UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA PROFESIONAL

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL INFORME DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA GERENCIA DE SUMINISTROS Y COMPRAS ESPECIALES DEL ESTADO DE CVG FERROMINERA ORINOCO C.A.

AUTOR:
BR. SILVA I. ANTONIO A.

CIUDAD GUAYANA, AGOSTO DE 2010.

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA PROFESIONAL

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL INFORME DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA GERENCIA DE SUMINISTROS Y COMPRAS ESPECIALES DEL ESTADO DE CVG FERROMINERA ORINOCO C.A.

Tutor Académico:
Ing. Iván Turmero.

Tutor Industrial:
Ing. Nairim Silva.

AUTOR:
BR. ANTONIO A. SILVA I.

CIUDAD GUAYANA. AGOSTO DE 2010.

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA PROFESIONAL

ACTA DE APROBACIÓN

Quienes suscriben, miembros de Jurado Evaluador (Tutor Industrial y Tutor Académico), para evaluar el informe de Práctica Profesional presentado por el ciudadano: Br. Antonio Amansio Silva Iglesias, portador de la cédula de identidad V-19.095.319, titulado: **REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL INFORME DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA GERENCIA DE SUMINISTROS Y COMPRAS ESPECIALES DEL ESTADO DE CVG FERROMINERA ORINOCO C.A.** Consideramos que dicho trabajo cumple con los requisitos exigidos por el reglamento vigente de la asignatura, y de acuerdo con los criterios establecidos para la evaluación lo declaramos: **APROBADO.**

En Puerto Ordaz a los ____ días del mes de _____ de 2010.

Firmas:

_____	_____
Tutor Académico:	**Tutor Industrial:**
Ing. Iván Turmero	Ing. Nairim Silva

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios, por haberme dado la vida y dirigirme por el camino del bien, con sabiduría y dedicación.

A mis padres, Idromelia Iglesias y Luis Silva, por apoyarme en todo lo que me propongo en la vida, por ser fuente de mi inspiración para seguir adelante, por darme fuerzas, aliento, sabiduría y paciencia cuando más lo necesito y por todo el amor que me han dado y el amor que aun tienen para darme.

A Petra bravo, mi abuela y segunda madre, por todo el apoyo, afecto, preocupación y confianza que me ha demostrado en todo tiempo.

A Amys Roa, mi futura esposa, por ser la persona quien en gran parte de la carrera universitaria me ha instruido en sabiduría, inteligencia, amor y paciencia.

A los Ingenieros Iván Turmero y Nairim Silva, por haber contado con su tutoría profesional y brindarme su ayuda en todos los aspectos y sentidos.

A todo el personal de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de CVG Ferrominera Orinoco C.A., por su solidaridad y compañerismo.

A CVG Ferrominera Orinoco C.A, por ofrecerme la oportunidad de formarme técnicamente como profesional.

A la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, por ofrecerme los conocimientos técnicos y prepararme profesionalmente.

A todos muchas gracias…

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA PROFESIONAL

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL INFORME DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA GERENCIA DE SUMINISTROS Y COMPRAS ESPECIALES DEL ESTADO DE CVG FERROMINERA ORINOCO C.A.

Autor: BR. Antonio A. Silva I.
Tutor Académico: Ing. Iván Turmero
Tutor Industrial: Ing. Nairim Silva
Fecha: Agosto, 2010

RESUMEN

El estudio tuvo como finalidad, detectar fallas y desajustes en el informe de control de gestión en la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de CVG Ferrominera Orinoco C.A., y proponer nuevos indicadores de control interno a los departamentos adscritos a la misma gerencia. La importancia de este informe radica en lograr optimizar la información presente en el informe de control de gestión de dicha gerencia para así, facilitar al lector el entendimiento de la los datos, esquemas y gráficos que se encuentren en el actual informe, solidificando de esta manera la gestión de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de CVG Ferrominera Orinoco C.A. El tipo de estudio fue descriptivo-campo, puesto que se hizo la descripción e identificación de los departamentos que conforman la gerencia donde se realizó el estudio, como también se detalló los datos e información que cada uno de los departamentos deben emitir a la gerencia para la realización del informe de control de gestión final. El empleo de esta herramienta permitió presentar de manera gráfica la metodología que se debe continuar para presentar una información óptima a terceros lectores que por necesidad deben entender claramente la gestión de la gerencia y como tal el cumplimiento de los objetivos planificados. Los resultados indican que la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de CVG Ferrominera Orinoco C.A., no presenta un informe totalmente conciso, con respecto a la información mostrada en relación a la continuidad y seguimiento objetivo de los datos presentados y la magnitud de seriedad que envuelve tal informe.

Palabras Claves: Control de Gestión, Gerencia, Indicador de Control, Esquema de Control de Gestión.

ÍNDICE GENERAL

p.p

LISTA DE FIGURAS viii
LISTA DE CUADROS x
RESUMEN v
INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA
1.1 Descripción de la empresa. 3
1.1.1 Operaciones de la empresa 10
1.1.2 Objetivos de la empresa. 13
1.2 Planteamiento del problema 13
1.2.1 Formulación del problema. 15
1.3 Objetivo general. 15
1.3.1 Objetivos específicos. 16
1.4 Alcance de la investigación. 16
1.5 Justificación de la investigación. 17

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO
2.1 El Control de gestión. 18
2.1.1 Esquema de un sistema de control de gestión 19
2.1.2 Elementos del control de gestión 20
2.1.3 Pasos del proceso de control gestión 20
2.2 Proceso metodológico para el desarrollo de un sistema de control de gestión. 22
2.3 Condiciones que influyen en el control de gestión. 23
2.4 Indicador de control. 24
2.4.1 Beneficios derivados de los indicadores de gestión. 25
2.4.2 Características de los indicadores de control de gestión. . . . 26
2.4.3 Elementos de los indicadores de control de gestión. 26
2.5 Mejoramiento continuo. 28
2.6 Esquema de factores críticos de éxito para el control de gestión. 30
2.6.1 Esquema del ciclo del control de gestión 30
2.7 Análisis FODA. 31
2.7.1 Análisis externo 32

2.7.2 Análisis interno 34
2.8 Matriz FODA. 35

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO
3.1 Tipo de Investigación. 37
3.2 Población y Muestra. 38
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. 38
3.4 Procedimientos. 40

CAPÍTULO IV: SITUACIÓN ACTUAL
4.1 Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado. 42
4.1.1 Matriz FODA de la Situación Actual. 46
4.2 Informe de Gestión Actual de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado. 47

CAPÍTULO V: RESULTADOS
5.1 Formulación y construcción del informe del control de gestión en la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado. . . . 79
5.2 Propuesta Diseñada. 81
5.2.1 Esquema de un control de gestión. 82
5.2.2 Esquema de Mejoramiento Continuo. 85
5.2.3 Planteamiento, análisis y desarrollo de la Propuesta. 86
5.2.4 Diagrama de Flujo para la Construcción del Indicador de Satisfacción. 117

CONCLUSIÓNES. 127
RECOMENDACIONES. 129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. 130

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA		p.p
I.1	Organigrama de la Empresa.	4
I.2	Mapa de procesos de la empresa.	6
II.3	Esquema de un sistema de control de gestión.	19
II.4	Ciclo de mejoramiento continuo PDCA.	29
II.5	Ciclo del control de gestión.	31
V.6	Esquema de un sistema de perspectivas organizacionales.	80
V.7	Esquema de un control de gestión.	83
V.8	Diagrama de flujo propuesto para realización del informe de control.	84
V.9	Ciclo de mejoramiento continuo PDCA.	85
V.10	Ausentismo de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.	88
V.11	Proveedores inscritos por grupo de cuentas.	89
V.12	Proveedores inscritos en el maestro de proveedores. . .	90
V.13	Ejecución de compras 2010.	91
V.14	Partidas ejecutadas plan de compras.	92
V.15	Inclusión y modificación de partidas por gerencias marzo.	93
V.16	Presupuesto consolidado.	94
V.17	Consumo de combustible.	95
V.18	Gestión del departamento de compras nacionales.	96
V.19	Pedidos colocados de compras nacionales.	97
V.20	Tiempo de colocación de compras nacionales.	98
V.21	Gestión del departamento de compras internacionales. .	99
V.22	Pedidos colocados de compras internacionales.	100
V.23	Tiempo de colocación de compras internacionales.	101
V.24	Gestión del departamento de contratos y servicios.	102
V.25	Pedidos colocados de contratos y servicios.	103
V.26	Tiempo de colocación de contratos y servicios.	104
V.27	Departamento de aduana y tráfico.	105
V.28	Presentación de documentos aduana principal de Ciudad Guayana.	106
V.29	Tiempo de colocación de documentos aduana principal.	107
V.30	Presentación de documentos por otras aduanas.	108

V.31 Presentación de documentos por otras aduanas marítimo/aéreo. **109**

V.32 Tiempo de colocación de documentos por aduana aérea. **110**

V.33 Departamento almacén y materiales. **111**

V.34 Despachos y renglones almacén Puerto Ordaz. **112**

V.35 Despachos y renglones almacén planta de pellas. **113**

V.36 Despachos y renglones realizados por el departamento de materiales y almacén. **114**

V.37 Clima organizacional. **115**

V.38 Diagrama de flujo para construcción de indicador satisfacción. **117**

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO		p.p
II.1	Factores críticos de éxito.	**30**
II.2	Matriz FODA.	**36**
IV.3	Matriz FODA situación actual.	**46**
V.4	Encuesta indicador de satisfacción de la unidad usuaria..	**121**
V.5	Encuesta indicador de satisfacción del proveedor.	**122**
V.6	Encuesta indicador de satisfacción del personal del departamento.	**123**
V.7	Encuesta indicador de satisfacción del departamento aduana y tráfico.	**124**
V.8	Encuesta indicador de satisfacción del departamento de materiales y almacén..	**125**

INTRODUCCIÓN

El control de gestión implica considerar el desarrollo de las actividades planificadas y enmarcadas en el ámbito administrativo, aunque distintos autores han definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. Sin embargo la mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

CVG Ferrominera Orinoco, C.A es una empresa del Estado, tutelada por la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) y adscrita al Ministerio de Industrias Básicas y Minería del Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, dedicada a la extracción, procesamiento, comercialización y venta de mineral de hierro y sus derivados en el territorio venezolano, donde provee a una acería y cinco plantas de reducción directa y exporta a diversos países ubicados en Europa, Asia y América Latina. Como empresa líder en la producción del mineral de hierro en Venezuela, implementa un control de gestión orientado a normalizar los procesos, procedimientos, productos, instrucciones de trabajo y formularios para cumplir a pie de letra la planificación predestinada y obtener como resultado: rendimiento de beneficios, posición en el mercado, productividad, calidad del producto, desarrollo del personal, mejora de los indicadores, entre otros factores determinantes de un buen control de gestión.

Dicho sistema exige la ejecución de un plan o método de trabajo que estudie los indicadores presentes que maneja cada departamento para visualizar el camino que están siguiendo respecto a lo planificado en términos de costos, fuerza laboral, utilización de los materiales y equipos, entre otros factores y así mostrar con veracidad información actual de Ferrominera Orinoco.

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma mas integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosociales, culturales, macro sociales y de calidad.

Teniendo en claro estas determinantes del control de gestión se puede decir que el fin común entre todas las definiciones existentes de este, es el uso eficiente de los recursos en general disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

- *Informar.* Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

- *Coordinar.* Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

- *Evaluar.* La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

- *Motivar.* El impulso y la ayuda a todo responsable es de fundamental importancia para la consecución de los objetivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La CVG Ferrominera Orinoco C.A., inicia sus operaciones a partir del primero de enero de 1976. Es una empresa del estado venezolano, filial de la Corporación Venezolana de Guayana (C.V.G.), la cual cuenta con una filosofía de gestión, fundamentada en una:

Misión: Extraer, beneficiar, transformar y comercializar mineral de hierro y derivados con productividad, calidad y sustentabilidad, abasteciendo prioritariamente al sector siderúrgico nacional, manteniendo relaciones de producción que reconozcan como único valor creador al trabajo y apoyando la construcción de una estructura social incluyente.

Visión: Ser una empresa socialista del pueblo venezolano, administrada por el Estado, base del desarrollo siderúrgico del país, que responda al bienestar humano, donde la participación en la gestión de todos los actores, el reconocimiento del trabajo como único generador de valor y la conservación del medio ambiente, sean las fortalezas del desarrollo de nuestra organización.

Geográficamente, la organización se encuentra distribuida entre Ciudad Piar y Puerto Ordaz. Las operaciones mineras incluyen las siguientes actividades: exploración geológica (que consiste en la prospección y exploración de los yacimientos, con el propósito de identificar cantidad y características físicas- químicas), perforación, voladura, excavación y acarreo, que se ejecutan en el distrito ferrífero Piar. La ejecución del procesamiento, almacenaje, despacho de mineral de hierro y sus derivados se realiza en Puerto Ordaz. La sede administrativa de la empresa se encuentra en la Vía Caracas, Edificio de Administración N° 2, Puerto Ordaz, Estado Bolívar, Código Postal 8050, Venezuela. La capacidad de producción de la empresa está en el

orden de los 23 millones de toneladas al año y cuenta con aproximadamente 6.327 trabajadores activos.

Las negociaciones de Venta de Mineral de Hierro de C.V.G. Ferrominera Orinoco C.A., se han extendido a clientes de Europa, América del Norte, Asia y Venezuela, contando con un número aproximado de veinticinco (25) clientes, siendo los principales: Corus UK, Corus Steel, Arcelor, Lucchini en Europa. Nipón Kokan (NKK), Crown V, limited en Asia y Sidor, Orinoco Iron, Comsigua, Venprecar en Venezuela, entre otros.

CVG Ferrominera Orinoco C.A., cuenta con la Estructura Organizativa mostrada a continuación. (Ver Figura 1)

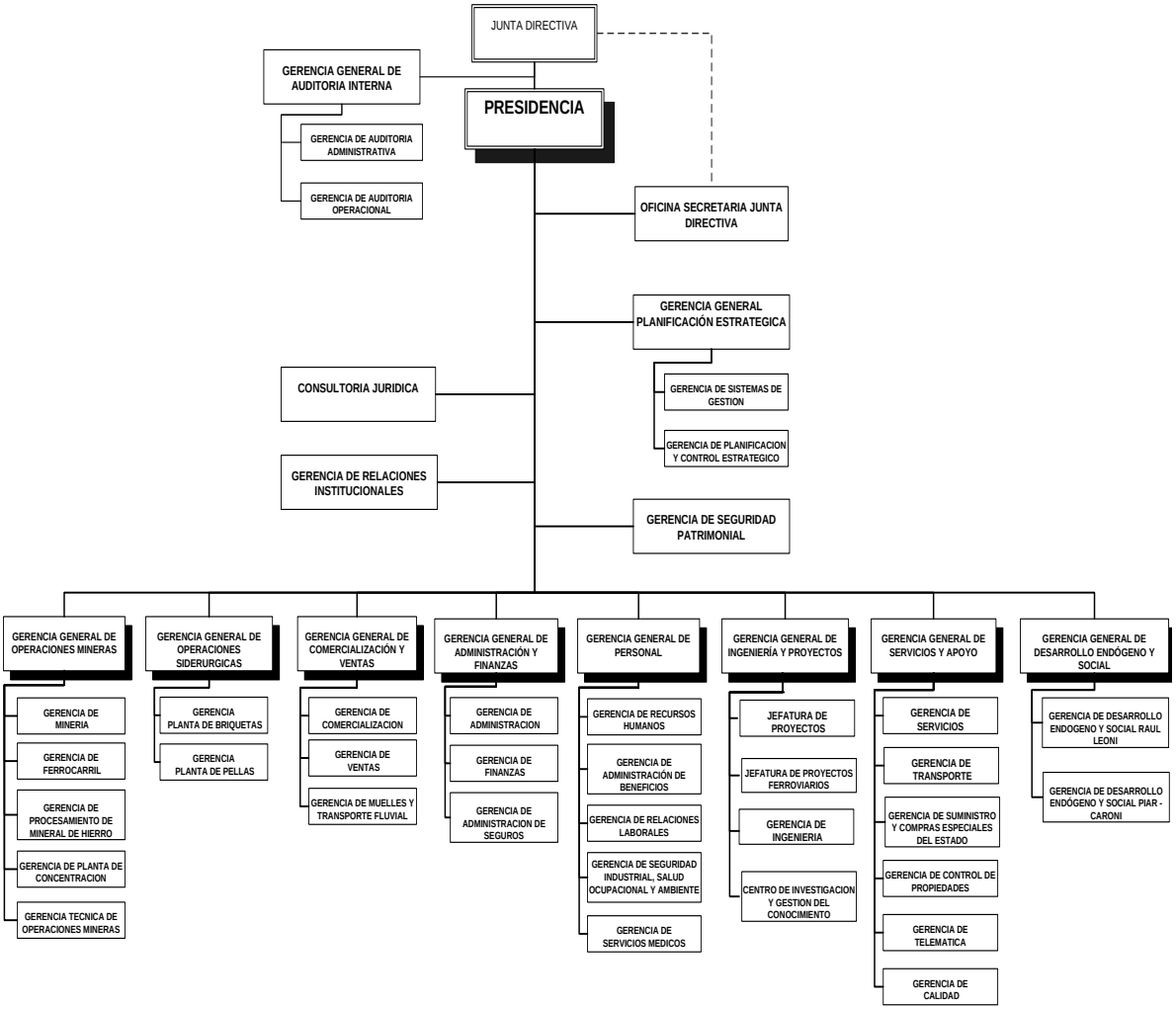


Figura I.1: **Organigrama de la empresa.**
Fuente: Portal intranet corporativo.

La organización define su Política Integral de Sistemas de Gestión, tal como se expresa en el siguiente texto, la misma es copia fiel y exacta del aprobado en el Plan Corporativo Vigente.

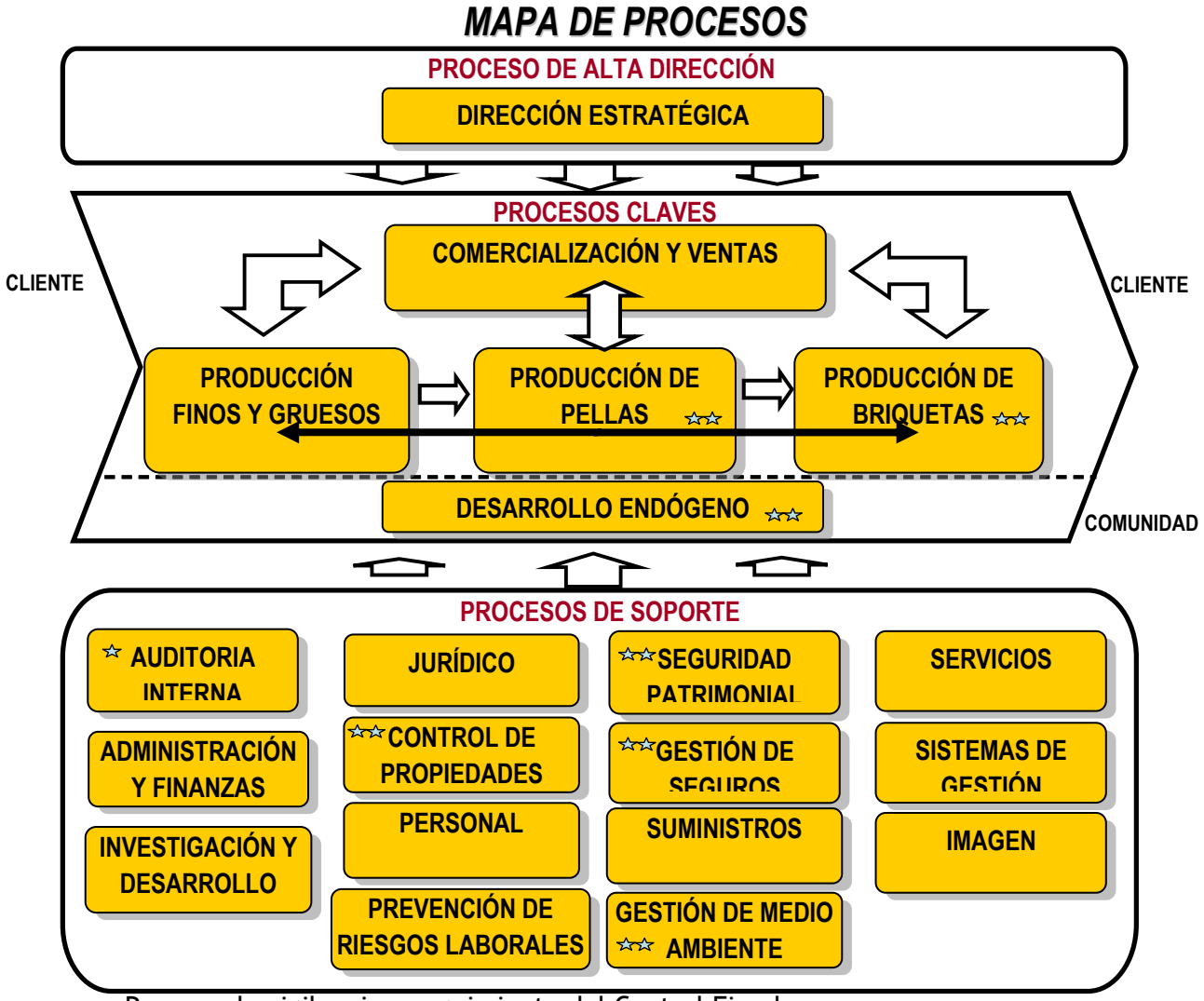
Nuestra política en CVG, Ferrominera Orinoco, es extraer, procesar y suministrar mineral de hierro y derivados, cumpliendo con la normativa legal, los compromisos acordados con nuestros clientes y los requisitos aplicables relacionados con: la calidad, el medio ambiente, la seguridad y la salud ocupacional.

Demostramos nuestro compromiso al mejorar continuamente el sistema de gestión, con el objeto de:

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes,
- Evitar, reducir y controlar los riesgos e impactos ambientales asociados a las actividades, productos y servicios;
- Promover la participación y el bienestar de nuestros trabajadores, contratistas, proveedores, visitantes y el entorno donde operamos.

Para cumplir con esta política CVG Ferrominera Orinoco C.A. se establecen los Objetivos de Gestión en nuestra empresa, los cuales son medibles y coherentes con las estrategias de la empresa, con la finalidad de conducir a la organización hacia la mejora del desempeño. Estos objetivos se encuentran disponibles en la Intranet de la empresa.

CVG Ferrominera Orinoco C.A. establece, documenta, implementa, mantiene y mejora continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, para lo cual se han determinado los siguientes procesos: (Ver Figura I.2).



☆ Proceso de vigilancia y seguimiento del Control Fiscal

☆ ☆ Procesos no declarados en el Sistema de Gestión de la Calidad

Figura I.2: **Mapa de procesos de la empresa**.
Fuente: Portal intranet corporativo.

La secuencia e interacción de los rocesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad mencionados se describe a continuación:

- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: A partir de los lineamientos provenientes de la CVG, con la información sobre el desempeño de los procesos, aspectos del entorno externo y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte, establece las directrices estratégicas a corto, mediano y largo

plazo que agreguen valor a la organización, las cuales son dirigidas a todos los proceso de la organización.

- PRODUCCIÓN MINERAL FINO Y GRUESO: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Dirección Estratégica, la estimación de demanda proveniente del proceso de Comercialización y Ventas y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte produce mineral de hierro el cual es entregado al mercado nacional y cargado para el mercado de exportación, dicho producto va dirigido al proceso de Comercialización y Ventas.

- COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Dirección Estratégica, los requisitos, necesidades y expectativas de los clientes los productos a vender provenientes del proceso de Producción Mineral Fino y Grueso y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte, comercializa y vende mineral de hierro y sus derivados en aquellos mercados considerados convenientes para la organización.

- SISTEMAS DE GESTIÓN: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Dirección Estratégica y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivadas de los procesos de soporte implanta y mantiene los sistemas de gestión de la organización.

- ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Dirección Estratégica, las ventas realizadas provenientes del proceso de Comercialización y Ventas y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte procura y administra eficientemente los recursos financieros requeridos por la

organización, a fin de garantizar la disponibilidad de recursos a toda la organización.

- SERVICIOS: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Dirección Estratégica, solicitudes de servicios de todos los procesos de la organización y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte atiende las necesidades de servicios de toda la organización.

- PERSONAL: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Dirección Estratégica, las necesidades en materia de personal de todos los procesos de la organización y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte; proporciona, mantiene y desarrolla al personal de toda la organización para satisfacer las necesidades de cada unidad.

- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Dirección Estratégica, solicitudes provenientes de otros procesos y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivadas de los procesos de soporte realiza actividades de Investigación y desarrolla proyectos que cumplen con las normas de calidad requeridas, para proporcionar y adecuar tecnológicamente la infraestructura del proceso productivo; tomando en cuenta, las normativas que regulan la materia ambiental y salud e higiene ocupacional, que ayuden a mitigar el impacto contra el ambiente y proteger la integridad física del trabajador.

- JURÍDICO: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Dirección Estratégica, de las solicitudes de asistencia Jurídica de todos los procesos de la organización, de los requisitos legales y reglamentarios que rigen la organización y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte, presta asistencia jurídica a toda la organización.

- SUMINISTROS: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Dirección Estratégica, las solicitudes de pedido de compras aprobadas, las solicitudes de despachos de todos los procesos de la organización y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte abastece a toda la organización de los insumos necesarios.

- AUDITORÍA INTERNA: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Dirección Estratégica, el contexto Interno de todos los procesos de la organización, los lineamientos de los órganos externos (CVG, CGR, SNAI), las denuncias provenientes de las partes interesadas y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte, genera resultados de la vigilancia y seguimiento del control fiscal y resultados de investigaciones (multas, reparos y responsabilidad administrativas).

- IMAGEN: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Dirección Estratégica, las solicitudes de imagen de todos los procesos de la organización, los lineamientos de la CVG y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte, genera y mantiene una matriz de opinión favorable en toda la organización.

- PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Dirección Estratégica, con la información de higiene, seguridad y salud ocupacional de todos los procesos de la organización, los lineamientos de la CVG y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte, genera y mantiene la prevención de riesgos laborales.

1.1.1 OPERACIONES DE LA EMPRESA

CVG Ferrominera Orinoco, C.A se dedica principalmente a la extracción, procesamiento, comercialización y venta de mineral de hierro y sus derivados en el territorio venezolano, donde proveemos a una acería y cinco plantas de reducción directa y exportamos a diversos países ubicados en Europa, Asia y América Latina.

OPERACIONES MINERAS

La producción del mineral de hierro, se realiza en base a los planes de minas a largo, mediano y corto plazo, los cuales se elaboran tomando como base la cantidad y calidad de las reservas y la demanda exigida por los clientes. Para la evaluación de recursos, planificación y diseño de la secuencia de excavación en las minas se utilizan sistemas computarizados. Los procesos involucrados en la explotación del mineral son:

- **Exploración:** El paso inicial en la explotación del mineral de hierro consiste en la prospección y exploración de los yacimientos, con el propósito de identificar la cantidad de recursos así como sus características físicas y químicas.
- **Perforación:** Esta operación se realiza con 4 taladros eléctricos rotativos que perforan huecos con brocas entre 0,11 m y 0,31 m de diámetro a profundidades de 17,5m y patrones de perforación de 7mx12m y 10mx12m lo que permite bancos efectivos de explotación de 15 m de altura.
- **Voladura:** Se utiliza como explosivo el ANFO, sustancia compuesta por 94% de nitrato de amonio, mezclado con 6% de gasoil y el ANFOAL compuesto por 87% de nitrato de amonio, 3% de gasoil y 10% de aluminio metálico.
- **Excavación:** Una vez fracturado el mineral por efecto de la voladura, es removido por palas eléctricas desde los frentes de producción. Se cuenta con 5 palas eléctricas con baldes de 10,70 m^3 y 3 con baldes de 7,6 m^3.

- **Acarreo:** Se cuenta con 22 camiones de 90 t de capacidad que se encargan de acarrear el mineral para depositarlo en vagones góndola ubicados en las plataformas o muelles de carga. El suministro de mineral de hierro a la Planta de Trituración Los Barrancos se realiza con camiones de 170 t.

OPERACIONES FERROVIARIAS

Los vagones góndola, una vez cargados en los muelles de las minas, son llevados al patio del ferrocarril donde se conforman trenes con tres locomotoras de 2000 HP y 125 vagones de 90 t, para luego ser trasladados hacia Ciudad Guayana a una distancia de 130 km.

