



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



EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA
DIVISIÓN ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS, ADSCRITA A LA
GERENCIA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN DE
CVG BAUXILUM C.A.

Autor: Medina A. Erika D.

Tutor Académico: MSc. Ing. Iván Turmero

Tutor Industrial: Lic. Gustavo Gorrochotegui

CIUDAD GUAYANA, ENERO DE 2013



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



**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA
DIVISIÓN ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS, ADSCRITA A LA
GERENCIA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN DE
CVG BAUXILUM C.A.**

Autor: Medina A. Erika D.

Informe que se presenta ante el Departamento de Ingeniería Industrial del Vice-Rectorado Puerto Ordaz como requisito parcial para aprobar la Práctica Profesional

TUTOR ACADÉMICO: MSc. Ing. Iván Turmero

TUTOR INDUSTRIAL: Lic. Gustavo Gorrochotegui.

CIUDAD GUAYANA, ENERO DE 2013



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



Medina Astorga, Erika Daniela

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA
DIVISIÓN ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS, ADSCRITA A LA
GERENCIA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN DE
CVG BAUXILUM C.A.**

Informe que se presenta ante el Departamento de Ingeniería Industrial del
Vice-Rectorado Puerto Ordaz como requisito parcial para aprobar la Práctica
Profesional

MSc. Ing. Iván Turmero

(Tutor Académico)

Lic. Gustavo Gorrochotegui

(Tutor Industrial)

CIUDAD GUAYANA, ENERO DE 2013

ERIKA DANIELA MEDINA ASTORGA

“EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIVISIÓN ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS, ADSCRITA A LA GERENCIA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN”

88 Páginas

Informe de Práctica Profesional

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” Vicerrectorado
Puerto Ordaz. Departamento de Ingeniería Industrial.

Tutor Académico: MSc. Ing. Iván Turnero.

Tutor Industrial: Lic. Gustavo Gorrochotegui.

Ciudad Guayana, Enero 2013

Capítulos: I. El Problema, II. Generalidades de la Empresa, III. Marco Teórico, IV. Marco Metodológico, V. Situación Actual. VI. Situación Propuesta, Conclusión, Recomendaciones, Bibliografía, Anexos y Apéndices.



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



ACTA DE APROBACIÓN

Quienes suscriben, miembros del jurado evaluador designados por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Vice-rectorado Puerto Ordaz, para examinar el Informe de Práctica Profesional presentado por la ciudadana Erika Daniela Medina Astorga, con cédula de identidad N°18.900.016 titulado **EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIVISIÓN ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTO ADSCRITA A LA GERENCIA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN DE CVG BAUXILUM C.A.** consideramos que dicho informe cumple con los requisitos exigidos. A tal efecto, lo declaramos **APROBADO**.

En Ciudad Guayana, Puerto Ordaz a los 11 días del mes de Enero de dos mil trece.

MSc. Ing. Iván Turmero
Tutor Académico

Lic. Gustavo Gorrochotegui
Tutor Industrial

CIUDAD GUAYANA, ENERO DE 2013

AGRADECIMIENTOS

A Dios, Todopoderoso por regalarme la vida y haberme otorgado su Salvación, por su amor sin condición, fidelidad y compañía en momentos de adversidad. Te Amo Dios y mis palabras no alcanzan para expresar mi amor y gratitud hacia ti.

A mis Padres, Ángel A. Medina P. y María E. Astorga P. pilares fundamentales en mi formación humana y profesional, por los valores transmitidos a mi vida, por su amor, apoyo incondicional y el sacrificio hecho para ayudarme a alcanzar mis metas.

A mis familiares, amigos y compañeros de clases por el apoyo y colaboración brindada durante mi formación profesional.

A mis profesores de la UNEXPO, en especial al MSc Ing Iván Turmero por la tutoría brindada durante el desarrollo de mi pasantía y práctica profesional y los conocimientos impartidos durante todo mi proceso universitario. GRACIAS POR SU APOYO!!

A mi Tutor Industrial Lic. Gustavo Gorrochotegui y compañeros de la División Organización y Procedimientos por el tiempo dedicado, los conocimientos impartidos y el gran apoyo prestado durante el desarrollo de mi pasantía.

Y a todas las demás personas que de una u otra forma me han ayudado a llegar hasta aquí.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del problema	4
Objetivos de la investigación	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificaciones.....	8
Alcance	8
CAPÍTULO II.....	9
GENERALIDADES DE LA EMPRESA	9
Descripción y funcionamiento de la Organización	9
Proceso de Explotación de Bauxita	9
Proceso de Producción de Alúmina	11
Producto.....	12
Reseña de la Empresa	12
Ubicación Geográfica de CVG Bauxilum C.A.	13
Organigrama de la Empresa.....	14
Descripción funcional del Área de Pasantía	16
Gerencia Tecnología de Información	16
• Objetivo	16

• Funciones.....	17
Lugar de Pasantía.....	19
División Organización y Procedimientos	19
• Objetivo	19
• Funciones.....	19
CAPÍTULO III.....	22
MARCO TEÓRICO	22
BASES TEÓRICAS DE PROCESO.....	22
Procedimiento	23
Actividad	23
EL PROCESO ADMINISTRATIVO	23
Planeación	23
Organización.....	24
Dirección	24
Ejecución	25
Actividades importantes de la ejecución.	25
Control	26
DIAGNÓSTICO DEL PROCESO	26
Funcionamiento del Diagnóstico Organizacional	27
Beneficios del diagnostico.....	27
¿Cómo se aplica el Diagnóstico?.....	28
CONCEPTOS CLAVES DE LA DIVISIÓN ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS	44
Organigramas de Cargos.....	44

Organigramas Estructurales	45
Objetivos y funciones	32
Delegación de Autoridad.....	32
Formularios	33
Normas y Procedimientos	46
Práctica Administrativa	34
CAPÍTULO IV	36
MARCO METODOLÓGICO.....	36
Diseño y Tipo de Investigación	36
Población y Muestra	37
Instrumentos y Técnicas utilizados para la Recolección de Datos.....	37
Materiales y Equipos utilizados.....	39
Procedimiento Metodológico.....	40
CAPÍTULO V	41
SITUACIÓN ACTUAL	541
Diagnóstico de la Situación Actual de los Procesos Administrativos de la División Organización y Procedimientos.....	541
Descripción de la metodología aplicada para la elaboración de Proyectos en la División Organización y Procedimientos	42
1. Levantamiento de información	44
2. Análisis y Diseño.....	44
3. Comentarios y conformación	46
4. Aprobación.....	47
5. Implantación y seguimiento.....	47

Descripción y análisis de la Situación Actual de los Procesos Administrativos de la División Organización y Procedimientos	48
CAPÍTULO VI	64
SITUACIÓN PROPUESTA.....	52
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXO	63
APÉNDICE	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Flujograma Proceso Explotación de Bauxita.	10
Figura 2. Flujograma Proceso Producción de Alúmina.	11
Figura 3. Ubicación geográfica CVG BAUXILUM, C.A. (Los Pijiguaos y Matanzas)	14
Figura 4. Organización CVG BAUXILUM, C.A. Nivel Gerencias.....	15
Figura 5. Organización de la Gerencia de Tecnología de Información CVG BAUXILUM, C.A.....	16
Figura 6. Metodología ejecución de Proyectos Organización y Procedimientos de CVG BAUXILUM, C.A.	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Proceso de la División Organización y Procedimientos.....	42
--	----



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



Medina A. Erika D. (2013). **“EVALUAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIVISIÓN ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS, ADSCRITA A LA GERENCIA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN DE CVG BAUXILUM C.A.”** Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Vicerrectorado Puerto Ordaz. Práctica Profesional. Tutor Académico: MSc. Ing. Iván Turmero, Tutor Industrial: Lic. Gustavo Gorrochotegui.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito principal la Evaluación de los Procesos Administrativos de la División Organización y Procedimientos adscrita a la Gerencia Tecnología de Información de CVG Bauxilum. Es un estudio de tipo no experimental y se apoya en una investigación de campo, descriptiva y evaluativa. Las técnicas aplicadas para la recolección de datos se basaron en la observación directa, entrevistas no estructuradas y estructuradas, así como de consulta de diversas fuentes de investigación. Posteriormente se analizó la información recolectada para la evaluación de propuestas y la realización de la Práctica Administrativa para la elaboración, documentación y seguimiento de las Normas y Procedimientos. El resultado de este estudio estableció la adecuación y las mejores pertinentes.

PALABRAS CLAVES: Evaluación, diagnóstico, Práctica Administrativa, Normas y Procedimientos.

INTRODUCCIÓN

CVG Bauxilum tiene como principal objetivo la explotación, producción y administración de la materia prima y componentes que intervienen en el proceso de obtención de aluminio primario. Comenzando desde la extracción del mineral de bauxita en la mina Los Pijiguaos, para luego ser transportada a Ciudad Guayana para la obtención de alúmina en grado metalúrgico a través de varios procesos de refinación y posteriormente pasar a reducción para así producir el aluminio primario, con la finalidad de impulsar el crecimiento sustentable de la industria nacional, satisfaciendo la demanda de alúmina y bauxita.

En la actualidad el mundo se encuentra en un entorno globalizado el cual diariamente el avance de la tecnología ha aumentado y trae consigo un constante cambio en los sistemas que forman parte de una organización. Toda organización debe enfrentarse a los cambios entendiendo que éste en lugar de ser una opción es una necesidad inevitable, ya que es producto del crecimiento y desarrollo de la misma.

Dentro del Desarrollo Organizacional se encuentra la etapa del diagnóstico que consiste en someter la organización o empresa a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves.

La empresa CVG Bauxilum en búsqueda de la optimización y mejora de su desempeño orienta sus esfuerzos en detectar áreas de mejora, con el fin de mantener la eficiencia en el nivel competitivo. Algunos de los aspectos que mayor importancia refleja, hace referencia al control y seguimiento de los procesos de cada área que forman parte de la Empresa.

Por tal razón la División Organización y Procedimiento adscrita a la Gerencia Tecnología de Información, en búsqueda de estas mejoras requiere de un estudio diagnóstico para determinar las debilidades en sus procesos y las estrategias que deban implementarse para minimizar o eliminar los efectos negativos de los factores externos e internos involucrados en los procesos administrativos.

Para un mejor manejo de la información se realizaron entrevistas no estructuradas al personal que labora en la División Organización y Procedimiento involucrados en los procesos administrativos a estudiar.

La investigación está estructura de la siguiente manera:

- **CAPÍTULO I El problema:** Donde se explica la problemática existente, planteando los objetivos de la investigación, alcance, justificación e importancia.
- **CAPÍTULO II Generalidades de la Empresa:** El cual presenta la descripción, proceso y funcionalidad de la empresa, así como del área específica del trabajo.
- **CAPÍTULO III Marco Teórico o Referencial:** contiene los aspectos teóricos utilizados como herramientas y base del estudio realizado.
- **CAPÍTULO IV: Marco Metodológico:** se describe la metodología detallando el tipo de investigación, Diseño de la Investigación, Población y Muestra, y las Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.

- **CAPÍTULO V: Situación Actual:** incluye la descripción de la situación actual evidenciada mediante la observación directa.
- **CAPITULO VI: Situación Propuesta:** en el cual se describen y presentan los aportes desarrollados por el investigador.
- **CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, BIBLIOGRAFÍAS, APÉNDICES Y ANEXOS**

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En este capítulo se explica el problema el cual será objeto de la investigación, su justificación y los objetivos que fueron trazados para la solución del problema de estudio.

Planteamiento del problema

En el Estado Bolívar se encuentra instalada la empresa C.V.G. Bauxilum C.A, empresa tutelada por la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) y adscrita al Ministerio del Poder Popular para Industrias, tiene como principal objetivo transformar el mineral de bauxita en alúmina en grado metalúrgico, principal materia prima para producir el aluminio primario y para ello cuenta con dos operadoras: la operadora de bauxita y la operadora de alúmina.

La importancia de CVG Bauxilum consiste en ser una empresa que contribuya al desarrollo sustentable de la industria nacional del aluminio siendo un punto estratégico en el desarrollo de la economía en el país. Para tal desarrollo toda empresa debe contar con la información necesaria de los procesos que realizan tanto operativo como administrativo para llevar a cabo un desempeño eficiente y eficaz de la misma, esto se logra a través de la Gestión de Procesos.

CVG Bauxilum dentro de su estructura organizativa cuenta con la Gerencia Tecnología de Información, que es responsable de brindar soluciones integrales para la organización y sus procesos, a través de la utilización de la tecnología de información y alineados con la estrategia de la Empresa. Entre algunas de sus funciones se encuentran: garantizar la optimización de los procesos organizacionales así como el diseño de estructuras organizativas y elaboración de instrumentos normativos y procedimentales de la Empresa. Estas dos últimas funciones las desempeñan la División Organización y Procedimientos, la cual tiene como objetivo: “Asegurar el análisis, diseño y documentación de modelos de procesos, organización y procedimientos, utilizando criterios uniformes y metodologías, en concordancia con los lineamientos, estrategias y planes de la empresa, a los fines de mejorar la eficacia de los procesos operativos y administrativos, lograr la consecución de los objetivos de eficacia, eficiencia y calidad y satisfacer los requerimientos de los usuarios”.

Actualmente, en relación a los procesos administrativos, la División Organización y Procedimientos presenta problemas que se han mantenido durante varios años sin respuesta de posibles soluciones. Estos problemas tienen que ver con la existencia de factores externos e internos que afectan de manera negativa el desarrollo de las actividades administrativas perjudicando así el cumplimiento de la gestión y la oportunidad de una Mejora continua en los procesos dentro de la División y toda la Empresa.

Una de las consecuencias que se observa es la no culminación de algunos procesos administrativos, específicamente en la aprobación de Organigramas estructurales y Objetivos y funciones (Niveles Gerencias Generales y Gerencias) así como en la aprobación de las Normas y Procedimientos, debido a que según los estatutos de la Empresa, para su aprobación deben ser previamente conformados por Corporación

Venezolana de Guayana, esto limita a la División en la aprobación e implantación de Documentos propuestos, previamente solicitados por las unidades usuarias de la organización.

Del mismo modo se presenta otra problemática en cuanto a la inexistencia de manuales, guía e instructivos propios de la División que regulen los procesos que llevan a cabo, trayendo como consecuencia la dificultad a la hora de verificar y monitorear el cumplimiento de cada una de las actividades, funciones y tareas que se realizan, así como también, la falta de un material que sirva como guía para el personal de nuevo ingreso, en donde se establezca el procedimiento a seguir o actividades a desarrollar y se delimiten las responsabilidades del personal y los usuarios que intervienen en el proceso de elaboración del documento solicitado.

Por lo tanto, en la División Organización y Procedimiento se pretende realizar un Diagnóstico a través de un análisis procedimental de las actividades administrativas que se llevan a cabo, ya que la División no cuenta con una documentación propia y que esté normada para realizar las actividades. El no cumplimiento de estos procesos administrativos influye negativamente en el desarrollo de la gestión, el mejoramiento continuo y en el cumplimiento de las normas de calidad de la Gerencia Tecnología de Información.

Además de esto, el análisis procedimental, se realizará con el fin de identificar de manera detallada el origen de los problemas que se presentan y plantear soluciones que se puedan poner en marcha a través de un plan de acción con el objeto de minimizar o eliminar dichos problemas.

Partiendo de la premisa de que todo planteamiento de la investigación es necesario hacerlo concreto, se desarrollaron las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las debilidades que presentan los procesos administrativos de la División Organización y Procedimiento?

¿Qué factores externos e internos afectan de manera negativa el desarrollo de las actividades administrativas?

¿Se ha implementado algún plan de acción para la solución de estos problemas?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Evaluar los procesos administrativos de la División Organización y Procedimientos, adscrita a la Gerencia Tecnología de Información de CVG Bauxilum C.A.

Objetivos Específicos

- Determinar las debilidades que presentan los procesos administrativos establecidos en la División Organización y Procedimientos.
- Plantear alternativas de soluciones óptimas de los problemas que se presentan en los procesos administrativos de la División Organización y Procedimientos.

- Determinar la información necesaria para documentar los procesos administrativos establecidos en la División Organización y Procedimientos.
- Diseñar prácticas administrativas sobre los procesos que se llevan a cabo en la División Organización y Procedimientos.

Justificaciones

Motivado a la mejora de los procesos administrativos en cuanto a la calidad de productos y/o servicios de la División Organización y Procedimientos, se justifica la realización del proyecto de evaluación como medio alternativo para identificar y proponer soluciones a los problemas presentes de manera que se satisfagan las necesidades de la División y la Empresa.

Alcance

Este proyecto se llevó a cabo en la División Organización y Procedimientos adscrita a la Gerencia Tecnología de Información de CVG Bauxilum, abarca desde el conocimiento de las debilidades que presentan los procesos de Análisis y documentación de procesos y Diseños de los modelos organizativos de la Empresa, hasta el análisis y propuestas de soluciones a los problemas presentes así como la elaboración de la práctica administrativa para la elaboración de Normas y Procedimientos.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

En este capítulo se da una breve descripción de CVG Bauxilum haciendo mención de: su misión, visión, ubicación, objetivos, funciones, estructura, descripción del área de pasantías, entre otros

Descripción y funcionamiento de la Organización

CVG BAUXILUM, C.A. es una compañía integrada para la producción de alúmina calcinada en grado metalúrgico, que es la materia prima para la obtención del aluminio primario, la cual incluye la extracción de bauxita y su transformación en alúmina. El proceso productivo de CVG BAUXILUM, C.A. se divide en:

- Proceso de explotación de Bauxita.
- Proceso de producción de alúmina Calcinada Grado Metalúrgico.

Proceso de Explotación de Bauxita

El proceso de extracción, almacenamiento, carga y transporte de la bauxita se desarrolla en tres áreas básicas: Mina, Área de homogeneización (Pie de Cerro) y Área de Almacenamiento y Embarque (El Jobal).

El proceso de producción de la bauxita se inicia con la explotación por métodos convencionales de las minas a cielo abierto (Stripping mine), después de removida y apilada la capa vegetal para su posterior reforestación en Los Pijiguaos, con el objeto de obtener la calidad requerida del mineral, para su posterior trituración y traslado al patio de almacenamiento (Pie de Cerro).

Desde allí el mineral es transferido por ferrocarril desde el Área de homogeneización hasta el puerto El Jobal y transportado por el Rio Orinoco hasta Matanzas, empleando trenes de gabarra. (Véase Figura 1).

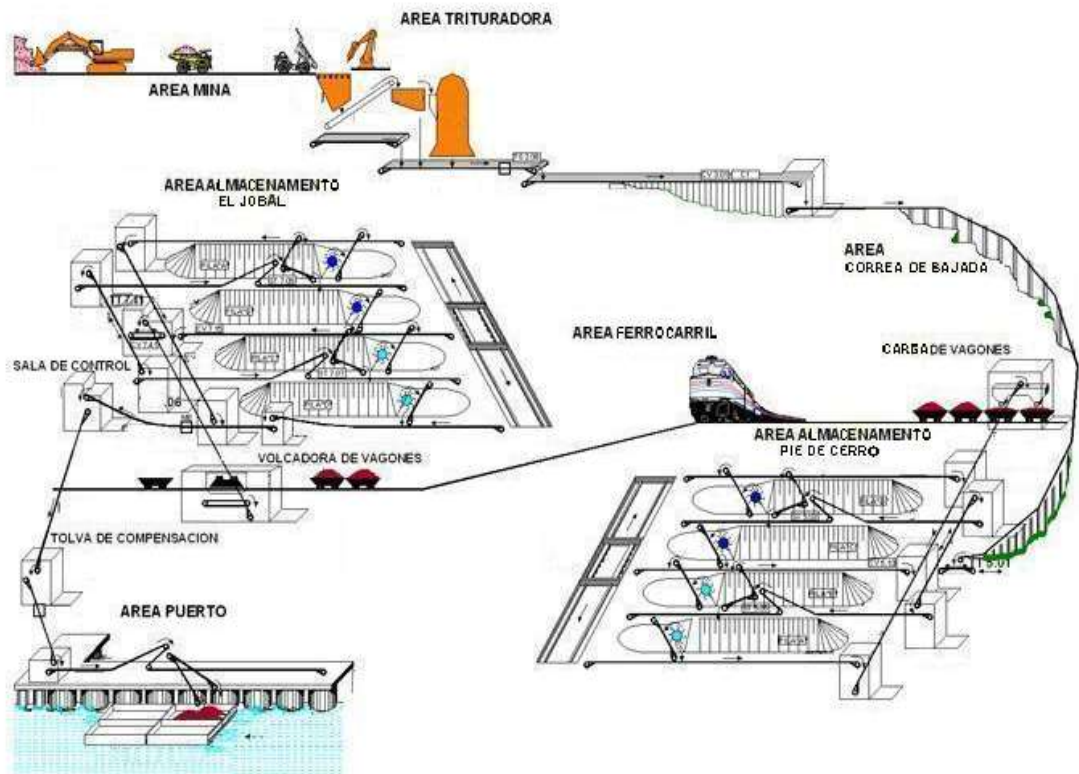


Figura 1. Flujograma Proceso Explotación de Bauxita.

Fuente: Extraído del Sistema de Documentos Internos (SDI) de
CVG Bauxilum C.A.

Proceso de Producción de Alúmina

La Bauxita proveniente de Los Pijiguaos es descargada en el muelle y manejada a través de un sistema de cintas transportadoras al patio de almacenamiento, para ser introducida al proceso productivo (véase Figura 2), que se inicia en el área denominada Lado Rojo, donde se extrae la Alúmina contenida en la Bauxita a través de un proceso de lixiviación.

Posteriormente en el área denominada Lado Blanco, la suspensión saturada de aluminato de sodio es precipitada y filtrada, posteriormente las partículas son calcinadas para obtener el producto final “Alúmina Calcinada Grado Metalúrgico”.

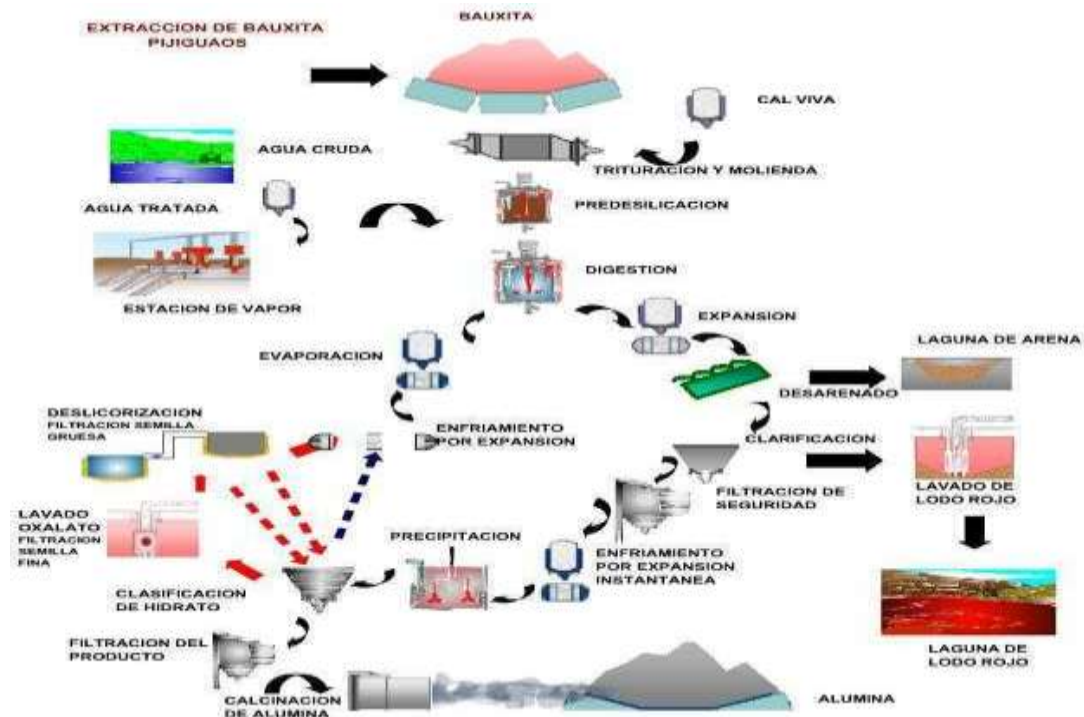


Figura 2. Flujograma Proceso Producción de Alúmina.

Fuente: Extraído del Sistema de Documentos Internos (SDI) de
CVG Bauxilum C.A.

Producto

CVG BAUXILUM, C.A. produce Alúmina Calcinada - Grado Metalúrgico bajo las especificaciones dadas en la Norma COVENIN 2898:92 "Alúmina Calcinada Grado Metalúrgico".

Reseña de la Empresa

CVG BAUXILUM, C.A. es producto de la fusión realizada en el año 1994 entre CVG BAUXIVEN y CVG INTERALÚMINA. La participación accionaria de la compañía lo constituyen 99% de inversión Venezolana, representada por la Corporación Venezolana de Guayana y un 1% de capital extranjero, correspondiente al consorcio Alusuisse Lonza Holding.

CVG BAUXIVEN, se creó en 1979 con la misión de explotar el yacimiento de Los Pijiguaos, siendo sus principales accionistas la Corporación Venezolana de Guayana y CVG Ferrominera del Orinoco. Inició sus operaciones oficialmente en 1983, enviando las primeras gabarras con mineral de Bauxita, a través del río Orinoco, desde el puerto Gumilla de El Jobal hasta el muelle en Matanzas.

CVG INTERALÚMINA, se creó a fines de 1977 con la participación mayoritaria de la Corporación Venezolana de Guayana y el Fondo de Inversiones de Venezuela, asociados con la empresa Suiza Swiss Aluminium. Inició oficialmente sus operaciones el 24 de Abril de 1983. Su capacidad instalada inicial fue de 1 millón t/año y en 1992, mediante la implementación del Plan de Ampliación, fue aumentada su capacidad a 2 millones t/año.

CVG BAUXILUM, C.A. en Los Pijiguaos se encarga de la explotación de los yacimientos del mineral de Bauxita, con una capacidad instalada de 6 millones t/año.; y en la Zona Industrial Matanzas, transforma por medio del Proceso Bayer, la Bauxita en Alúmina Grado Metalúrgico, con una capacidad instalada de 2 millones de t/año.

La Alúmina constituye la principal materia prima para la obtención de aluminio primario, las ventas se dirigen fundamentalmente al mercado nacional, básicamente para proveer a las empresas CVG ALCASA y CVG VENALUM, destinándose el excedente de la producción a clientes menores e internacionales.

Ubicación Geográfica de CVG Bauxilum C.A.

Las Plantas de CVG BAUXILUM, C.A. se encuentran ubicadas en la zona Sur Oriental de Venezuela, específicamente en el Estado Bolívar, adyacentes al río Orinoco (véase Figura 3).

- CVG BAUXILUM, C.A. Los Pijiguaos:

Ubicada en la Serranía de Los Pijiguaos perteneciente al Municipio Cedeño del estado Bolívar, enmarcado entre los ríos Suapure y Parguaza. El personal activo está conformado por aproximadamente 1079 empleados, distribuidos en las áreas administrativas y operativas.

- CVG BAUXILUM, C.A. Matanzas:

Ubicada en la Zona Industrial Matanzas Avenida Fuerzas Armadas, adyacente a CVG VENALUM, en el Municipio Caroní del estado Bolívar. El personal activo está conformado aproximadamente por 1937 empleados, distribuidos en las áreas administrativas y operativas.



Figura 3.Ubicación geográfica CVG BAUXILUM, C.A. (Los Pijiguaos y Matanzas)

Fuente: Extraído del Sistema de Documentos Internos (SDI) de
CVG Bauxilum C.A.

Organigrama de la Empresa

CVG BAUXILUM, C.A. ha establecido una estructura organizativa, definida a través de un conjunto de documentos, los cuales constituyen una síntesis descriptiva de las responsabilidades y funciones asignadas a cada una de las unidades que conforman la estructura de la empresa. Dichos documentos se presentan por unidad organizativa y están disponibles en medio electrónico, a través del Sistema de Documentos Internos (SDI). (Véase Figura 4).

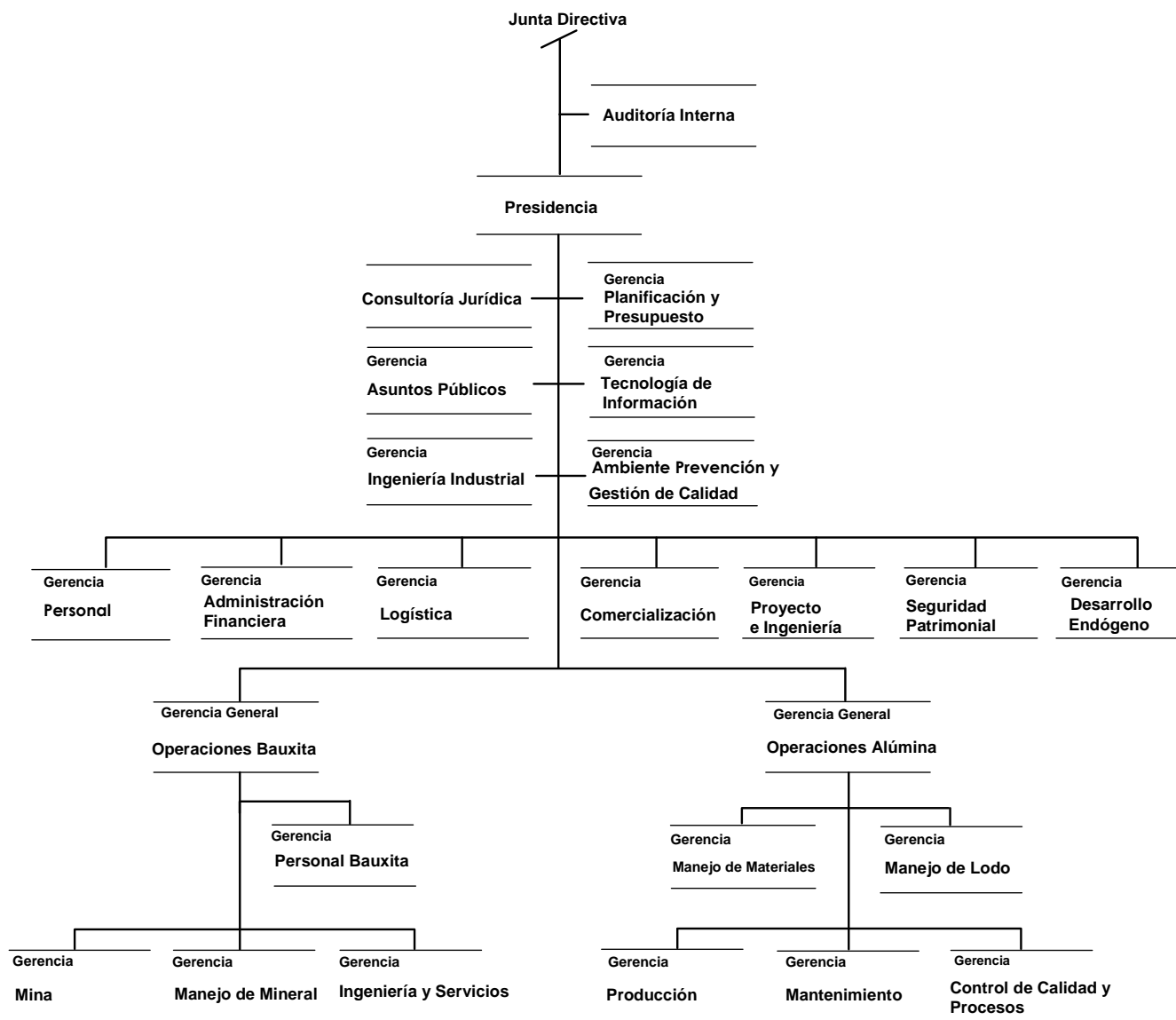


Figura 4. Organización CVG BAUXILUM, C.A. Nivel Gerencias.

Fuente: Extraído del Sistema de Documentos Internos (SDI) de CVG Bauxilum C.A.

Descripción funcional del Área de Pasantía

Gerencia Tecnología de Información



Figura 5. Organización de la Gerencia de Tecnología de Información CVG BAUXILUM, C.A.

Fuente: Extraído del Sistema de Documentos Internos (SDI) de CVG Bauxilum C.A.

- **Objetivo**

Brindar soluciones integrales para la organización y sus procesos, a través de la utilización de la tecnología de información y alineados con la estrategia de la Empresa.

- **Funciones**

1. Definir el plan estratégico de la tecnología de información, tendente a producir mejoras a los procesos de la organización en función criterios de servicios, prioridades y costos-beneficios, acordes con las metas y objetivos de la Empresa.
2. Asegurar el establecimiento actualización de los estándares, metodologías y pruebas para el diseño, instalación y mantenimiento de la tecnología de información instalada en la Empresa.
3. Asegurar la optimización y coherencia sistémica de los procesos organizacionales, acordes con la misión, planes y lineamientos de la Empresa.
4. Garantizar el diseño de la estructura organizativa adecuada a las exigencias de la Empresa, procesos administrativos, niveles requeridos de efectividad y calidad de gestión organizacional.
5. Garantizar el diseño y elaboración de los instrumentos normativos y procedimentales, que regulan la gestión administrativa de la organización.
6. Garantizar la evaluación de nuevas tecnologías y aplicabilidad de los existentes en la organización.
7. Garantizar la administración de los contratos de servicios, mantenimiento y/o asistencia tecnológica requeridos por los equipos y sistemas de información de la Empresa.

8. Brindar soluciones oportunas e integrales en atención a los diferentes requerimientos emitidos por las unidades usuarias.
9. Administrar la base de datos de los sistemas de información de la Empresa, manteniendo control, resguardo y protección de la información, clave de acceso y facilidad de manejo para el usuario.
10. Propiciar la transferencia y aprendizaje tecnológico hacia el personal de la Empresa, mediante modelos de gerencia del conocimiento aplicado a tecnología de información.
11. Formular el presupuesto de costos y gastos, y de inversiones, a fin de asegurara la disponibilidad de los recursos materiales, humanos y tecnológicos para el cumplimiento de su gestión en la Empresa.
12. Presentar informes de resultados de la gestión desarrollada, manteniendo seguimiento y control sobre las desviaciones detectadas.
13. Establecer planes estratégicos y mecanismos de evaluación y control de su gestión, coherentes con las metas y objetivos estratégicos de la Empresa.
14. Garantizar la implantación y cumplimiento de las metodologías de planificación y control, Normas ISO y Normas y Procedimientos que se establezcan para la Empresa, inherentes a su área de gestión.

Lugar de Pasantía

División Organización y Procedimientos

- **Objetivo**

Asegurar el análisis, diseño y documentación de modelos de procesos, organización y procedimientos, utilizando criterios uniformes y metodologías, en concordancia con los lineamientos, estrategias y planes de la Empresa, a los fines de mejorar la eficacia de los procesos operativos y administrativos, lograr la consecución de los objetivos de eficacia, eficiencia y calidad y satisfacer los requerimientos de los usuarios.

- **Funciones**

1. Realizar proyectos de análisis de procesos del negocio, alineando estructura organizativa, sistemas automatizados y métodos, de acuerdo a las mejoras prácticas de trabajo.
2. Diseñar el mapa de procesos de la Empresa, de acuerdo a las normas técnicas adoptadas por la Empresa.
3. Garantizar los criterios organizativos que permita definir el modelo organizativo de la Empresa apoyándose en las capacidades tecnológicas y humanas con que cuenta la Empresa.

4. Evaluar el impacto que las nuevas estrategias, proyectos o planes por desarrollarse puedan producir en el modelo organizativo de la Empresa, y proponer los cambios requeridos para su adecuación a las demandas actuales y futuras.
5. Diseñar, desarrollar, implantar, mantener estructura organizativas, normas y procedimientos, delegación de autoridad y formularios, requeridos para una operación eficiente de la Empresa, considerando los elementos de control interno, marco legal vigente, criterios organizativos y normativas internacionales adoptados por la Empresa.
6. Apoyar los procesos de normalización de la Empresa, brindando asesoría respectiva para la administración de los cambios en la documentación bajo el enfoque ISO 9000.
7. Administrar los documentos empresariales y la información no estructurada (imágenes digitales, faxes en formato digitales, mensajes correo electrónico, entre otros), a través de sistemas de manejo de contenidos, cumpliendo con el requisito legal establecido.
8. Propiciar acciones que permitan garantizar, en forma oportuna, la difusión e instalación de los productos generados por la unidad y su puesta en vigencia en las fechas previstas.
9. Brindar asistencia técnica a todas las unidades organizativas de la Empresa en materia documental, organizacional y de análisis de procesos.

10. Propiciar el desarrollo de proyectos de optimización y mejoras, considerando los recursos y lineamientos establecidos por la administración de la Empresa.
11. Garantizar el cumplimiento de los lineamientos, políticas, normas y procedimientos que se establezcan para la Empresa, inherentes a su área de Gestión.
12. Garantizar la implantación y cumplimiento de las normas de gestión ISO-9001, ISO-14001, OHSAS-18001 y otras que adopte la empresa.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

BASES TEÓRICAS DE PROCESO

Un Proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

Otra definición, según Isidor (2003) un proceso no es más que: “Un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos”

La entrada del proceso puede ser elementos materiales, recursos humanos, documentos, información, etc. En forma análoga, la salida del proceso puede ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, la salida de un proceso alimenta a un proceso cliente y la entrada de un proceso es la salida de un proceso proveedor.

Procedimiento

Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar que conseguir un resultado.

Actividad

Una actividad es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo, por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

Planeación

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". A. Reyes Ponce (s/f).

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" J. A. Fernández Arenas (s/f).

Organización

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." Eugenio Sixto Velasco (s/f).

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" Isaac Guzmán V (s/f).

Dirección

"Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización". Burt K. Scanlan (s/f).

"Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión". Lerner y Baker (s/f).

Ejecución

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Actividades importantes de la ejecución.

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Control

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

“El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos”. Burt K. Scanlan (s/f).

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO

El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves.

Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

Funcionamiento del Diagnóstico Organizacional

Una de las ideas fundamentales en que se basa el Diagnóstico Organizacional es que en una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema (síntomas) y de que es necesario un proceso de síntesis (diagnóstico) para identificar el problema de una manera clara, que permita proponer soluciones (terapia).

Existen 3 Factores en un Diagnóstico Organizacional que son importantes tanto para determinar la problemática como para dar soluciones:

- 1.- La situación de la empresa dentro del contexto de su rama industrial.
- 2.- La posición de las empresas en el ciclo de vida de las organizaciones.
- 3.- El estilo organizacional que prevalece en el sistema social de la empresa.

Beneficios del diagnostico

Evidentemente al aplicar el Diagnóstico en una organización lo primero que se espera es obtener beneficios, de acuerdo a la situación que se requiera el diagnóstico y de acuerdo al tipo de diagnóstico que se aplique se obtendrán beneficios a corto o mediano plazo, sin embargo, al final del camino los beneficios se pueden generalizar para todo tipo de organización y para todo tipo de diagnóstico de la siguiente manera:

- Concienciación del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
- Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.

- Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría.
- Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- Crea las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de Indicadores de Gestión.

¿Cómo se aplica el Diagnóstico?

Como en todo Sistema Participativo el proceso es tan importante como el resultado ya que el espíritu de grupo generado y el conocimiento de las opiniones y problemas de otros componentes de la organización son beneficios casi tan importantes como el de identificar y resolver problemas.

El procedimiento general de Diagnóstico Organizacional consta de los siguientes pasos:

- Selección del Grupo de Trabajo.
- Entrenamiento del Grupo de Trabajo.
- Generación de Síntomas Individuales.
- Generación de la Lista Colectiva.
- Proceso de Síntesis y Generación de Problemas.
- Clasificación de Problemas.
- Planteamiento de Soluciones.
- Generación de Plan de Acción.

Selección del grupo (fase 1)

Se selecciona a un grupo de personas que tengan las siguientes características:

- ✓ Con conocimiento del sistema.
- ✓ Que sea representativo de los componentes del sistema.
- ✓ Que incluya a gente con poder de decisión.
- ✓ Este grupo no debe de ser de más de 20 personas, ni incluir más de tres niveles jerárquicos.

Entrenamiento del grupo de trabajo (fase 2)

Este grupo debe de pasar por un entrenamiento que enseñe:

- ✓ Decir lo que piensa.
- ✓ Respetar las ideas de los demás.
- ✓ Analizar las ideas por su propio valor.

Lista individual (fase 3)

Lista de cada persona sobre los síntomas del sistema:

- ✓ Fenómeno revelador de una enfermedad.
- ✓ Señal o indicio de alguna cosa que va a suceder.
- ✓ Manifestación de funciones alteradas.

Lista colectiva (fase 4)

Una lista de los síntomas de todos los integrantes del grupo:

- ✓ Decir los síntomas a la vez secuencialmente.
- ✓ Debemos escuchar al compañero.
- ✓ Debemos hablar sin ninguna influencia.
- ✓ Ser específicos.
- ✓ Evitar entrar a la defensiva.
- ✓ En general llevarla en orden, respeto y sin rivalidades.

Síntesis y definición de los problemas (fase 5)

- ✓ Debe evitarse interpretar mal un sistema.
- ✓ Seleccionar bien a las personas involucradas en este proceso.
- ✓ Tres métodos que se encuentran útiles en la definición de problemas:
 - Síntesis por Agrupación (Debido a la experiencia de los problemas).
 - Síntesis por Estructuración (Por su naturaleza de problemas).
 - Síntesis por Subsistemas.

Clasificación y jerarquización de problemas (fase 6)

Presentación de los problemas al grupo, y definición de los problemas y se estructuran los problemas por orden de importancia.

Planteamiento de soluciones (fase 7)

Dividir y dar responsabilidades de los problemas a subgrupos:

- ✓ Cuestionar Objetivos.
- ✓ Cuestionar Acciones Concretas.

Generación de un plan de acción (fase 8)

Se definen responsables, el tiempo y presupuesto necesario para implantar las acciones. Se hacen reuniones periódicas para revisar el avance en la solución de los problemas.

CONCEPTOS CLAVES DE LA DIVISIÓN ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS

A continuación se presentan los conceptos que se manejan en la División, extraídos de la Norma y Procedimientos “Criterios Organizativos”.

Organigramas de Cargos

Se entiende por organigrama de cargos, el documento que describe gráficamente los niveles jerárquicos de los cargos aprobados para la unidad organizativa y la cantidad de posiciones establecidos para su funcionamiento.

Organigramas Estructurales

Se entiende por organigramas estructurales, el documento que describe gráficamente la estructura jerárquica de la empresa y sus unidades organizativas para comprender su funcionamiento dentro de la organización.

Objetivos y funciones

Es el documento que define el ámbito de competencia de las unidades organizativas de la Empresa.

Su presentación es conforme a la siguiente estructura:

- Nivel de Adscripción.
- Objetivos de la unidad organizativa.
- Funciones de la Unidad Organizativa.

Delegación de Autoridad

Es el documento que establece la autoridad que otorga la alta dirección de la Empresa, a los cargos que administran los actos y funciones administrativas de la organización, a fin de agilizar el proceso de toma de decisiones.

La estructura debe ser la siguiente:

- Objetivos.
- Normas.
- Delegación de Autoridad por Área Funcional.

