

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTAS DE MEJORAS A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN
LA SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE
GESTIÓN EN PDVSA GAS, DISTRITO ANACO**

Realizado por:

Mayorga T., Francis Y.

**Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como
Requisito para optar al Título de:**

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Agosto de 2018

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO – SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIALES



PROPUESTAS DE MEJORAS A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN
LA SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE
GESTIÓN EN PDVSA GAS, DISTRITO ANACO

Revisado por:

Ing. Melchor, Ledezma
Asesor Académico

Ing. Fraklis Reyes
Asesor Industrial

Anaco, Agosto de 2018

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO – SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIALES



**PROPUESTAS DE MEJORAS A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN
LA SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE
GESTIÓN EN PDVSA GAS, DISTRITO ANACO**

Jurado Calificador:

El jurado hace constar que asignó a esta tesis la calificación de:

APROBADO

Ing. Ledezma, Melchor

Asesor Académico

Dra. Rojas, Deysi

Jurado Principal

MSc. Soto, Alberto

Jurado Principal

Anaco, Agosto de 2018

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009 según comunicación CU-034-209)

“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”.

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este logro y haberme dado la vida, además de su infinita bondad, sabiduría, amor y misericordia.

A mi mamá, Gloria Tarazón de Mayorga, por haberme apoyado en todo momento, por sus sabios consejos, por sus valores inculcados, por su constante motivación, y sobre todo por su amor puro e incondicional.

A mi papá, Jesús Mayorga, por sus ejemplos de lucha, constancia y perseverancia que lo caracterizan, por todos los valores inculcados para enfrentar la vida y así salir adelante, por su paciencia y por su eterno amor.

A mí Amor, Manuel Barranca, por su constante amor, por su apoyo incondicional y por brindarme siempre una palabra de aliento y motivación, e impulsarme para no decaer.

A mis hermanas Ysamar Mayorga, Magli Mayorga, Albanny Mayorga; por acompañarme en esta larga lucha y por todo el apoyo brindado.

Papá, Mamá este triunfo es de ustedes.

Francis Yonali Mayorga Tarazon.

AGRADECIMIENTO

A DIOS por darme vida, salud, sabiduría y deseos de superación. Por ser siempre mi guía.

A mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida y en mis estudios. Les agradezco inmensamente por la confianza depositada en mí, por todo el amor que me han brindado y por su apoyo incondicional. Los amo papi y mami.

A mis queridas hermanas por brindarme su apoyo continuamente, y por estar siempre dándome ánimos cuando más lo necesitaba.

A mi Amor Manuel por su motivación y apoyo constante.

A PDVSA GAS ANACO, por darme la oportunidad de realizar mi tesis de grado en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión. Gracias a todo su personal por toda la colaboración prestada.

A mi asesor industrial Fraklis Reyes por toda la ayuda prestada y por su apoyo incondicional.

A mi asesor académico Ing. Melchor Ledezma, por su dedicación, asesoría, recomendaciones en el trabajo de grado, por estar allí siempre para aclarar mis dudas y por su paciencia. Eternamente agradecida.

A mi casa de estudios, la Universidad de Oriente y a todos sus profesores, de los cuales estoy muy agradecida por todas y cada una de las enseñanzas y vivencias que contribuyeron con mi formación académica.

A todos mis amigos y compañeros de la Universidad de Oriente, sin dar nombres porque han sido muchos; los que empezamos juntos sin saber si lo lograríamos, los que abandonaron a mitad de la carrera y los que permanecemos allí, en la lucha diaria teniendo deseos de superación...Gracias por brindarme su apoyo a lo largo de toda la carrera, en los buenos y malos momentos, siempre los voy a recordar con cariño.

Eternamente agradecida con toda mi familia por brindarme su apoyo incondicional y por estar siempre pendiente de mí. Gracias Tío Néstor Mayorga y Madrina Albertina Hernández por contribuir en mi formación académica y por su amor.

Gracias a mi Dios por haberme dado la oportunidad de vivir y compartir los momentos más maravillosos de mi vida al lado de mi familia, bendiciéndome y protegiéndome cada día, y sobre todo por darme la fuerza para vencer todas las dificultades y poder seguir siempre adelante.

En fin, a las personas que de una u otra manera han intervenido positivamente en la elaboración de este trabajo

MUCHAS GRACIAS A TODOS!!!

Francis Y Mayorga T.

Muchas Gracias

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO – SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTAS DE MEJORAS A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN
LA SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE
GESTIÓN EN PDVSA GAS, DISTRITO ANACO**

Autor: Mayorga T, Francis Y.
Tutor Académico: Ing. Melchor Ledezma
Fecha: Junio 2018

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito diseñar propuestas de mejoras para los procesos administrativos en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco. Para ello, se describieron los procesos administrativos que comprende la planificación del presupuesto, a fin de conocer el desarrollo de las actividades que se realizan e identificar los focos problemáticos, seguidamente se analizaron las causas que producen las deficiencias en la gestión de los procesos administrativos mediante el diagrama causa-efecto. Por último se establecieron las mejoras que permitirán la ejecución de las labores en la Superintendencia de manera eficiente. En este sentido, se obtuvo un total de seis (6) estrategias enmarcadas en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del entorno, las cuales deben ser aplicadas en pro del desarrollo gerencial. Cabe destacar, que dicha investigación estuvo basada en un modelo descriptivo con un diseño de campo, además, se usaron como técnicas de recolección de datos, la observación directa, la revisión documental y las entrevistas no estructuradas. Para analizar los datos se utilizaron diagramas de flujo, diagrama causa-efecto y la matriz FODA.

Descriptor: Procesos, Mejoras, Gestión. Administrativo, Planificación, Control.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I.....	19
EL PROBLEMA	19
1.1 Planteamiento del Problema.....	19
1.2 Objetivos de la Investigación	23
1.2.1 Objetivo General	23
1.2.2 Objetivos Específicos.....	23
1.3 Justificación de la Investigación	24
1.4 Alcance de la Investigación	25
1.5 Identificación de la Empresa.....	25
1.5.1 Nombre de la Empresa.....	25
1.5.2 Ubicación Geográfica	25
1.5.3 Misión de la Empresa.....	26
1.5.4 Visión de la Empresa	26
1.5.5 Objetivos de la Organización.....	27
1.5.6 Contexto Organizacional.....	28
1.5.7 Estructura Organizacional de la Empresa	29
CAPÍTULO II	31
MARCO TEÓRICO.....	31
2.1 Antecedentes de la Investigación	31
2.2 Bases Teóricas.....	33
2.2.1 Organizaciones.....	33
2.2.2 La Administración y sus Funciones	34
2.2.3 La Necesidad de Planificar	35
2.2.4 Los Procedimientos.....	36
2.2.5 El Mejoramiento de las Políticas y los Procedimientos	37
2.2.6 Importancia de Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos	38
2.2.7 Organizaciones que Necesitan Manuales de Políticas y Procedimientos.....	38
2.2.8 Organizaciones Normalizadas con Manuales de Políticas y Procedimientos.....	39

2.2.9 Capacitación.....	40
2.2.10 Objetivos de la Capacitación.....	40
2.2.11 Capacitación: Responsabilidades y Propósitos	40
2.2.12 Capacitación y Desarrollo	41
2.2.13 Cambio Organizacional y Capacitación y Desarrollo.....	41
2.2.14 Diagrama Causa-Efecto	42
CAPÍTULO III	44
MARCO METODOLÓGICO	44
3.1 Tipo de Investigación	44
3.2 Diseño de la Investigación	45
3.3 Población y Muestra.....	46
3.3.1 Población.....	46
3.3.2 Muestra.....	46
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	47
3.4.1 Técnicas	47
3.4.1.1 Observación Directa.....	47
3.4.1.2 Entrevistas no Estructuradas	48
3.4.1.3. Revisión Documental	48
3.4.2 Instrumentos.....	48
3.5 Técnicas y Análisis de los Datos.....	49
3.5.1 Diagramas de Flujo	49
3.5.2 Diagrama Causa-Efecto	50
3.5.3 Tormenta de Ideas	50
3.6 Desarrollo del Proyecto.....	50
3.6.1 Describir la Situación Actual de los Procesos Administrativos de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco	50
3.6.2 Identificar las Fallas que Afectan los Procesos Administrativos en Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco	51
3.6.3 Analizar las Causas de las Fallas que Afectan los Procesos Administrativos en Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco.....	52
3.6.4 Presentar Propuestas de Mejoras para los Procesos Administrativos en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco	52
CAPÍTULO IV	54
ANÁLISIS DE RESULTADOS	54
4.1 Descripción de la Situación Actual de los Procesos Administrativos de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco	54
4.1.1 Organización de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión	55

4.1.2 Procesos Administrativos de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión	57
4.2 Identificación de las Fallas que Afectan los Procesos Administrativos en Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco	59
4.2.1 Análisis Interno	60
4.2.1.1 Planeación	60
4.2.1.2 Organización	61
4.2.1.3 Dirección	62
4.2.1.4 Control	62
4.2.2 Análisis del Contexto Externo	64
4.2.2.1 Factores Económicos	64
4.2.2.2 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales	65
4.2.2.3 Factores Tecnológicos	66
4.2.2.4 Factores Sociales, Demográficos y Ambientales	66
4.3 Análisis de las Causas de las Fallas que Afectan los Procesos Administrativos en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco	69
4.3.1 Diagrama Causa-Efecto	69
4.3.1.1 Definición del Efecto que se Desea Estudiar	69
4.3.1.2 Construcción del Diagrama Causa-Efecto	69
4.3.1.3 Análisis Causa-Efecto del Diagrama Construido	71
4.3.2 Diagrama de Pareto	73
4.4 Presentación de las Propuestas de Mejoras para los Procesos Administrativos en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco	76
4.4.1 Establecer Objetivos Estratégicos Medibles y al Alcancé de la Unidad	76
4.4.2 Crear un Manual Donde se Evidencie la Estructura Organizativa y la Descripción de los Cargos	77
4.4.3 Definir las Instrucciones de Trabajo para la Consecución del Presupuesto	77
4.4.5 Establecer Actividades Motivacionales y de Capacitación, que Aumente el Desempeño de los Trabajadores	80
4.4.5.1 Actividades Motivacionales	80
4.4.5.2 Capacitación	81
4.4.6 Determinar Indicadores que Permitan Medir el Cumplimiento del Presupuesto Base	83
CAPÍTULO V	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
5.1 Conclusiones	86
5.2 Recomendaciones	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89

ANEXOS	91
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 4.1. Resumen de las fallas (debilidades) y fortalezas.	63
Tabla 4.2. Resumen de las amenazas y oportunidades	67
Tabla 4.3. Análisis FODA.....	68
Tabla 4.4. Resumen de los Factores causales definido en el diagrama causa- efecto	71
Tabla 4.5. Matriz de impacto de las causas.....	74
Tabla 4.6. Priorización de las causas	74
Tabla 4.7. Plan de acción para emplear el sistema de información, con el propósito de registra la información recibida de todos los entes	79
Tabla 4.8. Plan de acción para establecer actividades motivacionales	81
Tabla 4.9. Cursos de capacitación de personal sugeridos	82
Tabla 4.10. Plan de acción para capacitación de personal	82
Tabla 4.11. Indicador de gestión	83
Tabla 4.12. Plan de acción para definir indicadores de gestión, que permitan medir el cumplimiento del presupuesto.	85

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1. Ubicación Geográfica de la Ciudad de Anaco.....	26
Figura 1.2 Áreas de Explotación de PDVSA Gas Anaco	28
Figura 1.3 Organigrama de la Empresa PDVSA Gas Anaco.....	30
Figura 4.1 Organización de Planificación y Control de Gestión	55
Figura 4.2 Fuentes de información Superintendencia de Planificación y Control de Gestión	56
Figura 4.3. Procesos administrativos de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión	58
Figura 4.4. Flujograma de actividades	59
Figura 4.5. Diagrama causa-efecto.....	70
Gráfico 4.1. Diagrama de Pareto.....	75
Figura 4.6. Organigrama la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco.....	77
Figura 4.7. Diagrama de flujo con las instrucciones de trabajo para la consecución del presupuesto	78

INTRODUCCIÓN

PDVSA ha venido prestando especial atención a la producción de gas, principalmente en el oriente del país, con un conjunto de inversiones en facilidades de perforación y producción, con el objetivo de garantizar el suministro oportuno y satisfacer la creciente demanda de este insumo en la economía local. En este sentido, es necesario hacer evaluación periódica de todos los aspectos relacionados con la producción, procesamiento y comercialización, mediante diversos mecanismos y con la participación de todos los actores involucrados, teniendo como norte la optimización de sus procesos para lograr el mayor valor agregado.

En tal sentido, el Distrito Gas Anaco perteneciente a la empresa estatal venezolana PDVSA (Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima) desarrolla operaciones en los estados Monagas, Guárico y principalmente Anzoátegui, siendo el responsable de satisfacer la demanda de gas a nivel nacional y se ha constituido en el “Centro Gasífero”, del país, por concentrarse en éste aproximadamente 70% de la producción de Gas Natural del país. Sus áreas más importantes son Área Mayor Anaco (AMA) y Área Mayor Oficina (AMO), encontrándose en esta última en campo Zapato.

En vista de lo anterior, se hace necesario fortalecer los aspectos relacionados con la planificación y los aspectos administrativos, haciendo una revisión de los procesos que llevan a cabo los actores involucrados, buscando que esa convergencia de esfuerzos a través de la optimización de sus actividades, redunde en un alto valor agregado y una reducción de costos.

Entre estos actores, se encuentra la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión, que se encarga de consolidar una diversidad de información relacionada

con el procesamiento del gas proveniente de diferentes departamentos de Distrito Anaco, tales como: presupuesto operativo anual, portafolio de oportunidades, cronograma de perforación, planes de optimización de la producción, información de costos y gastos operacionales, entre otros. Toda esa información debe ser consolidada y estar consistente en sus diferentes niveles de datos, ya que al ser presentada en instancias superiores puede llevar a decisiones erróneas y por ende al incumplimiento de los objetivos propuestos para la producción de gas y petróleo.

Ahora bien, en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco, se han venido presentando una serie de problemas con los resultados de su gestión, entre los que se mencionan: dualidad en funciones de mando, actividades de los puestos no definidas, discrepancia de la información a procesar, resultados no consistentes, estructura organizacional temporal y no aprobada, no se tienen procedimientos de trabajo, no se tiene planes de adiestramiento, cambios frecuentes de instrucciones y lineamientos, entre otros.

Lo anterior, ha traído como consecuencia la entrega tardía de información, tareas duplicadas, resultados diferentes por no tener procedimientos estandarizados, desmotivación entre el personal por esfuerzos no productivos, instrucciones de fuentes distintas en la misma organización, tiempos improductivos de espera de información de otros departamentos o gerencias para completar las tareas asignadas, utilización de horas extras y fines de semana para cumplir con las tareas asignadas, ambiente laboral tenso y de alta presión.

En tal sentido, el proyecto de investigación se fundamentó en diseñar propuestas de mejoras para los procesos administrativos en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco, basándose en lograr una gestión efectiva, describiendo la situación actual para comprender cabalmente la ejecución de las actividades e ir identificando las causas

que la afectan y finalmente proponer las mejoras pertinentes. Es importante resaltar, que se mantuvo la participación activa del personal de la Superintendencia como principales interesados en las mejoras de sus procesos, ya que su aplicación permitió brindar información confiable, oportuna para la toma de decisiones.