- **Sistema Ferroviario:** Comprende las redes de la vía férrea de Puerto Ordaz - Ciudad Piar, interconexión Puerto Ordaz con el Puerto de Palúa, la red ferroviaria hacia las plantas de reducción directa en el sector Industrial de Matanzas (Sidor, Planta de Pellas de Ferrominera, Orinoco Iron, Comsigua y Posven). Con un total de 320 km de vía férrea constituye la mayor red ferroviaria del país.
- **Recursos:** Anualmente se transporta alrededor de 30 millones de toneladas de mineral de hierro no procesado (todo-en-uno), fino, grueso, pellas y briquetas hacia y desde las plantas siderúrgicas lo cual se realiza con 38 locomotoras con potencias que oscilan entre 1750 y 2000 HP de capacidad y 1784 vagones: 1300 vagones góndola de 90 toneladas de capacidad para el transporte de mineral desde las minas, 467 vagones tolva o de descarga por el fondo para el transporte de mineral fino, pellas y briquetas y 17 vagones de volteo lateral para el transporte de mineral grueso.
- **Control de Operaciones:** El control central de las operaciones se realiza con un sistema de tráfico centralizado (CTC) y un sistema de tráfico automático de bloques. La comunicación se realiza mediante radio enlace. Todas las operaciones son controladas desde la oficina central en Puerto Ordaz.

- **Características de la Vía Férrea:** La carga máxima por eje es de 32,5 toneladas, la pendiente máxima es de 3,1% y la mínima 0,045%. La trocha o ancho de la vía es de 1.435 mm. Los rieles son de 132 libras por yarda. La velocidad máxima permitida para el tráfico actual es de 45 km/h en trenes cargados y 55 km/h en trenes vacíos.

PROCESAMIENTO DEL MINERAL DE HIERRO

Al llegar a Puerto Ordaz los trenes cargados con mineral no procesado proveniente de la mina (Todo en Uno) con granulometría de hasta 1 m son seccionados en grupos de 35 vagones, que luego son vaciados individualmente, mediante un volteador de vagones con capacidad para 60 vagones por hora. Una vez volteados los vagones, el mineral es transferido al proceso de trituración para ser reducido al tamaño máximo de 44,45 mm.

- **Cernido:** Luego de la etapa de trituración del mineral Todo en Uno, el mineral fino se transporta hacia las pilas de homogeneización y el mineral grueso hacia la Planta de Secado y de allí va a los patios de almacenamiento de productos gruesos.
- **Homogeneización y Transferencia:** En esta etapa, el mineral fino es depositado en capas superpuestas hasta conformar pilas de mineral homogeneizado física y químicamente de acuerdo con las especificaciones de cada producto, de allí el producto es despachado a los clientes o transferido hacia los patios de almacenamiento, los cuales están ubicados en: Pila Norte (Finos), Pila Sur (Gruesos), Pila Principal (Finos y Pellas) y Pila Clientes Locales (Gruesos y pellas).
- **Despacho:** El producto destinado para la exportación se encuentra depositado en las pilas de almacenamiento en Puerto Ordaz y en la Estación de Transferencia. El embarque de mineral se realiza por medio de sistemas de carga compuestos básicamente por equipos de recuperación y carga de mineral, correas transportadoras y balanzas de pesaje, para registrar la cantidad de mineral despachada.

1.1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal de la empresa C.V.G. FERROMINERA ORINOCO C.A., es extraer, procesar y suministrar mineral de hierro, al mercado nacional e internacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Cumplir con los programas de producción y despacho que permitan satisfacer los volúmenes requeridos por nuestros clientes.
- Satisfacer los requisitos de calidad del producto. Exigido por los clientes.
- Suministrar oportunamente los volúmenes de mineral exigido por el cliente.
- Mantener un programa de capacitación, desarrollo y motivación del personal para el mejoramiento continuo de su producción.
- Desarrollar, integrar y consolidar, en forma sistemática y continua todos los procesos productivos de la empresa.
- Alcanzar niveles de productividad y calidad que mantengan a la empresa en los segmentos del mercado donde participa.
- Garantizar oportunamente en términos cualitativos y cuantitativos el recurso humano requerido para el desarrollo de las actividades normales.
- No disminuir el nivel de empleo en la industria del hierro e incorporar venezolanos capacitados a las más altas posiciones directivas.
- Mantener un sistema de calidad que cumpla con los requisitos de la norma ISO vigente (9001:2000).

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CVG Ferrominera Orinoco C.A., está orientada a cumplir con el propósito de ser una empresa líder en el sector minero, aprovechando la experiencia acumulada a través de los años de estar en marcha y seguir en pie, con la elaboración de grandes proyectos y alianzas estratégicas en busca del

intercambio o adquisición de conocimientos para seguir en el desarrollo de la producción del mineral de hierro, además de obtener distintos beneficios y posicionamiento en el mercado por la producción del mismo.

Como es sabido, todas las actividades que el ser humano realice sea para bien propio o bien común, deben estar enmarcadas en los principios de control, siendo estos: credibilidad, organización, puntos estratégicos, objetivo, completo, de fácil entendimiento, entre otros, para lograr con éxito dichas actividades y además estar expuesto a críticas, en todo caso constructivas, ya que esto forma parte de la evaluación del control e influye en la variación de los resultados esperados. Tener en cuenta estos principios ofrece tanto al individuo como a la organización u empresa la capacidad de identificar en cualquier momento el origen y posible impacto de eventualidades que puedan presentarse fuera del marco de lo planificado obstaculizando de esta manera el logro de los objetivos.

El control de gestión persigue a cabalidad monitorear de manera consecuente y constante el desarrollo de las actividades que se implementan en cada uno de los sectores de la empresa, a fin de controlar la programación y planificación estratégica realizada para intentar cumplir los objetivos en su totalidad, teniendo presente de manera importante el contenido cualitativo a la hora de definir los objetivos de control, a razón de analizar factores críticos de desarreglo que permiten desviar el éxito de la empresa disminuyendo los indicadores de eficacia, efectividad, productividad y disponibilidad de recursos por nombrar alguno de ellos.

Partiendo de lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que la divulgación de la información y explicación de los informes de control de gestión suelen ser complicados al momento de ser expuesto al público o entes que lo exijan, puesto que en su totalidad son trabajos de información técnica, desarrollados con formulas, gráficos, esquemas, mapas, entre otros, manejable para agentes de la misma rama pero de parcial captación hacia terceros obligados a entender tal investigación. En el mismo orden de ideas es de vital importancia el análisis minucioso de cada uno de los indicadores de control

desplegados en las distintas unidades de la empresa ya que estos deben registrar datos confiables cotidianamente a razón de ser una herramienta de mejoramiento continuo, expresando datos de registros tomados en gráficos e informes sencillos donde en síntesis se pueda dar a entender la situación actual de cada unidad de la empresa, por lo cual sería estratégico la implementación innovadora de agentes de control para mantener al mínimo el margen de error de los procedimientos y procesos de trabajo que desarrolla CVG Ferrominera Orinoco C.A. en los distintos ámbitos administrativos y laborales, siendo de esta manera una empresa sólida y racional a la hora de presentarse ante auditorias o al momento de rendir cuentas.

1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación permite dar apoyo al desenvolvimiento de la empresa CVG Ferrominera Orinoco C.A., en aspectos de control interno y control de gestión ya que se fomenta el **estudio a la consistencia y firmeza del formato del informe de control de gestión en la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de CVG Ferrominera Orinoco C.A.**, solidificando las actividades y gestión de la empresa, aportándole mayor confianza y cumpliendo a los objetivos establecidos en la política y calidad de la misma.

1.3 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Detectar fallas y desajustes en el informe de control de gestión en la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de CVG Ferrominera Orinoco C.A., y proponer nuevos indicadores de control interno a los departamentos adscritos a la misma gerencia.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Identificar herramientas usadas para la realización del informe de control de gestión.
- Visualizar la calidad del informe de control de gestión.
- Definir una estrategia en el informe de control de gestión que se ajuste a las políticas de la empresa.
- Desarrollar una metodología para la realización optima del informe de control de gestión.
- Describir una estructura analítica y de fácil entendimiento con apoyo de medidas visuales simples.
- Instituir condiciones para el control de gestión.
- Describir una postura consciente de adecuación situacional a los cambios del entorno
- Identificar los desajustes que puedan existir en cada uno de los departamentos adscritos a la gerencia de suministros que afecten al control de gestión.
- Estudiar nuevos indicadores que se ajusten a los departamentos que presenten desvíos en relación a lo planificado.
- Establecer cuadros de comparación entre cada uno de los departamentos, para afinar el control.

1.4 ALCANCE Y LIMITACIÓN

La eficacia al manejar el informe de control de gestión propuesto, radica principalmente en el seguimiento de los factores de éxito, siendo estos los siguientes:

- Satisfacer las necesidades de entes auditores, a razón de perfecto entendimiento de la información que se maneja en el informe de control de gestión.
- Controlar sin sesgo alguno las actividades realizadas en cada departamento.
- Promover la participación y cumplimiento de la planificación y gestión definida.

El siguiente trabajo de investigación se desarrollará en la Gerencia de Suministros de CVG Ferrominera Orinoco C.A. y los departamentos: **Compras nacionales, compras internacionales, contrataciones y servicios, aduana y trafico, materiales y almacén**, adscritos a esta gerencia, el mismo está orientado a fines de revisión y mejoras del formato de control de gestión, con el objeto de afirmar el óptimo entendimiento de dicho informe garantizando así credibilidad por parte de la gerencia de suministros.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación presente en CVG Ferrominera Orinoco C.A., se establece en la necesidad existente de un formato de control de gestión que facilite al lector el entendimiento de la información presente. Con la propuesta de un nuevo formato se estará fundando un criterio propio en cada una de las personas que visualicen la información presente, ya que todo lo que se encuentre en él, será de manera analítica, comprensible y de fácil acceso, permitiendo que la información sea procesada a manera de emitir una crítica en base a qué se entiende perfectamente lo que se está observando producto del nuevo formato y no emitir una crítica por comentarios u otros factores de esta índole. Además de promover la innovación en los indicadores de control interno en cada uno de los departamentos, creando así competitividad entre estos, y como producto de ello deben aumentar los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia tanto en las actividades que se realizan internamente como en la información que se emite hacia la gerencia, donde la puesta en marcha de estos nuevos agentes de control cristalizaran el éxito y cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 EL CONTROL DE GESTIÓN

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

- Henry Fayol (1998) en relación al tema opina que, “El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”
- Robert B. Buchele (1999) considera el control de gestión como, “El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”.
- George R. Terry (2002) define el control de gestión como, “El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizarlo y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”.
- Buró K. Scanlan (2000) por su parte determina que, “El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos”.

2.1.1 ESQUEMA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Para desarrollar de manera exitosa un sistema de control e gestión es de vital importancia manejar una guía que refleje cada una de las actividades necesarias a seguir en busca de optimizar el proceso de control, el siguiente esquema muestra en detalle el flujo de dicho sistema. (Ver Figura 3)

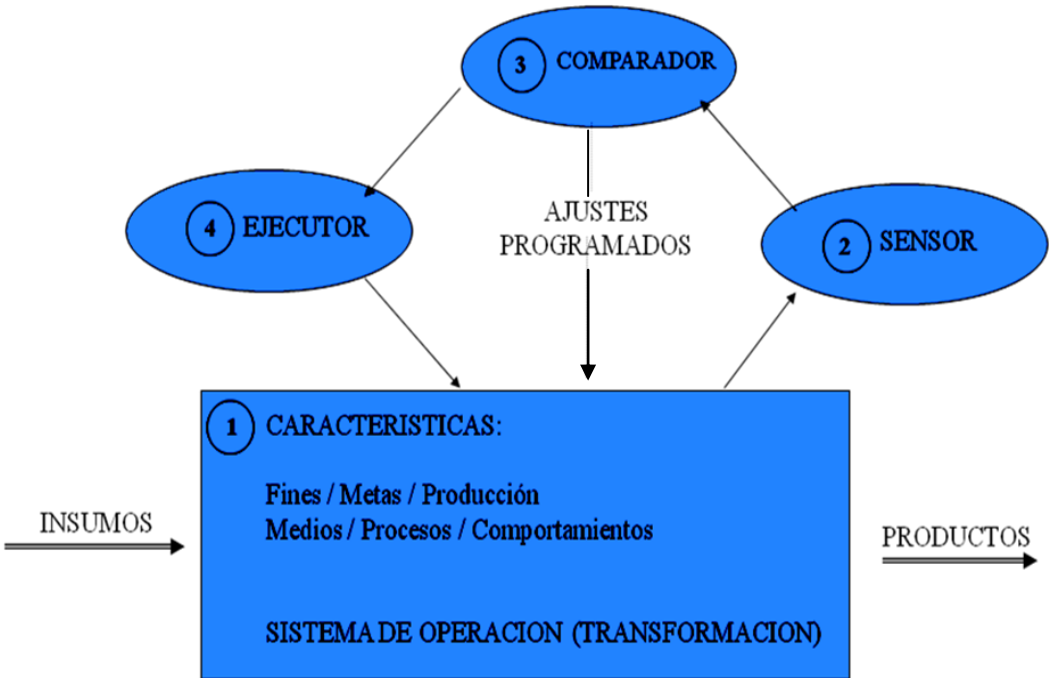


Figura II.3: **Esquema de un sistema de control de gestión.**
Fuente: Emerys Albornoz 2007.

- **Características:** este término, se utiliza para identificar el tipo de variable o recurso que estoy utilizando para realizarle la medición y establecer un control.
- **Sensor:** este término, indica el tipo de mecanismo que se utiliza en el proceso para realizar el control respectivo.
- **Comparador:** este término, se hace llamar comparador debido a que puede ser un dispositivo o cualquier conjunto de acciones que permitan contrastar el resultado obtenido con el resultado estándar esperado, a fin de mantener el mismo procedimiento de ser un resultado aceptable, de lo contrario se tomaran medidas correctivas en la gestión.
- **Ejecutor:** comprende la última fase del sistema de control de gestión, ya que permite continuar el procedimiento que se lleva a cabo, siendo la

gestión de manera óptima para el desarrollo de las actividades de la organización.

2.1.2 ELEMENTOS DEL CONTROL DE GESTIÒN

- Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.

2.1.3 PASOS DEL PROCESO DE CONTROL GESTIÓN

Se divide el control en cuatro pasos elementales en cualquier ámbito en el que se le quiera desarrollar, los cuales son:

Establecer normas y métodos para medir el rendimiento.
Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.

Esto es importante por los siguientes motivos:

En primer lugar; las metas definidas en forma vaga, por ejemplo, "mejorar las habilidades de los empleados", estas son palabras huecas, mientras los gerentes no comiencen a especificar que quieren decir con mejorar, que pretenden hacer para alcanzar esas metas, y cuando.

Segundo; las metas enunciadas con exactitud, como por ejemplo "mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales en

nuestras instalaciones, durante los meses de febrero y marzo; se pueden medir mejor, en cuanto a exactitud y utilidad, que las palabras huecas.

Y por último; los objetivos mensurables, enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados. Esta facilidad para comunicar metas y objetivos enunciados con exactitud resulta de suma importancia para el control, pues algunas personas suelen llenar los roles de la planificación, mientras que a otras se les asignan los roles de control.

En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad.

Medir los resultados.

En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer "que todo está bajo control"

Tomar medidas correctivos.

Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Por ejemplo; el dueño director de una franquicia podría ver que necesita más empleados en el mostrador para alcanzar la norma de espera de cinco minutos por clientes establecidos por McDonald's. Por su parte, los controles pueden revelar normas inadecuadas. Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad.

Si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión, únicamente estarán vigilando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan sólo en identificar fracasos pasados.

Retroalimentación.

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones. Se les pueden proporcionar los resultados tanto a los individuos cuyas actuaciones son medidas, como a sus jefes, o a otros gerentes de nivel superior y los miembros del staff. Cada decisión tendrá sus ventajas e inconvenientes y dependerá del tipo de problema que se desee afrontar. En todo caso, la información debe darse de la forma más objetiva posible. De la calidad de la información dependerá el grado con el que se retroalimente el sistema.

2.2 PROCESO METODOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

- **Diagnóstico Institucional:** todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador

de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

- **Identificación de procesos Claves:** luego de conocer como se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.
- **Diseño del sistema de indicadores:** De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

2.3 CONDICIONES QUE INFLUYEN EN EL CONTROL DE GESTIÓN

- El entorno: este puede ser estable o dinámico, variante cíclicamente o completamente atípico. Una buena adaptación del entorno facilitada en desarrollo en la empresa.
- Los objetivos de la empresa: ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales.
- La estructura de la organización: según sea, funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.
- El tamaño de la empresa: esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.

- La cultura de la empresa: las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la empresa.

2.4 INDICADOR DE CONTROL

Un indicador es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las operaciones internas y externas de una compañía. Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global

Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas entre otros.

2.4.1 BENEFICIOS DERIVADOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

Satisfacción del cliente

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

Monitoreo del proceso

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Benchmarking

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Gerencia del cambio

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

2.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE CONTROL GESTIÓN

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- ***Simplicidad:*** Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- ***Adecuación:*** Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- ***Validez en el tiempo:*** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- ***Participación de los usuarios:*** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- ***Utilidad:*** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- ***Oportunidad:*** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

2.4.3 ELEMENTOS DE LOS INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

- ***La Definición:*** Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.
- ***El Objetivo:*** El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.). El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

- ***Los Valores de Referencia:*** Son de vital importancia para compararlos con el valor de un indicador deseado y determinar el comportamiento pertinente. Existen los siguientes valores de referencia:
  - ✓ Valor histórico
    - Muestra como ha sido la tendencia a través en el transcurso del tiempo.
    - Permite proyectar y calcular valores esperados para el período.
    - El valor histórico señala la variación de resultados, su capacidad real, actual y probada, informa si el proceso está, o ha estado, controlado.
    - El valor histórico dice lo que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable.
  - ✓ Valor estándar

    El estándar señala el potencial de un sistema determinado.
  - ✓ Valor teórico

    También llamado de diseño, usado fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas. El valor teórico de referencia es expresado muchas veces por el fabricante del equipo.
  - ✓ Valor de requerimiento de los usuarios

    Representa el valor de acuerdo con los componentes de atención al cliente que se propone cumplir en un tiempo determinado.

- ***La Responsabilidad***: Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.
- ***Los Puntos de Medición:*** Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer la medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención d las muestras. Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

- ***La Periodicidad***: Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.
- ***El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones***: El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.

2.5 MEJORAMIENTO CONTINUO

Es una estrategia para la supervivencia con un nuevo conjunto de valores que continuamente mejoran la calidad y la productividad. Todo proceso busca en el tiempo optimizar sus recursos para alcanzar lo propuesto; siendo necesario un proceso de innovación, el cual no va acompañado por una retroalimentación oportuna, por ello al comenzarse con éste la mejora se sostiene determinado tiempo y luego empieza a decaer, en este punto vuelve a hacerse una innovación iniciando nuevamente el ciclo. Esta forma de trabajar requiere mucho tiempo y posiblemente no alcance el objetivo deseado.

Trabajar con la filosofía del Mejoramiento Continuo permite obtener beneficios como: mejoramiento en calidad, alta productividad, mejor disponibilidad y confiabilidad de cada uno de los equipos, estandarización, servicios de preventa y postventa a los clientes y competitividad en un futuro.

Además hay reducción en:

- Los inventarios.
- Los tiempos de respuesta a los clientes.
- Los costos unitarios.
- El tiempo de diseño por la estandarización y procesos definidos.
- El espacio o la energía requerida.

Lo anterior muestra que el Mejoramiento Continuo es un camino hacia la excelencia y ésta a su vez es la que permite la supervivencia de las empresas.

La aplicación continua y sistemática del ciclo PHVA permite el aseguramiento y el logro de superiores niveles de desempeño.

El mejoramiento continuo se basa en el ciclo PDCA (en castellano "PHVA") que se expone en la siguiente figura: (Ver figura II.4)

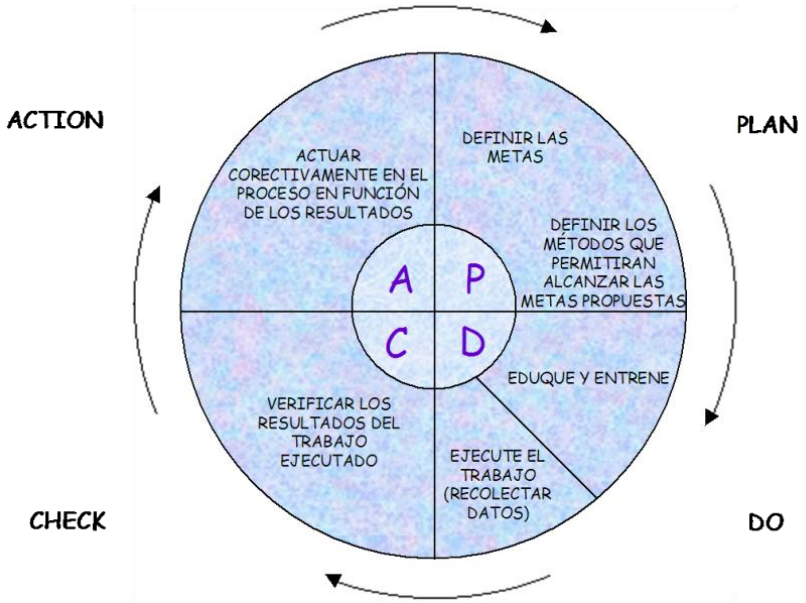


Figura II.4: **Ciclo de mejoramiento continuo PDCA**.
Fuente: Emerys Albornoz 2007.

El modelo P.H.V.A. (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), ayuda de manera efectiva a adoptar y monitorear los procesos en ajustar/administrar en una empresa, siempre y cuando se constituya en un proceso sin fin, es decir, que se planee, se tome una acción, se verifique si los resultados eran los esperados y se actúe sobre dichos resultados para volver a iniciar el proceso. El P.H.V.A. es una concepción gerencial que dinamiza la relación entre las personas y los procesos y busca controlarlos con base en el establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares, tarea que se logra mediante la definición de especificaciones de proyectos (estándares de calidad), especificaciones técnicas de proceso y procedimientos de operación.

2.6 ESQUEMA DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

Para manejar lograr de manera exitosa los objetivos característicos de cualquier gestión, se debe tener en cuenta los factores que se muestran a continuación, lo cual ofrece una directriz para acentuar el éxito en las operaciones a realizarse en el marco de lo planeado. (Ver cuadro II.1)

FACTORES DE ÉXITO	DEFINICIÓN	ASPECTOS CLAVES
EFICACIA	Cumplimiento de metas. Mide el grado porcentual de cumplimiento con respecto a una meta	• Adecuación de recursos. • Costo-Efectividad. • Costo-Beneficio.
EFECTIVIDAD	Congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos en el tiempo.	• Metas formuladas. • Cumplimiento de metas. • Logros. • Gestión.
RESULTADO/ RELEVANCIA	Para qué se investiga. Mide el total alcanzado.	• Pertinencia. • Impacto. • Oportunidad.
PRODUCTIVIDAD	Capacidad transformadora del conocimiento producido. Mide la relación costo-producto	• Cobertura. • Costos. • Calidad.
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	¿Con qué se dispone y cuánto se requiere?	• Humanos. • Materiales. • Financieros.

Cuadro II.1: Factores críticos de éxito.
Fuente: Emerys Albornoz 2007.

2.6.1 ESQUEMA DEL CICLO DEL CONTROL DE GESTIÓN

El esquema que se modelo a continuación, demuestra de manera explícita las etapas que deben asumirse en caso de llevar una gestión para que esta sea de lo más efectiva y con los resultados esperados. Implementado este esquema, en las etapas de control no se escapa nada a la vista tanto de las actividades administrativas de desarrollo en cada departamento, como de los procesos de envío y recepción de información necesaria para la gerencia. (Ver figura II.5)

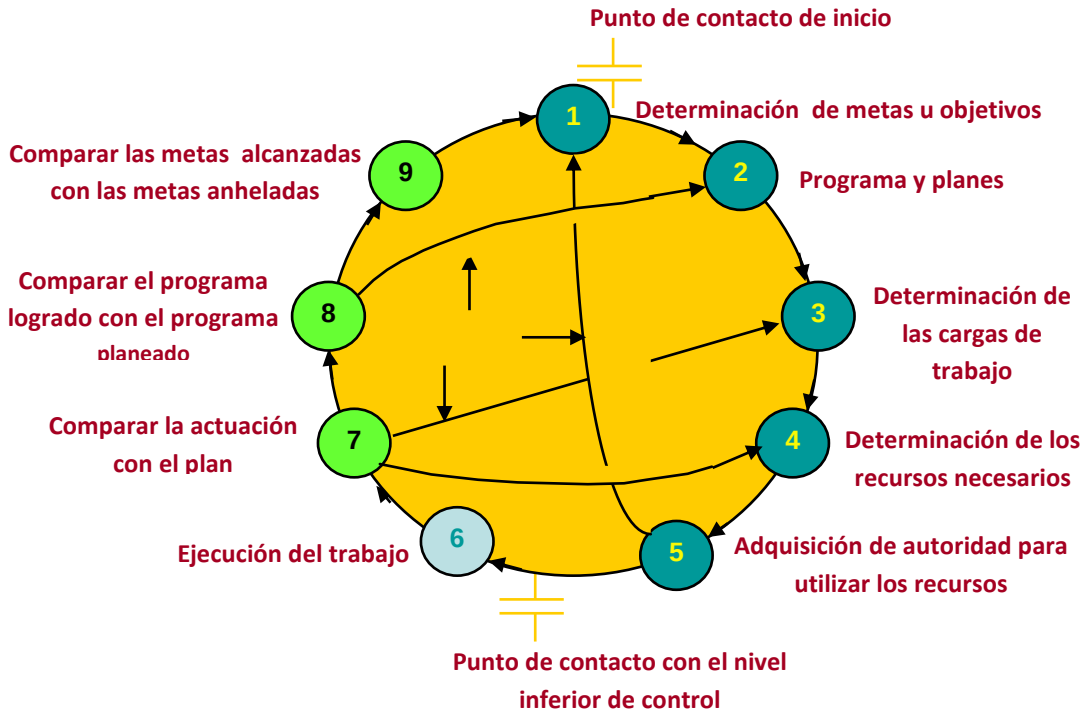


Figura II. 5: **Ciclo del control de gestión.**
Fuente: Emerys Albornoz 2007.

2. 7 ANÁLISIS FODA

También conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Esta es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DAFO se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo, también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter".
- Análisis Interno
- Confección de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear

2.7.1 ANÁLISIS EXTERNO

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

2.7.2 ANÁLISIS INTERNO

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente. Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control. Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

El mexicano **Raúl Francisco Díaz Mortera** nos dice en su frase *"Un imperio no cae por fuerzas externas sino por debilidades internas".*

2.8 MATRIZ FODA

Luego de realizarse los respectivos análisis de cada una de las características, tanto internas como externas, se plasma en una tabla como la que se muestra a continuación a manera de visualizar detenidamente y con mayor énfasis la información recaudada. (Ver cuadro II.2)

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación
	Oportunidades	**Amenazas**
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos Cambios en el entorno

Cuadro II.2: Matriz FODA.
Fuente: Realización propia.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para éste trabajo, de acuerdo a la naturaleza de los objetivos y el nivel de conocimiento deseado, la investigación se consideró de las siguientes maneras:

- **Descriptiva**: Hernández (2006), define la investigación descriptiva como *"estudio descriptivo que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de los fenómenos que se sometan a un análisis"* (p. 102). Con este proyecto se conocieron el proceso de las actividades que se ejecutan dentro de los departamentos adscritos a la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de C.V.G Ferrominera Orinoco C.A., para poder diagnosticar la situación actual y a raíz de esto poder establecer soluciones.

- **De campo:** "*se realiza observando el grupo o fenómeno estudiado en su ambiente natural. Permite investigar las prácticas, comportamientos, creencias y actitudes de individuos o grupos, tal como se presentan en la vida real*" (ROJAS DE NARVÁEZ 1997:36). La investigación es de campo, porque la recolección de datos se obtendrán directamente de los departamentos adscritos a la gerencia de suministros de C.V.G Ferrominera Orinoco C.A., permitiendo identificar las actividades, problemática y situaciones presentes criticas de fracaso, buscando la manera de minimizar el impacto que estas características de fracaso puedan ocasionar en el desenvolvimiento de las acciones de trabajo como también, en la redacción final de la información de gestión emitida hacia la gerencia.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

De acuerdo a BAPTISTA (2007:239) la población se refiere *al "conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones"*, para el cual serán validas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación.

La muestra en cambio la define BAPTISTA (2007: 240) como *"un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población"*. Para efectos de esta investigación la población y la muestra serán tomadas en las áreas administrativas de la gerencia de suministros específicamente en los departamentos adscritos a la misma pertenecientes a la empresa C.V.G Ferrominera Orinoco.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la eficaz recolección de datos se utilizaran las siguientes medidas e instrumentos, mencionados a continuación:

- ✓ **Observación Directa**

  Esta técnica dio a conocer las condiciones de trabajo, es decir, las actividades relacionadas con el estado de los equipos y espacio físico, la utilización y disponibilidad de los recursos así como su estado, con el fin de lograr un conocimiento óptimo y objetivo, utilizando para ellos los sentidos orientados de la capacidad a realidad.

- ✓ **Consultas académicas e industriales**

  Fueron efectuadas a los tutores académicos y empresariales, para obtener orientación y definir así los pasos a seguir para el desarrollo de la investigación, además de aclarar dudas relacionadas con la misma.

