



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

**DISEÑO DE CUERPO PROCEDIMENTAL RELATIVO A LOS PROCESOS
DE PLANIFICACIÓN INTERNA, GESTIÓN DE PERSONAL Y GESTIÓN
AMBIENTAL PARA EL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y
CONTROL DE LA GERENCIA CIGC DE
CVG FERROMINERA ORINOCO C.A**

Br. FÁTIMA LÓPEZ

CIUDAD GUAYANA, OCTUBRE DE 2012



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

**DISEÑO DE CUERPO PROCEDIMENTAL RELATIVO A LOS PROCESOS
DE PLANIFICACIÓN INTERNA, GESTIÓN DE PERSONAL Y GESTIÓN
AMBIENTAL PARA EL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y
CONTROL DE LA GERENCIA CIGC DE
CVG FERROMINERA ORINOCO C.A**

Br. FÁTIMA LÓPEZ

Trabajo presentado ante el Departamento de Ingeniería Industrial de la UNEXPO Vice-Rectorado Puerto Ordaz como requisito para la aprobación de la Práctica Profesional.

CIUDAD GUAYANA, OCTUBRE DE 2012



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

ACTA DE APROBACIÓN

Quienes suscriben, los Tutores Académico e industrial para examinar el Trabajo de la Practica Profesional presentado por la Br. Fátima Carolina López Pacheco, portadora de la Cédula de Identidad N° 19.095.510, titulado: **“Diseño de Cuerpo Procedimental relativo a los Procesos de Planificación Interna, Gestión de Personal y Gestión Ambiental para el Departamento de Planificación y Control de la Gerencia CIGC de CVG Ferrominera Orinoco C.A”**, como requisito para la aprobación de la Practica Profesional, consideramos que dicho trabajo cumple con los requisitos exigidos para tal efecto y por lo tanto lo declaramos: APROBADO.

LCDA. BELKIS GIMON

Tutor Industrial

MSc. ING. IVÁN TURMERO

Tutor Académico

CIUDAD GUAYANA, OCTUBRE DE 2012

López Pacheco, Fátima Carolina

Diseño de cuerpo procedimental relativo a los procesos de planificación interna, gestión de personal, control de proyectos y gestión ambiental para el departamento de planificación y control de la gerencia Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento de FMO C.A. 2012.

175 Páginas

Práctica Profesional.

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”

Vice-Rectorado Puerto Ordaz. Departamento de Ingeniería Industrial.

Tutor Industrial: Lic. Belkis Gimón.

Tutor Académico: MSc. Ing. Iván Turmero

Referencias Bibliográficas Pág.78

Palabras Claves: 1) Normas. 2) Procedimientos. 3) Caracterización. 4) Planificación. 5) Control.

Ciudad Guayana, Abril de 2012

DEDICATORIA

Principalmente dedico esto a **Dios**; por guiar mis pasos y mostrarme siempre una solución en esos momentos en que veía todo perdido.

A mis abuelos, **Aida Pacheco**; por estar allí en todo momento y a pesar de mis errores siempre me brinda su amor incondicional y **Marcos Pacheco**; mi abuelito que soñó tanto con verme triunfar. Los amo mucho.

A mi Mama, **Mariela**; aunque la distancia no nos permite estar juntas se que pronto lograre las metas que tengo propuestas y podremos nuevamente reencontrarnos. Te Amo Demasiado.

A mi Hermano, **Omar**; por estar a mi lado siempre y ser mi confidente.

A mi novio; **Allison Rojas**; al cual amo demasiado, por ser mi compañero inseparable, mi amigo, y mi todo.

A mis amigos; **Guillermo Marcano, Anabel Valero, Julia Velásquez y Maria Leña**, por ser esas personas incondicionales en las cuales puedo confiar mi vida con los ojos cerrados, los adoro.

Fátima Carolina López Pacheco.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a **Dios**, por ser la luz que guía mi camino.

A mis Abuelos, **Aída Pacheco y Marcos Pacheco**, por los valores que inculcaron en mi y me han servido para la consecución de mis metas.

A mi **Novio Allison Rojas**, por ayudarme en lo mínimo que he necesitado y por brindarme su amor incondicional y sincero.

A mis tutores **Belkis Gimón e Iván Turmero**, por aportarme sus conocimientos y guiarme en la elaboración de mi informe de pasantía.

A mis **Compañeros de Pasantía**, por su amistad y hacer de mi estadía una gran experiencia, son personas muy especiales.

A mis suegros, **Félix Rojas y Petra Rojas**, por abrirme las puertas de su hogar y brindarme su ayuda en los momentos mas difíciles.

A la familia **Marcano Correa**, por ser tan amables, cariñosos y especiales conmigo y ser mi segunda familia.

A **Ferrominera Orinoco C.A**, por permitirme realizar mi práctica profesional en sus instalaciones y contribuir en mi desarrollo profesional.

A todas las personas que de una u otra forma me apoyaron y ayudaron cumplir esta meta, a todos gracias.

ÍNDICE GENERAL

| | Pág. |
|---|------|
| ÍNDICE DE FIGURAS | Xi |
| ÍNDICE DE CUADROS | Xi |
| RESUMEN | Viii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA | |
| Planteamiento del Problema | 3 |
| Objetivo General | 7 |
| Objetivos Específicos | 7 |
| Justificación | 8 |
| Alcance | 9 |
| | |
| CAPÍTULO II: GENERALIDADES DE LA EMPRESA | |
| Reseña Histórica de CVG FMO C.A | 10 |
| Operaciones de la Organización | 11 |
| Filosofía de Gestión | 13 |
| Políticas de la Empresa | 13 |
| Valores de la Organización | 16 |
| Estructura Organizativa de la Empresa | 18 |
| Descripción del Área de Pasantía | 18 |
| Descripción del Trabajo Asignado | 22 |
| | |
| CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO | |
| | |
| Definición de Manuales de Procedimientos | 23 |
| Planificación Empresarial | 28 |
| Planificación Estratégica | 31 |

| | |
|------------------------------|-----------|
| Diagrama Causa-Efecto | 35 |
| Glosario de Términos | 37 |

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

| | |
|---|-----------|
| Diseño de la Investigación | 38 |
| Población y Muestra | 39 |
| Técnicas de Recolección de Información | 40 |
| Procedimiento | 42 |

CAPÍTULO V: SITUACIÓN ACTUAL

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Análisis de situación | 45 |
| Análisis Diagrama Causa-efecto | 46 |
| Personal | 46 |
| Métodos de Trabajo | 48 |
| Instalaciones | 48 |
| Conclusiones | 48 |

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y RESULTADOS

| | |
|--|-----------|
| Identificación de los procesos del Departamento. | 51 |
| Realizar recolección de datos aplicación de encuestas estructuradas y no estructuradas. | 52 |
| Diagnosticar como impactan los procedimientos existentes. | 72 |
| Elaboración de los procedimientos del Departamento Planificación y Control. | 73 |

| | |
|---|------------|
| CONCLUSIONES | 74 |
| RECOMENDACIONES | 76 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 78 |
| APÉNDICES | |
| Apéndice Nº 1 Ficha de Proceso del Departamento. | 79 |
| Apéndice Nº 2 Procedimientos del Departamento. | 90 |
| Normas y procedimientos Control de Activos. | 91 |
| Normas y Procedimientos Control de Pasantes. | 101 |
| Normas y procedimientos Elaboración del Plan de Entrenamiento. | 110 |
| Normas y procedimientos Elaboración del Plan de Clima Organizacional. | 120 |
| Normas y procedimientos Elaboración del Plan de Seguridad Industrial y Ambiente. | 132 |
| Normas y procedimientos Solicitud de Personal. | 150 |
| Normas y procedimientos Transferencia de Personal. | 158 |
| Normas y procedimientos Elaboración del Cronograma Anual de Vacaciones. | 167 |
| Normas y procedimientos Consolidación del Plan Operativo. | 175 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| Figura | Pág. |
|--|-------------|
| Fig. N° 1 Ubicación Geográfica de CVG Ferrominera Orinoco. | 16 |
| Fig. N° 2 Estructura Organizativa CVG Ferrominera Orinoco. | 23 |
| Fig. N° 3 Organigrama General de Posición de la Gerencia General. | 24 |
| Fig. N° 4 Organigrama de Posición del CIGC. | 24 |
| Fig. N° 5 Mapa de Proceso de la Organización. | 25 |
| Fig. N° 6 Representación del Diagrama Causa-Efecto. | 42 |
| Fig. N° 7 Diagrama Causa-Efecto | 54 |
| Fig. N° 8 Mapa de Procesos del Departamento de Planificación y Control. | 63 |

ÍNDICE DE TABLAS

| Tablas | Pág. |
|--|-------------|
| Tabla. N° 1 Muestra definida para Procedimentar. | 40 |
| Tabla. N° 2 Fuerza laboral establecida vs. Fuerza laboral real. | 47 |
| Tabla. N° 3 Descripción de los Procesos del Departamento. | 52 |
| Tabla. N° 4 Modelo de Entrevista Estructurada aplicada. | 55 |
| Tabla. N° 5 Modelo de Entrevista No Estructurada aplicada. | 65 |

ÍNDICE GRÁFICOS

| Grafico | | Pág. |
|-----------------------|--|-------------|
| Grafico. Nº 1 | Conocimiento del propósito del Departamento. | 66 |
| Grafico. Nº 2 | Conocimiento de los clientes del Departamento. | 66 |
| Grafico. Nº 3 | Conocimiento de la secuencia de actividades del Departamento. | 67 |
| Grafico. Nº 4 | Capacidad de listar las actividades de cada proceso. | 67 |
| Grafico. Nº 5 | Conocimiento de las entradas de cada proceso. | 68 |
| Grafico. Nº 6 | Conocimiento de las salidas de cada proceso. | 68 |
| Grafico. Nº 7 | Necesidad en elaborar la descripción de los procesos de trabajo. | 69 |
| Grafico. Nº 8 | Incidencia de la falta de procedimientos en el Departamento. | 69 |
| Grafico. Nº 9 | Requerimientos para elaborar la descripción de los procesos. | 70 |
| Grafico. Nº 10 | Uso de los procedimientos de trabajo como plan correctivo. | 70 |
| Grafico. Nº 11 | Uso de flujogramas como herramienta de entendimiento. | 71 |
| Grafico. Nº 12 | Conocimiento de la utilidad de los flujogramas. | 71 |



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRACTICA PROFESIONAL

**DISEÑO DE CUERPO PROCEDIMENTAL RELATIVO A LOS PROCESOS
DE PLANIFICACIÓN INTERNA, GESTION DE PERSONAL Y GESTIÓN
AMBIENTAL PARA EL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y
CONTROL DE LA GERENCIA CIGC DE CVG FMO C.A**

Autor: Br. Fátima López
Tutor Industrial: Lic. Belkis Gimón
Tutor Académico: MSc. Ing. Iván Turmero
Fecha: Octubre de 2012

RESUMEN

El Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento en pro de lograr la consolidación Gerencial, continuar generando avances tecnológicos y seguir contribuyendo en la mejora continua de la Organización, ha emprendido la presente investigación, cuyo objetivo fundamental es la creación de un Cuerpo Procedimental para el Departamento de Planificación y Control, el cual permitirá que se logre la normalización en la ejecución de las actividades. La inexistencia de tales descripciones se debe en parte a la reciente creación de la gerencia, a la falta de personal disponible y la necesidad de adiestramiento para tales fines. Para la procedimentación se realizó una caracterización de los procesos del departamento, se realizaron los flujogramas respectivos a cada actividad y se realizó la ficha de proceso del departamento, dichas descripciones permitirán lograr una normalización en la ejecución de actividades y por ende facilitara las tareas rutinarias. La elaboración del cuerpo de procedimientos se realizó a través de una investigación que se basa en un diseño no experimental, del tipo aplicada, documental, de campo y descriptiva.

Palabras claves: Normas, Procedimientos, Caracterización, Planificación, Control.

INTRODUCCIÓN

Los estándares de gestión de calidad definidos por la ISO determinan actualmente las constantes implantaciones y adecuaciones que se realizan en las organizaciones en materia de normalización de actividades y a su vez al proceso de seguimiento y control de las mismas, la descripción de las actividades de trabajo es un componente fundamental del sistema de control interno de una unidad organizativa.

La descripción de normas y procedimientos para el departamento se genera para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

El Departamento de Planificación y Control de la gerencia fue concebido para ejercer las funciones de asistencia gerencial, organizador y controlador de todas las gestiones, abarca desde los aspectos económico- financieros, gestiones del personal adscrito, gestiones ambientales, control de Proyecto entre otras actividades, en síntesis, las funciones del departamento son de variada índole y por ende requieren de especificaciones que indiquen la manera correcta de ejecutar las actividades y requieren contar con métodos para seguir y controlar las diferentes gestiones que se realizan y a su vez puedan aplicar medidas preventivas y en el peor de los casos correctivas cuando los resultados reales se desvíen de lo planificado en los Planes elaborados.

La presente investigación se propuso con la finalidad de desarrollar un Cuerpo Procedimental el cual incluirá la descripción de ciertas actividades y establecer las unidades involucradas y en parte responsables de la

consecución de los objetivos, establecerá una normativa previa a la realización de las funciones, esta iniciativa nace de la necesidad de establecer mediadas de seguridad, control y autocontrol y como instrumento de información que presenta los datos de manera explícita y sencilla. La evaluación del sistema de control interno por medio de la elaboración de un cuerpo procedimental para el Departamento de Planificación y Control afianza las fortalezas de la gerencia CIGC. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier unidad organizativa, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos llevados por el Departamento de Planificación y Control del CIGC.

Por los motivos expresados anteriormente la presente investigación tiene como propósito fundamental la elaboración de un cuerpo Procedimental que permita la normalización de las actividades y el mejoramiento de la gestión departamental, el informe esta distribuido de la siguiente manera: **Capítulo I:** El Problema, donde se reseñan los objetivos, el alcance y la justificación de la investigación. **Capítulo II**, Generalidades de la Empresa, en el cual se describe los aspectos más relevantes de la organización y el trabajo asignado. **Capítulo III**; Marco Teórico, en el que se describen los términos teóricos más importantes. **Capítulo IV**; Marco Metodológico, referido a las actividades ejecutadas, técnicas e instrumentos de recolección de datos y procesamiento de la información. **Capítulo V**, Situación Actual, se describe el actual entorno, **Capítulo IV**; Resultados, que contiene los resultados de la investigación, además de las conclusiones recomendaciones y finalmente se encuentran las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En el siguiente capítulo se presenta la problemática que originó el desarrollo de este estudio, el cual se guió por un objetivo general y los objetivos específicos, que a su vez permitieron determinar el alcance, limitaciones y delimitaciones.

Planteamiento del Problema

CVG Ferrominera Orinoco es una empresa socialista, perteneciente a la C.V.G y adscrita al Ministerio Popular para Industrias Básicas y Mineras (MPPIBAM), es el principal ente del Estado Venezolano, dedicado a la extracción, transformación y suministro del mineral de hierro y sus derivados a la industria sidero-metalúrgica nacional. En el año 2007, la empresa realizó una reestructuración organizativa y adicionó a la Gerencia General de Ingeniería y Proyecto, la gerencia Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento (CIGC).

La gerencia quedó conformada por cuatro departamentos incluyendo: el Departamento de Planificación y Control, Departamento de Laboratorios Tecnológicos, Departamento de Investigaciones Aplicadas y Departamento de Gestión del Conocimiento.