Formularios

Se entiende por formulario el documento usado para el registro de datos de manera general, detallada, o totalizada, enmarcada en la longitud definida.

Normas y Procedimientos

Es el documento que contiene los lineamientos y actividades que regulan el criterio y acción en la ejecución de un proceso administrativo. A través de este documento se direcciona el trabajo, indicando lo que se debe hacer, el orden en que deben realizarse las actividades y la unidad responsable de su ejecución.

Las Normas y Procedimientos de la Empresa se presentan conforme a la siguiente estructura:

- Objetivos: Fin o meta que se pretende alcanzar con la utilización del documento.
- Funciones: Planteamiento específico de las diferentes etapas o funciones que abarca el procedimiento descrito.
- Unidades Responsables: Identificación de las unidades organizativas que intervienen directamente en el proceso descrito.
- Formularios Utilizados: Código(s) y denominación del (los) formulario(s) que interviene(n) en el proceso descrito.

- Normas: Lista numerada de las regulaciones, restricciones y lineamientos técnicos, legales y administrativos que ajustan el cumplimiento del procedimiento descrito.
- Pasos a Seguir: Descripción narrativa y ordenada de las acciones, pasos o actividades que deben ejecutar los responsables de un proceso determinado.
- Anexos: Descripción de los soportes que están unidos o relacionados con la Norma y Procedimiento desarrollada, tales como: Gráficos de Procesos, Tablas, otros.

Práctica Administrativa

Se entiende por práctica administrativa, el documento que contiene instrucciones de los pasos a seguir para regular un proceso administrativo interno de la unidad.

Las prácticas administrativas se presentan con el siguiente esquema:

- Objetivo: Propósito que define la práctica descrita.
- Alcance: Descripción del ámbito (inicio y fin) que abarca el proceso objeto de la práctica.
- Responsables: Denominación de los cargo en cuya responsabilidad recae la ejecución de la práctica.
- Pasos a Seguir: Descripción secuenciales para realizar la actividad, incluyendo las verificaciones preliminares y posteriores cuando se

requieras. Las acciones deben redactarse en forma indicativa y en tercera persona.

- Glosario de Términos: Términos técnicos a mencionar en la práctica, no utilizados en forma cotidiana.
- Anexos: Documentos y/o material de referencia aplicable para un mayor entendimiento de la práctica administrativa (formulario, tablas, dibujo, gráficos, otro).

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Diseño y Tipo de Investigación

El desarrollo de este estudio requiere la aplicación de una investigación con diseño no experimental, del tipo evaluativo, descriptivo y de Campo.

- **No Experimental:** Debido a que se identifican los problemas y debilidades sin alterar ninguna de las variables presente en los procesos, solo se analizan.
- **Descriptiva:** Porque se pretendió conocer la situación y su entorno, para tener una idea clara y objetiva de las características de la Situación Actual.
- **De campo:** Dado que el estudio requiere que el investigador intervenga directamente en las áreas involucradas, con el objeto de obtener mayor conocimiento que justifique el estudio y garantice la información.
- **Evaluativo:** Porque permite comparar la situación actual de los procesos a como deberían estarse llevando a cabo.

Población y Muestra

Para la elaboración del presente estudio, la población y muestra estará conformada por la metodología y técnicas de trabajo, instrumentos, herramientas, trabajadores, y demás elementos inherentes que intervienen en los Procesos Administrativos que se realizan en la División Organización y Procedimientos adscrita a la Gerencia Tecnología de Información de CVG Bauxilum, que de una u otra manera agregan valor a los servicios generados. Por tanto, son coincidentes.

Instrumentos y Técnicas utilizados para la Recolección de Datos

Para desarrollar la etapa de recolección de información se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Revisión Documental

Esta técnica se utilizó con la finalidad de recolectar toda la documentación disponible y necesaria para el desarrollo del proyecto. De esta manera, se recopiló toda la información requerida para la evaluación de los procesos administrativos de la División Organización y Procedimientos a través de la revisión de libros, tesis, internet, intranet, manuales, guías, entre otros documentos de contenido informativo.

Este instrumento se aplicó para el conocimiento de los procesos que se realizan en la unidad, las funciones y objetivos, descripciones de cargo, plan operativo de la empresa, los lineamientos, normas y estatutos por el cual se rige la Empresa. Es de gran importancia porque es un método vital

para el inicio de la obtención de la información ya que permite dar una visión más clara hacia dónde va dirigida la entrevista.

- Observación Directa

Tamayo y Tamayo (2001), en cuanto a la observación directa define: “es en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (Pág. 97). De acuerdo a lo anterior, el autor establece que en la observación directa el investigador a través de sus sentidos puede obtener la información de la realidad que se estudia.

Para el desarrollo de esta investigación se realizarán observaciones en distintas fuentes de información tales como: Sistema de Control Interno de la Empresa y material físico que sirvió de información. De igual forma se percibió el método aplicado en el desarrollo de proyectos dentro de la División.

- Entrevista

Sabino, C. (2002), señala que: “la entrevista desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación”.

Esta técnica se aplicará con el objeto de conocer en qué consiste el tema asignado, realizando una entrevista informal primeramente con el tutor con el fin de aclarar dudas sobre el proyecto a desarrollar. De igual modo se realizarán entrevistas a cada analista con preguntas específicas en cuanto al

desarrollo de las actividades de la unidad y todo lo que involucre ésta, que sirvan para el desarrollo del informe.

Materiales y Equipos utilizados

- Recursos Materiales:

Lápices y block de notas para anotar la información obtenida a través de la entrevista así como también cualquier información importante que sirva para el desarrollo del informe.

- Recursos Tecnológicos:

Son todos los recursos tangibles e intangibles y de carácter tecnológico como: computadora, programas (software), internet, impresoras, escáner, memoria USB.

- Recursos Humanos:

Abarca todo el personal que interviene en el proceso así como el Tutor Industrial y Académico.

- Recursos Metodológicos:

Abarca todo el material indispensable para el conocimiento de las técnicas a emplear para el desarrollo del proyecto. Entre estos se encuentran los libros, manuales y guías propias de la empresa.

Procedimiento Metodológico

Para el desarrollo del estudio organizativo de la División Organización y Procedimiento se aplicaran los siguientes pasos:

1. Identificar y definir la necesidad del estudio organizativo, obtención y análisis de documentación, elaboración y ejecución de entrevistas.
2. Describir la situación actual de la División Organización y Procedimientos, señalando los problemas y los factores que intervienen en los procesos que se llevan a cabo, obtenidos mediante la entrevista.
3. Realizar un Diagnostico de la gestión de la División Organización y Procedimientos a través del análisis procedimental, teniendo en cuenta los factores externos e internos que afectan los procesos administrativos.
4. Elaborar las prácticas administrativas de los procesos que se llevan a cabo en la División para la elaboración o actualización de algún Documento.
5. Elaboración de Diagrama de flujos de los procesos administrativos de la División Organización y Procedimientos.

CAPÍTULO V

SITUACIÓN ACTUAL

Diagnóstico de la Situación Actual de los Procesos Administrativos de la División Organización y Procedimientos

Antes de iniciar la descripción de la situación actual, es importante señalar la descripción en el ámbito organizacional de los procesos administrativos, que se llevan a cabo en la División Organización y Procedimientos adscrita a la Gerencia Tecnología de Información, cuyo objetivo es: “Asegurar el análisis, diseño y documentación de modelos de procesos, organización y procedimientos, utilizando criterios uniformes y metodologías, en concordancia con los lineamientos, estrategias y planes de la Empresa, a los fines de mejorar la eficacia de los procesos operativos y administrativos, lograr la consecución de los objetivos de eficacia, eficiencia y calidad y satisfacer los requerimientos de los usuarios”.

La matriz de caracterización de la División Organización y Procedimientos declarada en el Plan Operativo vigente, muestra los procesos que se llevan a cabo en la unidad, los cuales se deben cumplir en los términos de confiabilidad y oportunidad requeridos. En atención a este objetivo se describe la situación actual de los procesos. Esta evaluación permite conocer el funcionamiento de los procesos que se llevan a cabo en

la División desde la planificación hasta el control, así como también identificar las debilidades existentes en los mismos.

La División Organización y Procedimientos tiene dos procesos medulares: el Diseño de los modelos organizativos de la Empresa y el Análisis y documentación de procesos. A continuación se presenta la representación esquematizada de los procesos con sus respectivos productos:

Tabla 1: Proceso de la División Organización y Procedimientos.

PROCESOS	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS
Diseño de los modelos organizativos de la Empresa	<ul style="list-style-type: none">• Delegación de autoridad.• Objetivos y funciones.• Organigramas.
Análisis y documentación de procesos	<ul style="list-style-type: none">• Normas y procedimientos• Descripción de Funcionamiento de Comité• Formularios e instructivos.• Caracterización de Procesos.

Fuente: Extraído del Plan Operativo de la División Organización y Procedimientos. Matriz de caracterización de la Unidad (véase Anexo1).

Descripción de la metodología aplicada para la elaboración de Proyectos en la División Organización y Procedimientos

La División Organización y Procedimientos para llevar a cabo los proyectos establecidos, dispone de aspectos que deben tomar en cuenta para la elaboración, actualización e implantación de los productos y/o

servicios de la unidad; estos se encuentran en las Normas y Procedimientos “Criterios Organizativos” y “Control de Documentos”, publicados en el Sistema de Documentos Interno (SDI) de CVG Bauxilum.

En cuanto a la elaboración, actualización e implantación de los productos y/o servicios, la División emplea la siguiente metodología: 1) Levantamiento de Información, 2) Análisis y Diseño, 3) Comentarios y Conformación, 4) Aprobación, 5) Implantación y Seguimiento. Cabe destacar que el proceso se activa por el requerimiento de un Documento a través de un correo electrónico, comunicación escrita, producto de un análisis de procesos o por la implantación de una ley o decreto que incida sobre los determinados documentos. A continuación se describe la metodología empleada:

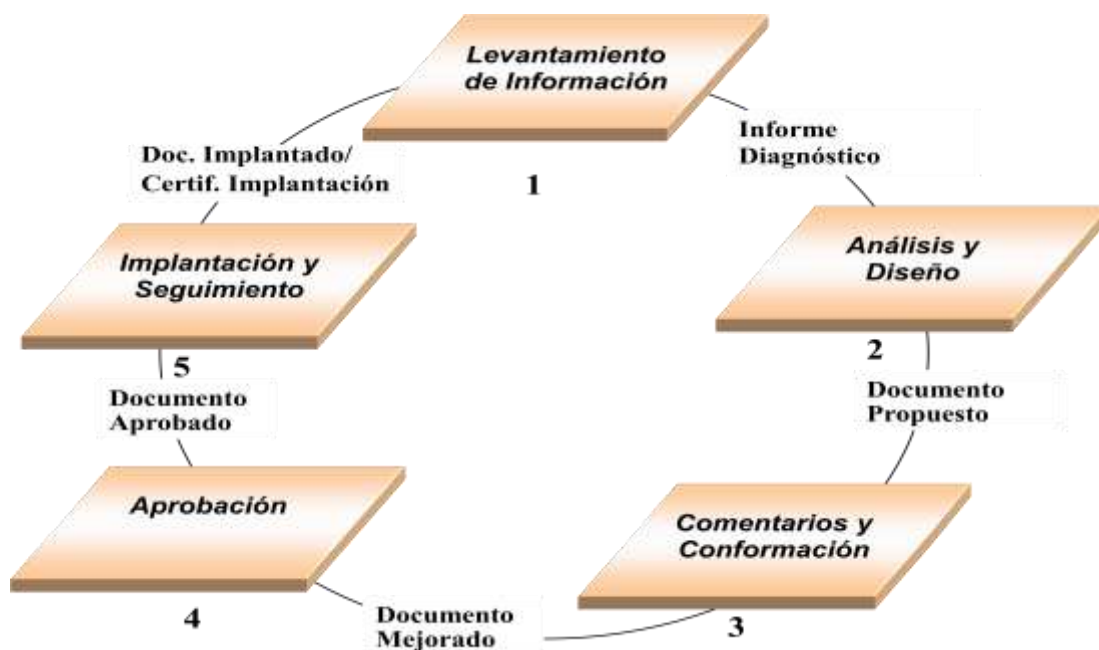


Figura 6. Metodología ejecución de Proyectos Organización y Procedimientos.

Fuente: BAUXILUM 2012

1. Levantamiento de información: En esta etapa el analista obtiene de manera objetiva una visión detallada de lo que ocurre en la unidad o área objeto de estudio, considerándose los siguientes aspectos:

- Documentación del área objeto de estudio e información de apoyo.
- Selección de los medios de recolección de información.
- Funcionamiento del proceso actual.
- Visualizar los posibles procesos y procedimientos.
- De manera práctica se responde al ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién? y ¿Para qué?
- El diagnóstico debe presentar las siguientes estructuras:
 - a) Objetivo
 - b) Antecedentes
 - c) Metodología
 - d) Situación Actual
 - e) Debilidad y Fortalezas
 - f) Recomendaciones
- Se plantean las recomendaciones, propuestas y beneficios y se genera como producto: El Informe Diagnóstico.

2. Análisis y Diseño: En esta etapa se analizan las necesidades propias del proceso y se generan las propuestas o alternativas de solución viable y lógicas para la solución del problema objeto de estudio.

Se destacan los siguientes aspectos específicos para el análisis y diseño:

Análisis:

Se evalúa el proceso existente y su documentación, se considera para ello:

- Debilidades.
- Fortalezas.
- Áreas de oportunidad.
- Recursos humanos, tecnológicos y financieros.
- Estructura organizativa y funciones.
- Procesos y procedimientos.
- Beneficios y ventajas.

Se determina el flujo de información (entrada y salida) considerando lo siguiente:

- Volumen de datos/ transacciones.
- Tipo.
- Características.
- Frecuencia.
- Uso.
- Sistema de archivos.
- Interrelaciones con otros procesos, etc.

Se delimita fronteras de responsabilidad, a los efectos de determinar el nivel de competencia de las unidades involucradas y sus roles en la organización.

Se compara alternativa y oportunidad propuesta, contemplando:

- Delimitación y generación del proceso.
- Optimización del proceso.
- Definición de interrelación con otros procesos.

Diseño:

- Construcción de los procesos lógicos.
- Determinación de Responsabilidad.
- Determinación de aplicaciones mecanizadas o manuales.
- Establecimiento de normas de trabajo.
- Elaboración de medios de entrada y salida (formularios, reportes)
- Desarrollo del manual de normas y procedimientos, informe técnico, manual de usuario, etc.
- Revisión interna con el equipo de trabajo, a fin de garantizar el intercambio, para ello se:
 - ✓ Presenta el proyecto.
 - ✓ Obtienen recomendaciones y observaciones.
 - ✓ Refina el producto.

El producto generado se denomina: Documento Propuesto.

3. Comentarios y conformación: En esta etapa se expone a los usuarios directos e indirectos el proyecto desarrollado y se obtienen las observaciones y recomendaciones pertinentes.

Es muy importante en esta etapa lograr la participación de los usuarios ya que se logra identificar claramente si los resultados obtenidos están de acuerdo a los requeridos definidos previamente, lo que demuestra

los aportes y/o beneficios del proyecto. Una vez llegado al acuerdo se procede a la formalización del proyecto, que implica la aceptación y certificación del usuario a través de un “Acta de Conformación”. (Véase Anexo 2)

4. Aprobación: La aprobación se lleva a cabo una vez conformado el documento. Dependiendo del Documento requerido por el usuario y el nivel de adscripción el proyecto se somete a la aprobación de las autoridades acreditada de la organización, el cual se observa en la Delegación de Autoridad (Área Organización y procedimientos) establecida en la empresa.

Se destacan los siguientes aspectos en esta etapa:

- Generar acta de conformación y aprobación, y gestionar las firmas correspondientes.
- Mantener registro de proyectos en aprobación y aprobados.
- Obtener aprobación del proyecto.

5. Implantación y seguimiento: En esta etapa se da a conocer a todos los usuarios involucrados, el nuevo documento aprobado. Es fundamental en esta etapa, planear la transición que trae consigo un cambio, el criterio a satisfacer está orientado a que el futuro usuario utilice el documento aprobado.

El seguimiento consiste en la verificación del funcionamiento del documento implantado en las áreas funcionales a fin de:

- Determinar la veracidad de utilización del documento, describiendo su funcionamiento.
- Detectar problemas y desviaciones existentes.
- Adecuar el Documento a través de acciones correctivas y recomendaciones efectivas.

Descripción y análisis de la Situación Actual de los Procesos Administrativos de la División Organización y Procedimientos

Luego de una revisión centrada en la realización de estudios necesarios para la determinación específica de la problemática actual que presenta la División Organización y Procedimientos, permitió realizar un diagnóstico en el cual se detectaron las siguientes debilidades:

La División Organización y Procedimientos desde el 2008 presenta una problemática, relacionada a la no aprobación de las Normas y Procedimientos y nuevos Modelos Organizativos (Nivel Gerencia General y Gerencia).

Esta situación se debe a lo establecido en el punto siete (7) de la clausula Decima quinta de los Estatutos de la Empresa (2004) que dice que la Junta Directiva debe *“Aprobar, la estructura organizacional de la Compañía, los reglamentos y manuales relativos a la organización y funcionamiento de la misma, previa conformidad de la Corporación Venezolana de Guayana”*.

Esto ha generado que la Empresa sea alertada por la Unidad de Auditoria en reiteradas ocasiones por la obsolescencia de dichos documentos y el impacto negativo que esto representa cuando se realizan

actuaciones fiscales, ya que los reportes reflejan que los documentos vigentes no se ajustan a la realidad o situación actual. Por otra parte, se refleja la importancia de regular y mantener el Sistema de Control Interno de CVG BAUXILUM C.A. ajustado al marco legal vigente y procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones institucionales y el acatamiento de las políticas establecidas por las máximas autoridades de la Empresa.

Atendiendo a esta situación la Empresa ha remitido cartas a la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) que hasta la fecha no han sido respondidas, en donde se solicita información sobre el estatus de los proyectos de Normas y Procedimientos que han sido enviados para la conformación del Presidente de la CVG. (Véase Anexo 3).

Sin embargo la División Organización y Procedimientos ha orientado su gestión al asesoramiento y apoyo a unidades en cuanto a procesos relacionados con la delegación de autoridad, actualización de formularios y actualización de objetivos y funciones en el Sistema de Documentos Internos de la Empresa.

La División ha presentando cambios en cuanto a los recursos tecnológicos específicamente en la implementación del sistema operativo “Canaima”, debido a lo establecido por el Decreto Presidencial N°3390 publicado (23/12/2004) en gaceta oficial N°38095 que dice: *“toda la administración pública en Venezuela debe migrar a SL (Software Libre) en un lapso de 24 meses”*.

La División Organización y Procedimientos aún no se ha adaptado completamente a este cambio, por cuanto se siguen desarrollando los organigramas y flujogramas bajo ambiente “Windows” usando el programa

Microsoft Office Visio 2003, ya que para el sistema operativo “Canaima” hasta la fecha no existe un software compatible que permita la elaboración de estas herramientas de análisis.

Es importante señalar que la División de Infraestructura adscrita a la Gerencia Tecnología de Información es la encargada de la búsqueda, investigación y evaluación de alternativas relacionadas con software compatible para la elaboración de flujogramas y estructura organizativa de la Empresa.

Por otra parte, la División Organización y Procedimientos presenta otra debilidad en cuanto a la inexistencia de Prácticas Administrativas que documenten los procesos internos de se manejan en la División, tales como: elaboración de Normas y Procedimientos y elaboración de formularios, procesos que son fundamentales dentro del área de la organización.

Las prácticas administrativas tienen como objetivo principal, documentar de manera detallada los procedimientos o metodología a seguir en los procesos administrativos, tomando en cuenta las necesidades de la unidad, sus características y la de los trabajadores. Son de mucha importancia porque sirven para el control interno ya que son procesos normados que se siguen y se aplican en la unidad, además sirve como material instructivo para la capacitación del personal nuevo ingreso a laborar en la División y a comprender la necesidad de ejecutar adecuadamente las instrucciones y pasos a seguir.

Con el uso de las prácticas administrativas se puede llevar a cabo una planificación eficiente en cuanto a las actividades a realizar, haciendo buen uso del recurso humano y material, obteniendo seguridad en el registro de las operaciones gracias a la uniformidad de criterios.

La existencia de Prácticas administrativas no resuelven los problemas que puedan existir en una organización pero si son un medio usado para un trabajo más organizado, metodológico y eficiente en todo proceso. Por lo tanto, la ausencia de prácticas administrativas a futuro podría generar las siguientes irregularidades:

- Tener un conocimiento erróneo o incierto de las actividades que se realizan, la responsabilidad individual y los procesos que se llevan a cabo.
- Los procesos ejecutados perderán continuidad y coherencia a través del tiempo.
- Alteraciones arbitrarias, ineficacia e ineficiencia en el trabajo del personal, y pérdida de uniformidad en el registro de las operaciones.
- Mal uso de los recursos humanos, material y tiempo.

CAPÍTULO VI

SITUACIÓN PROPUESTA

Una vez finalizado el estudio realizado en la División Organización y Procedimientos atendiendo al propósito de esta investigación enmarcada dentro del proyecto surgen las siguientes propuestas:

- Solicitar a la Alta Dirección de CVG BAUXILUM C.A la modificación de los Estatutos de la Empresa, donde se establezca que la aprobación de los Documentos tales como la estructura organizativa y manuales relativos a la organización y funcionamiento sean delegados a la Junta Directiva o Presidencia, lo cual, permitirá agilizar el proceso de aprobación de los documentos internos con objeto de regular y mantener el Sistema de Control Interno de CVG BAUXILUM C.A. ajustado al marco legal vigente en procura de la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones que se llevan a cabo en la institución empresarial.
- Documentar los procesos internos por medio de la elaboración de Prácticas Administrativas que establezcan los pasos a seguir para la elaboración de Normas y Procedimientos.

Atendiendo a esta necesidad surge la propuesta de la Práctica Administrativa “Elaboración, documentación y control de Normas y Procedimientos”, que se presenta a continuación:

UNIDAD USUARIA: División Organización y Procedimientos.

ASUNTO: Elaboración, documentación y Control de Normas y Procedimientos.

I. OBJETIVO:

Establecer los pasos a seguir para el análisis, diseño, aprobación, implantación, publicación y control de los Normas y Procedimientos utilizados en CVG BAUXILUM.

II. ALCANCE:

Cubre desde la emisión del requerimiento de la Norma y Procedimiento hasta la colocación del mismo a disposición de los usuarios.

III. RESPONSABLES:

- Analista de Organización y Procedimientos.
- Especialista de Organización y Procedimientos.

IV. PASOS A SEGUIR:

1. Recibe el requerimiento de la Norma y Procedimiento emitido por el usuario a través de Correo Electrónico, comunicación escrita o producto de un análisis de proceso.
2. Verifica si existe alguna Norma y Procedimiento relacionada con el requerimiento.
3. Se pone en contacto con el usuario a fin de efectuar el levantamiento de la información para realizar un diagnóstico de la situación actual de la unidad usuaria, aplicando entrevistas, cuestionarios, observación directa u otro método necesario para la obtención de la información.

3.1 El diagnóstico debe presentar las siguientes estructuras:

- a)** Objetivo.
- b)** Antecedentes.
- c)** Metodología.
- d)** Situación Actual.
- e)** Debilidad y Fortalezas.
- f)** Recomendaciones.

4. Analiza la información recopilada y determina si el requerimiento es procedente. De ser afirmativo, actúa de acuerdo al caso: Elaboración o Modificación. De lo contrario informa al usuario al respecto.

5. Expone a los usuarios directos e indirectos la Norma y Procedimiento desarrollada y se obtienen observaciones y recomendaciones pertinentes.
 - 5.1 En caso de que existan observaciones se procede a la negociación con el usuario y modificaciones en el Documento propuesto para su posterior Formalización.
 - 5.2 En caso de que el usuario esté conforme con el Documento propuesto se procede a la formalización de la Norma y Procedimiento.
6. Se lleva a cabo la aprobación de la Norma y Procedimiento siguiendo las siguientes etapas:
 - 6.1 Generar carta de conformación y aprobación y gestionar las firmas correspondientes de acuerdo a lo establecido en la Delegación de autoridad.
 - 6.2 Mantener registro de la Norma y Procedimiento en aprobación y aprobada.
 - 6.3 Obtener aprobación de la Norma y Procedimiento.
7. Archiva o sustituye la Norma y Procedimiento aprobada en el “Catálogo de Normas y Procedimientos”. En caso de sustituir, destruye versión anterior.

8. Ingresa la Norma y Procedimiento en el Sistema de Documentos Internos (SDI) bajo formato electrónico y permite de esta manera acceso a todos los usuarios del mismo.
9. Prepara y envía comunicado al Administrador de Documentos vía correo electrónico, informando que la Norma y Procedimiento cumple con las condiciones para su implantación y divulgación.
10. El Administrador de Documentos informa a las unidades organizativas usuarias, a través de correo electrónico, sobre la fecha de inicio de vigencia de la edición de Norma y Procedimiento.
11. Realizar control y seguimiento para verificar el funcionamiento de la Norma y Procedimiento en el área funcional y así poder detectar desviaciones y aplicar acciones correctivas.

Para la actualización de las prácticas administrativas se uso el formulario IG-256 (Ver Anexo 4) encontrado en SDI de CVG Bauxilum conforme al siguiente esquema:

- Objetivo: Propósito que define la práctica escrita.
- Alcance: Descripción del ámbito (inicio y fin) que abarca el proceso objeto de la práctica.
- Responsables: Denominación de los cargos en cuya responsabilidad recae la ejecución de la práctica.
- Pasos a seguir: descripción secuencial de las acciones para realizar la actividad, incluyendo las verificaciones preliminares y posteriores

cuando se requieran. Las acciones deben redactarse en forma indicativa y en tercera persona.

- Glosarios de términos: Términos técnicos a mencionar en la práctica.
- Anexos: Ilustraciones que faciliten un mejor entendimiento de la práctica administrativa. (formularios, tablas, dibujos, gráficos u otros).

CONCLUSIONES

Una vez logrado los objetivos planteados y en función de los resultados obtenidos en el presente informe se establecieron las siguientes conclusiones:

1. Se determinó las debilidades que presentan los procesos administrativos establecidos en la División Organización y Procedimientos, donde se evidenció la obsolescencia de Normas y Procedimientos que tiene un impacto negativo en el Sistema de Control interno ya que no se encuentre ajustado al marco legal y político establecido por las autoridades de la empresa, afectando la eficacia y eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en ésta.
2. De igual forma se evidenció la falta de Prácticas administrativas que permitieran al personal la División Organización y Procedimientos contar con un material instructivo que refleje los pasos que debe seguir para cada proceso.
3. Se planteó propuestas de soluciones a los problemas que presentan los procesos administrativos de la División Organización y Procedimientos que permitan agilizar el proceso de aprobación de los documentos internos de la Empresa, así como, la documentación de los procesos internos de la División.
4. Se recolectó toda la información necesaria para la documentación del proceso administrativo realizado para la elaboración y actualización de

las Normas y Procedimientos, ajustado a la metodología aplicada en el desarrollo de proyectos dentro de la División

5. Como propuesta, se documentó la Práctica Administrativa “Elaboración, documentación y Control de Normas y Procedimientos”, ajustado a la estructura establecida en las Normas y Procedimientos “Criterios Organizativos”. La estructura abarca: objetivos, alcance, responsables y pasos a seguir durante la práctica, glosario de términos y anexos.

RECOMENDACIONES

Finalmente, se presentan a continuación algunas recomendaciones como medidas preventivas y correctivas que deben tomarse en cuenta para la mejora continua de los procesos administrativos de la División Organización y Procedimientos, el cual tiene un impacto en los procesos operativos del resto de las áreas funcionales.

1. La División Organización y Procedimientos debe hacer seguimiento a las solicitudes emitidas a la Alta Dirección de CVG Bauxilum, exigiendo que la aprobación de los Documentos tales como estructura organizativa y manuales relativos a la organización y funcionamiento de la misma, sean delegado a la Junta Directiva o Presidencia, para lograr la modificación de esta Clausula establecidas en los estatutos de la Empresa.
2. La Empresa CVG Bauxilum debe considerar la modificación de sus Estatutos para que los documentos relacionados con la estructura organizativa y manuales relacionado a la organización y funcionamiento de la misma, sean aprobados por la Junta Directiva o Presidencia, y de esta manera velar que el Sistema de Control Interno cumpla con el marco legal establecidos por la empresa.
3. La División Organización y Procedimientos debe realizar anualmente un Diagnóstico Organizacional que permita evaluar la situación del área de trabajo, los problemas que presentan, sus potencialidades y vías de soluciones a estos problemas, en búsqueda de generar eficiencia a través del cambio.

4. La División Organización y Procedimientos debe elaborar la Práctica Administrativa para la Elaboración, documentación y Seguimiento de Formularios.
5. La División Organización y Procedimientos debe elaborar la Práctica Administrativa para la Elaboración, documentación y Seguimiento de Estructuras Organizativas.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrés Hartmann (1997). **Manual de Estándares Normas y Procedimientos de CVG Venalum y CVG Bauxilum**. Puerto Ordaz, Venezuela.
- Bureau Veritas (2006). **Análisis y Soluciones de Problemas**. Puerto Ordaz, Venezuela.
- Darío Rodríguez M. (1999). **Diagnostico Organizacional**. (3º Edición). Alfa omega. Grupo Editor, S. A.
- Idialberto Chiavenato (2006). **Administración Proceso Administrativo**. (3º edición). McGraw-Hill.
- M. R. G. (2005). **Desarrollo organizacional**. México: Mc. Graw-Hill.
- Normas y Procedimientos “**Control de Documentos**”. CVG Bauxilum (2007).
- Normas y Procedimientos “**Criterios Organizativos**”. CVG Bauxilum (2004).
- Ramon V. Melinkoff (1990). **Los Procesos Administrativos**. Editorial Panapo. Caracas.

ANEXOS

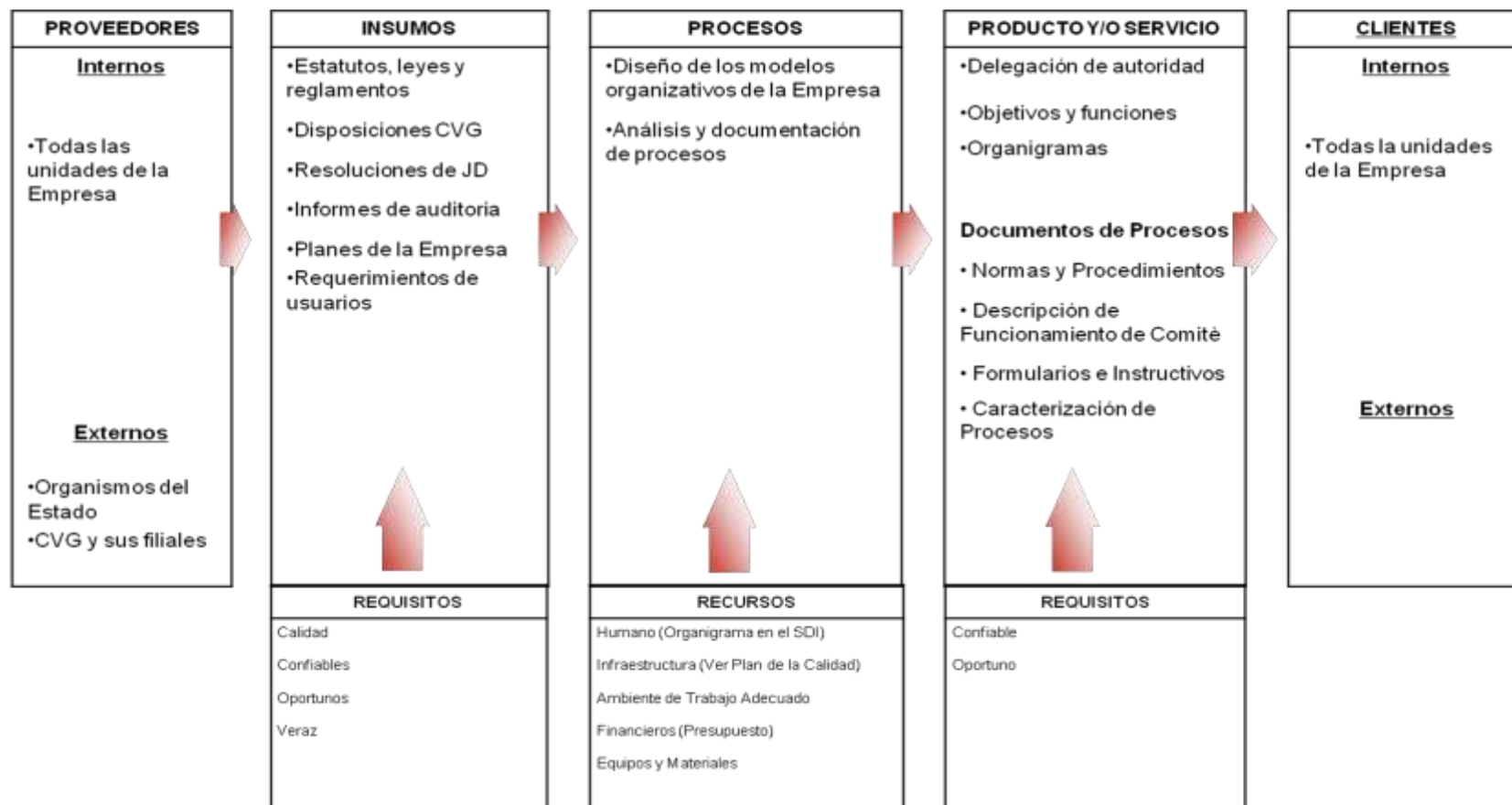
ANEXO 1

**MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE LA DIVISIÓN ORGANIZACIÓN Y
PROCEDIMIENTOS. (PLAN OPERATIVO 2012)**

PLAN OPERATIVO 2012

Unidad Organizativa: División Organización y Procedimientos

MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD



ANEXO 2

**FORMULARIO OM-029 ACTA DE CONFORMACIÓN PARA LA
FORMALIZACIÓN DE PROYECTOS**

Cumplida la fase de revisión por parte de las unidades usuarias involucradas, se somete a su conformación el documento:

Código

Elaborado

Revisado (Jefe División Organización y Procedimientos)

Nombre y apellido
Fecha

Firma

Nombre y apellido
Fecha

Firma

Observaciones:

Responsables

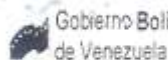
Fecha Recepción

Fecha Devolución

Firma

ANEXO 3

**SOLICITUD REALIZADA A LA PRESIDENCIA DE CVG SOBRE EL ESTATUS DE
LOS PROYECTOS DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS (2011)**



Gobierno Bolivariano
de Venezuela

CVG Bauxilum, C.A.

R.I.F. J-00111491-2

Av. La Esplanada, Edificio General, Piso
4 Ciudad Caracas 1060, Venezuela.
Teléfono: (0212) 9911143, 9911162

DEVOLVER
COPIA FIRMADA

Av. Fuerzas Armadas, Zona Industrial Matanzas, Ciudad Guayana,
Estado Bolívar, Venezuela, Apartado 312, Teléfono: (0266)
9506551, 9506552, Fax: (0266) 9506550, www.bauxilum.com



CORPORACIÓN
VENEZOLANA DE GUAYANA



CVG BAUXILUM



CORPORACIÓN VENEZOLANA DE GUAYANA
VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA
CIUDAD GUAYANA

Puerto Ordaz, 23 de Agosto de 2011

PRE- 295/2011

RECIBIDO POR:

FECHA:

HORA:

LA PRESENTE NOTA DE RECIBIDO NO SIGNIFICA
ACEPTACIÓN DEL CONTENIDO DE ESTE DOCUMENTO

Licenciada

Hayde Valenzuela

Vicepresidencia Ejecutiva CVG

Presente

Reciba un cordial saludo en su nombre de nuestra empresa, en CVG BAUXILUM, C.A las normas y procedimientos representan una guía práctica para todas las unidades organizativas y que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, por consiguiente contienen información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente las regulaciones o restricciones de la Empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración de los procesos administrativos del negocio. En reiterada ocasiones, hemos sido objeto de alertas por la Unidad de Auditoría Interna sobre la obsolescencia de dichos documentos y el impacto negativo que esto representa cuando se efectúan las actuaciones fiscales, cuyos soportes representan documentos no ajustados a la realidad o situación actual. Otro aspecto a destacar es la importancia de regular y mantener el Sistema de Control Interno de CVG BAUXILUM, C.A. ajustado al marco legal vigente y procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones institucionales y el acatamiento de las políticas establecidas por las máximas autoridades de la Empresa, por lo antes expuesto, solicitamos nos informe el estatus de los siguientes proyectos de normas y procedimientos, enviados para la Conformación del Presidente de la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) dando cumplimiento a lo establecido en los Estatus Sociales de CVG BAUXILUM, C.A., en atención a solicitud realizada por la Presidencia de CVG BAUXILUM, C.A. y a seis (6) resoluciones de la Junta Directiva, mencionadas a continuación:

JDB-2008-03, de fecha 13/02/2008:

- 01.02.03 Sustituciones Temporales.
- 01.04.20 Pasajes Aéreos.
- 01.04.22 Servicio de Comida.
- 08.01.13 Acciones Correctivas y Preventivas.
- 08.01.21 Control de Firmas.
- 08.01.30 Identificación y Valorización de Aspectos Ambientales
- 08.01.31 Identificación Requisitos Legales en Materia Ambiental.
- 08.03.01 Donaciones.

JDB-2008-14-E, de fecha 23/10/2008:

- 01.04.08 Plan Vacacional.
- 02.02.02 Emisión Nota de Débito o Crédito a Clientes.
- 07.03.01 Recepción de Materiales en el Almacén.
- 08.01.09 Control de los Documentos.
- 07.02.11 Administración del Régimen Admisión Temporal para Perfeccionamiento de Activo (ATPA).
- 01.04.11 Beneficios Educativo para Hijos de Trabajadores.

JDB-2008-16-E, de fecha 16/12/2008:

- 01.03.01 Detección de Necesidades y Planificación de Capacitación.
- 01.03.02 Ejecución y Control de Capacitación.

UG-008 B (N)

[Handwritten signature]

ANEXO 4

**FORMULARIO IG-256 PARA LA ACTUALIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS
ADMINISTRATIVAS**

Código

Página 84 de 88

Unidad Usuaría

Asunto

Conformado (Jefe de la Unidad Usuaría)	Aprobado (Nivel Jerárquico Superior)	Fecha de Vigencia
Firma	Firma	
Fecha	Fecha	

APÉNDICE 1

**ELABORACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y CONTROL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS.**

Unidad Usaria
DIVISIÓN ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS.

Asunto
ELABORACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y CONTROL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

I. OBJETIVO:

Establecer los pasos a seguir para el análisis, diseño, aprobación, implantación, publicación y control de los Normas y Procedimientos utilizados en CVG BAUXILUM.

II. ALCANCE:

Cubre desde la emisión del requerimiento de la Norma y Procedimiento hasta la colocación del mismo a disposición de los usuarios.

III. RESPONSABLES:

- Analista de Organización y Procedimientos.
- Especialista de Organización y Procedimientos.

IV. PASOS A SEGUIR:

1. Recibe el requerimiento de la Norma y Procedimiento emitido por el usuario a través de Correo Electrónico, comunicación escrita o producto de un análisis de proceso.
2. Verifica si existe alguna Norma y Procedimiento relacionada con el requerimiento.
3. Se pone en contacto con el usuario a fin de efectuar el levantamiento de la información para realizar un diagnóstico de la situación actual de la unidad usuaria, aplicando entrevistas, cuestionarios, observación directa u otro método necesario para la obtención de la información.

3.1 El diagnóstico debe presentar las siguientes estructuras:

- a) Objetivo.
- b) Antecedentes.
- c) Metodología.
- d) Situación Actual.
- e) Debilidad y Fortalezas.
- f) Recomendaciones.

Conformado (Jefe de la Unidad Usaria)	Aprobado (Nivel Jerárquico Superior)	Fecha de Vigencia
Firma Víctor Fermín Jefe de Div. Organización y Procedimientos	Firma Henry Aguinagalde Gerente Tecnología de Información	
Fecha 11/01/2013	Fecha 11/01/2013	

Unidad Usaria
DIVISIÓN ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS.

Asunto
ELABORACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y CONTROL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

4. Analiza la información recopilada y determina si el requerimiento es procedente. De ser afirmativo, actúa de acuerdo al caso: Elaboración o Modificación. De lo contrario informa al usuario al respecto.
5. Expone a los usuarios directos e indirectos la Norma y Procedimiento desarrollada y se obtienen observaciones y recomendaciones pertinentes.
 - 5.1 En caso de que existan observaciones se procede a la negociación con el usuario y modificaciones en el Documento propuesto para su posterior Formalización.
 - 5.2 En caso de que el usuario esté conforme con el Documento propuesto se procede a la formalización de la Norma y Procedimiento.
6. Se lleva a cabo la aprobación de la Norma y Procedimiento siguiendo las siguientes etapas:
 - 6.1 Generar carta de conformación y aprobación y gestionar las firmas correspondientes de acuerdo a lo establecido en la Delegación de autoridad.
 - 6.2 Mantener registro de la Norma y Procedimiento en aprobación y aprobada.
 - 6.3 Obtener aprobación de la Norma y Procedimiento.
7. Archiva o sustituye la Norma y Procedimiento aprobada en el “Catálogo de Normas y Procedimientos”. En caso de sustituir, destruye versión anterior.
8. Ingresa la Norma y Procedimiento en el Sistema de Documentos Internos (SDI) bajo formato electrónico y permite de esta manera acceso a todos los usuarios del mismo.
9. Prepara y envía comunicado al Administrador de Documentos vía correo electrónico, informando que la Norma y Procedimiento cumple con las condiciones para su implantación y divulgación.

Conformado (Jefe de la Unidad Usaria)	Aprobado (Nivel Jerárquico Superior)	Fecha de Vigencia
Firma Víctor Fermín Jefe de Div. Organización y Procedimientos	Firma Henry Aguinagalde Gerente Tecnología de Información	
Fecha 11/01/2013	Fecha 11/01/2013	

Unidad Usuaría
DIVISIÓN ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS.

Asunto
ELABORACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y CONTROL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

10. El Administrador de Documentos informa a las unidades organizativas usuarias, a través de correo electrónico, sobre la fecha de inicio de vigencia de la edición de Norma y Procedimiento.

V. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Norma y Procedimientos: Es el documento que contiene los lineamientos y actividades que regulan el criterio y acción en la ejecución de un proceso administrativo. A través de este documento se direcciona el trabajo, indicando lo que se debe hacer, el orden en que deben realizarse las actividades y la unidad responsable de su ejecución.

Diagnóstico: es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Conformado (Jefe de la Unidad Usuaría)	Aprobado (Nivel Jerárquico Superior)	Fecha de Vigencia
Firma Víctor Fermín Jefe de Div. Organización y Procedimientos	Firma Henry Aguinagalde Gerente Tecnología de Información	
Fecha 11/01/2013	Fecha 11/01/2013	