



U
N
E
X
P
O

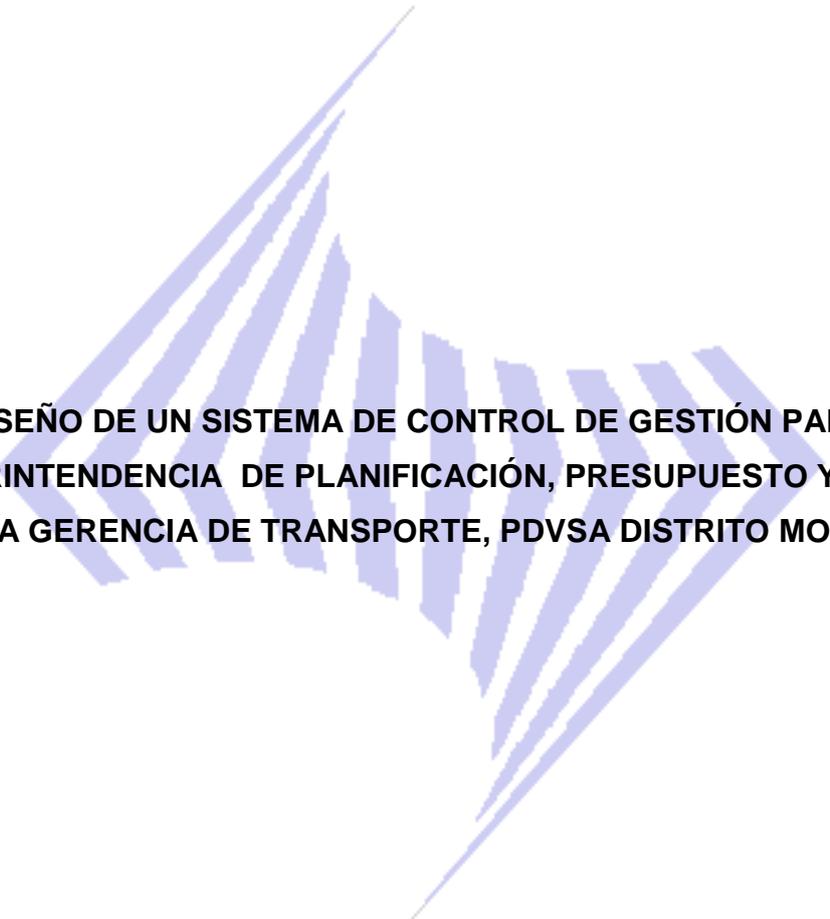
**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO**



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA
SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA
GERENCIA DE TRANSPORTE, PDVSA DISTRITO MORICHAL.**

**Br. SÁNCHEZ GIL, CHRISTIAN MIGUEL
C.I.: V-17337347**

PUERTO ORDAZ, NOVIEMBRE DE 2011



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA
SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN
DE LA GERENCIA DE TRANSPORTE, PDVSA DISTRITO MORICHAL.**

U
N
E
X
P
O



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA
SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN
DE LA GERENCIA DE TRANSPORTE, PDVSA DISTRITO MORICHAL.**

Trabajo que se presenta ante el Departamento de Ingeniería Industrial de la UNEXPO Vice-Rectorado de Puerto Ordaz., como parte de los requisitos para optar al título de Ingeniería Industrial

SÁNCHEZ GIL, CHRISTIAN MIGUEL

MSC. ING. TURMERO IVÁN

TUTOR ACADÉMICO

LICDA. BELMONTE GLADICELYS

TUTOR INDUSTRIAL

PUERTO ORDAZ, NOVIEMBRE DE 2011

Sánchez Gil, Christian Miguel

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA GERENCIA DE TRANSPORTE, PDVSA DISTRITO MORICHAL.

Puerto Ordaz, Octubre del 2011
Pág. 135
Trabajo de Grado

Universidad Nacional Experimental Politécnica
"Antonio José de Sucre". Vicerrectorado Puerto Ordaz.
Departamento de Ingeniería Industrial.
Departamento de Entrenamiento Industrial.

Tutor Académico: Msc.Ing. Iván Turmero
Tutor Industrial: Licda. Gladicelys Belmonte

Bibliografía pág. 70
Apéndices pág. 74

Capítulos: I El Problema. II Marco de Referencia. III Marco Teórico. IV Marco Metodológico. V Situación Actual. VI Situación Propuesta. Conclusiones. Recomendaciones. Bibliografía. Apéndice.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

Nosotros Miembros del Jurado designado por la Comisión de Trabajo de Grado del Departamento de Ingeniería Industrial de la UNEXPO Vicerrectorado Puerto Ordaz, para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“Diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la Gerencia de Transporte, PDVSA Distrito Morichal.”**, presentado por el Bachiller, Christian Miguel Sanchez Gil portador de la CI: N° 17.337.347. Para optar por el título de Ingeniero Industrial, consideramos que dicho Trabajo de Grado reúne los requisitos exigidos para tal efecto, por lo tanto lo declaramos: **APROBADO**

En Ciudad Guayana a los veinticuatro días del mes de Noviembre del Dos Mil Once.

MSC. ING. TURMERO IVÁN
TUTOR ACADÉMICO

LICDA. BELMONTE GLADICELYS
TUTOR INDUSTRIAL

ING. TORRES MÓNICA
JURADO

ING. MARTÍNEZ FÉLIX
JURADO

AGRADECIMIENTOS

Son tantas las personas a las cuales tengo que agradecer el logro de tan importante objetivo y a los cuales les debo tanto.

- A DIOS todo poderoso, por iluminarme el camino y darme la fuerza para luchar y seguir adelante y por hacerme una persona de bien.
- A mis padres (Marlene y Roigal), por darme el apoyo y la oportunidad de cumplir con esta meta, sin ustedes nada de esto sería posible, a ustedes gracias por haber creído en mí. Los amo.
- A mis hermanos (María y Karin) y a mi tía (Omaira Gil), con quienes he crecido y me han acompañado en este camino, gracias a ustedes por estar siempre conmigo.
- A mi novia (Thaylimari), por haber estado conmigo, acompañándome, apoyándome a conseguir este logro.
- A la UNEXPO, por formarme con los conocimientos académicos necesarios para ser un Profesional.
- A PDVSA Morichal, por haberme brindado la gran oportunidad de mostrar mis conocimientos adquiridos durante mi carrera. Sobre todo al personal de la Gerencia de Transporte, con los cuales aprendí mucho a lo largo de estos meses, a ustedes gracias por el apoyo prestado, a mi tutora Gladicelys Belmonte y Francis Arias, gracias por la paciencia, el tiempo y el apoyo, a ustedes mil gracias.
- A el profesor, amigo, Tutor Académico Msc. Ing. Iván Turmero gracias por todo el apoyo ofrecido.
- Finalmente a todos mis amigos quienes me brindaron su apoyo y compañía en los momentos difíciles y siempre estuvieron ahí apoyándome.

DEDICATORIA

A DIOS todopoderoso, por estar a mi lado durante todo este tiempo iluminándome el camino sin ti no hubiese podido realizar este logro.

A mi Mamá, Marlene Gil, porque esta meta alcanzada la logre con tu esfuerzo y dedicación, para ti con todo mi Amor y Cariño.

A mi abuela, Paula Gil. Quien desde el cielo estará contenta por este logro que he alcanzado. Que DIOS te tenga en su gloria.

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

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA
SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y
GESTIÓN DE LA GERENCIA DE TRANSPORTE, PDVSA DISTRITO
MORICHAL.**

Autor: Christian Miguel, Sánchez Gil

Tutor Industrial: Gladicelys Belmonte

Tutor Académico: MSc. Iván Turmero

Fecha: Noviembre 2011

RESUMEN

El estudio se realizó en la Superintendencia de Planificación Presupuesto y Gestión de la Gerencia de Transporte, PDVSA Distrito Morichal, y estuvo enfocado en el Diseño de un Sistema de Control de Gestion, para esto fue necesario la elaboración de un análisis de la situación actual con respecto a la gestión llevada a cabo por la superintendencia, para poder determinar la información necesaria de los factores a controlar, formulando una serie de objetivos estratégicos y utilizando herramientas de control para la gestión de actividades que permitan registrar datos que ayuden a la mejora de los proceso productivo y en la oportuna toma de decisiones en la Superintendencia. Esta investigación se considera como Proyectiva, descriptiva y evaluativa de tipo No experimental. En cuanto a las herramientas utilizadas para la realización del sistema fueron: Análisis FODA, Manual de organización, Indicadores de Control.

Palabras clave: Control, Análisis, Gestión, Indicadores, Eficiencia

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	iv
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA.....	4
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 Objetivo General	6
1.2.2 Objetivos Específicos	6
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	6
1.4 ALCANCE	7
CAPÍTULO II	8
GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	8
2.1 LA EMPRESA	8
2.1.1 Localización y Tamaño	8
2.2 RESEÑA HISTÓRICA	10
2.3 ORGANIZACION.....	19
2.3.1 Estructura Organizacional.	19
2.3.2 Principales Filiales.....	20
2.4 LINIAMIENTOS ESTRATÉGICOS	21
2.5 DIRECCIÓN FAJA EJECUTIVA DEL ORINOCO	23
2.6 DISTRITO MORICHAL.....	23
2.6.1 Misión.....	23
2.6.2 Visión	24
2.6.3 Objetivos Estratégicos.....	24
2.7 GERENCIA DE TRANSPORTE	25

2.7.1 Misión.....	25
2.7.2 Visión	25
2.7.3 Objetivos Estratégicos.....	25
2.7.4 Organigrama	26
2.8 SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN.....	27
2.8.1 Misión.....	27
2.8.2 Responsabilidades	27
2.8.3 Organigrama de la Superintendencia de Planificaión, Presupuesto y Gestión.....	28
CAPÍTULO III	29
MARCO TEORICO.....	29
CONTROL DE GESTIÓN.....	29
SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	29
INDICADOR.....	30
¿POR QUÉ MEDIR Y PARA QUE?	30
CATEGORÍA DE LOS INDICADORES	31
INDICADORES DE GESTIÓN	32
CLASES DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	32
TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	32
PROPÓSITO Y BENEFICIO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.	33
CAPÍTULO IV.....	35
MARCO METODOLÓGICO	35
3.1 TIPO DE ESTUDIO	35
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....	37
CAPÍTULO V	39
SITUACIÓN ACTUAL	39
MISIÓN	40
VISIÓN.....	40
VALORES.....	40

Actividades que se realizan en la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.....	41
Procesos medulares de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.....	44
ANÁLISIS FODA.....	46
5.1 ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN ACTUAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN	47
5.2 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTO Y GESTIÓN.	47
CAPÍTULO VI.....	50
SITUACIÓN PROPUESTA.....	50
MISIÓN	51
Evaluación de la Misión Propuesta.....	51
6.1 METODOLOGIA UTILIZADA.....	53
6.1.1 Nivel de Aplicación de la Metodología.	53
6.1.2 Situación esperada con la Incorporación del Sistema de Gestión.....	54
6.2 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	55
Despliegue de objetivos estratégicos propuesto.....	55
6.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	59
6.3 INDICADORES DE GESTIÓN.....	60
6.4 DICCIONARIO DE INDICADORES.....	62
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES.....	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	73
APÉNDICE A	¡Error! Marcador no definido.
APÉNDICE B	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

	PÁG.
Figura N° 1. Ubicación Geográfica del Distrito Morichal	8
Figura N° 2. Organigrama gerencia de Transporte, PDVSA Distrito Morichal	26
Figura N° 3. Organigrama Superintendencia Planificación, Presupuesto y Gestión	28
Figura N° 4. Control de Gestión	29
Figura N° 5. Propósito y Beneficio de indicadores de Gestión	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Análisis FODA Actual. Superintendencia de Planificación Presupuesto y Gestión	47
Tabla N° 2. Evaluación de la Misión Actual	49
Tabla N° 3. Evaluación de la Misión Propuesta	52
Tabla N° 4. Análisis FODA Modificado. Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión	53
Tabla N° 5. Objetivos y Vinculaciones estratégicas	57
Tabla N° 6. Indicador Satisfacción al Cliente	60
Tabla N° 7. Indicador Cumplimiento de las Actividades (por Trabajador)	61
Tabla N° 8. Indicador Eficiencia de la Coordinación	62
Tabla N° 9. Cumplimiento Satisfactorio de los Programas de Capacitación	63
Tabla N° 10. Cumplimiento Satisfacción del Personal	64
Tabla N° 11. Cumplimiento del Ejercicio del Presupuesto	65

INTRODUCCION

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho que las organizaciones se encuentren inmersas en entornos, mercados cada vez más competitivos y globalizados, en los que para mantenerse en el mas alto nivel así como tener éxito, o al menos subsistir, se requiere garantizar el alcance de lo que se conoce como buenos resultados empresariales, o lo que es lo mismo, producir bienes o servicios dentro de los mas elevados estándares de calidad, con economía y eficiencia.

Para lograr dicho objetivo, las compañías necesitan controlar y gestionar sus procesos de la manera más efectiva posible, con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los objetivos, lo que a su vez hace posible asegurar que las operaciones reales coincidan con las actividades planificadas. Esta labor debe realizarse a partir del establecimiento preciso de los procedimientos, las responsabilidades, los recursos y las actividades involucradas en cada proceso administrativo, con lo cual se oriento el esfuerzo de los empleados hacia la obtención de una alta eficiencia productiva.

Por lo tanto se tiene que un Sistema de Control de Gestión (SCG) es un proceso combinado de diferentes elementos que involucran a toda la organización cuyo objetivo primordial es dar información para poder controlar la gestión de la empresa, este debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se ha utilizado todos los recursos de la empresa puestos a disposición de los diferentes responsables para poder obtener unos resultados concretos en función de los objetivos previstos. Para ello la empresa debe tener un sistema organizativo basado en áreas o departamentos de responsabilidad muy bien definidas mediante las funciones y tareas a realizar por cada responsable.

Es por esto que, el siguiente Trabajo de investigación se orientó al diseño de un Sistema de Control de Gestión, con el cual se pretende ofrecer Mejoras en la gestión llevada a cabo por la Superintendencia. De Planificación Presupuesto y Gestión de la Gerencia de Transporte, PDVSA Distrito Morichal, utilizando indicadores, que permitan que se lleven a cabo los procesos con mayor eficiencia y eficacia, permitiendo monitorear el desempeño de la Unidad, a su vez, de modo de encaminar los esfuerzos y alinearlos hacia el logro de los objetivos de la Gerencia.

El presente informe se estructuró en los siguientes capítulos:

Capítulo I: El Problema, en el cual se realiza su planteamiento, así como los objetivos de esta investigación, justificación y alcance.

Capítulo II: La Empresa, donde se presenta información general de PDVSA Morichal y de la Superintendencia de Planificación Presupuesto y Gestión adscrita a la Gerencia de Transporte.

Capítulo III: Marco Teórico, consta de las bases teóricas que sustentaron esta investigación, así como los antecedentes de la misma.

Capítulo IV: Marco Metodológico, en el cual se presenta una descripción de la metodología utilizada para llevar a cabo ésta investigación.

Capítulo V: Situación Actual, se ilustra la situación del sistema de gestión y se establecen las bases para desarrollar la metodología propuesta.

Capítulo VI: Situación Propuesta, se presentan la propuesta cuya finalidad fue adaptar la gestión llevada a cabo por la Superintendencia de Planificación Presupuesto y Gestión a un sistema de control, mostrando

los distintos análisis utilizados para definir los indicadores que permitan tomar las decisiones correctas para controlar que se cumplan los objetivos de la unidad .

Finalmente se presentan conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, apéndices y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Los continuos y acelerados cambios en materia tecnológica, sumados a la implacable competencia a nivel global, exigen a las empresas mayores niveles de calidad, acompañados de mayor variedad, menores costes y tiempos de respuestas, estos requieren la aplicación de métodos que en forma armónica permitan hacer frente a todos estos desafíos. Estos cambios exigen a las empresas niveles más altos en materia de capacitación y asesoramiento, tanto para el desarrollo de planes estratégicos, como para incrementar la competitividad de sus empresas.

PDVSA, Distrito Morichal, como una empresa que se ajusta continuamente a todos estos cambios, buscando mejoras continuas para los productos que ofrece y para sus métodos de producción, ha adecuado su Política de la Calidad a los requerimientos formulados por las Normas ISO 9001:2000 referente al mejoramiento continuo y la eficacia en los procesos. La cual se puede traducir en, estandarización de las actividades del personal (por medio de la documentación), incremento la satisfacción del cliente, medir y monitorear el desempeño de los procesos, es decir, incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos mejorando continuamente sus procesos, productos, eficacia, etc. Todo esto debido a que actualmente se ha comprobado que existen enlaces entre la satisfacción y el beneficio.

La Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión adscrita

a la Gerencia de Transporte de la empresa PDVSA Distrito Morichal, dentro de este proceso de mejoramiento continuo se ha propuesto establecer un sistema de control de gestión que permita lograr una dirección efectiva para la unidad a través del monitoreo de los procesos que se realizan. Este control nace de la necesidad que tiene la empresa de ser eficaz, teniendo presente que este proceso es rentable siempre que se acompañe de acciones que induzcan a la mejora y a la innovación.

Para dar solución a esta situación, se plantea, crear un sistema que permita que se cumpla el propósito formal de la Unidad, de acuerdo a su misión en el contexto para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente, ajustados a los requerimientos formulados por la Norma ISO 9001:2000. La situación anteriormente planteada conllevó a la realización del presente estudio, el cual permitirá dar respuesta al siguiente planteamiento problemático, la necesidad de Diseñar un sistema de Control de Gestión para la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la Gerencia de Transporte, PDVSA, Distrito Morichal.

Para esto, se debe realizar una investigación que permita diseñar los indicadores que se adapten a los procesos realizados por la Superintendencia, los cuales estarán dirigidos a medir y controlar la gestión llevada a cabo por la misma.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar de un Sistema de Control de Gestion para la Superintendencia de Planificacion, Presupuesto y Gestion de la Gerencia de Transporte, PDVSA Distrito Morichal.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el proceso o la situación actual de la Superintendencia de Planificacion, Presupuesto y Gestion.
- Realizar un análisis FODA para determinar las estrategias que permitan tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.
- Elaborar el manual de Organización que permita llevar el control y la gestión en las actividades de la Superintendencia de Planificacion, Presupuesto y Gestion.
- Formular los indicadores de gestión que permitan el control de las actividades desempeñadas por la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.
- Realizar propuestas de estrategias y planes de acción para la implantación y monitoreo del sistema de control de gestión diseñado.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El desarrollo del presente informe técnico es de gran importancia para la empresa PDVSA, Distrito Morichal, ya que con esta propuesta se fortalece el cumplimiento de la Política de Calidad implementada por la empresa, adecuada a la Norma ISO 9001:2000.

La realización de este estudio se fundamenta en la necesidad de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión adscrita a la Gerencia de Transporte, de manejar un modelo de gestión que muestre

de una manera muy práctica un grupo de indicadores que permitan monitorear y conocer el grado de eficacia de la gestión que se realiza, su desempeño y gestión futura. Con el objetivo de apreciar en que se debe mejorar, buscando con esto cumplir con las políticas implementadas por la empresa.

1.4 ALCANCE

La presente investigación se fundamenta en la Creación o Diseño de un sistema de Control de Gestión, para la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión adscrita a la Gerencia de Transporte de la Empresa PDVSA Distrito Morichal, con la finalidad de mejorar la gestión que se realiza a través de la medición del cumplimiento de sus objetivos, facilitando de esta manera la toma de decisiones y que exista una mayor alineación con la gestión estratégica de la empresa.

Esta Investigación no contempla los aspectos relacionados con la implementación de la metodología propuesta.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 LA EMPRESA

PDVSA DISTRITO MORICHAL

2.1.1 Localización y Tamaño

El distrito Morichal, está ubicado al Sur del Estado Monagas, a 125 km aproximadamente de Maturín, esta localidad se encuentra definida entre las coordenadas N: 9.870.00 – E: 99.550.00 y N: 10.672.00 – E: 100.385.00. (Ver figura N° 1)



Figura N° 1. Ubicación Geográfica del Distrito Morichal

Fuente: Intranet PDVSA

La empresa inicia sus actividades con un grupo de ingenieros, los cuales lograron el mayor campo de producción petrolera del sur del estado Monagas, así nace este complejo petrolero.

El Campo Morichal se encuentra ubicado en el estado Monagas a unos 93 kilómetros al Sur franco de la Ciudad de Maturín a unos 70 Km. al Noroeste de Puerto Ordaz (Ciudad Guayana) limitando hacia el Este por el Campo Pílon hacia el Norte y Noroeste por el Campo Jobo. El petróleo en Morichal es Extrapesado con gravedades que oscilan entre 8° y 12° API.

El Distrito Morichal de PDVSA, perteneciente a la División Faja del Orinoco se encuentra ubicado al Suroeste del Estado Monagas, perteneciente al Municipio Libertador, Uracoa y Sotillo. Posee una superficie de 1.500 Km. cuadrado con un total de 559 pozos activos distribuidos en 9 campos.

La formación productora está conformada por la Formación Oficina, la cual a su vez está constituida de más antiguo a más joven por los miembros: Morichal, Yabo, Jobo y Pílon. Esta Formación, tiene un espesor aproximado de 1100', que están incluidos en una profundidad promedio que va desde 3100'-4200'. El propósito de este estudio es el miembro Morichal, cuyo tope se encuentra a una profundidad promedio de 3450'.

El miembro Morichal, de la Formación Oficina, se depositó en un ambiente predominantemente Fluvio-Deltaico. La evaluación en el Campo Morichal se hizo en base a conceptos de estratigrafía secuencial con la finalidad de proponer nuevas localizaciones para perforar e incrementar el potencial de producción. Para esto fue necesario elaborar secciones estratigráficas con registros eléctricos en sentido Noroeste - Sureste y Oeste – Este.

2.2 RESEÑA HISTÓRICA

Petróleos de Venezuela Es una sociedad Anónima, Propiedad de la República Bolivariana de Venezuela, conformado por un Directorio escogido por Asamblea y constituido por el Ministerio de Energía y Minas quien lo preside, junto con los demás miembros del Gabinete Ejecutivo designado por el Presidente de La República. Cuya función primordial es elaborar políticas, estrategias y lineamientos que regirán acciones de las empresas filiales que van en función de cuidar los intereses del país.

La Industria Petróleo de Venezuela es una de la más importante del mundo, ha llegado alcanzar él mas alto nivel de reservas de Petróleo y Gas que existe a lo largo y ancho de la geografía del país, ubicándose entre los primeros cinco países del mundo en cuanto a reservas y producción.

1912: Se considera como el año de partida de la Industria Petrolera Venezolana en gran escala, con la Transferencia de la Concesión valladares a la Compañía concesionaria Caribbean Petroleum.

1914: Se logró descubrir Meneo Grande, el primer Campo Comercial de Venezuela con la Perforación de 200 Barriles Diarios, esta fue adquirida por Royal-Dutch Shell.

1920: La empresa Standard Oil Company llega a Venezuela y en el curso de escasos años, en sus manos estaban concentradas excelentes

Tierras Petrolíferas, Trabajadas por varias compañías: Lago Petroleum Company Vacuum Oil Company.

1953: El Ministerio de Minas e Hidrocarburos crean la Dirección de Petroquímica Nacional, para contribuir a impulsar el desarrollo económico, mediante la industrialización del gas natural. Sé Inicio la Reorganización administrativa desde quiriquire y empezó a ser Distrito cabecera de las operaciones de la CREOLE en Jusepín, Temblador y Pedernales, es a partir de 1956 cuando se le da la categoría de área operativa.

El campo petrolero de Morichal fue descubierto por la Transnacional PHILIPS PETROLEUM COMPANY con la perforación del Pozo MPG-4-1 concluido en junio del 1956.

1958: Casi de forma inmediata se inicio la construcción del Terminal de Embarque de Punta de Cuchillo en la Costa Sur del Río Orinoco, desempeñándose el Primer Cargamento el 6 de Septiembre de 1961.

1960: Se conforma La Corporación Venezolana de Petróleo con el fin de que el Estado sea parte del Proceso Petrolero. Proyectando Nacimiento de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP).

1970: Se concluye el Gasoducto Anaco – Puerto. Ordaz, con una longitud de 228 km. Este gas suplirá de gas natural al Orinoco, Siderúrgica del Orinoco y otras industrias instaladas en la zona industrial de Puerto Ordaz. Comienza la Construcción del Gasoducto Lago Maracaibo.

1972: El Campo de Morichal logra la producción de 30 mil barriles por día de Bitumen con 150 pozos perforados, dos años después el Campo Residencial contaba con 14 casas familiares, 6 tráiler, 8 cuartos de

solteros, 2 escuelas (1 Nacional y otro Norteamericano), club de proyección cinematográficas, una piscina y casa de abasto. La nomina era de 217 empleados y 154 contratados aproximadamente.

1974: Es inaugurado en el Complejo Petroquímico de El Tablazo, Estado Zulia, la planta de procesamiento de gas (GLP) con una capacidad de procesamiento de 165 MMPCD. En Febrero de este año, se creó la fundación para la investigación en Hidrocarburos y Petroquímica, llamada INVEPET.

1975: Petróleos de Venezuela (PDVSA) Ocurrió la Nacionalización del Petróleo fue creada por Decreto Presidencial N° 1.123 el 30 de Agosto de este mismo Año para ejercer funciones de planificación, coordinación y supervisión de la Industria Petrolera al Incluir el proceso de reversión de las concesiones de Hidrocarburos.

Se construyó parte del Gasoducto Morón – Barquisimeto, lo que constituye la primera etapa en la ampliación de este importante gasoducto. El 29 de agosto de 1975, en acto solemne efectuado en el Salón Elíptico del Capitolio Federal, el Presidente de la República de la época, puso el “Cúmplase” a la Ley Orgánica que reserva al Estado la Industria y el Comercio de los Hidrocarburos.

1976: El 1° de Enero Petróleos de Venezuela se ha convertido en una de las corporaciones energéticas más importantes del Mundo, es la casa Matriz de la Corporación encargada del desarrollo de la Industria Petrolera y Petroquímica, controlando todas las actividades operativas de sus divisiones, tanto en el territorio nacional como en el exterior.