- ✓ **Entrevistas no estructuradas**

  Este tipo de entrevistas no estructuradas fueron realizadas durante las observaciones ejecutadas en las áreas, estableciendo un diálogo con los supervisores y el personal que labora en el área, con la finalidad de

obtener información precisa y detallada acerca de las actividades ejecutadas, su punto de vista con respecto a acontecimientos que puedan ocurrir en función de obstaculizar el desempeño de las labores administrativas que para ellos pueden ser esenciales para un mejor ambiente de trabajo y mayor productividad.

- ✓ **Revisión de material bibliográfico**

  Una actividad de estratégica y de vital importancia para el desarrollo de la investigación porque, permitió realizar análisis comparativos concretar lo que se denomina marco teórico de la investigación. La revisión del material bibliográfico permitió conocer los métodos y pasos a seguir para lograr con los objetivos planteados de manera efectiva.

- ✓ **Paquetes computarizados**

  Durante el desarrollo de la investigación, obtención, codificación de los datos, así como la estructuración formal del informe final, se utilizaron paquetes computarizados: Word, Power Point, Visio y Excel.

- ✓ **Técnicas y herramientas de ingeniería industrial**

  El análisis de esta información se realizó utilizando las herramientas de la Ingeniería Industrial adquiridas a lo largo de la carrera, entre las que se destacan, técnicas estadísticas, herramientas de calidad como la tormenta de ideas, matrices de ponderación, diagrama causa efecto y diagramas de Pareto, entre otros.

3.3.1 RECURSOS

Recurso Físico

- Microsoft Word 2003, 2007.
- Microsoft Power Point 2003, 2007.
- Microsoft Excel 2003.
- Papel.
- Lápices y Bolígrafos.
- Laptop.

- Pen Drive.
- Camara Fotográfica.

Recurso Humano

- Tutora Industrial.
- Tutor Académico.
- Supervisores de área.
- Trabajadores del área.

3.4 PROCEDIMIENTO

Para cumplir con los objetivos planteados en este trabajo de investigación se tomaron en cuenta los siguientes aspectos

Conocimiento de las áreas de Investigación.

Se realizó una inducción por las distintas áreas los departamentos adscritos a la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de C.V.G Ferrominera Orinoco C.A, con el fin de conocer las actividades que allí se realizan de manera detallada y poder tener en cuenta las posibilidades de hallar fallas y desajustes que puedan descontrolar la información o en su defecto, el entendimiento de la misma que es plasmada en el informe de control de gestión.

Diagnóstico de la situación actual.

Se tomó en cuenta la situación para desarrollar las actividades con respecto al ambiente administrativo de trabajo, definiendo así las condiciones que se manejan en cada uno de los departamentos e identificando como enfrentar el problema existente para la formación y desarrollo de la información a enviar a la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de C.V.G Ferrominera Orinoco C.A, en el informe de control de gestión de dicha gerencia.

Análisis de la causa raíz del problema.

Se realizaron reuniones con los trabajadores, para discutir cuales podrían ser las razones de las deficiencias presentadas en el medio de trabajo e identificar con la ayuda de un esquema de control de gestión y herramientas del ciclo del control las raíces del problema.

Propuesta de mejoras empleando mejora continua y metodología.

Las soluciones de los principales problemas, se encontraron mediante tormentas de ideas con los trabajadores de las áreas y departamentos adscritos a la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de C.V.G Ferrominera Orinoco C.A., por lo cual se tomó como referencia las causas raíces que son generadas desde cada uno de los departamentos adscritos a dicha gerencia, donde la información al ser colocada en el informe final de control de gestión ya arrastra un gran prontuario de desarreglos y objeciones, que distorsionan el entendimiento y proceso de la información que se presenta.

CAPÍTULO IV

SITUACIÓN ACTUAL

4.1 GERENCIA DE SUMINISTROS Y COMPRAS ESPECIALES DEL ESTADO DE CVG FERROMINERA ORINOCO C.A.

La Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado cubre la adquisición de materiales, repuestos, equipos y la contratación de obras y servicios, tanto en el país como en el exterior, así como la administración de los almacenes de materiales y repuestos. Los departamentos y secciones que integran la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado son:

- Control de Gestión e Inventario:
- Sección de Atención al Contratista.
- Licitaciones.
- Sustitución de Importaciones.
- Compras Nacionales.
- Planes Especiales de Compras del Estado.
- Compras Internacionales.
- Aduana y Tráfico.
- Contratos y Servicios.
- Departamento de Almacenes y Materiales:
- Sección Almacén Puerto Ordaz.
- Sección Almacén de Planta de Pellas.
- Sección Almacén de Planta de Briquetas.
- Sección Almacén Ciudad Piar.

Teniendo en cuenta los departamentos específicos en los cuales se desarrolló la presente investigación, a continuación se define de manera sencilla y concreta la actividad principal de cada uno de ellos:

1. **Compras nacionales:** realizar actividades relacionadas a la adquisición nacional de materiales, repuestos y equipos requeridos por las diferentes unidades y procesos de la empresa así como también mercancías destinadas a las casas de abasto y hospitales de CVG Ferrominera Orinoco, a fin de asegurar el suministro oportuno, en las mejores condiciones de costo y calidad, de acuerdo a las especificaciones establecidas, las normas y procedimientos de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del estado y la Ley que aplique para el proceso de compras.

2. **Compras internacionales:** desarrollar operaciones relacionadas a la adquisición internacional de materiales, repuestos y equipos requeridos por las diferentes unidades y procesos de la empresa, a fin de asegurar el suministro oportuno, en las mejores condiciones de costo y calidad, de acuerdo a las especificaciones establecidas, las normas y procedimientos de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del estado y la Ley que aplique para el proceso de compras.

3. **Aduana y tráfico:** ejecutar diligencias para el proceso de nacionalización, asegurando el ingreso al país de los materiales, repuestos, equipos y bienes de capital de manera oportuna conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de Aduanas y su reglamento: así como la recepción, almacenaje, despacho y control de los mismos de acuerdo a las adquisiciones y condiciones realizadas por C.V.G. Ferrominera Orinoco C.A. por vía de la importación.

4. **Contratos y servicios:** analizar, planificar y realizar procesos de contrataciones que se necesiten en la empresa a fin de mantener el perfecto funcionamiento de la planta y sus adyacencias, rigiéndose a través de la Ley de Contrataciones Públicas vigente y su reglamento.

5. **Almacenes y materiales:** las secciones por las cuales están conformadas los almacenes de la empresa tienen como propósito administrar, reponer, comprobar y verificar la adquisición de insumos,

tales como materiales, equipos y repuestos, a manera de mantener operativa la planta con los suministros que sean necesarios.

Los departamentos descritos anteriormente deben generar su informe mensual de control, a razón de poder visualizar el cumplimiento de los objetivos planteados. Este informe se encuentra desarrollado con indicadores de control internos, que permiten evaluar el comportamiento de cada departamento en especifico, es preciso mencionar que dichos indicadores entre los departamentos son diferentes ya que entre unos y otros varían los elementos con los que se trabaja, aunque puede existir alguna semejanza.

El informe final de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado, es una recopilación de la información más importante en afinidad con las actividades realizadas y el cumplimiento de los objetivos propuestos y/o planificados, en los departamentos adscritos a dicha gerencia. Todas las fechas 25 de cada mes deben redactarse y ensamblarse el informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado, con la información proveniente de todos los departamentos, para luego ser enviado durante los próximos 5 días del siguiente mes a la Gerencia General de Servicios y apoyo para rendir cuentas de la actividad y realidad que se maneja en dicha gerencia.

Los indicadores con los cuales trabajan los departamentos observados son los siguientes:

1. **Compras nacionales:**
   - ✓ Cantidad de pedidos colocados.
   - ✓ Promedio de pedidos colocados por comprador.
   - ✓ Cumplimiento en la colocación (% efectividad).
   - ✓ Cantidad de renglones de pedidos recibidos.
   - ✓ Cantidad de renglones de pedidos recibidos oportunamente.
   - ✓ Cumplimiento de entregas (% efectividad).

2. **Compras internacionales:**
   - ✓ Cantidad de pedidos colocados considerados las solicitudes de pedido.
   - ✓ Cantidad de pedidos colocados oportunamente considerados las solicitudes de pedido.
   - ✓ Promedio de pedidos colocados por comprador.
   - ✓ Cumplimiento en la colocación (% efectividad).
   - ✓ Cantidad de pedidos recibidos totales.
   - ✓ Cantidad de pedidos recibidos con disponibilidad presupuestaria.
   - ✓ Cantidad de pedidos recibidos oportunamente.
   - ✓ Cumplimiento de entregas (% efectividad).

3. **Contratos y servicios:**
   - ✓ Cantidad de pedidos colocados considerados las solicitudes de pedido.
   - ✓ Cantidad de pedidos colocados oportunamente considerados las solicitudes de pedido.
   - ✓ Promedio de pedidos colocados por comprador.
   - ✓ Cumplimiento en la colocación (% efectividad).

4. **Aduana y tráfico:**
   - ✓ Valor cif (costo, seguro y flete) aduana principal de ciudad Guayana.
   - ✓ Valor cif (costo, seguro y flete) por otras aduanas.
   - ✓ Pagos de tributos aduaneros por la aduana principal de ciudad Guayana.
   - ✓ Pagos de tributos aduaneros por otras aduanas.
   - ✓ Presentación de documentos, aduana principal de ciudad Guayana.
   - ✓ Tiempo de colocación de documentos aduana principal.
   - ✓ Presentación de documentos, buques y tránsitos.
   - ✓ Presentación de documentos por otras aduanas.

- ✓ Presentación de documentos por otras aduanas, marítimo y aéreo.
- ✓ Tiempo de colocaron de documentos por aduana aérea.
- ✓ Tiempo de colocaron de documentos por aduana marítima.

5. **Almacenes y materiales:**
   - ✓ Solicitudes de pedidos nacionales emitidas para reposición de stock.
   - ✓ Solicitudes de pedidos internacionales emitidas para reposición de stock.
   - ✓ Despachos y renglones almacén de Pto Ordaz.
   - ✓ Despachos y renglones almacén de Ciudad Piar.
   - ✓ Despachos y renglones almacén planta de pellas.
   - ✓ Despachos y renglones almacén planta briquetas.
   - ✓ Despachos y renglones realizados por el Dpto de Materiales y Almacén.

4.1.1 MATRIZ FODA DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Luego de realizar un análisis de cada uno de los aspectos internos y externos de la empresa, se colocó la información obtenida en el siguiente recuadro para visualizarla de manera clara y concisa. (Ver cuadro IV.3)

	Fortalezas	**Debilidades**
Análisis interno	• Descripción de cargos definidos. • Organización estructurada. • Comunicación mediante distintos medios. • Formación critica veraz y completa.	• Recursos escasos. • Resistencia al cambio. • Problemas de continuidad de formación laboral.
	Oportunidades	**Amenazas**
Análisis externo	• Nuevas tecnologías. • Debilitamiento de competidores. • Posicionamiento estratégico.	• Problemas de continuidad de formación laboral.

Cuadro IV.3: Matriz FODA situación actual.
Fuente: Realización propia.

Estas características son críticas de la organización y es una manera de evaluar la situación actual en la que se encuentra, a manera de visualizar sus fortalezas y como se encuentra con el entorno económico en el mercado, además de arrojar referencias particulares de los procesos internos para determinar las mejoras que se deben tomar en cuenta a la hora de desarrollar medidas correctivas para la optimización de la gestión en un departamento determinado de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de CVG Ferrominera Orinoco C.A.

4.2 INFORME DE GESTIÓN ACTUAL DE LA GERENCIA DE SUMINISTROS Y COMPRAS ESPECIALES DEL ESTADO

A continuación se muestra en imágenes el Informe Final de de Control de Gestión de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de CVG Ferrominera Orinoco C.A.

CVG FERROMINERA ORINOCO

Contenido

	Pág.
Organigrama de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado	4
Fuerza Laboral de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado	5
Ausentismo de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado	6
Entrenamientos del Personal de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado	7
Resumen de la Ejecución de los Objetivos de Gestión para GESU	8
Proveedores Inscritos en el Maestro de Proveedores de C.V.G. Ferrominera Orinoco, C.A.	9
Inclusión y Modificación de Partidas del Plan de Compras por Gerencia	11
Ejecución del Plan de Compras 2010	12
Partidas Ejecutadas del Plan de Compras 2010	13
Tiempo de respuesta en las Reformulaciones de Partidas en el Plan de Compras	15
Presupuesto Consolidado	16
Ejecución Presupuestaria de C.V.G. Internacional	20
Consumo de Combustible de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado	21
Consumo Telefónico de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales de l Estado	22
Resumen de la Gestión del Dpto.Compras Nacionales	
Gestión del departamento	23
Pedidos y Tiempo de Cobración	25
Resumen de la Gestión del Dpto.Compras Internacionales	
Gestión del departamento	26
Pedidos y Tiempo de Cobración	28
Resumen de la Gestión del Dpto.Contratos y Servicios	
Gestión del departamento	29
Pedidos y Tiempo de Cobración	31
Resumen de la Gestión del Dpto.Aduana y Tráfico	
Valor CIF(costo, seguro y flete) Aduana Principal	33
Valor CIF (costo,seguro y flete) otras aduanas	34

CVG FERROMINERA ORINOCO

Contenido

	Pág.
Pagos de Tributos Aduaneros Aduana Principal	35
Pagos de Tributos Aduaneros por otras aduanas	35
Presentación de documentos 2010 Aduana Principal	36
Tiempo de colocación de documentos Aduana Principal	37
Presentación de documentos Buques y Tránsito	38
Presentación de documentos por Otras Aduanas	39
Presentación de documentos por Aduana Marítima y Aérea	40
Tiempo de colocación por Aduana Marítima y Aérea	41
Resumen de la Gestión del Dpto. Materiales y Almacenes	
Solicitudes de Pedidos emitidas para reposición de Stock	43
Despachos de Materiales del Almacén (P.O., C.Pilar, P.Pellas, P.Briquetas)	47
Inventario en stock del Almacén (P.O., C.Pilar, P.Pellas, P.Briquetas)	50
Resumen de la Gestión del Dpto. Licitaciones	
Contrataciones Iniciadas	51
Contrataciones adjudicadas,en proceso y reuniones realizadas	52
Contrataciones en Proceso Acumulado 2010	53
Resumen de la Gestión del Dpto. Sustitución de Importaciones	
Resumen de las Actividades del mes	54
Situación de Proyectos	55
Porcentaje de Proyectos Sustituidos y en Desarrollo	56
Ahorros Anuales	57
Plan Estratégico -Objetivos Vs. Real	58
Plan Estratégico -Objetivos Vs. Real Renglones Importados	59
No Conformidades detectadas en la Auditoría Interna de Gestión	60
Actividades Relevantes realizadas en el mes	62

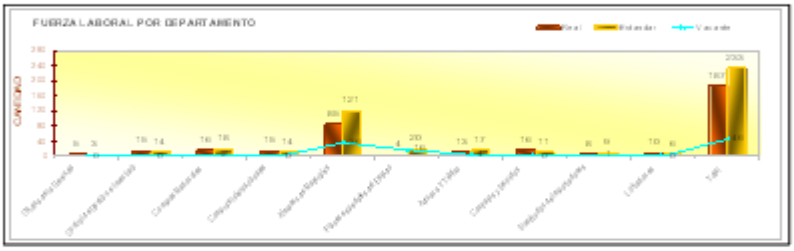
CVG FERROMINERA ORINOCO

GERENCIA GENERAL DE SERVICIOS Y APOYO

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PL8UJ-033/10
Pag.: 4

CVG FERROMINERA ORINOCO

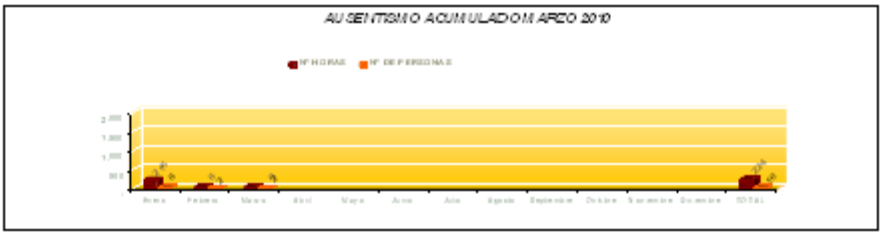
FUERZA LABORAL DE LA GERENCIA DE SUMINISTROS Y COMPRAS ESPECIALES DEL ESTADO

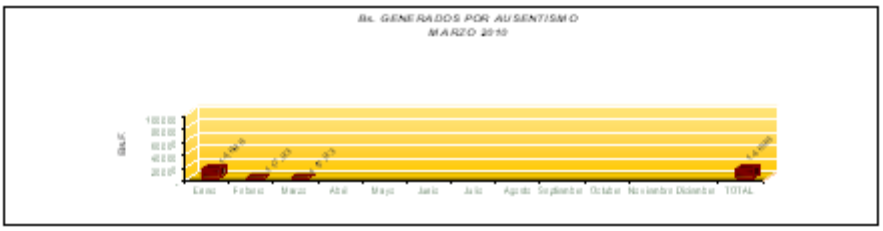


Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PL8UJ-033/10
Pag.: 6

CVG FERROMINERA ORINOCO

AUSENTISMO DE LA GERENCIA DE SUMINISTROS Y COMPRAS ESPECIALES DEL ESTADO

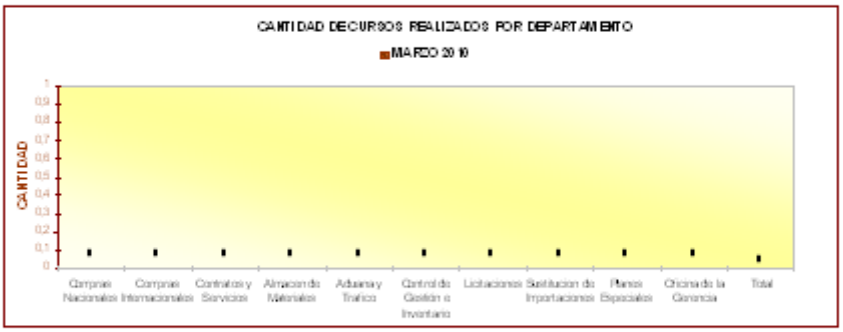




Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSU-I-033/10
Pag.: 8

CVG FERROMINERA ORINOCO

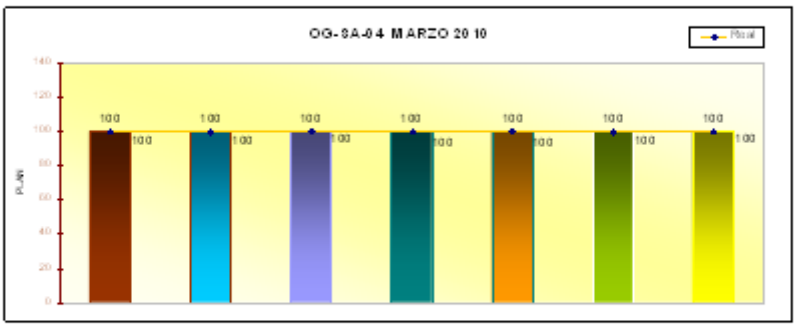
ENTRENAMIENTOS DE LA GERENCIA DE SUMINISTROS Y COMPRAS ESPECIALES DEL ESTADO



Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSU-I-033/10
Pag.: 7

CVG FERROMINERA ORINOCO

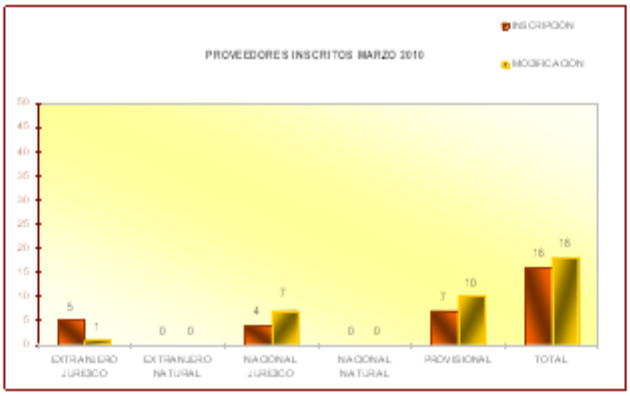
RESUMEN DE LA EJECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN PARA LA GESU



Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSU-I-033/10
Pag.: 8

CVG FERROMINERA ORINOCO

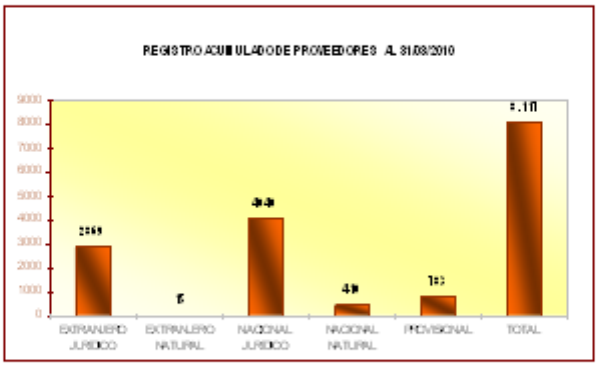
PROVEEDORES INSCRITOS POR GRUPO DE CUENTAS



Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSU-I-033/10
Pag.: 9

CVG FERROMINERA ORINOCO

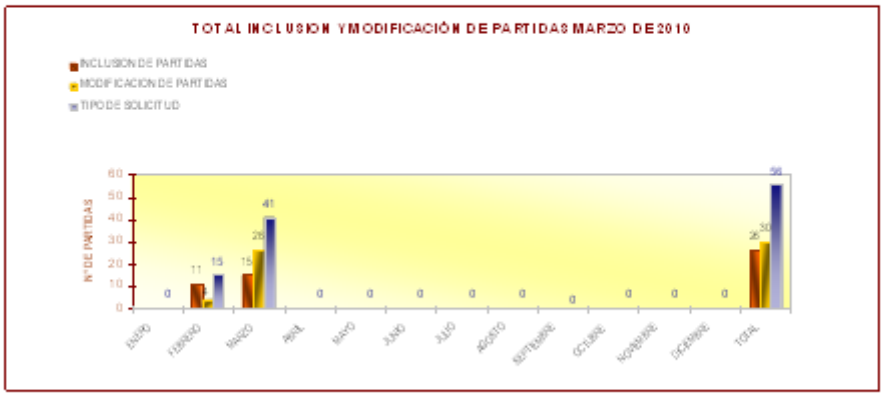
PROVEEDORES INSCRITOS EN EL MAESTRO DE PROVEEDORES



Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSU-I-003/10
Pag.: 10

CVG FERROMINERA ORINOCO

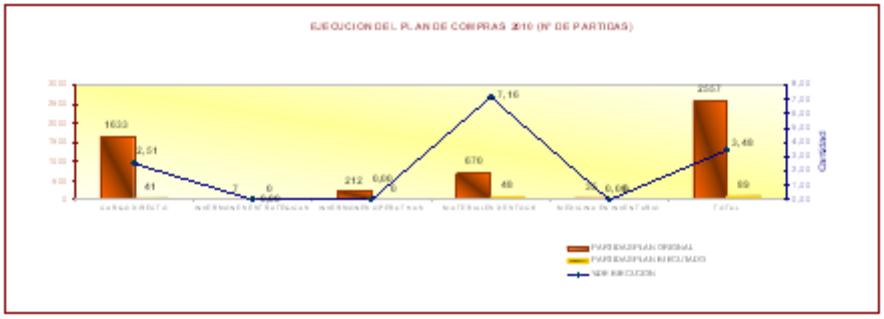
Inclusión y Modificación de Partidas del Plan de Compras Marzo



Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSU-I-003/10
Pag.: 11

CVG FERROMINERA ORINOCO

EJECUCIÓN DEL PLAN DE COMPRAS 2010

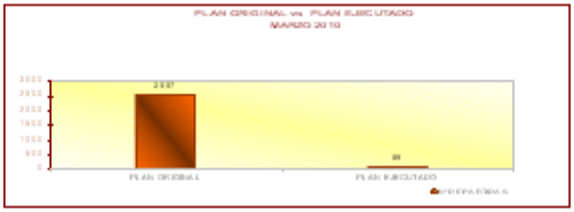


TIPO DE FORMULACIÓN	CARGO DIRECTO	INVERSIONES ESTRATÉGICAS	INVERSIONES OPERATIVAS	MATERIALES DE STOCK	MEDICINA EN INVENTARIO	TOTAL
PARTIDAS PLAN ORIGINAL	1633	7	212	670	35	2557
PARTIDAS PLAN EJECUTADO	41	0	0	48	0	89
% DE EJECUCIÓN	2,51	0,00	0,00	7,16	0,00	3,48

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PL8UJ-033/10
Pag.: 12

CVG FERROMINERA ORINOCO

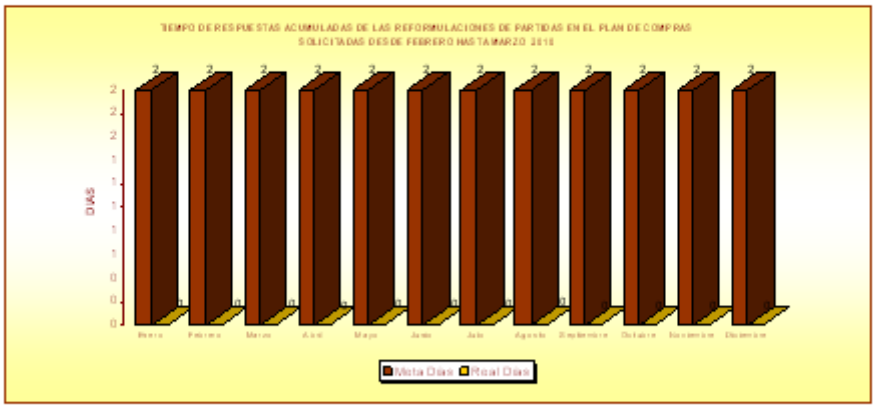
PARTIDAS EJECUTADAS PLAN DE COMPRAS



Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PL8UJ-033/10
Pag.: 13

CVG FERROMINERA ORINOCO

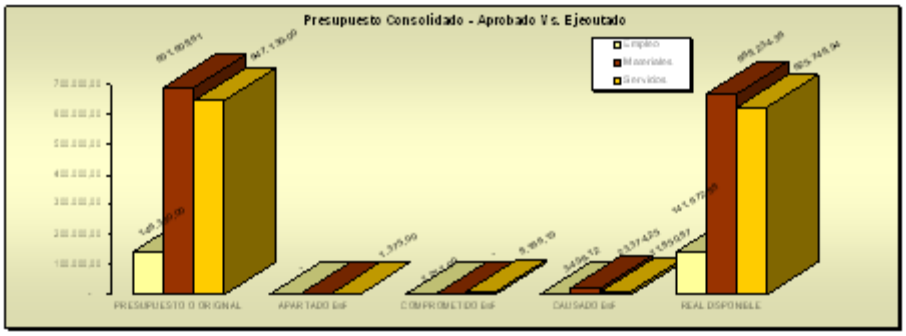
TIEMPO DE RESPUESTAS EN LAS REFORMULACIONES DE PARTIDAS EN EL PLAN DE COMPRAS



Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSUJ-033/10
Pag.: 15

CVG FERROMINERA ORINOCO

Presupuesto Consolidado – Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado Acumulado al mes de Marzo 2010



	DESCRIPCION	PRESUPUESTO ORIGINAL	APARTADO BsF	COMPROMETIDO BsF	CAUSADO BsF	APART+COMP+CAUSADO	REAL DISPONIBLE
1	Empleo	[illegible]	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2	Materiales	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3	Servicios	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Total Presupuesto		1.486.127,81	1.370,00	8.877,18	88.721,24	48.478,48	1.438.864,38
(%) de Ejecución			[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSUJ-033/10
Pag.: 16

CVG FERROMINERA ORINOCO

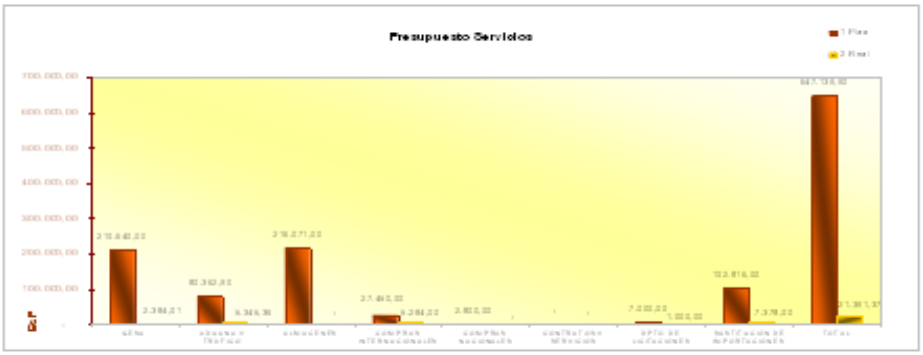
Presupuesto Empleo (Ejecutado) – Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado Acumulado al

Empleo Bs. F		GESU	ADUANA Y TRAFICO	ALMACENES	COMPRAS INTERNACIONALES	COMPRAS NACIONALES	CONTRATOS Y SERVICIOS	DPTO. DE LICITACIONES	SUSTITUCION DE IMPORTACIONES	TOTAL
1	Plan	32.574,00	7.325,00	74.722,00	3.696,00	395,00	5.203,00	17.430,00	5.073,00	146.420,00
2	Real	815,00	1.200,00	-	-	-	-	2.600,00	-	4.715,00
% de Ejecución		2,50	17,81	-	-	-	-	14,90	-	3,21

