



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPONER HERRAMIENTAS DE CONTROL MEDIANTE INDICADORES
DE GESTIÓN PARA LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTRATOS DEL
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO MAYOR DE PDVSA GAS LA
QUIZANDA**

Autor:

Quintero Jenny

Campus Bárbula, Octubre de 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPONER HERRAMIENTAS DE CONTROL MEDIANTE INDICADORES
DE GESTIÓN PARA LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTRATOS DEL
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO MAYOR DE PDVSA GAS LA
QUIZANDA**

Tutor:

Manuel González

Autor:

Quintero Jenny

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciado en Contaduría Pública**

Campus Bárbula, Octubre de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PROPONER HERRAMIENTAS DE CONTROL MEDIANTE
INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFECTIVIDAD DE
LOS CONTRATOS DEL DEPARTAMENTO DE
MANTENIMIENTO MAYOR DE PDVSA GAS LA QUIZANDA**

Tutor:
Jenny Quintero

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.

Por. **Manuel González**
C.I. 4.129.212

Campus Bárbula, Octubre de 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



ACTA DE APROBACIÓN

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado PROPONER HERRAMIENTAS DE CONTROL MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTRATOS DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO MAYOR DE PDVSA GAS LA QUIZANDA, presentado por: **Quintero Jenny**, C.I. **18.360.882** para optar al Título de Licenciada en Contaduría Pública; estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Coordinador

Miembro Principal

Miembro Principal

Suplente

Campus Bárbula, Octubre de 2011

DEDICATORIA

A Dios en primer lugar por darme la sabiduría para lograr mis metas y guiarme en el camino

A mis padres Olga y José por el gran esfuerzo hecho para que yo lograra mi meta, por ser mis amigos, confidentes y las personas en quien confiar y de quien recibir un consejo. Gracias Mami por tus consejos, por tus preocupaciones y por siempre estar presente cuando lo necesito. A ti papi por enseñarme que el esfuerzo siempre vale la pena y por enseñarme que todo tiene su recompensa. Gracias a los dos por haberme guiado por el camino.

A mis hermanos John y Jorman, por que gracias a ellos logramos salir adelante por su entrega, su apoyo incondicional y sobre todo por su amor que día a día los valoro más, este mérito también es de ustedes.

A los miembros de mi familia Quintero – Uzcategui que de una u otra manera me brindaron su apoyo y que hoy día me llevan a cosechar triunfos , y me enseñaron que la familia es lo que más vale en la vida.

AGRADECIMIENTOS

La realización de este trabajo de grado fue posible gracias a la colaboración de muchas personas, quienes con sus valiosos aportes, sugerencias, estímulos y disposición lograron que fuera un hecho.

En primer lugar agradezco a Dios, por darme la oportunidad de saber que si existe y que con fé y confianza en el las cosa son posibles.

Agradezco al Prof. González Manuel que con su paciencia y apoyo guió mis pasos en todo momento hacia el desarrollo de esta investigación.

A mi amigo Isaac Silva por apoyarme y compartir conmigo desde el inicio de este camino, y por haberme brindado sus conocimientos para la realización de este trabajo.

A mi Universidad de Carabobo que me brindo la oportunidad de formarme académicamente, brindándome enseñanzas para hacer de mi una profesional.

Al Departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS, LA QUIZANDA por abrirme sus puertas y prestarme toda la colaboración, e información necesaria para la realización de este trabajo, en especial a la Ing. Carmen Orozco por que gracias a su apoyo me brindó la oportunidad de conocer y de obtener el tema de esta investigación.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA ADMINISTRACION Y CONTADURIA PÚBLICA
CATEDRA DE INVESTIGACION APLICADA
CAMPUS BARBULA



**PROPONER HERRAMIENTAS DE CONTROL MEDIANTE INDICADORES
DE GESTION PARA LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTRATOS DEL
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO MAYOR DE PDVSA GAS LA
QUIZANDA**

Autora: Quintero Jenny

Tutor: González Manuel

RESUMEN

En la realidad organizacional un indicador de gestión es una magnitud asociada a una actividad, proceso o sistema, que permite mediante la comparación con estándares, evaluar periódicamente el comportamiento de las unidades de programación. Muchas veces las organizaciones no hacen uso de estos indicadores, tal es el caso de la empresa objeto de estudio. Al respecto, el propósito de esta investigación se basó en elaborar una propuesta de herramientas de control, mediante la aplicación de indicadores de gestión, que permitiera evaluar la efectividad de los contratos dirigidos por el departamento de mantenimiento mayor de PDVSA GAS la Quizanda. Metodológicamente la investigación se fundamentó en la modalidad de proyecto factible, con diseño mixto y aun nivel descriptivo, la población y al muestra estuvo conformada por diez empleados del departamento, a quienes se les aplicó entrevistas y una encuesta representada por un cuestionario de quince 15 preguntas cerradas de tipo dicotómicas. Una vez aplicado el cuestionario se procedió a tabular, graficar y hacer su respectivo análisis a cada ítem evaluado en la encuesta. Seguidamente se presenta la propuesta de la implementación de indicadores de gestión para el departamento de mantenimiento Mayor de PDVSA GAS.

Palabras claves: control de gestión, indicadores, procesos administrativos.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA ADMINISTRACION Y CONTADURIA PÚBLICA
CATEDRA DE INVESTIGACION APLICADA
CAMPUS BARBULA



**PROPOSE USING TOOLS OF CONTROL MANAGEMENT INDICATORS
FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF CONTRACTS OF HIGH
MAINTENANCE DEPARTMENT OF PDVSA GAS LA QUIZANDA**

Author: Quintero Jenny

Tutor: González Manuel

SUMMARY

In an organizational reality a management indicator is a magnitude associated to an activity, a process or system, that allows through compared with standard, periodically evaluate the performance of the programming units. Often organizations make use of these indicators; such is the case of the company under study. In this regard, the purpose of this research was based on a proposal to develop control tools, through the application of management indicators that would assess the effectiveness of contracts led by the high maintenance department of PDVSA GAS la Quizanda. Methodologically the research is based on the method of feasible project, with mixed design and even the descriptive level, the population and the sample consisted of ten employees of then department who have applied, interviews and survey questionnaire represented by a fifteenth– 15 closed questions such dichotomous, the results are presented in graphic type cake, and proceeded to perform the respective analysis of each, which could determine the need for the department to implement management indicators in their administrative processes, so we can conclude that the instrument applied help significantly to control of contracts running the department, and detect any deviation which may be caused by using useful resources department.

Keywords: performance indicators, balance scorecard, a tool of control.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, Manuel González; titular de la Cédula de Identidad 4.129.212, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Jenny Quintero	18360882	04269389740	jennyquintero@gmail.com	AC	CP
				AC	CP
				AC	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Desarrollo Socioeconómico y Organizacional

Línea: Gestión Financiera

Interrogante: ¿De que manera contribuyen los índices financieros en la evaluación de desempeño económico de las empresas?

Firman:

Tutor:
Nombre y Apellido:
Telf.:

Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido:
Telf.:

Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido:
Telf.:

Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido:
Telf.:

En Valencia, a los _____ días del mes de _____ del año 2.0 _____



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Luz Marina Márquez **Tutor:** Manuel González

Título del Proyecto: PROPONER HERRAMIENTAS DE CONTROL MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTRATOS DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO MAYOR DE PDVSA GAS LA QUIZANDA.

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación-Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	01/11/2010	Darle mas consistencia a la formulación del problema, y colocar las citas de los autores mencionados, colocar una breve reseña de la actividad de la empresa.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	15/11/2010	Establecer de manera clara y concisa el objetivo general	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	01/12/2010	Ampliar la justificación	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Luz Marina Márquez **Tutor:** Manuel González

Título del Proyecto PROPONER HERRAMIENTAS DE CONTROL MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTRATOS DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO MAYOR DE PDVSA GAS LA QUIZANDA.

CAPÍTULO II	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Teórico				
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas-Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional) - Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	29/01/2011	Ampliar antecedentes en la investigación y mejorar la fundamentación	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	15/02/2011	Agregar información del Balanced Scorecard y sus cuatro perspectivas, así como información de los tipos de mantenimiento.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	26/02/2011	Establecimiento de Leyes y normas que rigen la investigación.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Luz Marina Márquez **Tutor:** Manuel González

Título del Proyecto PROPONER HERRAMIENTAS DE CONTROL MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTRATOS DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO MAYOR DE PDVSA GAS LA QUIZANDA.

CAPITULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	31/03/2011	Establecer el Nivel de estudio de la investigación, establecer la población a estudiar y buscar el nombre de las mismas ya que es un número finito muy pequeño.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	06/04/2011	Que la muestra sea igual a la población y se hiciera el estudio completo ya que constaba solo de 10 personas, la técnica utilizar en el análisis de datos dar mayor consistencia.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	12/04/2011	Colocar en el aporte institucional a la empresa donde se esta evaluando el caso de estudio.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Trabajo de Grado . **Tutor:** Manuel González **E-mail del Tutor:** fierrofinanzas@hotmail.com

Título del Trabajo: PROPONER HERRAMIENTAS DE CONTROL MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTRATOS DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO MAYOR DE PDVSA GAS LA QUIZANDA.

CAPITULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento-	1.-	31/05/2011	Para recolectar y precisar la información necesaria relacionada con el estudio se aplico una encuesta	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
Validación del Instrumento-	2.-	13/06/2011	La validación del instrumento se efectuó a través de la revisión y aprobación del tutor de contenido, quien evaluó que fuera coherente con los objetivos de la investigación redacción de los ítems así como la estructura y presentación del instrumento.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
Aplicación del Instrumento-	3.-	04/07/2011	El cuestionario fue aplicado a una muestra finita de 10 personas quienes representaban la totalidad de la población que laboran en el departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS, la Quizanda.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
Análisis e Interpretación de Resultados	4.-	01/08/2011	A través de la paliación del cuestionario se obtuvo la matriz de datos, las cuales fueron tabulados y presentados en cuadros estadísticos y gráficos circulares, analizados detalladamente arrojando bases que ayudaron a elaborar la propuesta	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Nota:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Anexar este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
- 6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Trabajo de Grado . **Tutor:** Manuel González **E-mail del Tutor:** fierrofinanzas@hotmail.com

Título del Trabajo: PROPONER HERRAMIENTAS DE CONTROL MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTRATOS DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO MAYOR DE PDVSA GAS LA QUIZANDA.

CAPÍTULO V La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta-	1.-	15/08/2011	Luego de haber realizado el estudio sobre las actividades del departamento de mantenimiento Mayor de PDVSA GAS, se obtiene la información requerida para la elaboración de la propuesta, la cual se basa en la recomendación de implementar indicadores de gestión para la efectividad de los contratos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
Justificación de la Propuesta-	2.-	25/08/2011	La finalidad de esta propuesta es proporcionar una herramienta de evaluación de desempeño que apoye al departamento de mantenimiento mayor de PDVSA GAS, en la verificación y control en la ejecución de sus funciones y del correcto cumplimiento de sus metas establecidas	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta-	3.-	06/09/2011	La propuesta esta soportada en las bases teóricas establecidas en esta investigación, para lo cual fue necesario revisar las diversas leyes que fundamentan el control de gestión en los entes públicos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	4.-	20/09/2011	Los objetivos de esta propuesta están basados en sugerir la aplicación de indicadores de gestión para la efectividad en la ejecución de los contratos que maneja el departamento, para esto fue necesario definir las estrategias de los indicadores de gestión a aplicar en el departamento.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Nota:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Anexar este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
- 6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Summary	viii
Carta de Postulación Tutorial	ix
Control de Etapas del Trabajo de Grado	x
Índice de Cuadros	xviii
Índice de Gráficos	xx
Introducción	22
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	25
Formulación del Problema	30
Objetivos de la Investigación	
Objetivo General	31
Objetivo Específico	31
Justificación e Importancia de la Investigación	32
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	34
Bases Teóricas	40
Bases Legales	56
Definición de Términos Básicos	58
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Diseño de la Investigación	61

Tipo de Investigación	62
Nivel de Estudio	65
Unidad de Estudio	65
Población	66
Muestra	66
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	67
Procesamiento de Datos	69
CAPITULO IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Presentación y Análisis de los Resultados	86
CAPITULO V	
PROPUESTA	
Fundamentación de la Propuesta	87
Propósito de la Propuesta	87
Objetivos de la Propuesta	
Objetivo General	87
Objetivos Específicos	88
Factibilidad de la Propuesta	89
Perspectivas de Indicadores de Gestión	
Perspectiva Financiera	90
Perspectiva Orientada Hacia el Cliente	91
Perspectiva del Proceso Interno	91
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	92
Estructura de la propuesta	92
CAPITULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	97
Recomendaciones	98

Lista de Referencias

99

Anexos

103

ÍNDICE DE CUADROS/ TABLAS

TABLAS No.	Pág.
1. El departamento utiliza algún tipo de sistema de control de gestión	69
2. Tiene usted conocimiento de los lineamientos que rigen el control de las partidas pertenecientes a los contratos, ejecutados por el departamento	71
3. Se aplica en el departamento las normativas expresadas en el manual corporativo de PDVSA y sus filiales en la ejecución de los contratos	72
4. Considera usted que esta normativa permite optimizar los procedimientos administrativos del departamento	73
5. Se necesita implementar nuevas mejoras de gestión en el departamento	74
6. Conoce usted que es un indicador de gestión	75
7. Considera usted que existan actualmente mecanismos que permitan ejercer un control de gestión administrativa del departamento	76
8. Cree usted que la aplicación de indicadores de gestión el departamento contribuirían a mejorar el desarrollo de los procesos administrativos	77
9. Tiene usted conocimiento sobre los tipos de indicadores de gestión aplicados en el sector público	78
10. Se aplican indicadores de gestión en el departamento	79
11. Cada cuanto tiempo aplican los Indicadores de gestión	80
12. Sabía usted que los procesos administrativos del departamento pueden ser evaluados a través de indicadores de gestión	81
13. Considera usted que los indicadores de gestión pueden ser	82

un elemento clave para describir y valorar los procedimientos que se realizan

- | | |
|--|----|
| 14. Se necesitan herramientas que permitan garantizar un eficiente control de los contratos ejecutados por el departamento | 83 |
| 15. El departamento estaría dispuesto a aplicar herramientas gerenciales que le permitan optimizar la gestión financiera | 84 |

Cuadros N°

- | | |
|---|-----|
| 1. Matriz DOFA de las perspectivas del Balanced Scorecard | 96 |
| 2. Cuadro Técnico Metodológico | 107 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS/ FIGURAS

GRÁFICO No.	pp.
1. El departamento utiliza algún tipo de sistema de control de gestión	70
2. Tiene usted conocimiento de los lineamientos que rigen el control de las partidas pertenecientes a los contratos, ejecutados por el departamento	71
3. Se aplica en el departamento las normativas expresadas en el manual corporativo de PDVSA y sus filiales en la ejecución de los contratos	72
4. Considera usted que esta normativa permite optimizar los procedimientos administrativos del departamento	73
5. Se necesita implementar nuevas mejoras de gestión en el departamento	74
6. Conoce usted que es un indicador de gestión	75
7. Considera usted que existan actualmente mecanismos que permitan ejercer un control de gestión administrativa del departamento	76
8. Cree usted que la aplicación de indicadores de gestión el departamento contribuirían a mejorar el desarrollo de los procesos administrativos	77
9. Tiene usted conocimiento sobre los tipos de indicadores de gestión aplicados en el sector público	78
10. Se aplican indicadores de gestión en el departamento	79
11. Cada cuanto tiempo aplican los Indicadores de gestión	80
12. Sabía usted que los procesos administrativos del departamento pueden ser evaluados a través de indicadores de gestión	81

13. Considera usted que los indicadores de gestión pueden ser un elemento clave para describir y valorar los procedimientos que se realizan	82
14. Se necesitan herramientas que permitan garantizar un eficiente control de los contratos ejecutados por el departamento	83
15. El departamento estaría dispuesto a aplicar herramientas gerenciales que le permitan optimizar la gestión financiera	84

Figura N°

1. Visión Estratégica de las Perspectivas del Balanced Scorecard	48
2. Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del Balanced scorecard	51
3. Formato de Valuación	92
4. Diagrama de Flujo de los Procesos del sistema a Implementar	94
5. Actividades a Mejorar en el Departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS.	95

INTRODUCCIÓN

A fin de conseguir un uso óptimo de los recursos manejados por las instituciones públicas, es importante que las mismas puedan contar con instrumentos de evaluación que permitan visualizar que las actividades se están desarrollando según lo planificado, es por ello que se hace necesaria la implementación de estrategias que permitan monitorear el desempeño organizacional, y determinar las desviaciones que pudiera presentarse dentro de los procesos que se desarrollan.

Es así como en los últimos tiempos numerosos estudios se han realizado evidenciando la utilidad de los indicadores de gestión en las empresas públicas, y se ha demostrado que al utilizar indicadores de gestión para el control de sus operaciones basados en la planificación, pueden medir el resultado del proceso y así proveer la información necesaria en la toma de decisiones, llevando a la ejecución y cumplimiento de los planes en forma periódica, lo que permitirá oportunamente realizar los ajustes ó modificaciones correspondientes.

Partiendo de estas ideas, se desprende la siguiente investigación, que busca proponer herramientas de control mediante la implementación de indicadores de gestión en el Departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS, esto con la finalidad de proponer un modelo operativo viable que contribuya a solventar las necesidades presentes en la empresa objeto de estudio, tomando como punto de partida la visión, misión, objetivos y planes de acción, para poder asegurar que el desarrollo de ésta investigación se haga de una forma coherente, eficiente y eficaz en busca de la optimización de sus logros.

El trabajo de investigación se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema, este contiene la problemática planteada donde se propone el uso de indicadores de gestión como herramientas de control para la efectividad de los contratos del Departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS, los objetivos que se perseguirán en la investigación y el porqué de la misma; es decir, su justificación.

Capítulo II: Marco Teórico, aquí se exponen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que la sustentan, el marco legal que dictamina la investigación y la definición de términos usados en el ámbito de la investigación.

Capítulo III: Marco Metodológico, en esta sección se establece el diseño y nivel de la investigación, las unidades de estudio, la selección de las técnicas e instrumento para la recolección de los datos que luego de ser adecuadamente organizados y analizados conducirán al logro de los objetivos.

Capítulo IV: Análisis de la Investigación; este capítulo busca obtener resultados que estén lo mas cercano a la realidad mediante el vaciado de la información obtenida para verificar el procedimiento ejecutado en el departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS, en base a esto se realizarán los análisis pertinentes para conocer las debilidades y fortalezas.

Capítulo V: La Propuesta, aquí se hace referencia a la importancia de utilizar Indicadores de Gestión en el departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS, y a través del diseño de los mismos se podrá, se podrá medir la Oportuna entrega de las valuaciones por los inspectores , el tiempo de entrega de las valuaciones , y Auditar las partidas de las valuaciones ,. Esta propuesta determinara la factibilidad del Proyecto.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones; este último capítulo revelará las conclusiones a las que llegó el investigador, y a su vez permitirá otorgar recomendaciones para la implementación de indicadores de gestión y conocer a su vez las oportunidades y fortalezas que caracterizan al departamento de Mantenimiento Mayor que de ser aprovechadas alcanzarían un desempeño óptimo y eficaz.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento y Formulación del Problema

Durante la segunda mitad del siglo XX se ha planteado el surgimiento del término denominado pos-modernidad, el cual se encuentra caracterizado por la masificación de las comunicaciones. Este ha abanderado las principales doctrinas que enmarcan el desarrollo de las actividades del hombre dentro del contexto globalizado que se vive hoy día.

La globalización esquematiza los diferentes miembros que interactúan, en la variedad de escenarios existente, como una unidad funcional matizada principalmente por las acciones medio ambientales y económicas llevadas a cabo por el hombre, en su afán por maximizar las ganancias o beneficios a través del uso de los recursos.

Debido al enfoque mantenido por el hombre en el desarrollo de sus actividades en un entorno dinámico, estructurado por las acciones de los distintos agentes que intervienen en el contexto económico que hoy día se plantean, surge una amplia gama de retos en los que juega un papel determinante la competitividad dentro de las organizaciones, la cual es definida por Reinhard (2007) “como la capacidad para participar, mantenerse y lograr el éxito de la competencia; entendiéndose a esta

como al elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo”.(p.67)

En este mismo marco de ideas, es importante considerar las aseveraciones realizadas por Oswaldo de la Fuente (2010), reflejadas en un portal científico – económico, respecto las ventajas competitivas: “Las ventajas competitivas se basan en la tecnología de producción, en los conocimientos y capacidades humanas. Las ventajas competitivas se crean mediante la inversión en recursos humanos y tecnología, y en la elección de tecnologías, mercados y productos” (p. 98)

Esta afirmación permite considerar a las ventajas competitivas, como el elemento que se esboza a través de las acciones gerenciales tendentes a optimizar eficientemente los objetivos organizacionales.

Es importante destacar, que al considerar como medio para el logro de los objetivos al recurso humano, como elemento que articula la parte operativa de la organización, es requerido por parte de la estructura gerencial el manejo de niveles adecuados de comunicación, que permitan llegar a los distintos sectores inmersos en los procesos.

A nivel gerencial, la comunicación plantea constantes oportunidades de mejoras, las cuales retan a través de su uso, la implementación de diversos instrumentos de dirección. Las funciones de control, motivación e información son elementos que matizan la comunicación empresarial, como estrategia presencial en los distintos niveles de la organización, lo cual influye en la forma en como los

miembros de la entidad perciben su trabajo orientado al logro de los objetivos que a la larga se traducen en términos de eficiencia y eficacia operativa.

Por otra parte, Reinhard F. (2007) indica que:

El gerente del nuevo milenio va al ritmo que impone esta época de rápidos y complejos cambios, y por lo tanto debe canalizar sus esfuerzos para evitar que prevalezca este enfoque porque indica un gran desperdicio en las organizaciones, ya que la gente motor de la productividad, efectividad y competitividad, no actúa por su propia iniciativa sino por el control. (p. 35)

Con base a lo antes expuesto, se puede determinar que los retos que plantea el entorno económico en el que se encuentran inmersas las distintas estructuras organizacionales, permite optimizar sus funciones operativas, para el logro de sus objetivos, a través del desempeño de personal capacitado con un enfoque gerencial, el cual considere la importancia de la comunicación en los distintos niveles.

Ahora bien, se puede decir que para desarrollo del buen desenvolvimiento de la comunicación de los trabajadores y la calidad de servicio que ellos prestan, se hace necesario establecer un control en las actividades para velar por el cumplimiento de las metas pautadas por la empresa. A nivel gerencial el uso de herramientas de control plantea constantes oportunidades de mejoras, las cuales retan a través de su uso, la implementación de diversos instrumentos de dirección, las funciones de

control, motivación e información, son elementos que matizan la comunicación empresarial.

En este contexto, Beltran J. (1999) dice que “los indicadores de gestión son herramientas de control útiles para analizar rendimientos y pueden expresar relaciones de causa – efecto entre los insumos que intervienen en un proceso o actividad y los resultados del mismo” (p.70). También se puede decir que estos indicadores son coeficientes que permiten evaluar la eficiencia, eficacia, economía, equidad y ecología de las empresas.

Por lo cual, los indicadores evalúan diferentes factores claves que influyen en los resultados de la organización, entre los cuales se encuentra los indicadores de gestión de control de proceso interno, que permite ayudar a la vigilancia de las operaciones mediante procedimientos de control y revisión específica en cada una de las áreas involucradas en el proceso, para garantizar el efectivo funcionamiento de la misma.

En tal sentido, es lógico pensar que, aún cuando los indicadores de gestión son importantes, no ayudan por si solos a una orientación del control eficaz, por lo que es conveniente que estos se integren con una herramienta como el Balanced Scorecard, por cuanto este integra las perspectivas de la entidad (perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento) a través de indicadores que permitan a la directiva obtener información de la organización en conjunto. Kaplan y Norton (2000) definen el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, como “una herramienta para traducir estrategias a

términos funcionales y operativos, creando vínculos entre la formulación e implementación de las estrategias y el control de gestión, desde el punto de vista de clientes, accionistas y procesos internos.”(p. 7)

En otro orden de ideas, Francés y García (1998) exponen lo siguiente:

Venezuela sigue siendo un país monoexportador, en mayor medida que cualquier otro país importante de América Latina. Esta condición en lugar de atenuarse en los próximos años tiende a agravarse, en vista de los planes de expansión de la industria petrolera. (p. 36)

En consecuencia Venezuela es uno de los países de mayor monoexportación no tan sólo de América Latina sino del mundo, ya que su principal industria es la petrolera, la cual está representada por PDVSA y sus compañías filiales.

Una de estas compañías filiales es PDVSA Gas que se inicia en el año 2007 a nivel nacional con la finalidad mejorar la calidad de vida e impulsar su crecimiento a la población venezolana. También es una industria que se dedica a la producción de gas, extracción y fraccionamiento de sus líquidos, y al transporte, distribución y comercialización de gas metano. Es una Empresa con fortalezas bien establecidas, sólida desde el punto de vista operacional, orientada al negocio y con un personal calificado y especializado en materia del negocio del gas.

Ahora bien, en la industria de PDVSA Gas ubicada en el Estado Carabobo, Municipio Valencia específicamente La Quizanda se inicio en el año 1998, prestando el servicio de producción de gas, extracción y fraccionamiento de sus líquidos, donde cuenta con un Departamento de Mantenimiento Mayor encargado de realizar el Mantenimiento de las estaciones de gas en la región centro occidente, el cual se encarga de hacer contrataciones de servicios, por medio licitaciones públicas ya que esta es una entidad del estado y se tienen que regir por la Ley de Contrataciones Públicas establecida en la Republica Bolivariana de Venezuela (2010).

Cuenta con un personal calificado, que se encarga de las contrataciones, administración y evaluación de los contratos, estos últimos se realiza por medio de inspectores de evaluación, los cuales evalúan el control en la ejecución de los contratos, este es un proceso que se realiza a cada contrato de manera individual, en este ciclo de operaciones el inspector hace las valuaciones por medio de un grupo de partidas pertenecientes al contrato y las envía al administrador para su respectivo control y pago. Estas evaluaciones no cuenta con indicadores pertinentes para su control, acarreado que las evaluaciones sean sobrevaluadas y al momento de la revisión se detecta que las partidas están por encima del monto contratado.

Formulación del Problema

En relación al problema planteado se formulan las siguientes interrogantes que buscan encontrar repuestas una vez culminada esta

investigación. Ante la ausencia de Indicadores de Gestión dentro del Departamento

¿Cuál será la forma de medir la efectividad de los contratos que están en ejecución?

¿Aplicara el Departamento de Mantenimiento Mayor herramientas administrativas que permitan medir su rendimiento en cuanto a la gestión se refiere?

¿El departamento de mantenimiento aplicara instrumentos de medición, que permitan ejercer un control sobre el consumo de las partidas de los contratos?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Proponer herramientas de control, mediante indicadores de gestión, para el efectivo desarrollo de los contratos del departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual del departamento de mantenimiento mayor en cuanto al control de los contratos.

2. Desarrollar los indicadores de gestión en la ejecución de los contratos, para la efectividad de los mismos.

3. Proponer herramientas de control, mediante la aplicación de indicadores de gestión, para la efectividad de los contratos del departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS.

Justificación de la Investigación

El presente trabajo tiene como finalidad la implementación de indicadores de gestión para el control de los contratos que ejecuta el departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS la Quizanda, ya que las medidas que actualmente se están utilizando en la empresa no permiten una respuesta efectiva ante las diferentes circunstancias que se presentan a la hora de conocer el estado de progreso que lleva cada contrato. Estos indicadores pretenden mejorar los procedimientos a seguir por el departamento para el control y evaluación de los contratos de manera exitosa tanto en las prestaciones de servicios como en la ejecución de obras.

La realización del presente trabajo se justifica dada la importancia que este estudio tiene para las diferentes personas y entes involucrados. En primer lugar las autoridades de la empresa tendrán una fuente útil de información que les permitan corregir sus debilidades y reforzar sus fortalezas; en segundo lugar, se espera que el producto de este estudio represente un aporte beneficioso, para aquellos que se encuentren estudiando o analizando trabajos relacionados a la presente investigación.

Finalmente se espera que la presente investigación sirva de referencia académica para futuras investigaciones, con el mismo propósito de brindar nuevas alternativas de solución, a través de mecanismos que sirvan de patrón para el control de los contratos públicos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

En este capítulo se hace referencia a trabajos o fuentes relacionadas con el área de investigación, con la finalidad de evidenciar soportes y sustentos que argumenten el desarrollo del presente trabajo.

Arévalo, V. Sequera, L. y Yacoub, J. (2009), En su Trabajo Especial de Grado titulado Sistema de Indicadores de Gestión para evaluar el desempeño de la Coordinación de Administración de la Universidad Latinoamericana y del Caribe ULAC-Carabobo, para optar por el título de Licenciados en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo. Este Trabajo de Grado, estuvo orientado a la evaluación de desempeño, la cual constituye el proceso por el cual no sólo se controlan los resultados de una Organización a nivel global, que combina los resultados individuales, de un grupo o colectivo, y de la propia organización, sino que se estima el rendimiento global de la misma y se estimula su desarrollo. En este orden de ideas, se tuvo como objetivo, diseñar un sistema de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de la Coordinación de Administración de la ULAC, residiendo en una mayor eficacia, eficiencia y economía.

Teóricamente, la investigación estuvo orientada a los procesos y principios de administración, así como al enfoque de los indicadores de

gestión. Fundamentándose metodológicamente en la modalidad de proyecto factible, siguiendo el método DOFA. El abordaje a la institución se hizo a través de entrevista y observación, determinándose las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas influyentes en el desempeño de la institución. Diseñándose las estrategias y los puntos clave de éxito: Planificación, recursos humanos, diseño organizacional y recursos físicos y financieros, a través de los cuales se construyeron los indicadores. Concluyendo que existe la necesidad de una estrategia de control del desempeño a través de un sistema de indicadores de gestión que le permita a la coordinación de administración aprender, retroalimentarse y hacer ajustes, correcciones o mejoramientos. El sistema se construyó con adaptación al modelo de Kaplan y Norton (1992).

Esta investigación aportó información de mucha importancia, pues da una orientación acerca de cómo el uso de indicadores de gestión se transforma en una herramienta que puede evaluar el desempeño de cualquier institución; permitiendo evaluar en qué proporción los resultados se corresponden con los para metros establecidos.

Aguilar, A; Laytoni, M y Salcedo, L (2008), en su Trabajo Especial de Grado titulado Diagnóstico de Factibilidad de Aplicación de Indicadores de Gestión dentro de la Dirección de Desarrollo Urbano de la Alcaldía de Bejuma del Estado Carabobo, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, en la Universidad de Carabobo. El objetivo general fue diagnosticar la factibilidad de aplicación de indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los procesos administrativos establecidos en la dirección de desarrollo urbano, la investigación presentó elementos que le permiten ser de tipo documental y de campo simultáneamente. Las autoras concluyen, que los procesos de

actualización de los procesos exigidos por la Ley Orgánica de Administración Pública (2001) y Ley Orgánica de los procedimientos Administrativos (2001), no están acorde a las leyes.

En cuanto al diagnóstico de la aplicación de indicadores de gestión para que este ente público en un futuro de mediano a corto plazo, la Alcaldía de Bejuma cuente con un sistema de información que permita evaluar globalmente la eficiencia, eficacia y efectividad mediante sus resultados. Sin embargo, las autoras determinaron la dificultad en la tarea de elección de los indicadores más significativos que ofrezcan una visión ajustada ante la ausencia de experiencias anteriores que permitan contrastar la validez de los mismos: realizar las mejoras oportunas mediante el diseño o la construcción de indicadores de gestión en pro del mejoramiento continuo de la dirección de estudio.

En este sentido, dicho trabajo se toma en consideración como antecedente, debido a que ambos coinciden en la aplicación de indicadores de gestión como herramienta e instrumento de medición en Instituciones Públicas, que a la final conlleve a la medición de gestiones de visualizar en mediano y largo plazo los planes de mejoramiento de los servicios a la comunidad.

Ospino J. y Gómez L. (2006), elaboraron su trabajo titulado “Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para el Almacén de Repuestos de la Empresa Plumrose Latinoamericana C.A.” el cual propone la implementación de herramientas de control que le permita al departamento, medir y evaluar la diversidad de procesos inherentes a los movimientos de los materiales o equipos mantenidos por la unidad

organizacional, generándose de esta manera información fundamental, útil, en la elaboración de diagnóstico y monitoreo de las actividades realizadas, así como también, la evaluación de los procesos llevados a cabo.

Por tanto esta investigación, aporta a este trabajo la perspectiva propia de la aplicación de indicadores de gestión como herramientas, que permitan implementar procesos cuya evaluación proporcione los medios adecuados que puedan hacer uso de indicadores de gestión, que acompañados de las medidas oportunas en su estudio, propicie la identificación de oportunidades de mejoras en el desempeño organizacional de la entidad en estudio.

De igual forma se consideró entre los aportes de esta investigación, en cuanto al enfoque y la importancia, destacada respecto a la perspectiva aportada por este trabajo investigativo al considerar y exponer que las expectativas fijadas por la gerencia respecto al desempeño organizacional de una unidad o departamento, la cual se traducen en la fijación de objetivos organizacionales, que por medio del diseño de indicadores que permitan la evaluación de dichos objetivos, mediante el proceso de control de gestión departamental se logra identificar variables o puntos críticos que son comunes entre distintos departamentos de la organización, compartan o no metas comunes.

Adicionalmente se considero el trabajo investigativo efectuado por Duarte C. (2006), titulado "Diseño de Indicadores para el Control de Gestión del instituto de la Vivienda de Municipio Autónomo Falcón - Estado Cojedes (INVIAL) para el Año fiscal 2006" en el que se expone

que la inexistencia de un sistema de control ocasiona la utilización ineficiente de los recursos disponibles en la organización, destacando así la importancia de la implementación de indicadores de gestión, los cuales cumplen la función de “alarma” cuando los diferentes planes, programas o proyectos en ejecución se desvían de la planificación estratégica inicial, asumida por la organización con respecto a las metas o estándares establecidos .

A través del trabajo llevado a cabo por Duarte, fue preciso identificar la importancia de los procesos de control en el desarrollo de las operaciones de la organización, como medio para el logro de las metas organizacionales establecidas, al considerar la implementación de sistemas de indicadores de gestión en el cumplimiento de los controles a través de los procesos descritos en los distintos departamentos descritos.

En este mismo marco de ideas, Acosta N. (2006), en su trabajo de grado titulado, “Propuesta de un Sistema de Indicadores de Control de Gestión Basado en el Balanced Scocard para el Área Financiera de la Empresa SAIN C.A.”, cuyo objetivo general consistió en proponer un sistema de indicadores de controles de gestión basado en Balanced Scocard, el cual plantea la necesidad de desarrollar una base de medición o indicadores de gestión administrativo, que sirvan como herramienta de comparación y medición entre los logros alcanzados y lo planeado, con el objeto de disminuir en futuras practicas las brechas existentes entre ambos resultados organizacionales, a fin de poner en funcionamiento practicas organizacionales que generen valor agregado en la consecución de las metras planteadas.

El aporte de este trabajo investigativo guarda relación con esta investigación, por que expone una serie de ineficiencias a nivel financiero-administrativo que repercuten en la toma de decisiones como consecuencia de la información financiera fuera de tiempo, generada por la entidad y caracterizada por no reflejar información oportuna, por lo cual se evidencia la inexistencia de coordinación efectiva entre los departamentos que propician dicha información.

Nieves S. (2006), plantea el desarrollo del trabajo grado titulado “Diseño de una Herramienta de Control y Seguimiento de Gestión y Monitoreo de Resultados, para Evaluar el Desempeño de la Unidad de Costos y Presupuesto Adscrita a la Gerencia de Finanzas del Complejo Petroquímico Morón”, en el que se determina que para procurar un mayor nivel de eficiencia en la toma de decisiones, es necesario el establecimiento de controles que permitan un buen funcionamiento de la unidad y de la organización en general, por lo que es preciso implementar el diseño de indicadores de control de gestión para el monitoreo de resultados, con la finalidad de recopilar, procesar y presenta información oportuna para evaluar el cumplimiento de lo planeado por la gerencia en función a los procesos definidos.

Al considerar el empleo de indicadores de gestión como medio que permitan evaluar la efectividad de los proceso de control, se define el vinculo con el presente trabajo investigativo, lo cual, en asociación con los procesos de control interno, establecidos como base de los procesos contables y de auditoria, lo que permitirá determinar la efectividad de los procesos mantenidos por la compañía, para el logro de los objetivos planteados a través de sus operaciones, estableciéndose así mecanismos que permitan evaluar la efectividad de los procesos.

Bases Teóricas

Las bases teóricas que fundamentan la investigación están referidas a los indicadores de gestión, al cuadro de mando integral y las herramientas de control, además se sustenta en la teoría del control interno y los tipos de mantenimiento, los cuales sirven de base para el desarrollo de la investigación.

Indicadores de gestión

Un indicador es algo que indica o da indicios acerca de un hecho o fenómeno en particular, este puede ser un valor, un índice, un porcentaje o una serie estadística que se utiliza para seguir el avance así el logro de la misión, objetivos y metas en un determinado proceso, sistema u organización. Al respecto Beltrán J. (1999) ofrece el siguiente concepto “se define un indicador como la relación entre las variables cualitativas y cuantitativas, que permiten observar la situación y las tendencias generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”. (p. 106)

Es importante tener en cuenta que los indicadores de gestión dan, ante todo información, es decir no sólo datos, porque en consecuencia deben cumplir así mismo con los tributos de información. Estupiñán (2003), establece que las etapas o pasos que le permiten medir la administración de la empresa, teniendo en cuenta los objetivos son los siguientes:

✚ Exactitud: la información debe presentar la situación real y objetiva.

✚ Forma: la forma de presentación de la información (cualitativa, cuantitativa, numérica, grafica, impresa, etc.) debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien recibe y procesa.

✚ Frecuencia. Representa la medida de cuantas veces se requiere, se produce o se analiza la información.

✚ Extensión: se refiere al alcance en términos de cobertura de área de interés.

✚ Origen: representa la fuente de donde viene la información.

✚ Relevancia: la importancia de la información está dada por la necesidad acerca de la situación en particular.

✚ Integridad: la información es integral si proporciona a el usuario el panorama integral de lo que se necesita saber acerca de una determinada situación.

✚ Oportunidad: para ser oportuna, la información debe estar disponible y actualizada cuando se necesite. (p. 256)

En las organizaciones existen diferentes tipos de indicadores, en el área contable y en los procesos administrativos, los cuales al ser aplicados para medir la gestión, conlleva algunas ventajas y funciones que se asocian al control, según Beltran J. (1999) son:

✚ Motivar al personal alcanzar las metas propuestas.

- ✚ Contar con la información que permita priorizar las actividades basadas en las necesidades de cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- ✚ Disponer de la información.
- ✚ Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- ✚ Reinventar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización. (p. 148)

Tipos de indicadores

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (1997) los indicadores de gestión para las entidades públicas pueden clasificarse en diversas formas, pero para uso de esta investigación se comenta el siguiente:

Según su naturaleza: agrupándose los indicadores entorno al aspecto concreto de la actuación que trata de medir teniendo el siguiente tipo de indicadores:

- ✚ Economía: Supone establecer en relación a los recursos financieros, humanos y materiales, un conocimiento real de las necesidades que debe ser atendidas y su comparación con lo que se ha de adquirido o se pretende adquirir determinar calidades aceptables, grado de utilización de los recursos a adquirir, posibilidades, plazos y condiciones en la adquisición de recursos a adquirir, posibilidades, plazos y condiciones en la adquisición de

recursos y comparación de estos con sus correspondientes estándares y patrones. En donde, la adquisición de los recursos debe ser realizada en un tiempo adecuado y al mas bajo costo posible, en la cantidad adecuada y con la calidad preestablecida, es decir, adquisición de recursos adecuados en cantidad y calidad al más bajo costo en el tiempo adecuado.

✚ Eficacia: Se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en los planes y por ende en la misión de la institución es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los previstos. Para medir la eficacia es necesario la existencia de una planificación, en donde los objetivos deben aparecer claramente establecidos y cuantificados, así como la manera en que los mismos pretenden ser alcanzados. Incidiendo la evaluación de la eficacia en facilitar información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un proyecto, conocer si los proyectos ejecutados han logrado los fines propuestos; es decir se trata de medir el grado de consecución de los objetivos previstos sean estos objetivos de hecho o de resultados.

✚ Eficiencia: Se mide por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes y servicios producidos, es decir, servicios prestados (salidas) en relación con los recursos empleados a tal efecto (entrada). Una gestión eficiente se define como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o que con unos recursos mínimos mantiene calidad y cantidad adecuada de un determinado bien o servicio.

- ✚ Efectividad: Mide el impacto final de la gestión de la institución sobre la aplicación afectada, en donde el valor potencial creado por una institución no se mide únicamente el bien o servicio (salidas), sino en relación con los resultados e impactos que estos generan en la población.

- ✚ Equidad: Se mide sobre la base de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con las mismas posibilidades de la medida del País, región o Estado la equidad trata de garantizar la igualdad de posibilidad de acceso a la utilización de los recursos entre los que tienen derecho a ellos, es decir, medir el nivel de distribución equitativamente de los servicios públicos.

- ✚ Excelencia: Se remite a la calidad de los bienes o servicios, teniendo en cuenta la necesidad de su conocimiento por los usuarios, es decir, como percibe el servicio o bien el usuario. Este indicador se orienta hacia el cliente, en donde el sector público debe ser comprensible con la comunidad, sea accesible en espacio, tiempo y materia, que responda a sus necesidades y permita la participación del colectivo.

- ✚ Sostenibilidad: Referido a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo. En donde, no es suficiente conseguir eficientemente los objetivos sino que es necesario que sus beneficios se extiendan y se mantengan.

Indicadores de Gestión en el Sector Público

Pedraja f, Salinas J, Salinas M, en su revista de Economía y Estadística Vol. XLIII (2) (2005) titulada “Los Indicadores de Gestión en el Sector Público”, del Instituto de Economía y Finanzas – Universidad Nacional de Córdoba – Argentina, en la misma revista se hace hincapié sobre los beneficios, ventajas y desventajas de la aplicación de indicadores de gestión en el sector público, tomando la clasificación de los indicadores establecida por Koshel (1997), el cual toma en consideración las distintas fases del proceso productivo y relaciona sus elementos, su diversidad es la siguiente:

✚ Indicadores de Recursos (inputs): Proporcionan información sobre los recursos empleados en el proceso productivo.

✚ Indicadores de Capacidad: son básicamente ratios que relacionan la dotación de recursos con la población total o ajustada para reflejar aquella parte de la población a la que se destina específicamente la correspondiente actuación pública.

✚ Indicadores de Proceso: Con ello se pretende recoger el número de actuaciones más o menos específicas desarrolladas por las agencias para cumplir los objetivos que tienen asignados.

✚ Indicadores de Resultados (Outputs): Se centran en la última fase de proceso productivo y pretenden mostrar en que medida se alcanzan los objetivos propuestos y en última instancia cuales son las consecuencias sobre el bienestar de los ciudadanos atribuibles a la actuación de las agencias públicas.

✚ Indicadores de Productividad o eficiencia: Estos indicadores tratan de aproximados a la idea de la productividad y eficiencia relacionando los resultados obtenidos con los recursos utilizados.(p. 30)

La revista, muestra un perspectiva universal de la aplicación de indicadores de gestión en el sector público, su principal objetivo es el de analizar las características que deben reunir un sistema de indicadores y los principales problemas que pueden derivarse de su utilización en el ámbito público.

En décadas se podía apreciar que el objetivo principal del uso de indicadores de gestión en el área pública era evaluar el control interno; sin embargo, actualmente se pretende incrementar la transparencia y el control externo, proporcionando así información relevante a los usuarios de los servicios públicos. Las exigencias informativas de los indicadores varían en función de los objetivos que persiguen. El progreso desde los indicadores de recursos hasta aquellos más próximos a la idea de productividad o eficiencia señalan que existen dificultades crecientes en términos de medición.

No obstante, los indicadores de gestión público confrontan ciertas dificultades de medición y atribución de resultados con respecto a la actuación exclusiva de las agencias públicas evaluadas. Para ello una forma de mitigar estos problemas es incrementar el número de indicadores con los que se evalúa la actuación de una agencia pública;

sin embargo, el uso de una gran cantidad de indicadores también plantea problemas ya que el exceso de los mismos pueden desviar la atención de los agentes y desincentivarlos, al igual que pueden arrojar resultados contradictorios. Además, muchos de los efectos de las actuaciones públicas se manifiestan en el mediano y largo plazo, por lo que si el sistema de indicadores se aplicara en un horizonte temporal muy limitado podrían plantearse inconvenientes de atribución de resultados y los agentes sólo centraría sus esfuerzos en los objetivos de corto plazo olvidando aquellos objetivos de mediano y largo plazo

En otro sentido el cuadro de mando integral emplea la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores, transformando la misión y las estrategias de los objetivos, estructurando la medición de los indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes dentro del balanced scorecard, las cuales fueron señaladas por Kaplan R. y Norton D. (2000) como:

✚ Financiera: la estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.

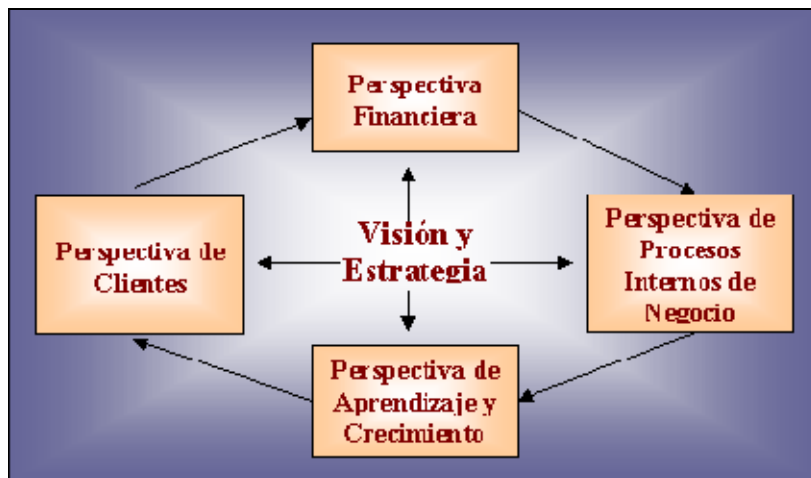
✚ De cliente: la estrategia para crear valor y diferenciación.

✚ Proceso interno: las prioridades estratégicas de distintos procesos que crea satisfacción en los clientes y accionistas.

✚ Aprendizaje y crecimiento: las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización. (p. 73)

Figura N° 1

Visión Estratégica de las Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Robert Kaplan y David Norton (2000).

Balance Scorecard (cuadro de mando integral)

La transformación en la organizaciones en los últimos veinte años ha hecho presente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición de gestión, estas herramientas deben permitir por un lado, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la organización, y por otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea

medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño de la gestión.

El Balance Scorecard es una herramienta que busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño en las empresas combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así el desempeño de la organización y el cumplimiento de la misión organizacional.

Kaplan R. y Norton D. (2000) definen, el Balance Scorecard “son las Herramientas que traducen las estrategias a términos funcionales y operativos, y crean vínculos entre la formulación e implementación de las estrategias y el control de gestión, desde el punto de vista de clientes, accionistas y procesos internos” (p. 71). El cuadro de mando integral es una herramienta útil para dirigir las empresas de forma proactiva; Es una técnica de gestión y planificación que su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos.

La perspectiva financiera

Es importante señalar que la perspectiva financiera tiene como objeto el responder a las perspectivas de los accionistas y está particularmente centrada en la creación de valor para los accionistas, con altos índices y garantías de crecimiento del negocio. Esta perspectiva vincula los objetivos financieros con la estrategia de la corporación, y comienza por lo objetivos financieros a largo plazo, para luego vincularlos

a las secuencia de las acciones que deben realizarse con los procesos financieros.

La perspectiva orientada hacia el cliente

Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre sus clientes, como son: satisfacción, fidelidad, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y de mercados seleccionados, lo cual traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos, que puedan comunicarse en toda la organización, de manera que identifica las preferencias de los clientes en diferentes aspectos.

Perspectiva del proceso interno

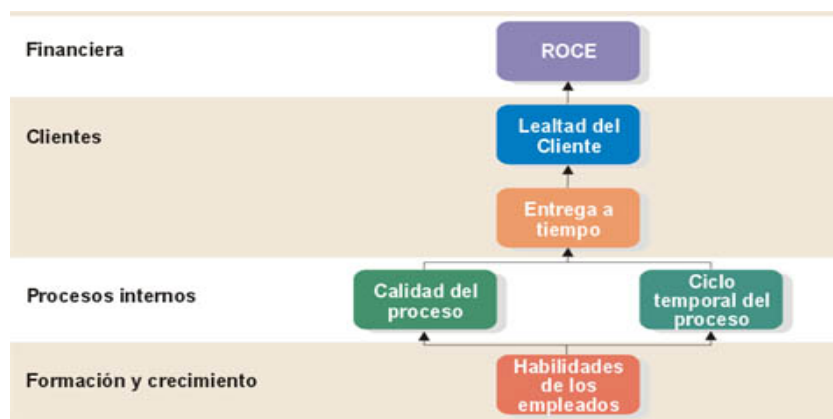
Representa una de las perspectivas más importante del cuadro de mando integral y los sistemas tradicionales de medición, El enfoque de medir a través del proceso interno es un de las perspectivas elementales, relacionada con la cadena de valor, por cuanto se ha de identificar los procesos críticos, estratégicos para el desarrollo de los objetivos planeados.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La última perspectiva del cuadro de mando integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la

organización. Esta perspectiva permite el alcance de los objetivos establecidos en la organización mediante la inversión en su capital humano que a su vez genera un avance en todos los sistemas de la organización.

Figura Nº 2
Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del
Balanced Scorecard.



Fuente: Robert Kaplan y David Norton (2000).

La Matriz DOFA

El método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

En tal sentido Serna H. (1999) define:

El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permite presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

Es importante recordar que hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación del análisis DOFA, este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más. Es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto.

En el método DOFA no se puede olvidar en ningún momento lo que dice Ansoff (1980) que la “verdadera finalidad de la planeación estratégica es llevar a la empresa a integrar procesos” (p. 169), que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo

conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido.

Mantenimiento

El mantenimiento es la prevención de fallas de un proceso o sistema en marcha, asegurando el buen funcionamiento de los mismos, estos mantenimientos varían de acuerdo a la empresa o al tipo de actividad que desarrollen las mismas, pueden ser de diferentes tipos como correctivos que se encargan de corregir las diferentes fallas que se vayan presentando, preventivo el cual se hace con anticipación estudiando las paradas que se puedan establecer en el sistema operativo de producción, el mantenimiento predictivo se aplica a las operaciones de la empresa mediante variables representativas de las operaciones y estado del proceso, que nos indique del funcionamiento de la mismo, y por último el mantenimiento cero horas que se encarga de hacerle un mantenimiento completo al equipo, remplazando partes desgastadas por nuevas, de manera que no presente nunca fallas y obtener así siempre el buen funcionamiento del equipo.

En tal sentido Newbrough E. (1996) define los siguientes tipos de mantenimiento como:

✚ Mantenimiento Correctivo: Es el conjunto de tareas destinadas a corregir los defectos que se van presentando en los distintos equipos y que son comunicados al departamento de mantenimiento por los usuarios de los mismos.

✚ Mantenimiento Preventivo: Es el mantenimiento que tiene por misión mantener un nivel de servicio determinado en los equipos, programando las intervenciones de sus puntos vulnerables en el momento más oportuno.

✚ Mantenimiento Predictivo: Es el que persigue conocer e informar permanentemente del estado y operatividad de las instalaciones mediante el conocimiento de los valores de determinadas variables, representativas de tal estado y operatividad. Para aplicar este mantenimiento, es necesario identificar variables físicas, cuya variación sea indicativa de problemas que puedan estar apareciendo en el equipo.

✚ Mantenimiento Cero Horas: Es el conjunto de tareas cuyo objetivo es revisar los equipos a intervalos programados bien antes de que aparezca ningún fallo, bien cuando la fiabilidad del equipo ha disminuido apreciablemente de manera que resulta arriesgado hacer previsiones sobre su capacidad productiva. (p. 84)

En este mismo orden de ideas se plantean los diferentes modelos de mantenimiento existentes, los cuales se dividen en un modelo correctivo el cual tiene como objetivo la reparación de las averías a medida que se vayan presentando, otro modelo es el sistemático el cual se puede realizar en cualquier momento ya que su función consiste en la medición y realización de pruebas para conocer lo que originó realmente las fallas, para luego realizar su enmendadura y por último se encuentra

el mantenimiento de alta disponibilidad que se aplica en su mayoría a los equipos que no pueden estar sin funcionamiento, para la implementación de este modelo se toma en cuenta el modelo sistemático, con el cual podemos conocer el trabajo detallado de los equipos y en qué momento se puede realizar el mantenimiento necesario.

Para ampliar un poco más esta conceptualización de los modelos de mantenimiento Newbrough E. (1996) establece:

✚ Modelo Correctivo: Este modelo es el más básico, e incluye, además de las inspecciones visuales y la lubricación mencionadas anteriormente, la reparación de averías que surjan. Es aplicable, como veremos, a equipos con el más bajo nivel de criticidad, cuyas averías no suponen ningún problema, ni económico ni técnico.

✚ Modelo Sistemático: Este modelo incluye un conjunto de tareas que se realizan sin importar cual es la condición del equipo; se realiza además, algunas mediciones y pruebas para decidir cuales tareas de mayor envergadura; y por último, se resolverán las averías que surjan. Es un modelo de gran aplicación en equipos de disponibilidad media, de cierta importancia en el sistema productivo y cuyas averías causan algunos trastornos.

✚ Modelo de Mantenimiento de Alta Disponibilidad: Es el modelo se aplica en aquellos equipos que bajo ningún concepto pueden sufrir una avería o un mal funcionamiento. Son equipos a los que se exige, además, unos niveles de disponibilidad altísimos, por encima del 90%. La razón de un nivel tan alto de disponibilidad es en general el alto coste en producción que tiene una avería. Para mantener estos equipos es necesario emplear técnicas de mantenimiento predictivo, que nos permitan conocer

el estado del equipo con él en marcha, y a paradas programadas, que supondrán una revisión general completa, con una frecuencia generalmente anual o superior. (p. 98)

Bases Legales

La presente investigación está enmarcada legalmente en la Ley de Hidrocarburos (2001), así como también en la Ley de Contrataciones Públicas (2010) y La Normativa Interna de PDVSA: Manual Corporativo de Contratación de PDVSA y sus filiales (2009).

En lo que respecta en materia de licitaciones o Contrataciones Públicas desde hace muchos años se cuenta con una Ley de Licitaciones (2001), sin embargo, en los últimos años se efectuaron varias modificaciones a la referida ley y se aprobaron varios decretos que en mayor parte o menor medida abrieron compuertas para la utilización de los concursos públicos en las contrataciones del estado.

Las modificaciones del decreto de rango Valor y Fuerza, Ley de Contrataciones Publicas N° 5.929 de fecha 11/03/2008, publicado en gaceta oficial extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.165 de fecha 06/09/2010 siendo esta su última modificación. En el respectivo decreto de rango Valor y Fuerza, Ley de Contrataciones Públicas, en su título I, Disposiciones Generales, Capítulo I, Disposiciones

Generales, Ámbito de aplicación, artículo N° 3, establece: “el presente decreto con rango, Valor y Fuerza de Ley, será aplicado a los sujetos que a continuación se señalan: Los Órganos y Entes del Poder Público Nacional, Estatal, Municipal, Central y Descentralizado...”

Lo que atribuye Al Departamento de Mantenimiento Mayor PDVAS GAS la Quizanda, la responsabilidad de cumplir con dicha Ley, por ser este, un ente del poder Nacional. En el referido Decreto, se establece todo lo concerniente a las Modalidades de contratación, bajo las cuales debe trabajar PDVSA GAS, así como las obligaciones con las cuales debe cumplir en sistema Nacional de contratistas.

Así mismo, en el decreto 4.998, publicado en la gaceta oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela N° 38.567 de fecha 20 de noviembre de 2006. que estipula las medidas de transporte APRA la promoción y desarrollo de las pequeña y medianas industrias (PyMES), Cooperativas y otras formas asociativas, productoras de bienes, prestadoras de servicios y ejecutoras de obras, ubicadas en el país, en su artículo 20 establece:

Los organismos y entes señalados en el artículo 2ª del Decreto con fuerza de ley de reforma parcial de la ley de licitaciones, establecerán en los pliegos de licitación general y selectiva o en las condiciones de contratación, en el cumplimiento del o los compromisos de responsabilidad social por parte del contratista. Así mismo, los órganos y entes contratos velaran por el cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social por parte del contratista. (p. 10)

Igualmente se establece en su artículo 25, lo siguiente:

Incurrir en responsabilidad administrativa conforme a la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, los funcionarios y funcionarias de los entes y órganos contratantes que incumplan las obligaciones establecidas en el presente decreto. (p. 13)

Definición de Términos

Contrato Público: es un tipo de contrato en el que al menos una de las partes es una Administración pública cuando actúa como tal, y en el que está sometida a un régimen jurídico exorbitante del Derecho privado que coloca al contratante en una situación de subordinación jurídica frente a la Administración.

Competitividad: es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada en el entorno socioeconómico.

Controlar: Acción que se refiere a medir y supervisar los resultados, comparar las con los planes y cuando sea necesario tomar las medidas correctivas.

Control: verificar si todo se realizado conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y al os principios admitidos, todo esto con la finalidad de detectar los errores para repararlos y evitar su futura repetición.

Control de gestión: instrumento gerencial integral y estratégico que apoyado en indicadores en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos.

Eficacia: es el grado con el que se alcanzan los objetivos y las metas de la organización.

Eficiencia: es hacer las cosas bien, capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

Gestión: conjunto de acciones y decisiones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

Indicadores de gestión: es una herramienta que permite evaluar procesos administrativos con el fin de detectar anomalías y realizar correctivos necesarios.

Objetivos: resultados a corto y largo plazo que una organización espera lograr para hacer realidad la misión y la visión de la empresa.

Planificación: proceso para establecer metas y un curso de acción para alcanzarlas.

Planificación estratégica: tipo de planificación por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.

Filiales: es una entidad controlada por otra entidad. La entidad controlada es llamada empresa, corporación o sociedad de responsabilidad limitada y la entidad que controla es llamada literalmente compañía madre.

Licitación: Es el procedimiento administrativo para la adquisición de suministros, realización de servicios o ejecución de obras que celebren los entes, organismos y entidades que forman parte del Sector Público.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo constituye la médula de la investigación, ya que se refiere al desarrollo propiamente del trabajo, describiendo las herramientas y los recursos usados para la concepción analítica, verificación y logro de los objetivos planteados, por esta razón es importante resaltar lo que expresa Hernández, Fernández y Batista. (2004) “el diseño de la investigación es la estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere para la investigación.” (p.185).

Diseño de la Investigación

Para realizar toda investigación resulta imprescindible luego de plantear los objetivos, seleccionar un diseño investigativo apropiado que permita estudiar la problemática planteada.

En este sentido Tamayo y Tamayo (2001), establece que un diseño de investigación se define como:

El diseño de la investigación es el planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación, y que nos indica los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos. (p. 108).

Tomando en cuenta la naturaleza y las cualidades de la información obtenida, se afirma que la investigación se encuentra enmarcada en un diseño no experimental, esto debido a la imposibilidad por parte de los autores a ejercer control o manipular la data recibida por la empresa, en tal sentido Balestrini (2001), establece que los diseños no experimentales “son aquellos donde la dimensión temporal atiende el numero de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos”. (p. 133).

Por otra parte, contenido en el diseño no experimental y acorde con las cualidades que poseen los datos obtenidos, los cuales se caracterizan por ser considerados idénticamente de la información suministrada por la empresa caso de estudio en un periodo determinado, este trabajo responde a un diseño investigativo no experimental, de tipo transeccionales descriptivos.

Tipo de investigación

Para enmarcar el tipo de investigación a utilizar fue necesario la revisión bibliográfica de diversas fuentes, las cuales hacen referencia a los tipos de investigación en tal sentido Tamayo y Tamayo (2001), manifiesta que:

Cuando se va a resolver un problema en forma científica, es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir. Este conocimiento hace posible evitar errores en la elección del método adecuado para un procedimiento específico. (p. 43).

La presente investigación se enmarca dentro de la modalidad de campo, ya que permite conocer la realidad del objeto a través de la aplicación de instrumento de recolección de datos como la encuesta, la entrevista y la observación directa. Adaptado a esta investigación es de campo ya que se hace necesaria la recolección de datos en las instalaciones de la empresa. Al respecto la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), establece en su Manual de trabajos de grado de especialización, Maestrías y Tesis Doctorales (2006) que la investigación de campo consiste en:

El análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y futuro constituyentes o predecir su ocurrencia, los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad con el propio estudiante. (p. 17).

Por otra parte, según los objetivos establecidos la investigación es descriptiva, ya que para el estudio se hace necesaria la recolección de información mediante el contacto directo con las personas involucradas en la problemática, se ha podido indagar sobre la descripción, el proceso y desarrollo de las valuaciones hechas por los inspectores del departamento. Por ello, Arias F. (2006) lo define como: "...la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p. 24).

Esta investigación se apoyará en una revisión documental que ayudará a emitir conclusiones y recomendaciones con respecto a la mejora de las evaluaciones hechas por los inspectores del departamento. En tal sentido la Universidad Pedagógica Experimental Libertador

(UPEL), en su Manual de trabajos de grado de especialización, Maestrías y Tesis Doctorales (2006) establece que la investigación con base documental es “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente en fuentes bibliográficas y/o documentales”. (p. 7).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto se reafirma la condición de carácter descriptivo, lo cual tiene como finalidad proponer una mejora en el control de los contratos del departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA Gas la Quizanda.

Nivel de Estudio

Esta investigación tuvo una orientación a nivel descriptivo, y estará comprendida dentro de la modalidad de tipo proyecto factible debido a la magnitud de la propuesta, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006), define el proyecto factible como “Investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta o de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades organizacionales” (p.21).

Se trata de un estudio descriptivo ya que la investigación tiene dentro de su objetivo principal contiene proponer herramientas de control, para los contratos del departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA Gas la Quizanda, describiendo los principales controles utilizados en el área mencionada, por lo tanto se medirán las variables y conceptos involucrados. Es por ello que se recolectaran datos con el objeto de

conocer los procesos y la opinión de los que laboran en el área estudiada, permitiendo entender la naturaleza del mismo.

Unidad de Estudio

La Unidad de Estudio en la presente investigación lo representa el Departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS la quizanda, la población es conocida y de fácil acceso para identificar a sus integrantes, ya que las variables a medir y cuantificar lo representan las actividades desarrolladas por dicha organización.

Población

La población se puede definir como el universo, el conjunto de individuos a los que se desea estudiar un fenómeno. Según Tamayo y Tamayo (2001) se entiende por población a "La totalidad de unidad de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben identificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes" (p. 137). Ahora bien, en cuanto a la población de esta investigación se tomará como premisa, trabajadores ubicados en las instalaciones de PDVSA GAS, la Quizanda; en donde está población estaría representada por un total de diez (10) empleados que labora específicamente en el Departamento de Mantenimiento Mayor.

Muestra

Debido a que el número de la población objeto de nuestro estudio es finita y por consiguiente es de fácil acceso y manejo para el investigador, se tomara la totalidad de la población representada por los gerentes, administradores, inspectores y contratistas pertenecientes al Departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS LA QUIZANDA. Esta muestra es probabilística ya que se conoce que se tomaran todos los elementos que la integran. Según Tamayo y Tamayo. (1998), "la muestra es el conjunto de operaciones que se utilizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población diversos o colectivos, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada." (p. 53).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para Arias F. (2001), las técnicas e instrumentos de recolección de datos,"son las distintas formas o maneras de obtener información. Son ejemplos de técnicas: la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, el análisis de contenido, entre otros". (p. 53).

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información serán, las entrevistas no estructuradas y el cuestionario utilizando la técnica de la encuesta como técnica confiable de la recolección de datos, a través del instrumento de cuestionario, el cual será construido por una serie de preguntas dicotómicas, las cuales se le realizara su análisis

respectivo, se tabularan y se graficaran en diagrama de torta, este instrumento será validado por lo menos con dos aspectos de contenido, tendrá alrededor de veinte (20) ítems que se corresponderá con los objetivos específicos.

Sabino (1997) establece que la encuesta “Es exclusivo de las ciencias sociales y parte de la premisa de que si queremos conocer sobre el comportamiento de las premisas, lo mejor, lo más directo y simple es preguntárselo a ellos”. (p. 102). El instrumento de recopilación de datos que se utilizo fue el cuestionario, el cual es definido por Sabino (1997) como “Un conjunto de preguntas estandarizadas para producir información que se considera necesaria durante la etapa de plantación de la encuesta” (p. 228).

Procesamiento de datos

Toda información debe poseer una fuente confiable que dé validez a las conclusiones alcanzadas a través del estudio llevado a cabo, la confiabilidad viene determinada en gran medida por el origen o procedencia de la información; la principal fuente de información de éste trabajo fue mencionada con anterioridad, conformada por la documentación de la entidad, la cual fue suministrada por el personal de la misma, específicamente el personal del departamento de Mantenimiento Mayor, quienes fueron pieza importante en el logro de las metas establecidas.

Partiendo de la información obtenida se considera pertinente citar a Tamayo y Tamayo (1992), quien expresa que la recolección de los datos “...depende en gran parte del tipo de investigación y del problema planteado para la misma y puede efectuarse desde la simple ficha bibliográfica, observación, entrevistas, cuestionarios o encuestas y aun mediante ejecución de investigaciones para este fin.” (p 98).

Con base en lo mencionado en párrafos anteriores, para la recolección de datos se empleó la revisión de la información otorgada por la empresa PDVSA GAS la Quizanda, a sí mismo no se puede dejar de mencionar la revisión bibliográfica, obtenida por textos y páginas Web, Trabajos de Grado, Leyes, Reglamentos, entre otros. Estas técnicas en conjunto, permitieron analizar y comparar todo lo referente a los procedimientos de la aplicación de herramientas de indicadores de gestión y el posterior análisis de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En los procesos de investigación con frecuencia se emplean instrumentos de recolección de datos, con la finalidad de recabar información pertinente y adecuada, que permita crear una opinión acerca de las variables a medir. Con respecto al objeto de estudio de la investigación planteada, se buscan obtener resultados lo mas cercanos a la realidad y así poder llevar a cabo un análisis en el que no se presentan dudas de la data obtenida; esto refiriéndose en la medida en que los encuestados suministren información certera y sin ningún tipo de influencia en su respuesta.

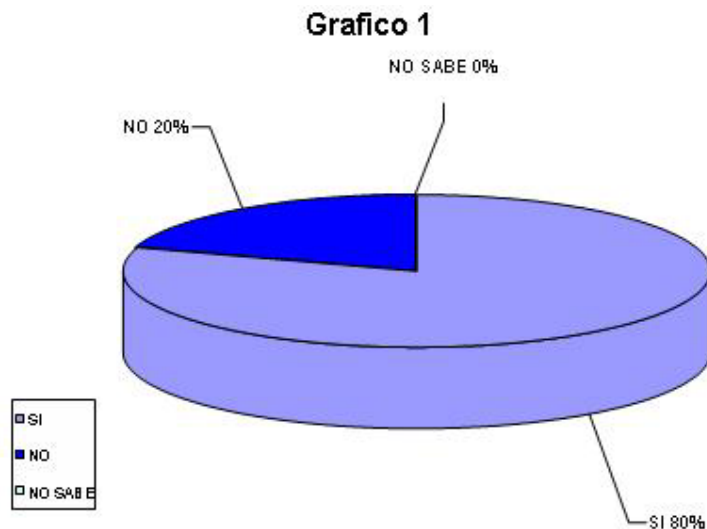
El instrumento de recolección de datos utilizado fue un cuestionario conformado por quince (15) preguntas de modelo dicotómicas aplicado al personal que labora en el departamento de mantenimiento Mayor de PDVSA GAS, Seguidamente la representación grafica de la información obtenida y su respectivo análisis, cabe a destacar que la representación grafica es un complemento de la presentación tabular.

Análisis del cuestionario

1 ¿El departamento utiliza algún tipo de sistema de control

Tabla Nº 1

Ref.	Nº de Prs.	%
SI	8	80
NO	2	20
NO SABE	0	0
TOTAL	10	100



Fuente: Quintero, J. (2011)

Análisis

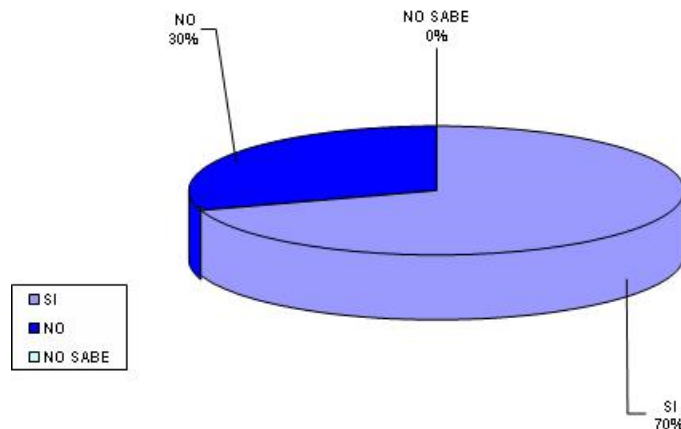
En relación a esta pregunta, el 80% de los encuestados manifestaron tener conocimiento sobre los sistemas de control establecidos y aplicados por el departamento en la ejecución de los contratos, mientras el otro 20% no comparte dicha respuesta. Esto demuestra que la mayoría de las personas que laboran en el departamento manejan las actividades y las situaciones relacionadas con la administración, observándose que a pesar de tener los conocimientos, la realidad demuestra que el control no se lleva de manera regular, es decir no cumple con los lapsos establecidos.

2 ¿Tiene usted conocimiento de los lineamientos que rigen el control de las partidas pertenecientes a los contratos, ejecutados por el departamento?

Tabla N° 2

Ref.	Nº de Per.	%
SI	7	70
NO	3	30
NO SABE	0	0
TOTAL	10	100

Grafico 2



Fuente: Quintero, J. (2011)

Análisis

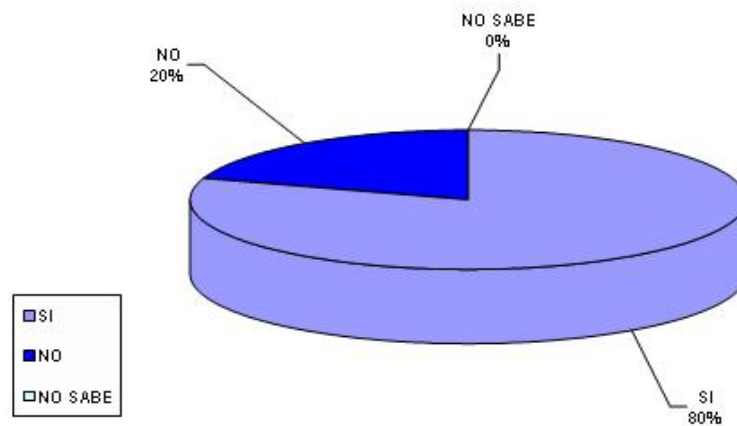
Se puede observar que el 70% de los encuestados manifestaron tener conocimiento de los lineamientos que rigen el control de las partidas pertenecientes a los contratos del departamento, mientras que el otro 30% no concuerda con esta respuesta, esta falta de conocimiento por una parte de las personas del departamento, afecta el proceso de las actividades de control de las partidas, ya que se pueden presentar desviaciones significativas en el contrato.

3 ¿Se aplica en el departamento las normativas expresadas en el manual corporativo de PDVSA y sus filiales en la ejecución de los contratos?

Tabla 3

Ref.	Nº de Per.	%
SI	8	80
NO	2	20
NO SABE	0	0
TOTAL	10	100

Grafico 3



Fuente: Quintero, J. (2011)

Análisis

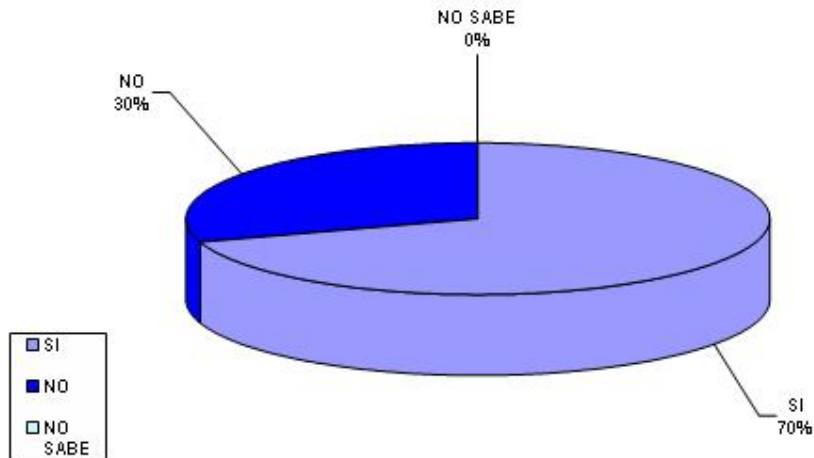
La tendencia de la pregunta realizada a los empleados arroja que el 80 % de los encuestados en el departamento, considero que las actividades del departamento siempre son ejecutadas de acuerdo a normas y procedimientos establecidos en el manual corporativo, mientras que el otro 20% considera q si cumplen con las normas pero existen variaciones en algunos contratos.

4 ¿Considera usted que esta normativa permite optimizar los procedimientos administrativos del departamento?

Tabla 4

Ref.	Nº de Per.	%
SI	7	70
NO	3	30
NO SABE	0	0
TOTAL	10	100

Grafico 4



Fuente: Quintero, J. (2011)

Análisis

Tal como puede evidenciarse en el gráfico precedente, un 70% de los encuestados manifestó que las normativas establecidas en el manual corporativo de PDVSA para la ejecución de los contratos si permite optimizar los procedimientos administrativos del departamento, mientras que el 30% considera que no por que hay una nueva Gaceta Oficial de contrataciones publicas la cual genera algunos cambios significativos, se

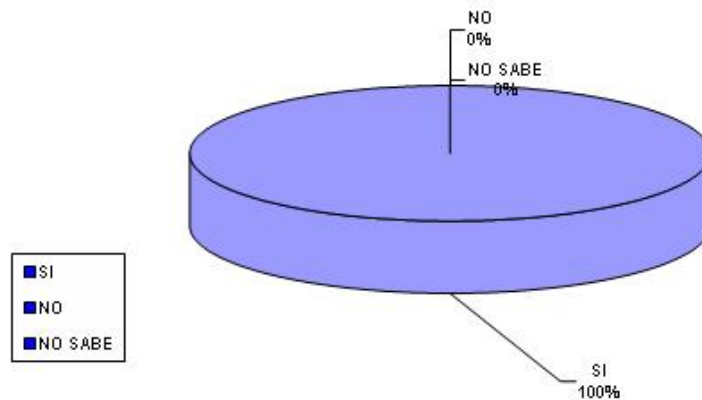
puede deducir que a pesar de que el manual esta en concordancia con las actividades de la empresa no tiene información actualizada.

5 ¿Se necesita implementar nuevas mejoras de gestión en el departamento?

Tabla 5

Ref.	Nº de Per.	%
SI	10	100
NO	0	0
NO SABE	0	0
TOTAL	10	100

Grafico 5



Fuente: Quintero, J. (2011)

Análisis

La totalidad de las personas encuestadas (100%) afirman que se necesita implementar mejoras en el departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS, esto nos indica que a pesar de que se lleva un control de

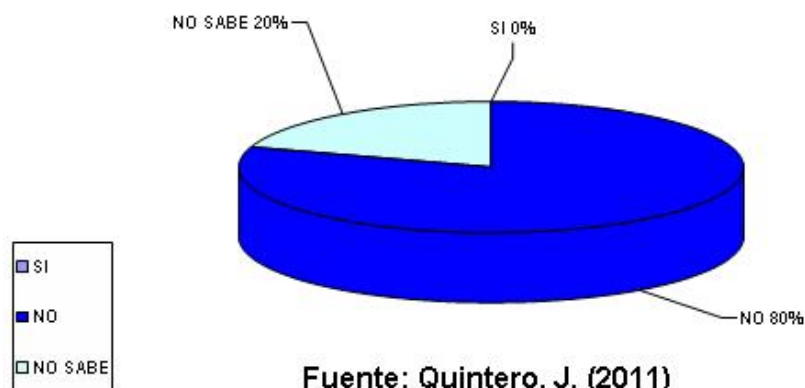
los contratos se necesita mejorar el sistema mediante la implementación de controles.

6 ¿Conoce usted que es un indicador de gestión?

Tabla 6

Ref.	Nº de Per.	%
SI	0	0
NO	8	80
NO SABE	2	20
TOTAL	10	100

Grafico 6



Análisis

En relación a este ítem se puede observar que el 80% de los encuestados aseguran que no se utilizan indicadores de gestión en este departamento, esto trae como resultado que no se puede identificar de manera específica las fortalezas y debilidades del departamento, y también trae

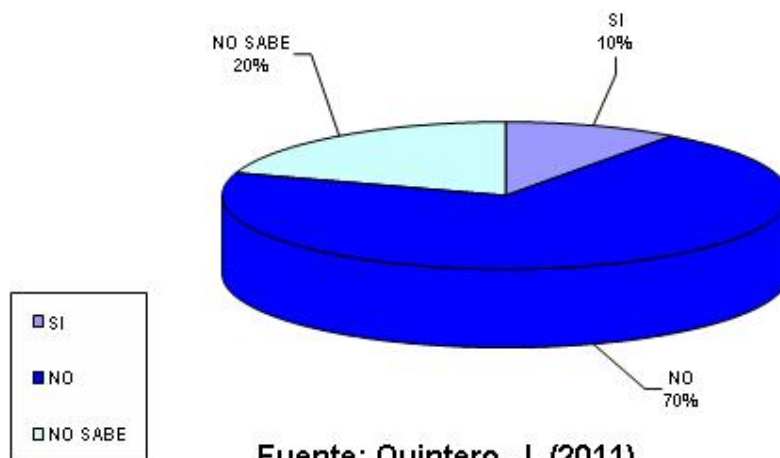
como consecuencia que se obstruya la información generando un retraso en el trabajo en equipo.

7 ¿Considera usted que existan actualmente mecanismos que permitan ejercer un control de gestión administrativa del departamento?

Tabla 7

Ref.	Nº de Per.	%
SI	1	10
NO	7	70
NO SABE	2	20
TOTAL	10	100

Grafico 7



Fuente: Quintero, J. (2011)

Análisis

En este gráfico se puede evidenciar que un 70% de los encuestados opinan que no existen en la actualidad mecanismos establecidos que permitan ejercer un control de gestión administrativa en el departamento, existe un 10% que afirma que si existen y un 10% no sabe. Queda

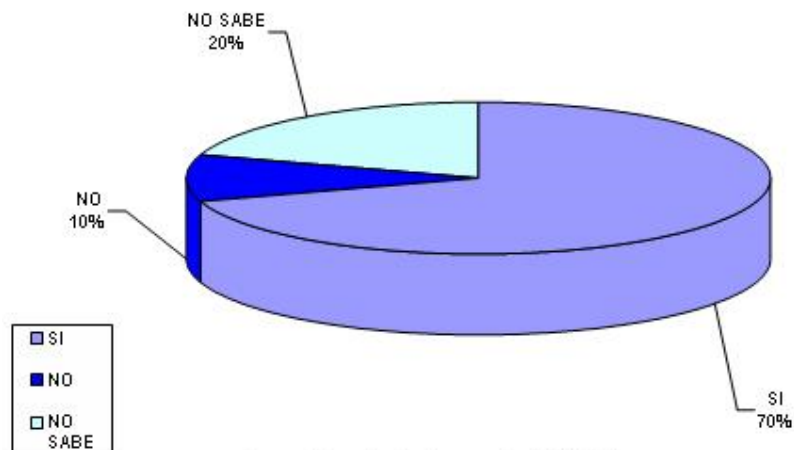
demostrado que no están siendo aplicados mecanismos de control dentro del departamento, por ello es necesario la implementación de los mismos para favorecer al proceso de ejecución de los contratos.

8 ¿Cree usted que la aplicación de indicadores de gestión el departamento contribuirían a mejorar el desarrollo de los procesos administrativos?

Tabla 8

Ref.	Nº de Per.	%
SI	7	70
NO	1	10
NO SABE	2	20
TOTAL	10	100

Grafico 8



Fuente: Quintero, J. (2011)

Análisis

El 70% de los encuestados indican que es pertinente la aplicación de indicadores de gestión en el departamento, ya que les permitiría evaluar y

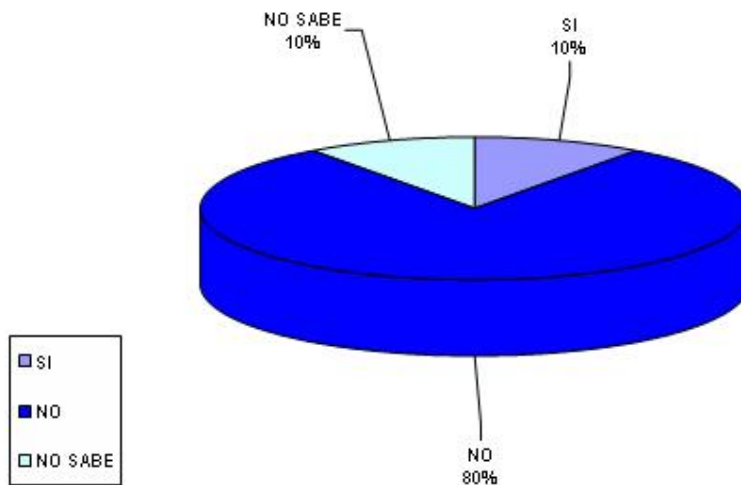
medir su gestión interna, el 10% de las personas encuestadas afirman que no es necesaria la implementación de indicadores debido a que consideran que realizan un buen trabajo, mientras que un 20% no sabe si sería conveniente o no, la no aplicación de indicadores.

9 ¿Tiene usted conocimiento sobre los tipos de indicadores de gestión aplicados en el sector público?

Tabla 9

Ref.	Nº de Per.	%
SI	1	10
NO	8	70
NO SABE	1	10
TOTAL	10	100

Grafico 9



Fuente: Quintero, J. (2011)

Análisis

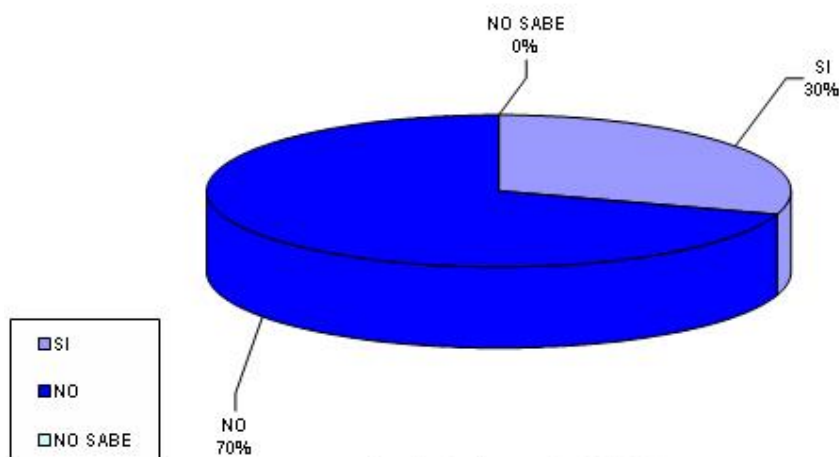
Existe un desconocimiento por parte de un 80% los encuestados, de los tipos de indicadores de gestión que se pueden aplicar al sector público, como lo son los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad, esto nos demuestra que el departamento no cuenta con sistemas de medición que permitan evaluar los resultados y la utilización de sus recursos de manera inmediata.

10 ¿Se aplican indicadores de gestión en el departamento?

Tabla 10

Ref.	Nº de Per.	%
SI	1	30
NO	8	40
NO SABE	1	30
TOTAL	10	100

Gráfico 10



Fuente: Quintero, J. (2011)

Análisis

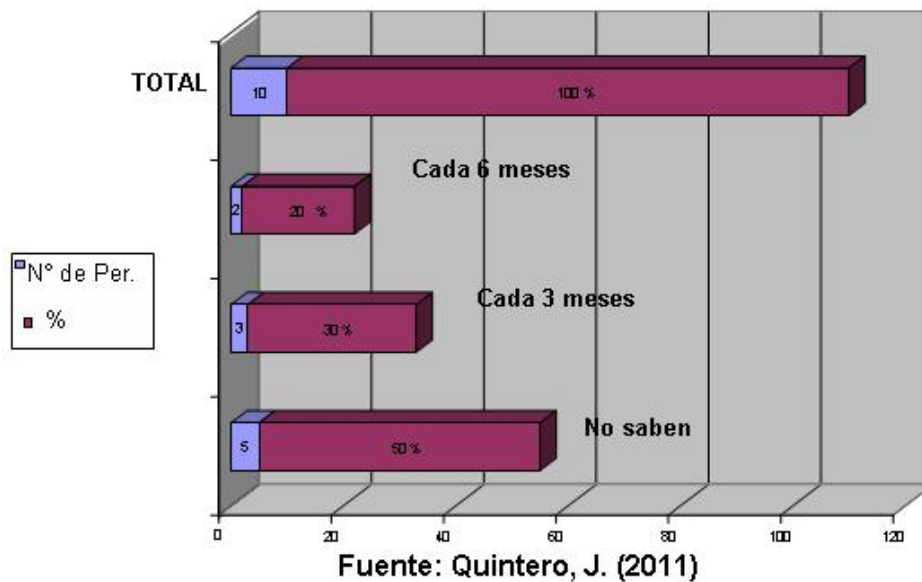
En este gráfico se puede observar que el 70% de las personas encuestadas afirman que no se aplican indicadores de gestión en el departamento, lo que trae como consecuencia que existe un sistema que determine las debilidades y fortalezas del departamento, además de no tener un conocimiento de cumplimiento de objetivos y metas establecidas.

11 En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿Cada cuanto tiempo aplican los Indicadores de gestión?

Tabla N° 11

Ref	N° de Per.	%
No saben	5	50
Cada 3 meses	3	30
Cada 6 meses	2	20
TOTAL	10	100

Gráfico 11



Análisis

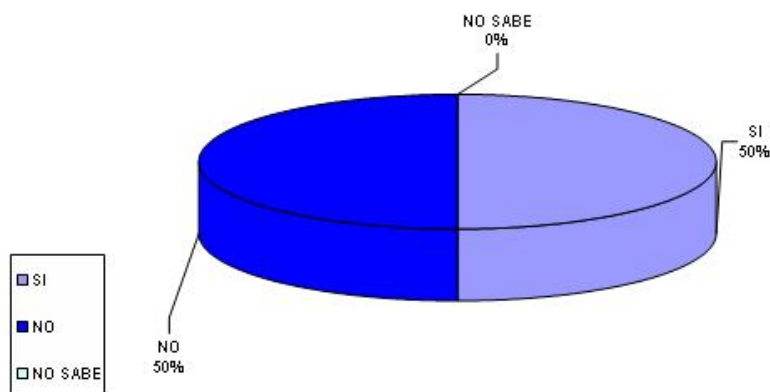
En base a la respuesta anterior aquí se evidencia que existe una contradicción ya que al evaluar esta respuesta se evidencia que el 50% de los encuestados saben que es un indicador de gestión pero tienen poco conocimiento del mismo y el otro 50% de los empleados no tienen conocimiento de si se aplican indicadores de gestión en el departamento, lo que nos demuestra que es necesario un adiestramiento al personal sobre que son los indicadores de gestión, para que se usen y como se aplican a las organizaciones, optimizando así los procesos de los departamentos.

12 ¿Sabía usted que los procesos administrativos del departamento pueden ser evaluados a través de indicadores de gestión?

Tabla N° 12

Ref.	Nº de Per.	%
SI	5	50
NO	5	50
NO SABE	0	0
TOTAL	10	100

Grafico 12



Fuente: Quintero, J. (2011)

Análisis

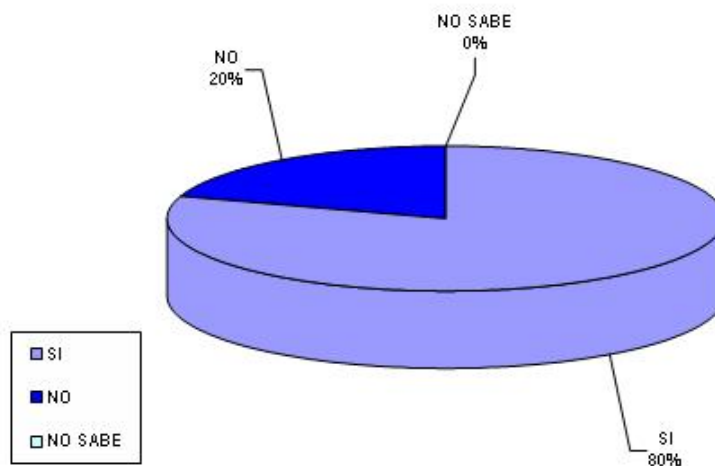
La pregunta dirigida a saber si el personal encuestado tiene conocimiento que sus procesos administrativos pueden ser evaluados a través de indicadores de gestión arroja como resultado que un 50% de estas personas afirman que saben que los procesos administrativos se pueden evaluar a través de indicadores, mientras que otro 50% niega tener conocimientos sobre el tema esto nos indica que existe un equilibrio en conocimientos sobre el tema el departamento.

13 ¿Considera usted que los indicadores de gestión pueden ser un elemento clave para describir y valorar los procedimientos que se realizan?

Tabla 13

Ref.	Nº de Per.	%
SI	8	80
NO	2	20
NO SABE	0	0
TOTAL	10	100

Grafico 13



Fuente: Quintero, J. (2011)

Análisis

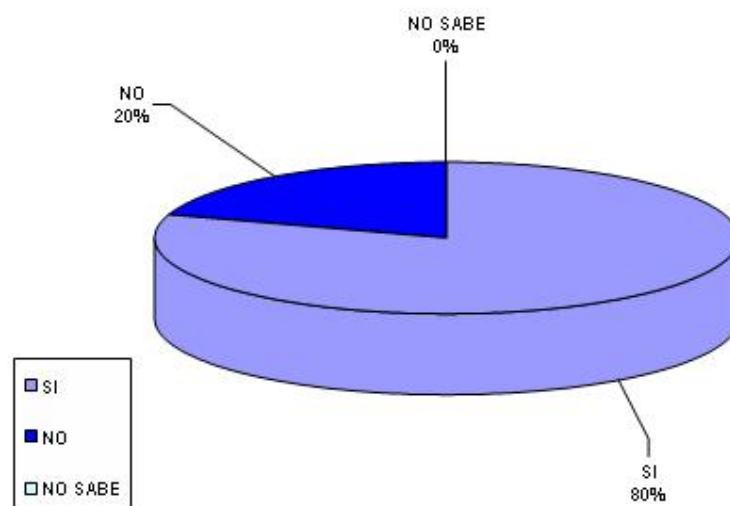
Tal como puede observarse en el gráfico precedente se observa que un 80% de los encuestados considero que la implementación de los indicadores de gestión en el departamento puede proporcionar alto control en los contratos y mejoras considerables en los procesos administrativos, mientras que un 20% no comparte la idea de aplicar indicadores de gestión.

14 ¿Se necesitan herramientas que permitan garantizar un eficiente control de los contratos ejecutados por el departamento?

Tabla 14

Ref.	Nº de Per.	%
SI	8	80
NO	2	20
NO SABE	0	0
TOTAL	10	100

Gráfico 14



Fuente: Quintero, J. (2011)

Análisis

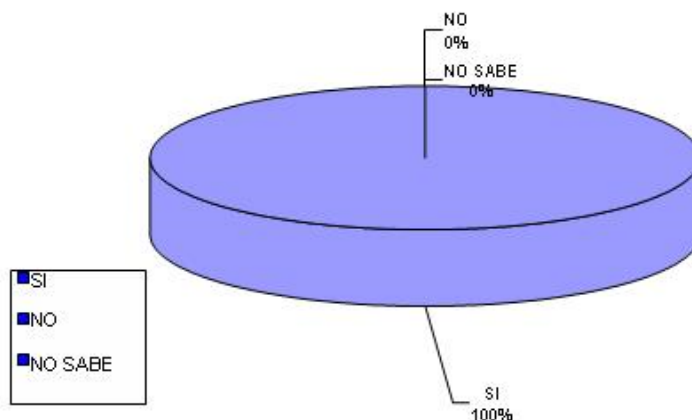
El 80% de los encuestados coinciden en que si se necesitan herramientas que permitan garantizar un eficiente control de las partidas de los contratos que están en ejecución en el departamento, lo cual sería de gran ayuda al departamento por que optimizaría el proceso de control de las partidas de cada uno de ellos, el otro 20% de los encuestados no comparte esta idea.

15 ¿El departamento estaría dispuesto a aplicar herramientas gerenciales que le permitan optimizar la gestión financiera?

Tabla 15

Ref.	Nº de Per.	%
SI	10	100
NO	0	0
NO SABE	0	0
TOTAL	10	100

Gráfico 15



Fuente: Quintero, J. (2011)

Análisis

El 100% de los encuestados respondieron que estarían dispuestos a aplicar en el departamento herramientas gerenciales que les permitan optimizar sus actividades y procedimientos financieros. En este sentido se puede decir que estas herramientas ayudan a constituir la propuesta de los indicadores de gestión, lo que permitirá medir constantemente sus actividades para saber si requieren introducción de mejoras, de esta manera se evalúan de forma permanente y se implementan correctivos.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Proponer herramientas de control mediante indicadores de gestión para la efectividad de los contratos del departamento de mantenimiento mayor de PDVSA GAS.

Luego de haber realizado un estudio sobre los procedimientos ejecutados por el departamento de mantenimiento mayor de PDVSA GAS, se obtuvo la información requerida, para la elaboración de la propuesta, la cual es mostrada en detalle en el presente capítulo.

Fundamentación de la propuesta

Esta propuesta esta fundamentada sobre las bases teóricas en esta investigación, para lo cual fue necesario revisar diversas leyes que fundamentan el control de gestión en los entes públicos, así como las leyes y decretos que fundamentan los procesos de contratación pública, de manera que permitan que permitirán el desarrollo de estos métodos de análisis de gestión en los procedimientos realizados en este departamento. Igualmente se contó con la revisión bibliográfica y trabajos de grado concernientes a los indicadores de de gestión a manera de sentar las bases conceptuales para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Propósito de la propuesta

El propósito principal de esta propuesta es proporcionar una herramienta de evaluación de desempeño que apoye al departamento de mantenimiento mayor de PDVSA GAS, en la verificación y control en la ejecución de sus funciones y del correcto cumplimiento de sus metas establecidas, todo esto a través del empleo de una metodología basada en indicadores de gestión.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Proponer indicadores de gestión como herramientas, que logren optimizar control de las partidas de los contratos que ejecuta el departamento de mantenimiento mayor de PDVSA GAS

Objetivos específicos

- ✚ Establecer la información administrativa para la consecución de la propuesta
- ✚ Optimizar los procesos administrativos del departamento de mantenimiento mayor de PDVSA GAS
- ✚ Determinar un plan de acción a ejecutar.

Factibilidad de la propuesta

En esta investigación se deberá determinar la posibilidad de ejecución de la propuesta, y para ello será necesario establecer en base a los objetivos planteados, la factibilidad técnica y financiera del proyecto.

En el estudio realizado demuestra que existe la capacidad en el departamento para implantar los indicadores, que se puede acceder a la información requerida y que el personal directamente involucrado posee conocimientos básicos sobre el tema, además del sustento teórico que la investigación les proporciona.

Concluyendo con la demostración de factibilidad de la propuesta, con respecto a la parte legal, la misma esta sustentada en el Capítulo II de la presente investigación y para el aspecto financiero; aunque se podrían generar costos adicionales por la necesidad de emplear un sistema de control de los contratos del departamento, esto no sería significativo en comparación con los múltiples beneficios que otorgaría para el fortalecimiento de sus funciones y cumplimiento de sus metas la implementación del mismo.

De acuerdo a la fundamentación de la propuesta, se considera propicia la implementación de indicadores de gestión como un complemento al fortalecimiento de la medición del cumplimiento de sus metas. Es por ello que se debe establecer un compendio de información clave que nos ayude a observar de forma más efectiva aspectos puntuales de los servicios prestados.

Esta investigación pretende conceptualizar algunos de los indicadores que pudieran ser aplicados en el departamento, es decir una orientación al personal con respecto al orden relevante que la información debe tener para que mediante esos datos evaluar la gestión y los resultados que se logren en el departamento, todo esto con la finalidad de detectar posibles errores que impidan el logro de los objetivos trazados. A continuación se mencionan los indicadores que pueden ser utilizados dependiendo de los fines establecidos particularmente.

PERSPECTIVAS DE INDICADORES DE GESTIÓN

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo: disminución del tiempo para la entrega de valuaciones al administrador del departamento

El ciclo de entrega de valuaciones por parte de los inspectores al administrador del departamento puede tardar al existir una variación en las cantidades de las partidas evaluadas, esto es debido a la falta de manejo de un solo formato de valuaciones, lo cual trae como consecuencia un retraso en la entrega de información, es por ello que se propone implementar un formato único para todos los inspectores en todas las áreas que maneja el departamento, en conjunto con el formato que maneja el administrador, y así poder llevar un control de las partidas, lo cual aceleraría el proceso de entrega de valuaciones y genera información oportuna y veraz al departamento.

Objetivo: maximizar el control de las partidas de los contratos

Considerando que las valuaciones son el consumo semanal que se realiza de un contrato mayor, debería de llevar un control tanto por parte del administrador como de los inspectores, por lo cual se hace necesario que en el formato que se esta estableciendo también se incluya el total de unidades por partidas para con ello establecer concordancia con el consumo total del contrato, y así poder llevar un mejor control del consumo individual de las partidas.

PERSPECTIVA ORIENTADA HACIA EL CLIENTE

Objetivo: incrementa la efectividad del departamento

Proporcionar al departamento soluciones en cuanto a la efectividad de las actividades que realiza el departamento, en el proceso de contrataciones y ejecución de contratos, tanto de obras como de servicios, cumpliendo con esto las metas planteadas por el departamento y con los objetivos establecidos. Lo cual generaría una satisfacción a los objetivos planificados.

Objetivo: aumenta la eficiencia de los empleados del departamento

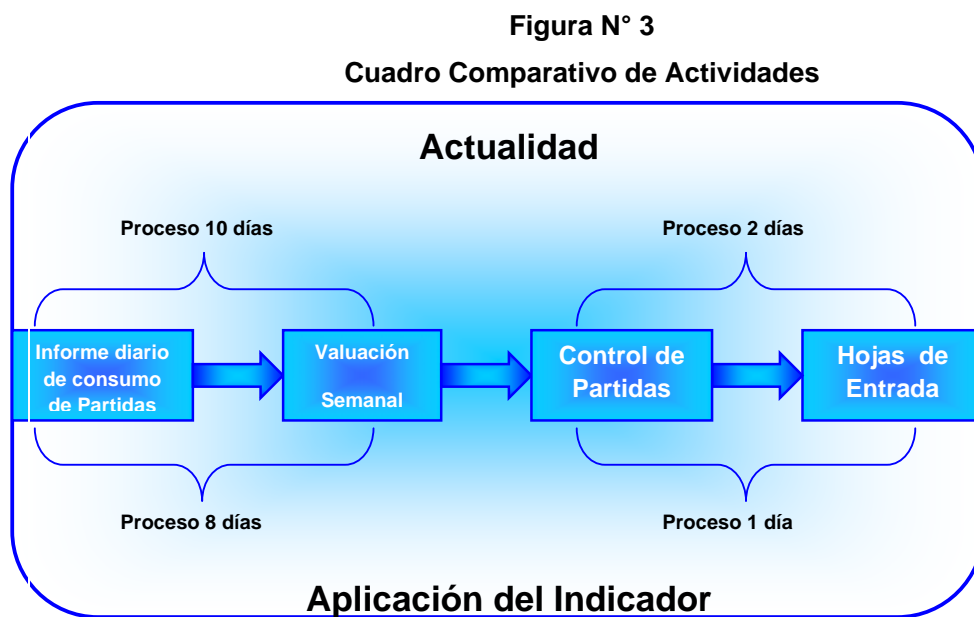
Aumenta la eficiencia de los empleados en el departamento ya que por medio de las herramientas implementadas pueden cumplir con sus metas, y proyectos de manera individual lo que crearía un mejor ambiente

de trabajo, con mejores análisis de respuesta a cualquier proceso que se le presente, trayendo como consecuencia una eficiencia en el departamento por que fluiría la información de manera rápida, efectiva y eficaz.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Objetivo: acelerar el proceso de entrega de hojas de entradas

El proceso de entrega de hojas de entradas de servicios a las contratistas para su correspondiente pago, se aceleraría ya que al minimizar el ciclo de entrega de valuaciones también acortaría el tiempo de control de consumo y supervisión de partidas por parte del administrador el cual al momento de recibir las valuaciones, solo vaciaría la información en su sistema para el control de las partidas y procedería al pago.



Fuente: Quintero J. (2011)

Objetivo: estandarización de criterios en la solicitud de datos y presentación de información de resultados.

Se estandarizaría un solo formato que se maneje tanto para los inspectores del departamento como para el administrador y los contratantes, ya que de esta manera solo se ajustaría al sistema de formato que tienen que manejar los tres en conjunto tanto para la contratación como para las valuaciones de las partidas como para el pago de las mismas.

Figura N° 4



Formato de Valuación
Gerencia de Mantenimiento Mayor RCO

OBRA/SERVICIO				
Ubicación:				
Empresa:				
Valuación N°	Periodo de Valuación			
Contrato N°	Desde		Hasta	
Partida N°	Descripción	UND.	Precio Unitario	Total Valuación
TOTAL A PAGAR				

Verificado Administradora de Contratos

Verificado por Ing. de Proyecto:

Por PDVSA GAS
Nombre:
C.I.:

Por PDVSA GAS
Inspector:
C.I.:

Recibido por:

Verificado MTTTO MAYOR T&D
GAS METANO:

Empresa:
Nombre:
C.I.:

Por PDVSA GAS
Nombre:
C.I.:

Fuente: Quintero J. (2011)

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo: incrementar la satisfacción del empleado



Al mejorar las actividades del departamento, y cumpliendo con los objetivos planteados se incrementa la satisfacción del personal del departamento, por que mejora el proceso interno de las actividades.

Objetivo: aumentar la capacitación de los empleados

Se capacitaría a todos los empleados del departamento, que todos manejan de manera individual la misma información y puedan manejar el mismo sistema, generando con esto un control general de los contratos que ejecuta el departamento.

Estructura de la propuesta

La propuesta esta estructurada con el objetivo de establecer e implementar los indicadores de gestión, que servirán de herramienta útil para el alcance de las metas, contribuyendo al desarrollo y crecimiento del departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS, tomando en consideración los siguientes lineamientos estratégicos:

-  Oportuna entrega de las valuaciones por los inspectores
-  Disminuir el tiempo de entrega de las valuaciones

- Auditar las partidas de las valuaciones
- Garantizar que las partidas todavía estén abiertas en el contrato.

Figura N° 5
DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA
A IMPLEMENTAR

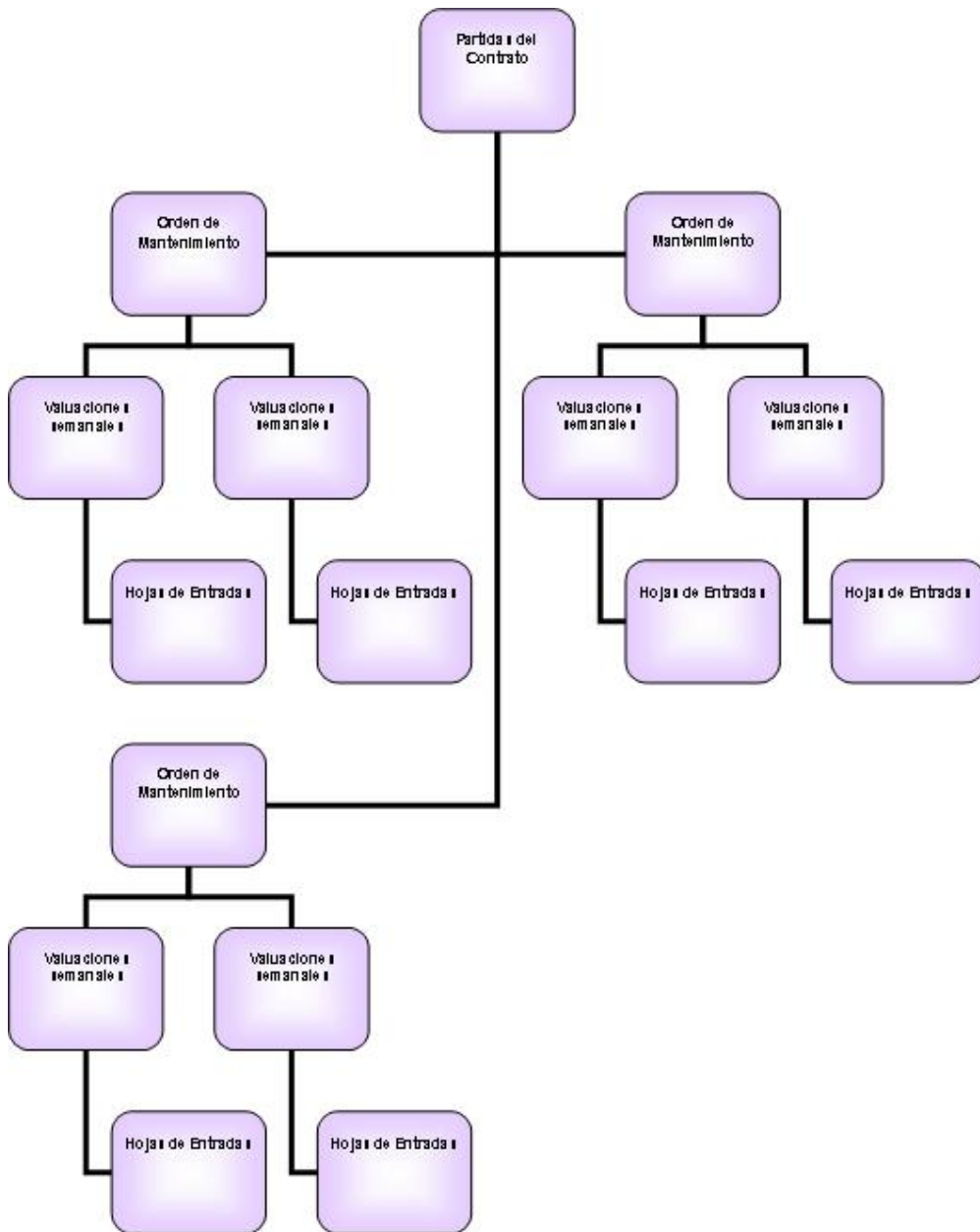
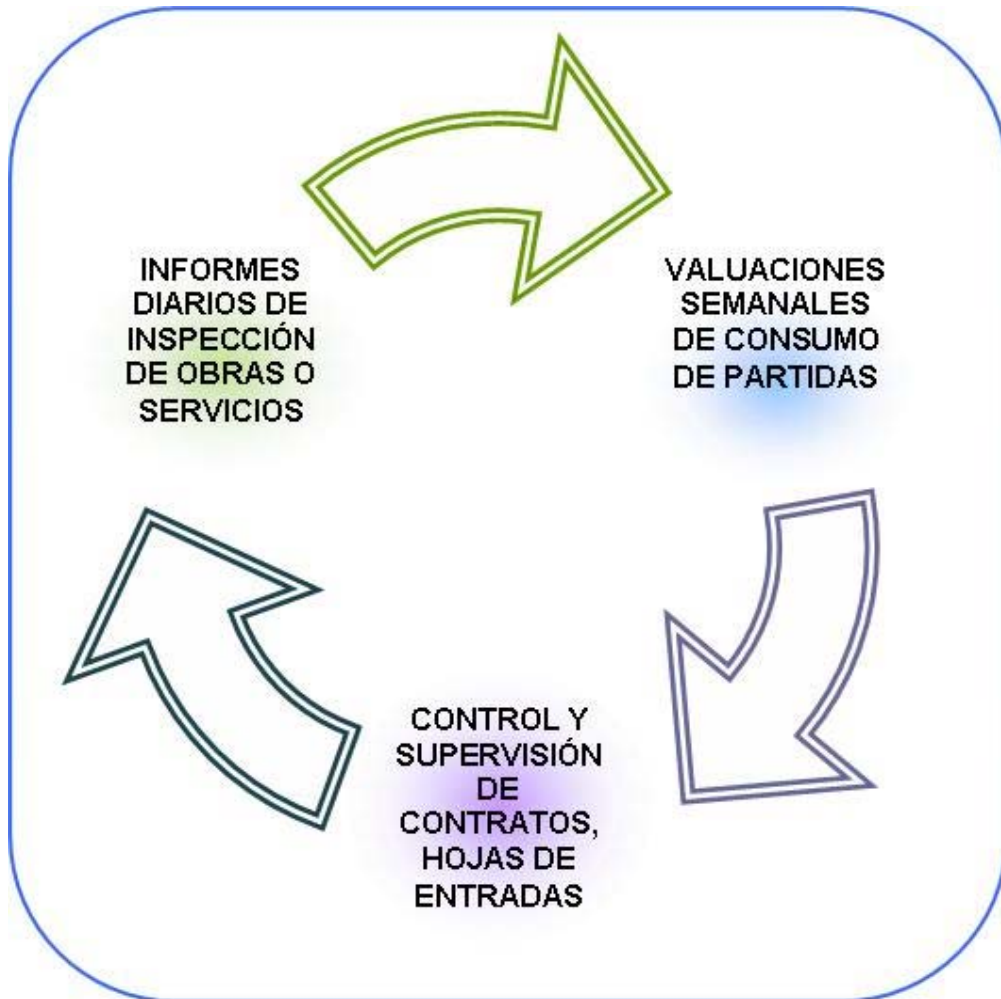


Figura N° 6
ACTIVIDADES A MEJORAR EN EL DEPARTAMENTO DE
MANTENIMIENTO MAYOR DE PDVSA GAS.



Cuadro N° 1
Matriz DOFA de las Perspectivas del Balanced Scorecard

DOFA	Debilidades	Oportunidades	Fortaleza	Amenazas
PERSPECTIVAS Financiera	-carencia de políticas administrativas -falta de control en el proceso de entrega de valuaciones y su respectivo pago	Estrategias en proyectos de inversión que generan Valor	Indicadores de gestión permiten llevar un control eficaz de las operaciones	Colapso de las actividades del departamento de un control a tiempo de las partidas de los contratos
Orientada hacia el cliente	fallas en la comunicación de la información de las actividades	Diversidad de estrategias a aplicar, que permiten la implementación de nuevos recursos	Satisfacción por disminuir el tiempo de pagos a los contratistas	Entregar la información fuera del tiempo estipulado genera un retraso en todas las actividades
Proceso Interno	-Ausencia de control de los procesos -Ausencia de un formato único de valuaciones	Modelo de gestión capaz de controlar y optimizar el proceso, logrando la satisfacción del personal	Sistema de gestión permite el logro de los objetivos establecidos en el departamento	Desconocimiento de desviaciones significativas en la ejecución de los contratos
Aprendizaje y Crecimiento	-Debilidad en las competencias del personal del departamento -Mala distribución de actividades entre el personal	Diversidad de estrategias y herramientas de aprendizaje y crecimiento para el personal del departamento	-Personal satisfecho por el clima organizacional -Personal capacitado para desarrollar las actividades de su trabajo	Falta de estimulación en la inversión del aprendizaje

Fuente: Quintero, J. (2011)

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez analizada e interpretada toda la información que se obtuvo a través de la aplicación de los respectivos instrumentos al personal del departamento de mantenimiento mayor de PDVSA GAS, se estimo conveniente establecer las siguientes conclusiones:

✚ Establecer mecanismos de contratos en el departamento a través de la creación y aplicación de un instrumento que delimite los lineamientos correctos a seguir en cuanto a las valuaciones emitidas por los inspectores de campo. Todo esto con la finalidad de hacer que estas actividades estén en consonancia con las otras funciones del departamento, además de poder observar posibles desviaciones y poder realizar correcciones a tiempo

✚ Verificar periódicamente los valores y metas establecidas y comparar con los resultados que estén emitiendo los indicadores, examinando si realmente a través de los mismos se puede apreciar le desarrollo de las actividades.

✚ Considerar la adecuación de los procedimientos ejecutados en el departamento por medio de un sistema único de valuaciones, ya que esto permitiría al personal que labora en este departamento identificar el consumido de las partidas de cada contrato de manera eficaz, además de optimizar la gestión de los recursos.

✚ Programar un proceso de inducción a través de un cronograma de cursos, charla o conferencias que formen al personal, con respecto a los tipos de indicadores de gestión utilizados en el sector público y así demostrar que a través del uso de esta herramienta de evaluación se podría mejorar y optimizar sus procesos internos administrativos.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones descritas anteriormente, y teniendo como propósito la implementación exitosa de esta propuesta de herramientas de control mediante indicadores de gestión para la ejecución de los contratos del departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS, se expone una serie de recomendaciones a tener en cuenta

✚ Aplicar indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño del departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS, ya que se considera necesario implementar herramientas de control de los contratos que evalúa el departamento, con la finalidad de mejorar los procedimientos establecidos y corregir los errores que no permitan alcanzar las metas establecidas.

🚦 Establecer un plan de acción definiendo lo que se va hacer, cuando se va hacer, quien lo va hacer, como se va hacer y quien lo va hacer.

🚦 Evaluar y monitorear las actividades y procesos del departamento, ya que el control permite la adecuada utilización de los recursos, como también permitirá tener una visión mas clara sobre la ejecución de cada contrato y a su vez proporcionar ajustes que sean necesarios a tiempo.

🚦 Debe implementarse un sistema de monitoreo y control de los indicadores de gestión que se implementaran, al menos una vez al mes, para analizar el consumos de las partidas de los contratos previniendo desviaciones posibles.

🚦 Este medio de gestión propone que se involucren los inspectores de los contratos y el administrador, pero también se hace necesario involucrar de todo el personal de departamento, para que exista un conocimiento integral del sistema y entre todos ayuden al control de los procesos del mismo.

🚦 Se recomienda implementar este modelo de gestión a través de una herramienta informática (Visual Basic) que permita la estandarización de criterios y un fácil acceso a la información, lo cual ayudara a la optimización del tiempo en la entrega y control de las valuaciones de los contratos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arévalo, V.; Sequera, L. y Yacoub, J. (2009). **Sistema de Indicadores de Gestión para evaluar el desempeño de la Coordinación de Administración de la Universidad Latinoamericana y del Caribe ULAC-Carabobo**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Aguilar. A; Laytoni. M y Salcedo. L (2008). **Diagnostico de Factibilidad de Aplicación de Indicadores de Gestión dentro de la Dirección de Desarrollo Urbano de la Alcaldía de Bejuma del Estado Carabobo**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.
- Acosta N. (2006). **Propuesta de un Sistema de Indicadores de Control de Gestión Basado en el Balanced Scocard para el Área Financiera de la Empresa SAIN C.A**. Trabajo de grado publicado. Universidad de Carabobo.
- Arias F. (2001) El proyecto de investigación **“Guía para su elaboración”** Editorial Episteme C.A. Venezuela
- Arias F. (2006). **El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica**. 5ª edición. Editorial Episteme.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (1997) **Indicadores para la Gestión Empresarial**. (1 ra. Edición) España. www.AECA.es
- Beltrán J. (1999) **Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad** (2 da Edición) Colombia. Editorial Temas Gerenciales.
- Balestrini M. (2001) **Como se elabora el proyecto de investigación**. Consultores asociados, quinta edición, Venezuela.

Delgado, Colombo y Orfila (2003) **Conduciendo la investigación**.
Editorial Cómala. Com Valencia, Estado Carabobo.

Duarte C. (2006). **Diseño de Indicadores para el Control de Gestión del Instituto Autónomo Falcón del Estado Cojedes (INVIAL) para el Año 2006**. Trabajo de grado publicado. Universidad de Carabobo.

Estupiñan R. (2003). **Análisis Financiero y de Gestión**. ECOE Ediciones, Bogotá.

Hernández, Fernández y Batista (2004) Metodología de la investigación.
Editorial Mc Graw-Hill.

Hernández Nélica y Rodríguez Malyuri (2005). Desarrollo del capital humano para afrontar los retos de la competitividad.

Kaplan R. y Norton D. (2000) **Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral**. (2 da Edición) Barcelona.

Ley de Hidrocarburos. **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 37.076** del 13 de Noviembre de 2000.

Ley De Contrataciones Públicas. **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 39.165** del 24 de abril de 2009.

Manual Corporativo de Contratación de Petróleos de Venezuela, S.A.
(PDVSA) y sus filiales. (2009)

Newbrough E. (1996) **Administración de Mantenimiento Industrial**.
Editorial Diana, México.

Nieves S. (2006). **Diseño de una Herramienta de Control y Seguimiento de Gestión y Monitoreo de Resultados, para Evaluar el Desempeño de la Unidad de Costos y Presupuesto**

Adscrita a la Gerencia de Finanzas del Complejo Petroquímico Morón. Trabajo de grado publicado. