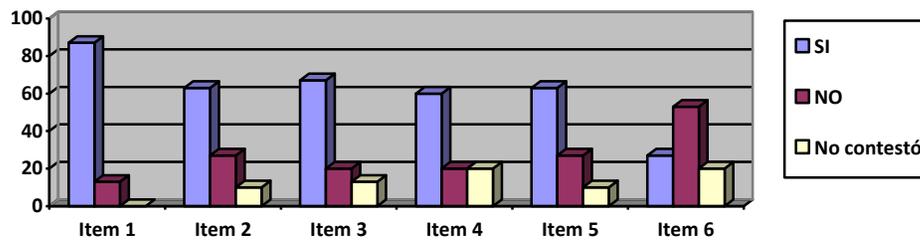
Dentro de los aspectos generales se encuentran: la misión, la visión, los objetivos, el diagnóstico estratégico, las funciones gerenciales, las normas y manuales de sistemas y procedimientos, y la capacitación del personal.

- Misión: Serna (2006) establece que la misión indica la manera cómo una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. La misión responde precisamente a una necesidad estratégica, de tal modo que esta sea capaz de expresar la razón de ser de la empresa u organización, definiendo con claridad los beneficios que le ofrece al mercado, las necesidades de sus clientes y los valores que la compañía posee y que constituyen su filosofía empresarial. En la aplicación de la encuesta en los ítems relacionados a la variable misión, se pudo obtener los siguientes resultados:

Respecto al ítem N° 1 sobre la existencia de una misión en la Subgerencia de Proyectos Mayores: el 87 % respondió que sí y el 13% manifestó que no. Sobre el ítem N° 2, se consultó si conoce la misión de la subgerencia, el 63% señaló que si y el 27% dijo que no conocía. En cuanto a que las labores están orientadas en función de la misión, el 67% dijo que si y el 20 % que no (ítem N° 3). Sobre si la misión está claramente establecida; el 60% contestó si y el 20% respondió que no (ítem N° 4). Al preguntar si la misión se encuentra planteada por escrito; el 63% respondió que sí y el 27% señaló que no (ítem N° 5). En cuanto a que si la misión es conocida y compartida por el personal; el 27% dijo que si y el 53% respondió que no (ítem N° 6).

A continuación, en el gráfico N° 1, se muestran los cálculos de los elementos internos, aspectos generales, dimensión: misión, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N° 1. Elementos Internos. Aspectos Generales: Misión.



Fuente: Autora. 2017.

En promedio el 61% de los encuestados respondió que si conoce la misión de la organización y el 27% que no la conoce. Aunque un alto porcentaje señaló reconocer la misión de la subgerencia, es altamente significativo que los consultados no perciban la misión, por cuanto se considera que todo el personal debe conocerla para lograr los objetivos institucionales y alcanzar las metas propuestas. El 12% de los encuestados no contestó a las preguntas respectivas.

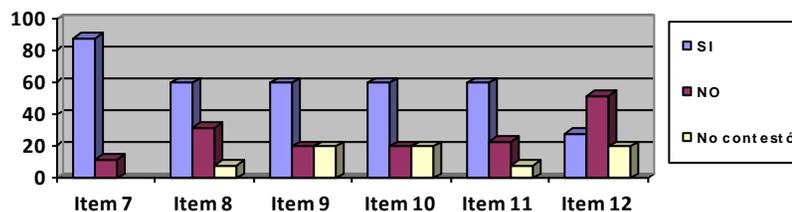
- **Visión:** Es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. En este sentido es necesario conocer si los actores de una organización tienen claro cuál es la visión que se tiene de la empresa donde se labora, para este fin, en la encuesta aplicada a la muestra se obtuvieron los siguientes resultados:

Para el ítem N° 7, se preguntó si existía una visión en la, el 87% contestó que si y el 13% que no existe. En cuanto al ítem N° 8, sobre si conoce la visión de la Subgerencia de Proyectos Mayores, el 60% respondió que si y el 33% que no la

conocía. Sobre el ítem N° 9, referido a si conoce que las labores de la Subgerencia de Proyectos Mayores están orientadas en función de la visión, el 60% de los entrevistados respondió que si y el 20% confesó que no. Sobre el ítem N° 10, el 60% manifestó que la visión de la Subgerencia de Proyectos Mayores, si estaba establecida y el 20% que no. El ítem N° 11 fue respondido si en un 60% y no el 33% de los entrevistados al preguntarles si la visión estaba planteada por escrito. Y en el ítem N° 12, si la visión era conocida y compartida por los miembros de la Subgerencia de Proyectos Mayores, el 27% indicó que si, y el 53% señaló que no.

A continuación, en el gráfico N° 2, se muestran los elementos internos, aspectos generales, dimensión: visión, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N° 2. Elementos Internos. Aspectos Generales: Visión.



Fuente: Autora. 2017.

En promedio, el 59% de los entrevistados si conoce la visión de la Subgerencia y el 29% no conoce la misma, lo que es significativo por cuanto se presume que una gran cantidad de empleados desconoce lo que se espera que sea la empresa en el futuro y solo vive el presente laboral rutinario sin fijarse logros y metas en el tiempo. El 12% de los encuestados no contestó a las preguntas respectivas.

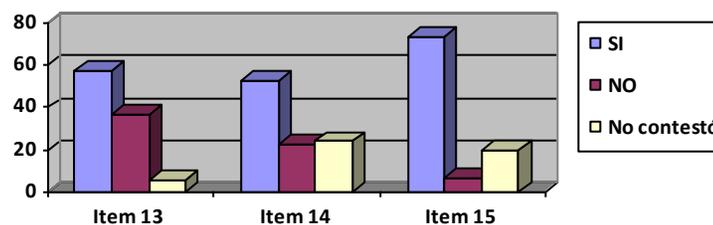
- **Objetivos:** Los objetivos son esenciales para el éxito la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar

motivar y controlar con eficacia (David, 2008). En este orden de ideas, se formularon interrogantes pertinentes que arrojaron los siguientes resultados:

El ítem N° 13, sobre si estaban claramente establecidos los objetivos de la Subgerencia de Proyectos Mayores, el 57% de la muestra poblacional señaló que si y el 37% indicó que no estaban establecidos. Sobre el ítem N° 14, referido a si los objetivos de la Subgerencia de Proyectos Mayores estaban acordes con los objetivos de PDVSA, el 53% señaló que si y el 23% respondió que no estaban acordes. En el ítem N° 15 se preguntó si la Subgerencia de Proyectos Mayores era fundamental para lograr los objetivos de PDVSA, el 73% contestó que si y el 7% respondió negativamente.

A continuación, en el gráfico N° 3, se muestran los elementos internos, aspectos generales, dimensión: objetivos, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N° 3. Elementos Internos. Aspectos Generales: Objetivos.



Fuente: Autora. 2017.

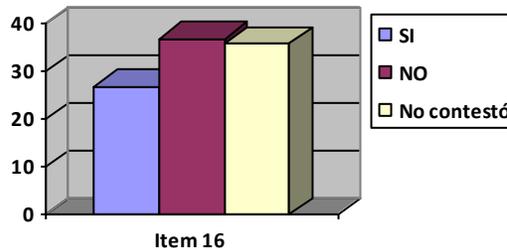
El promedio de respuestas, sobre si conocen los objetivos de la Subgerencia indicó que el 61% de la muestra si los conoce y el 22% no conoce los objetivos de la misma, lo que es altamente significativo en términos poblacionales al hacer la proyección a todos los elementos que integran la Subgerencia, por cuanto se presume que algunos gerentes solo cumplen labores rutinarias sin un sentido de motivación al

logro de los objetivos empresariales, lo que puede afectar la eficiencia y eficacia laboral y empresarial. El 17% de los encuestados no contestó a las preguntas respectivas.

- Diagnóstico Estratégico: El diagnóstico estratégico se debe desarrollar tanto para conocer la situación de una institución, como para advertir las causas de los problemas que impiden que puedan realizarse las actividades establecidas de acuerdo a los objetivos planificados. Es por ello, que al consultarle a la muestra, en el ítem N° 16, sobre si la Subgerencia de Proyectos Mayores realiza un diagnóstico para alcanzar los objetivos de PDVSA, el 37% señaló que no lo realiza y el 27% que si efectúa tal diagnóstico.

A continuación, en el gráfico N° 4, se muestran los elementos internos, aspectos generales, dimensión: diagnóstico, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N° 4. Elementos Internos. Aspectos Generales: Diagnóstico.



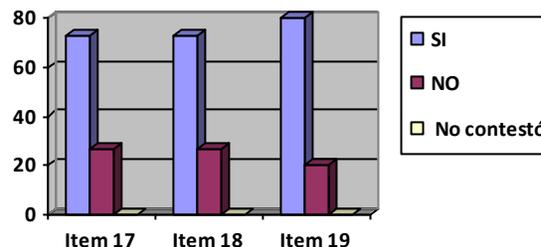
Fuente: Autora. 2017.

Es altamente significativo que un 37% de empleados tengan tal criterio en cuanto al diagnóstico para alcanzar los objetivos, lo que indica que existe discrepancia entre el personal sobre aspectos gerenciales básicos que pueden estar incidiendo en el ambiente laboral. El 27% de los encuestados no contestó a la pregunta respectiva.

- **Funciones Gerenciales:** Las funciones gerenciales deben ser conocidas por los líderes empresariales porque inciden en la eficiencia y eficacia de la gestión y del logro de la misión, visión y objetivos propuestos. De allí que al consultarle a la muestra en el ítem N° 17, el 73% respondió que si conocía con claridad las funciones relacionadas con el cargo y el 27% señaló que no las conocía. En el ítem N° 18, sobre si conoce las responsabilidades del cargo que ocupa el 73% manifestó que si y el 27% que no las conocía. Y al preguntar en el ítem N° 19, si las funciones que cumple son muy importantes; el 80% declaró que si y el 20% dijo que no.

A continuación, en el gráfico N° 5, se muestran los elementos internos, aspectos generales, dimensión: funciones generales, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N° 5. Elementos Internos. Aspectos Generales: Funciones Gerenciales.



Fuente: Autora. 2017.

Aunque en promedio, el porcentaje que si (75%) conoce las funciones gerenciales es alto, también el porcentaje que no (25%) conoce las funciones gerenciales es significativo, por cuanto se considera que todo el personal gerencial debe conocerlas para un mejor desempeño.

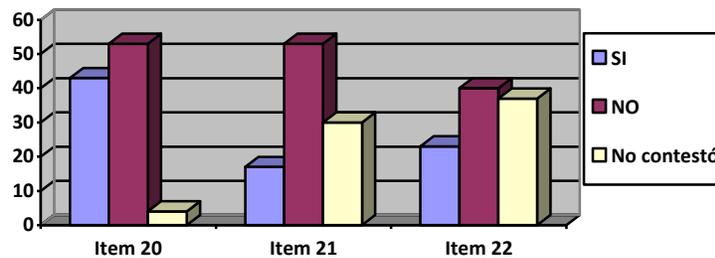
- **Normas y Manuales de Sistemas y Procedimientos:** En la administración moderna de empresas es fundamental contar con un cuerpo de normas escrito que rija la vida laboral para el funcionamiento correcto de todos los niveles y empleados, de

allí que se consultó a la muestra poblacional en el ítem N° 20 si se cuenta en la Subgerencia con normas y manuales de sistemas y procedimientos, el 43% señaló que si, pero el 53% indicó que no se cuenta con dichos elementos, al consultar en el ítem N° 21, si conocía todo lo establecido en los manuales de normas, respondieron, el 17% que si y un 53% que no conocían dichos manuales. Al preguntar en el ítem N° 22 que si aplica lo establecido en los manuales de normas, el 23% contestó que si y el 40% respondió que no aplica dichas normas.

•

A continuación, en el gráfico N° 6, se muestran los elementos internos, aspectos generales, dimensión: normas y manuales de sistemas y procedimientos, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N° 6. Elementos Internos. Aspectos Generales: Normas y manuales de sistemas y procedimientos.



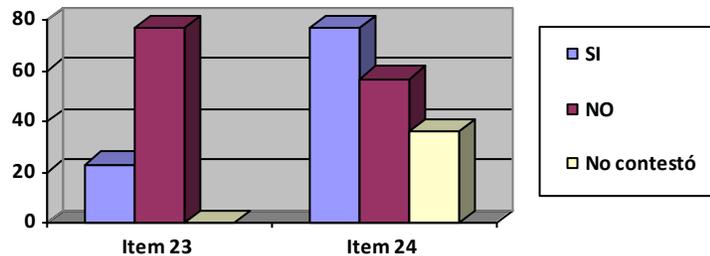
Fuente: Autora. 2017.

Aunque el porcentaje que si (28%) conoce las normas y manuales de sistemas y procedimientos es alto, también el porcentaje que no (49%) conocen dichas normas y manuales es significativo, por cuanto se considera que todo el personal gerencial debe conocer y aplicar las normas y manuales para el manejo de sistemas y ejecución procedimientos de trabajo. El 24% de los encuestados no contestó las preguntas respectivas.

- **Capacitación:** Se considera que la capacitación es importante para las empresas por cuanto permiten mantener un personal actualizado en las áreas de interés en cuanto a tecnologías y competencias laborales. En este sentido al preguntar en el ítem N° 23 sobre si le fue ofrecida capacitación para laborar en la Subgerencia el 77% de los entrevistados contestó que no, mientras que el 23% indicó que si. Al consultar en el ítem N° 24, sobre si se capacita anualmente a todos los miembros de la Subgerencia, el 57% contestó que no y el 7% respondió que si se capacitaba.

A continuación, en el gráfico N° 7, se muestran los elementos internos, aspectos generales, dimensión: capacitación, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N° 7. Elementos Internos, Aspectos Generales: Capacitación.



Fuente: Autora. 2017.

En promedio el 15% de la muestra considera que si se capacita al personal y el 67% que no es capacitado el personal para el desempeño laboral en la Subgerencia, lo cual indica que éste elemento debe ser considerado al realizar y desarrollar un plan estratégico por cuanto puede incidir en el logro de los objetivos trazados y en el desempeño general.

4.1.1.2. Capacidad Directiva

Para Serna (2006), la calidad de la dirección depende del liderazgo empresarial, de la toma de decisiones oportunas, del acoplamiento del estilo gerencial con las demandas que plantea el entorno. En este orden de ideas, al preguntar a los encuestados se tiene:

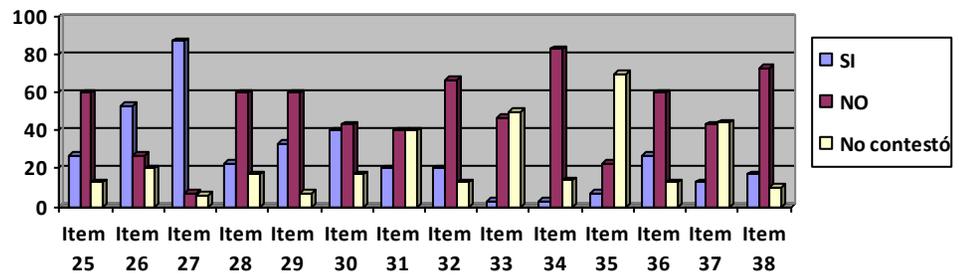
En el ítem N° 25, sobre si cuenta la Subgerencia con una imagen corporativa y de responsabilidad social, el 27% respondió que si y el 60% que no. Sobre si se hace uso de planes estratégicos, en el ítem N° 26, el 53% contestó afirmativamente y el 27% de forma negativa. En el ítem N° 27 se pregunta sobre si se cuenta con una estructura organizacional; el 87% respondió que si, mientras que el 7% contestó que no se cuenta con dicha estructura. Sobre si se aplica el control gerencial en el ítem N° 28, el 60% respondió que no, y el 23% contestó que Si se aplica dicho control gerencial. Al preguntar en el ítem N° 29, si cuenta la Subgerencia con un sistema para la gestión, control, coordinación y toma de decisiones, el 33% indicó que si mientras que el 60% contestó que no se cuenta con tal sistema directivo.

En la pregunta relacionada con la realización de evaluación de gestión (ítem N° 30), el 43% expresó que no y el 40% que si se realiza tal evaluación. Sobre si dicha evaluación es constante (ítem N° 31), el 40% responde que no y el 20% reconoció que si es constante la evaluación. Al preguntar sobre el grado de la habilidad de atraer y retener personal creativo e innovador (ítem N° 32), el 67% reconoció que no, mientras que el 20% contestó que si. Al preguntar sobre si el grado de la habilidad de atraer y retener personal creativo e innovador es alto (ítem N° 33), el 47% de la muestra reveló que no y el 3% que si era alta. Sobre si cuenta la Subgerencia con habilidad para manejar la inflación (ítem N° 34), el 83% de la muestra indicó que no y solo el 3% dijo que si se cuenta con dicha habilidad. Luego al preguntar si la habilidad para manejar la inflación era alta (ítem N° 35), el 23% reconoció que no y el 7% contestaron que si era alta dicha habilidad.

En lo respectivo a que si la Subgerencia cuenta con habilidad para responder a la tecnología cambiante (ítem N° 36), el 60% manifestó que no y el 27% que si se cuenta con la habilidad. En cuanto a que si dicha habilidad es alta (ítem N° 37), el 43% dijo que no y el 13% declaró que si era alta la cualidad y al preguntar si la velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes era alta (ítem N° 38) el 73% expresó que no y el 17% que si era alta la velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes.

A continuación, en el gráfico N° 8, se muestran los elementos internos, capacidad directiva, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N° 8. Elementos Internos, Capacidad Directiva



Fuente: Autora. 2017.

En promedio la muestra señaló que el 49% no cuenta con capacidad directiva para una gerencia eficiente, mientras que el 27% si cuenta con la capacidad, el resto de la muestra (24%) no contestó el ítem, infiriendo la autora que es motivado a factores de competencias propia para manejar el referido aspecto; esto indica que en algunas de las gerencias consultadas se requiere algún nivel de capacitación o de mejoramiento en la capacidad directiva para gestionar adecuadamente la empresa.

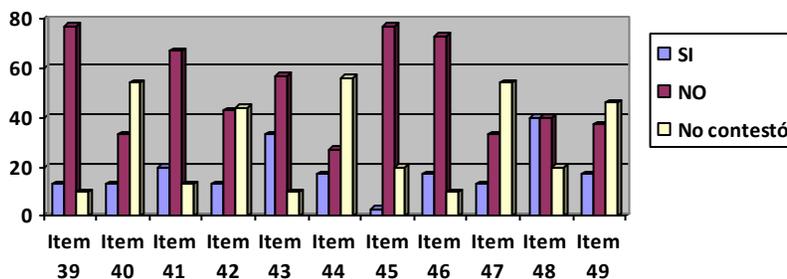
4.1.1.3. Capacidad Tecnológica

Está delimitada a todos los aspectos conectados con el proceso de producción, la infraestructura y los procesos en las empresas industriales. Por tanto, implica, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), normalización de procesos, flexibilidad en la producción, procedimientos administrativos, y procedimientos técnicos.

Los datos obtenidos indicaron los siguientes resultados: al preguntar si cuenta la Subgerencia con habilidades técnicas y de manufactura o procesamiento (ítem N° 39), el 77% señaló que no, y el 13% de la muestra respondió que si. Al preguntar si dichas habilidades era alta (ítem N° 40), el 33% dijo que si y el 13% que no. Respecto a sobre si se cuenta con capacidad de innovación en los procesos (ítem N° 41), el 67% manifestó que no y el 20% contestó que si, al consultar si tal capacidad era alta (ítem N° 42), el 43% dijo que No y el 13% manifestó que Si era alta. Al preguntar si la Subgerencia cuenta con un nivel de tecnología para la ejecución de proyectos (ítem N° 43), se indicó en un 57% que si y un 33% que no se cuenta con el nivel. Seguido al preguntar si el nivel de tecnología con que se cuenta es alto (ítem N° 44), el 27% respondió que no y el 17% que si se cuenta con la magnitud de nivel. Sobre si cuenta la Subgerencia con algún registro de patente (ítem N° 45), el 77% reconoció que no y el 3% que si se cuenta con tales patentes. En la pregunta sobre si cuenta la Subgerencia con un nivel de efectividad de la producción y programa de entregas (ítem N° 46), el 73% reveló que no y el 17% manifestó que si existe tal nivel. Al preguntar si dicho nivel es alto (ítem N° 47), el 33% respondió que no y el 13% indicó que si contaban el nivel. Al consultar (ítem N° 48), sobre si cuenta la Subgerencia con un nivel de coordinación e integración con otras áreas operacionales, el 40% confesó que no y el 40% que si se cuenta con el nivel, al preguntar si dicho nivel era alto (ítem N° 49), el 17% dijo que si era alto el nivel y el 37% que no era alto.

A continuación, en el gráfico N° 9, se muestran los elementos internos, capacidad tecnológica, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N° 9. Elementos Internos, Capacidad Tecnológica.



Fuente: Autora. 2017.

En promedio se puede decir que el 51% de la muestra consultada, considera que la Subgerencia no cuenta con la capacidad tecnológica idónea para el desempeño eficiente y el 18% reconoció que si se cuenta con esta capacidad estudiada. El 31% no contestó la encuesta en los ítems correspondientes.

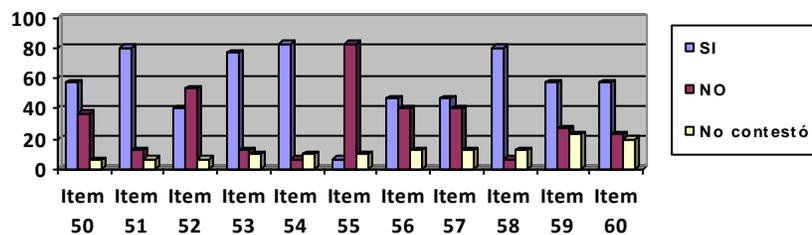
4.1.1.4. Capacidad del Talento Humano

Se relaciona con todas las fortalezas y debilidades ligadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, y sentido de pertenencia. En este orden de ideas, al preguntar en el cuestionario que si cuenta la Subgerencia con la experiencia técnica necesaria (ítem N° 50), el 57% respondió que si y el 37% contestó que no. La pregunta sobre si los miembros de la Subgerencia poseen nivel académico universitario (ítem N° 51), el 80% manifestó que si y el 13% indicó que no posee el nivel requerido. Al consultar que si considera fundamental tomar en cuenta el nivel académico de los miembros de la Subgerencia (ítem N° 52), el 53% confesó que si mientras que el 40% expresó que

no era fundamental. La pregunta de considerar importante la rotación de personal (ítem N° 53), el 77% reconoció que si y el 13% confesó que no era importante. Al consultar si existe sentido de pertenencia en los miembros de la Subgerencia (ítem N° 54), el 83% alegó que si y el 7% manifestó que no existe tal sentido. Al preguntar si cree que la motivación afecta las actividades en la Subgerencia (ítem N° 55), el 7% reveló que si y el 83% indicó que no lo creían. Al interrogar si el grado de incidencia de la motivación era alto (ítem N° 56), respondió el 47% que si y el 40% expresó que no lo era. Al indagar si se realiza evaluación de desempeño a los miembros de la Subgerencia (ítem N° 57), el 40% dijo que no y el 47% declaró que si se realiza la evaluación. La pregunta relacionada con que si la remuneración es acorde al desempeño del personal (ítem N° 58), el 80% contestó que no y el 7% respondió que si era acorde la remuneración. Al consultar si se ha retirado algún miembro de la Subgerencia (ítem N° 59), el 57% manifestó que si y el 27% reveló que no sé ha retirado algún miembro. Al requerir conocer el motivo del retiro del personal de la Subgerencia (ítem N° 60), el 57% indicó que si lo conoce y el 23% que no conoce la causa del retiro del personal.

A continuación, en el gráfico N° 10, se muestran los elementos internos, capacidad del talento humano, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N° 10. Elementos Internos, Capacidad del Talento Humano.



Fuente: Autora. 2017.

En promedio, el 58% afirmó conocer la capacidad de talento humano de la Subgerencia, mientras que el 31% señaló que no la conoce, este resultado es importante por cuanto el porcentaje de gerentes que no conoce la capacidad es muy alto, lo que indica a su vez un alto nivel de omisión por parte del nivel gerencial, lo que puede estar incidiendo en el desempeño del personal. El 11% no contestó a los ítems correspondientes.

4.1.1.5. Capacidad Financiera

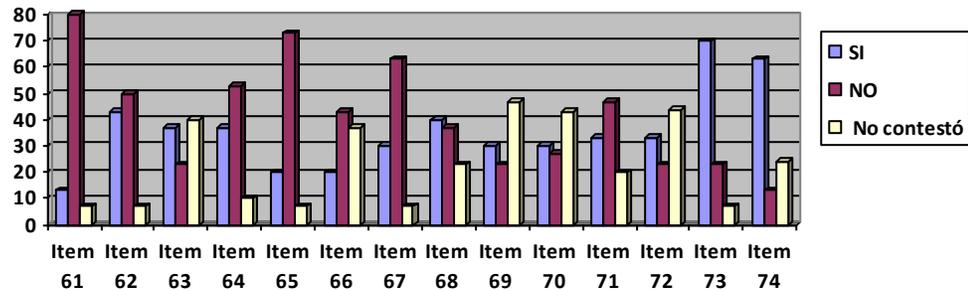
Este elemento incluye todos los aspectos financieros de la organización, tales como: deuda o capital, disponibilidad de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de inventarios, costos, y otros indicadores importantes para la organización y el área de análisis, en función de lo descrito, se efectuaron las siguientes interrogantes: en el ítem N° 61 se preguntó si cuenta la Subgerencia con acceso al capital cuando lo requiere, el 80% respondió que no y el 13% que si se cuenta con acceso al capital. En el ítem N° 62, si cuenta la Subgerencia con capacidad de endeudamiento; el 50% reconoció que no y el 43% que si cuenta con la capacidad.

Al consultar en el ítem N° 63, si la capacidad de endeudamiento es alto; el 37% confesó que si y el 23% que no era alto el endeudamiento. El ítem N° 64 se refiere a la existencia de rentabilidad que permite el retorno de la inversión, el 53% manifestó que no y el 37% que si existía rentabilidad en la inversión. En el ítem N° 65 se consultó si cuenta la Subgerencia con fondos internos, el 73% reveló que no y el 20% que si se cuenta con fondos internos. El ítem N° 66 pregunta sobre si se dispone siempre de fondos internos, el 43% indicó que no y el 20% que si se dispone siempre de dichos fondos. En el ítem N° 67 se consultó si considera que la Subgerencia dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna, el 63% expresó que no y el 30% que si se dispone de la información. En el ítem N° 68 se preguntó si en la Subgerencia se elaboran estados financieros, el 40% declaró que si y el 37% que no se elaboran estados financieros en la unidad.

Al consultar en el ítem N° 69 si la Subgerencia emite estados financieros al cierre del ejercicio fiscal, el 30% dijo que si y el 23% que no se emite dichos estados financieros. Al preguntar a la muestra en el ítem N° 70, sobre si los estados financieros permiten conocer la situación económica de la organización, el 30% reconoció que si y el 27% que no permiten conocer la situación financiera. El ítem 71 se refiere a si se elabora en la Subgerencia el estado de flujo de efectivo, el 47% confesó que no y el 33% que si se elabora tal flujo de efectivo. A continuación en el ítem N° 72, se preguntó, si se considera que el estado de flujo de efectivo es importante para la Subgerencia, el 33% manifestó que si lo era y el 23% que no era importante. En el ítem N° 73 se consultó si se realiza análisis de costos a los proyectos, el 70% reveló que si y el 23% que no se efectúa análisis de costos. El ultimo ítem N° 74 de la capacidad financiera preguntó si para la Subgerencia es altamente importante elaborar análisis de costos a los proyectos, el 63% de la muestra respondió que si y el 13% que no era importante elaborar análisis de costos.

A continuación, en el gráfico N° 11, se muestran los elementos internos, capacidad financiera, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N° 11. Elementos Internos, Capacidad Financiera.



Fuente: Autora. 2017.

En promedio de respuestas, se pudo determinar que el 41% de la muestra no conoce la capacidad financiera de la subgerencia y sus indicadores y el 36% promedio que si conoce la capacidad, lo que indica que el desconocimiento de la capacidad puede estar influyendo en el desempeño de la Subgerencia y en el logro de los objetivos económicos, por cuanto se considera ésta como una de las más importantes para el diagnóstico y la toma de decisiones. El 23% de los encuestados no contestó a los ítems correspondientes.

4.1.1.6. Capacidad Competitiva

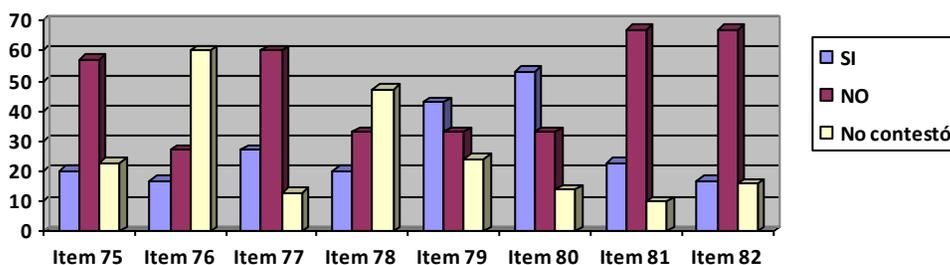
Está integrado por todos los atributos relacionados con el área comercial, tales como: calidad del producto, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, investigación y desarrollo, precios, calidad en el servicio al cliente, entre otros. De ahí que se realizaron las siguientes interrogantes:

En el ítem N° 75, se deseaba saber, si los miembros de la Subgerencia, cuentan con acceso a organismos públicos o privados, el 57% respondió que no y el 20% que si tienen acceso a organismos. Seguido, el ítem N° 76 pregunta si los miembros siempre acceden a los organismos privados o públicos, el 27% dijo que no, mientras el 17% que si, acceden siempre a los organismos. El ítem N° 77, se preguntó si participan todos los miembros de la Subgerencia en las actividades organizadas por la misma, el 60% reconoció que no y el 27% que si participan. En el ítem N° 78, se consultó, si considera que el grado de participación del personal en las actividades era alto, el 33% declaró que no y el 20% que si era alta la participación del personal. El ítem N° 79, preguntó si se elabora algún producto en la Subgerencia, el 43% indicó que Si y el 33% que no se elabora algún producto en la unidad. En el ítem N° 80, se desea saber si la labor de la Subgerencia es satisfactoria para la empresa PDVSA, el 53%, reveló que si y el 33% que no era satisfactoria la labor para la empresa. Al preguntar a los encuestados en el ítem N° 81, si conoce a todos los miembros que integran la Subgerencia, el 67% reconoció que no los conocía y el 23%, que si. Por

último, en el ítem N° 82 se preguntó, si participan frecuentemente todos los miembros de la Subgerencia en las actividades organizadas, el 67% respondió que no y el 17% que si participan en las actividades.

A continuación, en el gráfico N° 12, se muestran los elementos internos, capacidad competitiva, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N° 12. Elementos Internos, Capacidad Competitiva.



Fuente: Autora. 2017.

En resumen, el promedio de conocimiento de la capacidad competitiva de la Subgerencia por parte de la muestra es de que el 47% no domina la variable y el 28% si domina la variable y los respectivos indicadores, lo que es altamente significativo, por cuanto indica una carencia gerencial que debe ser subsanada por algún medio para mejorar la eficiencia de la Subgerencia y alcanzar las metas planificadas. El 25% de los encuestados no contestó los ítems correspondientes.

4.1.2. Elementos Externos

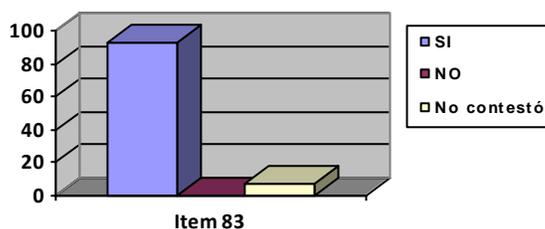
Los datos referentes a los elementos externos, considerados en el diagnóstico estratégico de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), se desarrollan a continuación.

4.1.2.1. Aspectos generales

En este sentido se ordenaron una serie de ítems para determinar el nivel de conocimiento de los elementos externos que tienen los gerentes entrevistados. En el ítem N° 83 se preguntó, si los factores del ambiente externo: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos, competitivos, ambientales, entre otros, influyen directamente en la operatividad de la Subgerencia de Proyectos Mayores, el 93% respondió que si. El 7% de los encuestados No contestaron los ítems.

A continuación, en el grafico N° 13, se muestran los elementos externos, aspectos generales, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N° 13. Elementos Externos, Aspectos Generales.



Fuente: Autora. 2017.

4.1.2.2. Factores Económicos

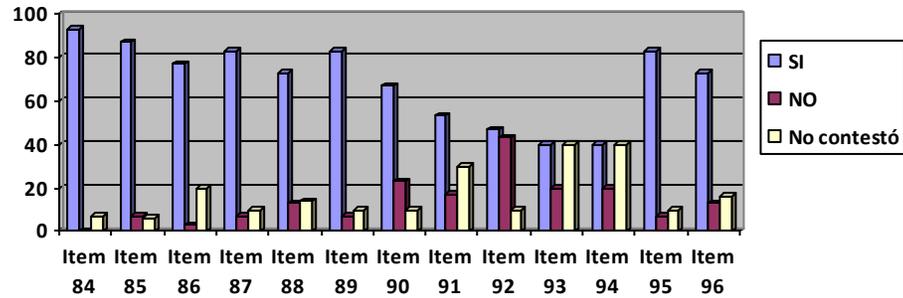
El ítem N° 84 preguntó si los aspectos económicos: política cambiaria, pronósticos, índice de desempleo, inflación, devaluación de la moneda, salario mínimo, la competencia, la inversión, control de precios, oferta de bienes y servicios, entre otros, inciden en las actividades desarrolladas en la Subgerencia de Proyectos Mayores, el 93% contestó que si. El 7% que no contestó.

El ítem N° 85 consultó que si cree que la inflación afecta las actividades de la Subgerencia, el 87% cree que si y el 7% cree que no. El ítem N° 86, preguntó si la inflación afecta altamente las actividades de la Subgerencia, el 77% respondió que si y el 3% que no afecta las actividades. En el ítem N° 87, se preguntó si cree que las políticas cambiarias afectan las actividades de la Subgerencia, el 83% confesó que si lo cree y el 7% que no afectan las actividades. El ítem N° 88 preguntó si cree que el grado de incidencia de las políticas cambiarias es alta, el 73% indicó que si y el 13% que no lo cree. En el ítem N° 89, se consulta si cree que las medidas económicas afectan las actividades de la Subgerencia, el 83% cree que si y el 7% cree que no.

El ítem N° 90, pregunta si las medidas económicas afectan en alto grado las actividades de la Subgerencia, el 83% indicó que si y el 7% que no las afectan. Sobre si cree que las tasas de interés afectan las actividades de la Subgerencia (ítem N° 91), el 67% declaró que si y el 23% que no cree que las afecten. Seguido se pregunta en el ítem N° 92, si las tasas de interés afectan en alto grado las actividades de la Subgerencia, el 53% declaró que si y el 17% que no afectan en alto grado las actividades. El ítem N° 93 inquirió si cree que los impuestos afectan las actividades de la Subgerencia, el 47% manifestó que si y el 43% no cree que afecten las actividades. Luego se desea saber en el ítem N° 94, si los impuestos afectan en alto grado las actividades de la Subgerencia, el 40% respondió que si y el 20% que no afectan en alto grado. En el ítem N° 95 se consultó si considera que la situación económica actual del país afecta las actividades de la Subgerencia, el 83% respondió que si y el 7% que no las afectan. En el ítem N° 96 se preguntó si la situación económica afecta en alto grado las actividades, el 73% dijo que si y el 13% que no afecta en alto grado las actividades.

A continuación, en el grafico N° 14, se muestran los elementos externos, factores económicos, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N°. 14. Elementos Externos, Factores Económicos.



Fuente: Autora. 2017.

En promedio se puede decir que, el 73% de la muestra considera que los factores económicos, inciden en las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores y el 13% considera que no inciden en las acciones de la Subgerencia, lo que denota un alto nivel de conocimiento de los factores económicos que inciden en el desempeño de la Subgerencia y del adecuado manejo conforme a los indicadores estudiados. El 14% de los encuestados no contestó los ítems correspondientes.

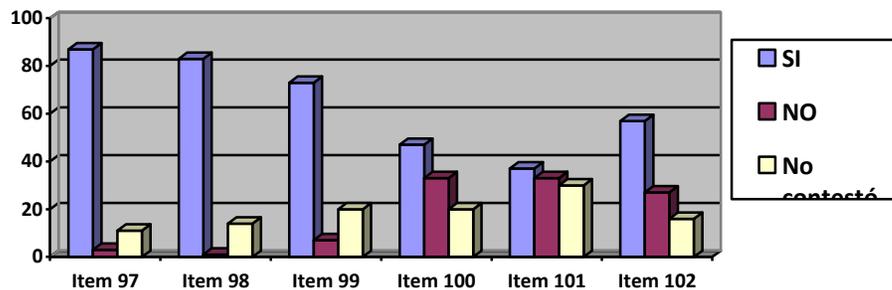
4.1.2.3. Factores Sociales

Son aquellos que afectan el modo de vivir de la gente, incluyendo sus valores, entre otros están: educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura. En este sentido, se preguntó (ítem N° 97), si los aspectos sociales inciden en las actividades de la Subgerencia, lo que indicó el 87% que si y el 10% que no incidían. El ítem N° 98 pregunta si la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades de la Subgerencia, el 83% contestó que si y el 3% que no la afectan. El ítem N° 99 se refiere a que si la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas inciden en alto grado en las actividades de la Subgerencia, el 73% respondió que si y el 7% que no la afectan. En el ítem N° 100 acerca de si afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la gerencia, el 47% contestó que si y el 33% que no afectan. En el N° 101, si los programas y

trabajos sociales afectan en alto grado a las actividades, el 37% manifestó que si y el 33% que no afectan en alto grado. En el ítem N° 102 se requirió si el cumplimiento de la responsabilidad social es una ventaja para la Subgerencia, el 57% expresó que si y el 27% que no era ventaja la responsabilidad social.

A continuación, en el grafico N° 15, se muestran los elementos externos, factores sociales, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N° 15. Elementos Externos, Factores Sociales.



Fuente: Autora. 2017.

En promedio, la muestra indicó que el 64% considera que los factores sociales inciden en las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores y el 18% promedio de los encuestados estiman que no inciden en las actividades. El resto de los encuestados (18%) no contestó los ítems correspondientes.

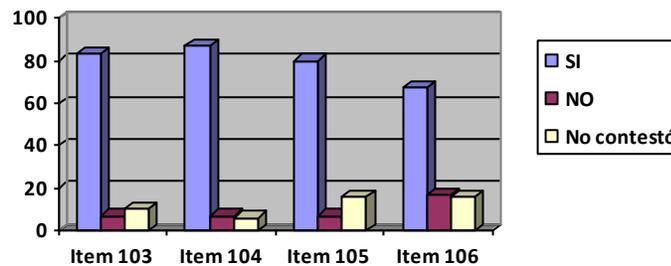
4.1.2.4. Aspectos Políticos y Legales

Son aquellos factores que se refieren al uso o migración del poder: datos del gobierno, datos de los órganos de representación u otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio. En este sentido, en el ítem N° 103, al preguntar sobre si los aspectos políticos y legales a saber: elecciones, estabilidad política del país, legislación y reforma de leyes, responsabilidad pública,

entre otros, inciden en las actividades de la Subgerencia, el 83% indicó que si y el 7% que no inciden. El ítem N° 104 consultó si considera que la situación política actual del país perjudica las actividades de la Subgerencia, el 87% respondió que si y el 7% que no las perjudica. Seguido el ítem N° 105, requiere si es alto el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades de la Subgerencia, el 80% cree que si es alta y 7% que no lo es. El ítem N° 106 consulta si se cree que la legislación venezolana y las reformas de leyes inciden sobre las actividades de la Subgerencia, el 67% manifestó que si y el 17% que no inciden en las actividades.

En el grafico N° 16, se muestran los elementos externos, aspectos políticos y legales, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N° 16. Elementos Externos, Aspectos Políticos y Legales.



Fuente: Autora. 2017.

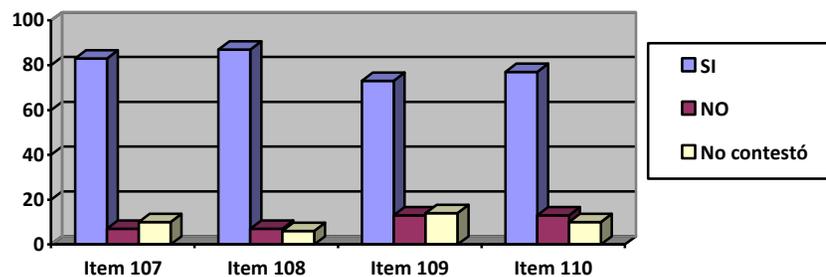
En promedio se puede decir que el 79% de la muestra considera que los aspectos políticos y legales del país, inciden en las actividades de la Subgerencia y el 10% considera que no inciden en las acciones de la Subgerencia. El 11% de los encuestados no contestó los ítems correspondientes.

Aspectos Tecnológicos

Están relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software). Bajo este entendido, en el ítem N° 107 se consulta si los aspectos tecnológicos: telecomunicaciones, nuevas tecnologías, facilidad de acceso a la tecnología, automatización de procesos, entre otros, inciden en las actividades de la Subgerencia; el 83% respondió que si y el 7% que no inciden. En el ítem N° 108 al preguntar si se puede considerar los avances tecnológicos beneficiosos para las actividades de la Subgerencia, el 87% reconoció que si y el 7% que no se pueden considerar beneficiosos. En el ítem N° 109 se pregunta si las nuevas tecnologías del área petrolera y gasífera benefician en alto grado las actividades de la Subgerencia, el 73% declaró que si y el 13% que no benefician las actividades. En el ítem N° 110 se interroga si se relacionan Internet, Extranet e intranet con las actividades que realiza la Subgerencia para tener acceso a la información y realizar la transferencia de la misma, el 77% declaró que Si y el 13% que No se relacionan con las actividades.

En el grafico N° 17, se muestran los elementos externos, aspectos tecnológicos, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N° 17. Elementos Externos, Aspectos Tecnológicos.



Fuente: Autora. 2017.

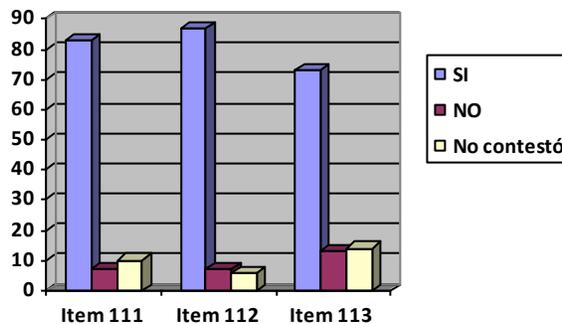
En este aspecto, se puede decir que el 80% de los entrevistados, reconoció que los aspectos tecnológicos Si inciden en las acciones de la Subgerencia y el 10% no reconocen tal incidencia en las acciones de la Subgerencia. El 10% de los encuestados no contestó los ítems correspondientes.

4.1.2.5. Factores Geográficos

Son los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, entre otros. En ese contexto, se formuló en el ítem N° 111, si los aspectos geográficos: acceso a instalaciones, dificultad del transporte terrestre, acuático y aéreo, ubicación, entre otros, inciden en las actividades de la Subgerencia, el 83% reveló que si y el 7% que no inciden en las acciones. En el ítem N° 112, al consultar si cree que la ubicación geográfica de la Subgerencia es la más idónea, el 87% dijo que si y el 7% que no lo era. El ítem N° 113, se refirió a si existe dificultad en cuanto al acceso vial hacia la Subgerencia de Proyectos Mayores, el 73% expresó que no y el 13% que si existe tal dificultad para el acceso vial a la Subgerencia.

En el grafico N° 18, se muestran los elementos externos, aspectos geográficos, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N°. 18. Elementos Externos, Aspectos geográficos.



Fuente: Autora. 2017.

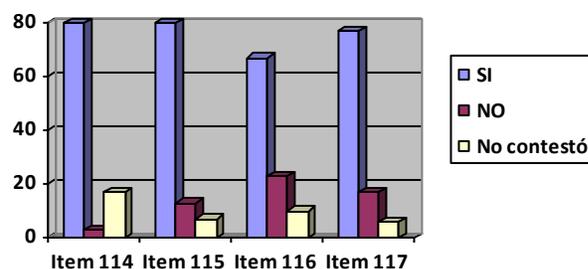
En promedio se puede decir que el 81% de la muestra considera que los factores geográficos si inciden en las actividades de la Subgerencia y el 9% consideran que no inciden en las acciones de la Subgerencia. El 10% de los encuestados no contestó los ítems correspondientes.

4.1.2.6. Factores Ambientales

Son los factores circunstanciales del entorno empresarial relativos al ambiente físico y legal de la empresa. En el ítem N° 114, se preguntó si los aspectos: impacto ambiental de los proyectos, normativa legal ambiental, medio ambiente laboral, entre otros, inciden en las actividades de la Subgerencia, el 80% respondió que si y el 3% que no inciden. En el ítem N° 115, se consultó si cree que el impacto ambiental de los proyectos incide en las actividades de la Subgerencia, el 80% declaró que si y el 13% que no cree que incida. Al preguntar en el ítem N° 116, si la normativa legal ambiental incide en las actividades de la Subgerencia, el 67% indicó que si y el 23% que no incide la normativa legal. La pregunta N° 117, referida a si el ambiente laboral de PDVSA incide en las actividades de la Subgerencia, el 77% declaró que si y el 17% que no incide en las Actividades.

A continuación, en el grafico N° 19, se muestran los elementos externos, aspectos ambientales, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Gráfico N° 19. Elementos Externos, Aspectos ambientales.



Fuente: Autora. 2017.

El promedio de respuestas permite indicar que el 76% de la muestra cree que los factores ambientales si inciden en las actividades de la Subgerencia y el 14% suponen que no inciden en las acciones de la Subgerencia. El 10% de los encuestados no contestó los ítems correspondientes.

4.1.2.7. Factores Competitivos

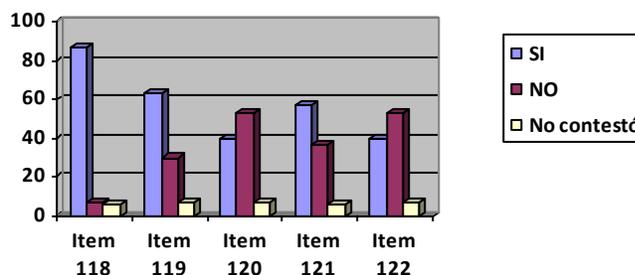
Son todos aquellos factores determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores. En este sentido, en el ítem N° 118 se consultó, si los factores competitivos: alianzas estratégicas, desarrollo de inversiones, internacionalización del negocio, inversión extranjera, nuevos competidores, entre otros, inciden en las actividades de la Subgerencia, el 87% declaró que si y el 7% que no incidían.

En el ítem N° 119 al preguntar si cree que la Subgerencia desarrolla alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos, el 63% confesó que si y el 30% que no cree que se desarrollen tales alianzas estratégicas. En el ítem N° 120 se consultó si cree que la Subgerencia desarrolla nuevas inversiones para los proyectos, el 40% cree que si y el 53% no lo cree. En el ítem N° 121 al preguntar si cree que la Subgerencia realiza acciones para la internacionalización del negocio petrolero y gasífero, el 57% cree que si y el 37% no cree que realice acciones pertinente. Por último, en el ítem N°

122 sobre si cree que la Subgerencia realiza inversiones extranjeras para el desarrollo de proyectos, el 53% cree que no las realiza y el 40% contestó que si las realiza.

En el grafico N° 20, se muestran los elementos externos, factores competitivos, basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Grafico N° 20. Elementos Externos, Factores Competitivos.



Fuente: Autora. 2017.

El promedio de respuestas registra que el 57% de la muestra cree que los factores competitivos si inciden en las actividades de la Subgerencia y el 36% admiten que no inciden en las acciones de la Subgerencia. El 7% de los encuestados no contesto los ítems correspondientes.

En síntesis, al respecto del diagnóstico estratégico se llega a los siguientes resultados:

- En cuanto a los ítems de aspectos generales de la encuesta, se pudo observar que los gerentes conocen los elementos internos que conforman de la planificación estratégica de un proyecto energético, sin embargo, un alto porcentaje manifestó que no conoce los elementos en cuestión.
- Un alto porcentaje respondió que no conoce la capacidad directiva necesaria para el manejo del proyecto energético, mientras un bajo porcentaje si conoce el aspecto directivo, así mismo sucede con las capacidades tecnológicas, financieras y

competitivas, donde un porcentaje conoce los aspectos de desempeño, mientras un bajo porcentaje no conoce los aspectos afines.

- En lo relacionado al talento humano que existe en la División Costa Afuera Oriental, un porcentaje significativo expresó no conocer la capacidad de talento humano disponible en el área a su cargo.
- En función de los elementos externos que se buscaba determinar en el diagnóstico, se pudo determinar que en lo concerniente a los aspectos generales, un alto porcentaje conoce tales aspectos.
- En lo que respecta a los aspectos económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos, geográficos, ambientales y competitivos, éstos son conocidos en alto porcentaje por los gerentes y subgerentes, mientras un porcentaje significativamente bajo expresó no conocer los citados aspectos y factores del contexto externo del desarrollo de un proyecto energético para la Subgerencia de Proyectos Mayores de PDVSA.

4.2. Direccionamiento Estratégico para el Desarrollo de un Proyecto Energético de Hidratos de Gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)

En función de éste objetivo y para los fines consiguientes, se explica el conocimiento que tienen los gerentes, subgerentes y líderes entrevistados sobre el direccionamiento estratégico de la Subgerencia de Proyectos Mayores, partiendo de la idea que “las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico” (Serna, 2006:22).

En este sentido, el direccionamiento debe estar formado por los principios corporativos, la misión y la visión de la organización, en consecuencia para cumplir el objetivo planteado, se analizan los resultados de preguntar a la muestra

seleccionada, si conoce o no, la misión y la visión de la empresa. En este caso, se logró determinar que un alto porcentaje (61%) si conoce la misión, mientras que el 27% no la conoce, siendo un porcentaje significativamente alto de gerentes, subgerentes y líderes que no la conocen. Por lo que respecta a la visión, las respuestas fueron que: un 59% si la conoce, mientras que el 29% no la conoce. Lo que indica que disminuyó de manera significativa el conocimiento de las mismas y aumentó ligeramente quienes no la conocían.

Como se ha podido determinar, en promedio, un porcentaje alto de gerentes, subgerentes y líderes (60%), manifestó conocer la visión y misión corporativas, en tanto, un porcentaje altamente significativo (28%), no las conoce. Esto quiere decir que aunque la mayoría de gerentes tiene claro la visión y misión de la empresa, un porcentaje bastante alto no las conoce, por tanto se considera una debilidad estratégica que debe ser considerada en la matriz DOFA para proponer correctivos afines. Por cuanto puede estar afectando la calidad de vida de la empresa y reflejándose en el clima organizacional de manera negativa, lo que debe ser tomado en cuenta dado los resultados del diagnóstico.

En consecuencia, el direccionamiento estratégico partirá como punto de referencia para el estudio de la realidad actual de la Subgerencia de Proyectos Mayores, tanto internamente como en su entorno, por ello fue necesario extraer y detallar la información para identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades de la División Costa Afuera Oriental, lo que llevó a la aplicación del análisis DOFA, el cual facultará a la Subgerencia de Proyectos Mayores precisar estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir debilidades, adoptar oportunidades y advertir el efecto de las amenazas. Se considera que el análisis es el gran aporte para la matriz DOFA, la cual se describe a continuación.

4.2.1. Análisis DOFA de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)

En la elaboración de la DOFA son muchas las variables que pueden entrar, por ello, en su caracterización y análisis es preciso ubicar los indicadores o variables definiéndolos en fines de su valor y del impacto en el éxito o fracaso de una organización; así mismo, la matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO tienen como objeto superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Las estrategias DA son técnicas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

4.2.1.1. Fortalezas y Debilidades de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)

A continuación, en el cuadro N° 14, se muestra la determinación de fortalezas y debilidades de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Cuadro N° 14. Fortalezas y Debilidades de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Análisis interno de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).		
Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades (Razones)
Aspectos generales		
Misión y visión de la organización	La misión y la visión organización se encuentran claramente establecidas y son conocidas por la mayoría.	Fortaleza: La mayoría de los gerentes conocen la misión y la visión, asegurándose el trabajo de cada uno hacia lo que se pretende como organización. Debilidad: Un porcentaje significativo no las conoce, existiendo incongruencia en el desempeño gerencial.
Objetivos organizacionales	Los objetivos de la organización se encuentran claramente establecidos y son conocidos por la mayoría.	Fortaleza: A través de los objetivos organizacionales se puede realizar la misión y la visión de la organización.
Diagnóstico estratégico	La organización realiza diagnóstico estratégico, aunque un porcentaje alto cree que no se realiza.	Fortaleza: A través del diagnóstico estratégico se obtiene y procesa información sobre el entorno de la Subgerencia con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades, para anticiparse a lo negativo y aprovechar lo positivo al máximo que permita alcanzar los objetivos corporativos.
Funciones	Un alto porcentaje del personal conoce las funciones y responsabilidades relacionadas con el cargo que ocupan.	Fortaleza: Al tener conocimiento de las funciones y responsabilidades inherentes a su cargo permite un mejor desenvolvimiento en las actividades de manera eficiente y eficaz.
Normas y manuales de sistemas y procedimientos	Casi la mitad del personal no conocen lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos	Debilidad: Solo un tercio actúa eficientemente en la gerencia. Fortaleza: Conocer las normativas les permite obtener mayor eficiencia en la operatividad de la organización.
Capacitación	Reciben capacitación para laborar en el mismo.	Fortaleza: Les permite adquirir mayor conocimiento sobre la operatividad de la organización. Debilidad: La mayoría desconoce las ofertas de capacitación
Capacidad directiva		
Imagen	La mayoría no cuenta con imagen corporativa y de responsabilidad social	Debilidad: no permite la proyección a la comunidad, desconociéndose el trabajo colectivo y responsabilidad.
Planes	La mayoría hace uso de planes estratégicos	Fortaleza: Los planes estratégicos permiten el trabajo en forma organizada y la coordinación entre las diferentes unidades.
Estructura	Cuenta con estructura organizacional.	Fortaleza: Mantiene un control interno y la división del trabajo
Comunicación, control, coordinación y toma de decisiones	Comunicación entre los gerentes y aplicación del control para verificar lo planeado, detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas para facilitar la toma de decisiones.	Fortaleza: Permite que fluya la información con mayor rapidez. Debilidad: La mayoría considera que no se aplica.
Evaluación	La mayoría considera que se evalúa la gestión realizada	Fortaleza: La evaluación permite adquirir información sobre la gestión realizada, detectar las desviaciones y aplicar las medidas correctivas.
Habilidad	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	Fortaleza: Permite que la subgerencia cuente con personal altamente creativos. Debilidad: La mayoría cree que no existe la habilidad.

Análisis interno de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).		
Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades (Razones)
Inflación	Habilidad para el manejo de la inflación.	Debilidad: Por no poseer el conocimiento adecuado para manejar la inflación; esto trae como consecuencia obras inconclusas.
Tecnología cambiante	La mayoría reconoce que no existe habilidad para responder a la tecnología cambiante	Fortaleza: Permite trabajar con mayor rapidez. Debilidad: La resistencia a los cambios.
Condiciones cambiantes	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	Debilidad: Alta dependencia a los entes gubernamentales
Capacidad tecnológica		
Manufactura	Habilidades técnicas y de manufactura	Debilidad: No han desarrollado la capacidad técnica y de manufactura según la mayoría.
Innovación	Capacidad de innovación	Debilidad: No cuentan con capacidad de innovación que resuelva los problemas de manera creativa.
Nivel de tecnología	Existencia de un nivel tecnología	Debilidad: Por falta de equipos tecnológicos se les dificulta el trabajo operativo, la recepción y transferencia de información
Coordinación e integración	Existencia de un nivel de coordinación e integración con otras áreas	Fortaleza: Permite el trabajo en equipo, no sólo a nivel interno sino también al nivel externo.
Capacidad de talento humano		
Experiencia técnica	Experiencia técnica del personal gerencial	Fortaleza: Cuentan con ingenieros altamente preparados y con la experiencia técnica necesaria para las actividades que desarrollan.
Nivel académico	Nivel académico de los gerentes	Fortaleza: En su mayoría los gerentes poseen un nivel académico universitario
Rotación	Rotación de los gerentes	Fortaleza: Al rotar a los gerentes por los diferentes departamentos permite que éstos vayan experimentando las distintas áreas hasta que encuentren su función ideal dentro de la división.
Sentido de pertenencia	Presencia de sentido de pertenencia	Fortaleza: Permite dar empoderamiento al gerente, el cual mostrará mayor interés para resolver los problemas que le afecten.
Motivación	Influencia de la motivación.	Fortaleza: Al sentirse motivados realizan mejor sus funciones, el trabajo lo hacen con entusiasmo, luchan para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y existe satisfacción con el cargo que ocupa. Debilidad: Falta de participación por parte de pocos empleados.
Capacidad financiera		
Acceso al capital	Acceso al capital cuando se requiere	Debilidad: Sólo tienen acceso al capital cuando se les aprueban proyectos. Fortaleza: Permite realizar las obras con mayor libertad sin detenerse por falta de capital.
Fondos internos	Existencia de un fondos internos	Debilidad: No cuentan con fondos internos, que les permita resolver pequeños problemas sin depender del Estado.
Estados financieros	Información financiera	Debilidad: No elaboran estados financieros, ya que no están facultados para el manejo de la información financiera.

Análisis interno de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).		
Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades (Razones)
Análisis de costos	Realización de análisis de costos	Fortalezas: Les permite manejar los recursos con mayor eficiencia.
Capacidad competitiva		
Acceso a organismos	Acceso a organismos públicos y privados	Fortaleza: Les permite adquirir conocimientos a través de reuniones y talleres.
Participación	Participación de los gerentes en las actividades realizadas	Debilidad: No todos participan debido a la falta de tiempo, lo que genera una indebida distribución del trabajo en las distintas actividades.
Producción	Producción de gas	Debilidad: Al no producir un recurso no cuentan con un ingreso para crear o mantener fondos internos.
Lealtad y satisfacción	Lealtad y satisfacción del personal	Fortaleza: Mayor integración entre la subgerencia y la comunidad. Debilidad: Se desconoce a la mayoría del personal.

Fuente: Autora. 2018

En este sentido, es importante el estudio profundo y simultáneo de las fortalezas y debilidades internas que puedan impactar su futuro en forma positiva o negativa, es por ello que, la fase de auditoría del desempeño constituye un esfuerzo concertado para identificar qué es y dónde se encuentra la organización en la actualidad. Se enuncia entonces que, “las fortalezas son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución” (Serna, 2006:36), es decir, una vez analizados los elementos internos de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), se encontraron algunos elementos que permitieron determinar las siguientes fortalezas presentes en esta organización.

- La mayoría de los gerentes conocen la misión y la visión, de este modo se garantiza el trabajo de cada uno de ellos hacia lo que se busca como organización.
- A través de los objetivos organizacionales se puede cumplir con la misión y la visión de la organización.
- A través del diagnóstico estratégico se obtiene y procesa información sobre el entorno de la organización, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones internas de la organización

(fortalezas y debilidades), para anticiparse a lo negativo y aprovechar lo positivo al máximo que permita alcanzar los objetivos de la comunidad, aunque la mitad señala que no se realiza.

- La mayoría tiene conocimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo permite un mejor desenvolvimiento en las actividades de manera eficiente y eficaz.
- La mayoría expresó no conocer lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos por lo que se infiere que no puedan obtener mayor eficiencia en la operatividad de la organización.
- La capacitación les permite adquirir mayor conocimiento sobre la operatividad de la organización a una minoría porque la mayoría señaló no conocerla.
- Para la mitad de los gerentes, subgerentes y líderes, contar con una imagen colectiva y de responsabilidad social permite una mejor proyección a la comunidad, dando el ejemplo de trabajo colectivo y responsabilidad.
- Los planes estratégicos permiten el trabajo en forma organizada y la coordinación entre las diferentes unidades.
- Contar con una estructura organizacional mantiene un control interno y la división del trabajo.
- La comunicación permite que fluya la información con mayor rapidez.
- La evaluación permite adquirir información sobre la gestión realizada, detectar las desviaciones y aplicar las medidas correctivas.
- La tecnología permite trabajar con mayor rapidez.
- La coordinación e integración permite el trabajo en equipo, no sólo a nivel interno sino también al nivel externo.
- Disponen de gerentes, subgerentes y líderes altamente preparados y con la experiencia técnica necesaria para las actividades que desarrollan.
- En su mayoría los gerentes, subgerentes y líderes poseen un nivel académico universitario.

- Al rotar al personal por los diferentes departamentos permite que éstos vayan experimentando las distintas áreas hasta que encuentren su nivel de desempeño ideal.
- El sentido de pertenencia permite que se empoderen en el cargo, la cual mostrará mayor interés para resolver los problemas que le afecten.
- Al sentirse motivados realizan mejor sus funciones, el trabajo lo hacen con entusiasmo, luchan para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y existe satisfacción con el cargo que ocupa.
- El análisis de costos les permite manejar los recursos con mayor eficiencia.
- El acceso a organismos públicos y privados les permite adquirir conocimientos sobre la gestión pública.
- La lealtad y satisfacción trae como resultado mayor integración entre la Subgerencia de Proyectos Mayores y la comunidad.

Las debilidades son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna, 2006:36). De allí que, una vez examinados los elementos internos de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), se determinaron algunos elementos que permitieron establecer las siguientes debilidades en esta organización.

- La misión de la Subgerencia de Proyectos Mayores no es conocida y compartida por todos los miembros de dicha Subgerencia.
- La visión de la Subgerencia de Proyectos Mayores no es conocida y compartida por todos los miembros de la subgerencia.
- La mitad de los gerentes, subgerentes y líderes cree que no se realiza un diagnóstico estratégico.
- La mitad de los gerentes, subgerentes y líderes no cuenta, ni aplica manuales de normas y procedimientos en su gestión.

- La mayoría de los gerentes, subgerentes y líderes no se le ofrece capacitación para el desempeño en la subgerencia y tampoco se capacita a los miembros de la Subgerencia.
- Para la mayoría, no se cuenta con una imagen corporativa y de responsabilidad social.
- Para la mayoría de los gerentes, subgerentes y líderes, la Subgerencia no aplica control gerencial según la mayoría.
- La Subgerencia, de acuerdo a la mayoría, no cuenta con un sistema para la gestión, control y evaluación de la gestión.
- Según la mayoría, la subgerencia, no cuenta con la habilidad para atraer y retener personal creativo e innovador.
- La mayoría manifestó no poseer el conocimiento adecuado para manejar la inflación; esto trae como consecuencia obras inconclusas.
- La subgerencia no cuenta con habilidades para responder a la tecnología de manera alta y rápidamente.
- Se considera que la Subgerencia no ha impulsado la capacidad técnica y de manufactura.
- La Subgerencia no cuenta con capacidad de innovación en los procesos.
- No se cuenta con un nivel de tecnología para ejecución de proyectos en la Subgerencia.
- La Subgerencia no cuenta con registro de patentes.
- No se cuenta con un nivel de efectividad de la producción y programas de entregas.
- No se cuenta con un nivel de coordinación e integración con otras áreas operacionales.
- Se estima que en la Subgerencia no se realiza evaluación de desempeño del personal.
- La remuneración del personal en la Subgerencia no es acorde a su desempeño laboral.

- El personal indicó que no se cuenta con acceso al capital cuando lo requiere la Subgerencia.
- En la Subgerencia no se cuenta con capacidad de endeudamiento.
- No existe algún tipo de rentabilidad que permite el retorno de la inversión.
- La subgerencia no cuenta con fondos internos, que les permita resolver problemas sin depender del Estado.
- No se dispone de información financiera, ni se elaboran estados financieros, ni su emisión que permita conocer la situación financiera y económica de la organización.
- En la Subgerencia no se elaboran los estados de flujo de efectivo.
- La Subgerencia no cuenta con acceso a organismos privados o públicos.
- No todos los miembros de la subgerencia participan en las actividades organizadas por la misma.
- No se conocen todos los integrantes de la Subgerencia.

4.2.1.2. Oportunidades y Amenazas de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)

A continuación, el cuadro N° 15, muestra la identificación de oportunidades y amenazas de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Cuadro N° 15. Oportunidades y Amenazas de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Análisis Externo de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)		
Elementos externos	Tendencia y sus síntomas	Oportunidades y/o Amenazas (Razones)
Factores económicos		
Inflación	Afectación de la inflación a las actividades de la Subgerencia.	Amenaza: La inflación está presente y afecta altamente las actividades.
Políticas cambiarias	Afectación de las políticas cambiarias a las actividades de la Subgerencia.	Amenaza: Las políticas cambiarias afectan altamente las actividades de la organización.

Análisis Externo de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)		
Elementos externos	Tendencia y sus síntomas	Oportunidades y/o Amenazas (Razones)
Medidas económicas	Afectación de las medidas económicas a las actividades de la Subgerencia.	Amenaza: Las medidas económicas afectan en alto grado las actividades.
Tasas de interés	Afectación de la tasa de interés a las actividades de la Subgerencia.	Amenaza: Las tasas de interés afectan en alto grado las actividades.
Impuestos	Incidencia de los impuestos en las actividades de la Subgerencia.	Amenaza: Los impuestos afectan en alto grado las actividades.
Situación económica actual	Afectación de la situación actual del país a las actividades de la Subgerencia.	Amenaza: La situación económica actual del país afecta en alto grado las actividades.
Factores sociales		
Inseguridad social	Incidencia de la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas.	Amenaza: La inseguridad social afecta e incide en alto grado en las actividades.
Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno	Incidencia de los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno.	Amenaza: Los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno afectan altamente las actividades de la Subgerencia.
Responsabilidad social	Responsabilidad social de la subgerencia.	Oportunidad: El cumplimiento de la responsabilidad social es una ventaja para la subgerencia.
Factores políticos y legales		
Situación política actual	Incidencia de la situación política actual.	Amenaza: La situación política actual perjudica las actividades de la subgerencia en alto grado.
Legislación venezolana	Incidencia de la legislación y reformas.	Amenaza: La legislación y reformas de leyes inciden sobre las actividades.
Factores tecnológicos		
Tecnología	Incidencia de los avances tecnológicos.	Oportunidad: Los avances tecnológicos se consideran beneficiosos para las actividades de la Subgerencia.
Nuevas tecnologías del área petrolera y gasífera	Avances tecnológicos, en materia de petróleo y gas	Oportunidad: los avances tecnológicos de petróleo y gas benefician en alto grado las actividades de la Subgerencia.
Medios informáticos	Acceso a la información y transferencia de la misma.	Oportunidad: A través de los medios informáticos se facilita el acceso y transferencia de información.
Factores geográficos		
Acceso vial	Dificultad en cuanto al acceso vial.	Oportunidad: No existe dificultad en el acceso vial a la Subgerencia que entorpezca la realización de las actividades.
Ubicación geográfica	Ámbito de la Subgerencia.	Oportunidad: La ubicación de la Subgerencia es la más idónea pues, se encuentra en la comunidad, lo que permite el fácil acceso al mismo.
Factores ambientales		
Impacto ambiental	Incidencia del impacto ambiental.	Amenaza: El impacto ambiental de los proyectos incide en las actividades de la Subgerencia.
Normativa legal ambiental	Incidencia de la normativa ambiental	Amenaza: La normativa legal ambiental incide en las actividades de la Subgerencia.

Análisis Externo de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)		
Elementos externos	Tendencia y sus síntomas	Oportunidades y/o Amenazas (Razones)
Ambiente laboral	Incidencia del ambiente laboral	Amenaza: El ambiente laboral incide en las actividades de la subgerencia.
Factores competitivos		
Alianzas estratégicas	Desarrollo de alianzas estratégicas.	Oportunidad: La Subgerencia desarrolla alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos.
Nuevas inversiones	Desarrollo de nuevas inversiones.	Oportunidad: la Subgerencia desarrolla nuevas inversiones para el desarrollo de proyectos.
Internacionalización del negocio petrolero y gasífero	Realización de acciones para internacionalización.	Oportunidad: la Subgerencia desarrolla acciones para internacionalización del negocio petrolero y gasífero.
Inversiones extranjeras	Realización de inversiones extranjeras.	Amenaza: La Subgerencia no realiza inversiones extranjeras para el desarrollo de proyectos.

Fuente: Autora. 2018.

En relación con las oportunidades, se conceptualiza que, son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (Serna, 2006:36). Por consiguiente, una vez examinados los elementos externos de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), se encontraron elementos que permitieron establecer las siguientes oportunidades presentes en la subgerencia:

- A través de los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno se adquieren beneficios para los miembros de la Subgerencia.
- El cumplimiento de la responsabilidad social es una ventaja para la Subgerencia.
- Los avances tecnológicos se consideran beneficiosos para las actividades de la subgerencia.
- Los avances tecnológicos de petróleo y gas benefician en alto grado las actividades de la Subgerencia
- A través de los medios informáticos se facilita el acceso e intercambio de información.

- No existe dificultad en el acceso vial a la Subgerencia que entorpezca la realización de las actividades.
- La ubicación de la Subgerencia es la más idónea pues, se encuentra en una comunidad que permite el fácil acceso al mismo.
- La Subgerencia desarrolla alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos.
- La Subgerencia realiza nuevas inversiones para el desarrollo de proyectos.
- La Subgerencia efectúa acciones para internacionalización del negocio petrolero y gasífero.

Las amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Serna, 2006:36); por consiguiente, una vez analizados los elementos externos de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), se encontraron fundamentos que permitieron determinar las siguientes amenazas en ésta organización:

- La inflación está presente y afecta altamente las actividades.
- Las políticas cambiarias afectan altamente las actividades de la organización.
- Las medidas económicas afectan en alto grado las actividades.
- Las tasas de interés afectan en alto grado las actividades.
- Los impuestos afectan en alto grado las actividades.
- La situación económica actual del país afecta en alto grado las actividades.
- La inseguridad social afecta e incide en alto grado en las actividades.
- Los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno afectan altamente las actividades de la Subgerencia.
- La situación política actual perjudica las actividades de la Subgerencia en alto grado.

- La legislación y reformas de leyes inciden sobre las actividades de la Subgerencia.
- El impacto ambiental de los proyectos incide en las actividades de la Subgerencia.
- La normativa legal ambiental incide en las actividades de la Subgerencia.
- El ambiente laboral incide en las actividades de la Subgerencia.
- La Subgerencia no realiza inversiones extranjeras para desarrollo de proyectos.

4.2.1.3. Análisis de Impacto de los Elementos Internos y Externos de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).

A continuación, en los cuadros N° 16 y N° 17, se muestra el impacto de los elementos internos y externos de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Cuadro N° 16. Impacto de los Elementos Internos (Fortalezas y Debilidades) de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Factores internos	Importancia del impacto en la Subgerencia de Proyectos Mayores	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Aspectos Generales				
Misión y visión de la organización	Fortaleza: La mayoría de los gerentes conocen la misión y la visión, de esta manera se garantiza la direccionalidad de la organización.	X		
Objetivos organizacionales	Fortaleza: La mayoría conoce los objetivos organizacionales para cumplir con la misión y la visión de la organización.	X		
Diagnóstico estratégico	Debilidad: Un alto porcentaje cree que no se realiza diagnóstico estratégico	X		
Funciones	Fortaleza: La mayoría conoce las funciones, responsabilidades e importancia inherentes al cargo.		X	
Manual de sistemas y procedimientos	Debilidad: La mayoría desconoce los manuales lo que no permite obtener mayor eficiencia en la operatividad de la organización.		X	
Capacitación	Debilidad: No se ofrece capacitación para laborar en la Subgerencia.		X	
Capacidad directiva				
Imagen	Debilidad: La mitad cree que no se cuenta con imagen	X		

Factores internos	Importancia del impacto en la Subgerencia de Proyectos Mayores	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
	corporativa			
Planes	Fortaleza: Se cuenta con planes estratégicos los que permiten el trabajo en forma organizada y la coordinación entre las diferentes unidades.		X	
Estructura	Fortaleza: Se cuenta con una estructura para mantener un control interno y la división del trabajo idónea.	X		
Comunicación, control, coordinación y toma de decisiones	Debilidad: No se cuenta con un sistema para la gestión, control, coordinación y toma de decisiones.		X	
Evaluación	Debilidad: La no realización de evaluación, no permite adquirir información sobre la gestión realizada, medir el desempeño y aplicar las medidas correctivas.		X	
Habilidad	Debilidad: No se posee habilidad para atraer y retener personal creativo.		X	
Inflación	Debilidad: No se cuenta con habilidad para manejar la inflación; lo que trae como consecuencia obras inconclusas.	X		
Tecnología cambiante	Debilidad: No se cuenta con habilidad para responder a la tecnología cambiante.		X	
Condiciones cambiantes	Debilidad. La velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes no es alta.	X		
Capacidad tecnológica				
Manufactura	Debilidad: No cuenta la subgerencia con la capacidad técnica y de manufactura o procesamiento.	X		
Innovación	Debilidad: No cuentan con capacidad de innovación, que resuelva los problemas de manera creativa.		X	
Nivel de tecnología	Debilidad: No se cuenta con nivel de tecnología para la ejecución de proyectos.	X		
Registro de patentes	Debilidad: No se cuenta con registro de patentes.		X	
Producción y programa de entregas	Debilidad: No se cuenta con un nivel de efectividad de la producción y programa de entregas		X	
Coordinación e integración entre áreas	Debilidad: No se cuenta con un nivel de coordinación e integración con otras áreas operacionales.		X	
Capacidad de talento humano				
Experiencia técnica	Fortaleza: Se cuenta con personal preparado y con la experiencia técnica necesaria para las actividades que desarrollan.	X		
Nivel académico	Fortaleza: En su mayoría los gerentes poseen un nivel académico universitario.	X		
Rotación	Fortaleza: La rotación de personal permite que éstos vayan conociendo y experimentando las distintas áreas.		X	
Sentido de pertenencia	Fortaleza: Le da al personal valores y principios vinculantes con la organización y su entorno.		X	
Motivación	Fortaleza: Se realizan mejor las funciones, el trabajo se hace con entusiasmo, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales y satisfacción con el cargo ocupado.	X		
Evaluación de desempeño	Debilidad: No se realiza evaluación de desempeño a los miembros de la subgerencia	X		
Remuneración	Debilidad: La remuneración del personal no es acorde al desempeño del mismo.	X		
Retiro del personal	Debilidad: Se ha retirado personal desconociéndose el motivo del retiro	X		
Capacidad financiera				
Acceso al capital	Debilidad: No se tiene acceso al capital cuando lo requieren		X	

Factores internos	Importancia del impacto en la Subgerencia de Proyectos Mayores	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
	los proyectos.			
Capacidad de endeudamiento	Debilidad: No cuenta la Subgerencia con capacidad de endeudamiento.		X	
Rentabilidad	Debilidad: No existe ningún tipo de rentabilidad dentro de la subgerencia		X	
Fondos internos	Debilidad: La Subgerencia no cuenta con fondos internos.		x	
Estados financieros	Debilidad: La Subgerencia no dispone de la información de forma oportuna y veraz. Fortalezas: La Subgerencia elabora estados financieros al cierre del ejercicio fiscal permitiendo conocer la situación financiera de la organización.	X		
Flujo de efectivo	Debilidad: No se elabora el estado de flujo de efectivo de la subgerencia. Fortaleza: Considera que es importante para la subgerencia.	X		
Análisis de costos	Fortalezas: Se realiza el análisis de costos a los proyectos y se considera altamente importante elaborarlos.		X	
Capacidad competitiva				
Acceso a organismos	Debilidad: No se cuenta con acceso a organismos públicos o privados.		X	
Participación	Debilidad: No todos participan en las actividades organizadas.	X		
Producción	Fortaleza: Se producen planos e informes afines al área.	X		
Lealtad y satisfacción	Fortaleza: Se considera satisfactoria la labor de la subgerencia.		X	
Conocimiento del personal	Debilidad: No se conoce a todos los miembros de la subgerencia.		X	

Fuente: Autora. 2018.

Cuadro N° 17. Impacto de los Elementos Externos (Oportunidades y Amenazas) de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Elemento entorno	Importancia del impacto	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Factores económicos				
Inflación	Amenaza: La inflación está presente y afecta altamente las actividades.	X		
Políticas cambiarias	Amenaza: Las políticas cambiarias afectan altamente las actividades de la organización.			X
Medidas económicas	Amenaza: Las medidas económicas afectan en alto grado las actividades.		X	
Tasas de interés	Amenaza: Las tasas de interés afectan en alto grado las actividades.	X		
Impuestos	Amenaza: Los impuestos afectan en alto grado las actividades.	X		
Situación económica actual	Amenaza: La situación económica actual del país afecta en alto grado las actividades.	X		
Factores sociales				

Elemento entorno	Importancia del impacto	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Inseguridad	Amenaza: La inseguridad social, delincuencia y manifestaciones públicas afectan e incide en alto grado en las actividades	X		
Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno	Amenaza: Los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno afectan altamente las actividades de la subgerencia.		X	
Responsabilidad social	Oportunidad: El cumplimiento de la responsabilidad social es una ventaja para la subgerencia. .	X		
Factores políticos y legales				
Situación política actual	Amenaza: La situación política actual perjudica las actividades de la subgerencia en alto grado.		X	
Legislación venezolana y reformas de leyes	Amenaza: La legislación y reformas de leyes inciden sobre las actividades.	X		
Factores tecnológicos				
Tecnología	Amenaza: Por falta de acceso a la tecnología no puede adquirir información necesaria para su operatividad.	X		
Avances tecnológicos	Oportunidad: Los avances tecnológicos se consideran beneficiosos para las actividades de la subgerencia.		X	
Nuevas tecnologías de petróleo y gas	Oportunidad: Los avances tecnológicos de petróleo y gas benefician en alto grado las actividades de la subgerencia		X	
Medios informáticos	Oportunidad: A través de Internet se facilita el acceso e intercambio de información.	X		
Factores geográficos				
Acceso vial	Oportunidad: No existe dificultad en el acceso vial a la subgerencia que entorpezca la realización de las actividades.		X	
Ubicación geográfica	Oportunidad: La ubicación de la Subgerencia es la más idónea pues, se encuentra en la comunidad, lo que permite el fácil acceso al mismo.	X		
Factores competitivos				
Alianzas estratégicas	Oportunidad: La Subgerencia desarrolla alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos.	X		
Nuevas inversiones	Oportunidad: La Subgerencia realiza nuevas inversiones para el desarrollo de proyectos.	X		
Internacionalización del negocio petrolero y gasífero	Oportunidad: La Subgerencia efectúa acciones para Internacionalización del negocio petrolero y gasífero.	X		

Fuente: Autor. 2018.

4.2.1.4. Hoja de Trabajo de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).

A continuación, en el cuadro N° 18, se muestra la hoja de trabajo de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades presentes en la Subgerencia de Proyectos Mayores; este cuadro proviene del análisis de impacto, es decir, de los indicadores que resultaron de alto impacto.

Cuadro N° 18. Hoja de Trabajo de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El cumplimiento de la responsabilidad social es una ventaja para la subgerencia. • A través de Internet y los medios informáticos se facilita el acceso e intercambio de información. • La ubicación de la subgerencia es la más idónea pues, se encuentra en la comunidad, lo que permite el fácil acceso al mismo. • La subgerencia desarrolla alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos. • La subgerencia realiza nuevas inversiones para el desarrollo de proyectos. • La subgerencia efectúa acciones para Internacionalización del negocio petrolero y gasífero. 	<ul style="list-style-type: none"> • La inflación está presente y afecta altamente las actividades. • Las tasas de interés afectan en alto grado las actividades. • Los impuestos afectan en alto grado las actividades. • La situación económica actual del país afecta en alto grado las actividades. • La inseguridad social afecta e incide en alto grado en las actividades. • La legislación y reformas de leyes inciden sobre las actividades. • Por falta de acceso a la tecnología la Subgerencia no puede adquirir información necesaria para su operatividad.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los gerentes conocen la misión, la visión y los objetivos de la organización, de este modo se garantiza el trabajo de cada uno de ellos hacia lo que se busca como organización. • Para la mitad de los gerentes, subgerentes y líderes contar con una imagen colectiva y de responsabilidad social permite una mejor proyección a la comunidad, dando el ejemplo de trabajo colectivo y responsabilidad. • Los planes estratégicos permiten el trabajo en forma organizada y la coordinación entre las diferentes unidades. • Contar con una estructura organizacional mantiene un control interno y la división 	<ul style="list-style-type: none"> • La misión y visión de la Subgerencia no es conocida y compartida por todos los miembros de la Subgerencia. • La mitad de los gerentes cree que no se realiza diagnóstico estratégico. • La mayoría manifestó no poseer el conocimiento adecuado para manejar la inflación; esto trae como consecuencia obras inconclusas. • La subgerencia no cuenta con habilidades para responder a las condiciones cambiantes. • Se considera que la subgerencia no ha impulsado la capacidad técnica y de manufactura. • No se cuenta con un nivel de tecnología alto para ejecución de proyectos.

<p>del trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponen de gerentes altamente preparados y con la experiencia técnica necesaria para las actividades que desarrollan. • En su mayoría los gerentes poseen un nivel académico universitario. • Al sentirse motivados realizan mejor sus funciones, el trabajo lo hacen con entusiasmo, luchan para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y existe satisfacción con el cargo que ocupa. • En la Subgerencia se producen o generan planos e informes técnicos afines al área en las que se desarrollan los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estima que no se realiza evaluación de desempeño del personal. • La remuneración del personal no es acorde a su desempeño. • Se ha retirado personal desconociéndose el motivo por el cual se retira de la Subgerencia. • No se dispone de información financiera, ni se elaboran estados financieros, ni su emisión que permita conocer la situación financiera y económica de la organización. • Dentro de la Subgerencia no se elaboran o no se consideran importantes los estados de flujo de efectivo. • No todos los miembros de la subgerencia participan en las actividades organizadas.
--	--

Fuente: Autora. 2018.

4.2.1.5. Matriz DOFA de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).

A continuación, en el Cuadro N° 19, se muestra la matriz DOFA realizada en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).

Cuadro N° 19. Matriz DOFA de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	(O1). Responsabilidad social. (O2). Medios de información. (O3). Ubicación geográfica. (O4). Alianzas estratégicas. (O5). Nuevas inversiones (O6). Internacionalización del negocio petrolero y gasífero.	(A1). Inflación, políticas cambiarias y medidas económicas. (A2). Tasas de interés. (A3). Impuestos. (A4). Situación económica actual. (A5). Inseguridad (A6). Situación política actual. (A7). Legislación y reformas de leyes. (A8). Impacto ambiental, la normativa legal ambiental y ambiente laboral. (A9). Nuevas inversiones.
Fortalezas (F)	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
(F1). Misión y visión. (F2). Imagen colectiva y de	(F1, O1) Incorporar programas, charlas y talleres de trabajo social a la misión y visión corporativa. (F1, O2) Compartir la misión y visión a	(F2, A5) Planificar talleres con la comunidad para elevar la imagen corporativa de la organización y disminuir la inseguridad social.

<p>responsabilidad social. (F3). Planes estratégicos. (F4). Estructura organizacional. (F5). Comunicación. (F6). Tecnología. (F7). Experiencia técnica (F8). Nivel académico universitario. (F9). Motivación. (F10). Producción.</p>	<p>todos los miembros de la Subgerencia a través de medios de información. (F2, O1) Estimular la responsabilidad social a través de talleres y charlas. (F3, O4) Crear unidades de investigación, de desarrollo de planes y proyectos mediante alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos energéticos de recursos como los hidratos de gas. (F3, O5) Generar propuestas de planes estratégicos basados en nuevas inversiones energéticas de recursos como los hidratos de gas. (F6, O2) Aprovechar nuevas tecnologías para incrementar la comunicación organizacional y promover los recursos energéticos y tecnológicos actuales. (F5, O2) Incorporar nuevas tecnologías de información y comunicación a la gestión gerencial y en el desarrollo de proyectos energéticos. (F3, O6) Generar propuestas de nuevos planes estratégicos energéticos basados en hidratos de gas para la internacionalización del negocio petrolero y gasífero. (F7, O3) Realizar reuniones y mesas técnicas entre los equipos de la Subgerencia dada la ubicación geográfica en donde se encuentra. (F7, O5) Analizar en equipo la viabilidad de producción y costos en nuevas inversiones basadas en hidratos de gas. (F4, O5) Apoyar propuestas gerenciales de nuevos proyectos energéticos para PDVSA.</p>	<p>(F3, A9) Diseñar planes estratégicos basados en nuevos recursos energéticos hidratos de gas, a fin de conseguir nuevas inversiones para proyectos. (F4, A9) Realizar inversiones de capacitación en estructuras organizacionales y sistematización de procesos en la división para el dominio de la administración y gerencia organizacional. (F5, A6) Implementar programas en medios de comunicación para informar la situación política-energética actual y proyectar la División en la comunidad. (F6, A9). Evaluar nuevas tecnologías basadas en los recursos energéticos hidratos de gas para generar nuevos proyectos de inversión. (F5, A1) Realizar seminarios sobre manejo de inflación, políticas cambiarias y medidas económicas en alianza con universidades locales, empresas o institutos públicos y privadas. (F9, A8) Mejorar el clima organizacional mediante talleres de motivación que eleven el sentido de pertenencia del personal. (F3, A6) Diseñar nuevos planes estratégicos considerando los planes estratégicos de la nación y la situación política actual.</p>
Debilidades (D)	Estrategia (DO)	Estrategia (DA)
<p>(D1). La misión y visión (D2). Diagnostico estratégico. (D3). Inflación. (D4). Habilidades para responder a las condiciones cambiantes. (D5). Capacidad técnica y manufactura. (D6). Innovación y</p>	<p>(D1, O2) Diseñar campañas sobre la misión y visión de la empresa apoyada en redes internas y externas de información. (D4, O4) Realizar cursos de capacitación y en alianzas con instituciones locales para nuevos enfoques gerenciales y responder a las condiciones cambiantes de la organización. (D5, O5) Promover inversiones para impulso de la capacidad técnica y de manufactura, de herramientas y</p>	<p>(D2, A7) Realizar diagnósticos para conocer y mejorar el clima organizacional. (D7, A8) Diseñar manuales de normas y procedimientos para mejorar y evaluar el desempeño laboral. (D6 ,A8) Implementar sistemas de gestión y control para el desarrollo de nuevas inversiones en proyectos energéticos. (D9, A6) Gestionar la captación y retención del talento humano con</p>

<p>tecnología. (D7). Evaluación de desempeño. (D8). Remuneración. (D9). Retiro del personal. (D10). Información financiera. (D11). Estados de flujo de efectivo. (D12). Participación en actividades.</p>	<p>procesos, y de proyectos energéticos. (D6, O5) Aumentar el nivel tecnológico por medio de inversión en tecnológica de punta y nuevos recursos energéticos basados en fuentes alternativas como hidratos de gas. (D12, O3) Aprovechar la ubicación de la Subgerencia para integrar todas las áreas operacionales y participar en actividades de la División. (D10, O5) Gestionar la autonomía financiera para acceder a capital, tener capacidad de endeudamiento y rentabilidad con fondos internos aplicados en nuevas inversiones. (D12, O1) Estimular la participación y conocimiento interpersonal mediante acciones sociales y laborales derivadas de los programas y trabajo social interno.</p>	<p>reformas legales que beneficien a los empleados. (D10, A1) Promover capacitación a nivel de postgrados en aspectos económicos pertinentes con universidades locales y empresas o institutos públicos y privadas. (D6, A6) Gestionar una legislación para el registro de patentes en maquinas, herramientas y tecnología del área energética petrolera y gasífera. (D7, A7) Realizar evaluación de desempeño y mejorar ambiente laboral con incentivos socio-económicos. (D8, A6) Remunerar al personal con una evaluación académica y de desempeño laboral, considerando leyes y reglamentos. (D12, A9) Acceder a organismos públicos o privados nacionales y extranjeros para gestiones de inversiones para el desarrollo proyectos basados en hidratos de gas.</p>
---	---	---

Fuente: Autora. 2018.

A continuación se hace una lista las estrategias FO, FA, DO y DA, resultantes del análisis DOFA.

Estrategias (FO)

- Incorporar programas, charlas y talleres de trabajo social a la misión y visión corporativa.
- Compartir la misión y visión a todos los miembros de la Subgerencia a través de medios de información.
- Estimular la responsabilidad social a través de talleres y charlas.
- Crear unidades de investigación, desarrollo de planes y proyectos mediante alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos energéticos de recursos como los hidratos de gas.

- Generar propuestas de planes estratégicos basados en nuevas inversiones energéticas de recursos como los hidratos de gas.
- Aprovechar nuevas tecnologías para incrementar la comunicación organizacional, promover los recursos energéticos y tecnológicos actuales.
- Incorporar nuevas tecnologías de información y comunicación a la gestión gerencial y en el desarrollo de proyectos energéticos.
- Generar propuestas de nuevos planes estratégicos energéticos basados en hidratos de gas para la internacionalización del negocio petrolero y gasífero.
- Realizar reuniones y mesas técnicas entre los equipos de la Subgerencia dada la ubicación geográfica en donde se encuentra.
- Analizar en equipo la viabilidad de producción y costos en nuevas inversiones basadas en hidratos de gas.
- Apoyar propuestas gerenciales de nuevos proyectos energéticos para PDVSA.

Estrategias (FA)

- Planificar talleres con la comunidad para elevar la imagen corporativa de la organización y disminuir la inseguridad social.
- Diseñar planes estratégicos basados en nuevos recursos energéticos hidratos de gas, a fin de conseguir nuevas inversiones para proyectos.
- Realizar inversiones de capacitación en estructuras organizacionales y sistematización de procesos en la división para el dominio de la administración y gerencia organizacional.
- Implementar programas en medios de comunicación para informar la situación política-energética actual y proyectar la División en la comunidad.
- Evaluar nuevas tecnologías basadas en los recursos energéticos hidratos de gas para generar nuevos proyectos de inversión.
- Realizar seminarios sobre manejo de inflación, políticas cambiarias y medidas económicas en alianza con universidades locales, empresas o institutos públicos y privadas.

- Mejorar el clima organizacional mediante talleres de motivación que eleven el sentido de pertenencia del personal.
- Diseñar nuevos planes estratégicos considerando los planes estratégicos de la nación y la situación política actual.

Estrategias (DO)

- Diseñar campañas sobre la misión y visión de la empresa apoyada en redes internas y externas de información.
- Realizar cursos de capacitación y en alianzas con instituciones locales para nuevos enfoques gerenciales y responder a las condiciones cambiantes de la organización.
- Promover inversiones para impulso de la capacidad técnica y de manufactura, de herramientas y procesos, y de proyectos energéticos.
- Aumentar el nivel tecnológico por medio de inversión en tecnológica de punta y nuevos recursos energéticos basados en fuentes alternativas como hidratos de gas.
- Aprovechar la ubicación de la Subgerencia para integrar todas las áreas operacionales y participar en actividades de la División.
- Gestionar la autonomía financiera para acceder a capital, tener capacidad de endeudamiento y rentabilidad con fondos internos aplicados en nuevas inversiones.
- Estimular la participación y conocimiento interpersonal mediante acciones sociales y laborales derivadas de los programas y trabajo social interno.

Estrategias (DA)

- Realizar diagnósticos para conocer y mejorar el clima organizacional.
- Diseñar manuales de normas y procedimientos para mejorar y evaluar el desempeño laboral.

- Implementar sistemas de gestión y control para el desarrollo de nuevas inversiones en proyectos energéticos.
- Gestionar la captación y retención del talento humano con reformas legales que beneficien a los empleados.
- Promover capacitación a nivel de postgrados en aspectos económicos pertinentes con universidades locales y empresas o institutos públicos y privadas.
- Gestionar una legislación para el registro de patentes en máquinas, herramientas y tecnología del área energética petrolera y gasífera.
- Realizar evaluación de desempeño y mejorar ambiente laboral con incentivos socio-económicos.
- Remunerar al personal con una evaluación académica y de desempeño laboral, considerando leyes y reglamentos.
- Acceder a organismos públicos o privados nacionales y extranjeros para gestiones de inversiones para el desarrollo proyectos basados en hidratos de gas.

4.2.1.6. Análisis de Vulnerabilidad de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).

El análisis de vulnerabilidad es un proceso integrado por las siguientes etapas: identificación de puntales; traducir los puntales en amenazas para el negocio; evaluación de las conciencias; valorizar el impacto; probabilidades de ocurrencia de la amenaza y capacidad de reacción.

A continuación, en el cuadro N° 20, se muestran los valores correspondientes al análisis de vulnerabilidad de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Cuadro N° 20. Análisis de Vulnerabilidad de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
Direccionalidad	Misión y visión desconocida por miembros	Baja calidad de vida de la compañía afectando clima organizacional	10	1	2	IV
Diagnóstico	No se realiza el diagnóstico estratégico	Se desconoce la situación actual de la compañía	10	1	3	I
Funciones	Gestión inercial y empírica de la administración y gerencia	Bajo rendimiento no hay eficiencia social ni económica	10	1	3	I
Normas y manuales de sistemas y procedimientos	Inexistencia de normas y manuales de sistemas	Proceso administrativo Ineficiente y burocrático	9	1	3	I
Capacitación	Personal inexperto y desactualizado en gerencia y tecnologías	Bajos niveles de competencia laboral y tecnológica	9	1	3	I
Economía	Situación económica afecta negativamente las actividades	Bajo rendimiento y productividad	9	1	3	I
Social político y legal	Situación social afecta clima organizacional	Desmotivación apatía laboral y deserción de personal valioso	9	1	3	I
Tecnología	Desactualización y obsolescencia de personal y equipos	Baja competitividad ante empresas similares.	10	0,8	5	I
Ambiente	Leyes y reglamentos afectan las actividades	Alto impacto legal ambiental afectando clima laboral.	9	1	3	I

Fuente: Autora. 2018.

Este análisis de vulnerabilidad permite a la organización (Serna, 2006) identificar los puntos o elementos de soporte del cual depende la empresa para sobrevivir; inventariar los factores o fuerzas que afectan los elementos de soporte; determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa ante la posibilidad de ausencia de los hechos; permitiendo así formular estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme y concienciar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico; a su vez, permite introducir el procesamiento estratégico como un elemento base de la cultura corporativa. Una vez concluido dicho análisis, la organización está lista para continuar el proceso de planeación estratégica que le permitan el logro de sus objetivos corporativos.

4.3. Opciones Estratégicas para el Desarrollo de un Proyecto Energético de Hidratos de Gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)

En este punto, se examinan las diversas opciones o alternativas que posee la organización para alcanzar sus propósitos. El análisis de estas alternativas permitirá determinar las opciones estratégicas, dentro de las cuales se escogen aquellas que han de configurar los proyectos estratégicos que integraran el plan estratégico de la propuesta. En este mismo sentido, se dice que el término opciones estratégicas, son los diferentes caminos para lograr los objetivos de una empresa dada.

Las opciones estratégicas en relación al desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas para Subgerencia de Proyectos Mayores de PDVSA, permitirán reconocer medios a través de los cuales se pueden delimitar estrategias para lograr su visión y un ejercicio exitoso en el mercado. En este caso, las opciones se enmarcarán entre los diferentes tipos de estrategias definidas por Serna (2006): ofensivas o de

crecimiento, defensivas, genéricas o globales y concéntricas, las cuales están contenidas en el cuadro N° 21.

Cuadro N° 21. Opciones Estratégicas de la Subgerencia de Proyectos Mayores.

Estrategias (E) Corporativas: Tipos			
E. Ofensivas o de Crecimiento.	E. Defensivas	E. Genéricas o Globales.	E. Concéntricas.
Incorporar programas, charlas y talleres de trabajo social a la misión y visión corporativa.	Realizar diagnósticos para conocer y mejorar el clima organizacional.	Estimular la participación y conocimiento interpersonal mediante acciones sociales y laborales derivadas de los programas y trabajo social interno.	Mejorar el clima organizacional mediante talleres de motivación que eleven el sentido de pertenencia del personal.
Crear unidades de investigación, de desarrollo de planes y proyectos mediante alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos energéticos de recursos como los hidratos de gas.	Realizar evaluación de desempeño y mejorar ambiente laboral con incentivos socio-económicos.	Aumentar el nivel tecnológico por medio de inversión en tecnológica de punta y nuevos recursos energéticos basados en fuentes alternativas como hidratos de gas.	Diseñar manuales de normas y procedimientos para mejorar y evaluar el desempeño laboral.
Diseñar campañas sobre la misión y visión de la empresa apoyada en redes internas y externas de información.	Realizar reuniones y mesas técnicas entre los equipos de la Subgerencia dada la ubicación geográfica en donde se encuentra.	Incorporar nuevas tecnologías de información y comunicación a la gestión gerencial y en el desarrollo de proyectos energéticos.	Gestionar la captación y retención del talento humano con reformas legales que beneficien a los empleados.
Analizar en equipo la viabilidad de costos en nuevas inversiones y proyectos basados en hidratos de gas.	Generar propuestas de nuevos planes estratégicos energéticos basados en hidratos de gas para la internacionalización del negocio petrolero y gasífero.	Gestionar la autonomía financiera para acceder a capital, tener capacidad de endeudamiento y rentabilidad con fondos internos aplicados en nuevas inversiones.	Realizar inversiones de capacitación en estructuras organizacionales y sistematización de procesos en la Subgerencia para el dominio de la administración y gerencia organizacional.

Estrategias (E) Corporativas: Tipos			
E. Ofensivas o de Crecimiento.	E. Defensivas	E. Genéricas o Globales.	E. Concéntricas.
Diseñar planes estratégicos basados en nuevos recursos energéticos hidratos de gas, a fin de conseguir nuevas inversiones para proyectos.	Generar propuestas de planes estratégicos basados en nuevas inversiones energéticas de recursos como los hidratos de gas.	Gestionar una legislación para el registro de patentes en maquinas, herramientas y tecnología del área energética petrolera y gasífera.	Realizar cursos de capacitación y en alianzas con instituciones locales para nuevos enfoques gerenciales y responder a las condiciones cambiantes de la organización.
Apoyar propuestas gerenciales de nuevos proyectos energéticos para PDVSA.		Acceder a organismos públicos o privados nacionales y extranjeros para gestiones de inversiones para el desarrollo proyectos basados en hidratos de gas.	Planificar talleres con la comunidad para elevar la imagen colectiva de la organización y disminuir la inseguridad social.

Fuente: Autora. 2018.

Para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), se toma como premisa la estrategia ofensiva de diseñar planes estratégicos basados en nuevos recursos energéticos como los denominados hidratos de gas, a fin de conseguir nuevas inversiones para proyectos energéticos futuros, complementando así las líneas de producción de petróleo y gas de PDVSA con recursos alternativos como lo son los hidratos de gas. Con esta estrategia ofensiva o de crecimiento, se puede llegar a consolidar a la empresa en el mercado; y si se encuentra soportada por la diversificación concéntrica, sería posible complementar su negocio con otro producto o servicio relacionado con su especialización primaria, por lo que se propone crear unidades de investigación y desarrollo de planes y proyectos mediante alianzas estratégicas internas y externas, para la generación de proyectos innovadores basados en recursos alternativos como los hidratos de gas, como complemento a la exploración y producción de recursos petroleros y gasíferos actuales de PDVSA.

Considerando de igual manera para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores otras opciones estratégicas como las llamadas estrategias concéntricas, las cuales afectan a toda la organización, y que se soportan en calidad, servicio y capacidad del personal de dicha organización; se propone entonces realizar una capacitación en estructuras organizacionales, sistematización de procesos e instalaciones de sistemas de gestión para que la Subgerencia tenga dominio de la administración y de la gerencia organizacional para futuros proyectos basados en recursos energéticos innovadores como los hidratos de gas.

4.4. Formulación Estratégica para el Desarrollo de un Proyecto Energético de Hidratos de Gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)

En cuanto a la formulación estratégica del proyecto energético que se incluirá en el plan estratégico corporativo, se plantea que los proyectos deben ser limitados pero trascendentes, para que se constituyan en elementos signo de logro de la empresa, en este caso, se debe tener previsto la modernización tecnológica que potencie el proyecto energético de hidratos de gas para la Subgerencia de proyectos Mayores. Para ello debe tomarse en cuenta en la misión y visión, el enunciado “debemos modernizarnos tecnológicamente”, proyectando así las necesidades futuras de nuevas fuentes energéticas como lo propone el proyecto de hidratos de gas.

Asimismo, se considera de trascendencia enunciar los siguientes objetivos estratégicos en el plan para el desarrollo del proyecto de hidratos de gas:

- Crear unidades de investigación y desarrollo de planes y proyectos mediante alianzas estratégicas internas y externas para la generación de proyectos energéticos innovadores basados en hidratos de gas.

- Aumentar el nivel tecnológico por medio de inversión en capacitación en tecnología de punta para impulso de la capacidad técnica y de manufactura de máquinas, herramientas y procesos.
- Analizar en equipo la viabilidad de costos en nuevas inversiones y proyectos energéticos estratégicos basados en hidratos de gas.
- Apoyar propuestas gerenciales de nuevos proyectos energéticos para PDVSA.

Los proyectos pueden relacionarse con áreas funcionales o cubrir actividades transfuncionales, por lo cual deben ser producto de la aprobación de la alta gerencia sobre áreas prioritarias de interés, es decir, que la continuación operativa del proyecto va a depender de la presentación y aprobación de los altos niveles gerenciales de la Subgerencia.

Ahora bien, se sugiere que la enunciación del proyecto energético incluya los siguientes elementos que se describen:

4.4.1. Planes de Acción

Se enuncia como plan operativo, donde cada uno de las unidades responsables debe ejecutar el plan de acción para lograr los resultados previstos en el tiempo estimado, siguiendo los parámetros siguientes:

- Establecer un indicador de éxito global para el proyecto.
- Definir tareas para realizar cada estrategia.
- Identificar el tiempo necesario para ejecutar la acción.
- Especificar la meta alcanzar en términos cualitativos o cuantitativos.
- Señalar el responsable de cada actividad.
- Especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
- Señalar limitaciones u obstáculos para ejecutar la estrategia.

4.4.2. Presupuesto Estratégico

Luego de prever el plan de acción, se debe concebir el presupuesto del proyecto que va a describir y ponderar los recursos necesarios para desarrollarlo. Se deben emplear técnicas de presupuesto y elaborarlo con margen de tiempo de 3 a 5 años aunque dadas las circunstancias económicas cambiarias del país se deben hacer ajustes inflacionarios pertinentes anuales. Se argumenta que el presupuesto estratégico es el auténtico plan estratégico, por cuanto si no se dispone de los recursos necesarios no tiene viabilidad el mismo. Además, para que el monitoreo estratégico y los índices de gestión tengan importancia se deben apoyar en la realización del presupuesto estratégico.

En consecuencia con lo expresado anteriormente, se debe integrar el presupuesto estratégico con la monitoría estratégica y los índices de gestión para progresar y cambiar la planeación estratégica en gestión estratégica y transformarla en un modo de gerenciar la empresa, para así consolidar una cultura proactiva que asegure un ejercicio exitoso en los mercados actuales y futuros.

4.4.3. Alineamiento Estratégico

En relación con el alineamiento estratégico, se define como el procedimiento por el cual una corporación dispone una visión correspondida y la ejecuta en la administración diaria de la empresa. En este sentido, el alineamiento se describe a continuación:

- a. Alineamiento vertical. En este caso se considera la estrategia del proyecto energético de hidratos de gas y la de PDVSA en general. El alineamiento vertical se efectuará en la empresa para divulgar el plan energético estratégico a toda la organización, tendrá como propósito el que todos los empleados comprendan el direccionamiento de la subgerencia. Se realizarán seminarios,

cursos y talleres propuestos en la matriz DOFA, para conseguir que la visión empresarial sea conocida por todos los integrantes de la organización.

- b. Alineamiento horizontal. En cuanto al alineamiento horizontal se enuncia que pretende conciliar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes. En este sentido, se precisará la cadena de valor del negocio, identificará los procesos claves y se integrarán con las necesidades y expectativas de los clientes.
- c. Alineamiento integral. Para lograr una visión compartida se debe alinear completamente la estrategia, los procesos, los socios y los clientes, este proceso se denomina alineamiento integral y tiene como propósito definir la estrategia, que en este caso, será el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas, la cual se debe transformar en el centro y motor primordial para alcanzar una visión concertada.

4.4.4. Planeación Táctica

En cuanto a la planeación estratégica funcional o táctica, se considera que debe formalizarse a nivel de las unidades estratégicas de negocio o áreas funcionales y la planeación estratégica operativa, se elabora a nivel de cada unidad operativa, tales como: unidades de finanzas, mercadeo, administración, recursos humanos, producción, informática, entre otras. La metodología a seguir por cada unidad será según los puntos siguientes:

- a. Realizar el diagnóstico estratégico.
- b. Realizar el análisis DOFA.
- c. Realizar el análisis de competencia.
- d. Efectuar el análisis de vulnerabilidad.
- e. Formular la visión del área funcional.
- f. Formular la misión del área funcional.
- g. Establecer los objetivos del área funcional.

- h. Evaluar las opciones estratégicas.
- i. Definir los proyectos funcionales.
- j. Establecer las estrategias básicas y sus responsables.
- k. Preparar el plan de acción para cada estrategia básica.
- l. Elaborar el presupuesto estratégico de su área funcional.
- m. Difundir el plan estratégico funcional, dentro de su área y a nivel corporativo siguiendo la metodología en cascada.

4.4.5. Planeación Estratégica Operativa

La planeación estratégica operativa se realizará a nivel de las unidades de operación propiamente dicha. Se incluirán las gerencias de proyectos mayores, contratación, presupuesto, logística, entre otras. Las cuales formularán su plan estratégico operativa dentro de los lineamientos de los planes estratégicos funcionales. Las acciones que deben realizar las unidades estratégicas operativas son las siguientes:

- a. Realizar un diagnóstico estratégico que se incorpore en el diagnóstico estratégico funcional o táctico.
- b. Definir clara y explícitamente su misión, la cual le dará dirección a las actividades que efectúe cada unidad.
- c. Establecer los objetivos, que serán el medio para alcanzar los objetivos funcionales y corporativos.
- d. Realizar un detallado plan de acción.

En este plan el alcance será detallado y cubrirá las actividades programadas en un lapso definido. Además, el monitoreo estratégico permitirá hacer los ajustes necesarios durante el periodo de desarrollo del proceso. Entre otros aspectos el plan operativo permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el

presupuesto estratégico operativo cuantificado y dimensionado en el tiempo, así como será difundido y monitoreado.

Asimismo, se deben considerar las siguientes acciones que contribuirán al fortalecimiento del plan estratégico propuesto:

- Diseñar campañas sobre la misión y visión de la empresa apoyada en redes internas y externas de información.
- Incorporar programas, charlas y talleres de trabajo social a la misión y visión corporativa.
- Mejorar el clima organizacional mediante talleres de motivación que eleven el sentido de pertenencia del personal.
- Diseñar manuales de normas y procedimientos para mejorar y evaluar el desempeño laboral.
- Gestionar la captación y retención del talento humano con reformas legales que beneficien a los empleados.
- Realizar evaluación de desempeño con leyes y reglamentos de evaluación para mejorar el ambiente laboral y remunerar al personal con incentivos socio-económicos.
- Remunerar al personal con una evaluación académica y de desempeño laboral, considerando leyes y reglamentos.
- Promover capacitación en talleres, cursos y seminarios en aspectos gerenciales, económicos y financieros pertinentes con universidades y postgrados afines.
- Realizar capacitación en estructuras organizacionales, sistematización de procesos de la división para dominio de la administración y gerencia organizacional.
- Planificar talleres con la comunidad para elevar la imagen colectiva de la organización y disminuir la inseguridad social.

4.4.6. Difusión Estratégica

La información es un elemento fundamental que posibilita que se tomen decisiones más acertadas de acuerdo a la realidad organizacional y del ambiente en que se desempeña. La comunicación del plan estratégico a toda la organización, logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución de dichos planes.

4.5. Indicadores de Gestión que Permitirán Hacer Seguimiento y Evaluación del Desempeño de un Proyecto Energético de Hidratos de Gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)

Tomando en consideración los resultados del diagnóstico, las opciones estratégicas y la formulación estratégica para el desarrollo del proyecto energético de hidratos de gas, es necesaria la definición de los indicadores de gestión para seguir y evaluar el desempeño del proyecto señalado. Desde esta perspectiva, se expresa que uno de los propósitos esenciales del procedimiento de planeación estratégica es la construcción y difusión de una forma de pensar estratégica y una instrucción estratégica que posibilite una gerencia eficiente, transformadora, proactiva y predictiva del entorno de la organización.

En consecuencia, la formación de esa cultura demanda búsqueda y evaluación consistente en la realización adecuada del plan estratégico energético proyectado, en este sentido, se delineará un procedimiento de investigación y monitoreo, fundamentado en los índices de gestión, para evaluar periódicamente el cumplimiento del plan y prever los arreglos detectados, con el propósito de ajustarlos de manera conveniente a los cambios y retos ocasionados por el entorno.

La monitoría estratégica será competencia de cada nivel de planeación, es decir que, la monitoría corporativa la efectuará el gerente de la división con los subgerentes inmediatos o directores de unidad que le informarán directamente, la monitoría funcional o táctica la realizará el subgerente de unidad funcional o táctica y sus cercanos colaboradores y la monitoria operativa será ejecutada por el gerente de la unidad operativa y sus auxiliares inmediatos.

4.5.1. Requisitos de la Monitoría Estratégica.

Para conseguir los propósitos del proyecto energético proyectado se estima cumplir las siguientes condiciones o requisitos:

- a. La debe realizar el nivel más alto de la gerencia de área sin encargar a otro su ejecución.
- b. Será planificado cada instrumento de medición que sirva para la toma de decisiones estratégicas.
- c. La evaluación o monitoría se realizará periódicamente señalando la fecha para el exacto cumplimiento.
- d. Se efectuará atendiendo los indicadores de gestión que permitirán analizar los hechos y datos de las áreas evaluadas, así como sus progresos y restricciones.
- e. El monitoreo será ordenado y constante para evitar apatía y abandono, por tanto, se realizarán las sesiones en la fecha y agenda prevista para convertirlo en una conducta organizacional.

Como se puede apreciar, la monitoría estratégica conformará y permitirá la construcción de una cultura estratégica, siendo la responsabilidad y disciplina de cada gerencia elementos que darán jerarquía y repercusión al acto evaluativo, ya que, permitirá hacer modificaciones al plan, reformular las estrategias pretendidas por los cambios del entorno, lo que permitirá adquirir una nueva visión estratégica en la gestión empresarial.

4.5.2. Pasos para Realizar la Monitoría Estratégica.

De acuerdo a los índices de desempeño deseados o estándares del instrumento de evaluación diseñado para determinar el índice global de éxito que se definió en el plan de acción, se creará un sistema que permitirá obtener la información afín, así como, posibilitará medir el nivel de aptitud logrado y por consiguiente el índice de gestión en el desarrollo del proyecto energético.

El instrumento básico para la monitoría estratégica será el plan de acción, por lo cual, se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

1. Trasladar el indicador de éxito global a la hoja de trabajo.
2. Transcribir acciones o tareas delimitadas en el plan de acción para cada estrategia de los proyectos estratégicos.
3. Redactar la meta o el alcance global deseado de cada tarea del plan.
4. Registrar los logros o índices parciales de desempeño alcanzados en el periodo de análisis en cada tarea del plan de acción.
5. Estimar el índice de gestión parcial.
6. Obtener el índice de gestión acumulado, sumando los índices parciales.

El proceso de planeación estratégica seguido en este capítulo, para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela s.a. (PDVSA), está dado por un conjunto de pasos y procedimientos donde las estrategias generadas pueden operacionalizarse y consolidarse; asimismo, contribuir a que la organización desarrolle un sistema y un estilo de gestión, basado en el pensamiento estratégico y en el recurso energético hidrato de gas.

CONCLUSIONES

Una vez aplicado el instrumento a la muestra objeto de estudio, analizados los resultados y tomando en consideración los objetivos formulados en la presente investigación se concluye lo siguiente:

- En función del primer objetivo específico, sobre describir el diagnóstico estratégico, se pudo observar que, en los aspectos generales, el análisis del conocimiento sobre los elementos de la planificación estratégica que tienen los gerentes, subgerentes y líderes, que tuvo como finalidad conocer el nivel de conciencia de la línea gerencial para la creación de coyunturas de cambio que parten de la internalización de los elementos fundamentales de la planificación estratégica para desarrollar una práctica gerencial eficaz, en consecuencia, al analizar las respuestas emitidas por el cuerpo gerencial encuestado, se llegó a la conclusión que la mayoría conoce los componentes de la planeación estratégica y un porcentaje considerable no conoce dichos componentes, esto quiere decir, que se requiere un plan de capacitación dirigido a dichos gerentes. Dado que, debido a cambios de políticas y la asignación de cambios gerenciales en PDVSA, puede ser que no se consideren factores de capacitación sino otros factores que deben ser estudiados en investigaciones futuras.

En cuanto a los aspectos generales internos, la sección estuvo orientada a determinar el conocimiento sobre las aptitudes gerenciales que poseen los encuestados, visto desde el nivel de las capacidades que demostraron conocer y poseer, para medir las limitaciones prácticas en planificación estratégica, en este sentido se logró determinar que los gerentes, subgerentes y líderes de la muestra si poseen las capacidades para una eficacia aceptable, mientras que un alto porcentaje de los encuestados no dominan los aspectos internos que les permita una administración eficaz y eficiente de la estrategia de desarrollo planteada. Lo que justifica el propósito de la presente investigación sobre el direccionamiento estratégico del proyecto energético programado.

En lo que respecta a los elementos externos, la sección estuvo destinada a determinar si el cuerpo directivo conoce la dirección del proceso de desarrollo del proyecto que administra, en el sentido que los factores económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos, geográficos, ambientales y competitivos, le permiten enfocarse en la gestión del proyecto energético y las derivaciones sociales que éste implica, es decir que el conocimiento de la orientación del proceso de desarrollo implica la definición de un proyecto social, que a su vez supere un patrón de relaciones con el exterior y una conexión precisa sobre las fuerzas sociales de producción que caracterizan la sociedad que se busca construir o se pretende alcanzar.

En tal sentido, se determinó que la mayoría de los gerentes manejan el patrón de relaciones con el entorno, sin embargo, un porcentaje, no manejan dichas relaciones con los elementos citados, lo que conlleva a decidir que se debe proponer una estrategia para el manejo eficiente del proyecto energético de hidratos de gas que se pretende impulsar en la Subgerencia de Proyectos Mayores.

En resumen, la formulación de una estrategia parte del resultado entre realidad y proyecto, y constituye una imagen preliminar resultante de una exploración de los problemas fundamentales de una economía. El diagnóstico tiene como base esa imagen preliminar y ésta surge a su vez de una determinada interpretación y visión de la realidad. Esa imagen es el marco de referencia fundamental para elaborar el diagnóstico que ubica históricamente la situación inicial de la cual parte el análisis de una estrategia. Luego de realizado el diagnóstico se establece la direccionalidad o el desarrollo viable en el tiempo del proyecto ordenándolo por etapas que se describen en los objetivos de investigación siguientes.

- Para dar respuesta al segundo objetivo, se identificó el direccionamiento estratégico de la Subgerencia para el desarrollo del proyecto energético de hidratos de gas, el cual está formado por la visión, misión y objetivos globales de la organización, como se pudo establecer, un porcentaje alto de gerentes declaró conocer la visión y misión corporativa, mientras, un porcentaje altamente significativo, expresó que no las conoce. Estimándose una debilidad estratégica que fue analizada en la matriz

DOFA para plantear correctivos afines, por cuanto perturba la calidad de vida de la empresa y evidenciándose en el clima organizacional de manera negativa.

En resumen, el direccionamiento estratégico surgió como punto de referencia para el análisis de la realidad de la Subgerencia, para ello se extrajo y detalló la información para examinar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades internas de la Subgerencia, el examen de oportunidades y amenazas condujo a la uso del análisis DOFA, el cual permitió a la autora señalar estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir debilidades, adoptar oportunidades y advertir el efecto de las amenazas, considerando que el análisis es el gran aporte de la matriz DOFA , por lo cual se considera logrado el objetivo propuesto.

- En cuanto al tercer objetivo, para detectar las opciones estratégicas para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas, se precisaron las estrategias corporativas, y se examinaron las diversas alternativas que posee la organización para alcanzar sus propósitos. El análisis de estas alternativas permitió determinar las opciones estratégicas, dentro de las cuales se escogieron las que configuran los proyectos principales que integran el plan estratégico de la propuesta. Se distinguieron las alternativas estratégicas que permiten lograr la visión y el ejercicio exitoso en el mercado. Están clasificadas en: estrategias ofensivas, estrategias defensivas, estrategias genéricas y estrategias concéntricas, presentándose en un cuadro las estrategias referentes al análisis DOFA de la Subgerencia y que serán tomadas en cuenta para la formulación de las recomendaciones finales.

Es por ello, que para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), se toman las opciones estratégicas ofensivas tales como:

- Diseñar planes estratégicos basados en nuevos recursos energéticos como los denominados hidratos de gas, a fin de conseguir nuevas inversiones para proyectos energéticos futuros, complementando así las líneas de producción de

petróleo y gas de PDVSA con recursos alternativos como lo son los hidratos de gas.

- Crear unidades de investigación y desarrollo de planes y proyectos mediante alianzas estratégicas internas y externas, para la generación de proyectos energéticos innovadores basados en recursos como los hidratos de gas.

A su vez, el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores se toma la estrategia de tipo concéntrica:

- Realizar una capacitación en estructuras organizacionales, sistematización de procesos e instalaciones de sistemas de gestión para que la Subgerencia tenga dominio de la administración y gerencia organizacional para proyectos basados en recursos energéticos de hidratos de gas.

- Para enunciar la formulación estratégica y dar respuesta al cuarto objetivo, dentro de las opciones de proyectos estratégicos se eligió la modernización tecnológica y específicamente el proyecto energético de hidratos de gas para la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA). Para la selección se tomó en cuenta que cumple con los requisitos del deber ser tales como: explícitos en base al análisis DOFA, consistentes con los objetivos globales, la misión y visión, pocos y vitales, ya que, es un solo proyecto, y dinámicos, esto es que debe cumplir con el enunciado “debemos modernizarnos tecnológicamente”, porque es un proyecto que ubicaría al país en la vanguardia tecnológica proyectando las necesidades futuras de nuevas fuentes energéticas como lo propone el proyecto de hidratos de gas.

Es significativo indicar que, los proyectos se pueden vincular con áreas funcionales o cubrir actividades transfuncionales, por lo cual deben ser producto de la aprobación de la alta gerencia sobre áreas prioritarias de interés, esto es, que la continuidad operativa del proyecto va a resultar de la presentación y aprobación de los altos niveles gerenciales de la División Costa Afuera Oriental, es por tal razón que

la autora considera por razones de tiempo, espacio y costos que conlleva la consecución de la propuesta limitar la misma a la enunciación del presente objetivo.

Así que se describieron los diferentes elementos del proyecto estratégico a saber: planes de acción, presupuesto estratégico, alineamiento estratégico, planeación táctica, planeación operativa, difusión estratégica, que conformarán la propuesta final en futuro trabajo a presentar en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)

- Por último, para dar cumplimiento al quinto objetivo, se definieron los indicadores de gestión que permitirán hacer seguimiento y evaluación del desempeño del proyecto energético de hidratos de gas. En este sentido, se diseñará un procedimiento de investigación y monitoreo, apoyado en los índices de gestión, para evaluar periódicamente el cumplimiento del plan y prever los ajustes necesarios detectados, con el propósito de adecuarlos de forma provechosa a los cambios y retos producidos por el ambiente.

La monitoría estratégica será competencia de cada nivel de planeación, es decir, la monitoría corporativa la efectuará el gerente de la división con los subgerentes inmediatos o directores de unidad que le informarán directamente, la monitoría funcional o táctica la realizará el subgerente de unidad funcional o táctica y sus cercanos colaboradores y la monitoria operativa será ejecutada por el gerente de la unidad operativa y sus auxiliares inmediatos. Los indicadores de gestión están contemplados en el plan de acción y serán los que señalarán el logro de cada objetivo planificado, es decir, que el cumplimiento de cada aspecto del plan de acción será valorado, comparado con el criterio de evaluación y sus estándares y la resultante servirá para la toma de decisiones, lo que dará el índice de éxito del plan.

De esta manera se considera que se logró cumplir con todos los objetivos diseñados para proponer un plan estratégico para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas para la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).

RECOMENDACIONES

Con respecto a la información recopilada en esta investigación y luego de realizada las conclusiones, se procede a sugerir a directivos y personal gerencial las siguientes recomendaciones:

- Divulgar los resultados del estudio a los estudiantes del Postgrado en Ciencias Administrativas, para que sirva de referencia a otros trabajos de investigación y en otras organizaciones.
- Difundir los resultados de la presente investigación a los miembros de la Subgerencia de Proyecto Mayores, objeto de estudio, a fin de propiciar los correctivos significativos en función de impulsar la calidad de la gerencia, y evaluar la ejecución de la propuesta en la División Costa Afuera Oriental de PDVSA.
- Realizar convenios con universidades e instituciones públicas y privadas de la localidad para planificar estrategias de capacitación, actualización y crecimiento académico del personal de la División Costa Afuera Oriental de PDVSA.
- Planificar en la Subgerencia de Proyecto Mayores jornadas de formación en alianza estratégica con universidades y empresas petroleras, para que el personal se actualice en los aspectos gerenciales detectados y propuestos en el DOFA.
- Considerar la aplicación de las estrategias detectadas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de PDVSA, tales como:
 - Diseñar planes estratégicos basados en nuevos recursos energéticos como hidratos de gas, a fin de conseguir nuevas inversiones para proyectos energéticos futuros, complementando así las líneas de producción de petróleo y gas de PDVSA.
 - Crear unidades de investigación y desarrollo de planes y proyectos mediante alianzas estratégicas internas y externas, para la generación de proyectos energéticos innovadores.
 - Realizar una capacitación en estructuras organizacionales, sistematización de procesos e instalaciones de sistemas de gestión para que la Subgerencia tenga

dominio de la administración y gerencia organizacional para proyectos basados en recursos energéticos de hidratos de gas.

- Crear equipos multidisciplinarios para la formulación y monitoreo del proyecto estratégico de hidratos de gas propuesto, en la División Costa Afuera Oriental de PDVSA.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Arias, F. (1999). *Guía para la elaboración de proyectos de investigación*. 3ª Edición. Episteme. Caracas. Venezuela.

Arias, F. (2006). *Guía para la elaboración de proyectos de investigación*. 5ª Edición. Episteme. Caracas. Venezuela.

Balestrini, A. Miriam. (2002). *Como se elabora el proyecto de Investigación*. BL. Consultores asociados, editorial servicios. Caracas. Venezuela.

Castañeda, J.; De la Torre, L.; Morán, R. y Lara, R. (2005), *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Editores. México.

Chiavenato, A. y Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones*. 2ª Edición. McGraw-Hill. México.

David, F. (2008) *Conceptos Administración Estratégica*. 11ª Edición. Pearson Education. México.

Fernández, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégica en las Empresas y Organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid. España.

Flames, A. (2001). *Como Elaborar un Trabajo de Grado de Enfoque Cuantitativo para optar a los Títulos de Técnico Superior Universitario, Licenciado o Equivalente Magíster y Doctor*. 1ª Edición. Venezuela.

Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa*. Primera edición. Editorial Prentice Hall. España.

Gairin, J. (2005). *La Descentralización educativa: una solución o un problema*. Editorial Praxis. Madrid. España.

Goodstein, L. D.; Nolan, T. M. y Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. McGraw-Hill. Bogotá. Colombia.

Gonzalvo, G. (1978). *Diccionario de Metodología Estadística*. Ediciones Morata. España.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª Edición. McGraw-Hill. México.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2009). *Metodología de la Investigación*. 4ª Edición. McGraw-Hill. México.

Hurtado, Jacqueline. (2007) *El Proyecto de Investigación*. 6ª Edición, Ediciones Quirón-Sypal. Caracas. Venezuela.

Jiménez, W. (2002). *Curso sobre Formulación, Desarrollo y evaluación de Proyectos Factibles*. UPEL-IPB. Barquisimeto. Venezuela.

Lunnar, T. (2005) *Compendio metodología cualitativa en educación: Investigación-Acción*. Año 2. N° 6. Candidus Editores Educativos. Venezuela.

Nichols, H. (2009). *Gerencia Estratégica*. Editorial Sigma. Bogotá. Colombia.

Ortiz, G. y Nubia, A. (2005). *La elaboración de los proyectos de investigación. En compendio metodología cualitativa en educación: Investigación- Acción*. Año 2. N° 6. Candidus Editores Educativos. Venezuela.

PDVSA (2015). Avances Extraordinario. Dirección Ejecutiva de Producción Occidente PDVSA. 30 Octubre de 2015. Maracaibo. Venezuela.

PDVSA (2015). *Construyendo juntos el Plan Estratégico Socialista 2016-2025*. Dirección Ejecutiva de Planificación PDVSA. Mayo 2015. Cumaná. Venezuela.

PDVSA (2017). *Estructura Organizacional Básica de la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera*. Cumaná. Venezuela.

PDVSA (2012). *Plan Maestro 2012 – 2020*. PDVSA Costa Afuera. Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión. Cumaná. Venezuela.

PDVSA (2015). *Plan Estratégico Socialista 2016-2025. Siembra Petrolera. Cosechando Patria*. 2015. Año 1. N° 5. Caracas. Venezuela.

Pérez, A. (2006) *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación*. 2ª Edición. FEDEUPEL. Caracas. Venezuela.

Ramírez, T. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación*. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.

Sabino, C. (1992) *El Proceso de Investigación*. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.

Sagasti, F. R. (1981) *Ciencia Tecnología y Desarrollo Latinoamericano*. Ensayo. 1ª Edición. Fondo de Cultura Económica. México.

Sallenave, J. (1985). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Editorial Norma. Bogotá. Colombia.

Serna G., H. (2006). *Gerencia Estratégica*. 9ª edición, 3R Editores. Bogotá. Colombia.

Silva, J. A. (2014) *Metodología de la Investigación. Elementos Básicos*. Ediciones CO-BO. Caracas. Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL. (2011) *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. 4º Edición, FEDEUPEL, Caracas. Venezuela.

TRABAJOS DE GRADO

De Gárate, Jannella. (2014). *Lineamientos estratégicos para el control y gestión de proyectos ejecutados por la gerencia de procesos de superficie de PDVSA División Carabobo, en Morichal, Estado Monagas*. Tesis de Grado, Universidad de Oriente, Cumaná. Venezuela.

Jiménez, L. (2006). *Potencialidad de los campos del Proyecto Mariscal Sucre para la producción de líquidos del gas natural*. Trabajo Especial de Grado, Universidad Simón Bolívar. Caracas. Venezuela.

La Fata D., J. (2007). *Opciones para el Desarrollo de Proyectos de Exportación de Gas Natural*. Trabajo especial de Grado, Universidad Simón Bolívar. Caracas. Venezuela.

Manzur, Ángela A. (2007). *Balance de Gas Natural en la República Bolivariana de Venezuela*. Trabajo Especial de Grado, Universidad Simón Bolívar. Caracas. Venezuela.

DIRECTORIO WEB

Amador, Fátima J. (2002). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. [On-line]. Fecha de Visita: junio de 2017. Disponible: <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

Collett, T.; Lewis, R. y Uchida, T. (2010). *El creciente interés en los hidratos de gas. Schlumberger - Oilfield Review*. Otoño 2010 [On-Line] Fecha de visita: mayo de 2009. Disponible: https://www.slb.com/~media/Files/resources/oilfield.../p42_57.pdf

Escola, J. M. (2006) *Hidratos de metano como fuente de energía: problemática y perspectivas de futuro*. [On-Line] Fecha de visita: mayo de 2009. Disponible: <http://www.madrimasd.org/blogs/energiasalternativas/2006/11/07/49960>

Figueroa, Ana K. (2010) *Hidratos de Gas*. [On-Line] Fecha de visita: septiembre 2012. Disponible: <http://www.petroleum.com.ve/revista/...los.php?id=465>.

Fundación Escuela Venezolana de Planificación (FEVP). (2013) *II Plan Socialista de la Nación 2013-2019*. [On-line]. Fecha de Visita: diciembre 2015. Disponible: <http://www.fevp.gob.ve/estudiosC8.php>

La Comunidad Petrolera. (2008). *Hidratos de Gas*. (Tomado: *The properties of petroleum fluids*. William D., McCain. *Second edition*) [On-Line] Fecha de visita: mayo de 2009. Disponible: <http://ingenieria-de-petroleo.lacomunidadpetrolera.com/2008/02/hidratos-de-gas-el-gas-y-el-agua-lquida.html>

Parra E. (2004). *Hidratos de gas en Venezuela*. [On-Line] Fecha de visita: mayo, 2009. Disponible: http://www.congresogeofisica_sovg.org/FTPCONG2004/online/Congreso2006/Charlas/Hidratos_de_Gas_en_Venezuela___Edgar_Parra.pdf.

Pérez, Yaraixa. (2006) *Hidratos de Gas como alternativa energética*. Revista Petróleo YV. Año 7. N° 22. [On-Line] Fecha de visita: mayo, 2009. Disponible: <http://www.petroleoyv.com/website/uploads/hidratosgasperez.pdf>

Ramos, Ena. (2008) *Métodos y técnicas de investigación*. [On-Line] Fecha de visita: octubre, 2016. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

Salazar G., R. (2011). *Diccionario de administración estratégica*. [On-Line] Fecha de visita: julio, 2017. Disponible: <https://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-estrategica/>

Somoza, L. (2007). *El Gas "Helado Inflamable": El futuro de la investigación de los fondos marinos para la próxima década*. [On-Line] Fecha de visita: mayo de 2009. Disponible: http://tierra.rediris.es/TASYO/gases_hidratados.htm.

Tellería, María. (2015) *Hidratos de gas, potencial energético estratégico para el desarrollo integral. Identificación y extracción en las costas venezolanas*. XXI Convención Internacional del Gas. Asociación Venezolana de Procesadores de Gas (AVPG) Mayo de 2015. Caracas, Venezuela. [On-line]. Fecha de Visita: diciembre de 2015. Disponible: <http://www.venezuelagas.net/documents/2015-ST-04.pdf>

Vásquez, Isabel. (2005). *Tipos de estudio y métodos de investigación*. [On-line]. Fecha de Visita: octubre de 2016. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>

Velásquez Isamelys. (2013). *Diseño de un modelo de planificación estratégica*. [On-line]. Fecha de Visita: junio de 2017. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/disenio-de-un-modelo-de-planificacion-estrategica/>

OTRO DIRECTORIO WEB

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860. [On-line]. Fecha de Visita: marzo de 2017. Disponible: http://www.cne.gob.ve/web/normativa_electoral/constitucion/titulo5.php

Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española (RAE). Gerencia. [On-line]. Fecha de Visita: diciembre 2016. Disponible: <http://dle.rae.es/?id=J8mtyd2>

Glosario de Términos Usados en el Sector Energético [On-line]. Fecha de Visita: diciembre de 2016. Disponible: http://sie.energia.gob.mx/docs/glosario_hc_es.pdf

La Comunidad Petrolera. Diccionario. [On-Line] Fecha de visita: mayo de 2017. <https://www.lacomunidadpetrolera.com/diccionario>

Plan de la Patria. Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2015-2019. Gaceta oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela N° 6.118 Extraordinario, 4 diciembre de 2013. [On-line]. Fecha de Visita: diciembre de 2015. Disponible: <http://gobiernoonlinea.gob.ve/home/archivos/PLAN-DE-LA-PATRIA-2013-2019.pdf>

ANEXOS

ANEXO N° 1 CUESTIONARIO

Cumaná, noviembre de 2017

Ciudadano(a): _____

Presente

Muy gratamente me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estoy cursando estudios de Postgrado en la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre, en la Maestría en Ciencias Administrativas mención Gerencia General y en este momento me encuentro en proceso de realización del Trabajo de Grado: **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO ENERGÉTICO DE HIDRATOS DE GAS EN LA SUBGERENCIA DE PROYECTOS MAYORES DE LA DIVISIÓN COSTA AFUERA ORIENTAL DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A. (PDVSA)”**, el cual tiene como objetivo, proponer un plan estratégico para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de PDVSA División Costa Afuera Oriental.

Asimismo, le informo que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin, cuyo objetivo es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener información requerida.

Atentamente,

Ing. María Telleria
C.I: 17.828.026.

CUESTIONARIO
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE UN
PROYECTO ENERGÉTICO DE HIDRATOS DE GAS EN LA
SUBGERENCIA DE PROYECTOS MAYORES DE LA DIVISIÓN COSTA
AFUERA ORIENTAL DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A. (PDVSA)
HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)
N°.....

GERENCIA: _____
FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- Escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO ENERGÉTICO DE HIDRATOS DE GAS EN LA SUBGERENCIA DE PROYECTOS MAYORES DE LA DIVISIÓN COSTA AFUERA ORIENTAL DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A. (PDVSA)

I.- Elementos internos considerados en el diagnóstico estratégico de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)

A.- Aspectos Generales

- 1) ¿Existe una misión en la Subgerencia de Proyectos Mayores?
a) Si ____ b) No ____
Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 7.
- 2) ¿Conoce usted la misión de la Subgerencia de Proyectos Mayores?
a) Si ____ b) No ____
- 3) ¿Están orientadas las labores de la Subgerencia de Proyectos Mayores en función de la misión de la misma?
a) Si ____ b) No ____
- 4) ¿La misión de la Subgerencia de Proyectos Mayores está claramente establecida?
a) Si ____ b) No ____
- 5) ¿La misión de la Subgerencia de Proyectos Mayores se encuentra planteada por escrito?
a) Si ____ b) No ____
- 6) ¿La misión de la Subgerencia de Proyectos Mayores es conocida y compartida por todos los miembros de la misma?
a) Si ____ b) No ____
- 7) ¿Existe una visión en la Subgerencia de Proyectos Mayores?
a) Si ____ b) No ____
Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 13.
- 8) ¿Conoce usted la visión de la Subgerencia de Proyectos Mayores?
a) Si ____
b) No ____

9) ¿Están orientadas las labores de la Subgerencia de Proyectos Mayores en función de la visión de la misma?

a) Si ____ b) No ____

10) ¿La visión de la Subgerencia de Proyectos Mayores está claramente establecida?

a) Si ____ b) No ____

11) ¿La visión de la Subgerencia de Proyectos Mayores se encuentra planteada por escrito?

a) Si ____ b) No ____

12) ¿La visión de la Subgerencia de Proyectos Mayores es conocida y compartida por todos los miembros de la misma?

a) Si ____ b) No ____

13) ¿Están claramente establecidos los objetivos de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 17.

14) ¿Los objetivos de la Subgerencia de Proyectos Mayores, se encuentran acorde con los objetivos de PDVSA?

a) Si ____ b) No ____

15) ¿Considera usted que la Subgerencia de Proyectos Mayores, es fundamental para lograr los objetivos de PDVSA?

a) Si ____ b) No ____

16) ¿Realiza la Subgerencia de Proyectos Mayores un diagnóstico estratégico en función de alcanzar los objetivos de PDVSA?

a) Si ____ b) No ____

17) ¿Conoce usted con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

18) ¿Conoce usted con claridad las responsabilidades que tiene en el cargo que ocupa en la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) S ____ b) No ____

19) ¿Las funciones que cumple la Subgerencia de Proyectos Mayores son muy importantes para la empresa PDVSA?

a) Si ____ b) No ____

20) ¿Cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores con normas y manuales de sistemas y procedimientos?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 23

21) ¿Conoce usted todo lo establecido en las normas y manuales de sistemas y procedimientos de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

22) ¿Aplica usted siempre lo establecido en las normas y manuales de sistemas y procedimientos de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

23) ¿Se le ofrece a usted capacitación para laborar en la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 25

24) ¿Se capacita anualmente a todos los miembros de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

B.- Capacidad Directiva

25) ¿Cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores con una imagen corporativa y de responsabilidad social?

a) Si ____ b) No ____

26) ¿La Subgerencia de Proyectos Mayores hace uso de planes estratégicos?

a) Si ____ b) No ____

27) ¿Cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores con una estructura organizacional?

a) Si ____ b) No ____

28) ¿La Subgerencia de Proyectos Mayores aplica control gerencial?

a) Si ____ b) No ____

29) ¿Cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores con un sistema para la gestión y control, coordinación y toma de decisiones?

a) Si ____ b) No ____

30) ¿Se realiza en la Subgerencia de Proyectos Mayores una evaluación sobre las gestiones realizadas?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 32.

31) ¿La evaluación sobre las gestiones realizadas en la Subgerencia de Proyectos Mayores es constante?

a) Si ____ b) No ____

32) ¿Cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores con la habilidad para atraer y retener personal altamente creativo e innovador?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 34.

33) ¿El grado de habilidad con el que cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores para atraer y retener gente altamente creativa es alto?

a) Si ____ b) No ____

34) ¿Cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores con habilidad para manejar la inflación?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 36.

35) ¿El grado de habilidad con el que cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores para manejar la inflación es alto?

a) Si ____ b) No ____

36) ¿Cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores con habilidad para responder a la tecnología cambiante?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 38.

37) ¿El grado de habilidad con el que cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores para responder a la tecnología cambiante es alto?

a) Si ____ b) No ____

38) ¿La velocidad de respuesta de la Subgerencia de Proyectos Mayores a las condiciones cambiantes es alta?

a) Si ____ b) No ____

C.- Capacidad Tecnológica

39) ¿Cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores con habilidades técnicas y de manufactura o procesamiento?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 41.

40) ¿El alto el grado de habilidades técnicas y de manufactura o procesamiento con que cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

41) ¿Se cuenta en la Subgerencia de Proyectos Mayores con capacidad de innovación en procesos?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 43.

42) ¿El grado de capacidad de innovación con que se cuenta en la Subgerencia de Proyectos Mayores es alto?

a) Si ____ b) No ____

43) ¿Se cuenta en la Subgerencia de Proyectos Mayores con un nivel de tecnología para la ejecución de los proyectos?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 45.

44) ¿Es de alto nivel la tecnología utilizada por la Subgerencia de Proyectos Mayores para la ejecución de los proyectos?

a) Si ____ b) No ____

45) ¿Cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores con algún registro de patente?

a) Si ____ b) No ____

46) ¿Cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores con un nivel de efectividad de la producción y programas de entregas?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 48.

47) ¿El nivel de efectividad de la producción y los programas de entregas de la Subgerencia de Proyectos Mayores para la ejecución de los proyectos es alto?

a) Si ____ b) No ____

48) ¿Cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores con un nivel de coordinación e integración con otras áreas operacionales?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 50.

49) ¿El nivel de coordinación e integración con otras áreas operacionales y la Subgerencia de Proyectos Mayores es alto?

a) Si ____ b) No ____

D.- Capacidad del Talento Humano

50) ¿Cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores con la experiencia técnica necesaria?

a) Si ____ b) No ____

51) ¿Los miembros de la Subgerencia de Proyectos Mayores poseen nivel académico universitario?

a) Si ____ b) No ____

52) ¿Considera usted que en la Subgerencia de Proyectos Mayores es fundamental tomar en cuenta el nivel académico de sus miembros?

a) Si ____ b) No ____

53) ¿Considera usted importante para la Subgerencia de Proyectos Mayores la rotación del personal?

a) Si ____ b) No ____

54) ¿Considera usted que existe sentido de pertenencia en los miembros de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

55) ¿Cree usted que la motivación afecta las actividades en la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 57.

56) ¿Considera usted que el grado de incidencia de la motivación sobre las actividades en la Subgerencia de Proyectos Mayores es alto?

a) Si ____ b) No ____

57) ¿Se realiza evaluación del desempeño a los miembros de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

58) ¿La remuneración del personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores es acorde al desempeño del mismo?

a) Si ____ b) No ____

59) ¿Se ha retirado algún miembro de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 61.

60) ¿Conoce usted cuál es el motivo del retiro del personal de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

E.- Capacidad Financiera

61) ¿Cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) con acceso al capital cuando lo requiere?

a) Si ____

b) No ____

62) ¿Cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores con capacidad de endeudamiento?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 64.

63) ¿El grado de utilización de la capacidad de endeudamiento de la Subgerencia de Proyectos Mayores es alto?

a) Si ____ b) No ____

64) ¿Existe algún tipo de rentabilidad dentro de la Subgerencia de Proyectos Mayores que permita el retorno de la inversión?

a) Si ____ b) No ____

65) ¿Cuenta la Subgerencia de Proyectos Mayores con fondos internos?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 67.

66) ¿La Subgerencia de Proyectos Mayores dispone siempre de fondos internos?

a) Si ____ b) No ____

67) ¿Considera usted que la Subgerencia de Proyectos Mayores dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna?

a) Si ____ b) No ____

- 68) ¿En la Subgerencia de Proyectos Mayores se elaboran estados financieros?
a) Si ____ b) No ____
Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 71.
- 69) ¿La Subgerencia de Proyectos Mayores emite estados financieros al cierre del ejercicio fiscal?
a) Si ____ b) No ____
- 70) ¿Los estados financieros de la Subgerencia de Proyectos Mayores permiten conocer la situación financiera y económica de la organización?
a) Si ____ b) No ____
- 71) ¿Se elabora en la Subgerencia de Proyectos Mayores estado de flujo de efectivo?
a) Si ____ b) No ____
Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 73.
- 72) ¿Considera usted que el estado de flujo de efectivo es importante para la Subgerencia de Proyectos Mayores?
a) Si ____ b) No ____
- 73) ¿En la Subgerencia de Proyectos Mayores se realiza análisis de costos a los proyectos?
a) Si ____ b) No ____
Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 75.
- 74) ¿Para la Subgerencia de Proyectos Mayores es altamente importante elaborar análisis de costos a los proyectos?
a) Si ____ b) No ____

F.- Capacidad Competitiva

- 75) ¿Los miembros de la Subgerencia de Proyectos Mayores cuentan con acceso a organismos privados o públicos?
a) Si ____ b) No ____
Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 77.
- 76) ¿Los miembros de la Subgerencia de Proyectos Mayores siempre acceden a los organismos privados o públicos?
a) Si ____ b) No ____

77) ¿Participan todos los miembros del Subgerencia de Proyectos Mayores en las actividades organizadas por la misma?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 79.

78) ¿Considera usted que el grado de participación del personal en las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores es alto?

a) Si ____ b) No ____

79) ¿Se produce algún producto en la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

Especifique: _____

80) ¿La labor de la Subgerencia de Proyectos Mayores es satisfactoria para la empresa PDVSA?

a) Si ____ b) No ____

81) ¿Conoce usted a todos los miembros que integran la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

82) ¿Participan frecuentemente todos los miembros del Subgerencia de Proyectos Mayores en las actividades organizadas por la misma?

a) Si ____ b) No ____

II.- Elementos externos considerados en el diagnóstico estratégico de la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)

A.- Aspectos Generales

83) ¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación influyen directamente en la operatividad de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Económicos ____

b) Políticos ____

c) Sociales ____

d) Tecnológicos ____

e) Geográficos ____

f) Competitivos ____

g) Ambientales ____

h) Otros ____

Especifique: _____

B.- Factores Económicos

84) ¿Cuáles de estos aspectos económicos inciden en las actividades desarrolladas en la Subgerencia de Proyectos Mayores?

- a) Política cambiaria del país. _____
- b) Pronósticos económicos. _____
- c) Índice de desempleo. _____
- d) Inflación. _____
- e) Devaluación de la moneda. _____
- f) Salario mínimo. _____
- g) La competencia. _____
- h) La inversión. _____
- i) Control de precios. _____
- j) Oferta de bienes y servicios. _____
- k) Otros _____

Especifique: _____

85) ¿Cree usted que la inflación afecta las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

- a) Si _____ b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 87.

86) ¿La inflación afecta altamente las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

- a) Si _____ b) No _____

87) ¿Cree usted que las políticas cambiarias afectan las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

- a) Si _____ b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 89.

88) ¿Cree usted que el grado de incidencia de las políticas cambiarias en las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores es alto?

- a) Si _____ b) No _____

89) ¿Cree usted que las medidas económicas afectan las actividades la Subgerencia de Proyectos Mayores?

- a) Si _____ b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 91.

90) ¿Las medidas económicas afectan en alto grado las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

91) ¿Cree usted que las tasas de interés afectan las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 93.

92) ¿Las tasas de interés afectan en alto grado las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

93) ¿Cree usted que los impuestos afectan las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 95.

94) ¿Los impuestos afectan en alto grado las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

95) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 97.

96) ¿La situación económica actual del país afecta en alto grado las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

C.- Factores Sociales

97) ¿Cuáles de los aspectos sociales mencionados a continuación inciden en las actividades del Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Estructura socioeconómica _____

b) Desempleo _____

c) Manifestaciones públicas _____

d) Inseguridad _____

e) Los programas sociales implementados por el gobierno _____

f) Responsabilidad social _____

g) Otros: _____ Especifique: _____

98) ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 100.

99) ¿La inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas inciden en un alto grado sobre las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

100) ¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 102.

101) ¿Los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno afectan altamente las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

102) ¿Considera usted que el cumplimiento de la responsabilidad social es una ventaja para la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

D.- Aspectos Políticos y Legales

103) ¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales mencionados a continuación inciden en las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Elecciones _____

b) Estabilidad política del país _____

c) Legislación y reforma de leyes _____

d) Responsabilidad pública _____

e) Incremento de la responsabilidad pública _____

f) Otros: _____

Especifique: _____

104) ¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 106.

105) ¿Es alto el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

106) ¿Cree usted que la legislación venezolana y las reformas de leyes inciden sobre las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

E.- Aspectos Tecnológicos

107) ¿Cuáles aspectos tecnológicos inciden en las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

- a) Telecomunicaciones _____
 - b) Nuevas tecnologías _____
 - c) Facilidad de acceso a la tecnología _____
 - d) Automatización de procesos _____
 - e) Otros: _____
- Especifique: _____

108) ¿Podrían considerarse los avances tecnológicos beneficiosos para las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 110.

109) ¿Las nuevas tecnologías del área petrolera y gasífera benefician en alto grado las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

110) ¿Se relacionan internet, extranet e intranet con las actividades que realiza la Subgerencia de Proyectos Mayores para tener acceso a la información y realizar la transferencia de la misma?

a) Si ____ b) No ____

F.- Factores Geográficos

111) ¿Cuáles de los aspectos geográficos mencionados a continuación inciden en las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

- a) Acceso a las instalaciones _____
 - b) Dificultad del transporte terrestre, acuático y aéreo _____
 - c) Ubicación _____
 - f) Otros: _____
- Especifique: _____

112) ¿Cree usted que la ubicación geográfica de la Subgerencia de Proyectos Mayores es la más idónea?

a) Si ____ b) No ____

113) ¿Existe dificultad en cuanto a acceso vial hacia la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

G.- Factores Ambientales

114) ¿Cuáles de los aspectos ambientales mencionados a continuación inciden en las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Impacto ambiental de los proyectos _____

b) Normativa legal ambiental _____

c) Medio ambiente laboral _____

f) Otros: _____

Especifique: _____

115) ¿Cree usted que el impacto ambiental de los proyectos incide en las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

116) ¿La normativa legal en materia de ambiental incide en las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

117) ¿El ambiente laboral de PDVSA incide en las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Si ____ b) No ____

H.- Factores Competitivos

118) ¿Cuáles de los factores competitivos mencionados a continuación inciden en las actividades de la Subgerencia de Proyectos Mayores?

a) Alianzas estratégicas _____

b) Desarrollo de inversiones _____

c) Internacionalización del negocio _____

f) Inversión extranjera _____

g) Nuevos competidores _____

h) Otros: _____

Especifique: _____

119) ¿Cree usted que la Subgerencia de Proyectos Mayores desarrolla alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos?

a) Si ____ b) No ____

120) ¿Cree usted que la Subgerencia de Proyectos Mayores desarrolla nuevas inversiones para los proyectos?

a) Si ____ b) No ____

121) ¿Cree usted que la Subgerencia de Proyectos Mayores realiza acciones para la internacionalización del negocio petrolero y gasífero?

a) Si ____ b) No ____

122) ¿Cree usted que la Subgerencia de Proyectos Mayores realiza inversiones extranjeras para el desarrollo de los proyectos?

a) Si ____ b) No ____

“GRACIAS POR SU COMPRENSIÓN, COLABORACIÓN Y APOYO”

ANEXO N° 2 CUADROS DE RESULTADOS

Cuadro N° 1A. Aspectos Generales: Misión

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
1	26	4	30	87	13	0
2	19	8	27	63	27	10
3	20	6	26	67	20	13
4	18	6	24	60	20	20
5	19	8	27	63	27	10
6	8	16	24	27	53	20

Fuente. Autora. 2017.

Cuadro N° 2A. Aspectos Generales: Visión

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
7	26	4	30	87	13	0
8	18	10	28	60	33	7
9	18	6	24	60	20	20
10	18	6	24	60	20	20
11	18	10	28	60	33	7
12	8	16	24	27	53	20

Fuente. Autora. 2017.

Cuadro N° 3A. Aspectos Generales: Objetivos

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
13	17	11	28	57	37	6
14	16	7	23	53	23	24
15	22	2	24	73	7	20

Fuente: Autora. 2017.

Cuadro N° 4A. Aspectos Generales: Diagnóstico estratégico.

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
16	8	11	19	27	37	36

Fuente: Autora. 2017.

Cuadro N° 5A. Aspectos Generales: Funciones gerenciales.

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
17	22	8	30	73	27	0
18	22	8	30	73	27	0
19	24	6	30	80	20	0

Fuente: Autora. 2017.

Cuadro N° 6A. Aspectos Generales: Normas y manuales de sistemas y procedimientos.

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
20	13	16	29	43	53	4
21	5	16	21	17	53	30
22	7	12	19	23	40	37

Fuente: Autora. 2017.

Cuadro N° 7A. Variable: Elementos Internos Dimensión: Capacitación.

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
23	7	23	30	23	77	0
24	2	17	19	7	57	36

Fuente: Autora. 2017.

Cuadro N° 8A. Variable: Elementos Internos Dimensión: Capacidad Directiva.

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
25	8	18	26	27	60	13
26	16	8	24	53	27	20
27	26	2	28	87	7	6
28	7	18	25	23	60	17
29	10	18	28	33	60	7
30	12	13	25	40	43	17
31	6	12	18	20	40	40
32	6	20	26	20	67	13
33	1	14	15	3	47	50
34	1	25	26	3	83	14
35	2	7	9	7	23	70
36	8	18	26	27	60	13
37	4	13	17	13	43	44
38	5	22	27	17	73	10

Fuente: Autora. 2017.

Cuadro N° 9A. Variable: Elementos Internos Dimensión: Capacidad Tecnológica.

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
39	4	23	27	13	77	10
40	4	10	14	13	33	54
41	6	20	26	20	67	13
42	4	13	17	13	43	44
43	10	17	27	33	57	10
44	5	8	13	17	27	56
45	1	23	24	3	77	20
46	5	22	27	17	73	10
47	4	10	14	13	33	54
48	12	12	24	40	40	20
49	5	11	16	17	37	46

Fuente: Autora. 2017.

Cuadro N° 10A. Variable: Elementos Internos Dimensión: Capacidad de talento humano.

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
50	14	12	26	47	40	13
51	23	4	27	77	13	10
52	24	4	28	80	13	7
53	17	11	28	57	37	6
54	14	12	26	47	40	13
55	25	2	27	83	7	10
56	17	8	25	57	27	16
57	12	16	28	40	53	7
58	2	25	27	7	83	10
59	24	2	26	80	7	13
60	17	7	24	57	23	20

Fuente: Autora. 2017.

Cuadro N° 11A. Variable: Elementos Internos Dimensión: Capacidad Financiera.

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
61	4	24	28	13	80	7
62	13	15	28	43	50	7
63	11	7	18	37	23	40
64	11	16	27	37	53	10
65	6	22	28	20	73	7
66	6	13	19	20	43	37
67	9	19	28	30	63	7
68	12	11	23	40	37	23
69	9	7	16	30	23	47

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
70	9	8	17	30	27	43
71	10	14	24	33	47	20
72	10	7	17	33	23	44
73	21	7	28	70	23	7
74	19	4	23	63	13	24

Fuente: Autora. 2017.

Cuadro N° 12A. Variable: Elementos Internos Dimensión: Capacidad Competitiva.

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
75	6	17	23	20	57	23
76	5	8	13	17	27	56
77	8	18	26	27	60	13
78	6	10	16	20	33	47
79	13	10	23	43	33	24
80	16	10	26	53	33	14
81	7	20	27	23	67	10
82	5	20	25	17	67	16

Fuente: Autora. 2017.

Cuadro N° 13A. Variable: Elementos Externos Dimensión: Aspectos Generales.

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
83	28	0	28	93	0	7

Fuente: Autora. 2017.

Cuadro N° 14A. Variable: Elementos Externos. Dimensión: Factores Económicos.

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
84	28	0	28	93	0	7
85	26	2	28	87	7	6
86	23	1	24	77	3	20
87	25	2	27	83	7	10
88	22	4	26	73	13	14
89	25	2	27	83	7	10
90	25	2	27	83	7	10
91	20	7	27	67	23	10
92	16	5	21	53	17	30
93	14	13	27	47	43	10
94	12	6	18	40	20	40
95	25	2	27	83	7	10
96	22	4	26	73	13	14

Fuente: Autora. 2017.

Cuadro N° 15A. Variable: Elementos Externos. Dimensión: Factores Sociales.

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
97	26	1	27	87	3	10
98	25	1	26	83	3	14
99	22	2	24	73	7	20
100	14	10	24	47	33	20
101	11	10	21	37	33	30
102	17	8	25	57	27	16

Fuente: Autora. 2017.

Cuadro N° 16A. Variable: Elementos Externos. Dimensión: Aspectos Políticos y Legales.

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
103	25	2	27	83	7	10
104	26	2	28	87	7	6
105	24	2	26	80	7	13
106	20	5	25	67	17	16

Fuente: Autora. 2017.

Cuadro N° 17A. Variable: Elementos Externos. Dimensión: Aspectos Tecnológicos

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
107	25	2	27	83	7	10
108	26	2	28	87	7	6
109	22	4	26	73	13	14
110	23	4	27	77	13	10

Fuente: Autora. 2017.

Cuadro N° 18A. Variable: Elementos Externos. Dimensión: Aspectos Geográficos

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
111	25	2	27	83	7	10
112	26	2	28	87	7	6
113	22	4	26	73	13	14

Fuente: Autora. 2017.

Cuadro N° 19A. Variable: Elementos Externos. Dimensión: Aspectos Ambientales

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
114	24	1	25	80	3	17
115	24	4	28	80	13	7
116	20	7	27	67	23	10
117	23	5	28	77	17	6

Fuente: Autora. 2017.

Cuadro N° 20A. Variable: Elementos Externos. Dimensión: Factores Competitivos

Ítem N°	Alternativa		Total N°	Resultados		
	Si	No		%Si	%No	%No/c
118	26	2	28	87	7	6
119	19	9	28	63	30	7
120	12	16	28	40	53	7
121	17	11	28	57	37	6
122	12	16	28	40	53	7

Fuente: Autora. 2017.

**ANEXO N° 3
HOJAS DE METADATOS**

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

Título	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO ENERGÉTICO DE HIDRATOS DE GAS EN LA SUBGERENCIA DE PROYECTOS MAYORES DE LA DIVISIÓN COSTA AFUERA ORIENTAL DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A. (PDVSA)
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Telleria Meriño María Daniela	CVLAC	V-17828026
	e-mail	danielatelleria@gmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Estrategias, Planeación Estratégica, Hidratos de Gas.

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Gerencia General

Resumen (abstract):

La presente investigación tiene como objetivo proponer un proceso de planeación estratégica para el desarrollo de un proyecto energético de hidratos de gas en la Subgerencia de Proyectos Mayores de la División Costa Afuera Oriental de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA). El estudio fue de nivel descriptivo con un diseño de campo, enfocado en la modalidad proyectiva. La población objeto de estudio la conformaron 138 individuos; se determinó una muestra estratificada de 94 gerentes, subgerentes y líderes de la Subgerencia. Se aplicó un cuestionario de preguntas de tipo cerrado contentivo de 122 ítems, con alternativa de respuesta sí o no. Los resultados muestran un diagnóstico estratégico, basado en los elementos internos: aspectos generales, capacidades: directiva, tecnológica, del talento humano, financiero y competitivo; y los elementos externos: aspectos generales, factores económicos y sociales, aspectos políticos y sociales, aspectos tecnológicos, factores geográficos ambientales y competitivos. Se dio paso a conformar el direccionamiento estratégico que permitió la elaboración de la matriz DOFA, y así proponer estrategias ofensivas para el desarrollo del proyecto mediante el diseño de planes estratégicos basados en nuevos recursos energéticos de hidratos de gas, para la generación de proyectos energéticos innovadores y basados en recursos alternativos, los cuales complementan la exploración y producción de recursos petroleros y gasíferos actuales de PDVSA, soportadas así en la formulación estratégica, seguimiento y evaluación del desempeño del proyecto.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Damaris Zerpa	ROL	CA <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	V-5.706.787
	e-mail	Dzerpa2@gmail.com
	e-mail	
Rosmari Veltri	ROL	CA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> J <input checked="" type="checkbox"/> U <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	V-10.215.340
	e-mail	rosmary2807@gmail.com
	e-mail	
Carlos Ortiz	ROL	CA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> J <input checked="" type="checkbox"/> U <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	V-11.382.655
	e-mail	ortizcarlosmiguel@gmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2018	05	03
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: **SPA** _____

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
P.G-telleriam	Aplication/word

Alcance:

Espacial: Cumana, estado Sucre

Temporal: horizonte al año 2021

Título o Grado asociado con el trabajo:
Magíster Scienciarum en Ciencias Administrativas, Mención: Gerencia General

Nivel Asociado con el Trabajo: Msc.

Área de Estudio: Gerencia General

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

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR <i>[Firma]</i>
FECHA <u>5/8/09</u> HORA <u>5:30</u>

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNVELO
Secretario

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

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfa: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

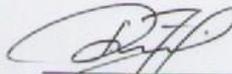
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

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



Telleria M. María D.

Autora



Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Asesora