Se lleva adelante actividades en materia de Crudo y Gas. Entre las Empresas se tiene DELTAVEN, PDVSA GAS, PDV MARINA, INTEVEP Y BARIVEN. Comenzó las operaciones en los Campos Jobo 2 era

(AMOCO), MORICHAL (PHILIPS), junto a pilón y Jobo pertenecientes a la CREOLE conforman las dos segregaciones que se comercializaban en los terminales de Caripito y punta cuchillo.

1977: Se incorporó un grupo de 75 profesionales y técnicos del centro del petróleo y química del IVIC para establecer una estructura organizativa que comprende tres divisiones: Exploración, producción, refinación y petroquímica. Entre julio y agosto de 1978, se efectuó la mudanza a su actual sede, lo que permitió dotar y poner en marcha unos grandes números de laboratorios

1978: Se Firma el Registro Mercantil de CORPOVEN S.A. Producto de la Integración de LAGOVEN, BARIVEN, BOSCAVEN, DELTAVEN, PALMAVEN y de la Corporación Venezolana de Petróleo (CVP).

1982: Se iniciaron las obras de construcción del Complejo Criogénico de Oriente, compuesto por una Planta de Extracción en San Joaquín, Poliducto de 96 Km. (16") y una Planta de Fraccionamiento en José, Estado Anzoátegui. Cuenta, además con un poliducto de 8" y 56 Km. entre José y la Refinería de Puerto. La Cruz.

1983: Se termina la construcción del gasoducto Quiriquire – Maturín, con una longitud de 49.1 Km. (diámetro 20") y capacidad de 200 MMPCD. Suministrará gas a la zona industrial de Maturín, La Toscana y Jusepín.

1985: Inicia actividades el Complejo Criogénico de Oriente. La Planta de Extractora de San Joaquín tiene una capacidad de 23 MMPCD de gas y la Planta Fraccionada de 70000 BPD.

1986: Se reestructura la Gerencia General de Gas incorporando dentro de sus funciones la operación del Complejo Criogénico de Oriente y

transfiriendo a Lagoven y Maraven las actividades de gas a venta realizadas hasta la fecha por Corpoven en el Occidente del país.

1992: En las Plantas de Extracción San Joaquín y Fraccionamiento José se elevó la capacidad de procesamiento de 800 a 1000 MMPCD y de 70 a 100 Mil Barriles diarios respectivamente. Durante el año se incorporaron a la red nacional de gasoductos 10 estaciones de medición con el propósito de optimizar los procesos de transmisión y distribución de gas.

1993: Las reservas probadas remanentes de gas asociado se colocaron en 85 billones 568 mil millones de pies cúbicos, 11,6% por encima de las de 1992. Se culminó la primera fase de la ampliación del Complejo Criogénico de Oriente (ACCRO) que incrementa la capacidad de procesamiento a 1000 MMPCD y 100 mil barriles diarios.

1997: En el segundo semestre de 1997, PDVSA inicia un proceso de transformación mediante el cual se estima crear valor y se emprende una reestructuración organizacional con impacto en la gerencia de los procesos del negocio.

1998: El 1ero. de enero inicia operaciones PDVSA GAS, empresa filial de Petróleos de Venezuela integrada a la División de Manufactura y Mercadeo. Su responsabilidad es impulsar el negocio del gas natural en el país, para lo cual desarrolla las actividades de procesamiento, transporte, y distribución con otras empresas para la colocación y ventas de los mismos, lográndose la integración armónica de las culturas, y equipos de trabajo entre Oriente y Occidente.

1999: Se promulga la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, la cual define el marco legal requerido para sustentar el negocio en toda la cadena de valor. Asimismo se obtuvo la aprobación por parte del MEM de

los campos del Área de Anaco, a ser desarrollados por gas, convirtiendo a Anaco en el distrito gasífero de Venezuela.

2000: Se continuó con la incorporación del Marco Legal de la industria del gas a través de la aprobación el 31 de mayo de 2000 del Reglamento de la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos (RLOHG), y la elaboración, conjuntamente con el MEM, de la propuesta de organización del Ente Regulatorio de Gas.

2001: En este año se destaca la consolidación de PDVSA GAS, S.A como empresa verticalmente integrada habiéndose concretado la transferencia de personal, activos y campos operativos del Distrito Anaco y Bloque E Sur del Lago. Se definió el portafolio de negocios alineado con el Plan Nacional de Gas y se fortalecieron las relaciones con las filiales de PDVSA, Petróleo, para la concreción de acuerdos de servicios.

2002: La situación de conflicto generada a partir del 02 de diciembre de 2002 por un numeroso grupo de trabajadores de la industria petrolera generó el cierre de pozos de petróleo y por consiguiente la producción del gas, esta situación comenzó a restringir el suministro de gas natural de nuestros sistemas de redes y del gas licuado de petróleo (GLP) o Propano a las plantas de llenado de las bombonas para el sector residencial y comercial/industrial que utiliza este tipo de envases.

Estos acontecimientos originaron importantes pérdidas para PDVSA Gas y por ende para Venezuela. El llamado “paro petrolero” trajo como consecuencia la afectación de dos grandes áreas de PDVSA GAS, como son la Operacional – Comercial y la Administrativa.

En la Primera Semana ocurrió una disminución significativa en la disponibilidad de gas metano, doméstico y comercial debido al bajo aporte de gas asociado por el cierre de la producción petrolera a consecuencia

de altos inventarios de crudo, también problemas operacionales en la Planta de Extracción San Joaquín, que redujeron su capacidad en 50%, con la consiguiente disminución de los volúmenes procesados de Gas.

Estos hechos desencadenaron el incumplimiento de los compromisos contractuales con los clientes, debido al poco gas disponible se distribuyó con carácter prioritario a los sectores domésticos, eléctrico y empresas básicas de Guayana.

Por su parte, en el área administrativa se suspendieron los servicios de telecomunicaciones, servidores, correo, soporte en sitio, SAP y demás sistemas financieros, operacionales, comerciales. Asimismo, se encontraban paralizados los procesos de facturación y cobranzas, lo que impidió la recuperación del valor de las ventas de Gas y LGN.

La Segunda Semana de diciembre, comenzó la afectación del El Palito, Bajo Grande y Ulé por la paralización del Centro Refinador Paraguaná y de la Refinería El Palito, afectando el suministro de GLP en bombonas para las comunidades y colectividad en general.

La Tercera Semana fue el período más crítico y los despachos de las gandolas se efectuaron desde José para todo el país.

La Cuarta Semana del mes de diciembre, comenzó a restablecerse lentamente el suministro, al incorporarse Guatire y El Guamache (Isla de Margarita). Como consecuencia de esta situación, la Producción de Gas bajó a 856 millones de pies cúbicos diarios; las entregas de Gas Metano al sistema de ventas se ubicaron en 1.065 millones de pies cúbicos diarios; mientras que la Producción y Ventas de LGN descendieron a 43 y 57 mil barriles diarios, respectivamente.

2003: En enero se estabilizaron 5 fuentes de suministro de GLP: José, Guatire, Bajo Grande, Puerto La Cruz y El Guamache. Sin embargo, no estaba normalizado el suministro desde Ulé, Cardón y El Palito.

Para el logro de ese objetivo se definieron una serie de acciones entre las que se destacan: Implantación de una organización transitoria que permitiera acometer las tareas más prioritarias y establecer un sentido de dirección para el personal; incorporación de personal temporal para reforzar las áreas más débiles y establecimiento de planes de trabajo y de contingencias para darle continuidad a las actividades neurálgicas del negocio, como son: Control Operacional, Facturación y Cobranzas, Finanzas, Telecomunicaciones e Informática y Asuntos Públicos.

Producto de esas acciones y del gran esfuerzo realizado por todo el personal, a la fecha, PDVSA Gas logró recuperar sus niveles operativos; con una producción de gas ubicada en 1.379 millones de pies cúbicos promedio año y una producción de LGN que alcanza la cifra de 126 mil barriles diarios; mientras que las entregas de Gas Metano al sistema de ventas lograron un nivel de 1.344 millones de pies cúbicos diarios. Debido al paro – sabotaje de diciembre de 2002 se paralizó el proceso de pago de los grandes clientes de la industria (fallas en el sistema de cobranza y facturación), sobre todo en el sector siderúrgico, ferrominero y petroquímico, para crear congestión y problemas en la facturación. PDVSA GAS estaba para esta fecha funcionando en un 98 % todos los procesos.

Abasteciéndose plenamente el consumo interno, recibiendo del sector producción 1700 MMPCD completando el 100% de la demanda del mercado interno. Se registró récord de venta de gas en los sistemas que manejan Anaco – Barquisimeto, Anaco – Puerto. Ordaz y Anaco – Puerto. La Cruz (José), con un valor de 1696 MMPCSD (millones de pies cúbicos/

día), en el mes de abril superando el récord anterior de 1690, establecido en diciembre de 2001.

2004: La Nueva PDVSA GAS firmó la buena pro de la Fase I del proyecto ICO (Interconexión Centro Occidente) para el inicio de la construcción del tramo Quero – Río Seco. En abril, nuevamente se superó récord de ventas de Gas metano en el mercado interno, al elevar de 1.797 MMPCD a 1.799 MMPCD (millones de pies cúbicos/día), con relación a

Lo obtenido en el mes de marzo de ese año. PDVSA GAS inició la construcción de la fase temprana del Proyecto de Interconexión Centro Occidente (ICO), que consta de un gasoducto de 70 kilómetros de tubería de 36" de diámetro.

2005: Por resolución de la Junta Directiva de Petróleos de Venezuela S. A., se acordó la Integración de los Negocios de Gas, en el ámbito nacional, con base en un plan de acción: La integración a PDVSA GAS del Distrito de producción Anaco y de los procesos de Extracción, Fraccionamiento LGN Oriente, la integración de los procesos de Producción de Gas Libre (Bloque E Sur del Lago) y de Extracción y Fraccionamiento, LGN de Occidente y de las operaciones de transporte y distribución de gas de Occidente.

Para facilitar el proceso de integración, Exploración y Producción, Refinación y PDVSA GAS conformarán un equipo de trabajo multidisciplinario con la finalidad de garantizar un clima organizacional que permita lograr la fusión de manera armónica.

Para el 30 de marzo de 2006 por unanimidad de la asamblea nacional de la república bolivariana de Venezuela, fue aprobado un modelo de contrato que rige ahora el funcionamiento del modelo de ejercicio de las

actividades primarias planteado en la vigente ley orgánica de hidrocarburos.

El 31 de marzo del 2006 el estado firmo con 17 empresas petroleras nacionales e internacionales la migración a empresas mixtas de los antiguos e ilegales convenios operativos firmados en el marco de la apertura petrolera.

El estado tendrá un 60% de las empresas mixtas que maneja los cuatro mega proyectos (MERIVEN, SINCOR, PETROZUATA Y CERRO NEGRO) formadas por firmas transnacionales Estadounidenses Chevron Texaco y Exxon Mobil, La Francesa Total y la Noruega Statoil...

De esta manera, PDVSA GAS como empresa integral en todos sus procesos; Se expande y participa en función del Desarrollo Endógeno y de las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001 – 2007, con la finalidad de profundizar de manera eficiente los planes de Negocio de la Corporación y específicamente los nuevos desarrollos de GAS, a nivel nacional, dando de esta manera el Salto Hacia delante propuesto por el Gobierno Bolivariano.

2.3 ORGANIZACION

2.3.1 Estructura Organizacional.

Hasta el 31 de diciembre de 1997, PDVSA condujo sus operaciones en Venezuela a través de tres filiales operadoras principales, Lagoven, S.A., Maraven, S.A. y Corpoven, S.A. En 1997 se estableció una nueva estructura de operaciones basada en unidades de negocio. Desde entonces, PDVSA ha estado involucrada en un proceso de transformación de sus operaciones con el objetivo de mejorar su productividad,

modernizando sus procesos administrativos y aumentando el retorno de capital.

El proceso de transformación incluyó la fusión de Lagoven, S.A., Maraven, S.A. y Corpoven, S.A. efectivo a partir del 1° de enero de 1998, y renombrando la entidad combinada PDVSA Petróleo y Gas, S.A. En mayo de 2001, PDVSA Petróleo y Gas, S.A. cambió su denominación social a PDVSA Petróleo, S.A., originándose otro cambio en la estructura organizacional petrolera ya que la actividad relacionada con el gas natural no asociado comenzaría a ser manejada por la filial PDVSA Gas, S.A.; asimismo, para finales de 2002, ciertos activos de producción de gas no asociado se transfirieron a dicha filial.

Siguiendo con las instrucciones del Ejecutivo Nacional y lineamientos del MENPET y PDVSA, se culminó el proceso de la firma de acuerdos de los Convenios Operativos y la nacionalización de la Faja Petrolífera del Orinoco, al igual que los Convenios de Exploración a Riesgo y Ganancias Compartidas para su conversión a Empresas Mixtas, así como también la creación de los nuevos negocios, lo cual ha significado un paso histórico en la reafirmación de la soberanía petrolera.

Adicionalmente, PDVSA ha hecho algunos ajustes dentro de la organización a fin de mejorar el control interno de sus operaciones y el modelo de gerencia, para alinear la estructura de sus operaciones con las estrategias a largo plazo del accionista. Estos ajustes consisten, principalmente, en la adopción de un nuevo marco de estructura de operaciones que aumenta la participación del Comité Ejecutivo en sus actividades y, al mismo tiempo, aumenta la flexibilidad operacional de PDVSA.

2.3.2 Principales Filiales

- PDVSA Petróleo, S.A.

- Corporación Venezolana del Petróleo, S.A. (CPV)
- PDVSA Gas, S.A.
- PDVSA Marina, S.A.
- Palmaven, S.A.
- Interven Venezuela, S.A.
- Deltaven, S.A.
- PDVSA América, S.A.
- Bariven, S.A.
- INTEVEP, S.A.
- COMMERCHAMP, S.A.
- PDVSA Agrícola, S.A.
- PDVSA Industrial, S.A.
- PDVSA Servicios, S.A.
- Filiales y Afiliadas Internacionales.

2.4 LINIAMIENTOS ESTRATÉGICOS

La nueva PDVSA tiene como esencia y razón de ser la contribución al desarrollo nacional, al beneficio de la población, a la seguridad del país, a la defensa de nuestra soberanía. La intención prioritaria es lograr el bienestar colectivo con la producción petrolera, a través de los programas sociales y los nuevos proyectos que abarcan cada vez más a mayores sectores de la población.

Parte de ese compromiso pasa por generar cada vez más un alto sentido de calidad en todo lo que hace la corporación. La Nueva PDVSA retoma con mayor fuerza su función social como una empresa energética generadora de seguridad y bienestar para la población venezolana, que retorna a su papel de propietaria del petróleo venezolano y de todos sus derivados.

Partiendo de estas bases fundamentales para lograr cumplir a cabalidad su compromiso con el auténtico dueño del petróleo: el pueblo venezolano, la Nueva

PDVSA ajustó sus lineamientos estratégicos y directrices de actuación como corporación comprometida con el desarrollo nacional, según siguen:

- Alinear la estrategia y los planes de hidrocarburos con el plan de desarrollo nacional, a fin de asegurar que los ingresos producto de los recursos petroleros de la nación sean adecuadamente distribuidas de manera equitativa y en beneficio del colectivo social.
- Desarrollar los negocios de hidrocarburos al nuevo marco legal y fiscal vigente, representado –entre otros- por la Ley Orgánica de Hidrocarburos aprobada en el año 2001, la cual establece la base actual para todo lo relacionado con el impuesto a las ganancias y regalías.
- Fortalecimiento de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), mediante el mantenimiento de una política dirigida al fortalecimiento de los precios del petróleo, y al incremento del valor de los recursos energéticos de los países miembros de la Organización.
- Impulsar el desarrollo endógeno nacional y de capital nacional.
- Mejorar la base y composición de las reservas de crudo. En este sentido se están desarrollando planes con el objeto de llevar adelante campañas que busquen impulsar el cambio de la dieta petrolera, mediante el reforzamiento de la búsqueda de crudo liviano, ya que el futuro de nuestra empresa petrolera se fundamenta en el crudo pesado y Extrapesado que se encuentra en grandes cantidades en la Faja Petrolífera del Orinoco.
- Valorizar la cesta de exportación, como se ha logrado durante estos últimos tres años, gracias al cambio de estrategia petrolera puesta en práctica por el Gobierno Nacional.
- Reorientación de la internacionalización.
- Industrialización de hidrocarburos (internalización), mediante el máximo incremento del uso de las refinerías existentes en nuestro país.
- Fortalecimiento de actividades medulares.

2.5 DIRECCIÓN FAJA EJECUTIVA DEL ORINOCO

De acuerdo con el Oficio N° 1.036 de junio de 2005, el Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo asignó a CVP el Proyecto Magna Reserva para cuantificar y certificar las reservas de la Faja Petrolífera del Orinoco. El lineamiento estratégico establecido, persigue el propósito de convertir a la Faja Petrolífera del Orinoco en un eje impulsor del desarrollo económico, social, industrial, tecnológico y sustentable del país, mediante la valorización y desarrollo óptimo de sus recursos de hidrocarburos, dentro del marco legal vigente y el plan de desarrollo de la nación.

La directiva de la Faja Petrolífera del Orinoco de PDVSA, está dividida en cuatro grandes áreas: Boyacá, Junín, Ayacucho y Carabobo; y éstas, a su vez, en veintiocho (28) bloques (excluyendo el área de las Empresas Mixtas, antiguas asociaciones, y Bitor-Sinovensa). Y la División Carabobo, está conformada por tres (3) Distritos, estos son: Distrito Múcura, Distrito Cabrutica y Distrito Morichal.

2.6 DISTRITO MORICHAL

La Orientación Estratégica del Distrito Morichal EyP, tiene como propósito ayudar a convertir la faja del Orinoco en un eje impulsor del desarrollo Económico, Social, Industrial, Tecnológico y Sustentable del País; Mediante la valorización y desarrollo óptimo de los recursos de hidrocarburos dentro del marco legal vigente y el plan de desarrollo de la Nación.

2.6.1 Misión

Explotar racionalmente las reservas de hidrocarburos del Distrito Morichal, a fin de cumplir con los compromisos de producción establecidos en el Plan de Negocio, impulsando el desarrollo económico y social del país, preservando la integridad de los trabajadores, instalaciones y el ambiente.

2.6.2 Visión

Ser reconocidos como el Distrito de Referencia dentro de la Corporación, por Nuestro Liderazgo, Competitividad y Productividad en la extracción de Crudo y aprovechamiento del Gas, en cumplimiento con el Plan de Negocios y comprometidos con el desarrollo sustentable de la Nación.

2.6.3 Objetivos Estratégicos

- Mantener la capacitación del personal, mediante la ejecución de programas de formación orientados al cierre de brechas e implantación de los planes de carreras.
- Minimizar los eventos no deseados y los impactos ambientales al personal y de las instalaciones mediante el seguimiento continuos de los índices de Seguridad Industrial, Ambiente e Higiene Ocupacional.
- Ejecutar las operaciones asociadas a la cadena de valor cumpliendo con los estándares y Normas de PDVSA, en materia de Calidad, Seguridad Industrial, Ambiente e Higiene Ocupacional; mejorando continuamente nuestros procesos.
- Cumplir con los planes de desarrollo Socio-Económicos mediante la implantación de los sobres sociales asignados, como base fundamental en el desarrollo de las comunidades, enmarcado en el proyecto de “Plan Siembra del Petróleo”
- Garantizar la entrega de Crudo y Gas bajo los requerimientos de costo, tiempo, cantidad y calidad establecidos por el cliente.
- Administrar eficazmente los recursos entregados; a fin de garantizar la continuidad operacional y el cumplimiento del Plan de Negocios.
- Ejecutar planes o programas que permitan mantener, optimizar y/o incrementar la producción de Crudo y Gas del Distrito Morichal.

2.7 GERENCIA DE TRANSPORTE

2.7.1 Misión

Proveer Servicios de Movilización de Personas, Materiales, Equipos, Fluidos e Izamiento de Cargas, de forma oportuna, eficiente, efectiva, segura, en armonía con el Ambiente y el entorno social, con un enfoque de excelencia, orientados a la satisfacción del cliente, con personal capacitado y motivado, comprometido con la continuidad operacional, con conciencia de costos, con el fin de cumplir con los compromisos de producción establecidos en el Plan de Negocios de la Nueva PDVSA e impulsar el desarrollo no petrolero de las áreas de influencias del Distrito Morichal.

2.7.2 Visión

Ser reconocidos como la organización de referencia por la excelencia, calidad, cultura de servicios, integridad y compromiso en la prestación de servicios de transporte, contribuyendo al mejoramiento de los procesos de la Organización y al desarrollo sustentable de las áreas de influencia del Distrito Morichal.

2.7.3 Objetivos Estratégicos

- Garantizar la prestación de los servicios de transporte en tiempo, calidad y costos.
- Promover el aseguramiento de la Calidad y el mejoramiento continuo de los procesos de la Gerencia de Transporte a través de un sistema de Gestión de la Calidad.
- Ejecutar proyectos reposición de equipos y para crecimiento de la capacidad operativa adaptada a las exigencias del plan volumétrico de producción; así como implantar programas de mantenimiento que permitan mantener, optimizar e incrementar la disponibilidad de la flota liviana y pesada.

- Administrar racionalmente el presupuesto de gastos e inversión obteniendo el máximo valor agregado al alcance de los objetivos estratégicos del Distrito con el menor impacto en sus costos operativos.
- Ejecutar un plan de educación que permita el alcance individual y colectivo de la excelencia en el desempeño laboral de todos los empleados a través del conocimiento.
- Contribuir en el cumplimiento de los planes de desarrollo socio - económicos impulsados por el Distrito Morichal mediante la participación en la implantación de proyectos de Inversión Social, enmarcados en el “Plan Siembra del Petróleo”, con la participación de los trabajadores y las comunidades para el mejoramiento de su calidad de vida.

2.7.4 Organigrama

La estructura organizativa de la Gerencia de Transporte se puede apreciar en el siguiente organigrama (ver figura N° 2)

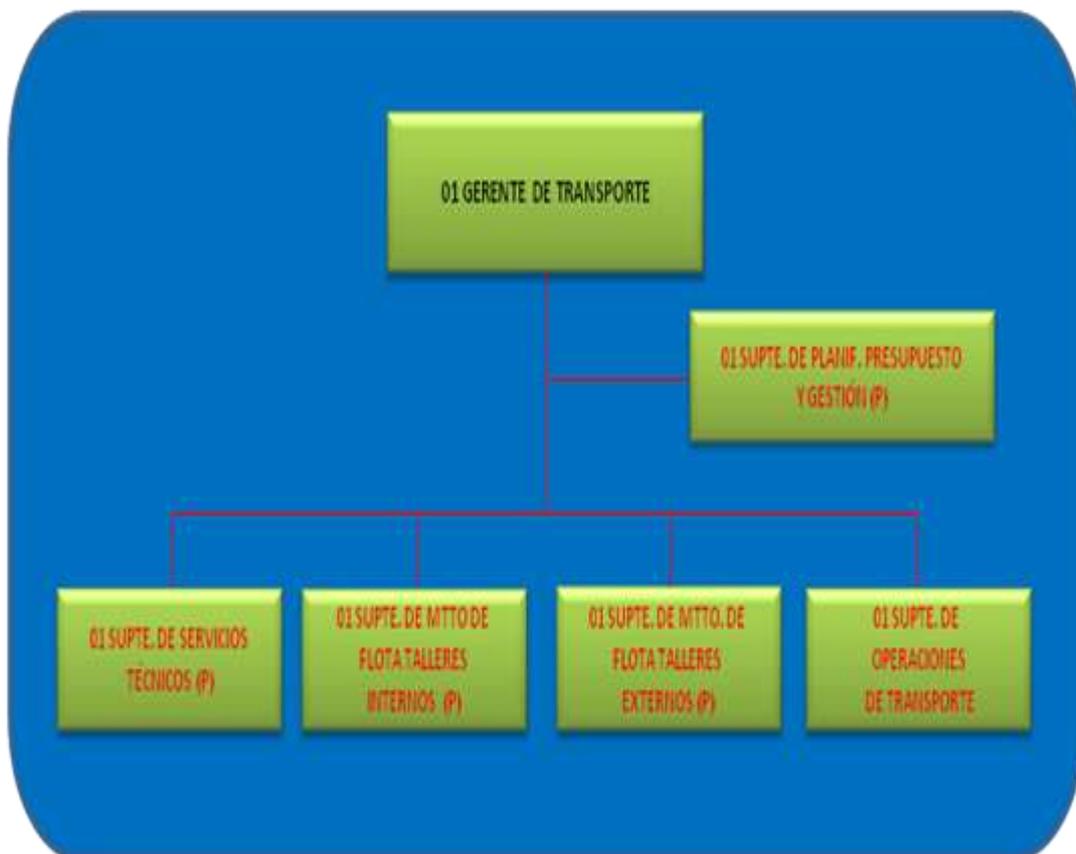


Figura N° 2. Organigrama gerencia de Transporte, PDVSA Distrito Morichal

Fuente: Intranet PDVSA Distrito Morichal

2.8 SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN.

2.8.1 Misión

Planificar y coordinar las actividades de la Gerencia de Transporte, establecer los indicadores de los procesos de la gestión de la gerencia de acuerdo a las leyes, políticas, normas y procedimientos, con la finalidad de optimizar la utilización de los recursos técnicos y económicos de la corporación, para así alcanzar la máxima creación de valor en las actividades referentes al personal que está bajo la responsabilidad de la Gerencia de Transporte.

2.8.2 Responsabilidades

- ✓ Supervisar y hacer seguimiento al programa de vacaciones del personal de la organización de Transporte, con la finalidad de apoyar el cumplimiento de las programaciones anuales.
- ✓ Supervisar el proceso de ingreso del personal temporal y permanente, mediante el seguimiento de actividades, que garanticen y aseguren la disponibilidad y calificaciones del personal de la Gerencia de Transporte.
- ✓ Identificar oportunidades de creación de valor, con la aplicación y desarrollo de estrategias en el proceso de administración de personal que permitan obtener eficiencia y calidad del servicio.
- ✓ Revisar y controlar las formas administrativas relacionadas con movimientos y estadísticas de personal, a fin de adecuar la programación, definir requerimientos e informar avance físicos de los procesos.
- ✓ Coordinar con los Gerentes y Superintendentes los programas de desarrollo con la finalidad de programar, supervisar, controlar y evaluar las acciones de adiestramiento del personal de la gerencia de Transporte.
- ✓ Supervisar el proceso de logística, generada por el adiestramiento y viajes de negocios, a través del seguimiento de actividades basadas en contabilidad que garanticen lo establecido por el Manual de Administración de Personal de la corporación.