El CIGC, se creó con la finalidad de ser el impulsor de proyectos de investigación, desarrollo e innovación en el ámbito del mineral de hierro y en

los procesos Sidero-Metalúrgicos, de la misma manera, se le concibió para ser el garante del resguardo de la información y preservación de la propiedad intelectual sobre la propiedad industrial (signos distintivos y patentes de invención); entre otras funciones importantes.

El Departamento de Planificación y Control del CIGC, unidad en la que se localiza esta investigación, es área de asistencia al CIGC. Entre las responsabilidades tiene la de ejercer el control de gestión de la Gerencia y garantizar que el proceso de planificación se de cómo un todo integrado de manera que se logren los objetivos estratégicos planeados. En resumen el departamento se encarga de coordinar la formulación de los procesos que deben llevar a cabo los diferentes departamentos adscritos a la gerencia, integrar la planificación de la gerencia y efectuar seguimiento y control de la ejecución a partir de todas las herramientas disponibles.

Para llevar a cabo las actividades de asistencia, planificación y control, es necesario contar con un cuerpo de procedimientos que englobe los pasos a seguir por los empleados del departamento para el cumplimiento de las asignaciones, solicitudes, análisis, seguimiento entre otras funciones. Ello, con el fin de describir las tareas rutinarias de trabajo, es decir, definir los procedimientos utilizados en la unidad, atendiendo su secuencia lógica, unificación criterios y la normativa del caso. Los manuales de normas y procedimientos describen las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria a su vez ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Se prevé realizar una propuesta de Mapa de Proceso para el departamento que establezca, documente, implemente, mantenga y mejore de manera continua la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y a su vez sirva como soporte adicional a la descripción de los procedimientos de trabajo llevados a cabo en el departamento.

La descripción de normas y procedimientos se debe elaborar para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización, estará integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él.

Debido a la reciente creación del Departamento de Planificación y Control y a la falta de personal que presenta la unidad aun no cuenta con un Cuerpo Procedimental que describa los pasos a seguir para la realización de las actividades inherentes al mismo. Es importante señalar, que la unidad de planificación realiza procesos de naturaleza distinta, es decir:

Procesos Económicos-Financieros: formulación y seguimiento al presupuesto de gastos e inversión, solicitudes de pedidos, transferencias de fondos, control de costos, procesos de pagos, planificación de gastos entre otros.

Procesos de la Gestión del Personal: gestión de entrenamiento, gestión de control del personal de la gerencia, gestión de vacaciones, gestión del clima organizacional y control de pasantes.

Procesos de Gestión Ambiental y de Seguridad Industrial: elaboración del plan de ambiente y seguridad de Puerto Ordaz y revisión e integración del plan de seguridad y ambiente de ciudad piar.

Control de Proyectos de Investigación: gestión del seguimiento físico de los proyectos del CIGC, vale mencionar, seguimientos del avance de los mismos, análisis de desviaciones, informe de resultados, recopilación de la información del proyecto, preparación del proceso de pagos.

Gestión de Planificación: procedimiento de trabajo que tiene como misión coordinar en la gerencia la gestión de planificación de actividades en cada una de las áreas, elaboración del plan integrado de la gerencia, evaluación estratégica, seguimiento a los objetivos estratégicos y asignaciones gerenciales y preparación del plan de trabajo interno del departamento.

La falta explícita de procedimientos ha influido directamente en el desarrollo de las actividades propias del Departamento y básicamente a generado lo siguiente:

- Dificultad en mantener un ritmo correcto en las actividades desarrolladas.
- Interferencia en la relación cliente-proveedor en relación con los requerimientos del departamento para la ejecución de las actividades.
- Traba para el registro de las mejoras continuas, debido a que la ejecución de las actividades no esta normalizada.
- La experiencia del personal, no se traduce a la organización.
- En algunas ocasiones el objetivo funcional del Departamento de Planificación y Control se ha desviado y varias de las sus funciones se ejercen o pueden ser ejercidas fuera de su ámbito.

Por lo anteriormente expuesto, es decir, por la diversidad de procesos que deben ser ejecutados y a su vez por el rol de asistencia que el departamento desempeña se requiere con prontitud la incorporación a su Sistema de Gestión de un documento que enmarque y delimite de forma específica los Procedimientos y las funciones de esa unidad.

¿Representara el cuerpo procedimental una herramienta que agilice y normalice la actual gestión del departamento?, ¿Impactara en el rendimiento del departamento la incorporación de procedimientos?, ¿La elaboración de los procedimientos incidirá en el reestablecimiento de las funciones propias del departamento?

Objetivo General

Diseñar un cuerpo procedimental relativo a los procesos de planificación interna, gestión de personal, y gestión ambiental que permita asistir a la gerencia CIGC, normalizar y monitorear la gestión del Departamento de Planificación y Control de la gerencia CIGC de CVG FMO C.A.

Objetivos Específicos

1. Identificar dentro de los procesos realizados en el departamento los referidos a planificación interna, gestión de personal, control de proyectos y gestión ambiental.
2. Realizar recolección de datos relacionados con las actividades y funciones propias de cada proceso, a través de la observación directa y de la aplicación de encuestas estructuradas y no estructuradas.
3. Analizar de manera secuencial todas las actividades inherentes a cada procedimiento con el propósito de que se ejecuten de la manera más

eficiente posible, establecer un ordenamiento para cada proceso en particular.

4. Diagnosticar como impactan los procedimientos existentes y aplicados en la actual gestión de la empresa al cuerpo normativo y procedimental que se desarrollara en el Departamento de Planificación y Control.
5. Diseñar flujogramas de cada proceso para obtener una visión amplia, objetiva y general de cada función del departamento y a su vez sirvan como base para procedimentar cada actividad.
6. Crear ficha de proceso del departamento, lo cual permitirá conocer en detalle los requerimientos para la realización de los procedimientos de trabajo.
7. Elaborar los procedimientos del Departamento Planificación y Control y a su vez establecer los niveles de responsabilidad para cada unidad que interviene en el desarrollo del mismo.

Justificación

La elaboración del cuerpo de normas y procedimientos del departamento de planificación y control de CIGC permitirá al departamento fundamentalmente adquirir una normalización en lo que respecta a la ejecución de los diferentes procesos llevados a cabo en la unidad y a partir de esto contarán con una herramienta que presenta de manera clara, precisa y formal la descripción de las actividades que se ejecutan

Para la consolidación definitiva del departamento y para unificar criterios se requiere contar con el cuerpo normativo que regirá la realización de la gama

de diferentes procesos llevados, permitirá llevar un seguimiento y control de todas las variables, tendrá incidencia en lo que respecta a las auditorías internas que se realicen en el departamento, y a su vez con la realización del mismo se cumplirá con un requerimiento a nivel de la gerencia CIGC, ya que toda unidad adscrita debe poseer dichos manuales, en resumen se lograra:

- Normalizar la gestión del Departamento de Planificación y Control.
- Unificar criterios para la ejecución de las actividades del departamento.
- Mejorar el seguimiento y control de funciones, actividades, planes, programas, auditorias de cumplimiento, entre otros.
- Cumplir con las exigencias de la norma ISO 9001-2008.
- Facilitar la supervisión del trabajo y la toma de acciones preventivas y/o correctivas.
- Evitar duplicidad de trabajos.
- Mejorar el control interno.

Alcance

Esta investigación comprende la elaboración de un cuerpo normativo y procedimental, que regirá las actividades que se llevan a cabo en el Departamento de Planificación y Control no solo con el fin de mejorar la gestión de la unidad en cuestión y de la gerencia, sino también se le considera una herramienta útil para normalizar la ejecución de funciones y para la detección y corrección de las desviaciones, en caso tal que se produjeran. La elaboración del cuerpo de normas y procedimientos se realiza dentro de la gerencia CIGC, específicamente en el Departamento de Planificación y Control de dicha unidad, en un periodo de 16 semanas, en un horario de trabajo de 8:00am a 5:00pm.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Reseña Histórica CVG FMO C.A

CVG FERROMINERA ORINOCO es una empresa del Estado Venezolano encargada de la explotación del Mineral de Hierro y sus derivados con eficiencia, productividad, calidad y al mas bajo costo posible, a fin de abastecer de manera oportuna y suficiente a la industria Siderúrgica Nacional y aquellos mercados que resulten económica y estratégicamente atractivos, logrando con ello contribuir con el desarrollo económico del país. Ver Fig. N° 1.

La empresa surge a consecuencia de la nacionalización de la Industria de Mineral de Hierro que ocurre durante el primer gobierno del Presidente Carlos Andrés Pérez, de allí que sus precedentes se encuentran en la Iron Mines Company y la Orinoco Mining Company, las dos empresas norteamericanas que exportaban y comercializaban el mineral de hierro de los yacimientos de Guayana.

El acto culminante de la nacionalización fue la creación de FERROMINERA ORINOCO en el año 1975, el cual fue un año de transición y la responsable de la administración de la industria fue la propia Corporación Venezolana de Guayana CVG 1976, constituye el año que marca la primera gestión de la empresa, cuyas actividades se dirigen además de las normales

de administración, producción y ventas, hacia la consolidación de una nueva organización partiendo de las estructuras dejadas por las empresas concesionarias.



Fig. Nº 1. Ubicación Geográfica de CVG FMO C.A .
Fuente Intranet FMO.

Operaciones de la Organización

1. Las Operaciones Ferroviarias:

Los vagones góndola son cargados en los muelles de la mina, se conforman de 3 locomotoras (2000HP, y 125 Vagones de 90Ton), estos se trasladan hasta Ciudad Guayana una distancia de 130Km.

El sistema ferroviario comprende las redes de la vía férrea de Puerto Ordaz- Ciudad Piar, interconexión Puerto Ordaz- Palua, la red ferroviaria hacia la

planta de reducción directa en Matanzas (SIDOR, Planta de Pellas FMO, Orinoco Irón y PosVen), 320Km de vía férrea.

Anualmente se transporta alrededor de 30 millones de toneladas de hierro no procesado (todo en uno), fino, grueso, pellas y briquetas. El control central de las operaciones se realiza con un Sistema de Trafico Centralizado (CTC), la comunicación es mediante radio, controlada desde la sede Puerto Ordaz.

2. El Procesamiento del Mineral de Hierro: (PMH):

Al llegar a Puerto Ordaz los trenes cargados con el material aun no procesado es separado en 35 vagones. Una vez volteados los vagones el mineral se transfiere al proceso de trituración.

- **Cernido:** el material fino se transporta hacia las pilas de homogeneización y el mineral grueso hacia la planta de secado y este posteriormente es llevado al patio de almacenamiento.
- **Homogeneización y Transferencia:** el mineral fino es depositado hasta conformar pilas de mineral homogeneizado físico y químicamente dependiendo de las especificaciones de cada producto luego es transferido hacia los patios de almacenamiento.
- **Despacho:** el embarque del mineral se realiza por medio de sistemas de carga compuesto básicamente por equipos de recuperación y carga de minera, correas transportadoras y balanzas de pesaje (para registrar la cantidad de mineral despachado).

3. Planta de Pellas:

Esta ubicada en la Zona Industrial de Matanzas, Puerto Ordaz, planta de tipo (Parrilla- Horno Giratorio) , utiliza el proceso Allis Chalmers, cuenta con una

capacidad de producción de 3.3 Ton por año de pellas utilizadas para reducción directa y/o altos hornos. FMO contrato a la empresa Topp C.A para la administración, producción, despacho y mantenimiento de la misma.

Filosofía de Gestión

Misión: Extraer, Beneficiar, Transformar y Suministrar mineral de Hierro y derivados, con productividad, calidad y sustentabilidad abasteciendo prioritariamente al sector siderúrgico nacional en armonía con el medio ambiente con la participación protagónica de todos los trabajadores y trabajadoras de la empresa.

Visión: Empresa socialista del Pueblo Venezolano, base del desarrollo siderúrgico del país.

Políticas de la Empresa

Dentro del marco que guía la gestión en todos los niveles de la organización, FERROMINERA ORINOCO C.A ha definido e implantado sus políticas en materia de Calidad, Comercial, Operaciones, Ambiente, Personal, Prevención y Control de Riesgos, Financiera, Administrativa, Tributaria, de Compras y Sistemas y Tecnología, para asegurar la satisfacción de sus clientes, la preservación de la salud de sus trabajadores y del medio ambiente.

- **Política de Calidad:** Extraer, Procesar y Suministrar Mineral de Hierro cumpliendo con los requisitos acordados con nuestros clientes y mejorando continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la calidad de la organización.

- **Política Comercial:** Mantener una óptima relación con sus clientes, basada en la equidad y la cooperación, en procura del beneficio mutuo y en un marco de buena voluntad, respeto y consideración entre las partes.
- **Política de Operaciones:** Realizar sus procesos de producción considerando el óptimo aprovechamiento de los recursos y cumpliendo los requisitos de calidad, cantidad y oportunidad comprometidos, en un marco de alta consideración hacia los trabajadores, el medio ambiente y las instalaciones de producción.
- **Política Ambiental:** La conservación del medio ambiente es una necesidad básica y en tal sentido asume los siguientes compromisos:
 - Extraer, procesar y suministrar mineral de hierro en forma sustentable y con un desempeño responsable, promoviendo el equilibrio entre sus actividades de minería a cielo abierto y el ambiente circundante, incluidas las comunidades vecinas.
 - Adoptar un Sistema de Gestión Ambiental siguiendo lineamientos de la Corporación Venezolana de Guayana.
 - Asegurar un adecuado desempeño ambiental por parte de nuestros proveedores de bienes y servicios.
 - Realizar y apoyar la cooperación, el entrenamiento y la motivación ambiental en las partes interesadas de la organización a fin de adoptar prácticas compatibles con la prevención y el control de la contaminación.
 - Promover la incorporación de la variable ambiental en los nuevos proyectos que desarrolla la empresa.
- **Política de Personal:** Disponer del recurso humano requerido, tanto en calidad como en cantidad, para el logro de sus objetivos estratégicos,

propiciando las condiciones necesarias para mantener el personal idóneo a través de:

- La formación y desarrollo de las competencias requeridas.
 - La administración de la compensación y beneficios de acuerdo a las políticas Corporativas.
 - La adecuación de la estructura organizacional.
-
- **Política de Seguridad y Salud Ocupacional:** Mantener un ambiente laboral apropiado, ofreciendo las condiciones y factores de seguridad y salud ocupacional donde, trabajadores, contratistas y visitantes, desempeñen sus actividades de forma productiva y responsable, mejorando continuamente la gestión dentro del marco legal vigente.

 - **Política Financiera:** Asegurar la captación, disponibilidad y administración de los recursos monetarios, de manera eficiente, necesarios para el desarrollo de sus actividades; así como también para impulsar oportunidades de crecimiento y competitividad de la organización que a su vez generen bienestar a todos sus componentes.

 - **Política Administrativa:** Asegurar que todos los procesos administrativos de la empresa se realicen de manera transparente, eficiente y efectiva, en procura de apoyar los procesos del negocio, en un marco de alta cooperación con los entes internos y externos involucrados.

 - **Política Tributaria:** Mantener una adecuada planificación y control tributario, que garantice la solvencia de la empresa dentro del marco jurídico vigente.

 - **Política de Compras:** Mantener una relación de mutuo beneficio con sus proveedores dentro de las normativas legales vigentes, en un marco de

alta transparencia en el proceso, en procura de las mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad en la entrega de bienes y servicios, dando prioridad a aquellos que impulsen el desarrollo regional.

- **Política de Sistemas y Tecnología:** Propiciar la instalación de los sistemas de información y las tecnologías informáticas de vanguardia que sean de utilidad para el negocio, apoyando las estrategias de la empresa en procura de obtener ventajas competitivas y potenciar el mejoramiento continuo de sus procesos.

Valores de la Organización

CVG Ferrominera Orinoco C.A., está comprometida con el desarrollo integral, humanista y sustentable del país, como actor fundamental del sector siderúrgico nacional, fortaleciendo este liderazgo en el trabajo, calidad, competitividad y responsabilidad, soportado en un personal cuyas actuaciones están regidas en estricto apego a la disciplina, honestidad, ética y respeto.

La empresa se encuentra comprometida con los siguientes principios y valores Corporativos:

- **Trabajo:** Realización eficiente y productiva de nuestras tareas y acciones, así como el trabajo en equipo, la colaboración e iniciativa, son factores claves que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mejorar la calidad de vida de nuestra familia y desarrollo de la región y el país.
- **Respeto:** Promovemos el mantenimiento de excelentes relaciones Interpersonales hacia nuestros compañeros de trabajo, clientes,

proveedores e integrantes de las comunidades donde operamos, dentro de un marco de mutuo cumplimiento de los deberes y derechos correspondientes.

- **Calidad:** Nuestro trabajo tiene que realizarse para obtener productos que cumplan con los requisitos de nuestros clientes internos y externos.
- **Responsabilidad y Disciplina:** Comprometidos a cumplir con los deberes y obligaciones que nos exigen el trabajo y la misión de la empresa, con la palabra dada, con las normas y acuerdos establecidos, con la conservación del medio ambiente donde actuamos, con las obligaciones que tenemos con las comunidades donde se realizan nuestras operaciones, la región y el país.
- **Honestidad:** Referencia moral para nuestras actuaciones en el trabajo, vida familiar y social.
- **Ética:** Las actividades se realizan con estricto apego a principios y valores morales, lo cual modela nuestra actuación ante el accionista, trabajadores, clientes, sindicato, proveedores, familia y comunidad.
- **Competitividad:** Nuestra gestión debe ser de calidad, a fin de desarrollar ventajas ante nuestros competidores y mantenernos como un proveedor de mineral de hierro seguro y confiable. La superación y formación del personal son elementos fundamentales que contribuyen a mejorar la competitividad de la empresa.

Estructura Organizativa de la Empresa

Actualmente la estructura organizacional de la empresa esta dispuesta de la siguiente manera: ver Fig. N° 2.

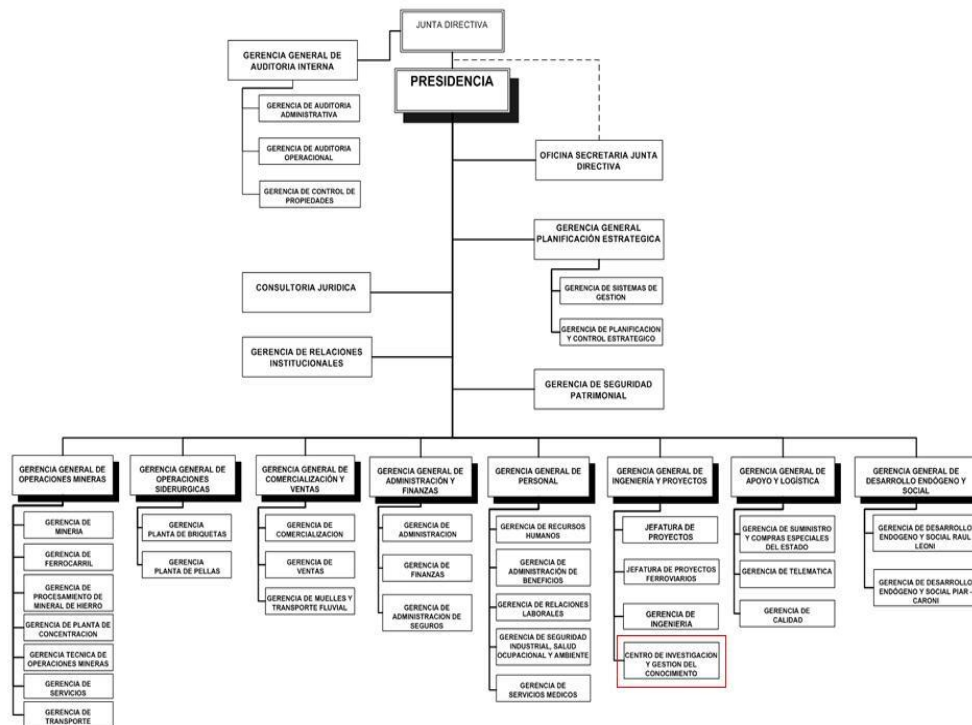


Fig. N° 2.Estructura Organizativa de CVG FMO .
Fuente Intranet FMO.

Descripción del Área de Pasantía

Gerencia General de Ingeniería y Proyecto: Esta gerencia realiza las actividades de planificación, investigación, y desarrollo de proyectos de acuerdo a las necesidades y estrategias de la organización. Ver Fig. N° 3.

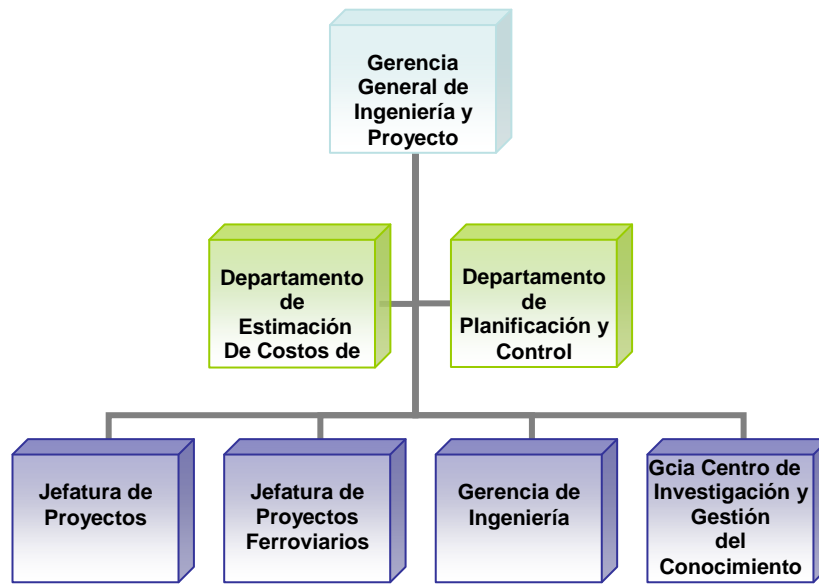


Fig. N° 3 Organigrama de Posición de la Gerencia General.
Fuente Autor.

La Gerencia Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento fue conformada recientemente en el año 2007 y se ideó para que fuera la encargada de garantizar la investigación, crear mecanismos de desarrollo, resguardo e innovación del conocimiento tanto técnico como tecnológico, en las áreas de Minería, Aglomeración y Siderometalúrgica. Ver Fig. N°4

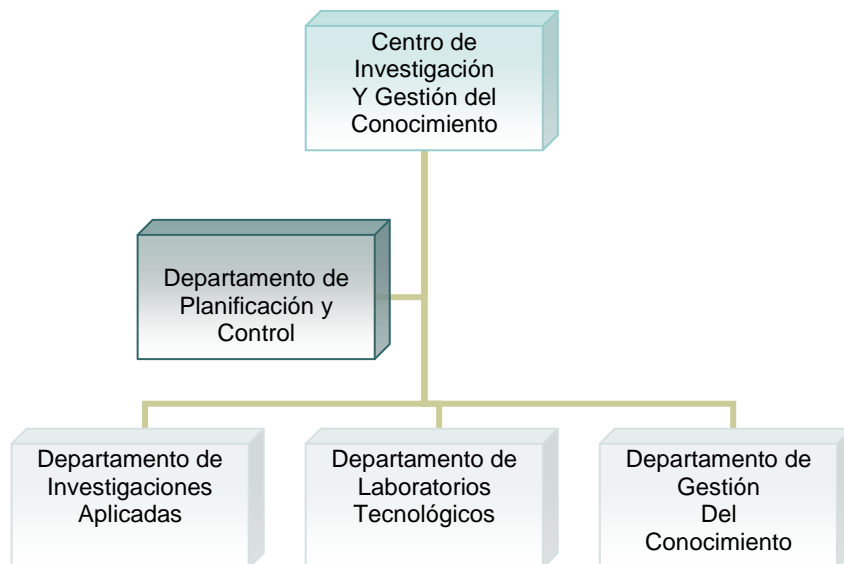


Fig. N° 4 Organigrama de Posición CIGC. Fuente Autor.

En la ficha de proceso de la organización la Gerencia de Ingeniería y Proyecto se ubica en los procesos de soporte específicamente en el área de investigación y desarrollo: a partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de dirección estratégica, solicitudes provenientes de otros procesos y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivadas de los procesos de soporte esta gerencia realiza actividades de investigación y desarrolla proyectos que cumplen con las normas de calidad requeridas, para proporcionar y adecuar tecnológicamente la infraestructura del proceso productivo; tomando en cuenta, las normativas que regulan la materia ambiental y salud e higiene ocupacional, que ayuden a mitigar el impacto contra el ambiente y proteger la integridad física del trabajador. Ver Fig. N° 5.

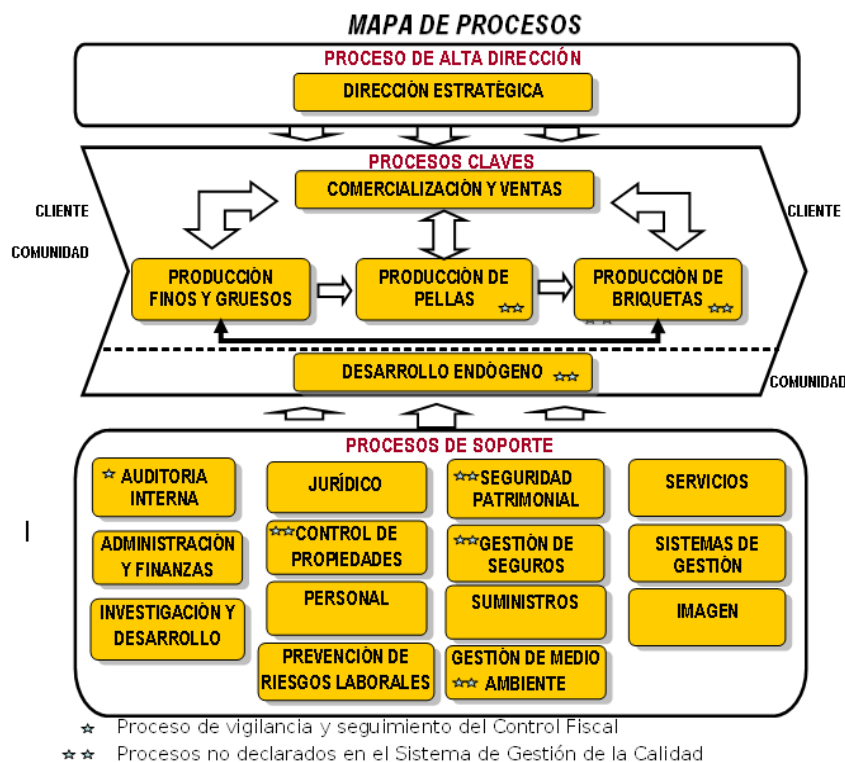


Fig. N° 5. Mapa de Proceso de la Organización.
 Fuente Intranet FMO.

Actualmente el Departamento de Planificación y Control de la gerencia CIGC, se encarga en líneas generales realizar funciones relativas a gestión, operaciones y organización:

- Coordinar las actividades de Presupuesto Anual de los Departamentos adscritos a la GCIGC.
- Hacer seguimientos de los registros del presupuesto anual, seguimiento a las solicitudes de pedido emitidas por los Departamentos de la Gerencia.
- Asistir en las actividades de planificación y control, asistencia técnica y administrativa.
- Asegurar el establecimiento y mantenimiento del sistema de gestión.
- Seguimiento y control de las solicitudes de pedido y pedidos de compra.
- Coordina el seguimiento y control de los programas de inversiones de capital de su área.
- Hacer seguimiento a los proyectos de Ciencia y Tecnología en todas sus fases.
- Asegura el cumplimiento de los planes de higiene y seguridad industrial.
- Coordina el seguimiento y control de los programas de adiestramiento al personal.
- Ejecuta el análisis del clima organizacional de la GCIGC con la intención de emitir recomendaciones sobre esos aspectos que interfieren en el correcto desempeño del Personal adscrito a la Gerencia.

En síntesis el Departamento de Planificación y Control sirve de asistencia en todas las actividades que ejecuta la gerencia, planifica, organiza y controla

las diferentes actividades que conllevan a la consecución de los objetivos estratégicos pautados.

Descripción del Trabajo Asignado

La investigación realizada se basó en la elaboración de los procedimientos de trabajo referidos a categorías específicas de gestiones que se ejecutan en el departamento que formaran parte del cuerpo procedimental del departamento estos son: procedimientos de **Gestión de Personal** que abarca; entrenamiento, vacaciones, clima organizacional, pasantías y becas. **Gestión Ambiental y de Seguridad Industrial** comprende; elaboración del plan de ambiente y seguridad de para Puerto Ordaz e integración con plan elaborado por el departamento de laboratorios tecnológicos (Ciudad Piar). **Gestión de Planificación:** procedimiento de trabajo que especifica detalles para la elaboración del plan integrado de la gerencia, evaluación estratégica, seguimiento a los objetivos estratégicos y preparación del plan de trabajo interno del departamento.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

Para realizar la investigación es importante conocer las bases sobre las cuales se ejecutan la práctica, lo que lleva a la revisión de textos y referencias de todo tipo de información, por cuanto existen autores que definen los puntos bajo diversos criterios.

Manuales

Es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas. Gómez Ceja (1.994).

Vale destacar que los manuales no solo son documentos elaborados para el personal de una organización, sino que también existen otros manuales con la finalidad de cumplir objetivos, normas, funciones, procedimientos que se establecen en las empresas así llevar a cabo un control y desempeño de la misma.

Manual de Procedimientos: El presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el

personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas, es un procedimiento por escrito. Los manuales de procedimientos se orientan a especificar los detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en una empresa, los pasos a seguir para lograr los objetivos propuestos y la responsabilidad que debe tener el personal al momento de realizar su trabajo con el mejor desempeño, este es un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo en las organizaciones. Estos generalmente contienen un texto el cual señala las políticas y los procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos. Este manual es como una guía que ayuda a personal a realizar una actividad y los pasos a seguir para llevarla a cabo.

Importancia del Cuerpo Procedimental : Los documentos que describen la secuencia de pasos que deben ejecutarse para la consecución de un objetivo en específico son importantes debido a que orientan y explican de forma detallada los procesos y/o procedimientos de una unidad en particular de la organización, por medio de estos documentos se concentran de forma sistemática una serie de elementos e informaciones administrativas con el fin de orientar y capacitar en la conducta que se pretende entre cada uno de los grupos humanos de la empresa. Además ellos tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

Utilidad del Cuerpo Procedimental

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Conformación del Cuerpo de Normas Y Procedimientos

- **Identificación:** Este documento debe incorporar la siguiente información:
 - Logotipo de la organización.
 - Nombre oficial de la organización.
 - Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
 - Lugar y fecha de elaboración.
 - Número de revisión (en su caso).
 - Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- **Índice o Contenido:** Se indica la relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.
- **Objetivos de los Procedimientos:** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria; facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.
- **Unidades Involucradas:** Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- **Normas:** En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la

cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas. Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo. Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

- **Procedimiento (Descripción de las Operaciones):** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.
- **Flujogramas:** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o

materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

- **Anexos:** Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del cuerpo de procedimientos.

Planificación Empresarial

La planificación comprende en la práctica desde el nivel de ideas, pasando por el diseño de objetivos, metas, estrategias, políticas y programas, hasta los procedimientos.

La **Función de Control:** consiste en la evaluación y corrección de las actividades, para asegurarse de lo que se realiza va de acorde a los planes pre-establecidos, por lo tanto sirve para medir el desempeño en relación con las metas, detecta las desviaciones negativas y plantea las correcciones correspondientes en perspectiva de cumplir con los objetivos. En síntesis se trata de una comprobación o verificación de los resultados obtenidos con lo que se planteo previamente.

Planificar es lo mas importante en la gestión es lo principal es el ABC.

- Planificar supone reducir el riesgo de una determinada acción gracias a anticiparse a sus consecuencias, planificar supone minimizar el riesgo.
- Además hay algo que toda organización debe hacer y es la de ordenar el trabajo que se va a desarrollar y este siempre debe obedecer a unos objetivos establecidos que previamente deben haber sido estipulados en la planificación.
- La planificación es algo esencial en el trabajo de un gestor ya que es la que le permitirá conseguir sus objetivos.
- Planificar supone analizar y estudiar los objetivos propuestos así como la forma en que vamos a conseguirlos. Planificar es una herramienta.

El **Departamento de Planificación y Control** es concebido como un proceso integral y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles, con miras a lograr los objetivos y metas trazadas oportunamente.

El departamento como tal se establece con el fin de coordinar los procesos, desarrollar y administrar los instrumentos que permitan una gestión articulada, gestionar la programación y el control presupuestario y administrar la información y las estadísticas necesarias para la posterior toma de decisiones estratégicas. El departamento actúa como secretaría técnica, (evaluación de proyectos, indicadores etc.)

Funciones: Desarrollo Organizacional

- Promover y divulgar los planes.
- Desarrollar Sistemas y Metodologías que sirvan para la optimización de los recursos financieros, materiales y humanos.
- Brindar asesoría a nivel gerencial y a los demás departamentos adscritos a la unidad.

- Establecer, revisar, actualizar y/o derogar los procedimientos de trabajo de las distintas dependencias a fin de mantener una constante tecnificación y simplificación de las operaciones.
- Elaborar manuales e instructivos de organización, funciones y procedimientos.
- Diseñar mecanismos de control y evaluaciones de sistemas y procedimientos como una forma de seguimiento de las actividades desarrolladas y a desarrollar.
- Capacita al personal.

Funciones: Control y Evaluación

- Diseñar e implantar indicadores de Gestión de acuerdo a las mediciones requeridas para la evaluación del proceso.
- Controlar y evaluar la acción en sus diversas áreas, proponiendo las medidas correctivas.
- Controlar, evaluar y dar seguimiento a los planes, programas y proyectos.
- Realizar evaluaciones de productividad y rendimiento de los diferentes programas.
- Verificar y controlar que la ejecución del presupuesto se realice conforme a las normas y políticas que lo rigen.
- Efectuar estudios sobre el comportamiento de las partidas del presupuesto.
- Informar sobre las deficiencias detectadas en los sistemas y procedimientos y su efecto en la ejecución de planes y programas.
- Elaborar informes de la Gestión de las actividades realizadas, indicando los logros y limitaciones encontradas.

Planificación Estratégica

La planificación en el área empresarial se refiere a todas aquellas acciones que son llevadas a cabo con el fin de realizar planes y proyectos de diferentes índole. La planificación cumple con un proceso que sigue determinados pasos que son establecidos inicialmente para que las personas destinadas a realizar esta planificación, hagan uso de diferentes herramientas y expresiones con las cuales se podría efectuar la realización de dichos planes que suele proyectar la planificación. La planificación también realiza las acciones con base en las planeaciones de cada uno de los proyectos que se propone una empresa. De esta manera se concibe un plan que posteriormente se llevara a cabo. En el caso de la información en la cual se describen los datos podremos ver, detallados en meta datos los datos que poseen la información de la planificación.

De la misma forma podemos ver a la planificación, como si fuere la planeación de la misma. La planificación de una empresa es la parte que opera la ejecución de todos los proyectos y planes que serán llevados a cabo, y a su vez controlados de acuerdo al planteo señalado durante el proceso de planeación.

Los factores involucrados en el proceso de planificación de una empresa son aquellos directivos que planifican y realizan los planes en los cuales basarán su trabajo en una organización. La operación y ejecución de estos planes pueden llegar a ser realizados por el mismo actor u otra persona, que a su vez deberá reconocer y comprender el nivel en el que se encuentra dicha planificación, y cual es el nivel al que se planea elevar la misma. En este caso debemos decir que la persona encargada de la planificación de los proyectos planteados en una empresa puede ser quien tome las decisiones en algunas ocasiones. Generalmente se establece una estructura organizacional que se encuentra dentro de toda institución empresarial y es

en ella en donde se establecen las normas y políticas de la organización y es allí en donde se conocerán las correspondientes funciones, roles y alcances de todas aquellas personas que se encuentran involucradas en el proyecto.

Tipos de Planificación

La planificación es un elemento necesario que debe llevarse a cabo de manera empírica como también de manera formal, ya que se cuenta como la administración dentro de la mayoría de las actividades de todos los empleados, instituciones y organismos. Es por ello que la planificación cobra una importante relevancia en cuanto a poder distinguir los diferentes procesos de la misma, además de comprender que la planificación operará y hará realidad los diferentes tipos de planteamientos que se haga la empresa en cuestión. También, ésta, utilizará todas aquellas herramientas que nos ofrece la planificación, permitiéndonos de esta manera contar con formas más organizadas para realizar la gestión, administración y planificación de una empresa. En muchas ocasiones la planificación comprende aquellos planes de proyectos planteados en una empresa en los cuales se seguirán los pasos y se definirán las características correspondientes.

Su aportación se va a ver reducida a la elaboración de dichos planes. En el caso de que la planificación contemple parte de la ejecución de la operación de estos planes y proyectos entonces diremos que es fundamental precisar el alcance de una planificación como también el nivel en que los actores deberán participar. Si bien venimos hablando de la planificación convencional en una empresa, hay otro tipo denominada planificación estratégica. Ésta se refiere al proceso e implementación de planes para alcanzar todos los objetivos planeado por la empresa.

La planificación estratégica se aplica en todos aquellos asuntos que involucren actividades de negocios, ya que se utilizan para proporcionar una

dirección general de una compañía en diferentes estrategias financieras, de desarrollo de recursos humanos como también en desarrollos de tecnología de la información y a su vez la creación de estrategias de marketing, con el fin de enumerar algunas pocas aplicaciones. Una buena estrategia siempre debe ser capaz de alcanzar el objetivo deseado, debe realizar una excelente conexión entre el entorno y los recursos, además de ser factible y apropiada. Es importante que la misma posea características tales como la flexibilidad, la dinámica y la capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes a las que esta expuesta una empresa permanentemente.

Definición de Planificación Estratégica

La planificación es un proceso básico el cual brinda la posibilidad de escoger los objetivos, determinando la manera en la cual se va a alcanzar, partiendo desde un antecedente de la historia empresarial y una motivación que marca un futuro visualizado acorde al entorno y los conocimientos que se puedan comprender. Es importante que cuando se trata de una organización, siempre se establezcan planes o rutas junto con una buena planificación estratégica, en donde prevalezca la unión de los recursos internos con las oportunidades del entorno empresarial, con la meta de disminuir aquellas debilidades internas y las amenazas que puedan llegar a afectar el desarrollo de las actividades de una empresa.

La planificación estratégica tiene que ver con el proceso de reflexión que se aplica en cuanto a administración de empresas y a las actuales condiciones de ambiente comercial en el cual la misma opera. La planificación estratégica puede resultar de mucha ayuda para fijar diferentes lineamientos de acción los cuales suelen orientar las decisiones y los resultados que se presentaran en el futuro.

En la actualidad empresarial, la planificación estratégica representa el punto de partida para un excelente desempeño en el área correspondiente a cada empresa, como también, la herramienta disponible de la cual se necesita para enfrentar este tipo de desafíos. Por lo tanto, la meta de la planificación estratégica es lograr un mejor desempeño de las funciones en una empresa ya que la misma permitirá una mejor organización, gestión y administración en cada sector de una empresa. Como cualquier tipo de área que abarque la planificación, en el caso de la planificación estratégica, la misma está enfocada especialmente en poder facilitar los medios necesarios para que la empresa pueda cumplir con todas las metas que se propuso lograr durante el desarrollo de su camino, y es importante que tengamos en cuenta que la planificación es la primer factor que debemos tener en cuenta a la hora de llevar a cabo una empresa, sin importar la envergadura de la misma. La planificación estrategia se encarga de idear aquellas estrategias comerciales, que pueden servir para un buen desempeño de la empresa en su ámbito de negocio.

Generalmente, la planificación estratégica representa un 70% del éxito que puede llegar a tener una empresa; todo el ambiente del mercado comercial se mueve a través de estrategias que resultan inteligentes dentro de cada una de sus áreas, la planificación estratégica como parte del departamento de administración y gestión de empresas, influye considerablemente sobre la manera en la cual se deben utilizar los recursos disponible de una corporación, cada uno de estos recursos va a contribuir de manera individual y conjunta entre si para el logro de todas las metas establecidas en la empresa, por lo que plantear diferentes estrategias en el empleo que se le dará a los mismo, suele ser un excelente arma para un buen desarrollo de las actividades de una empresa.

Recomendaciones

La planificación estratégica en una organización, gerencia o departamento puede ser llevada a cabo por un administrador que se encuentre capacitado para elaborar los diferentes planes, los cuales serán utilizados como guía para su desarrollo; la planificación estratégica debe ser trazada con inteligencia, eficacia y eficiencia por lo que es una trabajo bastante arduo que puede llegar a realizarse en 2, 3 y hasta 6 meses, dependiendo el área en la cual se vaya a aplicar.

Diagrama CAUSA- EFECTO

Es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre la causa de un problema. Se conoce también como Diagrama Ishikawa o diagrama de espina de pescado, y se utiliza en las fases de diagnostico y búsqueda de las causas.

Interpretación del Diagrama

El diagrama Causa-Efecto es un vehiculo para ordenar de forma sistemática y concentrada todas las causas que supuestamente pueden contribuir en el incremento de cierto efecto. Permite lograr el reconocimiento común de un problema complejo sin ser nunca sustitutivo de los datos.

Es importante ser conscientes que los diagramas presentan y organizan teorías, solo cuando estas teorías son contrastadas con datos se puede probar las causas de los fenómenos observables. Errores comunes son construir el diagrama antes de efectuar un análisis global de los síntomas, limitar las teorías propuestas enmarcando involuntariamente la causa raíz o cometer errores tanto en la relación causal como en el orden de las teorías.

Procedimiento para la Elaboración del Diagrama

1. Definir adecuadamente el efecto o problema.
2. Trazar una flecha horizontal, identificarla con la etiqueta “EFECTO” del lado derecho.
3. Identificar las causas principales a través de las flechas secundarias que terminan en la flecha principal.
4. Identificar las causas principales a través de las flechas que terminan en flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a la secundaria.
5. Asignar la importancia correspondiente a cada factor el diagrama.
6. Definir los principales conjuntos que engloban las causas probables; Materiales, Maquinarias, Método de trabajo, Mano de Obra y Medio Ambiente (Las 5M's).
7. Marcar los factores importantes que tienen incidencias significativas sobre el problema detectado.
8. Paralelamente realizar un registro de datos relevantes que posteriormente servirán como base de la investigación.

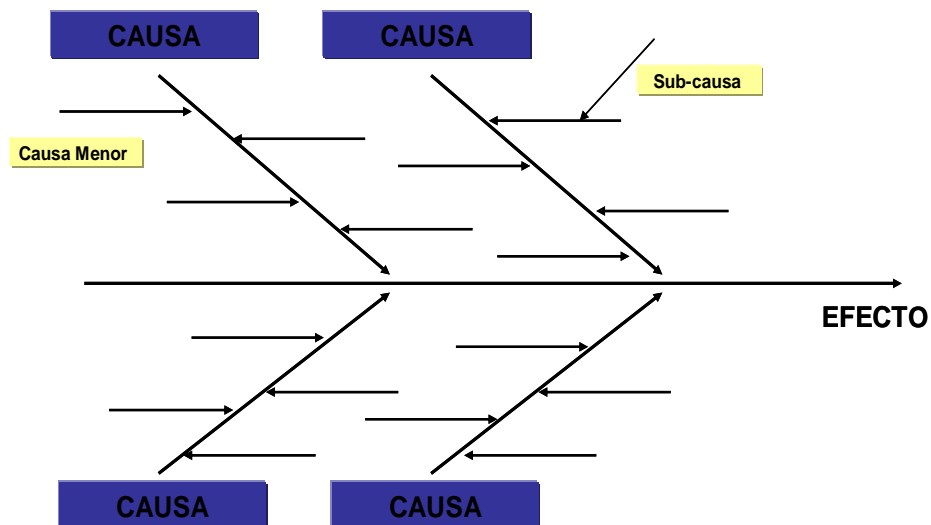


Fig. N° 6 Representación Grafica del Diagrama Causa- Efecto. Fuente

Glosario de Términos

Norma: Regla de obligado cumplimiento. Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc.

Procedimiento: Acción de proceder. Método o sistema estructurado para ejecutar determinadas actividades.

Cuerpo Procedimental: conjunto de procedimientos de trabajo descritos para un área específica de la organización.

Ishikawa: Dr. Kaoru Ishikawa, creador del Diagrama Causa-Efecto, experto en Dirección de Empresas. Nacido en Japón en el año de 1915 considerado como el padre de la calidad.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la Investigación

Según el Diseño en el cual se desenvuelve; es de Campo, No Experimental: Sampieri (1998) es muy explícito al afirmar que la investigación será de campo dado que la información se obtuvo de manera directa, *“Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad”*. Esta es proveniente del personal y unidades involucradas en los diferentes procesos, estos datos suministrados forman parte vital en la elaboración del Cuerpo Procedimental este tipo de investigaciones permite observar y analizar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural.

Según la estrategia empleada; es Documental: La investigación es de tipo documental, debido a que se apoyo en la recopilación de información a partir de diferentes fuentes tales como: tesis de grado, textos bibliográficos, manuales de normas y procedimientos vigentes y aplicados actualmente (intranet), publicaciones, internet entre otros.

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables

dependientes (efectos). Roberto Sampieri p.175 (1998) Metodología de la Investigación.

Según el Propósito de la investigación; es Aplicada: La elaboración del Cuerpo de Normas y Procedimientos será aplicado en el Departamento de Planificación y Control y el mismo servirá de soporte y fundamento para la ejecución de las diferentes actividades, y es por esta razón se afirma que la investigación es de tipo aplicada.

Las investigaciones aplicadas son la respuesta efectiva y fundamentada a un problema detectado, descrito y analizado. La investigación aplicada concentra su atención en las posibilidades facticas de llevar a la práctica las teorías generales, y destina sus esfuerzos a resolver problemas y necesidades que se plantean los hombres en sociedad en un corto, mediano o largo plazo. Es decir, se interesa fundamentalmente por la propuesta de solución en un contexto físico-social específico. Carlos Sabino (1974) p.245 El Proceso de la investigación.

Según el Tipo de Investigación: Fue realizada bajo un contexto Descriptivo en el cual se efectuó una serie de detecciones, análisis e interpretaciones de los procesos actuales y futuros que deben ser desarrollados en el Departamento de Planificación y Control.

Población y Muestra

Se define tradicionalmente la población (Latorre, Rincón y Arnal, 2003) como, *“el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio”*

La población del estudio esta comprendida por todos los procesos y actividades llevadas a cabo por el Departamento de Planificación y Control de la CIGC; es decir: procesos económicos-financieros, procesos de gestión

del personal, procesos de gestión ambiental, control de proyectos y procesos de planificación interna.

La muestra viene dada representada específicamente por los procesos referidos a la gestión de planificación interna, gestión de personal y gestión ambiental, para dichos procesos se elaborara los procedimientos formales para la ejecución de dichas actividades.

| Proceso | Actividades |
|---------------------------------|---|
| Gestión de Planificación | Coordinar Planificación de la Gerencia, Elaboración del Plan Integrado, Plan de trabajo interno del Departamento. Control de activos. |
| Gestión de Personal | Planes de Entrenamiento, Control del Personal de la Gerencia, Vacaciones y Clima Organizacional, Control de Pasantes. |
| Gestión Ambiental | Seguimiento del plan de Ambiente y Seguridad Industrial de Puerto Ordaz, Revisión e integración del Plan de Ambiente y Seguridad Industrial de Ciudad Piar. |

Tabla Nº 1. Muestra definida para Procedimentar. Fuente Autor.

Técnicas de Recolección de Información

Entrevistas: se aplico al personal involucrado en la ejecución de los Procesos y actividades del Departamento entrevistas Estructuradas y no Estructuradas. La entrevista Estructurada permite que se ejecute una conversación pero enmarcada en un contexto formal, el compendio de

preguntas suministradas se hace de acuerdo a una secuencia específica para lograr el objetivo de la entrevista.

La entrevista no estructurada desde el punto de vista general permite formulación de preguntas y la emisión de respuestas “informalmente”, dando un amplio margen de libertad al entrevistado, son preguntas de respuesta amplia y abierta.

Las entrevistas realizadas se basaron en la revisión de las funciones descritas en las descripciones de cargo, y en la revisión de trabajos y actividades desarrollados en el departamento, se indago en el conocimiento de los procesos ejecutados en el área de trabajo, también se observo, las funciones y actividades desarrolladas por otras áreas de la empresa dedicadas a la planificación y control, y las ejecutadas por otras instituciones que tienen Centros de Investigación en la región.

El sistema de entrevistas empleado arrojó información sobre los posibles arreglos de procesos, actividades, e información característica del departamento de Planificación y Control, vale decir, normas, secuencias, entre otros.

Observación Directa: el uso de esta técnica permitió vislumbrar el desarrollo actual de la gestión en el departamento, visualizar de manera directa los diferentes flujos de información, responsabilidades y funciones que ejecuta cada participante de la unidad a fin de validar la misma, corregir funciones, jerarquizar actividades, entre otros.

Observación Documental: a partir de esta técnica se procedió a realizar una búsqueda, clasificación, selección selectiva y posterior análisis de la información referida al tema en cuestión se hizo revisiones a: manuales de

organización, planes de trabajo, material bibliográfico, trabajos de grado, trabajos de ascenso entre otros materiales que sirvieron de soporte para la elaboración del cuerpo de normas y procedimientos.

Procedimiento

1. Recibir una inducción general del sistema utilizado internamente (INTRANET) y sobre la organización y estructuración de la gerencia CIGC.
2. Obtener una orientación básica sobre las funciones del Departamento de Planificación y Control, sus objetivos generales y específicos, los niveles de responsabilidad y unidades involucradas.
3. Realizar un compendio de información referida a los procesos que se llevan a cabo esto, a partir de consultas bibliográficas, entrevistas no estructuradas a los analistas de planificación y control y al jefe del departamento.
4. Analizar la información obtenida a partir de la aplicación de encuestas y realizar una segmentación en la que se englobe los procedimientos referidos a la gestión del personal de cada departamento adscrito a la gerencia y sobre los procedimientos alusivos a la administración y seguimiento de la gestión ambiental y planificación interna.
5. Realizar un diagnostico sobre los posibles procesos que actualmente no se ejecutan y son necesarios para la mejora continua de la gestión interna del departamento y a su vez se les debería elaborar una planificación, seguimiento y procedimiento de trabajo.

6. Identificar cuales normas y procedimientos ya establecidas en los diferentes departamentos de la organización poseen correlación con cada unidad y procesos involucrados en la vigente gestión del departamento de planificación y control y ejecutar una adaptación.
7. Categorizar la información encontrada y elaborar comparaciones y sustraer datos significativos que serán utilizados en la posterior elaboración de la descripción de los procedimientos de trabajo.
8. Diseñar una propuesta de Mapa de Proceso para el Departamento con el fin de conocer las interacciones que tiene el departamento con las distintas áreas de la organización y a su vez describir los procesos divididos en fases que se deben ejecutar.
9. Establecer el propósito, unidades involucradas, normas, pasos a seguir de los manuales genéricos conseguidos y definir las similitudes y diferencias con los procesos internos del departamento.
10. Determinar los formatos e instructivos que son utilizados como soporte en los actuales procedimientos llevado a cabo por el departamento y a su vez avizorar los posibles formatos que deberían crearse para el control interno del departamento.
11. Realizar los flujogramas de los procedimientos de trabajo establecidos en el departamento, lo cual servirá para percibir la actividad de una manera más general y completa. Se plasmara el paso a paso que se debe seguir para su cumplimiento y las unidades involucradas en todo el proceso.

12. Elaborar la descripción de normas y procedimientos para cada proceso, y conjuntamente con el jefe del departamento de planificación y control realizar las correcciones necesarias.
13. Diseñar los formatos e instructivos que se anexaran a los procedimientos, que permitirán llevar la gestión con un mayor nivel de rendimiento, uniformidad y eficiencia.
14. Validación de los Procedimientos de Trabajo descritos por parte del encargado del Departamento para tal fin.

CAPÍTULO V

SITUACIÓN ACTUAL

En el siguiente capítulo se desglosa detalladamente el entorno en cual se desarrolla la problemática planteada.

Análisis de Situación

El Departamento de Planificación y Control de la Gerencia Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento CIGC, en su rol de asistente gerencial actualmente presenta la necesidad de incorporar a su sistema de gestión la descripción detallada de los procesos llevados a cabo, es decir, la descripción de los procedimientos de trabajo adecuados a las exigencias propias.

El departamento posee una serie de objetivos funcionales, los cuales mantiene al día a través de la planeación y planificación correspondiente, este actualmente se encarga de servir de conector entre las áreas con respecto a las directrices y lineamientos del Plan Operativo Anual de la Gerencia, consolida la información levantada por los encargados de las áreas usuarias, lleva todo lo relativo a la gestión de recursos humanos, entrenamiento y capacitación del personal, becas, vacaciones, transferencias de personal, revisión de casos gerenciales, levantamiento parcial de información de gastos causados para los proyectos de ciencia, tecnología e innovación, diagnósticos entorno al clima organizacional, consolidación del plan de clima, propuestas de programa de excelencia laboral, coordinación y seguimiento relativos a la higiene y seguridad industrial, entre otros procesos que complementan el concepto de departamento de planificación y control.

Sin embargo un porcentaje de estas actividades meramente establecidas para ser controladas y ejecutadas por el departamento de planificación y control han sido remitidas a las áreas usuarias con el objeto de aligerar la carga existente en el departamento, lo que ha generado una pérdida de identidad y de control de las variables que determinan la eficiencia, eficacia y efectividad en torno al desarrollo de los objetivos funcionales propuestos por el departamento.

Aunado a esto se le suma la inexistencia explícita de la descripción de normas y procedimientos en el Departamento de Planificación y Control del CIGC, situación que se ha generado fundamentalmente por la reciente conformación de la gerencia en la estructura organizativa de la organización, sin embargo existen otros factores que han incidido directamente en la problemática señalada, tales factores han sido analizados a partir de un Diagrama de Causa- Efecto que señala de manera general los elementos que posiblemente han causado la situación y muestran de una manera resumida la actual situación departamental respecto a la problemática anteriormente señalada.

Diagrama Causa – Efecto. Análisis del Diagrama Causa-Efecto

Personal: la Gerencia Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento fue creada oficialmente en el año 2007, en su Organigrama de posición se estima la fuerza laboral para el departamento medida en función de los objetivos gerenciales, un (1) jefe de departamento, una (1) secretaria y cuatro (4) analistas de planificación y control, sin embargo esta aun no cuenta con el personal correspondiente, indudablemente esta situación se presenta entre otros motivos debido a factores económicos que afectan a la organización, reducciones en el presupuesto pautado para las gerencias. Para el momento de la ejecución del presente informe en el Departamento de Planificación y Control se contaba con tres (3) trabajadores; un (1) jefe de departamento y

dos (2) analistas de planificación y control, lo que indica una falta considerable de personal lo que incide directamente en la inexistencia de los procedimientos de trabajo, ya que el personal disponible no cuenta con tiempo necesario para la actividad de procedimentación, ya que la carga de trabajo correspondiente a cada analista y al jefe del departamento es considerable.

En la tabla siguiente se muestra la situación antes planteada y se aprecia un déficit de 50% en lo que respecta a la fuerza laboral requerida en el departamento.

| Código | Denominación del Cargo | Posición en el Manual de Organización | Posición Real |
|---------------|-------------------------------------|--|----------------------|
| 8593 | Jefe de Departamento | 01 | 01 |
| 6033 | Secretaria Ejecutiva. | 01 | 0 |
| 6003 | Analista de Planificación y Control | 04 | 02 |
| TOTAL: | | 06 | 03 |

Tabla N° 2. Fuerza Laboral establecida Vs. Fuerza laboral real. Fuente Autor.

Método de Trabajo: en el Departamento de Planificación y Control el sistema de información existente se realiza de manera informal, es decir no se encuentra ajustado a las condiciones internas del Departamento, por lo tanto no existe un flujo de información adecuado, en el cual se conozca a detalle los requerimientos propios del lugar, y por ende la información en muchos casos no se maneja de la forma mas idónea.

En cuanto al seguimiento oportuno del cumplimiento de los objetivos gerenciales no se ha implementado la técnica mas favorable dadas las condiciones de escasez de personal presentes, a su vez los planes de entrenamiento programados para el personal no se han apuntado en el adiestramiento en cuanto a técnicas de redacción de procedimientos y técnicas de flujogramación.

Instalación: en lo que respecta a las Instalaciones físicas del Departamento de planificación y control estas son de reducidas dimensiones, se localizan en un trailer el cual esta dividido en pequeños cubículos. El espacio es bastante reducido.

En líneas generales el departamento afronta una situación de desconocimiento en lo que respecta a los lineamientos por los cuales debe regirse para la correcta funcionalidad y se requiere para el control de gestión que se adicione la descripción de los procedimientos de trabajo. Esta falta ha generado una serie de inconvenientes tales como:

- Asignaciones de tareas no adecuadas a la descripción de cargo correspondiente.
- Delegación de responsabilidades inherentes al departamento a diferentes áreas, lo que origina un desconocimiento de la gestión del departamento al momento de cuantificarla.
- Desconocimiento en la normativa vinculada en la ejecución de los distintos procesos.
- Entorpecimiento en la relación Cliente-Proveedor lo que afecta el flujo de información respecto a los requerimientos para ejecutar procesos del departamento.

- Inconvenientes en conservar un correcto ritmo de trabajo.
- No se refleja correctamente la experticia de los analistas del departamento, ya que no poseen un modelo estándar de ejecución de actividades.

Diagrama Causa- Efecto

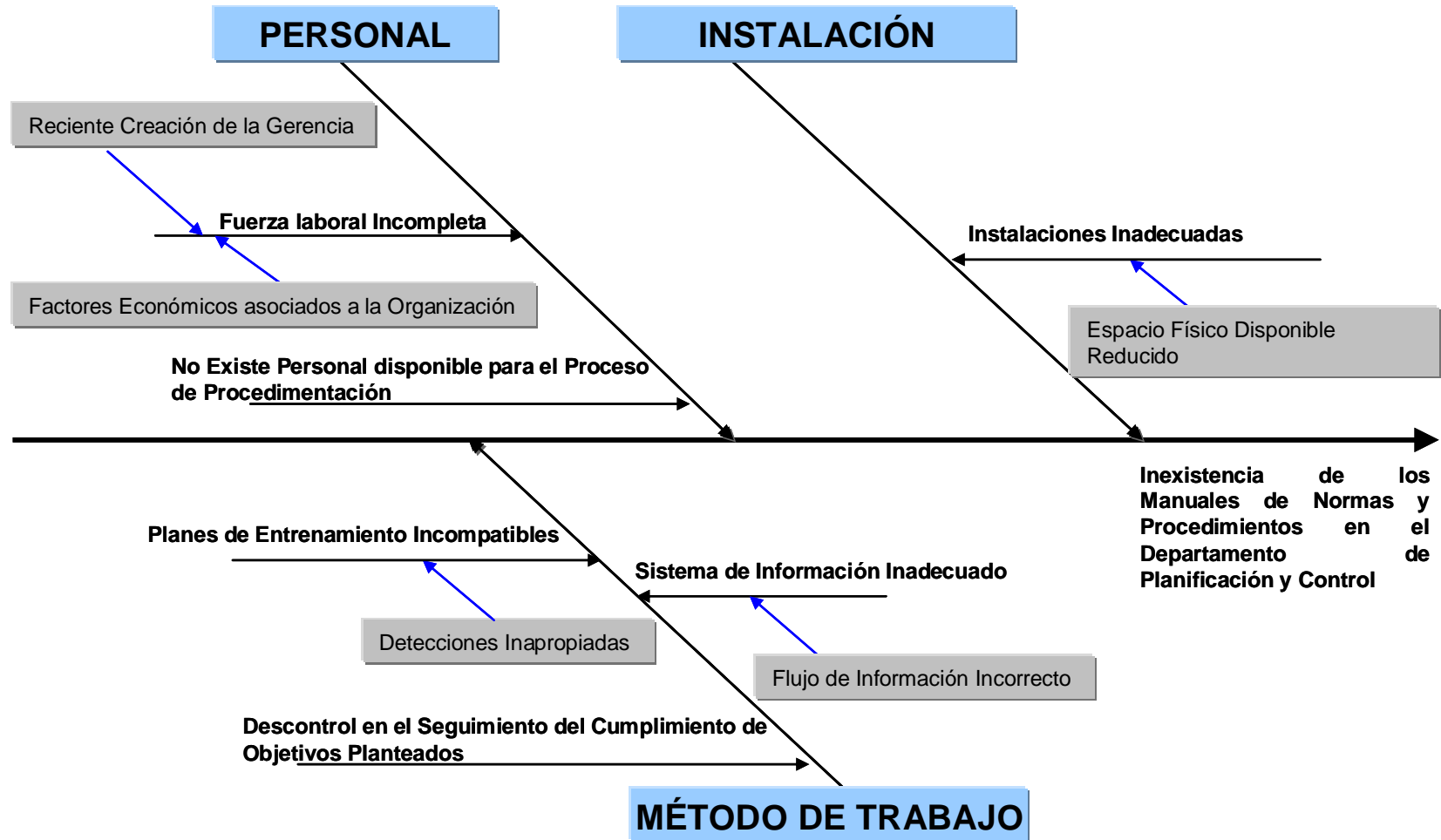


Fig. Nº 7. Diagrama Causa-efecto. Fuente Autor.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este capítulo, se presentan y discuten los resultados obtenidos de acuerdo con los objetivos específicos propuestos.

Identificar dentro de los procesos realizados en el Departamento los referidos a Planificación Interna, Gestión de Personal y Gestión Ambiental.

Debido a la naturaleza del Departamento este es el encargado de asistir, analizar, investigar, preparar, procesar, ajustar, validar, asesorar, seguir, controlar, entre otras funciones todos los procesos que se ejecutan a nivel Gerencial y Departamental. Dado que el tipo de investigación fue realizada bajo un contexto descriptivo, se efectuaron una serie de detecciones, análisis e interpretaciones de los procesos actuales desarrollados en el Departamento de Planificación y Control, se definieron los procesos referidos en el alcance establecido del proyecto y de igual manera se definen los demás procesos ejecutados en el departamento, la dinámica de cada proceso se logro comprender a partir del análisis de las entrevista aplicadas al personal tanto las de tipo estructurada como las no Estructuradas.

En la tabla mostrada a continuación se presenta de manera categorizada los procesos de soporte, asistencia, planificación y control llevados a cabo por el personal del Departamento, estos a su vez fueron divididos en sus

actividades fundamentales, cada uno a su vez conlleva una serie de actividades específicas y detalladas.

| Proceso | Actividades |
|--|--|
| Gestión de Planificación | Coordinar Planificación de la Gerencia, Elaboración del Plan Integrado, Plan de trabajo interno del Departamento. Control de Activos |
| Gestión de Personal | Entrenamiento, Control del Personal de la Gerencia, Vacaciones y Clima Organizacional, Control de Pasantes. |
| Gestión Ambiental | Seguimiento del Plan de Ambiente y Seguridad Industrial de Puerto Ordaz, Revisión e integración del Plan de Ambiente y Seguridad Industrial de Ciudad Piar. |
| Gestión de Control de Proyectos | Seguimiento físico y financiero de los proyectos. (Avances, análisis de desviaciones informe de resultados, recopilación de la información, preparación del proceso de pagos). |
| Procesos Económico-Financieros | Formulación del Presupuesto de Gastos e Inversión, Solicitudes de Pedido, Control Presupuestario, Transferencia y Control de Fondos, Procesos de Pago. |

Tabla N° 3. Descripción de los Procesos del Departamento. Fuente Autor.

Realizar recolección de datos relacionados con las actividades y funciones propias de cada proceso, a través de la observación directa y de la aplicación de entrevista estructuradas y no estructuradas.

➤ Aplicación de Entrevista No Estructurada

El Departamento de Planificación maneja una variedad de procesos de diferente índole, para conocer los aspectos mas relevantes de cada uno se formularon una serie de preguntas con el objetivo de posteriormente procesar, analizar y categorizar la información encontrada, para la realización de sus procesos se requieren contar con un serie de proveedores, entradas y recursos y es por esto que se pregunta de manera general se mencionen dichos aspectos, esto a partir de la aplicación de una entrevista de tipo no estructurada.

Modelo de Entrevista No estructurada Aplicada al Personal:

| |
|-----------------------|
| <u>Nombre:</u> |
| <u>Cargo:</u> |
| <u>Fecha:</u> |

Conocimiento sobre la Misión y Visión del Departamento de Planificación y Control:

- 1) ¿Quienes son?
- 2) ¿A que se dedican?
- 3) ¿Con que objetivos ejecutan las diferentes actividades del Departamento, finalidad?

Conocimiento sobre los Procesos del Departamento de Planificación y Control:

- 4) ¿En cuantas categorías podría dividir las actividades que se ejecutan en el Departamento, nómbrelas?
- 5) Liste las actividades realizadas en el Departamento y el propósito de cada una de esas funciones.

- 6) ¿Quiénes son los Clientes del Departamento?
- 7) Para cada actividad del Departamento indique los Proveedores de cada Proceso.
- 8) Indique las Entradas requeridas para cada Proceso realizado en el Departamento.
- 9) Indique las salidas de cada Procedimiento de Trabajo que se lleva en el Departamento de Planificación y Control.
- 10) ¿Qué recursos se requieren para dar cumplimiento al desarrollo de las actividades?
- 11) ¿Qué serie de actividades (secuenciales) realiza para dar cumplimiento a cada Procedimiento del Departamento?
- 12) ¿Qué actividades u objetivos del departamento representan prioridad al momento de ser ejecutadas, por que?
- 13) ¿Existe una división de trabajo formal o informal?
- 14) ¿Qué estrategias de Planificación utilizan en el Departamento?
- 15) ¿Considera usted que se requiere elaborar un Procedimiento de Trabajo que establezca una estrategia de Planificación y Control para el Departamento?
- 16) ¿Qué Procedimientos de Trabajo no existentes considera que deberían anexarse a la actual Gestión, con el objetivo de mejorar su rol de asistente a la Gerencia?

Conocimiento sobre los Sistemas de Seguimiento, Control y Evaluación de la Gestión del Departamento:

- 17) ¿Qué técnicas utilizan para medir, cuantificar, y evaluar las actividades desarrolladas en el Departamento?

- 18) ¿Poseen una Metodología de Auditoria de Autocontrol establecida en el Departamento?
- 19) ¿Cuentan un sistema de Control de Gestión mediante Indicadores adaptados a la naturaleza propia del Departamento, enumere dichos indicadores?
- 20) ¿Quién es el responsable de llevar la evaluación de la Gestión del Departamento?
- 21) ¿Cuales serian las principales deficiencias que se han generado en el Departamento por la falta de Control, liste las posibles causas?
- 22) ¿Tienen pensado algún Plan Correctivo para minimizar dichos deficiencias, cual seria?

Tabla N° 4. Modelo de Entrevista No Estructurada aplicada en el Departamento de Planificación y Control. Fuente: Autor.

Análisis de Resultados de la Entrevista No Estructurada

Los resultados arrojados de dicha entrevista permitieron obtener una visión amplia y bastante honesta de la Actual Gestión que lleva el Departamento, se pudo conocer en detalle varios aspectos:

- El Propósito fundamental del Departamento el cual a su vez determina los objetivos estratégicos Departamentales.
- Se logro precisar el conocimiento que poseen los trabajadores en líneas generales sobre el propósito del Departamento.
- Se logro medir de manera cualitativa la necesidad de que se integre al Departamento de manera formal los Procedimientos de Trabajo propios del área.

- Se logro conocer la noción que posee el personal del Departamento respecto a las entradas y salidas de cada procedimiento en específico.
- Se logro vislumbrar cuales procedimientos de trabajado son requeridos para una mejor funcionalidad en el Departamento.
- Se determino a través de las respuestas emitidas unas propuestas de Misión y Visión para el Departamento, lo cual permitirá mantener una línea de acción conjunta de todo el personal.
- Se logro crear un diseño de mapa de Procesos propio para el Departamento de Planificaron y control el cual muestra los niveles de organización interno y permite reconocer de manera rápida las interacciones que se producen en el Departamento.

Propuestas de Misión (Objetivo funcional):

1. Coadyuvar con la Gerencia CIGC en las actividades de planificación, seguimiento y control, asistencia técnica y administrativa a fin de apoyar y contribuir en el establecimiento de metas y objetivos, formulación, ejecución y control de los planes, estudios, investigaciones, programas y presupuestos dirigidos a garantizar el desarrollo, resguardo e innovación del conociendo tecnológico en materia de minería, aglomeración y siderometalúrgica de acuerdo a lo establecido en la LOCTI.
2. Somos un Departamento de Planificación y Control comprometido en apoyar a la Gerencia CIGC en las actividades de planificación, seguimiento y control, asistencia técnica y administrativa a fin de participar y contribuir en la en la formulación, ejecución y control de los planes, estudios, investigaciones, programas y presupuestos dirigidos a

garantizar el desarrollo, resguardo e innovación del conociendo técnico y tecnológico en áreas de minería, aglomeración y siderometalúrgica de acuerdo a lo establecido en la LOCTI.

3. Impulsado por la colaboración e iniciativa el Departamento de Planificación y Control tiene el compromiso de coadyuvar con la Gerencia CIGC en la planificación, seguimiento y control, asistencia técnica y administrativa de las actividades de forma eficaz, eficiente y ética con objeto de contribuir en la formulación, ejecución y control de los planes, estudios, investigaciones, programas y presupuestos dirigidos a garantizar el desarrollo, resguardo e innovación del conociendo técnico y tecnológico en materia de minería, aglomeración y siderometalúrgica de acuerdo a lo establecido en la LOCTI.

Propuestas de Visión (Percepción futura):

1. Ser el Departamento de Planificación y Control al que se otorgue plena confianza y credibilidad que conlleve a consolidar la colaboración reciproca entre los Departamentos adscritos a la Gerencia CIGC y garantice una gestión eficaz, eficiente y honesta base para la toma de decisiones, donde la solidaridad, responsabilidad, ética y bienestar humano sean nuestras principales fortalezas.
2. Lograr una gestión eficaz, eficiente, honesta y oportuna que incentive el compromiso de los Departamentos adscritos a la Gerencia CIGC a consolidar la colaboración reciproca que facilite la coordinación, implementación, seguimiento y control de acciones preventivas y/o correctivas que garanticen el óptimo desarrollo de las funciones, donde la solidaridad, responsabilidad, ética y bienestar humano sean nuestras principales fortalezas.

3. Ser un Departamento de Planificación y Control guía en asistencia de planificación integrada, seguimiento y control a fin de garantizar la confiabilidad de nuestra actuación consecuente con logro de los objetivos estratégicos fomentando la participación activa y reciproca de los Departamentos adscritos a la Gerencia CIGC donde se facilite la coordinación, implementación, seguimiento y control de las actividades bases para la toma de decisiones.

Propuesta de Mapa de Procesos del Departamento

Se determino el Mapa de Procesos para el Departamento de Planificación y Control de la Gerencia Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento, que establece, documenta, implementa, mantiene y mejora continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, para lo cual se han determinado los siguientes procesos:

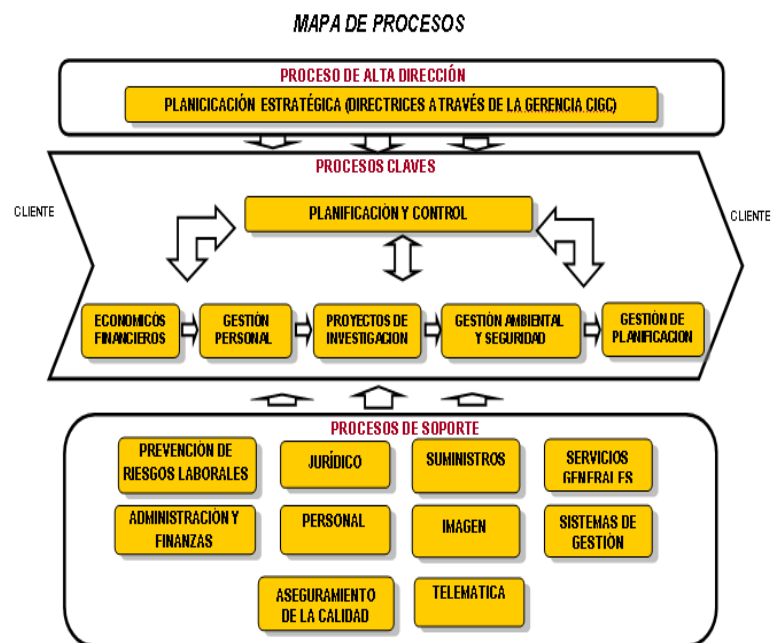


Figura Nº 8 Mapa de Procesos del Departamento de Planificación y Control.
Fuente Autor.

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

Proceso de Alta Dirección

Planificación Estratégica: A partir de los lineamientos provenientes de la DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, con la información sobre el desempeño de los procesos, aspectos del entorno externo y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte, establece los planes estratégico y los objetivos derivados del mismo, los presupuestos de ingreso y gastos, y finalmente se asignan los recursos a corto, mediano y largo plazo que agreguen valor a la organización, los cuales son dirigidos a todos los procesos de la organización. Estas directrices estratégicas se manifiestan directamente a la Gerencia Centro de investigación y Gestión del Conocimiento quien a través del Departamento de Planificación y Control establece las acciones que considere pertinentes para asegurar el cumplimiento de las mismas.

Procesos Claves

Planificación y Control: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Planificación Estratégica, los requisitos, necesidades y expectativas de los clientes (Gerencia CIGC y los Departamento que la conforman), los servicios a prestar provenientes de los procesos; Económicos-Financieros, Gestión del Personal, Proyectos de Investigación , Gestión Ambiental y de Seguridad Industrial y Gestión de Planificación y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte, elabora y realiza seguimiento de planes, programas, objetivos y metas, además de identificar desviaciones de los mismos y formular acciones preventivas y/o correctivas considerados convenientes para la Gerencia Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento.

Procesos Económicos- Financieros: A partir de los planes estratégicos provenientes del proceso de Planificación Estratégica, solicitudes pendientes de otros procesos y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte realiza la formulación y seguimiento al Presupuesto de Gastos e Inversión, Solicitudes de Pedidos, Transferencia de Fondos, Control de Costos, Procesos de Pagos, Planificación de Gastos, entre otros servicios que son generados para la Gerencia Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento y van dirigidos al proceso de Revisión y Control Estratégico.

Procesos de Gestión del Personal: A partir de los planes estratégicos provenientes del proceso de Planificación Estratégica, solicitudes pendientes de otros procesos y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte realiza la Gestión de Entrenamiento, Gestión de Control de Personal, Gestión de Vacaciones, y Gestión del Clima Organizacional, servicios que son generados para la Gerencia Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento y van dirigidos al proceso de Revisión y Control Estratégico.

Control de Proyectos de Investigación: A partir de los planes estratégicos provenientes del proceso de Planificación Estratégica, solicitudes provenientes de otros procesos y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivadas de los procesos de soporte realiza seguimiento físico y financiero de los proyectos de la organización que cumplen con las normas de calidad requeridas, para proporcionar y adecuar tecnológicamente la infraestructura del proceso productivo; tomando en cuenta, las normativas que regulan la materia ambiental y salud e higiene ocupacional, que ayuden a mitigar el impacto contra el ambiente y proteger la integridad física del trabajador.

Procesos de Gestión Ambiental y de Seguridad Industrial: A partir de los planes estratégicos provenientes del proceso de Planificación Estratégica, solicitudes pendientes de otros procesos y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte realiza la elaboración del Plan de Ambiente y Seguridad de Puerto Ordaz y revisión e integración del Plan de Seguridad y Ambiente de Ciudad Piar, servicio que va dirigido al proceso de Revisión y Control Estratégico.

Gestión de Planificación: A partir de los planes estratégicos provenientes del proceso de Planificación Estratégica, solicitudes pendientes de otros procesos y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte realiza la coordinación de las Actividades en cada una de las áreas que componen la Gerencia Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento, elaborar el Plan Integrado, efectuar la Evaluación Estratégica, efectuar Seguimiento a los Objetivos Estratégicos y Asignación de la Gerencia, además de preparar el plan de Trabajo interno del Departamento de Planificación y Control, servicios que van dirigido al proceso de Revisión y Control Estratégico.

Procesos de Soporte

Prevención de Riesgos Laborales: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Planificación Estratégica, con la información de higiene, seguridad y salud ocupacional del proceso de Planificación y control de la Gerencia Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento, los lineamientos de la FMO y CVG y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte genera y mantiene la prevención de riesgos laborales.

Administración y Finanzas: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Planificación Estratégica, la Planificación y Control provenientes

del proceso de Planificación y Control y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte procura y administra eficientemente los recursos financieros requeridos por la Gerencia Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento, a fin de garantizar la disponibilidad de recursos de la misma.

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

Personal: A partir de las directrices estratégicas **emanadas del proceso** de Planificación Estratégica, las necesidades en materia de personal del proceso de Planificación y control de la Gerencia Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte proporciona, mantiene y desarrolla al personal para satisfacer las necesidades de la Gerencia.

Suministros: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Planificación Estratégica, las solicitudes de pedido de compras aprobadas, las solicitudes de despachos del proceso de Planificación y control de la Gerencia Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte abastece a la Gerencia de los insumos necesarios.

Imagen: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Planificación Estratégica, las solicitudes de imagen del proceso de Planificación y control de la Gerencia Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento, los lineamientos de LA FMO Y la CVG y con la información y los recursos

(financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte genera y mantiene una matriz de opinión favorable de la Gerencia.

Servicios Generales: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Planificación Estratégica, solicitudes de servicios del proceso de Planificación y control de la Gerencia Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivados de los procesos de soporte atiende las necesidades de servicios de toda la Gerencia.

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

Aseguramiento de la Calidad Y Telemática: A partir de las directrices estratégicas emanadas del proceso de Planificación Estratégica y con la información y los recursos (financieros, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) derivadas de los procesos de soporte garantiza la dotación de herramientas y sistemas informáticos de acuerdo a lo solicitado en el Departamento de Planificación y Control en calidad y oportunidad.

- Aplicación de entrevista Estructurada en el Departamento.

Modelo de Entrevista Estructurada aplicada en el Departamento.

Gerencia: Centro de Investigación y Gestión del Conocimiento CIGC.

Departamento: Planificación y Control.

Objetivo: Esta entrevista tiene como propósito fundamental conocer su opinión en lo concerniente al conocimiento de los procesos internos ejecutados en el Departamento de Planificación y Control y la opinión respecto a la falta explícita de procedimientos de trabajo, la aplicación de esta herramienta permitirá obtener un panorama de la situación actual del Departamento y de allí la generación de posibles soluciones a las deficiencias encontradas.

Preguntas

| Nº | Descripción | | | |
|----|---|--|------------|--|
| 1 | ¿Conoce el propósito de cada actividad ejecutada en el Departamento? | | | |
| | Si | | No | |
| 2 | ¿Conoce los clientes del Departamento de Planificación y Control? | | | |
| | Si | | No | |
| 3 | ¿En que nivel conoce la secuencia de las actividades que debe realizar para cumplir con determinado proceso? | | | |
| | Bien | | Regular | |
| | Excelente | | Deficiente | |
| 4 | ¿Está Ud. en la capacidad de listar ordenadamente las actividades necesarias para la realización de los procesos internos del Departamento? | | | |
| | Si | | No | |
| 5 | ¿Conoce las entradas requeridas para la ejecución de los diferentes procesos del Departamento? | | | |
| | Si | | No | |
| 6 | ¿Conoce las Salidas generadas de cada proceso realizado en el Departamento? | | | |
| | Si | | No | |

| | | | | |
|----|--|--|------------|--|
| 7 | ¿Considera usted que se requiere elaborar un Manual de Normas y Procedimientos de Trabajo para cada proceso que establezca una estrategia de Planificación y Control para el Departamento? | | | |
| | Si | | No | |
| 8 | ¿Considera usted que la carencia de procedimientos de trabajo ha incidido en la eficacia y eficiencia de la Gestión del Departamento? | | | |
| | Si | | No | |
| 9 | ¿El uso de procedimientos de trabajo se podría considerar como un facilitador en la actividad de Autocontrol en el Departamento? | | | |
| | Si | | No | |
| 10 | ¿La descripción formal de los Procedimientos de Trabajo del Departamento se podría considerar como un “Plan Correctivo”? | | | |
| | Si | | No | |
| 11 | ¿La existencia de Flujogramas para cada procedimiento de trabajo permitiría un mejor entendimiento de las actividades que debe desempeñar | | | |
| | Si | | No | |
| 12 | ¿En que nivel conoce usted la utilidad de los Flujogramas al momento de ejecutar las actividades inherentes al Departamento? | | | |
| | Bien | | Regular | |
| | Excelente | | Deficiente | |

Tabla N° 5. Modelo de Entrevista estructurada aplicada en el Departamento de Planificación y Control. Fuente: Autor.

Análisis de Resultados Obtenidos en la Entrevista Estructurada

La entrevista fue aplicada a un total de 3 trabajadores: un (1) Jefe de Departamento y dos (2) Analistas de planificación y Control.

Análisis Pregunta N° 1: a partir de los resultados mostrados en el grafico se puede observar que en el departamento en líneas generales se conoce el

propósito por el cual cumplen sus funciones, a pesar de la inexistencia de la descripción de los procedimientos de trabajo.

Pregunta Nº 1

Porcentaje (%)

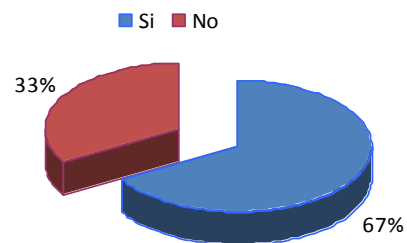
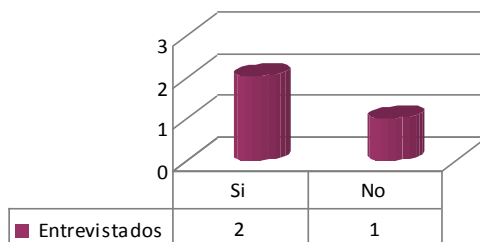


Grafico Nº 1. Grafico de barras y de porcentaje. Conocimiento del Propósito del Departamento. Fuente: Autor

Análisis Pregunta Nº 2: se puede constatar que en el Departamento con un porcentaje del 67% se distinguen los potenciales clientes para sus procesos, sin embargo un porcentaje considerable no distingue con facilidad los clientes a los cuales atiende el Departamento de Planificación.

Pregunta Nº 2

Porcentaje (%)

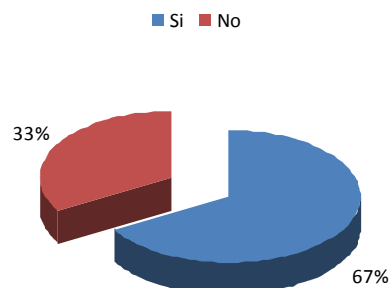
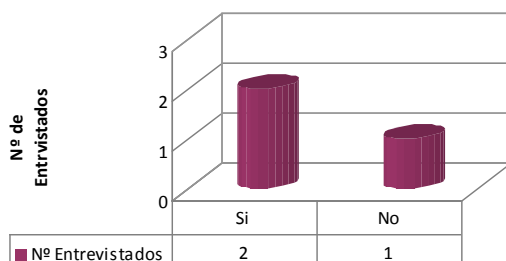


Grafico Nº 2. Grafico de barras y de porcentaje. Conocimiento de los Clientes del Departamento. Fuente: Autor

Análisis Pregunta Nº 3: el Personal del Departamento no conoce la secuencia de pasos lógicos que deben seguirse para el cumplimiento de cada proceso, solo 33% de los entrevistados mostró una visión positiva del conocimiento del Paso a Paso correspondiente.

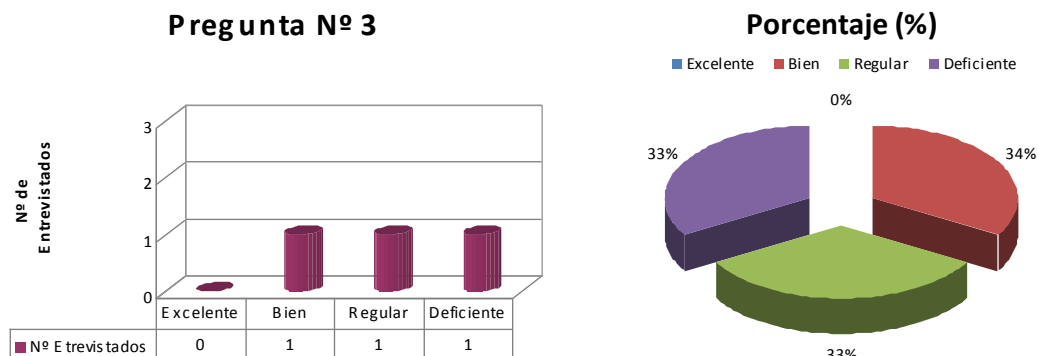


Grafico N° 3. Grafico de barras y de porcentaje. Conocimiento de la secuencia de actividades del Departamento. Fuente: Autor

Análisis Pregunta N° 4: el 67% del Personal del Departamento no posea la capacidad de realizar un listado de las actividades que se deben ejecutar para el cumplimiento d cada proceso del Departamento, lo que muestra una carencia significativa. Si embargo un 33% de los entrevistados podría realizar dicha tarea.

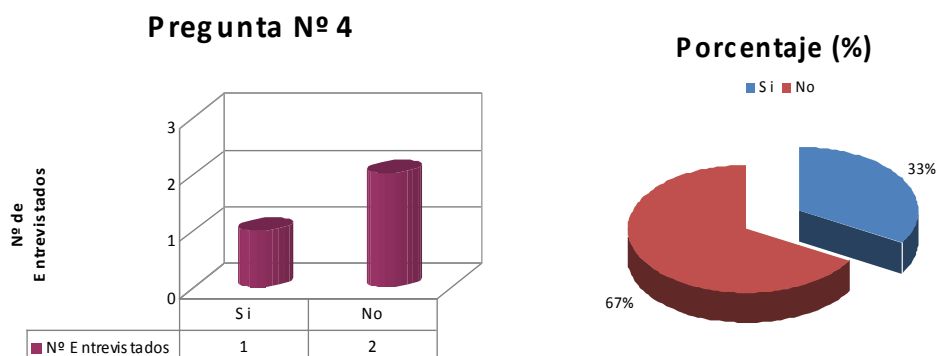


Grafico N° 4. Grafico de barras y de porcentaje. Capacidad de listar las actividades de cada proceso del Dep. Fuente: Autor

Análisis de Pregunta N° 5: la grafica muestra que 67% de los Entrevistados conoce las entradas que requiere cada proceso para su inicio adecuado, mientras que un 33% del Personal de Departamento de Planificación y Control posee cierto desconocimiento en las entradas que requiere para proceder a ejecutar los distintos procesos.

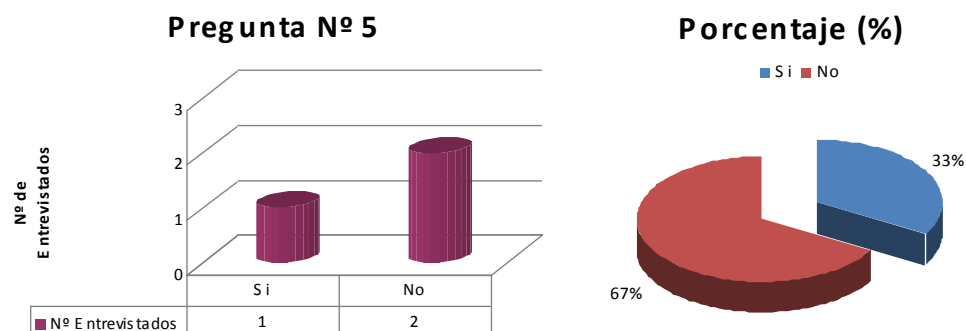


Grafico Nº 5. Grafico de barras y de porcentaje. Conocimiento de las Entradas requeridas para cada proceso del Departamento. Fuente: Autor

Análisis de Pregunta Nº 6: el 100% del Personal del Departamento de Planificación y Control conoce las salidas pertinentes en cada proceso ejecutado en el Departamento.

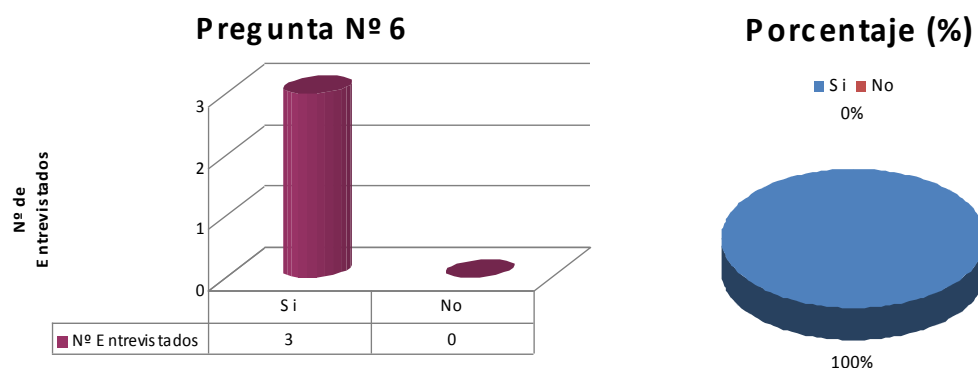


Grafico Nº 6. Grafico de barras y de porcentaje. Conocimiento de las salidas de cada proceso del Departamento. Fuente: Autor

Análisis de Pregunta Nº 7: el 100% del Personal del Departamento esta de acuerdo con que se requieren elaborar con prontitud los Manuales de Procedimientos ya que serian de alguna manera una herramienta de Planificación y Control interna.

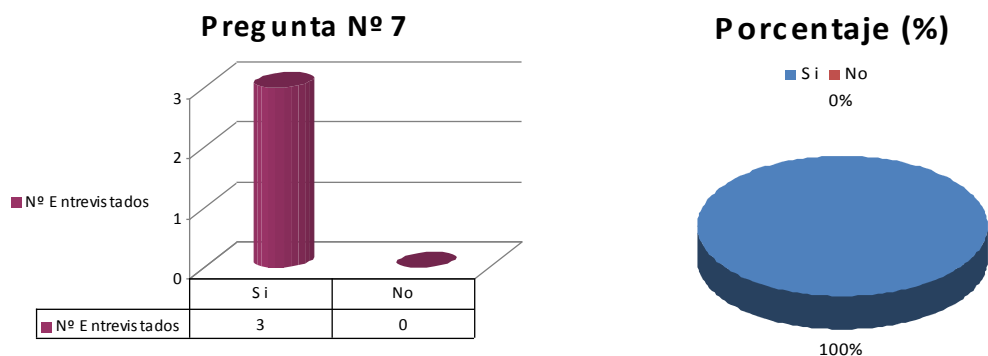


Grafico N° 7. Grafico de barras y de porcentaje. Necesidad en elaborar la descripción de los procedimientos de trabajo. Fuente: Autor

Análisis Pregunta N° 8: la Grafica muestra que 100% de los Trabajadores del Departamento opina que la inexistencia de los procedimientos de trabajo adaptados al perfil del Departamento ha incidido en la eficacia y eficiencia en la Gestión.

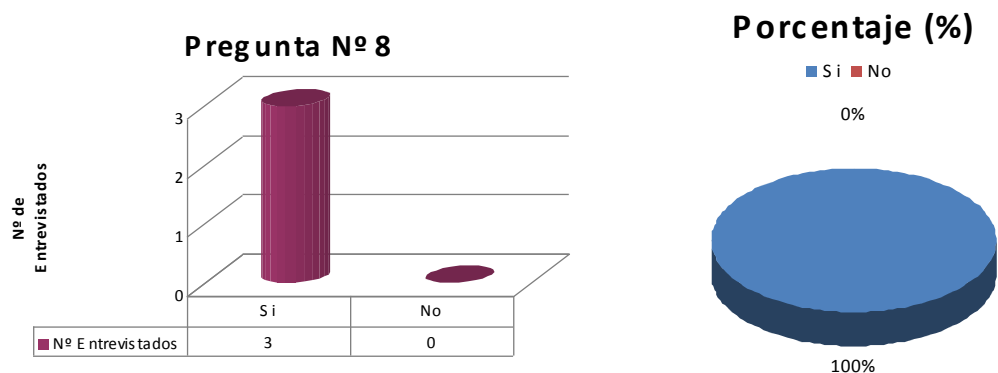


Grafico N° 8. Grafico de barras y de porcentaje. Incidencia de la falta de procedimientos en el Departamento. Fuente: Autor

Análisis de Pregunta N° 9: el 100% de los entrevistados confirma que el establecimiento de los Manuales de Procedimientos en el Departamento podría servir como un instrumento de autocontrol para la medición de la Gestión del Departamento.

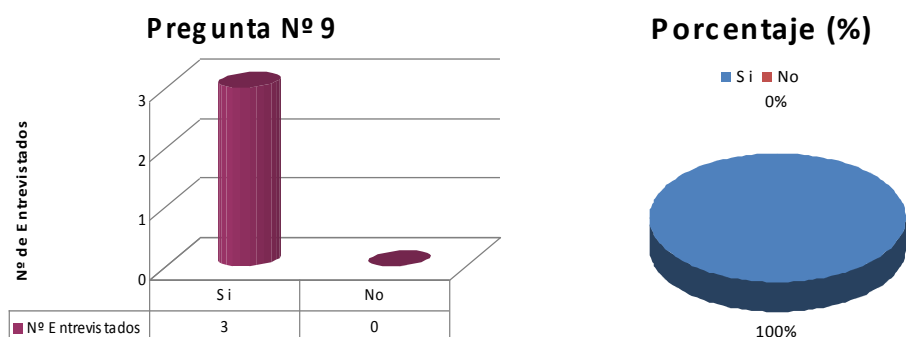


Grafico N° 9. Grafico de barras y de porcentaje. Requerimiento en elaborar la descripción de los procedimientos de trabajo. Fuente: Autor

Análisis de Pregunta N° 10: el 67% de los entrevistados opina que la descripción de los Procedimientos de Trabajo para el Departamento de Planificación y Control podría tomarse a su vez como una medida del Plan Correctivo de las fallas existentes, sin embargo el 33% no considera esta opción.

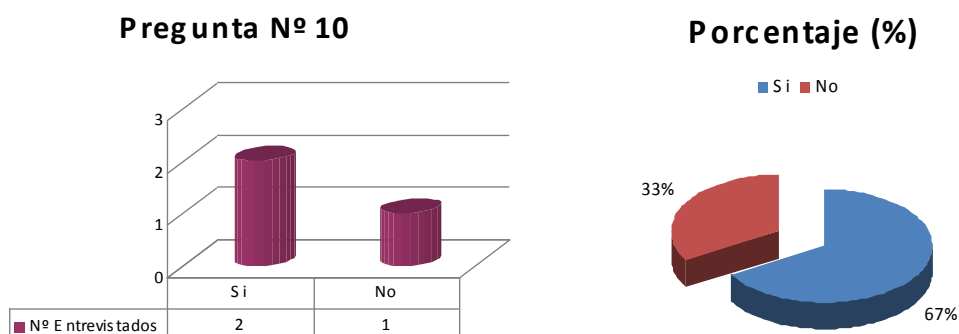


Grafico N° 10. Grafico de barras y de porcentaje. Procedimientos de trabajo como Plan Correctivo. Fuente: Autor

Análisis de Pregunta N° 11: el 100% d los entrevistados afirma que la descripción grafica de los Procedimientos de Trabajo, es decir, los Flujogramas de cada proceso servirían como una herramienta para el fácil entendimiento de las actividades que deben ejecutarse.

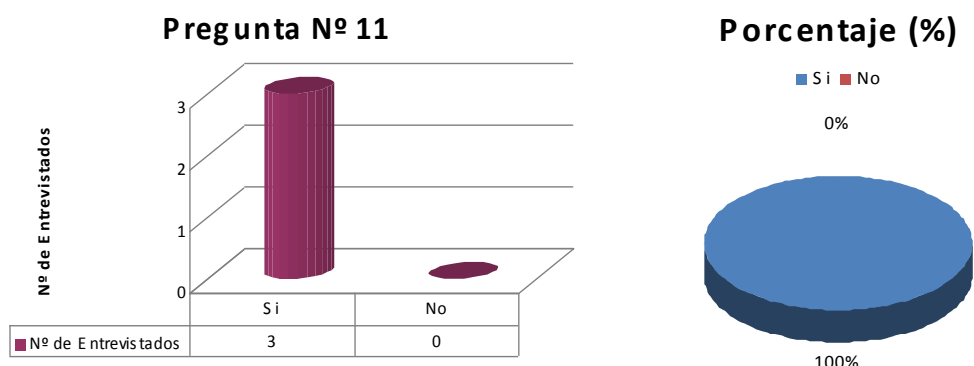


Grafico N° 11. Grafico de barras y de porcentaje. Flujogramas como herramienta de entendimiento. Fuente: Autor

Análisis de Pregunta N° 12: en la Grafica mostrada se aprecia que 33% de los entrevistados puede traducir perfectamente en acciones lo descrito en los Flujogramas de Proceso, 33% opina que lo puede hacer bien, mientras que el último 33% no maneja muy bien la lectura de los Flujogramas.

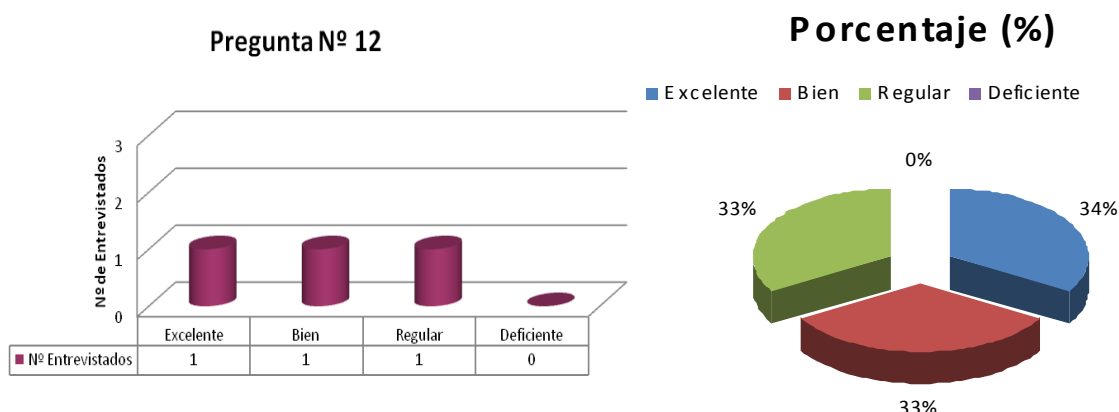


Grafico N° 12. Grafico de barras y de porcentaje. Conocimiento de la utilidad de los Flujogramas. Fuente: Autor

Analizar de manera secuencial todas las actividades inherentes a cada procedimiento con el propósito de que se ejecuten de la manera más eficiente posible, establecer un ordenamiento para cada proceso en particular.

Una vez recabada en su totalidad la información requerida para la redacción de los procedimientos de trabajo se procedió a su ordenamiento, al establecimiento del propósito de cada uno de ellos, las unidades involucradas para el correcto flujo de la información, se establecieron las normativas propias para cada procedimiento, que se ajusten a los parámetros de la organización, se describió en detalle los pasos a seguir, es decir, el paso a paso, se definen algunos términos importantes y por ultimo se grafica el procedimiento a través de la técnica de Flujogramas de proceso.

Diagnosticar como impactan los procedimientos existentes y aplicados en la actual gestión de la empresa al cuerpo Normativo y Procedimental que se desarrollara en el Departamento de Planificación y Control.

En la empresa CVG Ferrominera Orinoco C.A, actualmente existen una serie de procedimientos de trabajo localizados en la red interna que no se ajustan perfectamente a los requerimientos y procesos propios del departamento de Planificación y Control, y de esta situación fue que se detecto la necesidad de la creación de procedimientos, pero de igual manera la redacción de estos se debe corresponder afinadamente, es decir, cada procedimiento realizado debe cumplir con ciertas normas y parámetros ya establecidos por las diferentes Gerencias involucradas.

El diagnostico se realizo a través de la técnica de recolección de datos y observación directa, se pudo constatar la interacción existente entre cada proceso ejecutado y como este se relaciona con los procedimientos de cada gerencia implicada. Se pudo crear un nivel jerárquico que esta plasmado en cada procedimiento donde de manera explicita se muestra los niveles de aprobación que debe llevar cada procedimiento para su correcto desenvolvimiento.

A su vez la elaboración de la ficha de proceso del departamento permite conocer en detalle los requerimientos para la realización de los procedimientos de trabajo del departamento y permite de igual manera que los analistas, clientes y las unidades que conforman la gerencia tengan una visión general de los requerimientos de cada procesos que a su vez permitirá agilizar las actividades y no interferir en otro proceso externo. **Ver Apéndice N° 1. Ficha de Proceso.**

Cabe destacar que la elaboración de la Ficha de Procesos del Departamento se realizó apegándose a los estándares de la organización y haciendo uso del formato localizado en la Red Interna de FMO C.A.

Elaborar los procedimientos del Departamento Planificación y Control y a su vez establecer los niveles de responsabilidad para cada unidad que interviene en el desarrollo del mismo.

Los Procedimientos descritos permitirán normalizar la Gestión del Departamento y servirán de guía funcional para el nuevo personal que llegue al Departamento ya que dispondrá de una herramienta útil la cual de manera sencilla, clara y formal paso a paso detalla las actividades que se deben ejecutar, y no solo servirá para el Personal del Departamento sino que para todos los que conforman la gerencia ya que conocerán la manera de proceder. **Ver Apéndice N° 2. Procedimientos de Trabajo.**

La redacción como tal de los procedimientos de Trabajo se efectuó ajustándose a los estándares definidos en la organización para la elaboración o actualización de documentos, localizados en la Red Interna de CVG Ferrominera Orinoco C.A.

CONCLUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos durante la elaboración del Cuerpo de Procedimientos del Departamento de Planificación y Control, y al análisis detallado de la situación planteada se concluyo lo siguiente:

1. La caracterización de los procesos ejecutados por el Departamento de Planificación y Control, y la descripción de los aspectos claves de cada uno permitirá entender objetivamente el propósito fundamental del departamento y se contara con una descripción a la cual se puede recurrir en aquellos momentos en que las funciones del Departamento se vean delegadas a otros departamentos.
2. En la Red Interna de la Empresa estas dispuestos una serie de procedimientos genéricos que impactan significativamente los procedimientos propios del departamento, es por esto que las normas establecidas en los procedimientos realizados están sujetas a dicha normativa.
3. El Mapa de Procesos propuesto para el Departamento puede servir en la interpretación rápida y concisa de las interacciones y secuencias de pasos que se desarrollan y conforman el Sistema de Calidad del Departamento.
4. La ficha de proceso diseñada tendrá un impacto significativo en la Gestión Departamental ya que se conocerá en detalle los requerimientos necesarios para la ejecución de las actividades.

5. La elaboración del cuerpo procedimental generara un alto impacto en la normalización de los resultados que se obtengan en el departamento y agilizara las gestiones ejecutadas.
6. Las propuestas de Misión y Visión que permitirán vislumbran los objetivos fundamentales del Departamento.

RECOMENDACIONES

A través de las percepciones, conclusiones y análisis que se realizaron en el presente estudio, se procede a presentar las siguientes recomendaciones:

1. Se sugiere al Departamento completar el Cuerpo de Normas y Procedimientos, es decir, realizar la descripción de los procesos que no se enmarcan en el alcance de la presente investigación.
2. Se exhorta a mantener las políticas de calidad vigentes en el departamento para obtener una mejora continua en la Gestión y por ende para la Gerencia, esta practica puede basarse en las secuencia de actividades descrito en el Mapa de proceso del Departamento.
3. Se recomienda al Departamento de Planificación y Control realizar una serie de divulgaciones programadas con el objeto de dar a conocer a las unidades de gestión de la gerencia los procedimientos propuestos, para que de este modo exista un flujo de información correcto y armónico.
4. Se sugiere realizar una descripción de cargo propia para los analistas de planificación y control del CIGC y jefe de departamento de Planificación y Control del CIGC, ya que las actuales Descripciones son genéricas para diferentes áreas de la organización, se debe especificar las competencias, aptitudes y actitudes ideales para esta Gerencia, la cual esta en constante innovación.
5. Se recomienda implantar un Sistema de Autocontrol en el Departamento, una especie de auditoria interna, la cual arrojará datos

sobre la Gestión y a su vez permitirá la selección de las medidas preventivas y correctivas idóneas para cada caso.

6. Se recomienda al departamento de planificación y control realizar una redistribución del área de trabajo con el fin de garantizar el uso efectivo de las instalaciones, que a su vez aumenten el confort y la seguridad para los empleados y en el mejor de los casos esta reubicación implique el traslado a un espacio de mayor dimensión.
7. complementar la fuerza laboral establecida para cumplir con las demandas exigidas y obtener nuevamente las funciones propias del departamento que han sido delegada. Se recomienda realizar un análisis de fuerza labora para la optimización de los procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARIAS, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (5ta Edición). Caracas: Editorial Epistene.
2. MÉNDEZ, C (2001). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación*. (3era Edición). Bogota: Editorial McGraw-Hill.
3. ROJAS, R (1997). *Orientaciones Prácticas para la Elaboración de Informes de Investigación*. (2da edición). Puerto Ordaz: Ediciones UNEXPO. [Documento en Línea]. Disponible en: **<http://www.mantenimiento moderno.com>**
4. SABINO, C. (1986). *El Proceso de la Investigación*. (1era Edición). Venezuela: Editorial Panapo.
5. SABINO, C. (1994). *Como hacer una Tesis*. (2da Edición). Venezuela: Editorial Panapo.
6. SAMPIERI Y COLLADO. (1991). *Metodología de la Investigación*. (3era Edición). México: Editorial McGraw-Hill.
7. TAMAYO, M (2001). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4ta Edición). México: Editorial Limusa.
8. Red Intranet perteneciente a CVG FERROMINERA ORINOCO C.A. [Documento en Línea].Disponible en: **<http://www.ferrominera.com.ve>**