El Proyecto está estructurado en cinco (5) capítulos, los cuales se explican a continuación:

- Capítulo I: Planteamiento del Problema, se describe el planteamiento del problema en la empresa. Así mismo, se presenta el objetivo general y los específicos los cuales orientaron el desarrollo del proyecto, y finalmente se contempló la justificación, alcance e importancia del proyecto para la organización.
- Capítulo II: Marco Teórico, contiene el marco teórico referencial que sustentó el proceso de investigación, relativos a documentos y consultas sobre los procesos administrativos, con la finalidad de recopilar información a utilizar en el proyecto. Finalmente, se contemplaron las bases teóricas y referencias conceptuales que facilitaron la comprensión del proyecto.
- Capítulo III: Marco Metodológico, abarcó el marco metodológico, el cual comprende el nivel y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección, análisis y procesamiento de datos. Incluye además cómo será el desarrollo de cada objetivo específico de esta investigación.
- Capítulo IV: Análisis de Resultados, se muestran los resultados obtenidos y los análisis de cada objetivo, para obtener respuestas para solventar la problemática planteada.
- Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones, muestra una síntesis de los aspectos resaltantes expuestos durante el desarrollo de la investigación, dando una apreciación global de los resultados; también se emiten

recomendaciones para proponer enfoques concretos que debe adoptar la organización. Y por último los anexos, de sustento de la propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En el ámbito mundial, las organizaciones para realizar sus actividades en una forma eficiente y eficaz, necesitan contar con diferentes sistemas de trabajo, orientados a lograr la coordinación y el control de los elementos que las integran, a fin de hacerle frente a la complejidad y diversidad de sus operaciones, y de este modo alcanzar sus objetivos planteados, realizando las tareas de una manera lógica y organizada. Esto, genera confianza entre los involucrados cuando se trata de recursos cada vez más limitados y que deben ser administrados para obtener el máximo rendimiento.

Las acciones de los individuos que soportan y fortalecen las organizaciones, mediante elementos para la coordinación de las actividades involucradas, conduce al logro sistemático de lo planificado, con el consiguiente bienestar organizacional. Entonces, toda organización necesita evaluar su gestión para determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos trazados, a fines de tomar las acciones correctivas a tiempo en caso de alguna desviación, y obtener los recursos necesarios para alcanzar con éxito lo propuesto, además de contar con elementos suficientes en la rendición de cuentas para evidenciar el nivel de cumplimiento ante niveles superiores y demostrar una gestión eficiente.

En tal sentido, deben existir mecanismos de control que aseguren el uso adecuado de recursos y el suministro oportuno de información, fundamentados en procedimientos para el cabal desarrollo de las actividades, los cuales mantienen uniformidad entre todos los involucrados, permiten corregir desviaciones y el uso

continuo genera mejoras mediante su evaluación, para aplicarlas y optimizar los procesos.

Por otro lado, la dinámica de diversos factores del entorno en las organizaciones tales como políticos, económicos, sociales, gubernamentales, deben ser evaluados de manera continua, para fijar con antelación las estrategias necesarias que permitan enfrentar los cambios, involucrando la revisión de sus procesos, estructuras organizacionales, personal, capacitación, adiestramiento, plataforma tecnológica, entre otras. Generalmente, la rutina organizacional que envuelve a las organizaciones, no permite visualizar las nuevas oportunidades que se presentan, promoviendo la desmotivación ante la falta de orientación a nuevas exigencias y retos que aporten valor y creatividad para una gestión favorable.

Tomando como referencia lo anteriormente descrito, se puede decir que cada organización haciendo todos los esfuerzos para integrar eficazmente sus recursos, adaptándose oportunamente a los cambios promovidos por factores internos y externos, agrega ventajas competitivas que aseguran su desarrollo y orienta sus objetivos a obtener la máxima productividad.

No obstante, en el caso de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco, se han venido presentando una serie de problemas con los resultados de su gestión, entre lo que se mencionan: dualidad en funciones de mando, actividades de los puestos no definidas, discrepancia de la información a procesar, resultados no consistentes, estructura organizacional temporal y no aprobada, no se tienen procedimientos de trabajo, no se tiene planes de adiestramiento, cambios frecuentes de instrucciones y lineamientos, entre otros.

Lo anterior, ha traído como consecuencia la entrega tardía de información, tareas duplicadas, resultados diferentes por no tener procedimientos estandarizados,

desmotivación entre el personal por esfuerzos no productivos, instrucciones de fuentes distintas en la misma organización, tiempos improductivos de espera de información de otros departamentos o gerencias para completar las tareas asignadas, utilización de horas extras y fines de semana para cumplir con las tareas asignadas, ambiente laboral tenso y de alta presión.

En tal sentido, se propusieron mejoras en los procesos administrativos de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco, haciendo una descripción de la situación actual para identificar las causas de las fallas existentes, determinar sus efectos y visualizar las oportunidades de mejoras. Todo ello conllevó a la propuesta de una serie de acciones aplicables a los procesos para garantizar el desempeño eficiente del personal, mostrando resultados a tiempo, confiables, sin la presencia de esfuerzos improductivos en un ambiente laboral motivador.

Para llevar a cabo esta investigación, se revisaron todos los procesos administrativos con la participación del personal, mediante la observación directa, revisión documental y entrevistas no estructuradas, a fin de conocer el desarrollo de las tareas asignadas, la interrelación con otras dependencias y actividades desarrolladas en los puestos de la organización, tomando nota de sus sugerencias y dando prioridad a los problemas que más afectan el desempeño organizacional e ir visualizando las mejoras pertinentes y planificando su implantación en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco.

En tal sentido, a fin de orientar la investigación, surgieron las siguientes interrogantes:

¿Cómo se realizan los procesos administrativos en Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco?.

¿Cuáles son las fallas que se presentan los procesos administrativos de Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco?.

¿Cuáles son las causas de las fallas que se presentan los procesos administrativos de Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco?.

¿Qué mejoras pueden ser propuestas considerarse para los procesos administrativos de Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco?

Entre los beneficios que se esperan obtener se encuentran: mejor tiempo de respuesta a las tareas asignadas, clara definición de las actividades asignadas, reducción de retrabajos por contar con procedimientos estandarizados, mayor motivación entre el personal, plan de adiestramiento para reforzar conocimientos, reducción de horas extras, estrategias para disminuir el tiempo de entrega de la información de otras dependencias, entre otros.

La presente investigación, estuvo limitada a la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco, pero puede ser utilizada como referencia para otras dependencias, haciendo los ajustes respectivos de acuerdo a su naturaleza operativa. Finalmente, esta investigación es importante, debido a que la Superintendencia, contará por primera vez con una herramienta para analizar sus procesos y hacer los ajustes pertinentes en la medida que produzcan

cambios en lineamientos o factores del entorno que puedan incidir en su desempeño organizacional.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar propuestas de mejoras para los procesos administrativos en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de los procesos administrativos de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco.
- Identificar las fallas que afectan los procesos administrativos en Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco.
- Analizar las causas de las fallas que afectan los procesos administrativos en Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco.
- Presentar propuestas de mejoras para los procesos administrativos en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco.

1.3 Justificación de la Investigación

Las organizaciones de acuerdo al volumen y complejidad de la información que reciben y procesan deben contar con sistemas de trabajo para lograr una efectiva y eficiente ejecución de sus actividades. Estos sistemas facilitan la adaptación a las situaciones cambiantes del entorno, logrando la toma de decisiones oportuna y el cumplimiento de sus objetivos. Esto, genera confianza entre el personal y los distintos actores que se interrelacionan con la organización. En el caso de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco, se han venido presentando una serie de problemas con los resultados de su gestión, entre lo que se mencionan: dualidad en funciones de mando, actividades de los puestos no definidas, discrepancia de la información a procesar, resultados no consistentes, estructura organizacional temporal y no aprobada, no se tienen procedimientos de trabajo, no se tiene planes de adiestramiento, cambios frecuentes de instrucciones y lineamientos, entre otros.

Entonces, luego de evaluar los procesos que se llevan a cabo, como son planificación y presupuesto, se determinó que existen causas que afectan la gestión y se deben a efectuar ajustes en la parte procedimental y organizativa, a fin de adecuarse a la dinámica operacional que se desarrolla en esta Superintendencia, debido a la variedad e importancia de la información que allí se procesa. Es de hacer notar que esta información es confidencial por lo que no fue posible disponer su publicación por instrucciones de PDVSA GAS.

Finalmente, esta investigación es importante, debido a que la Superintendencia, contará por primera vez con una herramienta para analizar sus procesos y hacer los ajustes pertinentes en la medida que se produzcan cambios en los lineamientos o factores del entorno que puedan incidir en el desempeño organizacional.

1.4 Alcance de la Investigación

La presente investigación, estará limitada a la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco, pero puede ser utilizada como referencia para otras dependencias, haciendo los ajustes respectivos de acuerdo a su naturaleza operativa.

1.5 Identificación de la Empresa

1.5.1 Nombre de la Empresa

PDVSA Gas, Producción Gas Anaco, filial de Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima. Es una filial de Petróleos de Venezuela y una división de PDVSA – Petróleo y Gas S.A., que se encarga de las actividades de extracción, procesamiento, transmisión, distribución y comercialización de gas natural, y como consecuencia del procesamiento del gas natural (LNG) que se comercializa en mercados nacionales e internacionales.

PDVSA es una Sociedad Anónima, propiedad de la República Bolivariana de Venezuela, cuyo directorio responde ante una asamblea constituida por el Ministro de Energía y Petróleo, quien preside, y de los demás miembros del gabinete ejecutivo que pueda designar el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela.

1.5.2 Ubicación Geográfica

PDVSA Gas, Producción Gas Anaco, se encuentra ubicada en la parte central del Estado Anzoátegui, abarcando parte de los estados Guárico y Monagas, con un área aproximada de 13500 Km². La Figura 1 indica la ubicación geográfica de la

Ciudad de Anaco en un mapa representativo de los Estados Anzoátegui, Monagas, Nueva Esparta, Delta Amacuro y Sucre.

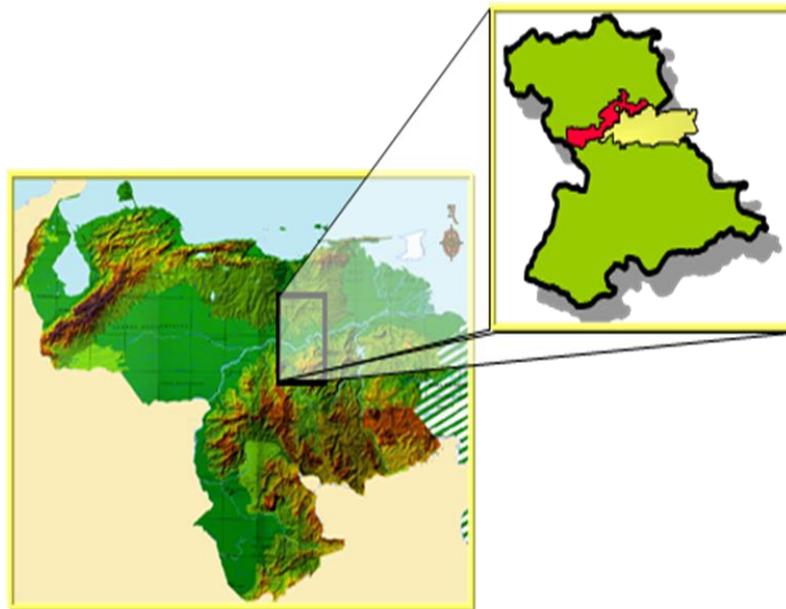


Figura 1.1. Ubicación Geográfica de la Ciudad de Anaco
Fuente: PDVSA GAS Anaco 2018

1.5.3 Misión de la Empresa

Explorar, producir, transportar, procesar, distribuir y comercializar Gas Natural y sus derivados, de manera rentable, segura y eficiente, con calidad en sus productos y servicios, en armonía con el ambiente y la sociedad; propiciando un clima organizacional favorable para los trabajadores y promoviendo la incorporación del sector privado en el desarrollo de la Industria del Gas.

1.5.4 Visión de la Empresa

Ser un conglomerado de empresas flexibles, dinámicas e innovadoras, de capital mixto, con socios de alta capacidad técnica y financiera, que participan en

negocios de gas y conexos, que valorizan su base de recursos, comprometidas con la protección del ambiente, líderes y suplidoras preferidas en el mercado nacional y de exportación, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, apoyados por tecnología de punta y un recurso humano altamente calificado y de elevadas convicciones éticas.

1.5.5 Objetivos de la Organización

El principal objetivo de PDVSA GAS, es garantizar el completo y permanente abastecimiento de hidrocarburos, gas natural y productos petroquímicos para satisfacer la demanda del mercado interno, contribuyendo así al desarrollo económico de los sectores de la economía del país. PDVSA GAS Anaco, posee otros objetivos considerados de gran importancia para el país y las comunidades; dentro de las cuales se ubican sus zonas operativas, entre estos se pueden mencionar los siguientes:

- Garantizar el completo y permanente abastecimiento de hidrocarburos, gas natural y productos petroquímicos para satisfacer la demanda del mercado interno.
- Procesar el petróleo para la extracción de gases licuados y la distribución del gas natural a los sectores domésticos e industriales, en forma confiable y segura.
- Controlar los presupuestos de inversiones y gastos. Fomentar el desarrollo cultural y social de la región, a través de planes orientados a la sociedad y contribuir con la generación de empleos dentro de la comunidad donde se realizan las actividades operativas.
- Contribuir al desarrollo económico de los sectores de la economía del país y fomentar a través de la investigación y avances tecnológicos sus procesos productivos.
- Contribuir al fortalecimiento de los Municipios aledaños a sus Distritos Operacionales, sirviendo como agente de retención y generando un fuerte ingreso a las rentas fiscales.

- Desarrollar proyectos para la preservación ambiental, debido a la alta incidencia que tiene la empresa en las regiones donde desarrolla sus actividades.

1.5.6 Contexto Organizacional

PDVSA Gas, es una empresa comercial, cuyo accionista es el estado venezolano. Para ejecutar sus operaciones, cuenta con varios Distritos Operacionales a lo largo del territorio nacional, siendo uno de ellos el Distrito Gas Anaco, conformado por dos extensas áreas de explotación que son Área Mayor de Oficina (AMO) y Área Mayor de Anaco (AMA), las cuales se muestran representadas en extensiones geográficas en la Figura 2.

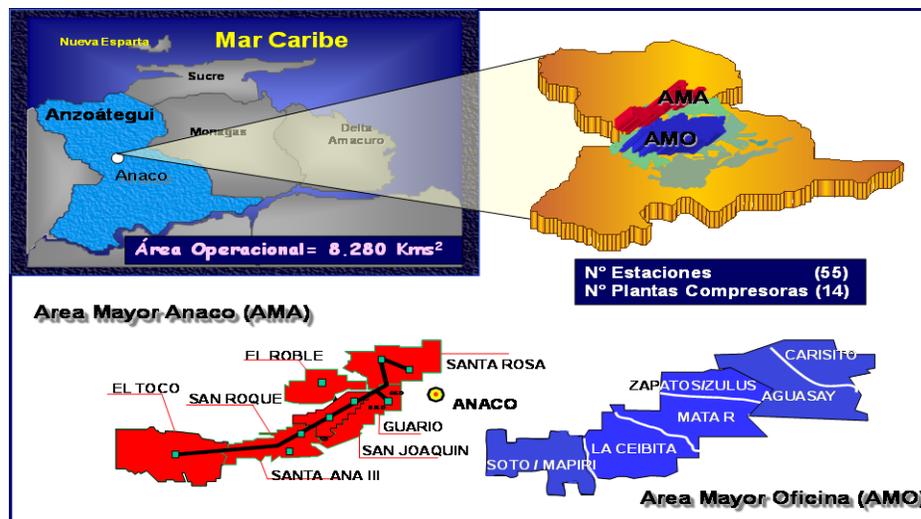


Figura 1.2 Áreas de Explotación de PDVSA Gas Anaco

Fuente: PDVSA Gas, Anaco 2018

- Área Mayor de Oficina (AMO) se ubica en la parte sur de la zona central del Estado Anzoátegui con un área de diez mil doscientos cuarenta kilómetros cuadrados (10.250 Km²), conformada por los campos Aguasay, Zapato, Mata - R,

La Ceibita y Soto - Mapiri, estas plantas manejan un promedio de cuatrocientos treinta (530) MMPCND de gas.

- Área Mayor de Anaco (AMA) se encuentra localizada en la Cuenca Oriental de Venezuela, subcuenca de Maturín, ubicada en el área geográfica de los Municipios Freites y Aguasay, a setenta (70) Km de la Ciudad de Anaco y cincuenta (50) Km de la Ciudad de Cantaura, en dirección sureste, con una extensión superficial de aproximadamente tres mil ciento sesenta kilómetros cuadrados (3.160 Km².) Integrada por los campos de Santa Rosa, Guarío, San Joaquín, Santa Ana y El Toco.

1.5.7 Estructura Organizacional de la Empresa

La figura 3 representa el organigrama por el cual se encuentran subdivididos los departamentos que conforman la empresa PDVSA Gas Anaco, el cual se presenta a continuación



Figura 1.2 Organigrama de la Empresa PDVSA Gas Anaco.
Fuente: PDVSA GAS, Anaco.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para la realización del presente proyecto se realizó la consulta a varios trabajos de grado con el objetivo de recabar información necesaria sobre mejoras a procesos administrativos que sustentaran este proyecto de investigación:

Piña, I. (2011). *“Propuestas de mejoras a los procesos administrativos usando BBM (Modelado de Negocios) en la Pyme. Caso: Importadora y Exportadora Ayacucho C.A”* Trabajo realizado en la Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado – Barquisimeto, Estado Lara, Decanato de Ciencia y Tecnología, realizó su investigación con el objetivo de elaborar una propuesta para la mejora de los procesos administrativos para la pequeña y mediana empresa fundamentados en el modelado del negocio, enmarcado como un diseño de campo y de tipo descriptiva.

El aporte de este proyecto permitió tomar como referencia aspectos conceptuales del BBM (Business Modeling Method), para ser aplicados en el análisis de los procesos administrativos, mediante la captura y representación de los conceptos principales del negocio y sus relaciones. Además servirá de referencia para las alternativas de almacenamiento de materiales según su tipo y demanda.

Pérez, V. (2010). *“Evaluación de los Procesos Administrativos basado en un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Kannibal C.A.”*. Trabajo realizado en la Universidad Nueva Esparta Caracas – Facultad de Ciencias Administrativas, cuyo objetivo general es determinar los procesos administrativos basados en un Sistema de Gestión de Calidad, ya que se presentan irregularidades que no permiten conseguir

los objetivos en el tiempo previsto en los aspectos financieros y productivos de la empresa. Este trabajo tiene un diseño de campo y de tipo no experimental, ya que no se hicieron manipulación de variables, sino observar e identificar sus relaciones en su contexto natural.

El aporte de este proyecto permitió analizar los factores que inciden en no lograr a tiempo los objetivos propuestos, para establecer comparaciones con los resultados de esta investigación y tomar las mejores prácticas para su posible aplicación en la problemática planteada en este estudio.

Chávez, L. (2010) *“Propuesta de Mejoramiento de Procesos Administrativos y de Producción de la empresa AVIBODAGRO S.A. de la Parroquia Puéllaro”*. Trabajo realizado en la Universidad Técnica del Norte Ibarra, Ecuador. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. La presente investigación pretende establecer una herramienta estándar para la empresa a fin de aplicar las estrategias y procedimientos sugeridos que generen cambios en sus procesos organizacionales, administrativos y productivos, que permitan la obtención de altos niveles de rendimiento. Se realizó bajo un diseño de campo y de tipo descriptiva.

El aporte de este proyecto permitió revisar al análisis de los procesos, los criterios técnicos con que se ejecutan y los procedimientos para la elaboración de los indicadores de gestión. Además el mapa levantado de la empresa, con cada uno de sus procesos, interrelacionados a las competencias del personal, con proveedores y clientes, permitió tener una visión integral del problema de estudio y asociarlos a los objetivos de esta investigación.

Pizano, G. (2010). *“Propuesta de Proyecto Factible de diseño Organizacional para la Fundación de Educación e Industria (FUNDEI)”*. Trabajo realizado en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Dirección de Postgrado, el proyecto fue

desarrollado con el objetivo de desarrollar una metodología de diseño organizacional fundamentada en el modelo de congruencia de Nadler y Tushman para Fundei Zona Metropolitana. Fue definido como un diseño de campo de tipo Proyecto factible.

El aporte de este proyecto permitió tomar como referencia el modelo propuesto, fundamentado en el principio que los componentes de toda organización coexisten en varios estados de equilibrio y consistencia llamados ajuste y congruencia. Además en la revisión de los procesos, se tomaron las mejores prácticas ya que esta institución opera en varias partes del país, trabajando por parcelas, sin una visión sistémica ni estrategia común entre ellos.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Organizaciones

De acuerdo a Chiavenato, I. (2007), "las organizaciones son creadas para producir servicios o productos, para lo cual utilizan la energía humana y no humana para transformar materias primas en productos o servicios".(p.253). Las organizaciones solo funcionan cuando las personas están en sus puestos de trabajo y desempeñan adecuadamente sus actividades.

Entonces, las organizaciones constituyen el medio por el cual las personas pueden conseguir diversos objetivos personales a un menos costo, tiempo, esfuerzo y conflicto, los cuales no serían alcanzados solo con esfuerzo individual. Es decir, fomentar el trabajo de equipo para el logro de los objetivos con efectividad y eficiencia.

2.2.2 La Administración y sus Funciones

Es una de las actividades humanas más importantes y se constituye desde que los seres humanos tuvieron que formar grupos para alcanzar objetivos que de manera individual eran muy difíciles o imposibles de alcanzar. Koontz, H. (2008) define la administración como "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos"(p.530).

Así, para estudiar la administración según Koontz, H.(op.cit.) es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: Planeación, organización, integración, dirección y control, las cuales se describen a continuación:

- **Planeación:** Implica seleccionar la misión, visión y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requieren de la toma de decisiones oportunas para tomar los correctivos en los distintos cursos de acción que se estén desarrollando.
- **Organización:** es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada del rol que los individuos deben desempeñar en una empresa. Las tareas se describen claramente para cada puesto y las personas deben tener la competencia requerida para llevarlas a cabo. Lo que se pretende es tener un ambiente de trabajo armónico que permita el cumplimiento eficiente de las tareas asignadas.
- **Integración:** conlleva a ubicar el personal más idóneo para desempeñar un puesto en la organización. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de personal, validar con el personal disponible, el reclutamiento y selección. También involucra el desarrollo de carrera de los individuos dentro de la organización.

- **Dirección:** Se refiere al hecho de influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Todos los administradores condicionan que sus problemas más importantes son los que se derivan de las actitudes, deseos, comportamientos, por lo que la habilidad para manejar la complejidad que esto representa, convierte a los administradores en líderes de su organización, pues ofrecen los medios para satisfacer esas exigencias.
- **Control:** consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para garantizar que el progreso de las tareas vaya acorde con lo planificado. De detectarse desviaciones, se aplicarán acciones correctivas para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.2.3 La Necesidad de Planificar

Según Ivancevich, I. (2002), se tienen cuatro aspectos a considerar en las organizaciones modernas, que resaltan la necesidad de planificar:

1. El lapso cada vez mayor en que transcurren las decisiones actuales y los resultados futuros.
2. La creciente complejidad de la organización.
3. La competencia global cada vez más intensa.
4. El impacto de la planificación en las demás funciones de la organización.(p.125)

La empresas deben tomar decisiones con mayor rapidez, dada la forma como sucedan los cambios, para cumplir con sus objetivos organizacionales. Esta reducción del tiempo permite disminuir la incertidumbre y una mejor utilización de los recursos, centrandolo la atención en lo realmente importante.

El mismo autor menciona que en relación a la complejidad en la organización, las decisiones pueden afectar el desarrollo de los objetivos, ya que si no existe una adecuada planificación, que permita interrelacionar apropiadamente todos los

componentes organizacionales, pueden crearse parcelas, las cuales pueden cumplir con sus tareas, pero el esfuerzo es vano porque no aportan valor a la empresa.

La competencia global obliga a diseñar mecanismos rápidos y eficientes para dar respuesta oportuna a las distintas situaciones que se presentan a diario en las organizaciones, bien sea para aligerar los procesos o información pertinente para procesar algún documento que sea la base para tomar decisiones. Estar preparados para afrontar esa dinámica, amerita la coordinación de las distintas funciones que se ejecutan en la organización y planificación es un instrumento importante para ello.

Al ser la planificación un elemento importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, los hechos y consecuencias de su accionar afectan a toda la empresa, por lo que la revisión continua de los procesos, aporta ventajas que facilitan el logro final y el mejor desempeño para enfrentar nuevos compromisos. Cuando las actividades no son planificadas adecuadamente, se percibe una falta de orientación, informaciones contradictorias y esfuerzos invertidos que no agregan valor al logro de los objetivos organizacionales.

2.2.4 Los Procedimientos

Para Álvarez, M.(1996) un procedimiento "es una guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan el trabajo.".(p.35).

Todas las actividades que realiza el hombre están de manera natural regidas por métodos y procedimientos. Es a través de ellos que se documentan los conocimientos y experiencia de generaciones anteriores.

Continúa Álvarez, M.(1996) indicando que:

Los procedimientos que se usan dentro de una organización, generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Los métodos y procedimientos que son escritos, además de asegurar la repetitividad de un trabajo, permite que el usuario siga tranquilamente seguro por un camino previamente probado. (p.35).

Además, al usarlo continuamente, podrá estar capacitado para irlo mejorando. Usando adecuadamente los métodos y procedimientos escritos, las personas gana dos cosas: Precisión y velocidad. Si la persona es nueva, adicionalmente gana conocimiento y experiencia.

Los procedimientos aseguran que cada persona ejecute exactamente sus tareas y se debe estar atento si hay algún proceso que amerite ser documentado, debido a que se realiza rutinariamente y pudiera causar algún impacto en la organización de no ser llevado a cabo de manera correcta o está sujeto a interpretaciones. Las personas deben conocer exactamente qué hacer y esto se logra con procedimientos actualizados y revisados de manera permanente.

2.2.5 El Mejoramiento de las Políticas y los Procedimientos

Según Álvarez, M.(1996) indica que "la forma de asegurar que las políticas, los métodos y los procedimientos se mejoren, es poniéndolos por escrito para que así puedan ser usados, revisados, analizados, depurados y mejorados de una manera formal."(p.38).

Por política general, para los documentos controlados se ha establecido que toda la documentación sea formalmente revisada por lo menos una vez al año de su emisión o antes si hay un cambio significativo en la organización. En algunos casos, algunas organizaciones dedican uno o dos días al año para revisar fuera de la compañía con todos los involucrados, sus correspondientes Manuales.

Continúa Álvarez, M. (1996) afirmando que:

Al principio, cuando empiezan a documentarse los procesos, sistemas y actividades de la organización en Manuales, esto parece una actividad tediosa y sin mayor trascendencia. Sin embargo, a través del tiempo, el uso real de los Manuales y el involucramiento de equipo directivo y sus brazos derechos, tanto los directivos como sus colaboradores reconocen el valor de toda la información, conocimientos y experiencias allí plasmadas. (p.38).

En tal sentido los manuales tienen un valor importante dentro de la adquisición de los conocimientos tanto para los colaboradores como para los directivos que laboran en una organización.

2.2.6 Importancia de Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos

Según Álvarez, M. (1996) menciona que:

La importancia radica en que constituye una de las mejores herramientas para administrar una organización. Sirven para transmitir completa y efectivamente la cultura organizacional a todo el personal de nuevo ingreso y documenta la experiencia acumulada por la organización a través de los años en beneficio de la misma. (p.59).

En otras palabras, son guías de acción que estandarizan la ejecución de las tareas y evitan interpretaciones subjetivas que pudieran afectar los procesos. Además, su ejecución rutinaria, permite visualizar mejoras que deben ser incorporadas de manera inmediata en los Manuales.

2.2.7 Organizaciones que Necesitan Manuales de Políticas y Procedimientos

Para Álvarez, M. (1996) se puede resumir en lo siguiente:

1. Las que están buscando certificación con las normas ISO9000.
2. Las que requieren normalizar su operación.
3. Las que buscan eliminar estrés y desperdicio.
4. Las que desean multiplicar su cultura organizacional.

5. Las que desean incrementar y/o consolidar su posición competitiva.
6. Las que desean tener un crecimiento sostenido. (p.50)

Los manuales de políticas y procedimientos se justifican cuando el estrés de la gente, el desperdicio de la organización, los conflictos interdepartamentales y las quejas de los clientes sean mayores que el costo y el tiempo dedicados a su diseño y elaboración.

2.2.8 Organizaciones Normalizadas con Manuales de Políticas y Procedimientos

Las organizaciones que no se manejan con procedimientos estandarizados, está sujeta a realizar sus actividades con improvisación y con alto riesgo de no cumplir con los objetivos propuestos. Aquellas que interactúan adecuadamente para lograr una base sólida de crecimiento y desarrollo, según Álvarez, M. (1996) presentan las siguientes características:

1. Se administran con políticas y procedimientos.
2. Se administran por objetivos e indicadores.
3. Usan la calidad como una estrategia de negocio.
4. Cuentan con un programa agresivo de entrenamiento.
5. Implantan planes y programas de mejora.
6. Fortalecen continuamente la cultura proveedor-cliente.
7. Evalúan y controlan el desperdicio organizacional.
8. Desarrollan formalmente a sus colaboradores clave a través de planes de vida y carrera. (p.52)

El desarrollo de cada una de estas características requiere de una metodología específica y además una organización sana se preocupa por incorporar y adecuar permanentemente conocimientos y técnicas directivas a su tipo específico de negocio. Aquellas que no se actualizan, se van haciendo obsoletas, perdiendo competitividad y gradualmente saldrán del mercado.

2.2.9 Capacitación

Para Aguilar, A. (2006) la capacitación consiste "en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador."(p.25). Del anterior concepto y de algunas otras consideraciones se puede deducir que la función educativa adquiere, y adquirirá, mayor importancia.

2.2.10 Objetivos de la Capacitación

Según Aguilar, A. (2006) indicando que los objetivos que persigue la capacitación son los siguientes:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. Elevar la calidad de desempeño.
4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción.
6. Inducción y orientación al nuevo personal de la empresa.
7. Actualizar conocimientos y habilidades.
8. Preparación integral para la jubilación. (p.53).

2.2.11 Capacitación: Responsabilidades y Propósitos

Según Aguilar, A. (2006) afirma que "ante circunstancias como las que vive el mundo de hoy, nuestro comportamiento se modifica y nos enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo."(p.26). Entonces, la empresa se ve obligada a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno.

Promover el conocimiento es -indudablemente- uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad

dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda la empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos.

2.2.12 Capacitación y Desarrollo

El desarrollo de los recursos humanos es una función importante en la administración de recursos humanos que consiste no sólo en la capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación de desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo.

Algunos gerentes usan los términos capacitación y desarrollo indistintamente. Sin embargo, otras fuentes como Mondy, R. y Noe, R. (2005). Hacen la siguiente distinción: "La capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales. Por otro lado, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque a largo plazo."(p.201). Prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que esta cambia y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con las estrategias corporativas.

2.2.13 Cambio Organizacional y Capacitación y Desarrollo

Mondy, R. y Noe, R. (2005) indican que "el reto principal de la capacitación y desarrollo es anticiparse al cambio y responder en forma proactiva a éste."(p.203). El cambio implica pasar de una condición a otra y afecta a personas, grupos y organizaciones enteras. Todas las organizaciones experimentan cambios de algún tipo y está aumentando la velocidad a la que ocurren. Los cambios más notables que

afectan a la capacitación y desarrollo, que se pronosticaron y que ocurren actualmente en los negocios son los siguientes:

- Cambios en la estructura de la organización ocasionados por fusiones, adquisiciones, rápido crecimiento, recortes de personal y abastecimiento externo.
- Cambios en la tecnología y la necesidad de trabajadores más calificados.
- Cambios en el nivel escolar de los empleados; algunos con un nivel escolar más alto, otros con la necesidad de una capacitación correctiva.
- Cambios en los recursos humanos, creando una fuerza laboral diversa integrada por muchos grupos.
- Presiones competitivas que necesitan cursos flexibles, capacitación justo a tiempo y justo la necesaria.
- Aumento del énfasis en las organizaciones que aprenden y la gestión del desempeño humano.

2.2.14 Diagrama Causa-Efecto

Cuando se ha identificado el problema a estudiar, es necesario buscar las causas que producen la situación anormal. Cualquier problema por complejo que sea, es producido por factores que pueden estar relacionados entre sí y con el efecto que se estudia. Según Besterfield (1995) señala que los diagrama causa-efecto "sirven para determinar qué efecto es negativo y así emprender las acciones necesarias para corregir las causas, o bien para detectar un efecto positivo y saber cuáles son sus causas". (p.22).

El primer paso para construir un diagrama causa-efecto consiste en la identificación por parte del grupo a cargo de un proyecto del efecto o problema que se interese en analizar. Lo importante es considerar todas las ideas sin descartar ninguna, ya que por muy mala que parezca puede ser la base para producir una idea superior. Las aplicaciones de estos diagramas son prácticamente infinitas en las áreas de investigación, fabricación, mercadotecnia, trabajo de oficina, etc.

Besterfield (1995) señala que el diagrama es útil para:

1. Analizar las condiciones imperantes para mejorar la calidad de un producto o servicio, para un mejor aprovechamiento de recursos y para disminuir los costos.
2. Eliminar las condiciones que causan el rechazo de un producto o las quejas de un cliente
3. Estandarización de las operaciones en curso y de las que se propongan
4. Educación y capacitación del personal en las áreas de toma de decisión y de acciones correctivas. (p.55)

El diagrama causa y efecto es útil para determinar las causas del problema y así corregirlas que se pueden producir.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico se refiere al conjunto de herramientas, técnicas y metodologías utilizadas para realizar el trabajo de grado. Se especifican el nivel y diseño de investigación, la población y muestra a estudiar, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas y herramientas de procesamiento y análisis de datos.

3.1 Tipo de Investigación

Según Fidias Arias (2005), “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno o trabajo de estudio”. (p. 23).

De este modo el nivel de investigación que está sujeto el presente proyecto está basado a un nivel descriptivo, pues describe la situación actual de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco, con objeto de identificar los factores que inciden y afectan el desempeño efectivo de sus actividades.

Como lo indica Fidias Arias (2005):

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigaciones ubican en un nivel intermedio en cuanto a profundidad de los conocimientos se refiere. (p.23).

3.2 Diseño de la Investigación

En el presente trabajo de investigación se hace referencia a dos diseños de investigación: de campo y documental.

Según Fideas Arias:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter no experimental. (p.23).

De acuerdo a esto el diseño es de campo pues se recoge o se obtiene información directamente del objeto en estudio, analizando la información recolectada para diagnosticar el desarrollo de las actividades administrativas, para identificar las fallas y proponer un plan organizacional que permita mejorar sus procesos y lograr un efectivo desempeño laboral.

En cuanto al diseño documental el mismo autor señala que:

Es un proceso basado en la búsqueda de, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como es toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos". (p.21).

El proyecto es documental pues recolecta información de varias fuentes documentales (manuales, folletos, trabajos de investigación, libros, internet, normas) con el propósito de recolectar información que respalden las bases teóricas y faciliten las propuestas de mejoras a las fallas detectadas, así como también de datos facilitados por la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, en cuanto a la ejecución de sus procesos administrativos.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

Según Arias (2006) define la población como: “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio”. (p.22).

La población en estudio del presente proyecto está conformada por el personal de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, se encuentra conformada por 9 personas.

3.3.2 Muestra

Arias (2006) señala “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (p.22).

Cabe señalar que no se realizó una investigación por muestreo, sino que se realizó un estudio de intercambio de información con todos los elementos que conforman la población. En atención a lo antes expuesto, resulta conveniente citar lo señalado por Arias (op.cit) que si la población: "por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo"(p.83).

Lo anterior coincide con lo señalado por Hernández citado por Castro (2003) que "si la población es menor o igual a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra"(p.83).

Para este proyecto se presenta el caso en el cual la población es igual a la muestra y va a estar representada por el personal de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS (9 personas) debido a su cantidad reducida que permite su estudio sin mayor inconveniente y la facilidad en la recolección de datos.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Comprenden todos aquellos procedimientos y estrategias aplicadas por el investigador para obtener la información necesaria para desarrollar la investigación. Según Arias (op.cit), con respecto a las técnicas de recolección de datos señala lo siguiente: “Son las distintas formas o maneras de obtener información”. (p.53).

Las técnicas e instrumentos empleados en la investigación, a los efectos de la recopilación de datos se muestran a continuación:

3.4.1 Técnicas

3.4.1.1 Observación Directa

Según Sabino C (1986), consiste en “El uso sistemático de nuestros sentidos, en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación”. (p.132). La aplicación de esta técnica permitió visualizar y obtener de cerca información de las actividades administrativas realizadas por el personal de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, así como la identificación de las fallas que afectan los procesos. Se observaron los procesos de Control de Gestión, Planificación, Desarrollo de personal, entre otros y se asocian a los objetivos 1-2 y 3. Se utilizó libreta de notas y lápiz.

3.4.1.2 Entrevistas no Estructuradas

Es una modalidad de entrevista cuya premisa definitoria está debidamente establecida por Sabino (*op.cit*), asumiéndose como “Las distintas preguntas que se realizan sin prever, de manera que ni las preguntas ni las respuestas están predeterminadas completamente”. (p76). Estas entrevistas libres van a ser sostenidas con todo el personal involucrado tratando de esta manera indagar sobre el tema de investigación y se asocian a los objetivos 1-2 y 3. Una vez recabada toda la información de los procesos, esta se utilizó para ir visualizando las propuestas de mejoras y cumplir con el objetivo número 5. Se utilizó libreta y lápiz para tomar nota de la información suministrada por el personal.

3.4.1.3. Revisión Documental

Según Sabino (*op.cit*) comprende “Conocer y explorar todo el conjunto de fuentes capaces de sernos de utilidad”. (p.79). A partir del empleo de esta técnica fue necesario disponer del conjunto bibliográfico necesario para dar solidez al desarrollo de los objetivos, así como su importancia en el desarrollo y construcción de los fundamentos teóricos, tales como fuentes documentales impresas y electrónicas, instrumentos legales, artículos de Internet, guías, trabajos especiales de grado, manuales, entre otros.

3.4.2 Instrumentos

En relación a los instrumentos Arias, (2006) señala que: “Son medios materiales que se emplean para recoger y almacenar información”. (p.53)

En este orden de ideas, los instrumentos son un conjunto de medios materiales a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información

requerida para la investigación. En tal sentido para la obtención de los datos de investigación se emplearon los siguientes instrumentos:

- Cuadernos de notas: Se utilizó para las anotaciones de campo referidas a los procesos de trabajo y datos suministrados por el personal de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión.
- Pendrive: Para almacenar la información para su posterior análisis.

3.5 Técnicas y Análisis de los Datos

El análisis de los datos corresponde a la parte final del proceso y es cuando se han recabado todos los datos necesarios y se pasa de la inducción a la deducción de los que tales informaciones expresan, en este caso para descubrir cómo se resolverán los objetivos de la presente investigación.

Por otro lado González (1986): “El análisis consiste en estudiar de una manera objetiva, sistemática y cualitativa un hecho o fenómeno, mediante la separación o descripción de sus partes”. (p.155).

Las técnicas que fueron utilizadas son las siguientes:

3.5.1 Diagramas de Flujo

Esta técnica permite la representación gráfica de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás. Además, permitió identificar aquellas actividades que inciden en el desarrollo de los procesos, para analizar y proponer mejoras que logren mayor efectividad en su ejecución.

3.5.2 Diagrama Causa-Efecto

Es una técnica gráfica ampliamente utilizada que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que el problema ocurra. Este permitió representar gráficamente las causas y sub-causas que originaban las deficiencias en los procesos administrativos de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS.

3.5.3 Tormenta de Ideas

Es una herramienta dinámica y participativa que consiste en el intercambio de ideas entre dos o más personas al tratar de un tema específico. Esta se aplicó en las reuniones con el personal de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS.

3.6 Desarrollo del Proyecto

A continuación se hará la descripción de las etapas, con las cuales el investigador consideró para llevar a cabo el proyecto.

3.6.1 Describir la Situación Actual de los Procesos Administrativos de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco

En esta fase se pudo conocer mediante la observación directa la secuencia de operaciones que se llevan a cabo en los procesos administrativos de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS. Esta actividad permitió determinar si se presentan retrabajos en las actividades; como se

recibe o se obtiene la información requerida, si el personal tiene la capacitación adecuada para su trabajo, si existen procedimientos de trabajo, entre otras. De igual manera se realizaron entrevistas no estructuradas, para obtener directamente de los trabajadores información precisa de como ejecutan sus actividades. Específicamente se pudo precisar:

- Recibo y organización de la información.
- Conocimientos requeridos para el desarrollo de las actividades.
- Procedimientos seguidos para procesar información.
- Planes de adiestramiento y/o capacitación.
- Estructura organizacional y relación con otras dependencias.

3.6.2 Identificar las Fallas que Afectan los Procesos Administrativos en Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco

Una vez descritos los procesos administrativos, mediante flujograma de los mismos, se identificaron los factores que afectan estos procesos, con el objetivo de determinar las fallas que afectan en el desenvolvimiento de las actividades de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS. Esta fase implicó una revisión exhaustiva de los procesos descritos con el fin precisar esos factores, mediante entrevistas no estructuradas con el personal involucrado y conocer de primera fuente los obstáculos, problemas y consecuencias en la ejecución de sus actividades.

3.6.3 Analizar las Causas de las Fallas que Afectan los Procesos Administrativos en Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco

En esta fase se analizaron las fallas más importantes que afectan los procesos administrativos, para revisar las causas y las consecuencias que tienen mayor influencia en el desempeño efectivo de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, con el objetivo de ir delineando las posibles mejoras a desarrollar. Se utilizó un diagrama causa efecto, para identificar las fallas y las causas que las originan. Posteriormente, se realizó un análisis de Pareto para identificar los factores y las causas más importantes que inciden en la problemática. Mediante la revisión detallada del diagrama causa-efecto y el análisis de Pareto, se fue analizando y comparando con la ejecución de las actividades del personal para ir estableciendo las fallas que originan los problemas e ir visualizando las probables mejoras a la problemática planteada.

3.6.4 Presentar Propuestas de Mejoras para los Procesos Administrativos en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco

Producto de la descripción de los procesos administrativos en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, la identificación y análisis de las fallas, la identificación de los factores y causas que los afectan y su posterior análisis se presentaron propuestas de mejoras que abarcaron entre otros aspectos:

- Flujograma de los procesos administrativos.
- Análisis de estructura organizacional.

- Procedimientos para estandarizar los procesos y que las actividades puedan ser evaluadas para verificar su cumplimiento o proponer acciones de mejoras.
- Análisis de brechas en los puestos de la organización.
- Plan de adiestramiento al personal.
- Análisis del flujo de información en los procesos administrativos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo presenta el desarrollo de los objetivos de la investigación mediante la descripción de los procesos que se llevan a cabo en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco, a fines de detectar los factores que afectan la ejecución de sus procesos y tienen como consecuencia problemas en el suministro y consolidación del presupuesto, que sirvió para visualizar la competitividad y gestión eficiente de la Superintendencia. De allí, la importancia de involucrar al personal como fuente importante de información y protagonista en la ejecución de los procesos, para plantear de esta manera, las mejoras respectivas.

4.1 Descripción de la Situación Actual de los Procesos Administrativos de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco

En este primer objetivo por medio de las técnicas de recolección de datos como lo son la observación directa, las entrevistas no estructuradas y la revisión documental se procedió a identificar las actividades de los procesos administrativos que se ejecutan en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, empleando flujogramas de procesos, lo cual permitió la detección de la organización del ente y las deficiencias existentes. En este sentido, a continuación se exponen los resultados obtenidos de la investigación de la situacional actual:

4.1.1 Organización de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión

La Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco presenta una estructura organizacional compuesta por dos unidades.; la unidad de Planificación y la unidad de Presupuesto. Cada una posee un supervisor y dos analistas para llevar a cabo las tareas que le son asignadas (ver figura 4.1.)

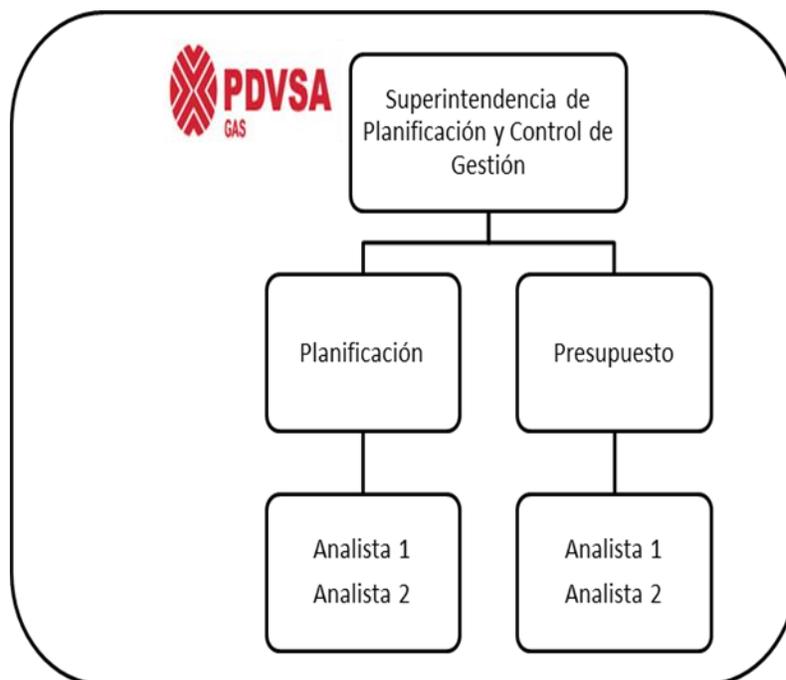


Figura 4.1 Organización de Planificación y Control de Gestión

Fuente: El autor (2018)

Cabe de destacar, que actualmente, esta estructura organizacional tiene poco tiempo implementada y actúa como elemento integrador de varios departamentos y gerencias en el distrito Anaco, por lo que su actividad es muy dinámica y requiere de características particulares para satisfacer los requerimientos de información que son solicitados, ya que son el sustento para la toma de decisiones y/o cambios en proyectos que promueven el mejoramiento de la productividad en el distrito. Aunado a ello, la Superintendencia recibe información de diferentes organizaciones, a fines de

consolidar y emitir informes a instancias superiores, que permitan visualizar la orientación de recursos para la producción de petróleo y gas, y a su vez, sirve como elemento de control en el desarrollo de las operaciones resultando en una oportuna rendición de cuentas y herramienta para la toma de decisiones.

Por ende, en la figura 4.2, se muestra las distintas fuentes desde donde es recibida la información que se procesa.

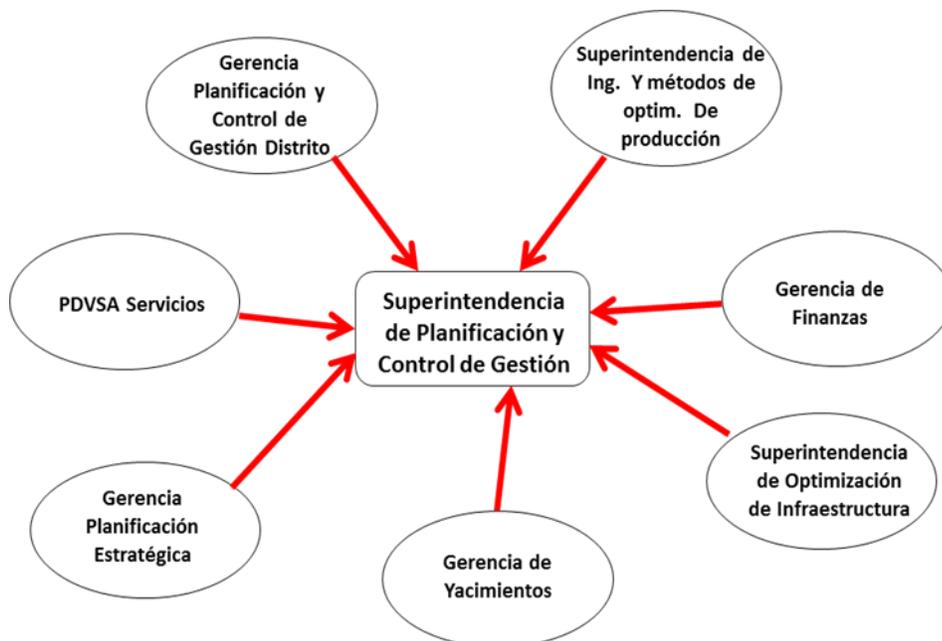


Figura 4.2 Fuentes de información Superintendencia de Planificación y Control de Gestión

Fuente: El autor (2018)

Como se puede observar en la figura 4.2 la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco, admite datos de:

1. Gerencia de Planificación y Control de Gestión Distrito: Portafolio de oportunidades (PDO).
2. Gerencia de Planificación Estratégica: Solicitud de Plan Operativo Anual (POA).

3. Gerencia de Yacimientos: Cronograma de Perforación (completación original y rehabilitación).
4. Superintendencia de Ingeniería y Métodos de Optimización de Producción: Cronograma de pozos mensuales, requerimientos de plan de actividades, solicitud de codificación de documentos, requerimiento de archivo y manejo de documentación.
5. Superintendencia de Optimización de Infraestructura: requerimientos de plan de actividades, solicitud de codificación de documentos, requerimiento de archivo y manejo de documentación.
6. Gerencia de Finanzas: requerimiento de plan anual de presupuesto, mejor visión del presupuesto, ejercicio de flujo de caja, explicaciones mensuales y anuales del presupuesto.
7. PDVSA Servicios: Información de costos y gastos operacionales, actas de inspección de servicios a pozos.

4.1.2 Procesos Administrativos de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión

Los procesos administrativos de la Superintendencia en estudio, están relacionados con la formulación y revisión de presupuestos y con el control de los costos y gastos operacionales de los proyectos ejecutados por las gerencias clientes, con el fin de lograr la mejor combinación entre los factores de calidad, precio y tiempo, así como, las negociaciones internas y externas, para garantizar las operaciones.

No obstante, estos procesos presente diversas deficiencias, ya que la planeación solo está comprendida por el establecimiento del presupuesto, en base a los requerimientos establecidos por las gerencias clientes, sin la definición de metas u objetivos. Aunado a ello, existe carencia de organización, debido a que no se incluyen

las tareas que hay que ejecutar, ya que no existen procedimientos de trabajos, además, de los responsables de las actividades y el tiempo. Con respecto, a la dirección, no se ejecutan planes de motivación y capacitación, no existe comunicación y supervisión para alcanzar las metas de la organización. Y por último, el control, que solo comprende el registro de los gastos generados y la comparación de los resultados obtenidos con los presupuestados, sin ningún tipo de indicadores de gestión, que ayuden a medir el desempeño.

Para obtener una mejor visualización de los procesos descritos, en la siguiente figura se observa un mapa procesos de las operaciones de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS (ver figura 4.3).



Figura 4.3. Procesos administrativos de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión

Fuente: El autor (2018)

Por lo tanto, los procesos administrativos están formados por las siguientes actividades (ver figura 4.4)

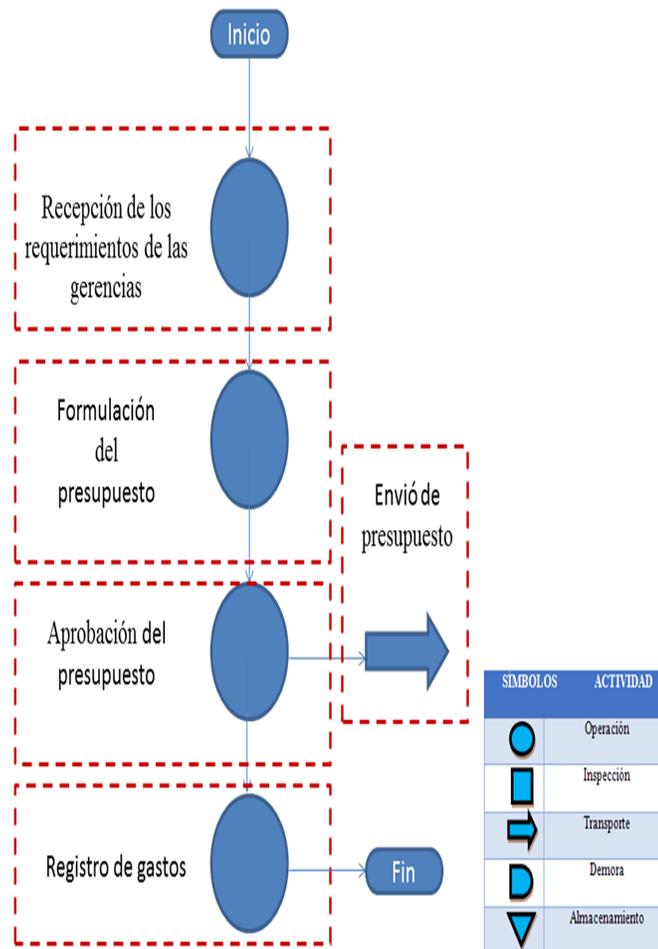


Figura 4.4. Flujograma de actividades
Fuente: El autor (2018)

4.2 Identificación de las Fallas que Afectan los Procesos Administrativos en Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco

En esta etapa, con la información obtenida de la situación actual de los procesos administrativos en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco, se procedió a detallar las fallas existentes que afectan el desenvolvimiento de la función administrativa, mediante un análisis interno. Aunado a ello, se realizó un análisis externo, empleando la evaluación de las áreas

funcionales, según postulaciones del autor Fred David en su obra “conceptos de administración estratégica”, a fin establecer las sugerencias de mejoras en la dirección del objeto de estudio.

4.2.1 Análisis Interno

El análisis interno abarcó la evaluación de los procesos administrativos, los cuales están formados por la planeación, organización, dirección y control de las actividades de presupuesto. A continuación, se detallan las anormalidades en cada uno de los mismos:

4.2.1.1 Planeación

La primera función del proceso administrativo es la planeación, esta función consiste en definir los objetivos, los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar con el fin de poder alcanzar los fines propuestos. Además, la planeación proporciona la base para una acción efectiva que resulta de la habilidad de la administración, para anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales. Es la base para integrar las funciones administrativas y es necesaria para controlar las operaciones de la organización. Si una empresa o ente, no posee una planeación de sus actividades y acciones, tendrá dificultadas para la toma de decisiones acertadas, además, no estará preparada para alcanzar los propósitos preestablecidos.

Por lo tanto, al evaluar este proceso administrativo, dentro de la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco, se logró identificar que no cuentan con metas y objetivos, además, no se tienen definidas las actividades, los responsables, los recursos y el tiempo para la

formulación y el control del presupuesto, para los servicios prestados por las gerencias clientes. En este sentido, se identificaron las siguientes fallas:

- No cuentan con metas y objetivos.
- No se tiene definidas las actividades, los responsables, los recursos y el tiempo.

4.2.1.2 Organización

La organización es un sistema que permite la utilización equilibrada de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Es un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos.

En una forma más práctica implica la implementación de una estructura de funciones, es la vía para la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes; Este agrupamiento de actividades y su asignación respectiva a uno de los miembros de la empresa, la delegación de autoridad para ejecutarlas, la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical, de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura orgánica, constituyen la función de organización.

En consecuencia, de acuerdo a la información recolectada, se logró constatar que dentro de la unidad objeto de estudio, este segundo proceso administrativo no es ejecutado, ya que no tienen definida las instrucciones y lineamientos, existe una estructura organizacional temporal y no aprobada, además, no poseen una descripción de cargos. En este sentido, se identificaron las siguientes fallas:

- Existe una estructura organizacional temporal y no aprobada

- No poseen una descripción de cargos
- No tienen establecidos instrucciones y lineamientos.

4.2.1.3 Dirección

La dirección es la función que trata a través de la influencia interpersonal de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos. Se ejerce a través de tres sub-funciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación. Al realizar la debida evaluación, se encontró que la Superintendencia en este papel fundamental de la administración, se muestra deficiente, ya que no estimulan el desempeño del personal y no los capacitan para acometer sus tareas de manera correcta, además, no existe comunicación y supervisión para alcanzar las metas de la organización. En este sentido, se identificaron las siguientes fallas:

- No estimulan el desempeño de los trabajadores
- No capacitan al personal adscrito al ente.
- No existe comunicación y supervisión para alcanzar las metas de la organización

4.2.1.4 Control

El control es la función que efectúa la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados) con el fin de buscar mejoras continuas. Por lo cual, el control en término general consiste en verificar que todo se haga conforme al plan desarrollado, en las etapas tempranas del proceso de administración, con las instrucciones emitidas y los principios establecidos.

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidenció que en la Superintendencia el control, solo comprende el registro de los gastos generados y la comparación de

los resultados obtenidos con los presupuestados, sin ningún tipo de medición de gestión. Además, no se detectan desviaciones, a fin de aplicar medidas correctivas que permitan cumplir con el presupuesto estipulados, por ende, existe discrepancia de la información a procesar y resultados no consistentes. En este sentido, se identificaron las siguientes fallas:

- No miden la gestión del presupuesto.
- No se aplican correctivas que permitan cumplir con el presupuesto.

No obstante, pese a todas las fallas encontradas en las funciones administrativas, se pudo evidenciar que la unidad en estudio, posee un personal capacitado para acometer las labores presupuestarias, además, registra y recibe información pertinente tanto de requerimientos como de los gastos de las unidades clientes. Por lo tanto, en la siguiente tabla se presenta un resumen de las fortalezas y fallas traducidas en debilidades (ver tabla 4.1.)

Tabla 4.1. Resumen de las fallas (debilidades) y fortalezas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Personal capacitado para acometer las labores presupuestarias y de control de gastos 2. Reciben información pertinente tanto de requerimientos como de los gastos de las unidades clientes 3. Registran los gastos.	1. No cuentan con metas y objetivos. 2. No se tiene definidos las actividades, los responsables, los recursos y el tiempo. 3. Existe una estructura organizacional temporal y no aprobada 4. No poseen una descripción de cargos 5. No tienen establecidos instrucciones y lineamientos. 6. No estimulan el desempeño de los trabajadores 7. No capacitan al personal adscrito al ente. 8. No existe comunicación y supervisión para alcanzar las metas de la organización 9. No miden la gestión del presupuesto. 10. No se aplican correctivas que permitan cumplir con el presupuesto.

Fuente: El autor (2018)

Como se puede observar en la tabla 4.1, se identificaron un total de trece (13) factores, de los cuales diez (10) son fallas (debilidades), que deben ser disminuidas mediante las sugerencias de mejoras a los procesos administrativos, empleado las tres (3) fortalezas, con la cual cuenta la Superintendencia objeto de estudio. Además, tomando en cuenta las oportunidades del entorno y las amenazas que pueden causar efectos negativos sobre la gestión de la unidad. En esta perspectiva, seguidamente se procedió a realizar un análisis del contexto externo.

4.2.2 Análisis del Contexto Externo

El objetivo de la auditoría externa consiste en determinar las amenazas y las oportunidades, de las cuales deben defenderse y aprovechar la Superintendencia, para mejorar su proceso administrativo. Para ello, se evaluaron aspectos que involucran factores como tendencias y acontecimientos de carácter social, económico, político y tecnológico que están más allá de su control, que según Fred David en su obra “Conceptos de planificación estratégica”, se dividen en:

- Factores económicos.
- Factores políticos, gubernamentales y jurídicos.
- Factores tecnológicos.
- Factores sociales, culturales y geográficos

4.2.2.1 Factores Económicos

El entorno actual, en el cual se encuentra la Superintendencia, es crítico, ya que la situación económica en Venezuela se encuentra en período de crisis, debido a diversos factores, entre ellos la tasa de inflación, la cual es la más alta que se ha registrado en los últimos años. El Banco Central de Venezuela (BCV) no ha publicado cifras oficiales, pero según el Fondo Monetario Internacional (FMI), la

economía de Venezuela sufrirá un desplome de 15% en este 2018 y una inflación de hasta 14.000% por el financiamiento monetario de profundos déficit fiscales y la pérdida de confianza en la moneda nacional. Además, proyectan que el índice de precios al consumidor en este 2018 será de 13.864,6% y de 12.874,6% para 2019.

En este sentido, el efecto de la inflación sobre el desempeño de las actividades que realiza la superintendencia, se ve reflejado en el aumento del precio de los bienes e insumos que se necesitan para el completo desarrollo de las actividades y proyectos, afectando de la misma forma a todas sus dependencias, por lo tanto, se produce una diferencia entre el presupuesto asignado y la inflación, aunado a, que no se puedan adquirir los materiales necesarios para laborar eficientemente. De acuerdo a esta evaluación, se encontró la siguiente amenaza:

- Tasa de inflación elevada, provocando déficit presupuestario.

4.2.2.2 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales

Venezuela actualmente atraviesa un proceso político, gubernamental y legal desfavorable, provocado por el sistema de gobierno que opera en la nación, el cual está regido por un conjunto de medidas regulatorias, tales como: expropiaciones, intervenciones bancarias, nacionalización de empresas privadas, modificación de las leyes, multas y disposiciones de precios, divisas, exportaciones e importaciones, entre otras, que generan incertidumbre y conflictos en el sector industrial.

No obstante, a pesar que la Superintendencia de Presupuesto y Gestión, pertenece a la más grande empresa del estado Venezolano PDVSA, está siendo amenazada por esta fuerza, ya que muchas de los proveedores de los insumos o materiales necesarios para las labores han cerrado, por ende, se genera inconvenientes

a la hora de formular el presupuesto base. De acuerdo a esta evaluación, se encontró la siguiente amenaza:

- Cierre de las empresa proveedoras por acciones regulatorias.

4.2.2.3 Factores Tecnológicos

Actualmente existe una gran evolución de la tecnología, la cual está agilizando, optimizando y perfeccionando las actividades que se realizan en las empresas. Por lo tanto, resulta inadmisibile que una organización no emplee ninguna herramienta tecnológica para el desarrollo de sus procesos. En este sentido, la Superintendencia de Presupuesto y Gestión de acuerdo a las labores ejecutadas, presenta como oportunidad de mejora la aplicación de un sistema de información que agilice la comunicación entre los departamento, además, del flujo de información y el registro de los gastos. En efecto, se consideró la siguiente oportunidad:

- Herramientas tecnológicas en el mercado.

4.2.2.4 Factores Sociales, Demográficos y Ambientales

La situación social en Venezuela, se encuentra dentro de un alto nivel de conflictividad, debido a las constantes protestas realizadas a nivel nacional por la insatisfacción de la población ante la gestión del gobierno de turno, además, por la cantidad alarmante de venezolanos que están saliendo del país en busca de oportunidades y mejor calidad de vida, lo cual ha provocado gran número de puestos vacantes y paralización de la producción de muchas empresas. No obstante, la región donde se encuentra la unidad de estudio presenta una cifra alta de profesionales capacitados, por la cantidad de instituciones educativas existentes. En efecto, se consideraron los siguientes factores:

Amenaza

- Alto nivel de conflictividad social.
- Emigración de profesionales capacitados.

Oportunidad

- Gran número de profesionales capacitados en la zona.

Analizados los factores claves, en la siguiente tabla se presenta un resumen de las amenazas y oportunidades (ver tabla 4.2.)

Tabla 4.2. Resumen de las amenazas y oportunidades

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Herramientas tecnológicas en el mercado. 2. Gran número de profesionales capacitados en la zona.	1. Tasa de inflación elevada, provocando déficit presupuestario. 2. Cierre de las empresa proveedoras por acciones regulatorias. 3. Alto nivel de conflictividad social. 4. Emigración de profesionales capacitados.

Fuente: El autor (2018)

Como se puede evidenciar en la tabla 4.2, se obtuvo un total de seis (6), agentes claves, de los cuales dos (2) fueron oportunidades y cuatro (4) amenazas, que requieren de atención inmediata, a fin de evitar los efectos que pueden producir los mismos sobre el desarrollo del ente.

En esta perspectiva, ya identificados los factores internos y externos, seguidamente se elaboró una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) tomando como base la información obtenida, con el propósito de generar estrategias factibles, las cuales sirvieron de apoyo para la presentación de las propuestas de mejoras para los procesos administrativos en la Superintendencia de

Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco (ver tabla 4.3)

Tabla 4.3. Análisis FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Personal capacitado para acometer las labores presupuestarias y de control de gastos 2. Reciben información pertinente tanto de requerimientos como de los gastos de las unidades clientes 3. Registran los gastos.
OPORTUNIDADES	FO	DO
1. Herramientas tecnológicas en el mercado. 2. Gran número de profesionales capacitados en la zona.	FO2: Emplear el sistema de información, con el propósito de registrar la información recibida de todos los entes. (O1, F1, F2, F3, F4)	DO1: Establecer objetivos estratégicos medibles y alcanzables de la unidad (D1, D8, O2). DO2: crear un manual donde se evidencie la estructura organizativa y la descripción de los cargos. (D3, D4, D5, D8, D11, O2) DO3: Definir las instrucciones de trabajo para la consecución del presupuesto (D2, D10, O2)
AMENAZAS	FA	DA
1. Tasa de inflación elevada, provocando déficit presupuestario. 2. Cierre de las empresas proveedoras por acciones regulatorias. 3. Un alto nivel de conflictividad social. 4. Emigración de profesionales capacitados.	FA1: Determinar indicadores que permitan medir el cumplimiento del presupuesto base. (A1, A2, A3, F2, F3)	DA1: establecer actividades motivacionales y de capacitación, que aumente el desempeño de los trabajadores (D6, D7, A4)

Fuente: El autor (2018)

En efecto, se definieron un total de seis (6) estrategias, una (1) FO, una (1) FA, tres (3) DO y una (1) DA, las cuales se desarrollaron en la etapa de propuesta. Sin

embargo, antes de ello se analizaron las causas de las fallas que afectan los procesos administrativos en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco, encontradas anteriormente.

4.3 Análisis de las Causas de las Fallas que Afectan los Procesos Administrativos en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco

En el presente análisis se empleó el diagrama causa–efecto, para visualizar de manera gráfica las causas, que están originando las fallas en los procesos administrativos. Seguidamente se aplicó un análisis de Pareto para identificar los factores y las causas más importantes que inciden en la problemática. Por lo tanto, a continuación, se muestran los resultados de acuerdo al estudio realizado:

4.3.1 Diagrama Causa-Efecto

Este diagrama abarcó la realización de las siguientes fases:

4.3.1.1 Definición del Efecto que se Desea Estudiar

Se determinó el efecto de la problemática planteada en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco, el cual se encontró enmarcado en las deficiencias en la gestión de los procesos administrativo.

4.3.1.2 Construcción del Diagrama Causa-Efecto

La construcción del diagrama causa-efecto, se inició escribiendo en la parte derecha el efecto. Luego, se colocaron las causas detectadas en cada una de las categorías. Para ello, se tomaron las clases relacionadas a los procesos

administrativos y las fallas en cada uno, se reunió al personal de la Superintendencia, para realizar una tormenta de ideas, y sin descartar ninguna propuesta, se elaboró una lista con las posibles causas que inciden en la problemática. El investigador sirvió de facilitador, para promover la participación abierta del personal y con apoyo de la superintendencia como primera interesada en mejorar la gestión de sus procesos. Se revisó la lista producida de la tormenta de ideas, lográndose una depuración y agrupación de las causas obtenidas. A continuación, se representó el diagrama trazando (ver figura 4.5)

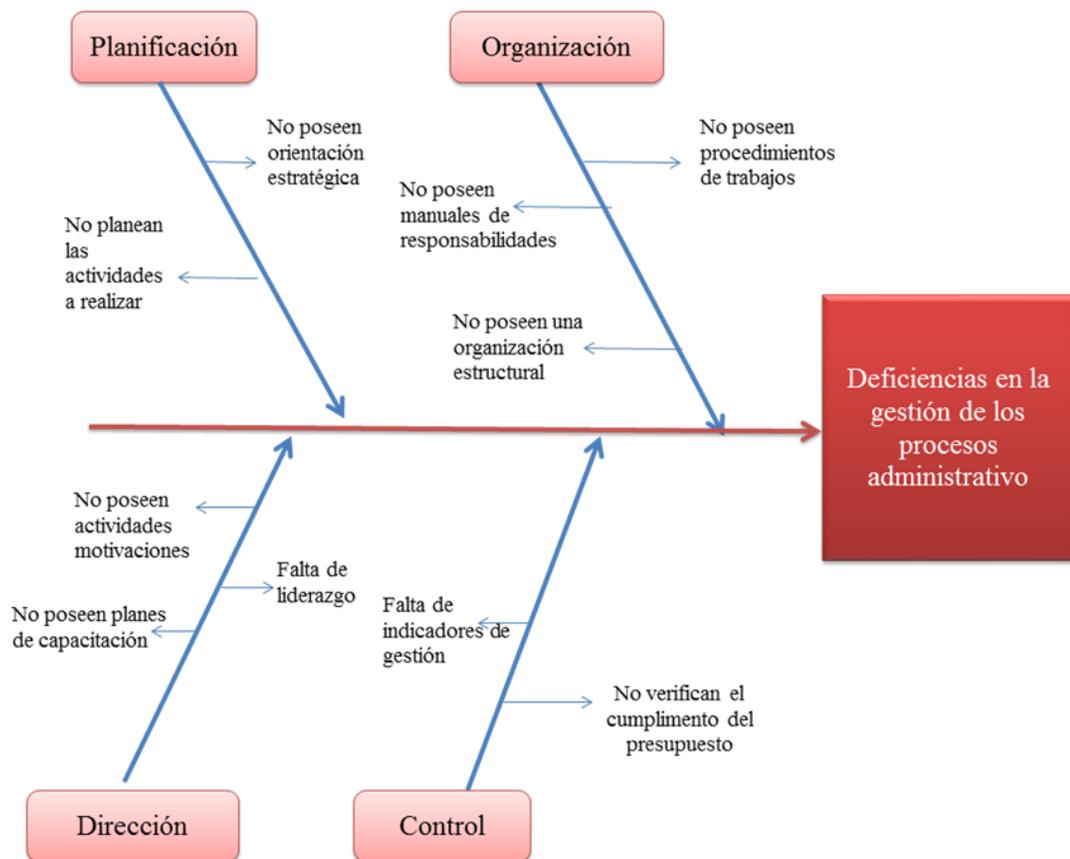


Figura 4.5. Diagrama causa-efecto
Fuente: El autor (2018)

4.3.1.3 Análisis Causa-Efecto del Diagrama Construido

En esta parte se procedió a analizar el diagrama anterior. Para facilitar el manejo y la descripción de la data presentada, se elaboró un listado con los resultados obtenidos (ver tabla 4.4)

Tabla 4.4. Resumen de los Factores causales definido en el diagrama causa-efecto

VARIABLE	CAUSAS
PLANIFICACIÓN	No poseen orientación estratégica
	No planean las actividades a realizar
ORGANIZACIÓN	No poseen una organización estructural
	No poseen manuales de responsabilidades
	No poseen procedimientos de trabajos
DIRECCIÓN	No poseen actividades motivaciones
	No poseen planes de capacitación
	Falta de liderazgo
CONTROL	Falta de indicadores de gestión
	No verifican el cumplimiento del presupuesto

Fuente: El autor (2018)

A continuación, se describe el análisis de estos factores y sus efectos sobre los procesos administrativos en Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco.

- Planificación

Con respecto a este punto se detectaron dos (2) agentes causales, tales como: no poseen orientación estratégica y no planean las actividades a realizar, lo

cual genera que el ente no posea metas ni objetivos estratégicos, además, de que los trabajadores no conozcan las actividades que deben realizar, los recursos que van a necesitar y el tiempo de ejecución, traducido en ausencia de una retroalimentación y/o evaluación del logro gerencial, atraso y desviaciones en la formulación y control del presupuesto.

- Organización

En la evaluación de las causas de las fallas en la función organización, se identificaron tres (3) factores causales, como lo son: la falta de organización estructural, manuales de responsabilidades y procedimientos de trabajos.

El no poseer un organigrama estructural adaptado a la realidad del ente, afecta su funcionalidad, además, trae consigo problemas de adaptación y competitividad, en especial cuando se producen situaciones de cambio. En este sentido, un organigrama adecuado ayudará a precisar el camino a seguir para la consecución de los objetivos de la Superintendencia, aunado a ello, dejará claro cuáles son los canales de ascenso y facilitará las tareas de control y supervisión de los mandos intermedios.

Por su parte, la ausencia de procedimiento de trabajo, ocasiona retrasos de las actividades y dificultades para la identificación de los elementos básicos presupuestarios. En cuanto, a la falta de manuales de responsabilidades, los mismos producen un desequilibrio dentro de las labores que deben realizar cada uno de los colaboradores y disminución de la calidad de los servicios dirigidos a las gerencias clientes.

- Dirección

En esta categoría se concretaron tres (3) causas: no poseen actividades motivaciones, no poseen planes de capacitación y falta de liderazgo.

La inexistencia de actividades motivacionales y planes de capacitación, genera una dirección inestable, ya que dificulta el mantenimiento de estímulos positivos en los empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo las labores. Por su parte, la falta de liderazgo, ocasiona incumplimiento de las metas y los objetivos de rentabilidad, así como en la prestación de servicio y la retención del talento.

- Control

En la función control se detectaron dos fallas funcionales (no miden la gestión del presupuesto, no se aplican correctivas que permitan cumplir con el presupuesto), las cuales son causadas por la falta de indicadores de gestión y de verificación del cumplimiento del presupuesto como parte supervisora, respectivamente. La falta de indicadores, disminuye el control de las acciones presupuestarias, además, no permite medir el desempeño de la Superintendencia, a fin de mejorarlo. Mientras que, la falta de verificación, genera desorientación gerencial, sin metas y objetivos a alcanzar, lo cual se convierte en pérdida de tiempo, dinero y disminución de la productividad y calidad de servicio.

Una vez detalladas las causas de las fallas y su efecto, posteriormente, se realizó un análisis de Pareto para identificar los factores más importantes que inciden en la problemática.

4.3.2 Diagrama de Pareto

Para aplicar el diagrama de Pareto, fue necesario la evaluación de cada uno de los agentes causales, por medio de un equipo natural de trabajo (ENT), constituido por el supervisor de la superintendencia, el controlador de documento, el analista, y el investigador; donde se construyó una matriz de impacto, cuyo valores fueron establecidos por el ENT, siendo B= 1 al 4 (bajo), M=5 al 7(medio) y A=8 al 10(alto) (ver tabla 4.5)

Tabla 4.5. Matriz de impacto de las causas

VARIABLE	CAUSAS	IMPACTO			PUNTOS
		B	M	A	
PLANIFICACIÓN	No poseen orientación estratégica			x	10
	No planean las actividades a realizar			x	10
ORGANIZACIÓN	No poseen una organización estructural		x		7
	No poseen manuales de responsabilidades			x	8
	No poseen procedimientos de trabajos			x	9
DIRECCIÓN	No poseen actividades motivaciones		x		7
	No poseen planes de capacitación		x		7
	Falta de liderazgo		x		7
CONTROL	Falta de indicadores de gestión			x	8
	No verifican el cumplimiento del presupuesto			x	9

Fuente: El autor (2018)

Por lo tanto, de acuerdo al impacto establecido por el ENT, se priorizaron las causas de la siguiente manera (ver tabla 4.6)

Tabla 4.6. Priorización de las causas

Nro.	CAUSAS	PUNTOS
	1	No poseen orientación estratégica
2	No planean las actividades a realizar	10
3	No poseen procedimientos de trabajos	9
4	No verifican el cumplimiento del presupuesto	9
5	No poseen manuales de responsabilidades	8
6	Falta de indicadores de gestión	8
7	No poseen una organización estructural	7
8	No poseen actividades motivaciones	7
9	No poseen planes de capacitación	7
10	Falta de liderazgo	7

Fuente: El autor (2018)

En consecuencia, se establece el siguiente diagrama de Pareto (ver gráfico 4.1)

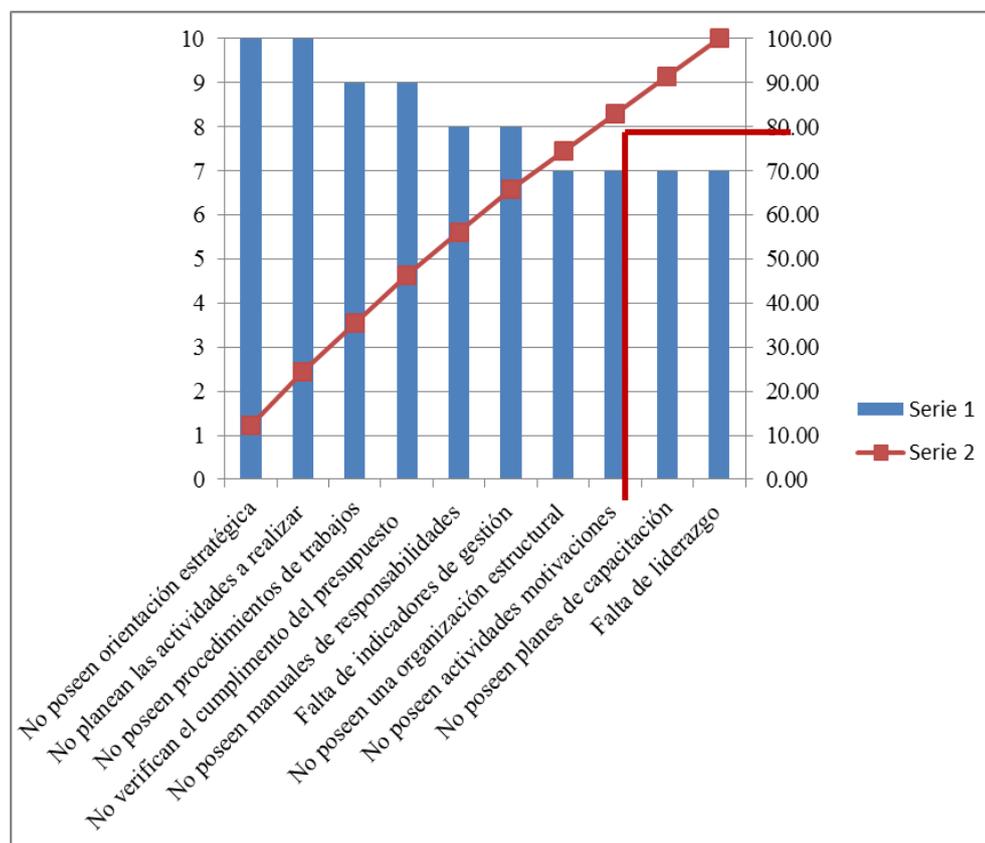


Gráfico 4.1. Diagrama de Pareto

Fuente: El autor (2018)

Como se puede observar el 80% de las fallas que se presentan en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, la producen las siete (7) primeras causas, las mayor de ellas es la falta de orientación estratégica y la carencia de planeación de las actividades a realizar, seguidamente de la falta de procedimientos de trabajo, verificación del cumplimiento de presupuesto, aunado, a que no poseen manual de responsabilidad e indicadores de gestión. En concordancia, con los resultados obtenidos, se presentan las propuestas

4.4 Presentación de las Propuestas de Mejoras para los Procesos Administrativos en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco

En esta última fase se presentan las propuestas de mejoras para los procesos administrativos, tomando como base las fallas, las causas y las estrategias planteadas en las etapas anteriores. A continuación se presenta el desarrollo de las mismas:

4.4.1 Establecer Objetivos Estratégicos Medibles y al Alcancé de la Unidad

Para establecer los objetivos estratégicos de la Superintendencia, se consideraron los aspectos fijados por Fred David, el cual cita que dichos objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables, claros e indispensables para lograr el éxito de una empresa, debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para realizar con eficacia las actividades de planificación, organización, dirección y control. Por ende, se sugirieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Aplicar acciones motivacionales, a fin de aumentar el desempeño del personal.
- Desarrollar programas de adiestramiento de personal que incrementen el potencial de los trabajadores y a su vez el desarrollo de las actividades presupuestaria.
- Cumplir con los procedimientos de trabajo establecidos.
- Mantener un registro del 100% de la información generada, a fin de garantizar una data veraz para la toma de decisiones en el cierre de las actividades presupuestarias.
- Medir el cumplimiento del 100% del presupuesto establecido.

4.4.2 Crear un Manual Donde se Evidencie la Estructura Organizativa y la Descripción de los Cargos

El desarrollo de esta propuesta permitió establecer la estructura organizativa de la Superintendencia de acuerdo a las condiciones y necesidades actuales, (ver figura 4.6), además, ayudó a describir cada puesto de trabajo. En el anexo A, se presente el detalle de dicha propuesta, mediante un manual.

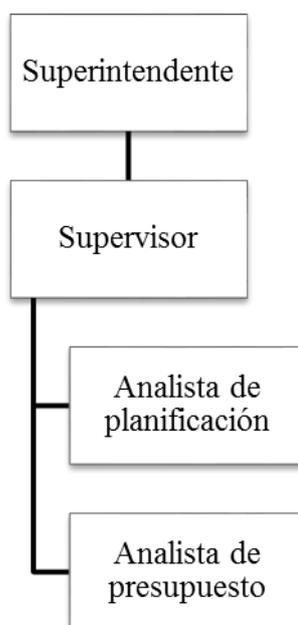


Figura 4.6. Organigrama la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco.

Fuente: El autor (2018)

4.4.3 Definir las Instrucciones de Trabajo para la Consecución del Presupuesto

Para definir las instrucciones de trabajo se empleó el diagrama de flujo, en el cual se muestra de manera detallada cada uno de los pasos que deben realizar los trabajadores para la formulación y control del presupuesto (ver figura 4.7)

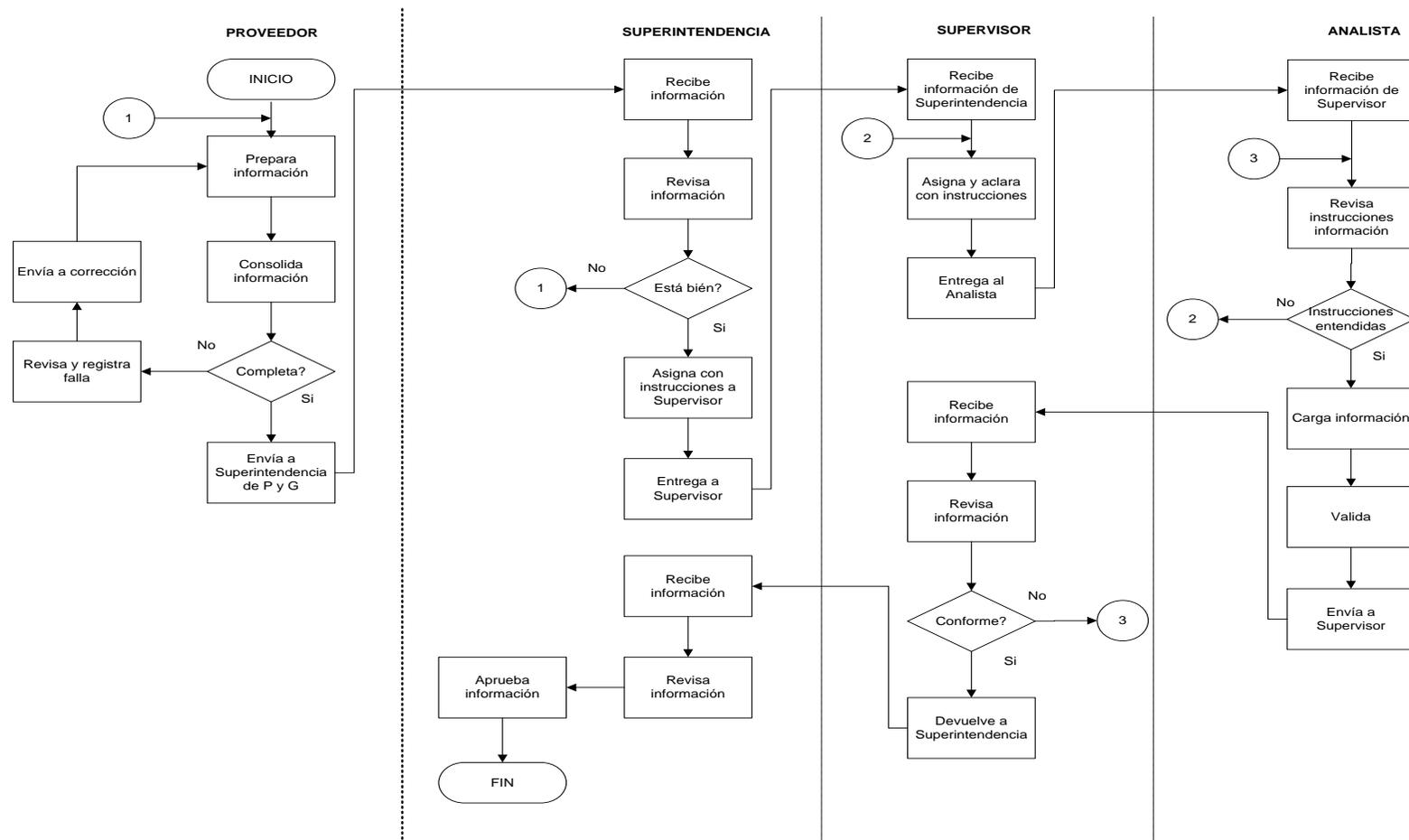


Figura 4.7. Diagrama de flujo con las instrucciones de trabajo para la consecución del presupuesto
Fuente: El autor (2018)

Como se muestra en la figura 4.5, una vez que se recibe la información de requerimiento de presupuesto, el superintendente revisa los datos, si no están correctos, se devuelve al ente departamental, en caso contrario deberá asignar las instrucciones al supervisor para su elaboración. Se entregan los datos al supervisor, este revisa y aclara las instrucciones, seguidamente entrega al analista, el cual carga las instrucciones, valida y envía al supervisor. El supervisor vuelve a revisar, si no está conforme devuelve al analista, si es positivo, envía la información a la superintendencia para la última revisión y aprobación.

4.4.4 Emplear el Sistema de Información, con el Propósito de Registrar la Información Recibida de Todos los Entes

La unidad en estudio cuenta con un sistema de información, el cual debe ser empleado para registrar toda la data que entra a la Superintendencia. Para llevar a cabo esta acción se propone el siguiente plan de acción (ver tabla 4.7)

Tabla 4.7. Plan de acción para emplear el sistema de información, con el propósito de registra la información recibida de todos los entes

ESTRATEGIA	Emplear el sistema de información, con el propósito de registra la información recibida de todos los entes			
Acciones	Duración	Responsables	Recursos	Realimentación
Investigar sobre el sistema de información con que cuenta la unidad.	1 mes	Supervisor de presupuesto	Humano. Materiales. Tiempo. Financieros. Tecnológicos	Informe de resultados
Conocer el funcionamiento del sistema	1 mes	Supervisor de presupuesto		Informe de resultados
Cargar al programa SAP, las partidas presupuestarias conforme a la planificación previamente establecida	2 meses	Supervisor de presupuesto		Informe de resultados

Fuente: El autor (2018)

Continuación. Tabla 4.7. Plan de acción para emplear el sistema de información, con el propósito de registra la información recibida de todos los entes

ESTRATEGIA	Emplear el sistema de información, con el propósito de registra la información recibida de todos los entes			
Acciones	Duración	Responsables	Recursos	Realimentación
Registrar todos los datos recibidos en el sistema en cuanto a control presupuestario	2 meses	Supervisor de presupuesto		Base de datos presupuestaria Informe presupuestario
Registrar los indicadores complementarios en el sistema	1 mes	Supervisor de presupuesto		Indicadores de gestión

Fuente: El autor (2018)

4.4.5 Establecer Actividades Motivacionales y de Capacitación, que Aumente el Desempeño de los Trabajadores

4.4.5.1 Actividades Motivacionales

Dentro de una empresa las actividades dirigidas a motivar al personal, son consideradas como piezas fundamentales para el éxito organizacional, ya que las mismas estimulan a los trabajadores a realizar sus labores de manera eficiente y generan mayor rendimiento, compromiso y responsabilidad en los colaboradores. Por ende, es importante que se establezcan actividades motivacionales, entre las que se pueden sugerir están:

- Reconocimiento en público por habilidades y capacidades.
- Otorgamiento de remuneración económica por buen desempeño.
- Adecuar los salarios al mercado laboral y a las aptitudes de cada empleado.
- Realizar reuniones para escuchar las iniciativas de los empleados, y aplicarlas si es posible.
- Organizar charlas motivacionales por expertos para mejorar la motivación laboral.

Asimismo, para la aplicación de las mismas se sugiere, el siguiente plan de acción (ver tabla 4.8):

Tabla 4.8. Plan de acción para establecer actividades motivacionales

ESTRATEGIA	Establecer actividades motivacionales			
Acciones	Duración	Responsables	Recursos	Realimentación
Crear una encuesta que permita medir los niveles de motivación de los empleados	1 mes	Supervisor de presupuesto	Humano. Materiales. Tiempo. Financieros. Tecnológicos	Encuesta
Aplicar la encuesta para conocer los niveles de motivación de los empleados.	1 mes	Supervisor de presupuesto		Informe de resultados
Establecer las actividades motivacionales a seguir	2 meses	Supervisor de presupuesto	Humano. Materiales. Tiempo. Financieros. Tecnológicos	Actividades
Definir los recursos necesarios para la ejecución del plan	2 meses	Supervisor de presupuesto		Lista de recursos
Especificar las remuneraciones de desarrollo personal.	1 mes	Supervisor de presupuesto		Remuneración
Seguimiento de cumplimiento de las actividades	1 mes	Superintendente		Inspecciones

Fuente: El autor (2018)

4.4.5.2 Capacitación

Por su parte, la capacitación genera conocimiento, habilidades y conductas en el personal, las cuales permiten una mejora continua de la gestión de una empresa, ya que cada miembro forma parte de su funcionamiento, beneficiándose así, con empleados más preparado y adaptado a su cargo y a su entorno organizacional. Por ende, se propone a la unidad en estudio el establecimiento de cursos de capacitación, tales como (ver tabla 4.9)

Tabla 4.9. Cursos de capacitación de personal sugeridos

CURSO	FRECUENCIA	TIEMPO
Manejo de paquetes Microsoft.	ANUAL	8 H
Manejo de sistema SAP.	ANUAL	8H
Simulacro de planes de emergencia.	ANUAL	24H
Elaboración de presupuesto.	ANUAL	8H
Comunicación efectiva.	ANUAL	8H
Elaboración de informes técnicos	ANUAL	8H
Normas ISO9000	CADA TRES AÑOS	8H
Análisis de precios unitarios	ANUAL	8H

Fuente: El autor (2018)

Además, En la tabla 4.10 se muestra un plan de acciones dirigido a la aplicación de la estrategia mencionada.

Tabla 4.10. Plan de acción para capacitación de personal

ESTRATEGIA	Establecer actividades de capacitación, que aumente el desempeño de los trabajadores			
ACCIÓN	PERSONAL RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
Determinar la capacitación requerida por cada personal de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa	Superintendente	1 semana	Humano. Materiales.	Reuniones Internas. Documentación.
Establecer las políticas y lineamientos de las actividades	Analista	2 semana	Humano. Tecnológico.	Informes de Evaluaciones
Determinar los cursos y las actividades que se llevaran a cabo	Supervisor	1 semana	Humano. Tecnológico.	Cursos
Definir los recursos, el tiempo y los responsables para el desarrollo de los cursos	Analista	1 semana	Humano. Materiales. Tecnológico.	Documentación. Plan de acción Presupuesto Contrataciones
Crear el cronograma de aplicación	Supervisor	3 meses	Humano. Materiales. Tecnológico	Cronograma

Fuente: El autor (2018)

4.4.6 Determinar Indicadores que Permitan Medir el Cumplimiento del Presupuesto Base

Los indicadores de gestión ayudarán a determinar el cumplimiento del presupuesto base, a fin de que el ente pueda tomar decisiones y ejecutar medidas que ayuden a la dirección y gestión de la organización. En base a ello, se formularon los siguientes indicadores (ver tabla 4.11)

Tabla 4.11. Indicador de gestión

	SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTIÓN		Código: PIG-01	
	Indicadores de Gestión		Fecha: 05/06/2018	
Objetivo	Garantizar el cumplimiento del plan presupuestario			
Denominación del indicador	Porcentaje de cumplimiento de los gastos mensual (PCGM)			
Tendencia de la gráfica	Descendente o constante igual a 100 %			
Denominación del indicador	Porcentaje de cumplimiento del plan presupuestario mensual (PCPPM)			
Forma de cálculo	Fórmula	Unidad de medida	Fuente de información	
	$PCPPM = \frac{\text{Gastos ejecutados por mes}}{\text{Gastos planificados por mes}} \times 100\%$	%	Sistema SAP	
Prioridad de calculo	Mensual			
Forma de representación	Gráfico de barras verticales			
Definición de responsabilidad	Analistas de Presupuesto y Gestión			
Tendencia de la gráfica	Descendente o constante igual a 100 %			
Rango	Condición	Interpretación		
0-59 %	Deficiente 	El porcentaje a pesar de estar por debajo de los presupuestado, puede haber algunas desviación en los montos presupuestados		
60-79 %	Aceptable 	La planificación presupuestaria se ha cumplido en un nivel aceptable, sin embargo se requiere evaluar las partidas que no se cumplieron en su totalidad y de esa forma efectuar una mejor planificación presupuestaria.		
80-100%	Satisfactorio 	Se cumplió con la meta establecida		
>100 %	Insatisfactorio	Los gastos ejecutados sobrepasaron los gastos planificados		

Fuente: El autor (2018)

Continuación. Tabla 4.11. Indicador de gestión

	SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTIÓN		Código: PIG-01	
	Indicadores de Gestión		Fecha: 05/06/2018	
Objetivo	Garantizar el cumplimiento del plan presupuestario			
Denominación del indicador	Porcentaje de cumplimiento de los gastos anual (PCGA)			
Tendencia de la gráfica	Descendente o constante igual a 100 %			
Denominación del indicador	Porcentaje de cumplimiento del plan presupuestario anual PCPPA)			
Forma de cálculo	Fórmula	Unidad de medida	Fuente de información	
	$PCPPA = \frac{\text{Gastos ejecutados anual}}{\text{Gastos planificados anual}} \times 100$	%	Sistema SAP	
Prioridad de calculo	ANUAL			
Forma de representación	Gráfico de barras verticales			
Definición de responsabilidad	Analistas de Presupuesto y Gestión			
Tendencia de la gráfica	Descendente o constante igual a 100 %			
Rango	Condición	Interpretación		
0-59 %	Deficiente 	El porcentaje a pesar de estar por debajo de los presupuestado, puede haber algunas desviación en los montos presupuestados		
60-79 %	Aceptable 	La planificación presupuestaria se ha cumplido en un nivel aceptable, sin embargo se requiere evaluar las partidas que no se cumplieron en su totalidad y de esa forma efectuar una mejor planificación presupuestaria.		
80-100%	Satisfactorio 	Se cumplió con la meta establecida		
>100 %	Insatisfactorio	Los gastos ejecutados sobrepasaron los gastos planificados		

Fuente: El autor (2018)

Para medir los indicadores previstos, se propuso el siguiente plan de acción (ver tabla 4.12)

Tabla 4.12. Plan de acción para definir indicadores de gestión, que permitan medir el cumplimiento del presupuesto.

ESTRATEGIA	Indicadores de gestión, que permitan medir el cumplimiento del presupuesto.			
ACCIÓN	PERSONAL RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN
Determinar las variables a medir	Superintendente	1 semana	Humano. Materiales. Tecnológico	Reuniones Internas. Documentación.
Establecer los responsables de las mediciones	Superintendente	1 semana	Humano. Materiales. Tecnológico	Reuniones Internas. Documentación.
Anunciar la denominación del indicador	Superintendente	1 semana	Humano. Materiales. Tecnológico	Reuniones Internas. Documentación.
Formular las ecuaciones a evaluar	Superintendente	1 semana	Humano. Materiales. Tecnológico	Reuniones Internas. Documentación.
Definir las metas a alcanzar, las condiciones y los rangos de aceptación y rechazo	Superintendente	1 semana	Humano. Materiales. Tecnológico	Reuniones Internas. Documentación.

Fuente: El autor (2018)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez desarrollados cada uno de los objetivos establecidos en la presente investigación, se logró concluir que:

- La estructura organizacional, que posee el ente tiene poco tiempo implementada y actúa como elemento integrador de varios departamentos y gerencias en el distrito Anaco, por lo que su actividad es muy dinámica y requiere de características particulares para satisfacer los requerimientos de información que son solicitados. Aunado a ello, la Superintendencia recibe información de diferentes organizaciones, a fines de consolidar y emitir informes a instancias superiores, que permitan visualizar la orientación de recursos para la producción de petróleo y gas.
- Las actividades de los procesos administrativos que se ejecutan en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, están conformadas por funciones de planeación, organización, dirección y control de presupuesto de los proyectos ejecutados por las gerencias clientes, con el fin de lograr la mejor combinación entre los factores de calidad, precio y tiempo, así como, las negociaciones internas y externas, para garantizar las operaciones.
- No obstante, estos procesos presente diversas deficiencias, ya que la planeación solo está comprendida por el establecimiento del presupuesto, en base a los requerimientos establecidos por las gerencias clientes, no se ejecutan planes de motivación y capacitación, no existe comunicación y supervisión, y no se evidencian ningún tipo de indicadores de gestión.

- Se identificaron un total de trece (13) factores, de los cuales diez (10) son fallas (debilidades), que deben ser disminuidas mediante las sugerencias de mejoras a los procesos administrativos, empleado las tres (3) fortalezas, con la cual cuenta la Superintendencia objeto de estudio.
- Se obtuvo un total de seis (6), agentes claves, de los cuales dos (2) fueron oportunidades y cuatro (4) amenazas, que requieren de atención inmediata, a fin de evitar los efectos que pueden producir los mismos sobre el desarrollo del ente.
- Identificados los factores internos y externos, mediante la matriz (FODA)
- se definieron un total de seis (6) estrategias, una (1) FO, una (1) FA, tres (3) DO y una (1) DA, las cuales sirvieron de apoyo para la presentación de las propuestas de mejoras para los procesos administrativos en la Superintendencia
- Las fallas que se presentan en la de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, la producen la falta de orientación estratégica y la carencia de planeación de las actividades a realizar, seguidamente de la falta de procedimientos de trabajo, verificación del cumplimiento de presupuesto, aunado, a que no poseen manual de responsabilidad y indicadores de gestión.

5.2 Recomendaciones

- Divulgar la dirección estratégica de la Superintendencia.
- Aplicar el procedimiento de presupuesto en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco, para estandarizar procesos y lograr su revisión permanente para identificar mejoras que faciliten la gestión.
- Definir la programación de adiestramiento al personal para garantizar las competencias requeridas que faciliten el desarrollo de sus actividades en la

Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco

- Implementar la nueva organización propuesta para facilitar el desarrollo de las actividades, agregar valor y lograr un ambiente de trabajo retador, de buenas relaciones, competitivo y de excelentes resultados.
- Promover la motivación laboral, mediante la realización de actividades de que generen estímulos en los trabajadores.
- Establecer políticas para eliminar la asignación de trabajos sin respetar la jerarquía organizacional, a los fines de no diluir la responsabilidad y disciplina organizacional en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco.
- Aplicar indicadores de gestión, que permitan medir el desempeño de la unidad

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, A.(2006). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa.

Álvarez, M.(1996). Manual para elaborar Políticas y Procedimientos. México: Panorama.

Arias, F. (2005). El Proyecto de Investigación. (3ª ed.). Caracas: Epísteme.

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. (5ª ed.). Caracas: Epísteme.

Besterfield, D. (1995). Control de Calidad. Cuarta Edición. México: Prentice Hall.

Castro, M. (2003). El Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración. (2ª ed.). Caracas: Uyapal.

Chávez, L. (2010) “Propuesta de Mejoramiento de Procesos Administrativos y de Producción de la empresa AVIBODAGRO S.A. de la Parroquia Puéllaro”. Trabajo para optar al título de Ingeniero Comercial en la Universidad Técnica del Norte – Núcleo de Ibarra, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Ecuador.

Chiavenato, I.(2007). Introducción a la Teoría General de la Administración (3ra edición). México: McGraw-Hill.

González, M (1986). Metodología de la Investigación Social. Técnicas de recolección de datos. (5ª ed.). México: Aguacilara.

Ivancevich, I.(2002). La Planificación Administrativa, ideas básicas y concretas. México: Trillas.

Koontz, H.(2008). Administración (3ra edición). México: McGraw-Hill.

Mondy, R. y Noe, R.(2005). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Education.

Pérez, V (2010). “Evaluación de los Procesos Administrativos basado en un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Kannibal C.A.”. Trabajo realizado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nueva Esparta– Facultad de Ciencias Administrativas. Caracas.

Piña, I. (2011). “Propuestas de mejoras a los procesos administrativos usando BBM (Modelado de Negocios) en la Pyme. Caso: Importadora y Exportadora Ayacucho C.A. Trabajo realizado en la Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado”. Trabajo realizado para optar al título de Especialista en Tecnología de Información y Comunicación – Barquisimeto, Estado Lara, Decanato de Ciencia y Tecnología.

Pizano, G. (2010) “Propuesta de Proyecto Factible de diseño Organizacional para la Fundación de Educación e Industria (FUNDEI)”. Trabajo para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional en Universidad Católica Andrés Bello – Caracas, Venezuela.

Sabino, C. (1992). El proceso de Investigación. (6ª ed.). Caracas: Panapo.

ANEXOS



**MANUAL DE
DESCRIPCIÓN DE
CARGOS**

Código: MDC-P-01

Revisión: 01

Fecha: 01/04/2018

Pág.: 1

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	Código: MDC-P-01 Revisión: 01 Fecha: 01/04/2018 Pág.: 2
---	--	--

CONTENIDO

	Pág.
Objetivo.....	3
Alcance.....	3
Estructura organizativa.....	3
Descripción de los cargos.....	4

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	Código: MDC-P-01 Revisión: 01 Fecha: 01/04/2018 Pág.: 3
---	--	--

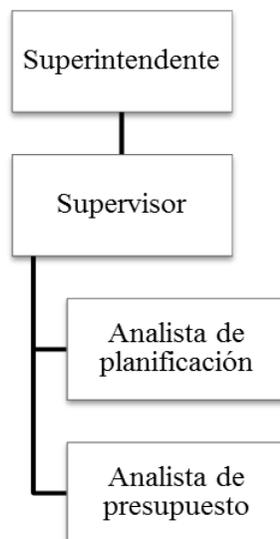
OBJETIVO

El presente manual tiene como objetivo detallar el perfil de cada puesto de trabajo, con su respectiva responsabilidad y función. Además, tiene como propósito

ALCANCE

Este manual va dirigido a los trabajadores adscritos en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	Código: MDC-P-01 Revisión: 01 Fecha: 01/04/2018 Pág.: 4
---	--	--

DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS

- Superintendente

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Código: DP- 01 Revisión: 01 Fecha: 03/02/2018
ÁREA	Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente de Planificación y Control de Gestión	
OBJETIVO	Líder en los procesos de elaboración y control del presupuesto, con el propósito de que las actividades se realicen de manera adecuada y bajo los controles necesarios.	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	Organizar y articular las actividades de elaboración y aprobación del presupuesto Coordinar los procesos presupuestarios. Velar por el cumplimiento de las normas de calidad y del presupuesto base. Asesorar a la directiva en la toma de decisiones relacionadas con el proceso presupuestario. Aprobar el presupuesto base.	
ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	EDUCACIÓN: Título profesional en Ingeniería con estudios de postgrado en el área de Gestión presupuestarias. SISTEMAS: Alto nivel de dominio en temas presupuestarios y sistema de información. IDIOMA: inglés básico EXPERIENCIA REQUERIDA: 5 años en gestión de presupuesto. Con experiencia mínima de 3 años en el ramos de planificación.	
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Conducir al grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes. - Capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez en otros. -Lograr acuerdos y crear compromiso con el personal, -Anticipar a las situaciones con una visión a 	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	Código: MDC-P-01 Revisión: 01 Fecha: 01/04/2018 Pág.: 5
---	--	--

	largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. - Orientar acciones en una dirección determinada, inspirando valores y anticipando escenarios de desarrollo. - Valorar el trabajo en equipo. - Estimular a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado para la empresa. - Facilitar información relevante
--	---

- **Supervisor**

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Código: DP- 01 Revisión: 01 Fecha: 03/02/2018
ÁREA	Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Superintendente de Planificación y Control de Gestión	
OBJETIVO	Supervisar los procesos presupuestarios, a fin de que cada una de las actividades, sean realizadas de manera adecuada y con la información correspondiente. Además, tiene como objetivo brindar apoyo operativo y logístico para el desarrollo de las actividades derivadas del proceso.	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	Supervisar los procesos presupuestarios. Coordinar y dirigir las tareas que realiza el personal a su cargo. Verificar y suministrar la información pertinente para la elaboración del presupuesto. Llevar el control de los gastos presupuestados. Medir la gestión del ente. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la organización.	
ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	EDUCACIÓN: Título profesional en Ingeniería SISTEMAS: Alto nivel de dominio en manejo en temas presupuestarios y sistema de información.	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	Código: MDC-P-01 Revisión: 01 Fecha: 01/04/2018 Pág.: 6
---	--	--

	IDIOMA: ingles básico EXPERIENCIA REQUERIDA: experiencia mínima de 2 años en el ramo de supervisión y presupuesto.
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> -Conducir al grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes. - Capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez en otros, generando cadenas de influencia entre personas clave. -Anticipar a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. - Orientar acciones en una dirección determinada, inspirando valores y anticipando escenarios de desarrollo. -Valorar el trabajo en equipo. -Estimular a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado para la empresa. -Facilitar información relevante

- **Analista de planificación**

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Código: DP- 01 Revisión: 01 Fecha: 03/02/2018
ÁREA	Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor de Planificación y Control de Gestión	
OBJETIVO	Planificar los procesos presupuestarios y brindar apoyo operativo y logístico para el desarrollo de las actividades derivadas del proceso.	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	Planificar los procesos presupuestarios. Analizar las actividades presupuestarias. Verificar la información pertinente para la elaboración del presupuesto.	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	Código: MDC-P-01 Revisión: 01 Fecha: 01/04/2018 Pág.: 7
---	--	--

	Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la organización.
ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	EDUCACIÓN: Título profesional en administración SISTEMAS: Alto nivel de dominio en manejo en temas presupuestarios y sistema de información y análisis. IDIOMA: inglés básico EXPERIENCIA REQUERIDA: experiencia mínima de 2 años en el ramo de análisis de presupuesto y planificación.
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Captar instrucciones orales y/o escritas. - Establecer relaciones interpersonales. - Manejar herramientas de trabajo. - Valorar el trabajo en equipo. - Estar siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo. - Trabajar en los proyectos del área cumpliendo con las expectativas planteadas. - Mantener su nivel de rendimiento en tareas que requieren de relaciones interpersonales fluidas.

- **Analista de presupuesto**

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Código: DP-01 Revisión: 01 Fecha: 03/02/2018
ÁREA	Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor de Planificación y Control de Gestión	
OBJETIVO	Analizar el presupuesto elaborada y brindar apoyo operativo y logístico en la toma de decisiones presupuestarias.	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	Analizar los procesos presupuestarios. Realizar informe de las actividades presupuestarias.	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	Código: MDC-P-01 Revisión: 01 Fecha: 01/04/2018 Pág.: 8
---	--	--

	<p>Verificar la información pertinente para la elaboración del presupuesto.</p> <p>Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la organización.</p>
ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	<p>EDUCACIÓN: Título profesional en administración</p> <p>SISTEMAS: Alto nivel de dominio en manejo en temas presupuestarios y sistema de información y análisis.</p> <p>IDIOMA: ingles básico</p> <p>EXPERIENCIA REQUERIDA: experiencia mínima de 2 años en el ramo de análisis de presupuesto y planificación.</p>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Captar instrucciones orales y/o escritas. - Establecer relaciones interpersonales. - Manejar herramientas de trabajo. - Valorar el trabajo en equipo. - Estar siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo. - Trabajar en los proyectos del área cumpliendo con las expectativas planteadas. - Mantener su nivel de rendimiento en tareas que requieren de relaciones interpersonales fluidas.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	PROPUESTAS DE MEJORAS A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN EN PDVSA GAS, DISTRITO ANACO
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CVLAC / E MAIL
Mayorga T., Francis Y.	CVLAC: 19.774.749 E MAIL: myofra@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES

Procesos, Mejoras, Gestión. Administrativo, Planificación, Control.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

La presente investigación tuvo como propósito diseñar propuestas de mejoras para los procesos administrativos en la Superintendencia de Planificación y Control de Gestión en PDVSA GAS, Distrito Anaco Gas Anaco. Para ello, se describieron los procesos administrativos que comprende la planificación del presupuesto, a fin de conocer el desarrollo de las actividades que se realizan e identificar los focos problemáticos, seguidamente se analizaron las causas que producen las deficiencias en la gestión de los procesos administrativos mediante el diagrama causa-efecto. Por último se establecieron las mejoras que permitirán la ejecución de las labores en la Superintendencia de manera eficiente. En este sentido, se obtuvo un total de seis (6) estrategias enmarcadas en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del entorno, las cuales deben ser aplicadas en pro del desarrollo gerencial. Cabe destacar, que dicha investigación estuvo basada en un modelo descriptivo con un diseño de campo, además, se usaron como técnicas de recolección de datos, la observación directa, la revisión documental y las entrevistas no estructuradas. Para analizar los datos se utilizaron diagramas de flujo, diagrama causa-efecto y la matriz FODA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Ing. Ledezma, Melchor	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Ing. Franklis Reyes	ROL	CA	AS	TU X	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Dra. Rojas, Deysi	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
MSc. Soto, Alberto	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2018	08	03
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. PROPUESTAS DE MEJORAS A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN EN PDVSA GAS, DISTRITO ANACO.docx	Application/msword

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

ALCANCE:

ESPACIAL: Dpto. Planificación y Control / PDVSA Gás (Anaco) (OPCIONAL)

TEMPORAL: Seis Meses (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Ingeniería Industrial

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/Extensión Región Centro Sur –Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO



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.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS CUNIELLO
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/marija

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

DERECHOS

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicación CU-034-209:

“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”.

AUTOR

**Mayorga T., Francis Y.
AUTOR**

AUTOR

**Ing. Melchor, Ledezma
TUTOR**

**Dra. Rojas, Deysi
JURADO**

**MSc. Soto, Alberto
JURADO**

**Ing. Valderrama, Rita
POR LA COMISIÓN DE TESIS**