- ✓ Conducir las actividades con estricto apego a los principios y asumiendo plenamente las obligaciones en la relación con los clientes, indicados, contratistas y trabajadores
- ✓ Establecer comunicación constante con los Superintendentes de los procesos de Transporte y otras gerencias de apoyo para facilitar el manejo de los procesos de administración del personal y procesos de contratación de obras y servicios, así como los pagos a los diversos proveedores, a fin de minimizar la generación de situaciones laborales conflictivas e incumplimiento de las obligaciones establecidas por la empresa con los empleados, los organismos sindicales y proveedores.

2.8.3 Organigrama de la Superintendencia de Planificaión, Presupuesto y Gestión.

La estructura organizativa de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión se puede apreciar en el siguiente organigrama (ver figura N° 3)

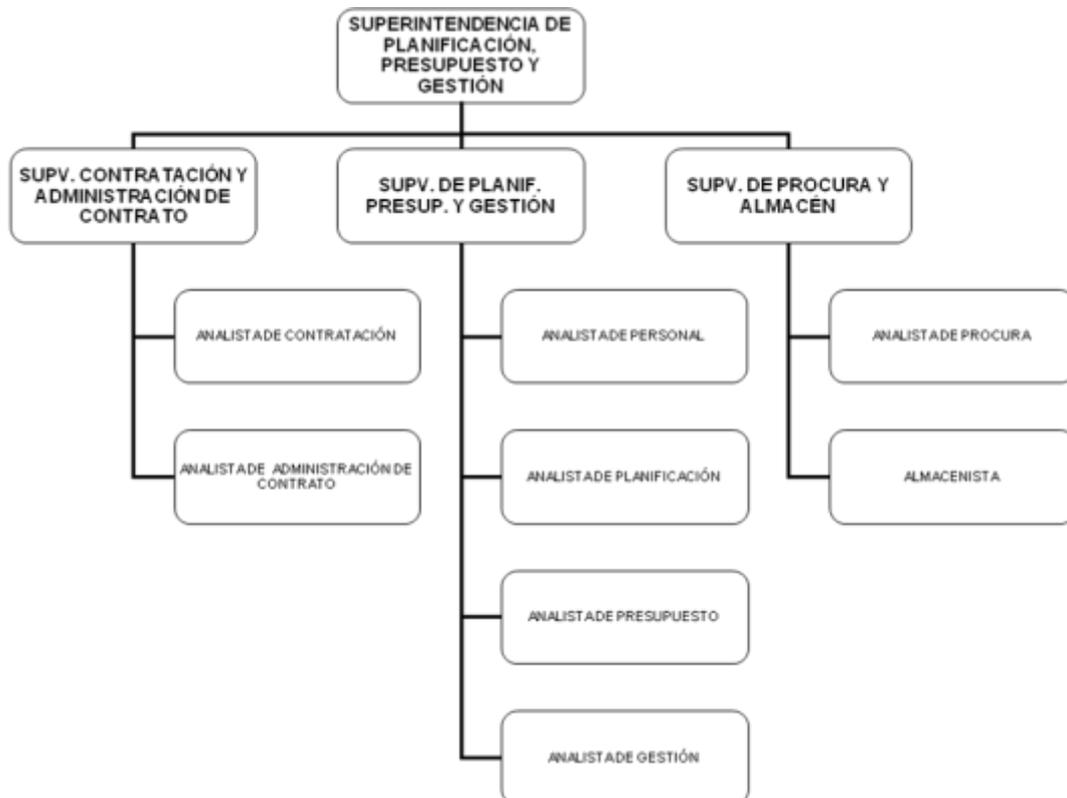


Figura N° 3. Organigrama Superintendencia Planificación, Presupuesto y Gestión

Fuente: Intranet PDVSA Distrito Morichal.

CAPÍTULO III

MARCO TEORÍCO

CONTROL DE GESTIÓN

Control de Gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone". El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores. (Ver figura 4)



Figura Nº 4. Control de Gestión

Fuente: Internet <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion>.

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Es una estimulación organizada para que los "managers" descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa, para

mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia.

INDICADOR

Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

¿POR QUÉ MEDIR Y PARA QUÉ?

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

¿Por qué medir?

- ❖ Por qué la empresa debe tomar decisiones.
- ❖ Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas.
- ❖ Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- ❖ Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- ❖ Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia).

¿Para qué medir?

- ❖ Para poder interpretar lo que está ocurriendo.

- ❖ Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- ❖ Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- ❖ Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- ❖ Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- ❖ Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

CATEGORÍA DE LOS INDICADORES

- **Gestión:** Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.
- **Cumplimiento:** Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- **Evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Eficiencia:** Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

- Eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura

CLASES DE INDICADORES DE GESTIÓN

- ✓ Indicador de utilización: Cociente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad
- ✓ Indicador de rendimiento: Cociente entre producción real y la esperada
- ✓ Indicador de productividad: Cociente entre los valores reales de la producción y los esperados.

TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN.

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

PROPÓSITO Y BENEFICIO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes. (Ver figura 5)



Figura N° 5. Propósito y Beneficio de indicadores de Gestión

Fuente: Internet <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion>.

FUNCIONES: La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.

PROCESOS: Muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub. Componentes del área.

ESTRUCTURA: Más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.

DESEMPEÑO: Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.

CLIENTES: Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se exponen los aspectos referidos al diseño metodológico que fueron utilizados para el desarrollo del estudio que se propone en este proyecto, por tanto, se indica el tipo de estudio que fue desarrollado, los instrumentos utilizados y finalmente se especifica el procedimiento que se siguió para el desarrollo del tema **“Diseño de un Sistema de Control de Gestion para la Superintendencia de Planificacion Presupuesto y Gestion de la Gerencia de Transporte, PDVSA Distrito Morichal”**.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación realizada se considera de tipo Proyectiva, descriptiva, evaluativa.

a) Proyectiva:

La investigación se considera proyectiva porque consiste en la elaboración de un diseño, con el cual se pretende crear un sistema de control utilizando indicadores de gestión, con el cual se pretende dar cumplimiento a los requerimientos establecidos por la política de calidad implementada por la empresa.

b) Descriptiva:

Pues fue necesario conocer, describir, registrar y analizar toda la información correspondiente al proceso de gestión actual de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, mediante la

interpretación de las distintas percepciones emitidas por los mismos empleados que laboran en el área de trabajo. Con esto se pudo aplicar Los distintos análisis de los posibles métodos de estudio a utilizar para determinar su comportamiento, con el fin de proponer la herramienta que mejorará la gestión, alineada a la estrategia corporativa, que permita conducir a la Unidad a los resultados deseados.

c) Evaluativa:

Ya que el objetivo de la investigación o estudio es evaluar y juzgar el método actual de trabajo de la Superintendencia, aplicando o diseñando un modelo de control de gestión que permita observar la situación actual de trabajo obteniendo las posibles situaciones donde se puedan aplicar las mejoras que permitan controlar el proceso que se realiza.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

a) Documental:

Este estudio se elaboró a través de la consulta de textos, documentos electrónicos, publicaciones y toda la documentación relacionada con los procesos realizados en la Superintendencia. Considerando todos los aspectos representativos necesarios para su argumentación

b) De Campo:

Realizada en el lugar donde se ejecuta el trabajo que se está evaluando y en el momento en que ocurren los distintos fenómenos objetos de estudio. Lo que permitió la observación y la recolección de datos directamente de la realidad en un ambiente cotidiano, para luego interpretar los resultados, estableciendo relaciones de integración.

- **No Experimental:**

Porque no se pudo observar el nivel de eficacia con la que se estuvo trabajando anteriormente al estudio y poder conocer en que situaciones

se puede o se debe mejorar y así cumplir con todos los objetivos propuestos por la Superintendencia.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

- **Población:**

La población se definió según Arias (2006, p. 81) quien afirma que la población es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. En este caso particular, la población fue finita y se refiere a todos los procesos de Gestión y Apoyo realizados en la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión los cuales se han seleccionado como objetivos de estudio.

- **Muestra:**

En este caso la muestra es igual a la población objeto de estudio debido a que el estudio es realizado en todos los procesos involucrados en la gestión que se lleva a cabo en la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión. Por tanto son coincidentes.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A continuación se presenta el procedimiento que permitió llevar a cabo este estudio:

1. Investigación de documentaciones técnicas (relacionadas a la empresa) y teóricas relacionadas con la elaboración de un sistema de control de gestión con el propósito de ahondar el conocimiento necesario y obtener la información precisa para el desarrollo del proyecto
2. Se recopiló información concerniente a los procesos realizados por la Superintendencia, a través del Manual de Sistema de Gestión de la Calidad, Informes e instrucciones de trabajo, para poder así,

- analizar la gestión llevada a cabo por la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la Gerencia de Transporte.
3. Diagnóstico de la situación actual por medio de la observación directa, para poder establecer los parámetros base que guiaron el desarrollo del estudio y permitirán esclarecer las problemáticas existente.
 4. Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante la aplicación de una matriz FODA, la cual permite definir escenarios claros para la empresa de acuerdo a las características encontradas en el diagnostico.
 5. Elaboración de manual de procedimiento de las actividades que se desempeña en la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y gestión.
 6. Diseño de indicadores de gestión, que permiten controlar efectivamente los parámetros mas importante de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.
 7. Se revisó la aplicación del Sistema de Control de Gestión para la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.
 8. Se definió la situación esperada y beneficios a obtener con la utilización de un Sistema de Control de Gestión.
 9. Elaboración de propuesta de estrategias de implantación y monitoreo para el sistema de control de gestión diseñado.

CAPÍTULO V

SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se presenta la descripción de la situación actual de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la Gerencia de Transporte de la empresa PDVSA, Distrito Morichal. Pues antes de comenzar a definir cuáles son los indicadores claves de gestión para esta unidad, es necesario conocer toda la información pertinente a las actividades que se realizan y toda la información que se pueda utilizar como base para el desarrollo de indicadores que nos permitirán dar una perspectiva de la actualidad de la unidad a evaluar.

Actualmente la Unidad a evaluar no cuenta con la actualización y funcionamiento de la siguiente información: Misión, Visión, Valores y Análisis FODA con sus respectivas estrategias. Ya que la Gerencia de Transporte de la cual está adscrita la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, se encuentra en pleno proceso de conformación y aprobación de la estructura organizativa como nueva Gerencia de PDVSA, Distrito Morichal, razón por la cual dicha Superintendencia no cuenta con un Sistema de Control de Gestión donde puedan controlar y supervisar la gestión de sus actividades

Sin embargo la Unidad objeto de estudio cuenta con una información propuesta para su organización para el desarrollo de sus actividades, es de aquí que se partirá para la realización del diseño de los Indicadores que permitan medir la gestión realizada por la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, formulando primeramente, los objetivos estratégicos que permitan solventar estas estrategias ya

formuladas, para que finalmente puedan contar con un Sistema de Control de Gestión y así cumplir con las políticas de la empresa.

A continuación se presentan la siguiente información con la que es regida la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, para la realización de sus actividades. Entre estos registro tenemos la Misión, Visión, Valores y la Matriz FODA con sus respectivas estrategias ya formuladas, elaboradas con anterioridad a esta investigación por la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.

MISIÓN

“Desarrollar, asesorar y evaluar las mejoras orientadas al incremento de la productividad de la organización, partiendo de la optimización de los diversos recursos, cumpliendo con las regulaciones de los sistemas integrados.”

VISIÓN

“Ser la unidad de desarrollo, asesora y evaluación mas confiable, oportuna y competitiva de la organización, enfocada al incremento de la productividad y a la satisfacción de los clientes internos y externos cumpliendo con las regulaciones vigentes de los sistemas integrados.”

VALORES

- Honestidad, Ética, Lealtad
- Respeto
- Disciplina y Responsabilidad
- Conservación del Ambiente
- Aprendizaje continuo
- Cohesión, Trabajo en Equipo y Solidaridad
- Competitividad

- Calidad
- Seguridad y Salud
- Austeridad

Actividades que se realizan en la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.

- Coordinar y supervisar con la Gerencia de Contratación los trámites correspondientes a el inicio de las contrataciones requeridas y cambios de alcance solicitados en los contratos
- Presentar el requerimiento de presupuesto consolidado de la Gerencia de Transporte del Distrito Morichal.
- Controlar y analizar los desembolsos de los presupuestos de inversiones y operaciones de cada una de las Superintendencias de Transporte.
- Supervisar el cumplimiento de los requerimientos de información presupuestaria de cada una de las Superintendencias de la Gerencia de Transporte.
- Coordinar con la Gerencia de Administración los planes de vacaciones y formación.
- Supervisar la contratación y administración de contratos, celebrados dentro de la Gerencia de Transporte, pedidos generados en la organización presupuesto y la gestión de Administración de personal.
- Coordinar el proceso de contratación, asesoría a las unidades ejecutoras sobre documentación y estrategia de contratación aplicables de acuerdo con la ley de licitaciones y normativas internas.
- Supervisar la generación de contratos marcos y pedidos en el sistema SAP con referencia a los contratos marco existente para su aprobación, con el fin autorizar el inicio de las actividades inherentes a los mismos.
- Supervisar el cierre administrativo de los contratos bajo su administración, cumpliendo con todos los requerimientos, reglamentos y normativas vigentes establecidas.

- Supervisar las modificaciones en el sistema SAP, las variaciones a los contratos.
- Revisar y consolidar reportes de avances de obras / servicios requerido para la elaboración de las hojas de entradas de servicio en el sistema SAP.
- Procesar los documentos de valuaciones de contratos, HES, Solped, pedidos.
- Preparar la información de la gestión de administración de contratos celebrados dentro de la Gerencia de Transporte y pedidos generados en la organización.
- Efectuar ante la Gerencia de Contratación los trámites correspondientes a los cambios de alcance solicitados en los contratos.
- Efectuar y generar contratos marcos y pedidos en el sistema SAP con referencia a los contratos marco existente para su aprobación, con el fin de autorizar el inicio de las actividades inherentes a los mismos.
- Cargar en el sistema SAP las variaciones a los contratos.
- Preparar los documentos de avances de obras para procesar las HES.
- Preparar, organizar y archivar los documentos, expedientes, avances de obras y otros que serán presentados en las solicitudes de pedido, actos motivados, memorandos y otros asociados a la administración y contratación de servicios.
- Emitir adelantos y relaciones de gastos GADET que serán enviados al Gerente de Transporte para aprobación.
- Asegurar el seguimiento del plan de jubilación del personal.
- Consolidar y efectuar el seguimiento del ejercicio de promociones del personal.
- Supervisar y asegurar la ejecución de los planes de vacaciones, pasantías, formación y exámenes físicos anuales.
- Elaborar fuerza laboral y variación mensual.
- Elaborar carpetas con documentación para transferencia, asignaciones o migraciones de personal internas o hacia otros Distritos.

- Consolidar los Planes de acción y seguimiento de los compromisos adquiridos por la Gerencia de Transporte.
- Preparar y archivar los expedientes del personal de la Gerencia.
- Preparar los lotes de adelantos y relaciones de gastos.
- Establecer métodos estadísticos para medición de los resultados de cada Departamento de la Gerencia de Transporte.
- Emitir los requerimientos de información presupuestaria de cada una de las Superintendencias de la Gerencia de Transporte.
- Determinar tendencias y proyecciones financieras de los resultados.
- Coordinar los procesos de procura de las Superintendencias, con la finalidad de garantizar el suministro de materiales, repuestos y consumibles. requeridos para las actividades administrativas y operativas de la Gerencia de Transporte.
- Controlar y supervisar las entradas y salidas de materiales al almacén, así como la gestión de inventarios, cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos por la Gerencia.
- Capitalizar los activos adquiridos a través de proyectos de inversión de la Gerencia.
- Liderizar la desincorporación de los Activos Obsoletos, Excedidos en Antigüedad y/o en desuso.
- Formular los Planes de Inversión de Flota Liviana y Pesada según los requerimientos operacionales y los principios de sustitución de activos establecidos en las normas de PDVSA.
- Elaborar los pedidos de materiales, repuestos, consumibles y de seguridad
- Mantener y actualizar un catalogo de materiales frecuentemente solicitados por cada Departamento.
- Efectuar el seguimiento de la ruta de aprobación de las solicitudes de pedido de materiales.
- Efectuar el seguimiento con los proveedores para la entrega de los materiales colocados.

Procesos medulares de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.

La Superintendencia de Planificación, presupuesto y Gestión no posee una documentación donde identifiqué las actividades y procesos primordiales para la realización eficaz de sus labores. Sin embargo mostraremos algunas de sus tareas importantes para ejecutar un buen servicio.

1. Coordinar, consolidar y controlar la formulación del presupuesto de inversión y operaciones de cada una de las Superintendencias de Transporte del Distrito Morichal, Así como la aplicación de los procesos administrativos establecidos para el control y seguimiento del desembolso de los mismos, con el fin de asegurar el cumplimiento del plan estratégico de la organización.
2. Supervisar y coordinar la contratación y administración de contratos y pedidos generados en la organización de Transporte del Distrito Morichal, para la ejecución de trabajos a las instalaciones, sistemas, equipos y dispositivos del área industrial del Distrito Morichal, mediante el cumplimiento de las leyes, normas de contratación y administración de bienes y servicios de PDVSA según lo establecido en decreto.
3. Coordinar, controlar y supervisar las entradas y salidas de materiales al almacén, así como la gestión de inventarios, cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos por la gerencia.
4. Manejo de información de carácter administrativo de personal, planifica, consolida, controla las actividades de desarrollo y administración de personal.
5. Planificar, coordinar y asesorar los procesos de planes de desarrollo y competencias.

A continuación se estructuró un análisis FODA de la situación actual de la Superintendencia de Planificación Presupuesto y Gestión (ver tabla N°1)

ANÁLISIS FODA

FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1: Confianza por parte de las otras Áreas. F2: Cuenta con personal especializado, profesional. F3: Equipo de trabajo multidisciplinario, formado por personal de confianza. F4: Se trabaja en equipo. F5: Uso de laptop. F6: Adecuado dominio de software.</p>	<p>D1: Cursos no acordes con el perfil del personal de la Unidad. D2: Falta de procedimientos estandarizados. D3: Falta de indicadores de gestión internos. D4: Ubicación física del área de trabajo. D5: Falta de visita al área operativa.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS	
<p>O1: Apoyo de la alta Dirección (con la oportunidad para el crecimiento y la capacitación del personal de la Superintendencia). O2: Comunicación directa con todas las áreas y niveles. O3: Contacto directo con la Alta Dirección (Permite la Proyección). O4: Pertenecer a una gerencia multidisciplinaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programar actividades para el aprovechamiento de los conocimientos del personal en especialidades. • Intensificar la visión de los empleados hacia nuevos retos y responsabilidades administrativas a través de capacitación y desarrollo. • Enfocar las actividades hacia la ejecución de proyectos de niveles especializados, en compromisos con la alta gerencia y la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programar evaluaciones de desempeño, que permitan detectar las necesidades del personal e impartir cursos acordes a las mismas. • Establecer métodos para la realización de las actividades. • Documentar los procedimientos, para su seguimiento en la ejecución de tareas. • Establecer indicadores para la evaluación del progreso de los objetivos y las metas. • Realizar estudios de distribución de planta, estableciendo la ubicación óptima para el desempeño de las tareas. • Programar visitas periódicas para detectar necesidades y/o avances en los proyectos.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de capacitación y evaluación de los programas existentes para la solicitud de financiamiento. • Implementar estrategias de comunicación efectiva entre las áreas relacionadas directamente con el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de solicitud de crédito para la inversión en programas de capacitación del personal. • Planificar la ejecución de cursos y actividades de planificación. • Programación de actividades de planificación. • Control de actividades planificadas. • Mejoras realizadas en el sistema.

Tabla N° 1. Análisis FODA Actual. Superintendencia de Planificación Presupuesto y Gestión
 Fuente: **Servidor Intranet Gerencia de Transporte.**

5.1 ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN ACTUAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN

Actualmente la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión se encuentra realizando cada una de sus actividades con la finalidad de contribuir con el logro de las metas propuestas por la organización, cumpliendo con las normativas vigentes en materia de calidad, ambiente y seguridad.

Es por esta razón que se desea adoptar este método de gestión, con el propósito de cumplir con los requisitos establecidos por la Normativas internas de PDVSA, Distrito Morichal y de esta manera llevar un seguimiento de los objetivos planteados y un adecuado control de los procesos realizados aplicando las acciones correctivas que permitan alcanzar estos resultado deseados y de esta manera llegar a un proceso de mejora continua.

Cabe destacar, que la Gerencia de Transporte tiene previsto como proyecto desplegar un sistema de control de Gestión en todas las Superintendencia de su dependencia, por lo que esta investigación representará un avance para este objetivo.

5.2 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTO Y GESTIÓN

Evaluación de la Misión

Enunciado: “Desarrollar, asesorar y evaluar las mejoras orientadas al incremento de la productividad de la organización, partiendo de la optimización de los diversos recursos, cumpliendo con las regulaciones de los sistemas integrados.” (Ver tabla N°2)

Preguntas	Respuesta
¿Qué hace?	✓
¿Cómo lo hace?	✓
¿Por qué lo hace?	✓
¿Para quién lo hace?	x

Tabla Nº 2. Evaluación de la Misión Actual

Fuente: Propia

Con los resultados obtenidos en la tabla anterior se considera que la Misión de la Superintendencia debe ser ajustada de manera tal que la misma responda a cada una de las preguntas.

Visión

Se considera la formulación de la Visión de la Superintendencia como correcta. Ya que, esta declaración establece cual es la situación futura que desean alcanzar como Unidad, además de su objetivo fundamental.

Valores

Estos se encuentran correctamente formulados de acuerdo a las actitudes con las cuales cuenta el personal que labora en la Unidad para poder alcanzar la visión establecida.

FODA

El análisis FODA que se formulo en la tabla N°1 de la situación actual se considera que puede ser mejorado, pues se planteara una propuesta para desarrollar estrategias para corregir las deficiencias de la actualidad de la unidad.

Actividades que realizan la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión

La unidad no posee una documentación de las actividades que se

efectúan en la Superintendencia debido a que no se encuentran archivadas.

En respuesta a estas necesidades, se vislumbra necesario entonces la elaboración de un sistema de control de gestión que permita controlar todas las actividades realizadas por la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, a través de la definición de indicadores, al mismo tiempo para complementar dicha información se precisa la definición de las relaciones internas y externas de la empresa, lográndose esto con la realización de un análisis FODA y un Manual Organizacional. Acorde a lo descrito entonces se presentara el formato con los indicadores propuesto en el APÉNDICE A y en el APÉNDICE B el Manual de Organización respectivamente.

CAPÍTULO VI

SITUACIÓN PROPUESTA

El presente capítulo muestra la propuesta diseñada para la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión aplicando un Sistema de Control de Gestión.

Siguiendo con los objetivos propuestos y después de establecer las primeras variables Misión, Visión y Valores (Formuladas previamente por la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión) se está en condiciones de comenzar con la aplicación de un Sistema de Control de Gestión la cual consta de las siguientes etapas:

1. Diseñar un análisis FODA, Formulación de objetivos estratégicos
2. Construcción de indicadores de medición asociados a cada objetivo.
3. Búsqueda del valor actual de los indicadores (Metas).
4. Implementación de tecnología para monitorear el comportamiento de los indicadores.

Primeramente se iniciara presentando las actualizaciones propuestas para la Misión y el Análisis FODA para la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.

MISIÓN

“Planificar y coordinar las actividades de la Gerencia de Transporte con la finalidad de optimizar la utilización de los recursos técnicos y económicos de la organización Para el personal que está bajo la responsabilidad de la Gerencia de Transporte a través de la optimización de los diversos procesos”. (Ver tabla N°3)

Evaluación de la Misión Propuesta

Preguntas	Respuestas
¿Qué hace?	Planificar y coordinar las actividades de la Gerencia de Transporte
¿Por qué lo hace?	con la finalidad de optimizar la utilización de los recursos técnicos y económicos de la organización
¿Para quien lo hace?	Para el personal que está bajo la responsabilidad de la Gerencia de Transporte.
¿Cómo lo hace?	Establecer los indicadores de los procesos de la gestión de la gerencia de acuerdo a las leyes, políticas, normas y procedimientos.

Tabla N° 3. Evaluación de la Misión Propuesta

Fuente: Propia

Se presenta un análisis FODA corregido planteando nuevas estrategia para el comportamiento de las variables internas y externas de la unidad objeto de nuestro estudio (ver Tabla N°4)

ANÁLISIS FODA

Matriz FODA		FORTALEZAS			DEBILIDADES			
		Confianza por parte de las otras Superintendencia	Equipo de trabajo multidisciplinario, formado por personal con experiencia	Se trabaja en equipo	Falta de procedimientos estandarizados	Falta de Indicadores de Gestión	Carecen de un plan para realizar inspecciones al área operativa	Cursos no acordes con el perfil del personal de la Unidad.
OPORTUNIDADES	Apoyo de la Gerencia de Transporte(para el desarrollo y la capacitación del personal)	Proponer programas de capacitación orientados a las diferentes áreas de la organización	Proponer programas de capacitación orientados a las diferentes áreas de la organización	Desarrollar un Sistema de Gestión del Conocimiento, utilizando el conocimiento colectivo de los empleados.				Garantizar la aplicación de Evaluaciones de desempeño, que permitan detectar las necesidades de conocimiento del personal.
	Apoyo de las Superintendencia adscritas a la Gerencia de Transporte para la toma decisiones	Incentivar y promover el trabajo en equipo entre todas las áreas involucradas en la organización.	Enfocar las actividades hacia la ejecución de proyectos de niveles especializados, en compromisos con la alta gerencia y la organización.	Intensificar la comunicación laboral en pro de un mejor desarrollo de las actividades.	Documentar y estandarizar los procedimientos	Establecer indicadores para la evaluación del progreso de los objetivos y las metas.	Programar visitas periódicas para detectar necesidades y llevar un control del proceso.	Proponer temas de capacitación acorde a las necesidades reales.
	Motivación e impulso por parte de otras gerencias y Superintendencia del Distrito Morichal Para mejorar la gestión de la empresa.	Apoyar las mejoras, procesos o actividades diseñados por la Sptcia. De Planif. Industrial y Estratégica	Enfocar las actividades hacia la ejecución de proyectos de niveles especializados, en conjunto con la alta gerencia y la organización.	Implementar mejoras, procesos o actividades, en conjunto con la alta gerencia y la organización.		Establecer indicadores para la evaluación del progreso de los objetivos y las metas.	Programar visitas periódicas para detectar necesidades y llevar un control del proceso.	
AMENAZAS	Insuficiencia del presupuesto asignado (para software, hardware, cursos, mobiliarios, sueldos)	Desarrollar estrategias de solicitud de financiamiento	Desarrollar estrategias de solicitud de financiamiento	Desarrollar estrategias para la solicitud de financiamiento				Desarrollar estrategias que permitan un mejor aprovechamiento del personal capacitado dentro de la organización.
	Falta de información oportuna y confiable	Establecer compromisos de comunicación efectiva entre las diferentes áreas relacionadas con los procesos.	Desarrollar estrategias de responsabilidad entre los departamentos relacionadas con los procesos.	Desarrollar estrategias de comunicación efectiva entre las diferentes áreas relacionadas con los procesos.	Definir y estandarizar canales de comunicación para la ejecución de las actividades	Desarrollar un Sistema de seguimiento o control de las actividades.	Programar visitas periódicas para detectar necesidades y llevar un control del proceso.	
	Falta de planificación de las áreas involucradas en el proceso de la superintendencia	Programar actividades de proyección para la organización.	Programar actividades de proyección para la organización.	Programar actividades de proyección para la organización.	Definir y estandarizar canales de comunicación para la ejecución de las actividades	Desarrollar un Sistema de seguimiento o control de las actividades.	Programar visitas periódicas para detectar necesidades y llevar un control del proceso.	Proponer temas de capacitación acorde a las necesidades reales.