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSUJ-003/10
Pag.: 17

CVG FERROMINERA ORINOCO

Presupuesto Servicios (Ejecutado) – Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado Acumulado al mes de Marzo 2010

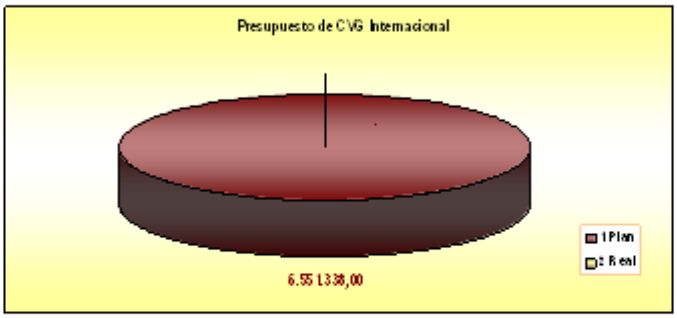


Servicio Bs F		GESU	ADUANA Y TRAFICO	ALMACENES	COMPRAS INTERNACIONALES	COMPRAS NACIONALES	CONTRATOS Y SERVICIOS	DPTO. DE LICITACIONES	SUSTITUCION DE IMPORTACIONES	TOTAL
1	Plan	210.640,00	80.960,00	216.671,00	27.450,00	2.800,00	-	7.000,00	102.816,00	647.318,00
2	Real	2.388,01	5.345,36	-	5.284,00	-	-	1.000,00	7.378,00	21.391,37
% de Ejecución		1,13	6,65	-	19,25	-		14,29	7,18	3,31

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSUJ-003/10
Pag.: 18

CVG FERROMINERA ORINOCO

Presupuesto CVG INTERNACIONAL Acumulado al mes de Marzo 2010

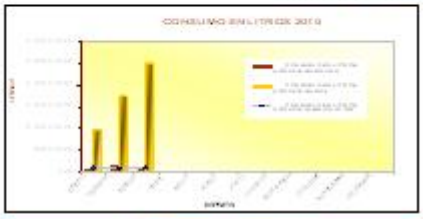


Serie Bs.F		CVG INTERNACIONAL
1	Plan	6.551.338,00
2	Real	-
% de Ejecución		-

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSUJ-033/10
Pag.: 20

CVG FERROMINERA ORINOCO

CONSUMO DE COMBUSTIBLE DE LA GERENCIA DE SUMINISTROS Y COMPRAS ESPECIALES DEL ESTADO

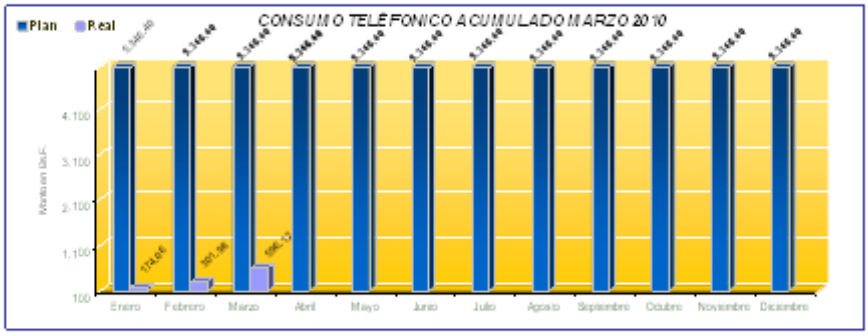


CONSUMO EN LITROS AÑO 2010			
MES	GASOLINA	GASOIL	LUBRICANTES
ENERO	73.915,00	982.676,00	92.010,00
FEBRERO	133.175,00	1.730.544,00	87.426,00
MARZO	44.520,00	2.534.886,00	97.713,00
ABRIL			
MAYO			
JUNIO			
JULIO			
AGOSTO			
SEPTIEMBRE			
OCTUBRE			
NOVIEMBRE			
DICIEMBRE			
TOTAL	251.610,00	5.248.106,00	277.145,00

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSUJ-033/10
Pag.: 21

CVG FERROMINERA ORINOCO

CONSUMO TELEFÓNICO DE LA GERENCIA DE SUMINISTROS Y COMPRAS ESPECIALES DEL ESTADO



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Plan	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Real	[illegible]	[illegible]	[illegible]									
% Dif vs.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

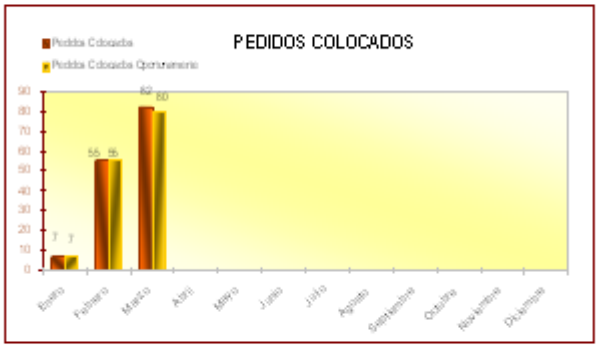
CVG FERROMINERA ORINOCO

GESTIÓN DEL DPTO. DE COMPRAS NACIONALES 2010

Descripción	Ene	Feb	Mar	Acum. Al mes de MARZO
Conversión de S/Pen P/C - (promedio días Hab.)	1	4	4	3
Cantidad de Pedidos Colocados	7	55	82	144
Promedio de Pedidos Colocados por Comprador (C/U)	7	55	80	47
Cumplimiento en la colocación (%efectividad)	100%	100%	98%	100%
Cantidad de Renglones de Pedidos Recibidos	151	334	115	600
Cantidad de Renglones de Pedidos Recibidos Oportunamente	150	330	115	595
Cumplimiento de Entregas (%efectividad)	99%	99%	100%	95%
Valor Total Colocado (Bs. F.)	301.382,40	1.741.296,92	7.787.477,27	9.880.146,59

CVG FERROMINERA ORINOCO

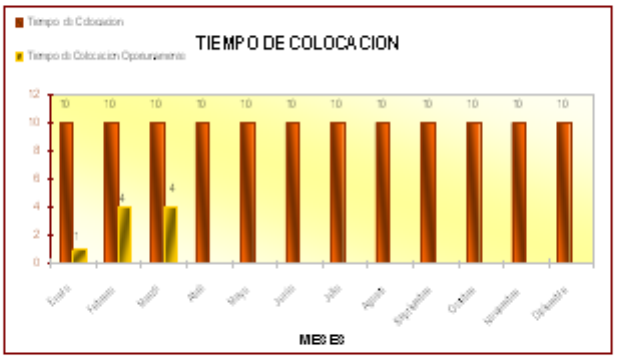
PEDIDOS COLOCADOS DE COMPRAS NACIONALES 2010



Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSU-I-033/10
Pag.: 24

CVG FERROMINERA ORINOCO

TIEMPO DE COLOCACIÓN DE COMPRAS NACIONALES 2010



Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSU-I-033/10
Pag.: 25

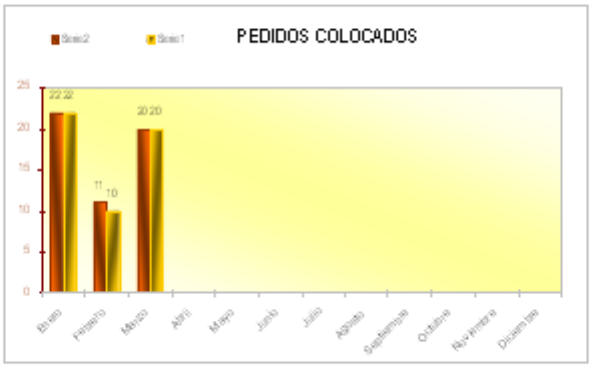
CVG FERROMINERA ORINOCO

GESTIÓN DEL DPTO. DE COMPRAS INTERNACIONALES 2010

Descripción	Ene	Feb	Mar	Acum. al mes de MARZO
Conversión de S/Pen P/C - (promedio días Hás.)	19	21	7	16
Cantidad de Pedidos Colocados (*) Considerados los S/P año 2008	22	13	20	55
Cantidad de Pedidos Colocados Oportunamente (*) Considerados los S/P año 2008	22	13	20	55
Promedio de Pedidos Colocados por Comprador (C/U)	4	2	2	8
Cumplimiento en la colocación (%efectividad)	100	100	100	100
Cantidad de Pedido Recibidos Totales	26	24	0	50
Cantidad de Pedido Recibidos con Disponibilidad Presupuestaria	18	15	0	33
Cantidad de Pedido Recibidos Oportunamente	18	15	0	11
Cumplimiento de Entrega (%efectividad)	100	100	100	100
Valor Total Colocado (US$)	1.457.56 1,16	264.204,57	1.557.617,51	6.405.772,84

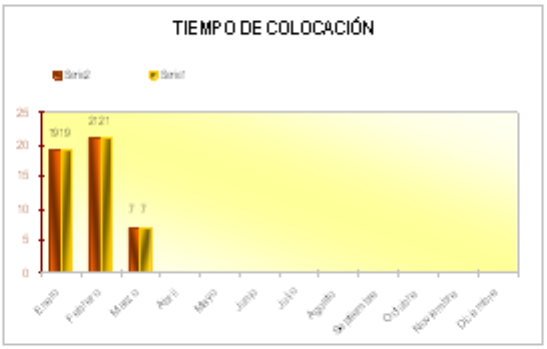
CVG FERROMINERA ORINOCO

PEDIDOS COLOCADOS DE COMPRAS INTERNACIONALES 2010



CVG FERROMINERA ORINOCO

TIEMPO DE COLOCACIÓN DE COMPRAS INTERNACIONALES 2010



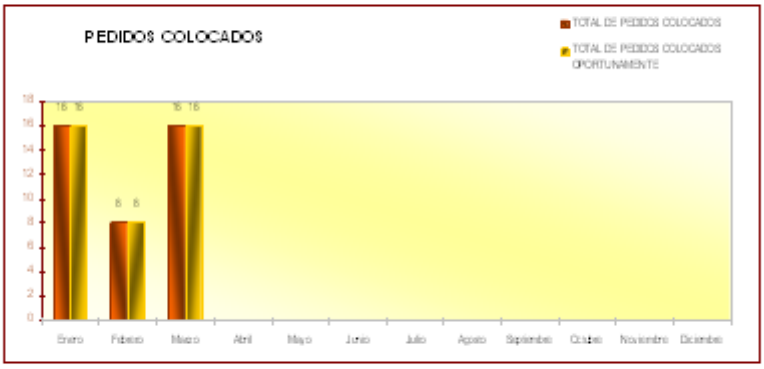
CVG FERROMINERA ORINOCO

GESTION DEL DPTO. CONTRATOS Y SERVICIOS 2010

Descripción	Ene	Feb	Mar	Acumulado
Cantidad de Pedidos Colocados (*) Considerados las S/P año 2010	7	12	10	29
Cantidad de Pedidos Colocados Oportunamente (*) Considerados las S/P año 2010	16	8	13	37
Promedio de Pedidos Colocados por Comprador (C/U)	16	8	13	12
Cumplimiento en la colocación (% efectividad)	100%	100%	100%	100%

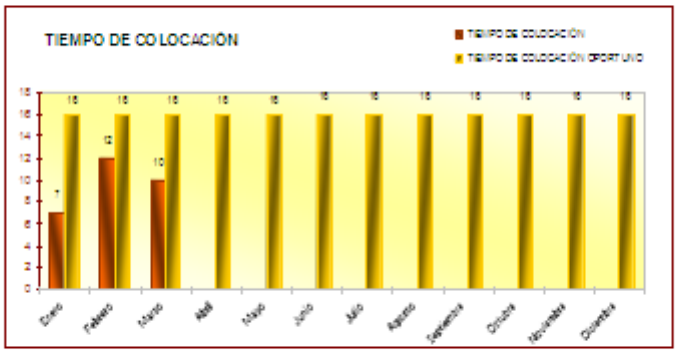
CVG FERROMINERA ORINOCO

PEDIDOS COLOCADOS DE CONTRATOS Y SERVICIOS 2010



CVG FERROMINERA ORINOCO

TIEMPO DE COLOCACIÓN CONTRATOS Y SERVICIOS 2010



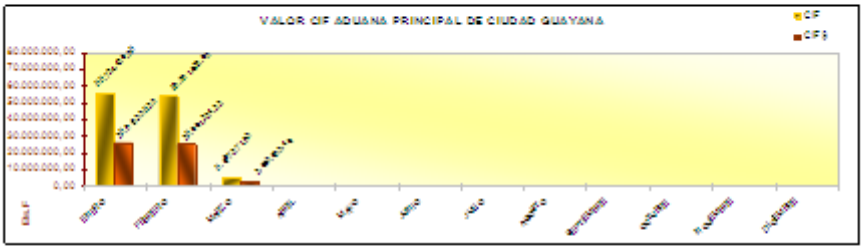
CVG FERROMINERA ORINOCO

DEPARTAMENTO ADUANA Y TRAFICO

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSU-I-033/10
Pag.: 32

CVG FERROMINERA ORINOCO

VALOR CIF (COSTO, SEGURO Y FLETE)
ADUANA PRINCIPAL DE CIUDAD GUAYANA

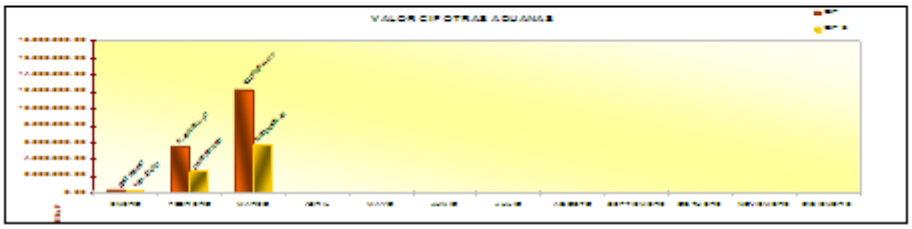


MESES	CIF	CIF $
ENERO	55.724.420,55	25.918.356,23
FEBRERO	53.551.532,00	25.051.224,24
MARZO	5.501.271,93	2.605.033,45
ABRIL		
MAYO		
JUNIO		
JULIO		
AGOSTO		
SEPTIEMBRE		
OCTUBRE		
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		
TOTAL	115.210.224,24	53.574.613,92

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSU-I-033/10
Pag.: 33

CVG FERROMINERA ORINOCO

VALOR CIF (COSTO, SEGURO Y FLETE) POR OTRAS ADUANAS



MESES	CIF	CIF $
ENERO	299.733,90	139.421,30
FEBRERO	2.422.931,70	2.320.392,24
MARZO	12.222.211,67	6.990.005,43
ABRIL		
MAYO		
JUNIO		
JULIO		
AGOSTO		
SEPTIEMBRE		
OCTUBRE		
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		
TOTAL	17.999.922,17	9.449.819,01

CVG FERROMINERA ORINOCO

PAGOS DE TRIBUTOS ADUANEROS POR LA ADUANA PRINCIPAL DE CIUDAD GUAYANA

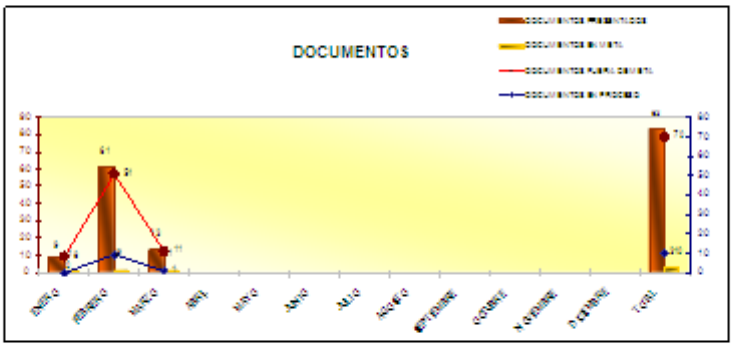
MESES	EXONERADOS	EXENCION IMPUESTO Bs.	EXENCION TASA Bs.	IMPUESTOS ARANCELARIOS Bs.	IVA	IMPUESTOS	TASAS	ESTAMPILLAS	MULTAS	INTERESES DE MORA
ENERO					[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
FEBRERO					[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
MARZO					[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
ABRIL										
MAYO										
JUNIO										
JULIO										
AGOSTO										
SEPTIEMBRE										
OCTUBRE										
NOVIEMBRE										
DICIEMBRE										
TOTAL	-	-	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	1.092,75	[illegible]	[illegible]

PAGOS DE TRIBUTOS ADUANEROS POR OTRAS ADUANAS

MESES	IVA	IMPUESTOS	TASAS	ESTAMPILLAS	MULTAS	ALMACENAJE
ENERO	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
FEBRERO	[illegible]	[illegible]	[illegible]	75,75	[illegible]	0,00
MARZO	1.437.015,11	39.345,03	132.275,34	46,75	3.037,50	9.333,41
ABRIL						
MAYO						
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						
TOTAL	2.304.051,59	597.647,55	151.155,55	103,75	5.512,50	159.213,15

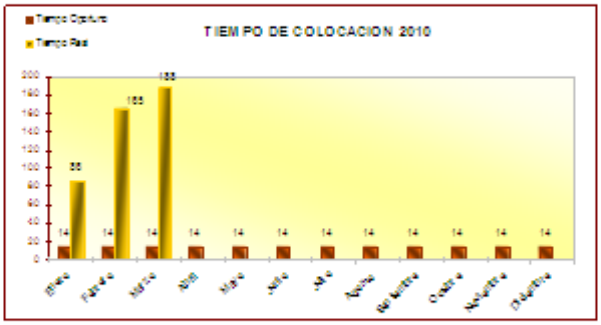
CVG FERROMINERA ORINOCO

PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS 2010
ADUANA PRINCIPAL DE CIUDAD GUAYANA



CVG FERROMINERA ORINOCO

TIEMPO DE COLOCACIÓN DE DOCUMENTOS ADUANA PRINCIPAL



CVG FERROMINERA ORINOCO

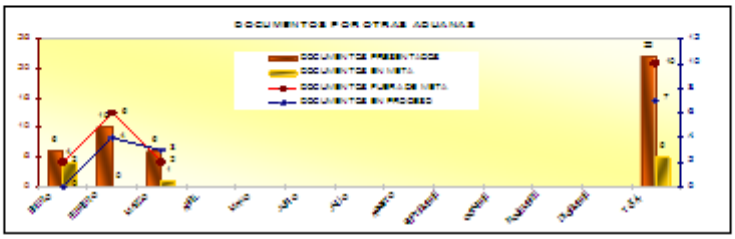
PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS BUQUES Y TRANSITOS 2010

MESES	BUQUES	TRANSITOS	TOTAL
ENERO	7	0	7
FEBRERO	14	0	14
MARZO	4	0	4
ABRIL			
MAYO			
JUNIO			
JULIO			
AGOSTO			
SEPTIEMBRE			
OCTUBRE			
NOVIEMBRE			
DICIEMBRE			
TOTAL	25	0	25

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PL8UJ-033/10
Pag.: 38

CVG FERROMINERA ORINOCO

PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS POR OTRAS ADUANAS

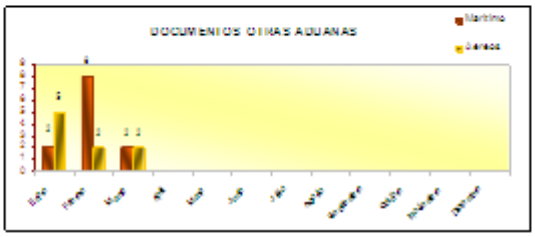


MESES	DOCUMENTOS PRESENTADOS	DOCUMENTOS EN META	DOCUMENTOS FUERA DE META	DOCUMENTOS EN PROCESO
ENERO	5	4	0	0
FEBRERO	13	0	0	0
MARZO	5	4	0	0
ABRIL				
MAYO				
JUNIO				
JULIO				
AGOSTO				
SEPTIEMBRE				
OCTUBRE				
NOVIEMBRE				
DICIEMBRE				
TOTAL	23	8	10	7

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PL8UJ-033/10
Pag.: 39

CVG FERROMINERA ORINOCO

PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS POR OTRAS ADUANAS MARÍTIMO / AÉREO

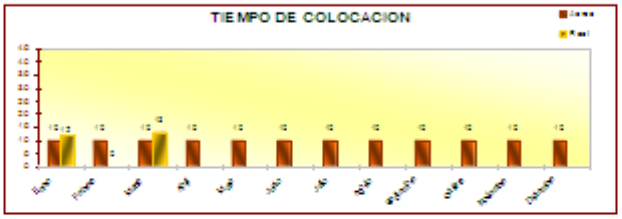


Meses	Marítimo	Aéreos	TOTAL
Enero	1	6	7
Febrero	9	1	10
Marzo	3	1	4
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
TOTAL	13	8	21

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PL8UJ-033/10
Pag.: 40

CVG FERROMINERA ORINOCO

TIEMPO DE COLOCACIÓN DE DOCUMENTOS POR ADUANA AEREA



TIEMPO DE COLOCACIÓN DE DOCUMENTOS POR ADUANA MARITIMA

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PL8UJ-033/10
Pag.: 41

CVG FERROMINERA ORINOCO

ALMACEN PLANTA DE PELLAS

	Saldo Pedido Nacional	Acum	Total Posicion	Acum	Total Bs.	Acum
Ene		-		-		0.00
Feb	2.00	3.00	11.00	13.00	7[illegible]	7[illegible]
Mar	27.00	30.00	164.00	164	1.015.7[illegible]	1.0[illegible]
Abril						
Mayo						
Jun.						
Jul.						
Ago						
Sept						
Oct						
Nov						
Dic						
Total	29.00	33.00	165.00	165.00	1.0[illegible]	1.175.151.03

ALMACEN PLANTA DE ETIQUETAS

	Saldo Pedido Nacional	Acum	Total Posicion	Acum	Total Bs.	Acum
Ene	-	-	-	-		0.00
Feb	3.00	3.00	30.00	30.00	215.301.14	215.301.14
Mar	11.00	14.00	80.00	80.00	1.001.091.39	1.2[illegible]
Abril						
Mayo						
Jun.						
Jul.						
Ago						
Sept						
Oct						
Nov						
Dic						
Total	14.00	17.00	80.00	110.00	1.2[illegible]	1.4[illegible]

CVG FERROMINERA ORINOCO

SOLICITUDES DE PEDIDOS NACIONALES EMITIDAS PARA REPOSICIÓN DE STOCK

ALMACEN PUERTO ORDAZ

	Saldo Pedido Nacional	Acum	Total Posicion	Acum	Total Bs.	Acum
Ene		-		-		0.00
Feb	23.00	23.00	51.00	51.00	2.591.0[illegible]	2.591.0[illegible]
Mar	15.00	38.00	157.00	211.00	3.2[illegible]	5.8[illegible]
Abril						
Mayo						
Jun.						
Jul.						
Ago						
Sept						
Oct						
Nov						
Dic						
Total	38.00	61.00	211.00	262.00	5.8[illegible]	8.1[illegible]

ALMACEN CIUDAD PIAR

	Saldo Pedido Nacional	Acum	Total Posicion	Acum	Total Bs.	Acum
Ene		-		-		0.00
Feb	3.00	3.00	18.00	18.00	150.487.10	150.487.10
Mar	18.00	18.00	43.00	61.00	1.706.309.32	1.857.2[illegible]
Abril						
Mayo						
Jun.						
Jul.						
Ago						
Sept						
Oct						
Nov						
Dic						
Total	18.00	21.00	61.00	80.00	1.857.2[illegible]	2.007.7[illegible]

CVG FERROMINERA ORINOCO

SOLICITUDES DE PEDIDOS INTERNACIONALES EMITIDAS PARA REPOSICIÓN DE STOCK

ALMACEN PUERTO ORDAZ

	Solic. Pedido Internac.	Acum	Total Pedidos	Acum	TOTAL Bs.	Acum
Ene		-		-		0.00
Feb	2.00	2.00	2.00	2.00	741.962.00	741.962.00
Mar	19.00	21.00	119.00	121.00	1.590.038.75	2.332.000.01
Abril						
Mayo						
Jun.						
Jul.						
Ago						
Sept						
Oct						
Nov						
Dic						
Total	21.00	21.00	121.00	121.00	2.332.000.01	3.073.962.01

ALMACEN CIUDAD PIAR

	Solic. Pedido Internac.	Acum	Total Pedidos	Acum	TOTAL Bs.	Acum
Ene		-		-		0.00
Feb	1.00	1.00	1.00	1.00	11.000.00	11.000.00
Mar	2.00	3.00	101.00	102.00	5.666.350.01	5.677.350.01
Abril						
Mayo						
Jun.						
Jul.						
Ago						
Sept						
Oct						
Nov						
Dic						
Total	3.00	4.00	102.00	103.00	5.677.350.01	5.688.350.01

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PL8UI-033/10
Pag.: 45

CVG FERROMINERA ORINOCO

ALMACEN PLANTA DE PELLAS

	Solic. Pedido Internac.	Acum	Total Pedidos	Acum	TOTAL Bs.	Acum
Ene	1.00	1.00	3.00	3.00	1.230.000.00	1.230.000.00
Feb	1.00	2.00	2.00	4.00	40.265.40	1.270.265.40
Mar	14.00	16.00	39.00	43.00	471.925.33	1.742.205.53
Abril						
Mayo						
Jun.						
Jul.						
Ago						
Sept						
Oct						
Nov						
Dic						
Total	16.00	19.00	43.00	49.00	1.742.205.53	4.242.471.73

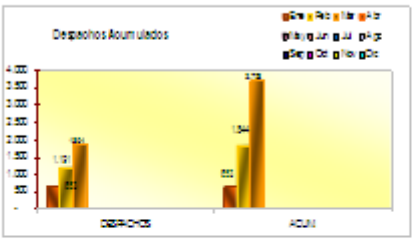
ALMACEN PLANTA DE BRIQUETAS

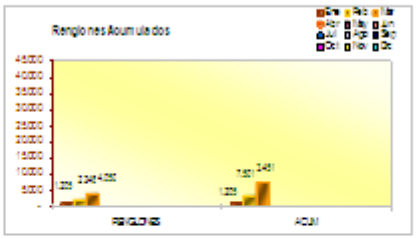
	Solic. Pedido Internac.	Acum	Total Pedidos	Acum	TOTAL Bs.	Acum
Ene	-	-	-	-		0.00
Feb	3.00	3.00	10.00	10.00	10.325.60	10.325.60
Mar	11.00	14.00	60.00	60.00	1.004.091.35	1.014.416.95
Abril						
Mayo						
Jun.						
Jul.						
Ago						
Sept						
Oct						
Nov						
Dic						
Total	14.00	17.00	60.00	70.00	1.014.416.95	1.024.742.55

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PL8UI-033/10
Pag.: 46

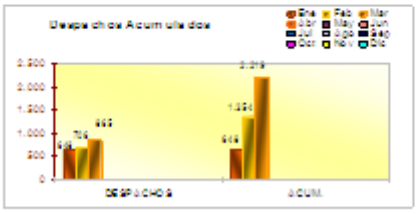
CVG FERROMINERA ORINOCO

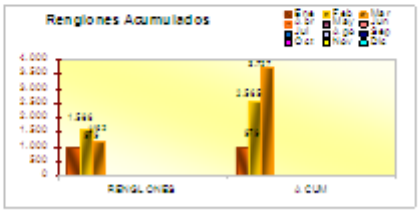
DESPACHOS Y RENGLONES ALMACEN PUERTO ORDAZ





DESPACHOS Y RENGLONES ALMACEN CIUDAD PIAR

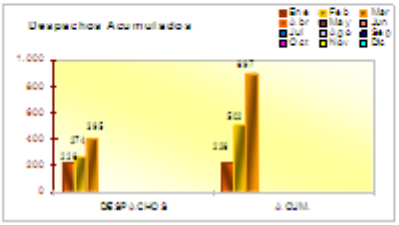


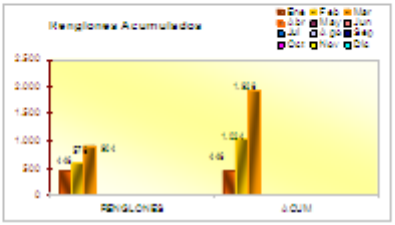


Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSUJ-033/10
Pag.: 47

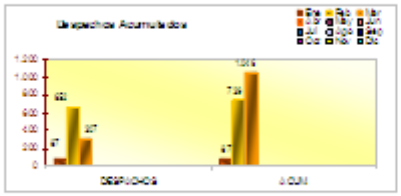
CVG FERROMINERA ORINOCO

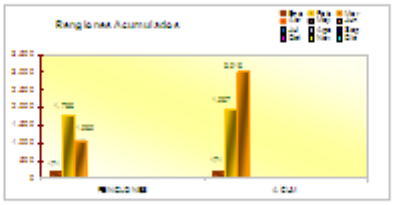
DESPACHOS Y RENGLONES ALMACEN PLANTA DE PELLAS





DESPACHOS Y RENGLONES ALMACEN PLANTA DE BRIQUETAS



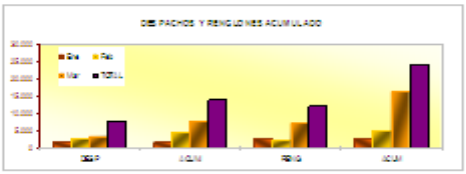


Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSUJ-033/10
Pag.: 48

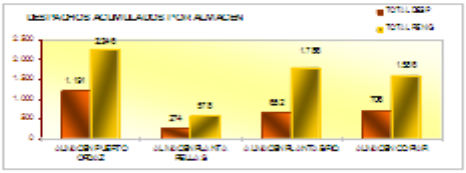
CVG FERROMINERA ORINOCO

DESPACHOS Y RENGLONES REALIZADOS POR EL DPTO. DE MATERIALES Y ALMACENES AÑO 2010

	DESP	ACUM	RENG	ACUM
Ene	1.618	1.618	2.801	2.801
Feb	2.777	4.393	2.246	5.047
Mar	3.421	7.870	7.175	16.172
TOTAL	7.824	13.879	10.222	24.020



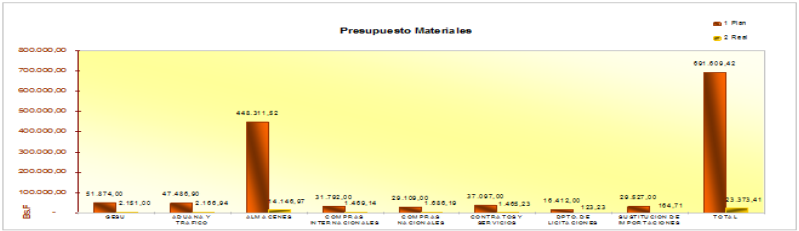
ACUMULADO	TOTAL	
	DESP	RENG
ALMACEN PUERTO ORDAZ	1.191	2.246
ALMACEN PLANTA PELLAS	274	575
ALMACEN PLANTA FABRICA	952	1.756
ALMACEN CD PUAR	706	1.526
TOTAL	2.323	6.103



Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSU-I-033/10
Pag.: 48

CVG FERROMINERA ORINOCO

Presupuesto Materiales (Ejecutado) – Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado Acumulado al mes de Marzo 2010



Materiales Bs. F		GESU	ADUANA Y TRÁFICO	ALMACENES	COMPRAS INTERNACIONALES	COMPRAS NACIONALES	CONTRATOS Y SERVICIOS	DPTO. DE LICITACIONES	SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES	TOTAL
1	Plan	51.874,00	47.486,90	448.311,52	31.792,00	29.109,00	37.097,00	15.412,00	29.527,00	691.609,42
2	Real	2.151,00	2.156,94	14.146,97	1.469,14	1.686,19	1.465,23	123,23	164,71	23.373,41
%de Ejecución		4,15	4,56	3,16	4,62	5,79	3,95	0,75	0,56	3,38

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSU-I-033/10
Pag.: 18

CVG FERROMINERA ORINOCO

DEPARTAMENTO ALMACEN Y MATERIALES

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSU-I-033/10
Pag.: 42

CVG FERROMINERA ORINOCO

INVENTARIO EN STOCK

Mes	ALMACEN	Valorado	Stock Valorado	Recibidos	Stock Valorado	Despachados	Stock Prom
Ener	Puerto Ordaz	100.475.149,57	359.123,67	87,00	3.882.966,94	1.731	0,60
	Ciudad Ptar	86.442.655,04	1.777.786,69	336,00	711.952,09	885	0,01
	Pelkas	27.016.045,62	110.071,24	57,00	249.735,20	429	0,02
	Briquetas	27.383.000,15	353.360,78	44,00	47.376,88	171	0,000
	Total	213.903.851	2.348.962	480,00	4.844.864	3.046	0,210
Feb	Puerto Ordaz	98.277.648,40	1.904.927,98	4.111.968,00	3.686.610,98	3.432.978	1,76
	Ciudad Ptar	86.376.723,58	5.276.091,88	396,00	3.963.102,86	1.327	0,44
	Pelkas	27.025.239,41	1.047.553,14	33,00	352.492,54	497	0,02
	Briquetas	29.015.814,09	2.146.164,70	112	484.422,20	1.736	0,020
	Total	240.695.826	10.374.738	4.112.509	8.506.828	3.436.538	0,580
Mar	Puerto Ordaz	98.602.173,66	5.640.104,51	314,00	4.898.651,82	3.822	1,19
	Ciudad Ptar	86.389.305,82	2.312.290,16	531,00	1.283.555,39	1.201	0,66
	Pelkas	27.290.278,25	1.241.394,39	115,00	365.667,00	917	0,04
	Briquetas	28.786.803,17	2.771.559,41	43,00	473.301,20	1.059	0,020
	Total	268.028.561	11.965.349	1.003	7.221.675	6.999	0,478
Acum	TOTAL	454.629.477	12.641.720	5.595.509	13.351.283	3.439.633	1,248

CVG FERROMINERA ORINOCO

GESTIÓN DEL DPTO. DE CONTRATACIONES MARZO 2010

1. **CONTRATACIONES INICIADAS:**

En el mes de Marzo se ha aperturado (1) un proceso de contratación.

En el siguiente gráfico se muestran los procesos de contratación iniciados, hasta la fecha.

CVG FERROMINERA ORINOCO

2. CONTRATACIONES ADJUDICADAS, DESIERTAS O TERMINADAS:

Meses	Buena Pro			Desiertos		Terminados		
	Año 2008 (N-1)	Año 2009 (N*)	Año 2010 (N*)	Año 2008 (N*)	Año 2010 (N*)	Año 2008 (N*)	Año 2009 (N*)	Año 2010 (N-1)
Enero	0	0	0	0	3	0	0	1
Febrero	0	0	0	0	3	0	0	1
Marzo	0	0	0	0	3	0	0	1

3. CONTRATACIONES EN PROCESO

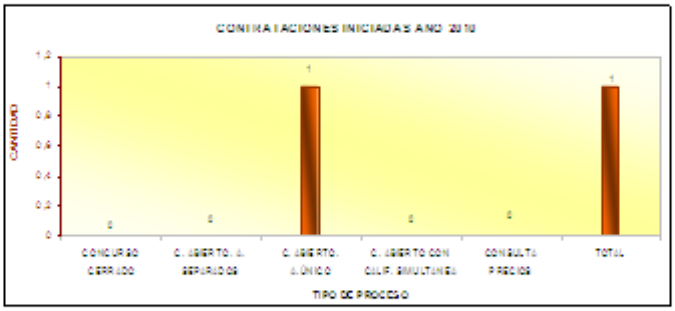
FECHA	2008	2009	2010	TOTAL
MARZO	1	1	1	3

4. REUNIONES REALIZADAS:

Meses	Reuniones Ordinarias	Comisión Permanente	Comisión Especial Proceso de la Gcia. Gral de Operaciones Siderúrgicas	Comisión Especial Proceso de la Gcia. Gral de Operaciones Mineras	TOTAL
Enero	0	4	1	1	6
Febrero	0	4	3	0	7
Marzo	0	3	2	1	6

CVG FERROMINERA ORINOCO

CONTRATACIONES EN PROCESO ACUMULADO 2010



CVG FERROMINERA ORINOCO

RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES MARZO 2010

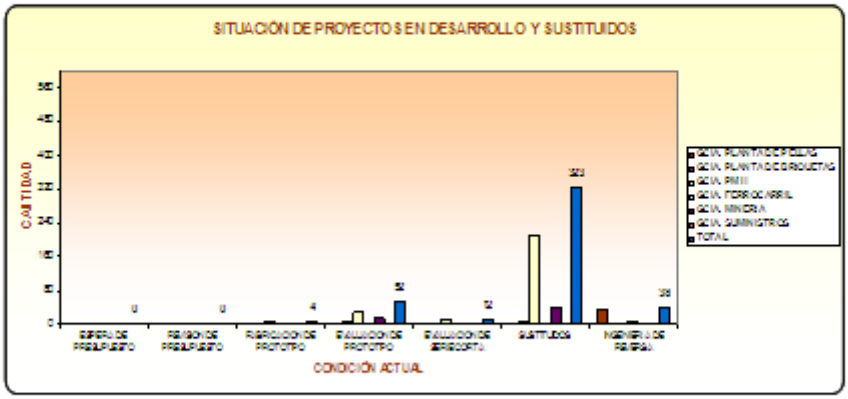
ACTIVIDADES DEL MES MARZO 2010 – ACUMULADO MARZO			
PROYECTOS ASIGNADOS - MES	CARTAS COMPROMISO - MES	TOTAL PROYECTOS (ACUMUL/ENERO)	
		DESARROLLO	SUSTITUIDOS
0	0	89	323

CONDICIÓN	PROYECTOS EN DESARROLLO Y SUSTITUIDOS							
	GCIA. PLANTA DE PELLAS	GCIA. PLANTA DE BRIQUETAS	GCIA. PMH	GCIA. FERROCARRIL	GCIA. MINERÍA	GCIA. SUMINISTROS	TOTAL	%
ESPERA DE PRESUPUESTO	0	0	0	0	0	0	0	0%
REVISIÓN DE PRESUPUESTO	0	0	0	0	0	0	0	0%
FABRICACIÓN DE PROTOTIPO	0	0	4	0	0	0	4	1%
EVALUACIÓN DE PROTOTIPO	14	0	29	14	15	1	73	18%
EVALUACIÓN DE SERIE CORTA	0	0	12	0	0	0	12	3%
SUSTITUIDOS	52	7	207	16	41	0	323	78%
INGENIERÍA DE REVERSA	0	0	0	0	0	0	0	0%
TOTAL	66	7	252	30	56	1	412	100%

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSU-I-033/10
Pag.: 64

CVG FERROMINERA ORINOCO

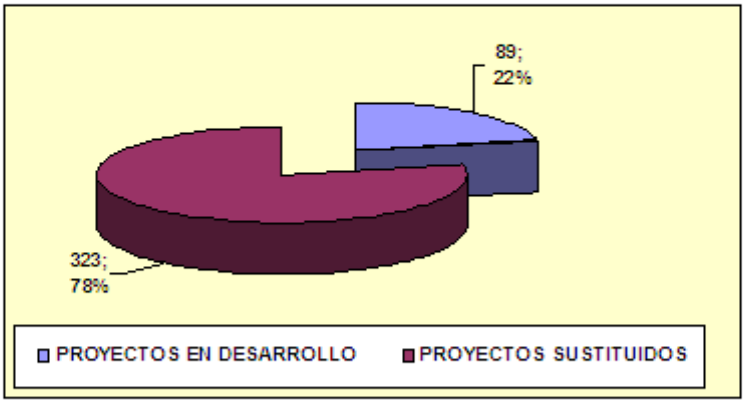
SITUACIÓN DE PROYECTOS DEL DPTO. DE SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES



Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSU-I-033/10
Pag.: 65

CVG FERROMINERA ORINOCO

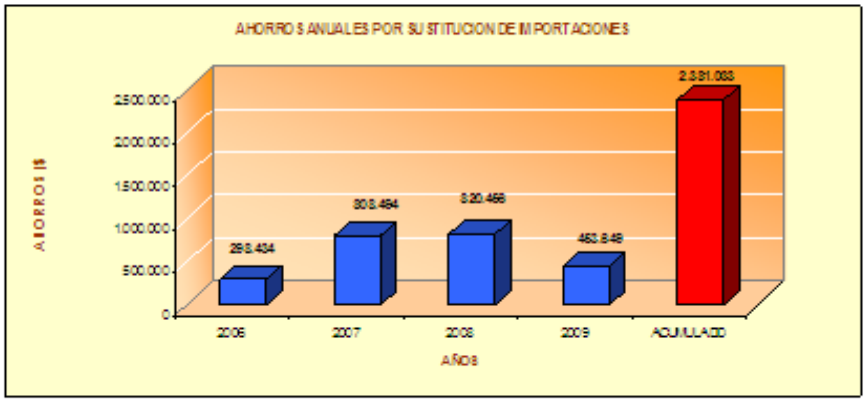
PROYECTOS SUSTITUIDOS DEL DPTO. DE SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES



Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSUJ-033/10
Pag.: 68

CVG FERROMINERA ORINOCO

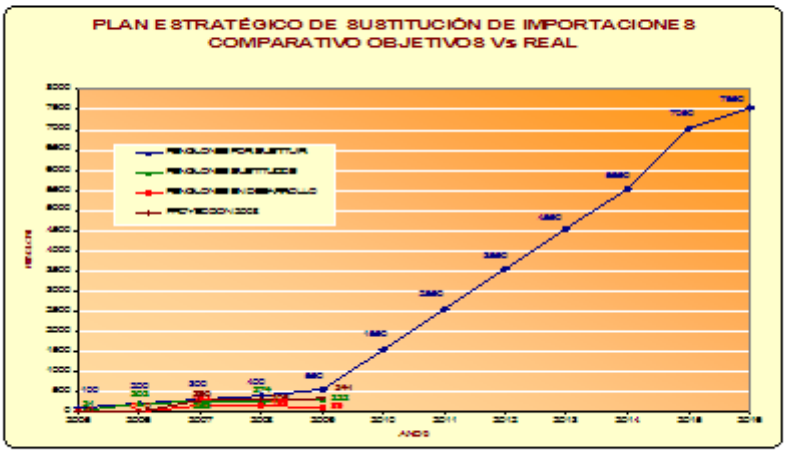
AHORROS ANUALES ACUMULADO 2010



Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSUJ-033/10
Pag.: 67

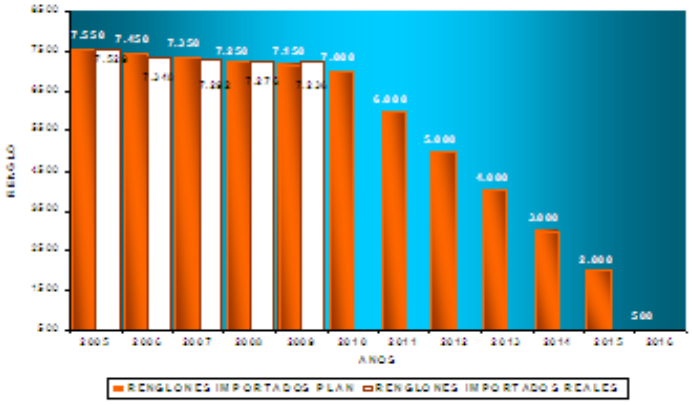
CVG FERROMINERA ORINOCO

GESTIÓN DEL DPTO. SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES



CVG FERROMINERA ORINOCO

PLAN ESTRATEGICO DE SUSTITUCION DE IMPORTACIONES
COMPARATIVO OBJETIVOS VS REAL
RENGLONES IMPORTADOS



CVG FERROMINERA ORINOCO

NO CONFORMIDADES DETECTADAS EN LA AUDITORIA INTERNA DE GESTIÓN

CÓDIGO DE NO CONFORMIDAD	FECHA DE AUDITORÍA	FECHA DE CULMINACIÓN	FECHA DE REPROGRAMACIÓN	OBSERVACIONES DE LAS AUDITORÍAS REALIZADAS	STATUS AL 05-04-2010	RESPONSABLE
SUCS-01-2009	20-11-2009	21-12-2009	21-04-2010	ACTUALIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO MAP-AV, VAMAP-01 (AS-PA-001) CON EL FORMATO 42% ORDEN DE TRABAJO DEL CUAL SE ENVÍA DEL REPORTE AL DEPTO DE ADMIN. DEL SISTEMA DOCUMENTADO.	LOS PROCEDIMIENTOS ESTAN VIGENTES Y ESTAN PUBLICADOS EN LA INTRANET.	Jhonny Rausseo Henry Varillas
SUCS-02-2009	17-11-2009	17-12-2009	21-04-2010	SE DEBE REALIZAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS PERTINENTES A LA EJECUCIÓN DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES DE CONTROL ESTABLECIDAS EN EL REGLAMENTO DE LA LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, LAS CUALES NO FUERON CUMPLIDAS POR LA AUSENCIA DE LA EJECUCIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS ARTS. 31 AL 100 DE LA LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, LA CONTRATACIÓN DE LOS ARTS. 17 Y 33 DEL REGLAMENTO, EL ARTÍCULO 1 DE LA LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO Y EL CONTROL DE LOS REPORTES.	EN LA EJECUCIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTAN VIGENTES Y ESTAN PUBLICADOS EN LA INTRANET. LA ADMINISTRACIÓN DEL TIPO VERSÁTIL LOS PROCEDIMIENTOS ESTAN PUBLICADOS EN LA INTRANET. EN EL ÁREA DE CONTRATACIÓN, LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO Y LA EJECUCIÓN DEL CONTROL DE LOS REPORTES ESTAN VIGENTES Y ESTAN PUBLICADOS. EN EL ÁREA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO Y EL CONTROL DE LOS REPORTES ESTAN VIGENTES Y ESTAN PUBLICADOS.	Yomaira Hernández
SUCS-04-2009	23-10-2009	23-11-2009	23-03-2010	EL DEPTO DE CONTROL DE GESTIÓN DEBE ENVIAR EL INFORME DE EVALUACIÓN Y DE RECEPCIÓN DEBE EFECTUAR EL SEGUIMIENTO PERTINENTE A LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS CONTABLES CUYA LA BASE VINCULADO PARA LAS APLICACIONES DEL SISTEMA DE VALORACIÓN, VERIFICAR LA EXISTENCIA DE LA CUENTA CONTABLE ACTUALIZADA Y HACER EL INFORME DE VALORACIÓN.	EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, EL INFORME DE EVALUACIÓN Y RECEPCIÓN DEBE EFECTUAR EL SEGUIMIENTO PERTINENTE A LA CONTRATACIÓN DE LOS APLICACIONES ACTUALIZADAS EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD, ORIENTADA.	Jhonny Rausseo

CVG FERROMINERA ORINOCO

NO CONFORMIDADES DETECTADAS EN LA AUDITORIA INTERNA DE GESTIÓN

CÓDIGO DE NO CONFORMIDAD	FECHA DE AUDITORÍA	FECHA DE CULMINACIÓN	FECHA DE REPROGRAMACIÓN	OBSERVACIONES DE LAS AUDITORÍAS REALIZADAS	STATUS AL 05-04-2010	RESPONSABLE
SUCS-03-2009	17-11-2009	21-12-2009	21-04-2010	SE DEBE EL PARÁGRAFO PARA INCORPORAR EL CAPÍTULO [illegible] DEL MANUAL DE ESTÁNDARES DE CONTROL INTERNO CON EL FIN DE DEFINIR EL TIPO Y EL CICLO DE CONTROL EN LA PLANTA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA FERROMINERA ORINOCO, LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA FERROMINERA ORINOCO, LOS PROCESOS CRÍTICOS PARA INCORPORAR LA ESTRUCTURA SAP.	EL DEPTO DE AUDITORÍA DEBE DE CONTROL INTERNO EL INFORME DE EVALUACIÓN. DEBE TENER DE LA EVALUACIÓN DE LA PLANTA ESCALA PARA PLANTA DE LA EVALUACIÓN DE LOS PLANES CRÍTICOS Y LOS PROCESOS CRÍTICOS EN EL ÁREA DEL CENTRO DE COMPETENCIA SAP PARA EL INCORPORACIÓN EN EL SISTEMA DE LOS PLANES Y PROCESOS CRÍTICOS.	Magcelli Rosales
SUCS-04-2009	23-10-2009	23-11-2009	23-03-2010	SE DEBE REALIZAR EL PROCEDIMIENTO MAP-AV SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES POR PARTE DEL GERENTE.	EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, EL SISTEMA DOCUMENTADO, PARA ESTA ACTUALIZACIÓN.	Nancy Suárez
SUCS-06-2009	17-11-2009	17-12-2009	21-04-2010	ACTUALIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO MAP-AV, VAMAP-01 (AS-CO-001) CON EL FORMATO 42% ORDEN DE TRABAJO DEL CUAL SE ENVÍA DEL REPORTE AL DEPTO DE ADMIN. DEL SISTEMA DOCUMENTADO.	EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, EL PUNTO DE CONTROL DEL PROCEDIMIENTO SE ENCUENTRA VIGENTE Y ESTAN PUBLICADOS EN LA INTRANET.	Jhonny Rausseo Henry Varillas
SUCS-07-2009	20-11-2009	21-12-2009	21-04-2010	ACTUALIZACIÓN DE LOS CÓDIGOS FUNCIONALES DEL MAESTRO DE MATERIALES PARA LUEGO INCLUIR CADA ELEMENTO MAESTRO DEL PRIMER LISTADO DE TIPO SOLICITUD EN SAP.	EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, EL PUNTO DE CONTROL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CON EL FIN DE DEFINIR EL TIPO Y EL CICLO DE CONTROL EN LA PLANTA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA FERROMINERA ORINOCO, LOS PROCESOS CRÍTICOS PARA INCORPORAR LA ESTRUCTURA SAP.	Jhonny Rausseo Henry Varillas

GERENCIA GENERAL DE SERVICIOS Y APOYO
GERENCIA DE SUMINISTROS Y COMPRAS ESPECIALES DEL ESTADO
DEPARTAMENTO ADUANA Y TRAFICO

CVG FERROMINERA ORINOCO

CELEBRACIÓN CUMPLEAÑOS DE MARIA EUGUENIA SILVA

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSU-I-033/10
Pag.: 82

CVG FERROMINERA ORINOCO

CELEBRACIÓN CUMPLEAÑOS DE FREDDY REYES
ALMACÉN PLANTA DE PELLAS

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSU-I-033/10
Pag.: 83

CVG FERROMINERA ORINOCO

CELEBRACIÓN CUMPLEAÑOS DE JOSÉ ACEVEDO

DEPARTAMENTO COMPRAS NACIONALES

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSUJ-033/10
Pag.: 84

CVG FERROMINERA ORINOCO

COMPARTIR DEPARTAMENTO CONTRATACIONES

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLSUJ-033/10
Pag.: 85

CAPÍTULO V

SITUACIÓN PROPUESTA

5.1 FORMULACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LA GERENCIA DE SUMINISTROS Y COMPRAS ESPECIALES DEL ESTADO DE CVG FERROMINERA ORINOCO C.A.

En este capítulo se describen las diferentes herramientas diseñadas a partir del análisis realizado en función del mejoramiento continuo para la formulación y construcción del informe del control de gestión en la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de CVG Ferrominera Orinoco C.A., el mismo incluye los ajustes efectuados para el cumplimiento del objetivo general de esta investigación, como también, la inclusión del indicador de control de gestión ***satisfacción*** en el informe, para el homogeneizar el contenido de dicho informe. Además se propone en esta investigación que la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de CVG Ferrominera Orinoco C.A., maneje un esquema de objetivos estratégicos basados en:

- Perspectivas financieras.
- Perspectivas de procesos internos.
- Perspectiva de aprendizaje/organización.
- Perspectiva enfocada al cliente.

Todos estos aspectos orientados en el cumplimiento de la visión de la empresa, es decir, la consecución de las metas establecidas anual y mensualmente, para de esta forma garantizar la veracidad de la información presentada en el informe de control de gestión.

El siguiente esquema representa el ciclo de las perspectivas que pueden ser manejables a la hora de la construcción del informe del control de gestión,

ofreciendo así, continuidad estructural de la información, óptimo entendimiento, en síntesis, concisión del informe de control de gestión. (Ver figura V.6).

Figura V.6: **Esquema de un sistema de perspectivas organizacionales.**
Fuente: Emerys Albornoz 2007.

- **Perspectivas financieras:** tiene como objetivo, responder a las expectativas de los accionistas. Esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento. Los temas claves de esta perspectiva son:
  - Crecimiento y diversificación de los ingresos.
  - Reducción de costos / Mejora de la productividad.
  - Utilización de los activos / Estrategia de inversión.

- **Perspectivas de procesos internos:** en esta etapa, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización de la empresa. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son:
  - Innovación.
  - Dirección organizacional.
  - Seguimiento interno a los procesos administrativos y operativos.
  - Supervisión y auditoría continua.

- **Perspectiva de aprendizaje/organización:** se refiere a los objetivos que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. Sin recursos humanos motivados, capacitados y entrenados no hay posibilidad de lograr éxito. Los temas claves de esta perspectiva son:
    - La satisfacción del empleado.
    - La satisfacción del cliente.
    - La satisfacción del proveedor.
    - La retención del empleado.
    - La productividad del empleado

- **Perspectiva enfocada al cliente:** esta perspectiva procura responder las expectativas de los clientes, en aspectos de gestión por parte de la empresa. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son:
    - Participación de mercado.
    - Retención de clientes.
    - Adquisición de clientes.
    - Rentabilidad de clientes.

Todas las perspectivas descritas anteriormente son de vital importancia y deben tomarse en cuenta a la hora de querer visualizar la gestión de una organización desde todos los ángulos.

5.2 PROPUESTA DISEÑADA

CVG Ferrominera Orinoco C.A, desarrolla una metodología de control de gestión basada en la medición y comparación de indicadores con estándares preestablecidos para definir la situación en la que se encuentra la empresa. Los indicadores que se manejan actualmente son: efectividad (con distintos enfoques), eficiencia (con distintos enfoques), eficacia (de las actividades realizadas).

Teniendo en claro lo anteriormente mencionado, a través de las visitas guiadas, observación directa y análisis objetivo, se pudo conocer que en el informe de control de gestión no se muestra un indicador importante que englobe al recurso humano como parte del análisis para la evaluación de la gestión de la gerencia, recurso al igual que los demás, de vital importancia para el desenvolvimiento de todas las actividades y avance de la organización, siendo este indicador, el medidor de la satisfacción desde varios ángulos de la empresa, por lo tanto, se propone además de los ajustes al informe de control de gestión para que sea más entendible y manejable a toda la fuerza laboral, la inclusión del indicador satisfacción, que es determinante para evaluar la gestión de la gerencia de suministros y compras especiales del estado, ya que manifestará, la situación que se presenta a nivel del cumplimiento de las actividades de trabajo de la fuerza laboral, como también la opinión de agentes externos de importancia para el cumplimiento total de los objetivos planteados.

A raíz de ello uno de los métodos a utilizar para la inclusión de este nuevo indicador en el informe de control de gestión de la gerencia de suministros y compras especiales del estado, es la realización de un diagrama de flujo, que explique de manera esquemática, los pasos o continuidad a seguir para la construcción del informe de manera precisa, objetiva, concisa y con claridad para un optimo entendimiento de la información que se presente.

5.2.1 ESQUEMA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Una herramienta indispensable para la optimización del control de gestión de cualquier organización, es poder expresar a través de un esquema, los pasos consecuentes para mantener la calidad de control de un proceso, gracias a que de manera visual se expresan cada una de las secciones o etapas minuciosas donde se debe hacer hincapié, para mantener un efectivo cumplimiento de los objetivos sin objeciones ni tropiezos y dirigir a la empresa u organización hacia la excelencia y fortaleza en el mercado. A raíz de esto, se propone un esquema de control de gestión para mantener a flote la optimización de los procesos internos de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de CVG Ferrominera Orinoco C.A.

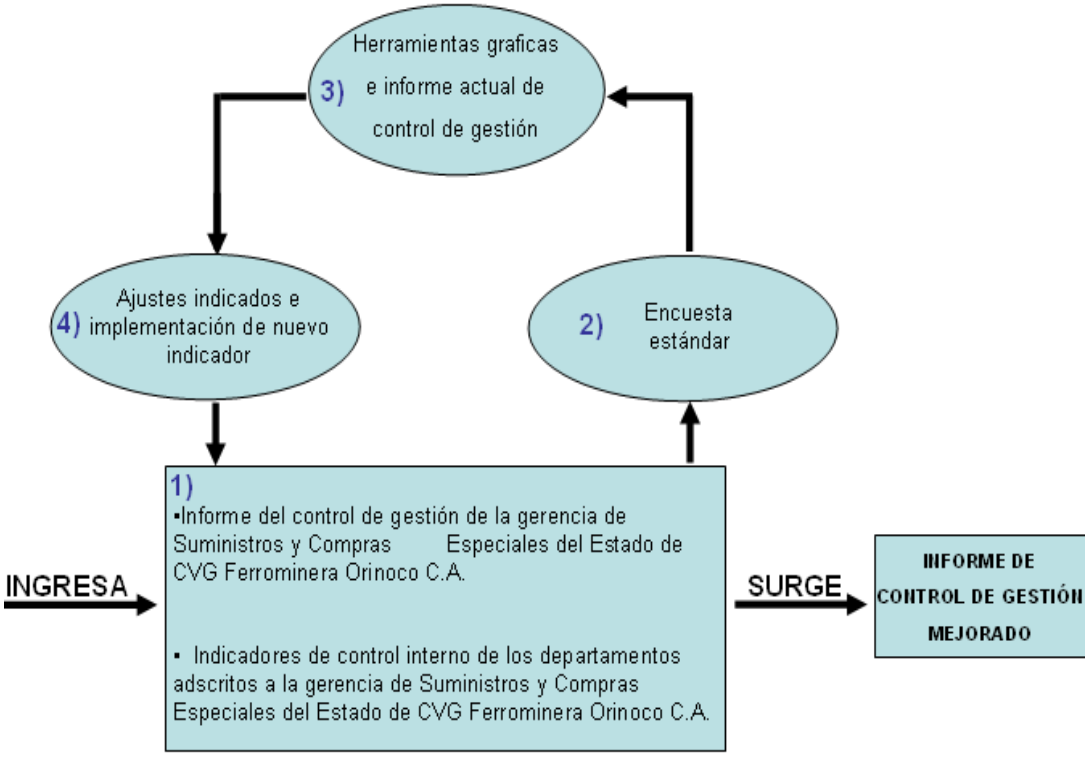


Figura V.7: Esquema de un control de gestión.
Fuente: Realización propia

- **Características:** tributos necesarios para comenzar el proceso de creación del sistema de control de gestión.
- **Sensor:** mecanismo de encuestas estándar, realizadas en los departamentos adscritos a la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de Ferrominera Orinoco C.A., para realizar el control respectivo.
- **Comparador:** conjunto de acciones graficas visuales que permitirán contrastar el resultado obtenido con las encuestas y el informe de control de gestión actual, a fin de visualizar un fallas presentes o poder tomar medidas correctivas en la gestión.
- **Ejecutor:** comprende la última fase del sistema de control de gestión, ya que permite continuar el procedimiento que se lleva a cabo, que en este caso comprende realizar constantemente los ajustes señalados en el informe actual de control de gestión e implementar la inclusión del indicador de satisfacción en la gestión de cada uno de los departamentos adscritos a la Gerencia de Suministros y Compras

Especiales del Estado de CVG Ferrominera Orinoco C.A., siendo la gestión de manera óptima para el desarrollo de las actividades de la organización.

Diagrama de Flujo de la Propuesta

Una forma de mantener un proceso optimizado, es con la realización de un diagrama de flujo donde se maneje con precisión y exactitud las actividades que se deben realizar para lograr con éxito un determinado trabajo, por lo cual se propone el siguiente diagrama de flujo a razón de minimizar los desajustes presentes y mantener un control en la ejecución final del informe de control de gestión. (Ver figura V.8)

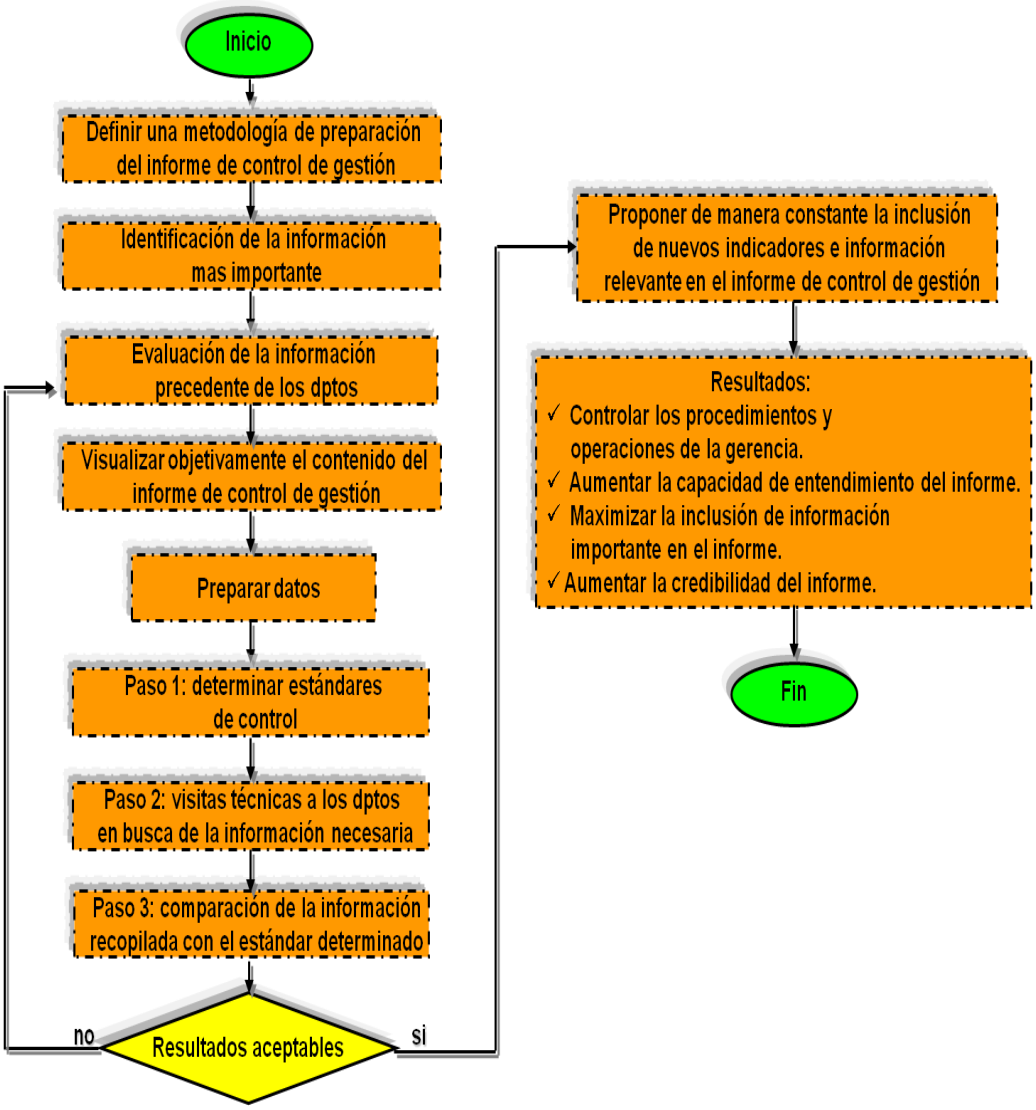


Figura V.8: Diagrama de flujo propuesto para realización del informe de control.
Fuente: Realización propia.

5.2.2 ESQUEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO

Para la realización de la propuesta se siguió un plan de acción que se esquematiza a continuación, en función de hallar las fallas existentes en el informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de CVG Ferrominera Orinoco C.A, y proponer mejoras a estas fallas. (Ver figura V.9)

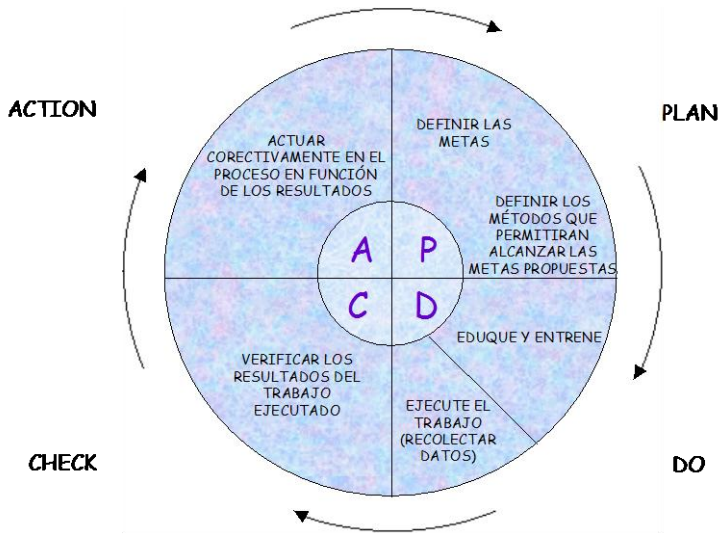


Figura V.9: Ciclo de mejoramiento continuo PDCA.
Fuente: Emerys Albornoz 2007.

1-. PLAN:

- Definir las metas y metodología que permita el cumplimiento de las mismas; en esta etapa se trazaron los fines y objetivo final que se quiere para comenzar el estudio a la construcción del informe de control de gestión de la gerencia de suministros y compras especiales del estado.

2-. DO (HACER):

- Realizar inducción del campo donde se esta ingresando a fin de tener criterios y base para el desarrollo de discernir fallas y desajustes que puedan estar presentes.
- Escudriñar la información que se tiene a la mano para comenzar a realizar diagnósticos respectivos de la situación actual.

3-. CHECK (VERIFICAR):

- Comparar los resultados obtenidos del diagnostico realizado con la propuesta que se desea desarrollar, a razón de comprar y puntualizar un estándar que sea conveniente y critico para el estudio.
- Mantener el plan de acción en constante monitoreo para registrar cualquier eventualidad que pueda presentarse.

4-. ACTION (ACTUAR):

- Estar atento a las posibles mejoras que nos arroje el mismo proceso, ya que es auto eficiente, puesto que en todo momento refleja la situación actual, pudiendo cambiarse el plan de acción en cualquier instante para mejorías.

5.2.3 PLANTEAMIENTO, ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

Estas señales son conocidas como indicadores de gestión. Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna. No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves.

El indicador de satisfacción es parte clave del rompecabezas de la gerencia y monitoreo de una organización puesto que define de manera clara y precisa la opinión pública de los que conforman dicha organización. La gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado, no presenta una estrategia de

competitividad interna en busca de optimizar los procesos y mantener una actitud de desarrollo constante entre los departamentos y personal que hacen vida en la organización, esto determina una condición de monotonía entre los mismos que solo se mantienen a raya de cualquier otra situación de pueda suscitarse laboralmente hablando, causando en algunos casos incomodidad para el trabajador por cualquier razón, motivo por el cual pudieran generarse actos inseguros al momento de realizan sus actividades, y pérdidas económicas para la empresa.

La inclusión del indicador de satisfacción en el informe de control de gestión de dicha gerencia, dejara mucho sobre lo cual trabajar y realizar mejoras, puesto que, será determinante a la hora de la toma de decisiones, ya que, desde todos los puntos de vista el objetivo de la decisión a tomarse debe ser la que satisfaga a la organización, pero que también al mismo tiempo surja el mismo efecto de agrado en los trabajadores y mantenga a flote el cumplimiento de los objetivos, concluyendo así en un ambiente participativo sin exclusividad.

La metodología de incluir el indicador de satisfacción, implica la utilización de un conjunto de técnicas claras y básicas para dirigir a una organización hacia el mejoramiento continuo, y la eficacia en el mediano y largo plazo, obteniendo como resultado una calidad superior en los procesos, productos y/o servicios de las empresas que lo implantan eficazmente. Debido a la simplicidad de sus etapas, esta técnica es propicia para cumplir con los objetivos acordados, mejorando así, las condiciones para el informe del control de gestión de la gerencia de suministros y compras especiales del estado evitando de cualquier modo el sesgo que pueda presentarse.

Desarrollo de la propuesta

Evaluación de las condiciones actuales de la información que comprende el informe de control de gestión de la gerencia de suministros y compras especiales del estado con el objeto de determinar posibles deficiencias o defectos existentes.

Para realizar esta propuesta se tuvo que realizar una serie de actividades como visitas a cada una de las áreas y entrevistas apoyadas por diferentes instrumentos para recolectar la información necesaria que permitió tomar las evidencias necesarias. Cabe destacar que la mayoría de los defectos visualizados son de orden simple, pero no se puede pretender inferir que los lectores puedan “imaginarse” las variables con las que se están trabajando en la presentación final del informe, puesto que estas personas están presentes para la toma de decisiones y análisis de la situación por lo tanto se debe realizar el informe lo mas explicito y simple posible, para evitar confusiones y pérdidas de tiempo en aclarar cada una de las laminas que no sean entendibles a razón de no colocar la información respectiva necesaria. A continuación se señalan los detalles en la presentación final del informe del control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de CVG Ferrominera Orinoco C.A.

En la diapositiva Nº6 de la presentación final del informe de control de gestión de la gerencia de suministros y compras especiales del estado se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.10)

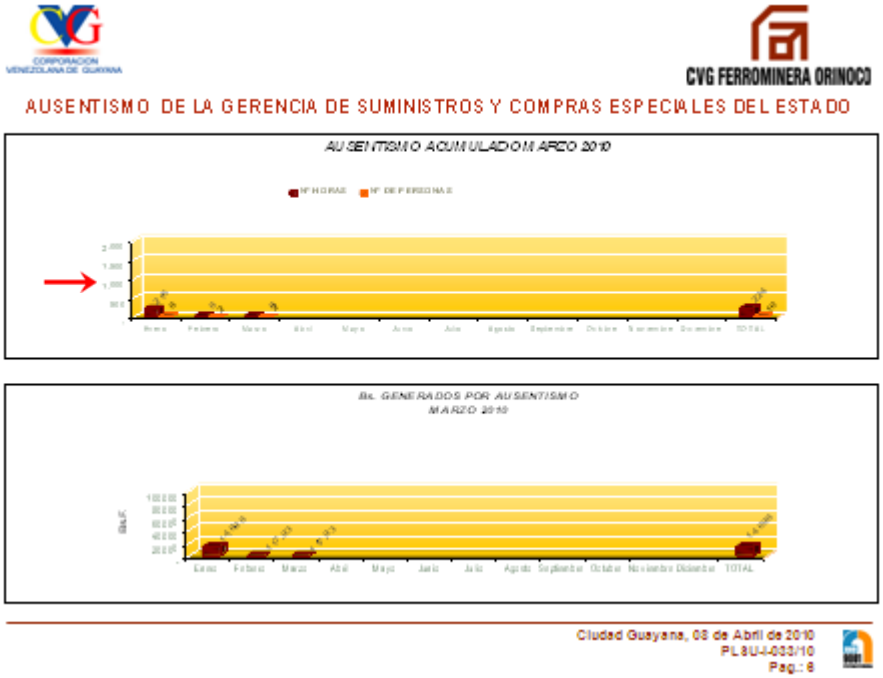


Figura V.10: **Ausentismo de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse una gráfica distinta para cada variable, es decir, una gráfica que exprese la cantidad de horas y otra gráfica que exprese el nuero de personas, a razón de no mezclar las variables que aunque son dependientes entre ellas, pude ocurrir confusión a la hora de visualizarse la gráfica actual.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

- Debería realizarse dentro de cada histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia.

En la diapositiva Nº9 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.11)

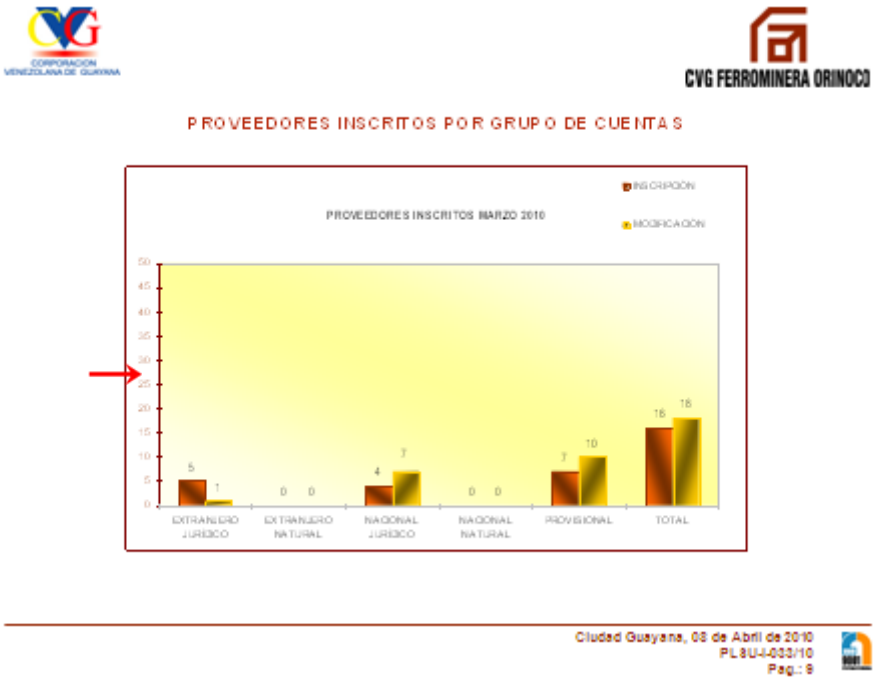


Figura V.11: **Proveedores inscritos por grupo de cuentas**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse una gráfica distinta para cada variable, es decir, una gráfica que exprese la cantidad de proveedores inscritos y otra gráfica que exprese la cantidad de proveedores modificados, a razón de no mezclar las variables.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº10 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.12)

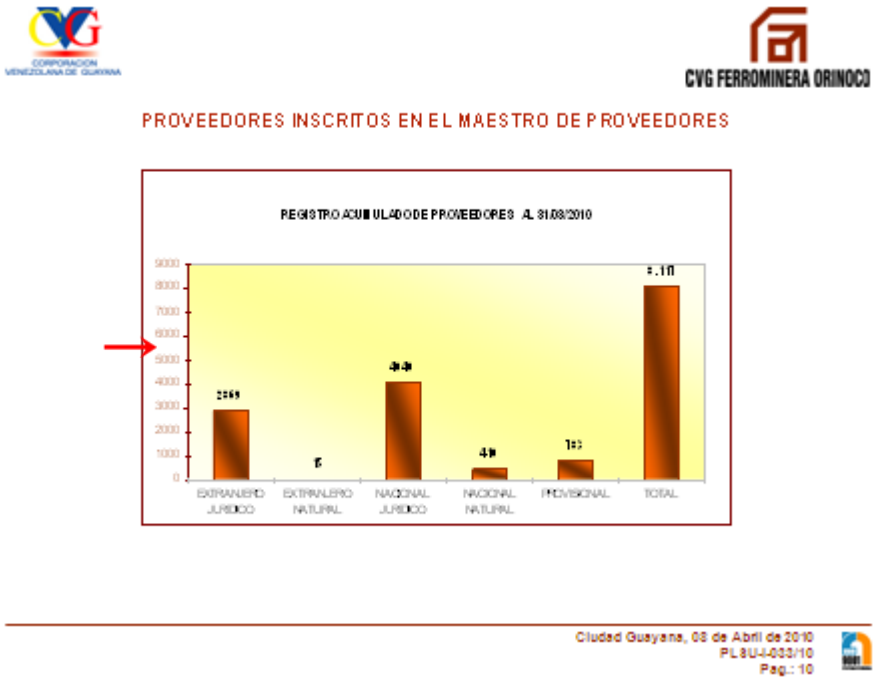


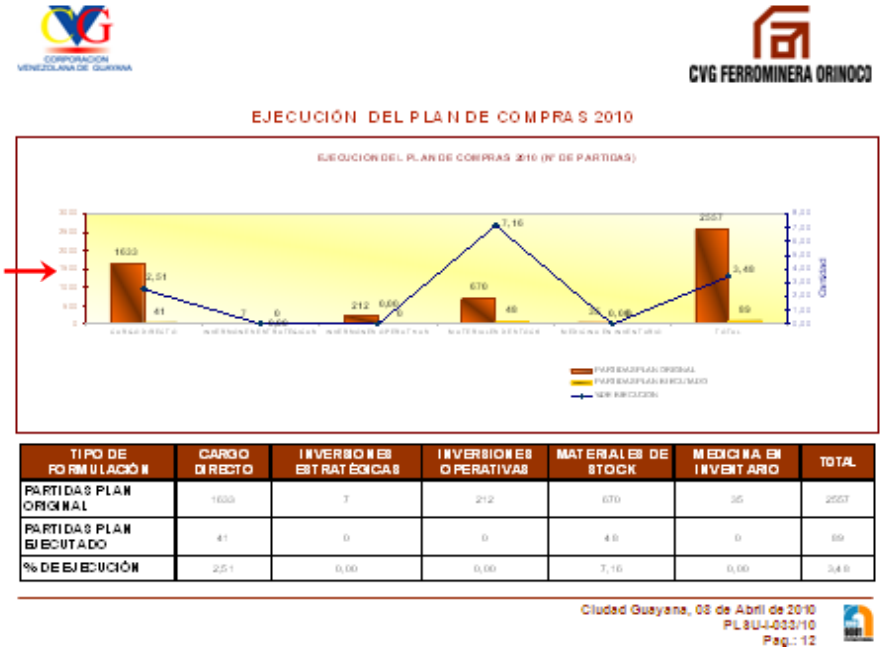
Figura V.12: **Proveedores inscritos en el maestro de proveedores**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de los datos y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº12 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.13)



TIPO DE FORMULACIÓN	CARGO DIRECTO	INVERSIONES ESTRATÉGICAS	INVERSIONES OPERATIVAS	MATERIALES DE STOCK	MEDICINA EN INVENTARIO	TOTAL
PARTIDAS PLAN ORIGINAL	1633	7	212	670	35	2557
PARTIDAS PLAN EJECUTADO	41	0	0	48	0	89
% DE EJECUCIÓN	2,51	0,00	0,00	7,16	0,00	3,48

Figura V.13: **Ejecución de compras 2010.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº13 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.14)

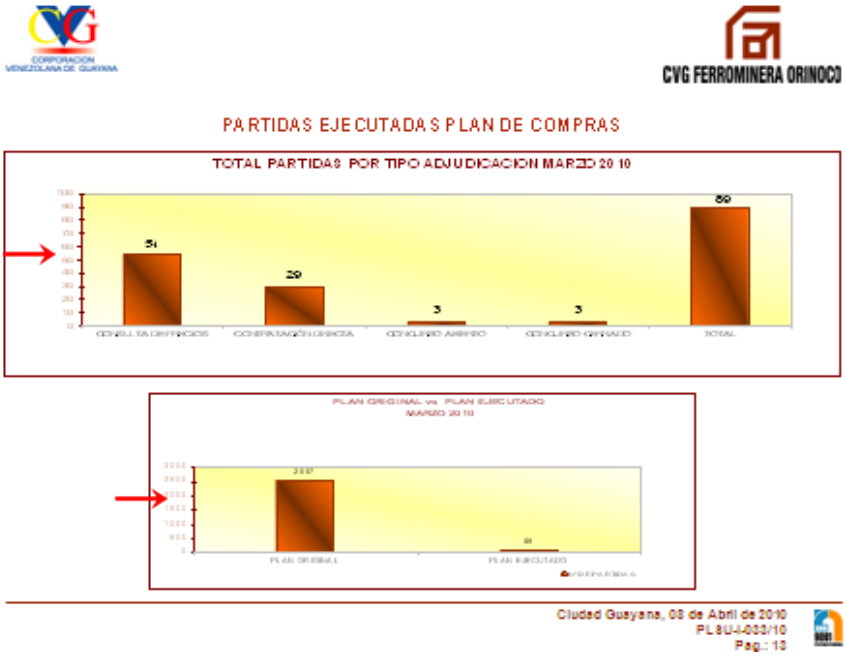


Figura V.14: **Partidas ejecutadas plan de compras.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº14 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.15)

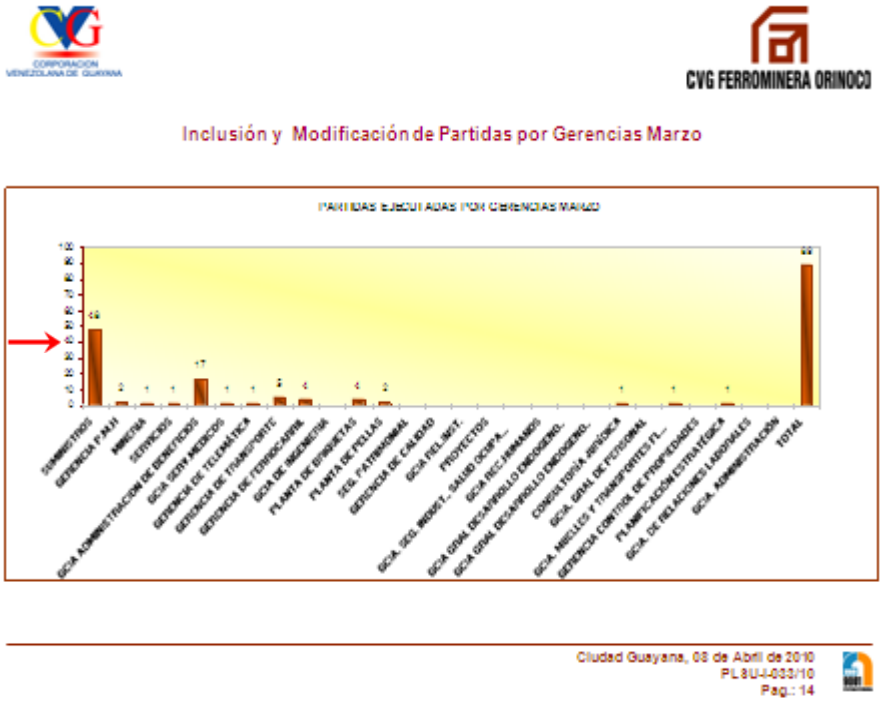


Figura V.15: **Inclusión y modificación de partidas por gerencias marzo.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse una gráfica distinta para cada variable, es decir, una gráfica que exprese la cantidad de proveedores inscritos y otra gráfica que exprese la cantidad de proveedores modificados, a razón de no mezclar las variables.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº16 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.16)

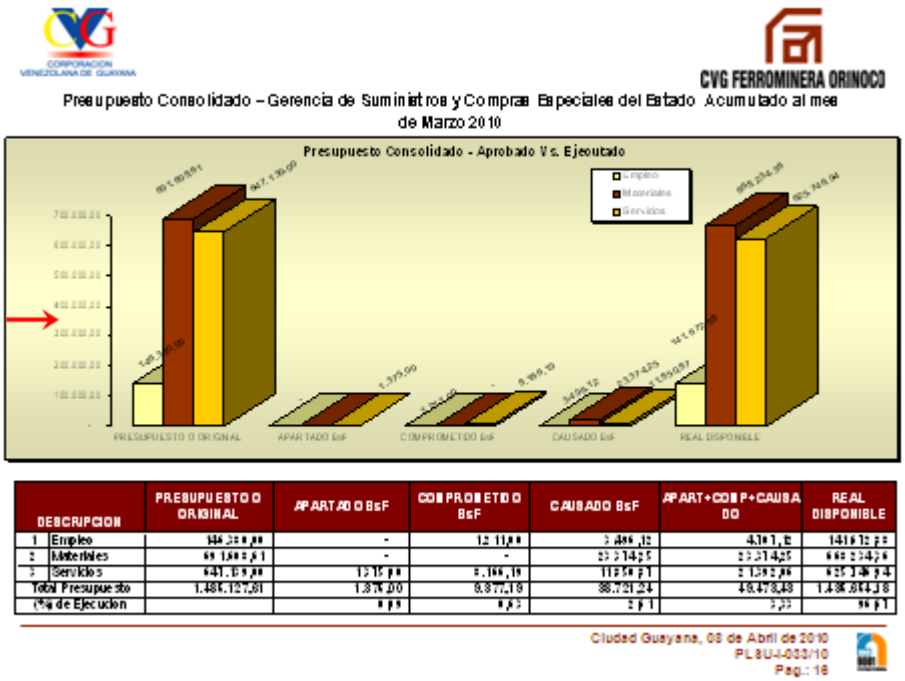


Figura V.16: **Presupuesto consolidado.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse una gráfica distinta para cada variable a razón de no mezclar las variables y evitar confusiones.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº21 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.17)

Figura V.17: **Consumo de combustible.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- Debería realizarse una gráfica distinta para cada variable a razón de no mezclar las variables y evitar confusiones.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

- Debe crearse un estudio especial que explique la tendencia de aumento del consumo de gasoil, pero eso indica otro tema de investigación.

En la diapositiva Nº23 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.18)

CVG FERROMINERA ORINOCO

GESTIÓN DEL DPTO. DE COMPRAS NACIONALES 2010

Descripción	Ene	Feb	Mar	Acum. Al mes de MARZO
Conversión de S/Pen P/C - (promedio de los Hab.)	1	4	4	3
Cantidad de Pedidos Colocados	7	55	82	144
Promedio de Pedidos Colocados por Comprador (C/U)	7	55	80	47
Cumplimiento en la colocación (%efectividad)	100%	100%	98%	100%
Cantidad de Renglones de Pedidos Recibidos	151	334	115	600
Cantidad de Renglones de Pedidos Recibidos Oportunamente	150	330	115	595
Cumplimiento de Entregas (%efectividad)	99%	99%	100%	99%
Valor Total Colocado (Bs. F.)	301.352,40	1.741.296,92	7.787.477,27	9.880.146,59

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PLBUI-033/10
Pag.: 23

Figura V.18: **Gestión del departamento de compras nacionales.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- Inclusión del indicador satisfacción general del departamento de compras nacionales.

En la diapositiva Nº24 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.19)

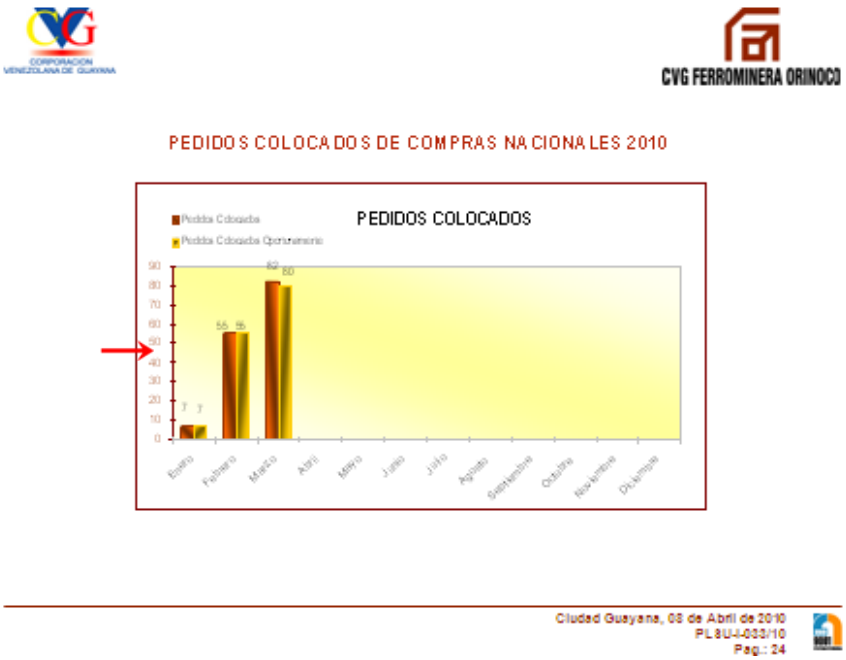


Figura V.19: **Pedidos colocados de compras nacionales.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse una gráfica distinta para cada variable a razón de no mezclar las variables y evitar confusiones.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº25 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.20)

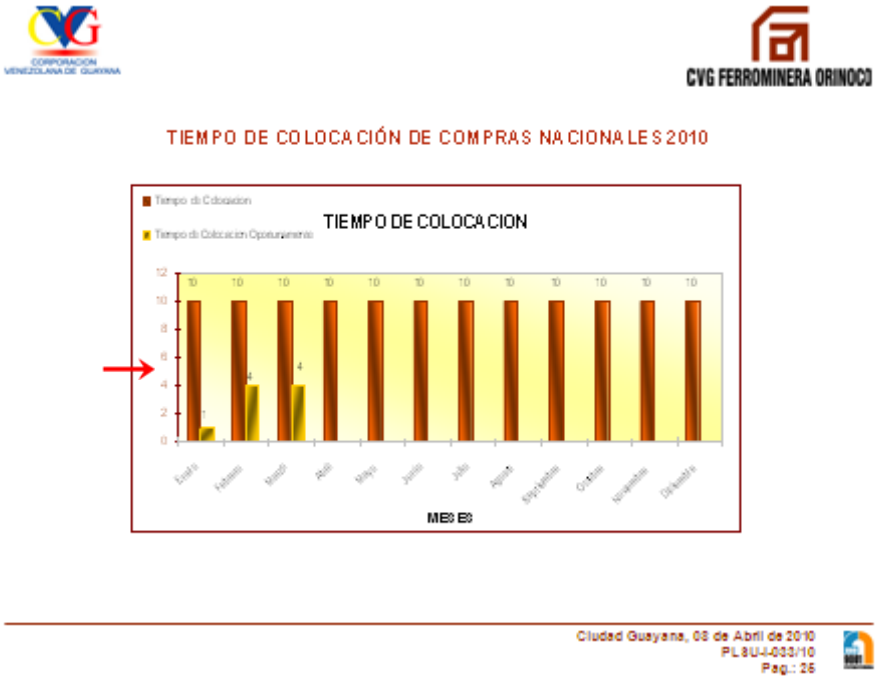


Figura V.20: **Tiempo de colocación de compras nacionales.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse una gráfica distinta para cada variable a razón de no mezclar las variables y evitar confusiones.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº26 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.21)

CVG FERROMINERA ORINOCO

GESTIÓN DEL DPTO. DE COMPRAS INTERNACIONALES 2010

Descripción	Ene	Feb	Mar	Acum. al mes de MARZO
Conversión de S/Pen P/C - (promedio días Hás.)	19	21	7	16
Cantidad de Pedidos Colocados (*) Considerados los S/P año 2008	22	13	20	55
Cantidad de Pedidos Colocados Oportunamente (*) Considerados los S/P año 2008	22	13	20	55
Promedio de Pedidos Colocados por Comprador (CAI)	4	2	2	8
Cumplimiento en la colocación (%efectividad)	100	100	100	100
Cantidad de Pedido Recibidos Totales	26	24	0	50
Cantidad de Pedido Recibidos con Disponibilidad Presupuestaria	18	13	0	55
Cantidad de Pedido Recibidos Oportunamente	18	13	0	11
Cumplimiento de Entrega (%efectividad)	100	100	100	100
Valor Total Colocado (US$)	1.457.561,16	994.204,57	1.957.917,51	6.409.772,84

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PL8UJ-003/10
Pag.: 28

Figura V.21: **Gestión del departamento de compras internacionales.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- Inclusión del indicador satisfacción general del departamento de compras nacionales.

En la diapositiva Nº27 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.22)

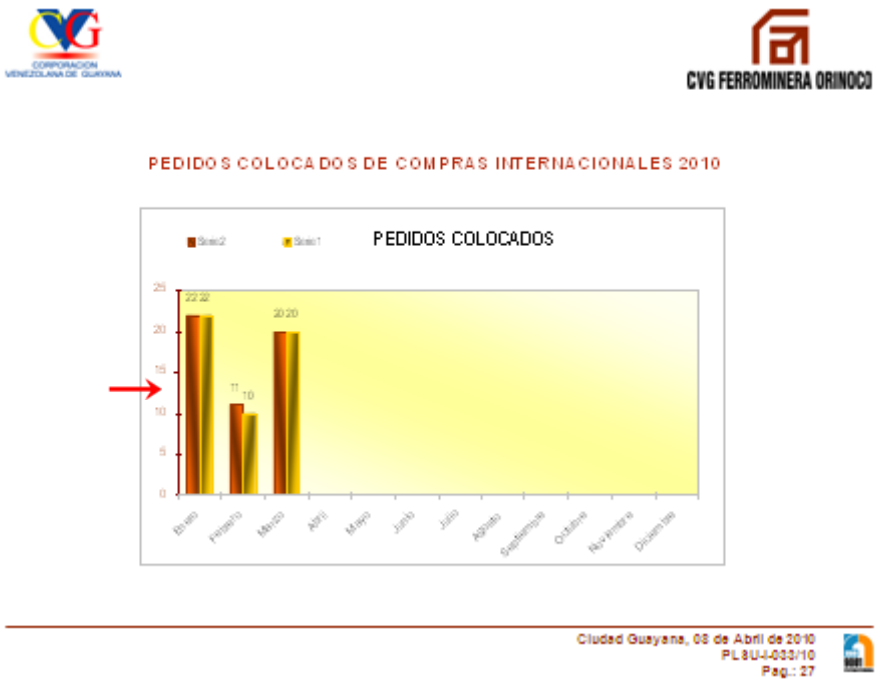


Figura V.22: **Pedidos colocados de compras internacionales.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse una gráfica distinta para cada variable a razón de no mezclar las variables y evitar confusiones.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº28 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figuraV.23)

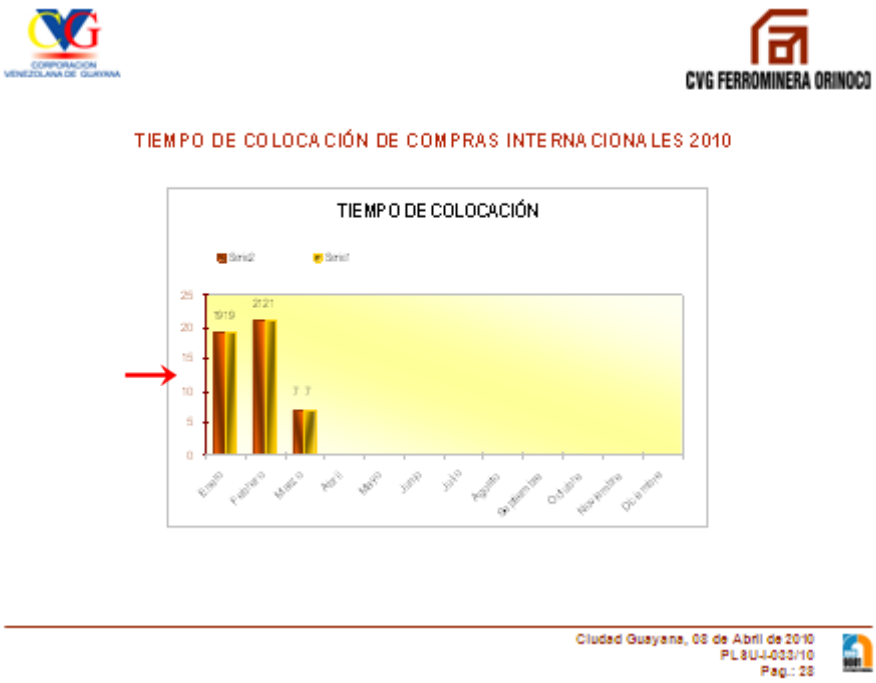


Figura V.23: **Tiempo de colocación de compras internacionales.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse una gráfica distinta para cada variable a razón de no mezclar las variables y evitar confusiones.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº29 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figuraV.24)

CVG FERROMINERA ORINOCO

GESTION DEL DPTO. CONTRATOS Y SERVICIOS 2010

Descripción	Ene	Feb	Mar	Acumulado
Cantidad de Pedidos Colocados (*) Considerados las S/P año 2010	7	12	10	29
Cantidad de Pedidos Colocados Oportunamente (*) Considerados las S/P año 2010	16	8	13	37
Promedio de Pedidos Colocados por Comprador (C/U)	16	8	13	12
Cumplimiento en la colocación (% efectividad)	100%	100%	100%	100%

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PL 8U-I-033/10
Pag.: 29

Figura V.24: **Gestión del departamento de contratos y servicios.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- Inclusión del indicador satisfacción general del departamento de contratos y servicios.

En la diapositiva Nº30 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.25)

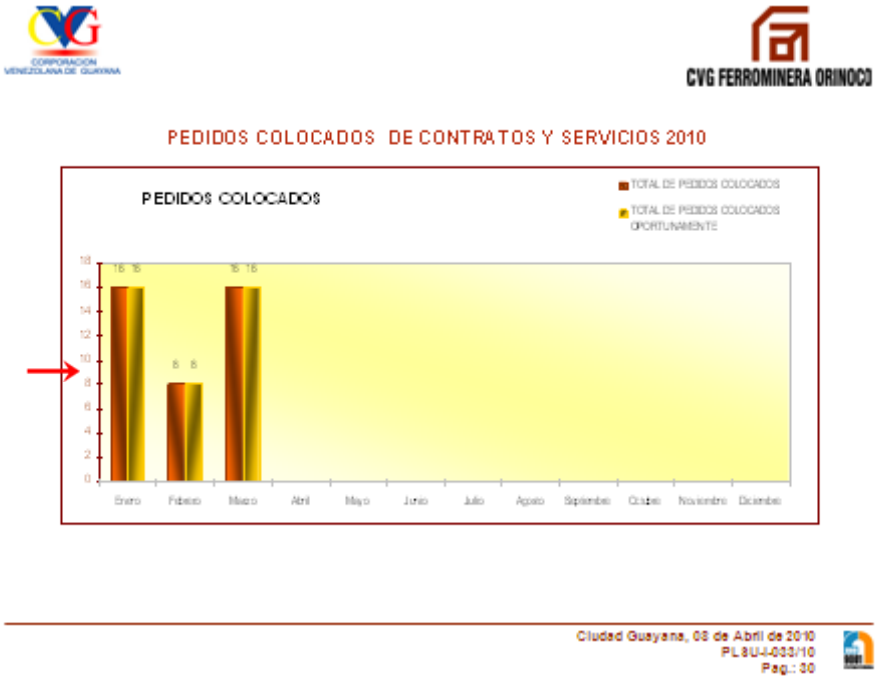


Figura V.25: **Pedidos colocados de contratos y servicios**.
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse una gráfica distinta para cada variable a razón de no mezclar las variables y evitar confusiones.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº31 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.26)

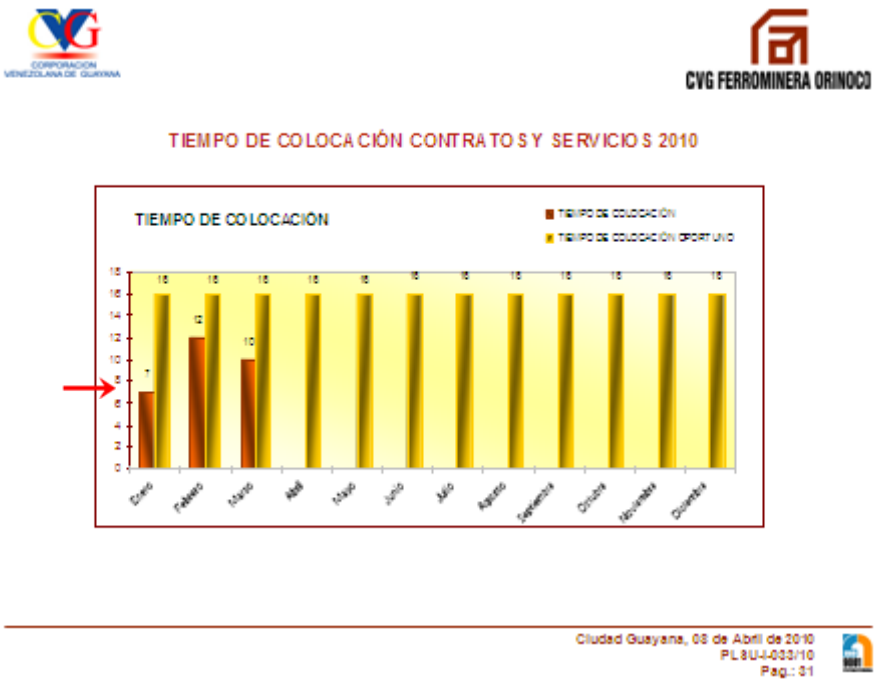


Figura V.26: **Tiempo de colocación de contratos y servicios.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse una gráfica distinta para cada variable a razón de no mezclar las variables y evitar confusiones.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº32 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.27)

Figura V.27: **Departamento de aduana y tráfico**.
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- No deben incluirse imágenes en la presentación de un departamento, pierde seriedad el informe, las imágenes solo se incluyen para hacer referencia en casos de importancia visual, es decir, representar señalizaciones, visualizar continuidad de obras, entre otros.

- Debería colocarse una tabla igual que para los demás departamentos para visualizar el comportamiento de los indicadores que maneja el departamento.

En la diapositiva Nº36 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.28)

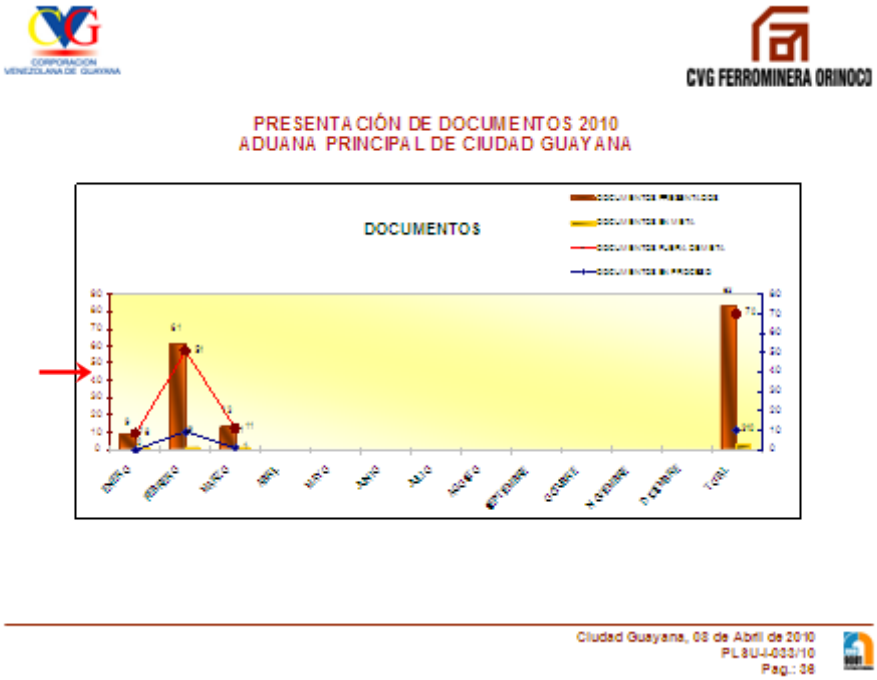


Figura V.28: **Presentación de documentos aduana principal de Ciudad Guayana.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse una gráfica distinta para cada variable a razón de no mezclar las variables y evitar confusiones.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº37 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.29)

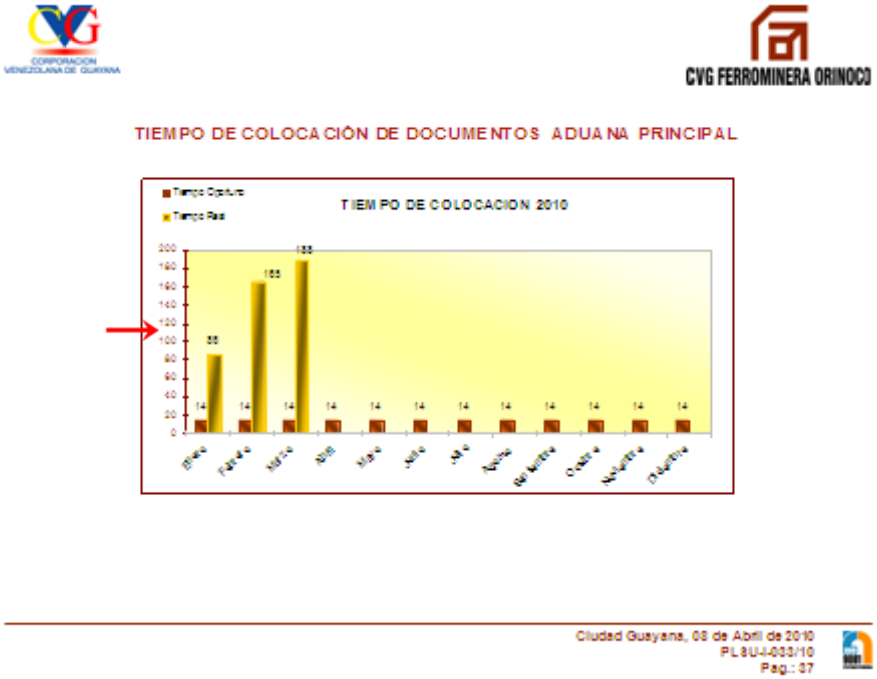


Figura V.29: **Tiempo de colocación de documentos aduana principal.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº39 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.30)

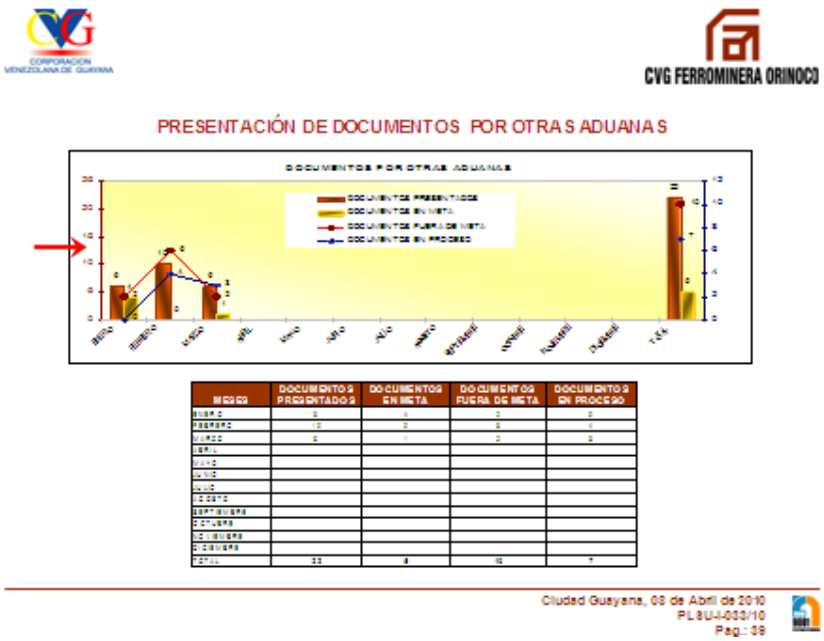


Figura V.30: **Presentación de documentos por otras aduanas.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº40 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.31)

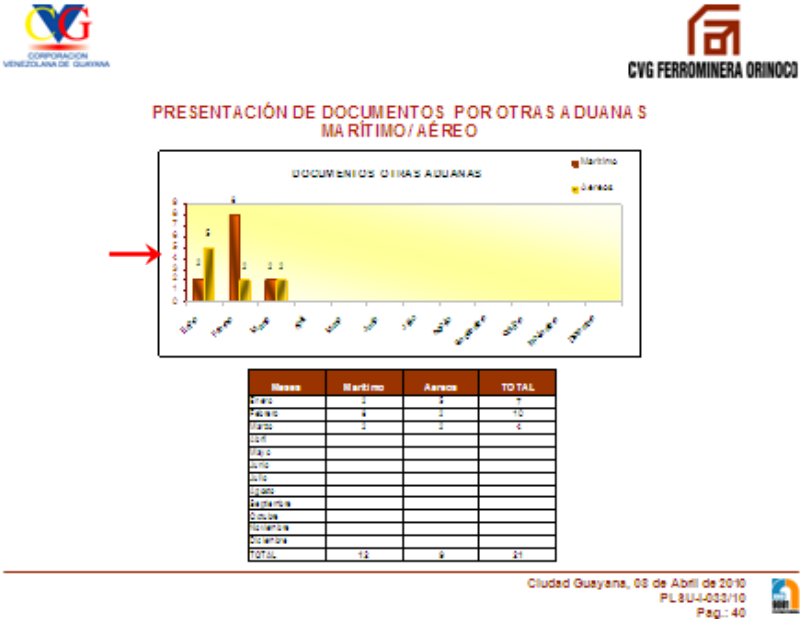


Figura V.31: **Presentación de documentos por otras aduanas marítimo/aéreo.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse una gráfica distinta para cada variable a razón de no mezclar las variables y evitar confusiones.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº41 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.32)

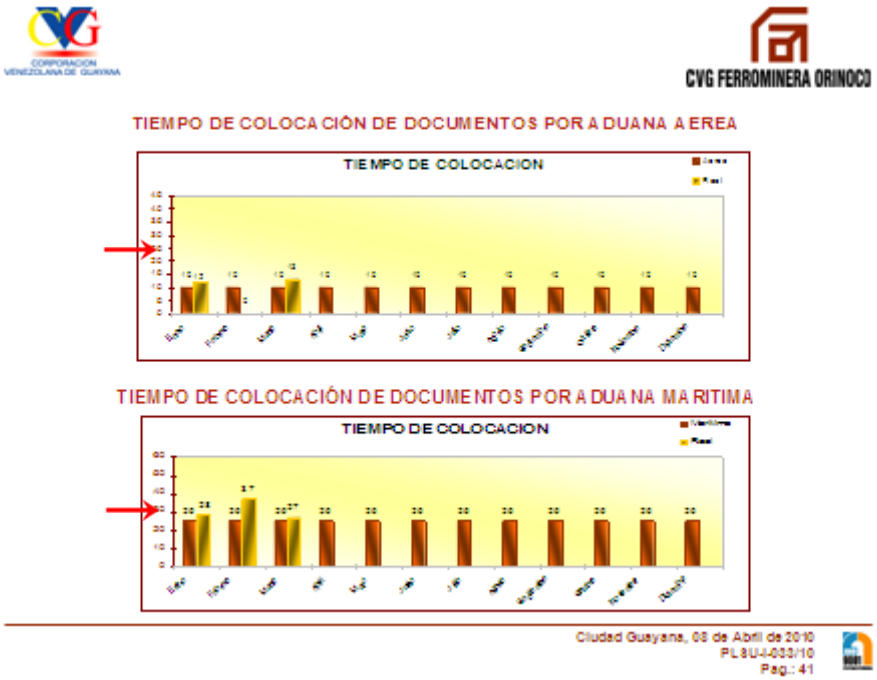


Figura V.32: **Tiempo de colocación de documentos por aduana aérea.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº42 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.33)

Figura V.33: **Departamento almacén y materiales.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- No deben incluirse imágenes en la presentación de un departamento, pierde seriedad el informe, las imágenes solo se incluyen para hacer referencia en casos de importancia visual, es decir, representar señalizaciones, visualizar continuidad de obras, entre otros.

- Debería colocarse una tabla igual que para los demás departamentos para visualizar el comportamiento de los indicadores que maneja el departamento.

En la diapositiva Nº47 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.34)

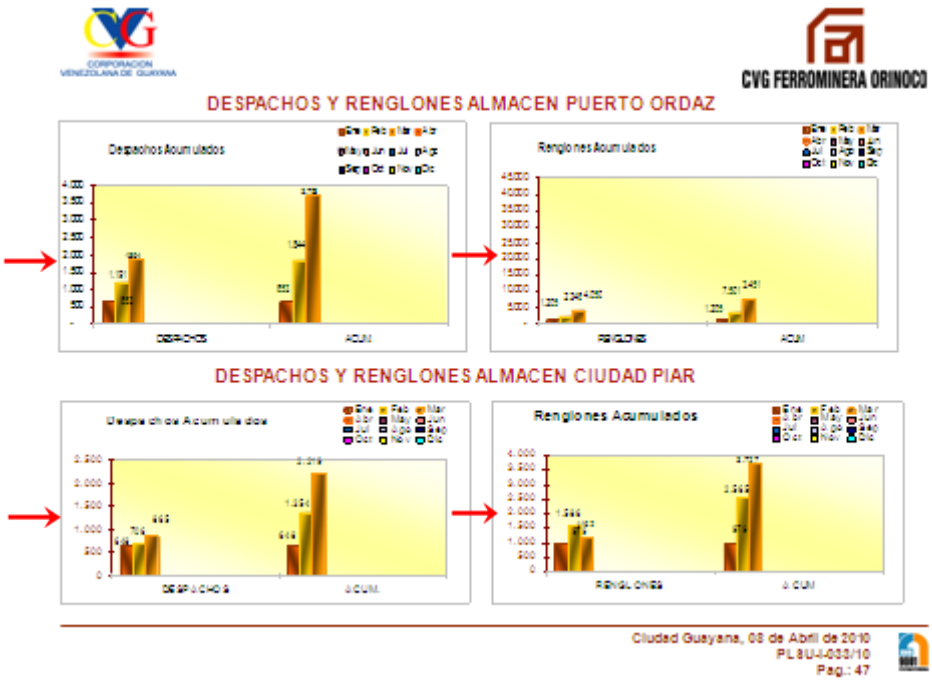


Figura V.34: **Despachos y renglones almacén Puerto Ordaz.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº48 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.35)

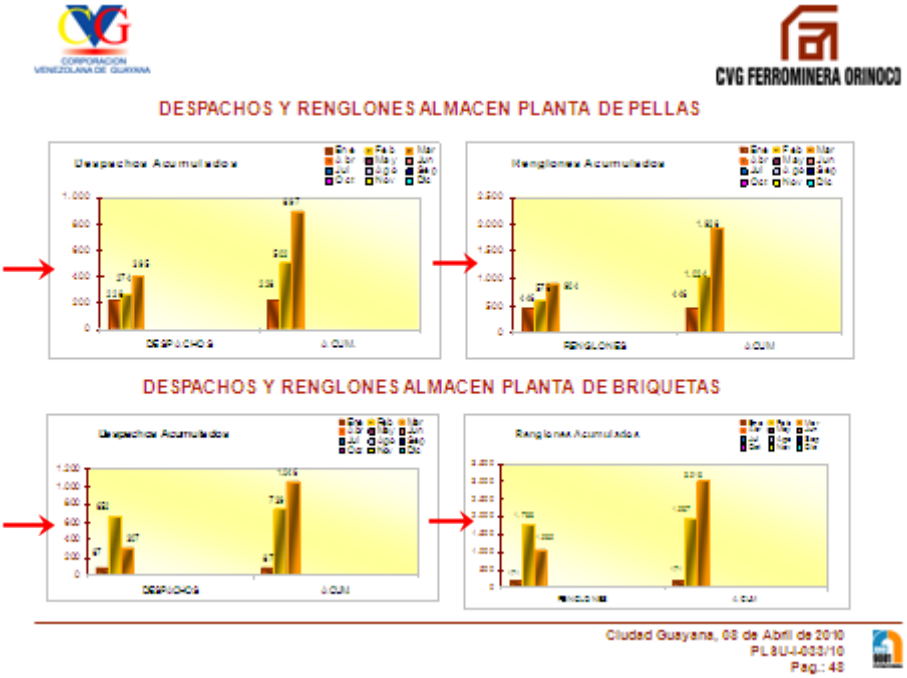


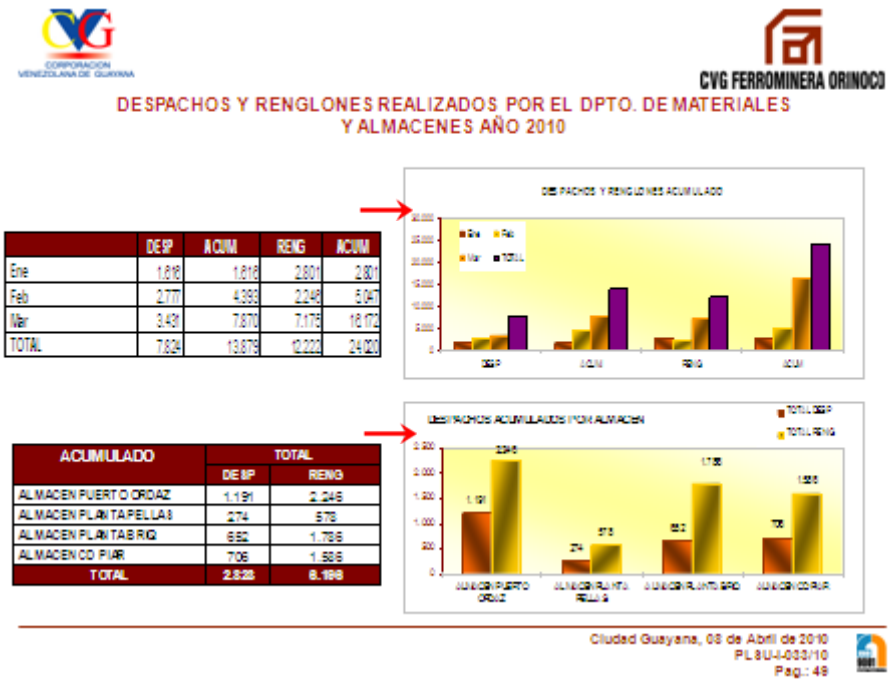
Figura V.35: **Despachos y renglones almacén planta de pellas**.
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En la diapositiva Nº49 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.36)



CVG FERROMINERA ORINOCO

DESPACHOS Y RENGLONES REALIZADOS POR EL DPTO. DE MATERIALES Y ALMACENES AÑO 2010

	DESP	ACUM	RENG	ACUM
Ene	1.816	1.816	2.801	2.801
Feb	2.777	4.593	2.246	5.047
Mar	3.431	7.870	7.175	12.172
TOTAL	7.624	13.879	10.222	24.020

ACUMULADO	TOTAL	
	DESP	RENG
ALMACEN PUERTO ORDAZ	1.191	2.246
ALMACEN PLANTA PELLAS	274	576
ALMACEN PLANTA BRIQ	652	1.786
ALMACEN CD PIAR	706	1.586
TOTAL	2.828	6.194

Ciudad Guayana, 08 de Abril de 2010
PL 8-U-I-033/10
Pag.: 49

Figura V.36: **Despachos y renglones realizados por el Dpto. de materiales y almacén.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- La flecha roja indica que no se encuentra la denominación de esos números, es decir, no tienen variable escrita que defina a que se refiere esa directriz de la gráfica.

- Debería realizarse dentro del histograma una línea de tendencia para visualizar el comportamiento de las variables y definir una estrategia que proponga nivelar la tendencia o por lo menos contar esta herramienta que también ofrece entendimiento de la información que se presenta.

- Deberían expresarse los datos en porcentajes puesto a que es más amigable a los lectores para poder realizar comparaciones numéricas.

En las diapositivas Nº62/62/64/65 de la presentación final del informe se encuentra lo siguiente. (Ver figura V.37)

Figura V.37: **Clima organizacional.**
Fuente: Informe de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras especiales del Estado.

- No deben incluirse imágenes de este tipo en el informe debido a que el mismo pierde seriedad, si se quiere reflejar actividades de convivencia interna, pueden realizarse en forma de cuestionario de respuestas o simplemente en forma descriptiva cualitativa para acotar acerca del clima organizacional, ya que, las imágenes solo se incluyen para hacer referencia a casos de señalizaciones, visualizar continuidad de obras, entre otros.

- El superación de toda gestión, depende del análisis de los factores críticos de éxito (FCE), como también la perfecta sincronía y armonía entre los trabajadores que dependen de la dirección de un superior, por lo tanto, para reflejar las actividades de armonía entre los trabajadores debe incluirse un método o herramienta que permita reflejar esta armonía sin tener que colocar imágenes, ya que estas ocupan espacio y consumen tiempo para la preparación del informe final de control de gestión de la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado.

Anteriormente se pudo visualizar con claridad los desajustes presentes en cada lamina o diapositiva del informe final del control de gestión, además de los ajustes señalados, cabe destacar que preferiblemente deben realizarse los histogramas con base en un solo color, para tener una sola temática y no manejar un tópico “visual” que perturbe la información ni que pueda despistar al lector la linealidad que debe seguir. En el mismo orden de ideas, se propone incluir un nuevo indicador de control de gestión, siendo este, nivel de satisfacción para cada uno de los departamentos siguientes:

- Departamento de compras nacionales.
- Departamento de compras internacionales.
- Departamento de contrataciones y servicios.
- Departamento de aduana y tráfico.
- Departamento de materiales y almacenes.

El indicador de gestión satisfacción, es una medida utilizada para determinar el éxito de la organización, ya que se toma en cuenta a la gran masa de trabajadores de dicha organización en función de que formen parte directa del proceso gerencial, haciéndolo cada vez más preciso, objetivo y a su vez exitoso. Este indicador de satisfacción debe ser utilizado continuamente a lo largo del ciclo de vida de la organización, para evaluar el desempeño y los resultados gerenciales.

La propuesta de este indicador, está definida tipo encuesta directa hacia los trabajadores como: unidad usuaria y parte operativa del departamento, y hacia los agentes externos como: proveedores. De tal modo que se pueda obtener una encuesta donde se relacionen los datos de los trabajadores junto a los agentes externos, para ofrecer una conclusión concreta y objetiva sin sesgo que permita una toma de decisión precisa, siempre en busca de mejoras y optimización de los procesos internos. Con este indicador se pretende medir la participación de la fuerza laboral que hace vida en CVG Ferrominera Orinoco C.A., a razón de dar cabida a la evaluación de la gestión que se lleva a cabo

actualmente y hallar la estrategia lógica y directa de mejorar la situación que pueda presentarse.

5.2.4 DIAGRAMA DE FLUJO PARA CONSTRUCCIÓN DEL INDICADOR DE SATISFACCIÓN

A continuación se presenta la metodología para implantar este nuevo indicador en los departamentos materiales y almacén, aduana y tráfico, compras nacionales, compras internacionales y contrataciones y servicios, debido a la semejanza de operaciones de estos últimos tres departamentos, se utilizara la misma metodología de la encuesta y el mismo procedimiento, mientras que para los departamentos materiales y almacén, y aduana y tráfico, finaliza el proceso del indicador de satisfacción en el paso ocho (8) del siguiente diagrama de flujo que se muestra a continuación. (Ver figura V.38)

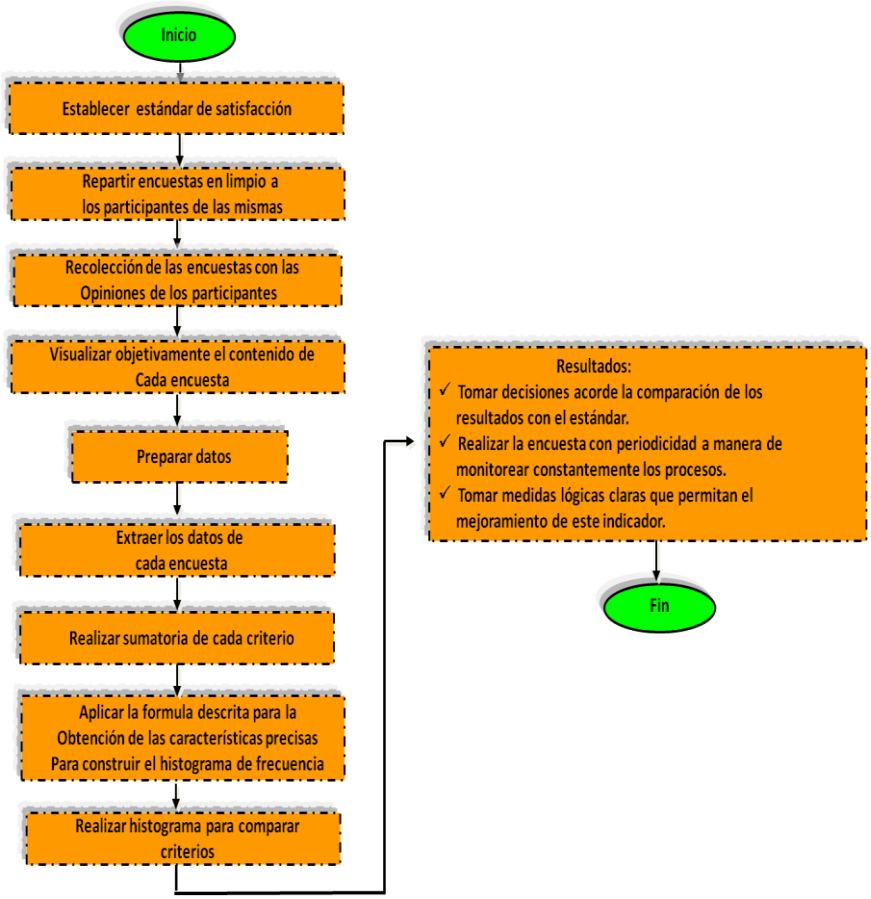


Figura V.38: **Diagrama de flujo para construcción de indicador satisfacción.**
Fuente: Realización propia.

El estándar de satisfacción siempre será aceptable cuando los cálculos del indicador satisfacción sean > 50%.

El estándar de satisfacción siempre será inaceptable cuando los cálculos del indicador satisfacción sean ≤ 50%.

1. Se debe mantener un punto de partida definido para poder continuar sin con el proceso sin tener que regresar luego que se está sobre la marcha, es por ello que establecer el estándar es primordial. Luego de ello, lo siguiente es hacer llegar las encuestas a respectivas personas que estén en posición de responder cada una de las preguntas pertinentes que se expresan en la encuesta, cabe destacar que las encuestas son sencillas en las preguntas y de amplio entendimiento para una rápida respuesta, ya que las mismas poseen 5 criterios de evaluación: **Excelente, Bueno, Regular, Malo y Decadente**, donde el participante podrá escoger según su razón que calificación le da a cada pregunta.

2. Luego de tener recoger una cantidad mínima de 20 encuestas como población de muestra para la construcción de este indicador, se procede a visualizar cada una con detenimiento objetivo a razón de poder preparar los datos para desarrollar la ecuación propuesta exclusivamente para este indicador.

3. Al momento de tener las encuestas debidamente ordenadas y apiladas, se deriva a realizar la sumatoria de las respuestas obtenidas por cada criterio, de esta manera tendremos un total de respuestas por criterio y es en este punto donde se aplica la fórmula propuesta que es la siguiente:

$$\frac{\sum_{Cr=1}^{Cr=n} Cr_1+Cr_n/5}{n} \text{ X } 100\%$$

Donde:

Cr: las respuestas por criterio.

n: la cantidad de encuestas.

4. Con la primera operación se obtendrá una *respuesta promedio* por criterio, la cual luego al dividirse entre la cantidad de encuestas realizadas nos dará el nivel de satisfacción en porcentaje, lo cual podemos comparar con el estándar y determinar si es aceptable o no.

Se debe realizar el mismo procedimiento para cada uno de las características de evaluación, es decir, volver a realizar el paso tres (3), para satisfacción del proveedor, satisfacción de la unidad usuaria y el departamento, siempre y cuando sean el caso de:

- Departamento de compras nacionales.
- Departamento de compras internacionales.
- Departamento de contrataciones y servicios.

Debido a que estos departamentos engloban una serie de actividades que convergen con otras vertientes externas que influyen en la gestión del mismo.

5. Luego de ubicar numéricamente la satisfacción de cada característica (*proveedor, unidad usuaria, personal de departamento*), se debe realizar un histograma de frecuencia, que refleje la situación de satisfacción de manera grafica para un mayor entendimiento.

6. Seguidamente se debe desarrollar la siguiente metodología, debido a que la satisfacción general del departamento (*solo en los casos de los tres departamentos nombrados anteriormente*) incluye la satisfacción de la unidad usuaria, satisfacción del proveedor y satisfacción del personal del departamento, se deben sumar las tres variables de satisfacción (*unidad usuaria, proveedor, personal del departamento*) de la siguiente manera:

$$\sum_{S=1}^{S=n} Su + Sp + Sdpto = St$$

7. Donde St, es la satisfacción total de la sumatoria efectuada, en el mismo orden de ideas, se debe dividir este resultado entre tres (3) para tomar un promedio de satisfacción final de las características sumadas.

   Entonces se tiene:

$$\frac{St}{3} = Stp$$

Como resultado final, se tiene la satisfacción promedio total de cualesquiera que sean los departamentos: compras nacionales, compras internacionales y contrataciones y servicios.

La metodología para la expresión de la satisfacción de los departamentos materiales y almacenes, y aduana y tráfico, queda explícitamente descrita en el diagrama de flujo hasta el paso ocho (8), y debido a que el contenido de las encuestas de estos departamentos es objetiva y completa, únicamente se debe realizar el cálculo del nivel de satisfacción una sola vez.

Una vez finalizado todos los cálculos de los niveles de satisfacción de los departamentos estudiados, se construye una grafica adjunta con la información proveniente de cada uno de ellos para comparar este indicador común y establecer una estrategia que permita lograr o encaminar una metodología de satisfacción normal o aceptable para la organización en la gerencia de suministros y compras especiales del estado.

Los modelos de encuestas son los siguientes para cada departamento. Los primeros (3) modelos son para los departamentos compras nacionales, compras internacionales, contrataciones y servicios, debido a la semejanza de sus actividades:

ENCUESTA INDICADOR DE SATISFACCIÓN DE LA UNIDAD USUARIA PARA COMPRAS NACIONALES, COMPRAS INTERNACIONALES, CONTRATACIONES Y SERVICIOS. (Ver cuadro V.4)

	DEPENDENCIA: *XXXXXXXX*
	OBJETIVO DE LA DEPENDENCIA: *XXXXXXXX*
	EVALUACION: *SATISFACCION DE LA UNIDAD USUARIA*
	OBJETIVO: *MEDIR NIVEL DE CONFIABILIDAD Y GRATITUD DE LA UNIDAD USUARIA RESPECTO A LA GESTION DEL DPTO XXXXXXXXXXX*
	ESTRATEGIA: *ENCUESTA DIRECTA ESTANDAR*
	RESPONSABLE: *XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX*
FECHA:	**ENCUESTA Nº:**
FRECUENCIA: *SEMANAL* ☐	*QUINCENAL* ☐ *MENSUAL* ☐

CRITERIOS / RAZONES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	DECADENTE
¿Cómo define la gestión de XXXXXXX?					
¿Cómo establece el tiempo de respuesta de este Dpto?					
¿Cómo puede denominar por su parte, la claridad de las especificaciones técnicas del pedido?					
¿Qué adjetivo le da, al cumplimiento de los requerimientos técnicos específicos del pedido?					
¿Cómo considerar que pueda ser la calidad del pedido solicitado, en relación al desempeño de su trabajo?					
¿Qué clasificación otorga al seguimiento de su pedido?					
¿Cómo pudieran desarrollarse las actividades de trabajo de la empresa de no obtener el pedido requerido a tiempo?					
¿Cómo podría señalar el seguimiento que se realiza a los pedidos entregados en toda la empresa reiterando la importancia y criticidad de lo solicitado?					
¿Cómo puntualiza su nivel de satisfacción?					
¿Cómo establece la calidad del sistema SAP para la solicitud de su pedido?					
¿Qué confiabilidad otorga al sistema SAP para la solicitud de su pedido?					
¿Qué adjetivo otorga al entendimiento del sistema SAP, con relación a la solicitud de su pedido?					
¿Qué calidad señala para esta encuesta?					
TOTAL					

Cuadro V.4: **Encuesta indicador de satisfacción de la unidad usuaria.**

Fuente: Realización propia.

ENCUESTA INDICADOR DE SATISFACCIÓN DEL PROVEEDOR PARA COMPRAS NACIONALES, COMPRAS INTERNACIONALES, CONTRATACIONES Y SERVICIOS. (Ver cuadro V.5)

	DEPENDENCIA: *XXXXXXXX*
	OBJETIVO DE LA DEPENDENCIA: *XXXXXXXX*
	EVALUACION: *SATISFACCION DEL PROVEEDOR*
	OBJETIVO: *MEDIR NIVEL DE CONFIABILIDAD Y GRATITUD DEL PROVEEDOR RESPECTO A LA GESTION DEL DPTO XXXXXXXXXX*
	ESTRATEGIA: *ENCUESTA DIRECTA ESTANDAR*
	RESPONSABLE: *XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX*
FECHA:	**ENCUESTA Nº:**
FRECUENCIA: *SEMANAL* ☐	*QUINCENAL* ☐ *MENSUAL* ☐

CRITERIOS / RAZONES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	DECADENTE
¿Cómo define la gestión de XXXXX?					
¿De qué manera puede especificar la participación a concursar, por parte de ferrominera?					
¿Cómo establece el tiempo de respuesta de este Dpto con relación a la gestión?					
¿Qué condición brinda a la solicitud de la documentación legal para el pedido?					
¿Cómo puntualizar la cantidad de tiempo para la entrega de la documentación legal necesaria?					
¿Cómo ente contratado posee fuertes conocimientos con relación a las leyes y reglamentos vigentes de contrataciones públicas?					
¿De qué manera puede señalar el cumplimiento de los requerimientos técnicos de acuerdo a las solicitudes de ferrominera?					
¿Cómo puede apuntar la comunicación entre usted y el Dpto?					
¿Qué clasificación otorga al seguimiento del pedido?					
¿Qué denominación otorga al trato directo por parte de ferrominera?					
¿Cómo puntualiza su nivel de satisfacción?					
¿Qué calidad señala para esta encuesta?					
TOTAL					

Cuadro V.5: **Encuesta indicador de satisfacción del proveedor.**

Fuente: Realización propia.

ENCUESTA INDICADOR DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO PARA COMPRAS NACIONALES, COMPRAS INTERNACIONALES, CONTRATACIONES Y SERVICIOS. (Ver cuadro V.6)

	DEPENDENCIA: *XXXXXXXX*
	OBJETIVO DE LA DEPENDENCIA: *XXXXXXXXX*
	EVALUACION: *SATISFACCION DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO*
	OBJETIVO: *MEDIR NIVEL DE CONFIABILIDAD Y GRATITUD DEL DPO RESPECTO A LA GESTION DEL DPTO XXXXXXXXXXX*
	ESTRATEGIA: *ENCUESTA DIRECTA ESTANDAR*
	RESPONSABLE: *XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX*
FECHA:	**ENCUESTA Nº:**
FRECUENCIA: *SEMANAL* ☐	*QUINCENAL* ☐ *MENSUAL* ☐

CRITERIOS / RAZONES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	DECADENTE
¿Cómo puede denominar la claridad de las especificaciones técnicas de los pedidos por parte de la unidad usuaria?					
¿Cómo establece la calidad del sistema SAP para la gestión del pedido?					
¿Qué confiabilidad otorga al sistema SAP para la gestión del pedido?					
¿Qué adjetivo otorga al entendimiento del sistema SAP para la gestión del pedido?					
¿De qué manera puede señalar el cumplimiento de los requerimientos legales por parte de los proveedores?					
¿Cómo califica la velocidad de respuesta del proveedor para la entrega del pedido?					
¿Qué clasificación otorga al seguimiento del pedido por parte del proveedor?					
¿Cómo puede apuntar la comunicación entre el Dpto y el proveedor?					
¿Qué denominación otorga al trato directo por parte del proveedor?					
¿Cómo puntualiza su nivel de satisfacción?					
¿Qué calidad señala para esta encuesta?					
TOTAL					

Cuadro V.6: **Encuesta indicador de satisfacción del personal del departamento.**

Fuente: Realización propia.

ENCUESTA INDICADOR DE SATISFACCIÓN GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE ADUANA Y TRÁFICO. (Ver cuadro V.7)

	DEPENDENCIA: *DPTO DE ADUANA Y TRAFICO*
	OBJETIVO DE LA DEPENDENCIA: *XXXXXXXXX*
	EVALUACION: *SATISFACCION GENERAL DEL DEPARTAMENTO*
	OBJETIVO: *MEDIR NIVEL DE CONFIABILIDAD Y GRATITUD DEL DPTO RESPECTO A LA GESTION DEL DPTO DE ADUANA Y TRAFICO*
	ESTRATEGIA: *ENCUESTA DIRECTA ESTANDAR*
	RESPONSABLE: *XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX*
FECHA:	**ENCUESTA Nº:**
FRECUENCIA: *SEMANAL* ☐	*QUINCENAL* ☐ *MENSUAL* ☐

CRITERIOS / RAZONES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	DECADENTE
¿Qué adjetivo otorga a la gestión del dpto de aduana y tráfico?					
¿Cómo define el nivel de conocimientos legales y de proceso operativo, del personal actual en el dpto?					
¿De qué forma puede señalar el cumplimiento de las actividades laborales de los trabajadores adscritos al dpto?					
¿De qué modo puede definir, el proceso operativo del dpto con el personal presente?					
¿Cómo cree que se pueden desarrollar las actividades de faena del dpto con más personal, a fin de minimizar las cargas laborales?					
¿Cuál posición asigna, al tiempo establecido para la nacionalización dela mercancía?					
¿Cómo puntualiza la cantidad del tiempo establecido para la entrega de la documentación legal necesaria para realizar la nacionalización?					
¿Qué característica otorga al tiempo de respuesta por parte de funcionarios del seniat?					
¿Cómo puede registrar la comunicación entre usted y todo el personal del dpto?					
¿Cómo puntualiza su nivel de satisfacción?					
¿Qué calidad señala para esta encuesta?					
TOTAL					

Cuadro V.7: **Encuesta indicador de satisfacción del departamento aduana y tráfico.**

Fuente: Realización propia.

ENCUESTA INDICADOR DE SATISFACCIÓN GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE MATERIALES Y ALMACEN. (Ver cuadro V.8)

	DEPENDENCIA: *DPTO DE MATERIALES Y ALMACEN*
	OBJETIVO DE LA DEPENDENCIA: *XXXXXXXXX*
	EVALUACION: *SATISFACCION GENERAL DPTO DE MATERIALES Y ALMACEN*
	OBJETIVO: *MEDIR EN GENERAL NIVEL DE CONFIABILIDAD Y GRATITUD DEL DPTO RESPECTO A LA GESTION DEL DPTO DE MATERIALES Y ALMACEN*
	ESTRATEGIA: *ENCUESTA DIRECTA ESTANDAR*
	RESPONSABLE: *XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX*
FECHA:	ENCUESTA Nº:
FRECUENCIA: *SEMANAL* ☐	*QUINCENAL* ☐ *MENSUAL* ☐

CRITERIOS / RAZONES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	DECADENTE
¿Cómo define la gestión del dpto materiales y almacén?					
¿Cómo puede denominar la claridad de las especificaciones técnicas en las solicitudes de pedido?					
¿Cómo establece la calidad del sistema SAP para la gestión del pedido?					
¿Qué confiabilidad otorga al sistema SAP para la gestión del pedido?					
¿Qué adjetivo otorga al entendimiento del sistema SAP para la gestión del pedido?					
¿Cómo califica la velocidad de respuesta para la entrega del pedido?					
¿Qué clasificación otorga al seguimiento de las solicitudes de pedido?					
¿Cómo puede apuntar la comunicación entre el Dpto de materiales y almacén, y el proveedor?, en este caso algún otro dpto de la empresa					
¿Cómo puntualiza su nivel de satisfacción?					
¿Qué calidad señala para esta encuesta?					
TOTAL					

Cuadro V.8: **Encuesta indicador de satisfacción del departamento de materiales y almacén.**

Fuente: Realización propia.

Para cada departamento se debe realizar un histograma de tal manera que se pueda reflejar el nivel de satisfacción en cada uno de ellos, y de esta forma implantar una metodología de competitividad entre ellos para buscar la optimización de los procesos y lograr mantener una paridad que permita definir que dentro de la gestión de la gerencia se están cumpliendo los objetivos planteados y además se tiene un bienestar laboral entorno a las actividades que se realizan.

Luego de realizar estas operaciones matemáticas, que globalizan la satisfacción de cada departamento es necesario analizar las preguntas que tuvieron mayor peso negativo de cada encuesta, a razón de determinar una causa de, ¿Por qué responden negativamente gran parte de los participantes a determinadas preguntas?, y encontrar una estrategia para solventar esa circunstancia.

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis y discusión de los resultados de esta investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Mediante la identificación de las herramientas metodológicas utilizadas para la realización del informe de control de gestión, así como toda la información posible de cómo se recolecta, su procesamiento, cómo se envía y disposición final, se determinó que la Gerencia de Suministros y Compras Especiales del Estado de CVG Ferrominera Orinoco C.A., no presenta la manera más adecuada y objetiva para la realización de dicho informe, puesto que no presentan un diagrama de flujo para la construcción precisa de tal informe como también un esquema de control para el mismo.

2. Por medio de la identificación de las herramientas señaladas anteriormente, se pudo notar que la calidad del informe de control de gestión no es la más sobresaliente, por lo que cuenta con una variedad de desajustes que confunden, complican y envuelven el entendimiento y capacidad de análisis preciso y critico de los lectores, para dar una declaración del cumplimiento de los objetivos y planeación de la gerencia.

3. A través de la identificación de la metodología utilizada, se pudo concretar en una nueva metodología indispensable para la consecución de la optimización de la información plasmada en el informe de control de gestión, por lo cual se propone además de un diagrama de flujo y un esquema de control para el mismo informe, un ciclo de control, donde se pueda: planear, hacer, verificar y actuar, conforme a la calidad de lo que se presenta en el informe.

4. La descentralización de la información que describe el informe de control de gestión ocurre en su totalidad por la mala acción metódica para la construcción del mismo.

5. Los desajustes que presenta el informe de control de gestión provienen desde la recopilación de información por cada uno de los departamentos adscritos a dicha gerencia, debido a que los mismos no presentan tampoco por lo menos un diagrama de flujo, conveniente para ser precisos y objetivos a la hora de emitir alguna información o cuerpo de la misma.

6. Los departamentos acotan que para afinar el control de la gestión de la gerencia, sería necesario una unidad de seguimiento a los pedidos que se realizan en relación a las compras, sea nacionales o internacionales, ya que alegan no existe seguimiento alguno por lo cual existen equipos y herramientas que permanecen tiempo altamente excesivo en almacén, ocasionando perdida monetaria a la empresa.

7. Dentro de la gestión de los departamentos adscritos a la Gerencia de Suministros y compras Especiales del Estado de CVG Ferrominera Orinoco C.A., los indicadores no presentan ningún tipo de explicación para el comportamiento de cada uno de ellos a través del tiempo, bien sea de manera grafica o textual, lo cual ayuda al entendimiento y razonamiento estratégico de los dirigentes y terceras personas pertinentes al mando, para lograr aplicar una estrategia eficaz a la gerencia.

8. Finalmente, se propone la implementación y utilización de un nuevo indicador de gestión en todos los departamentos adscritos a la Gerencia de Suministros y compras Especiales del Estado de CVG Ferrominera Orinoco C.A., siendo este, el indicador de satisfacción, tanto de la unidad usuaria, personal del departamento, y proveedor, como también de manera general en el departamento de materiales y almacén y contrataciones y servicio. A fin de aminorar el margen de error en la gestión siempre y cuando sea parte del cuerpo de trabajo de la gerencia y aumentar la optimización de la información que ejecuta dicha gerencia.

RECOMENDACIONES

1. En función de los resultados y conclusiones que se obtuvieron con esta investigación se recomienda lo siguiente:

2. Diseñar e implementar un sistema de control de gestión para optimizar la información.

3. Diseñar e implementar una estrategia para la recepción y desarrollo de la información que se presenta en el informe de control de gestión de la gerencia.

4. Dar a conocer a cada departamento un diagrama de flujo para la redacción de la información a enviar para la construcción del informe de control de gestión, a manera de que la información sea lo más objetiva y clara posible.

5. Fomentar la creación de una unidad de seguimiento para los pedidos realizados a compras nacionales, compras internacionales y contrataciones y servicios.

6. Identificar e implementar normas mínimas de calidad y seriedad para la presentación final del informe de control de gestión.

7. Desarrollar de manera separada al informe de control de gestión, la temática de clima organizacional, ya que no se pueden incluir imágenes no acordes al desarrollo de los objetivos trazados en la planificación de la gerencia.

8. Debe realizarse una revisión final de manera minuciosa al informe de control de gestión, para evidenciar que no exista ningún tipo de desarreglo a su posterior a su presentación, dejando en claro independientemente los resultados que estén plasmados, una buena metodología para la construcción del informe de control de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml
- Kaplan Robert & Norton Davis, El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, España, 2000.
- DEZEREGA, Víctor, 1992, Control de la Gestión Empresarial, Entrenamiento de Ejecutivos (EDECA), Caracas, 400p.
- BELTRAN, Jesús. Indicadores de gestión (herramientas para lograr la competitividad). Colombia, 3R Editores.
- Henry Fayol (1998): *Control de gestión (una perspectiva de dirección).* Barcelona, Edic. Gestión 2000 S.A.
- Robert B. Buchele (1999): *Control de gestión. Editorial Gestión 2000 S.A.*
- George R. Terry (2002): *Control de la gestión empresarial.* España, Editorial ESIC.
- Buró K. Scanlan (2000): *Control de gestión.* Colombia, Interconed Editores.
- Emerys Albornoz (2007): *Organización de empresas.*