Tabla N° 4. Análisis FODA Modificado. Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión

Fuente: Propia

6.1 METODOLOGIA UTILIZADA

El diseño del Sistema de Control de Gestión para la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión esta basada en la realización de indicadores de Gestión el cual debe incorporar los siguientes elementos:

- Su aplicación comienza con la definición de la Misión, Visión y Valores de la organización.
- Indicadores y sus metas: son las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos.
- Responsables: cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.

Previo a la aplicación de esta metodología se debe realizar un análisis FODA, el cual hace referencia al comportamiento de las variables internas y externas de la unidad objeto de nuestro estudio, la aplicación de esta herramienta se realiza con la finalidad de crear la configuración estratégica, con la cual se pretende comunicar la visión de la Superintendencia y desarrollar una estrategia alineada con esa Visión.

6.1.1 Nivel de Aplicación de la Metodología.

Con la aplicación de esta metodología se pretende relacionar la estrategia y su ejecución con los objetivos de la Superintendencia, empleando indicadores que permitan medir y controlar para mejorar, cumpliendo así con ese ciclo de mejora continua que permite aumentar la calidad del servicio, en este caso, la calidad del trabajo que se realiza en la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión. Esta estrategia requiere que todos los trabajadores, estén alineados y vinculados a ella.

Los beneficios de la implementación de esta metodología se pueden integrar en cuatro conceptos.

- Relacionar la estrategia con su ejecución.
- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todo el personal, con la finalidad de alinearlos con las estrategias.
- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Son muchos los beneficios que la metodología puede implementar a la Gestión de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión ayudando a los líderes de área a enfocarse en los aspectos mas importantes que afecten el desempeño de la misma, conociendo los puntos fuertes o débiles de la unidad con la finalidad de formular estrategias que les permita ser una Unidad confiable para la Gerencia de Transporte.

6.1.2 Situación esperada con la Incorporación del Sistema de Gestión

Con el uso de los indicadores de gestión se pretende, ayudar al personal involucrado en la planificación estratégica en los aspectos más importantes que afectan el desempeño de la misma y que posteriormente sean utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida de la Unidad, para la evaluación del desempeño y los resultados. Enfocándose en el éxito y la mejora continua, creando una alineación con los objetivos estratégicos y las Políticas de PDVSA Distrito Morichal y que exista una correlación entre las metas de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión la Gerencia de Transporte y las de la Empresa. Finalmente que pueda existir una herramienta que permita llevar un control y seguimiento de todos los objetivos planteados por la Unidad evaluada.

Además proporcionar al personal el instrumental que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo. Cualquier empresa, para poder

sobrevivir hoy en día, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que debe desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, teniendo una exacta comprensión de los objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

6.2 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Estos deben dar cuenta, de cómo se alcanzará la Visión de la Superintendencia y como se convertirán estas estrategias en acción. Estos deben referirse al resultado que se aspira o se necesita lograr en un futuro deseado.

Despliegue de objetivos estratégicos propuesto

Los objetivos estratégicos propuestos son desarrollados para darle solución a todas las estrategias formuladas en el análisis FODA mostrado anteriormente.

Objetivo Cliente

En este encontramos un objetivo Macro formulado con la única idea de cumplir con la misión de la Unidad, considerando las relaciones de trabajo con cada uno de los Clientes para poder Satisfacer sus necesidades. Con esto, se pretende lograr que el contacto del personal con el cliente sea positivo.

Es por esto que se debe medir la Satisfacción del Cliente y la participación que existe entre la Unidad y ellos, pues así, se puede *“Mejorar la Gestión de las Relaciones con los Clientes”*, satisfaciendo sus requisitos, superando sus expectativas y cumpliendo con los compromisos adquiridos.

Recordando que la Misión de la Unidad es Desarrollar, Asesorar y Evaluar las mejoras orientadas al incremento de la Productividad de las diferentes

gerencias y departamentos de la organización y esto depende mucho de las relaciones que existan entre ellos.

Objetivo Procesos Internos

En esta parte se debe tener presente el fin de la Unidad, la cual es contribuir a la mejora de los resultados de la organización, a través de dos enfoques básicos, la Productividad de la empresa, verificando que esta produzca como se debe y el Crecimiento del valor para los accionista. Para esto, se debe de enfocar este objetivo hacia la Gestión que lleva cabo la Superintendencia. De Planificación Presupuesto y Gestión, es decir, “Mejorar la Calidad de los Proyectos y Procesos”, para este objetivo Macro se encuentra formulado de la siguiente manera “Aumentar el nivel de Eficiencia en el Proceso de Gestión”

Con el funcionamiento eficiente de los procesos se pretende satisfacer a los clientes internos y así cumplir con el propósito de la Unidad, ser la mas confiable, oportuna y competitiva de la organización.

Iniciativas que impulsan este objetivo:

- Optimizando los Procesos de gestión.
- Establecer nuevas metodologías en el momento del intercambio de información.
- Integrar soluciones utilizando procesos definidos.
- Gestionar efectivamente las relaciones, fomentando la comunicación interna en la empresa.
- Realizar un trabajo de primera calidad.

Objetivo Adiestramiento y Crecimiento

El objetivo estratégico propuesto para este se encuentra dirigido al personal que labora en la Unidad, para que tenga una buena capacidad de adaptarse a los cambios y que puedan interpretar todas las informaciones disponibles.

Todo esto con el fin de poder contar con un Recurso Humano de Excelencia, es decir, un personal competente, que sea mas eficiente en su trabajo para que la calidad del servicio prestado aumente y se transforme en un objetivo clave del proceso interno, teniendo presente que hay que centrarse en las capacidades y atributos específicos que estos necesitan y que además se debe mejorar los factores que influyen en el clima organizacional construyendo un entorno donde el personal desarrolle su máximo potencial y así se pueda aumentar la productividad del empleado. Con referencia a lo anterior se presenta el objetivo macro formulado como desarrollo del capital humano

Debemos recordar que también se corresponde considerar los demás aspectos intangibles de la organización, es decir, la disponibilidad de los sistemas de información, redes e infraestructura requerida para respaldar la estrategia.

Iniciativas que impulsan este objetivo:

- Disponer de un personal altamente capacitado, motivado e incentivado.
- El aprovechamiento del personal capacitado.
- Disponer de una cultura de mejora continua.
- Desarrollar una cultura de orientación al Cliente.
- Disponer de un personal orientado a dar resultados.

Objetivo de capital

En este objetivo estratégico se encuentra enfocado en la búsqueda de la mejor forma de realizar las actividades de administración de los recursos asignados a la Unidad. Adecuando estos a las necesidades existentes para alcanzar la mejora en los procesos realizados, para esta estrategia el objetivo Macro se definió de la siguiente manera: Optimizar los recursos disponibles. Con el cual se espera que la Unidad pueda “Administrar eficientemente los recursos asignados”.

Con los objetivos mencionados anteriormente es indudable que la formulación de una Estrategia competitiva es vital para la supervivencia de las organizaciones. Sin embargo no es suficiente y una Estrategia sin una implantación efectiva es sólo un deseo. La realidad evidencia que el aspecto clave para que una Estrategia sea implantada de forma efectiva en una Organización es el compromiso de todos sus miembros.

Por lo tanto a continuación presentaremos un cuadro resumen donde se enmarcan los objetivos estratégicos presentados precedentemente vinculados con los indicadores de gestión que se formularan para cada estrategia y las iniciativas para desarrollar las relaciones entre ellos. (Ver tabla N° 5)

6.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	RELACION CON LA ESTRATEGIA	INDICADORES	INICIATIVAS
Mejorar la gestión de las relaciones con los clientes	Incrementar la satisfacción del cliente	La satisfacción de los requisitos del cliente es lo que origina el incremento de la productividad en los diferentes procesos, el resultado de esto se vera reflejado en los ingresos percibidos por la empresa. Sin embargo, esta satisfacción depende mucho de las relaciones que existen entre ellos	<ul style="list-style-type: none"> • satisfacción del cliente • Calidad • Efectividad • Seguridad y confianza • Disponibilidad y empatía 	Lograr que la relación del personal con el cliente sea positivo
mejorar la calidad de los proyectos y procesos	Aumentar la eficacia en el proceso de gestión	Contribuir a la mejora de cada uno de los procesos, verificando que estos se hagan como se debe, apoyar al aumento de la productividad de la empresa y el crecimiento del valor para el accionista.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las actividades (por trabajador) • Eficiencia de la coordinación (sptcia. Planificación presupuesto y gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los procesos de gestión • Establecer nuevas metodologías en el momento del intercambio de información • Integrar soluciones utilizando los procesos definidos • Gestionar efectivamente las relaciones fomentando la comunicación interna de la empresa • Realizar un trabajo de primera calidad
Aumentar la productividad del trabajador	Desarrollo del capital humano	Las personas y sus conocimientos son los que impulsan el valor a la nueva economía. Pues estos influyen en la motivación y el desempeño del empleado. Además los empleados motivados, con una combinación adecuada de habilidades y herramientas que se desenvuelven en un clima organizativo pensado para mantener las mejoras, son los elementos clave para impulsar las mejoras en los procesos	cumplimiento de programa de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de un personal altamente capacitado, motivado e incentivado. • Desarrollar una cultura de orientación al cliente • Disponer de personal orientado a dar resultados • Disponer de una cultura de mejora continua
administrar eficazmente los recursos asignados	Optimizar los recursos disponibles	buscando la mejor manera de administrar los recursos asignados a la Unidad, adecuando estos a las necesidades existentes, considerando el costo que esto representa para la empresa	cumplimiento del ejercicio del presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutando solo el presupuesto

Tabla Nº 5. Objetivos y Vinculaciones estratégicas

Fuente: Propia

6.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Para poder continuar con el desarrollo del Sistema de Control de Gestión, se debe considerar el hecho de que los objetivos planteados deben ser medidos a través del uso de indicadores y con esto dar cumplimiento a las normas adoptadas por la empresa las cuales establecen que se debe contar con un sistema de medición que permita analizar el cumplimiento de los objetivos y medir el desempeño de los procesos.

a) Objetivo: **Incrementar la Satisfacción del Cliente**

Indicador: **Satisfacción al cliente**

Relacionado con el tipo de servicio que se presta y calidad del servicio comparado con las necesidades del cliente. Este indicador será obtenido mediante la aplicación de una Encuesta de Satisfacción al cliente realizada a todos los líderes de los distintos procesos de la Gerencia de Transporte cuyo trabajo depende del proceso que se realiza en la Unidad, en esta evaluaremos la percepción que se tiene del trabajo que se realiza y del personal que labora en la Unidad evaluada: Calidad, Efectividad, Seguridad y Confianza, Disponibilidad y empatía, además el porcentaje de satisfacción con el desarrollo de cada una de las actividades.

Con esta evaluación se pretende, tomar las medidas correctivas y hacer lo que haga falta para dar solución a las necesidades únicas de los distintos clientes, pues lo que se desea es crear una intimidad con el cliente (Trabajo en equipo) y cumplir con la Misión de la Unidad la cual esta enfocada al incremento de la productividad de la empresa.

b) Objetivo: Aumentar el nivel de eficiencia en el Proceso de Gestión

Indicadores:

- 1. Cumplimiento de las Actividades (por Trabajador).**
- 2. Eficiencia de la Coordinación (Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión).**

Con estos indicadores se pretende evidenciar el nivel de efectividad con que la Unidad cumple con sus actividades. Utilizados para verificar y llevar un control del desempeño tanto del trabajador como de la Unidad.

c) Objetivo: Desarrollo del Capital Humano

Indicador: **Cumplimiento de programas de capacitación**

Para la evaluación de este indicador en la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión se propone un Indicador encargado de monitorear el cumplimiento de la oportunidad y calidad de la capacitación otorgada al personal de acuerdo a lo requerido por su perfil de competencias. Pues las personas, sus conocimientos y los medios para compartirlos son los que impulsan el valor en la nueva economía.

d) Objetivo: Optimizar los Recursos Disponibles

Indicador: **Cumplimiento del ejercicio del presupuesto.**

Con el cual se pretende evaluar la manera en que se están administrando los recursos de la Unidad para la realización de sus actividades.

6.5 DICCIONARIO DE INDICADORES

Una vez definidos los objetivos estratégicos e indicadores se diseñó un diccionario donde se presentan los datos propuestos, el cual proporciona la información específica de cada uno de los indicadores propuesto, incluyendo las características del mismo. A continuación se presenta el resumen de los indicadores de gestión formulados para la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión. (Ver tablas 6 a la 11)

Nombre del Indicador: Satisfacción del Cliente		
Descripción:		
Evaluar y medir la percepción de los clientes de la Superintendencia con respecto a la prestación del servicio que se ofrece evaluando la calidad del servicio comparado con sus necesidades.		
Indicador de Evaluación:	Tipo de Indicador:	
Desarrollo y Satisfacción del Cliente	Efectividad	
Modo de Medición:		
Encuestas Individuales de Evaluación de la Percepción de los Clientes		
Responsable:		
Responsables del Área		
Frecuencia de Medición:	Unidad:	Meta:
Anual	Porcentaje	

Tabla Nº 6. Indicador Satisfacción al Cliente

Fuente: Propia

Nombre del Indicador:		
Cumplimiento de las Actividades (por trabajador)		
Descripción:		
Mide el grado porcentual de cumplimiento de las actividades con respecto a una meta (tiempos óptimos). Midiendo el desempeño del trabajador.		
Indicador de Evaluación:	Tipo de Indicador:	
Planeación	Eficacia	
Modo de Medición:		
$\frac{\sum AE_i}{\sum AP_i} \times 100$		
Definición de Variables:		
AE _i = Actividades Ejecutadas en el Periodo i.		
AP _i = Actividades Programadas en el periodo i.		
Responsable:		
Cada Trabajador		
Frecuencia de Medición:	Unidad:	Meta:
Mensual	Porcentaje	100%
Criterio de Evaluación:		
(Aceptable ≥ 90%) (20<Alerta<90) (Inaceptable ≤ 20)		
Criterios de Validación:		
Auditoria de Seguimiento y/o Medición de la Satisfacción de los Clientes y partes interesadas		

Tabla Nº 7 Indicador Cumplimiento de las Actividades (por Trabajador)

Fuente: Propia

Nombre del Indicador:		
Eficiencia de la Coordinación		
Descripción:		
Mide el grado porcentual de cumplimiento del total de las actividades realizadas por todos los trabajadores de la Unidad con respecto a una meta (tiempos óptimos).		
Indicador de Evaluación:	Tipo de Indicador:	
Planeación	Eficiencia	
Modo de Medición:		
$\frac{\sum AE_i}{\sum AP_i} \times 100$		
Definición de Variables:		
AE _i = Sumatoria de todas las Actividades de todo el personal Ejecutadas en el Periodo i.		
AP _i = Total de las actividades Programadas para todo el personal para un periodo i.		
Responsable:		
Responsables del Área		
Frecuencia de Medición:	Unidad:	Meta:
Mensual	Porcentaje	100%
Criterio de Evaluación:		
(Aceptable ≥ 90%) (20<Alerta<90) (Inaceptable ≤ 20)		
Criterios de Validación:		
Auditoria de Seguimiento y/o Medición de la Satisfacción de los Clientes y partes interesadas		

Tabla Nº 8. Indicador Eficiencia de la Coordinación

Fuente: Propia

Nombre del Indicador:			
Cumplimiento Satisfactorio de Programas de Capacitación			
Descripción:			
<p>Monitorear el cumplimiento de la oportunidad y calidad de la capacitación otorgada al personal de acuerdo a lo requerido por el perfil de competencias y al programa de ejecución establecidos.</p>			
Indicador de Evaluación:		Tipo de Indicador:	
Desarrollo y Satisfacción Personal		Eficiencia	
Modo de Medición:			
$\frac{\# \text{ de eventos de capacitación otorgados en tiempo y forma}}{\# \text{ de Eventos Programados}} \times 100\%$			
Definición de Variables:			
# De Eventos de capacitación otorgados en tiempo y forma = Es la cantidad de cursos preferenciales, cursos en línea, talleres y conferencias que se otorgaron al personal de acuerdo a las fechas y tiempos programados.			
# De Eventos Programados = Son todos los eventos de capacitación programados.			
Responsable:			
		Responsables del Área	
Frecuencia	de	Unidad:	Meta:
Medición:		Porcentaje	100%
Mensual			
Criterio de Evaluación:			
(Aceptable $\geq 90\%$) (20<Alerta<90) (Inaceptable ≤ 20)			
Criterios de Validación:			
Certificados del Personal Participante			

Tabla N° 9. Cumplimiento Satisfactorio de los Programas de Capacitación

Fuente: Propia

Nombre del Indicador:	
Satisfacción del Personal	
Descripción:	
Identificar las áreas de oportunidad en lo relativo al clima laboral.	
Indicador de Evaluación:	Tipo de Indicador:
Desarrollo y Satisfacción del Personal	Eficiencia
Modo de Medición:	
<i># de empleados con percepción positiva x 100%</i>	
<i># de Empleados encuestados en lo relacionado</i>	
Definición de Variables:	
# De Empleados con percepción positiva del rubro evaluado = Es la cantidad de personas que registran una calificación satisfactoria aplicada a la administración que la institución hace de los diferentes elementos que influyen en el clima laboral incluidos en la encuesta.	
# De Empleados encuestados en relación al clima laboral = Es el total de personas que fueron encuestados para evaluar el clima laboral de la institución.	
<u>Responsable:</u>	
Responsables de Recursos Humanos	
Criterios de Validación:	
Encuestas individuales de Evaluación.	

Tabla Nº 10. Cumplimiento Satisfacción del Personal

Fuente: Propia

Nombre del Indicador:		
Cumplimiento del ejercicio del presupuesto		
Descripción:		
<p>Mide el grado porcentual de cumplimiento del presupuesto de la Unidad con respecto a las metas establecidas</p>		
Indicador de Evaluación:	Tipo de Indicador:	
Planeación	Eficacia	
<p>Eficacia del ejercicio presupuestado = $\frac{\text{Monto presupuestado del ejercicio}}{\text{Monto presupuestado asignado}}$</p>		
Responsable:		
Responsables del Área		
Frecuencia de Medición:	Unidad:	Meta:
Anual	Porcentaje	100%
Criterio de Evaluación:		
<p>(Aceptable $\geq 90\%$) (Alerta $20 < 90$) (Inaceptable ≤ 20)</p>		
Criterios de Validación:		
Reporte de Auditoria Internas contables		

Tabla N° 11. Cumplimiento del Ejercicio del Presupuesto

Fuente: Propia

CONCLUSIONES

Una vez obtenidos los resultados referentes al Diseño de un Sistema de Control de Gestión, se plantean las siguientes conclusiones:

1. La Unidad no cuenta con un sistema de control de gestión definido, por lo cual no existe un control adecuado de las actividades que se llevan a cabo en esta Superintendencia.
2. Se determinó que los procedimientos de trabajo y lineamientos laborales no se encuentran completamente definidos y documentados.
3. Se analizó tanto el ámbito externo como el ámbito interno de la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, determinándose las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en el entorno organizacional de la compañía, permitiendo esto el desarrollo de estrategias para cada una de las interacciones posibles.
4. Se identificaron los actividades medulares que realiza la Superintendencia para detallar de manera clara los diversos puntos de control a establecer por el sistema de control de gestión propuesto.
5. Para conocer la situación actual de la Superintendencia, se realizó un análisis de toda la información disponible, misión, visión, valores, así como su análisis FODA, con la finalidad de establecer las bases con las cuales se podría comenzar a desarrollar la metodología.
6. Revisados cada uno de estos elementos de la Superintendencia fue necesario reformular y actualizar la misión y el análisis FODA de la Unidad.

7. Se formularon una serie de indicadores, los cuales permiten a la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión tener un control de todos los ámbitos que la conforman, de modo que las actividades sean controladas y se tomen medidas preventivas o correctivas en casos puntuales, en pro de la mejora de la misma y el aumento de su competitividad.
8. Se plantearon una tabla con los objetivos estratégicos y unas disposiciones a considerar para la implementación del sistema de control de gestión, de modo que sea más fácil su entendimiento como su aplicación.
9. Una vez conocida la situación actual, podemos decir, que la metodología propuesta podrá incorporar mejoras importantes debido a que está basada en las estrategias necesarias para la Superintendencia, la cual permitirá incrementar su desempeño, además de incrementar el proceso de retroalimentación y aprendizaje en la organización.

RECOMENDACIONES

Para garantizar la culminación de esta investigación y con base al interés de lograr en la Superintendencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, un Sistema de Control de Gestión, se recomienda:

1. Implantar la metodología propuesta con los objetivos estratégicos formulados, pues estos representan el camino que debe seguir la Superintendencia para alcanzar su visión en el tiempo. Además de esto, los indicadores diseñados permiten monitorear cada uno de estos factores.
2. Hacer una revisión de la Misión propuesta con la participación de todos los trabajadores, con el fin de lograr un mayor sentido de identidad y fortalecer el sentimiento de pertenencia con la organización.
3. Diseñar un sistema de información automatizado de control de gestión, con el fin de dar seguimiento a los resultados de las actividades, registrando las características de importancia, relevancia, claridad, sencillez y oportunidad.
4. Implementar las documentaciones e indicadores propuestos, con el fin de mejorar la situación organizacional y estructural que la unidad presenta, y así poder aplicar el SCG de manera adecuada.
5. Proporcionar los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de control de gestión.
6. Tomar acciones para que el personal reconozca que la implementación de dicho sistema requiere de un trabajo diario para mantenerlo y sobre todo mejorarlo continuamente.

7. Realizar un proceso de capacitación del personal con respecto a los sistemas de control de gestión y en la realización de proyectos de mejoras, con el fin de lograr una mejor comprensión del enfoque a implementar y así facilitar su consecución.

8. Utilizar incentivos y retribución, como elementos motivacionales que mejoran el clima laboral. El diseño de un plan de incentivos acorde con las expectativas de los propios trabajadores puede ser un factor condicionante de éxito importante. Un empleado motivado con la combinación adecuada de habilidades y herramientas que se desenvuelven en un clima organizativo pensado para mantener las mejoras, son los elementos clave para impulsar las mejoras de los procesos.

9. Motivar a las otras Unidades de la Gerencia de Transporte a que incorporen un Modelo de Gestión, utilizando herramientas de control de Gestión, sirviéndole a la empresa para la toma de decisiones y una mayor alineación con la planificación estratégica de la organización

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBORNOZ EMERYS. **Organización de Empresas.** (2007).

Beltrán Jaramillo Jesús Mauricio (2000), *Indicadores de Gestión*, Segunda Edición. Editorial 3R. Bogotá D.C. 2000.

ROJAS DE NARVÁEZ, Rosa. **Orientaciones Prácticas para la Elaboración de Informes de Investigación.** (1997). Ediciones UNEXPO. 2^{da} Edición. Venezuela

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Gerencia y Negocios de Hispanoamérica (2004). [Página Web en línea]. Consultado el 10 de Septiembre del 2011. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

Héctor Luis Ávila Baray (2006). [Página Web en línea]. Consultado el 25 de agosto del 2011. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.htm>

Monografías. [Página Web en línea]. Consultado el 30 de Agosto del 2011. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion.shtml>

[URL 1] **Intranet**. [Página Web en línea]. Consultado del 5 de agosto al 20 de septiembre del 2011 Disponible en: <http://intranet.pdvsa.com.ve/>

Wikipedia. La Enciclopedia Libre (2007). [Página Web en línea]. Consultado el 15 de Septiembre del 2011. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Control: Desde el punto de vista Administrativo o Gerencial, que es nuestro campo de interés, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan.

Competencia: capacidad demostrada mediante conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Cumplimiento de los Compromisos: Varía de acuerdo con la capacidad del sistema o unidad, en cuanto a producción (cantidad), calidad y oportunidad de entrega, los cuales serán comparados con los resultados reales, en periodos de tiempo establecidos (día, semana, mes). Es decir, como aparecer ante nuestros clientes para alcanzar la visión de la Unidad.

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que se hayan fijado y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se planifican: cantidades a producir, clientes a tener, ordenes de compras a colocar, etc.

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, con dos acepciones (hace referencia a los distintos significados y usos que puede tener una palabra de acuerdo al contexto en que aparece): la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizado y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar, la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

Eficacia: Valora e impacto de lo que se hace y del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el producto o el servicio que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que lograr realmente satisfacer al cliente.

Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de

Técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.

Gestión de Calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Indicadores de gestión: son expresiones cuantitativas que nos permiten analizar cuan bien se esta administrando una empresa o una unidad en área como uso de los recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de documentos (calidad), etc.

Procesos de Administración: (a veces llamados procesos de control) corresponden a la definición de la política y estrategia de una organización y al control de las acciones realizadas para lograr los objetivos de la organización.

Satisfacción al Cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.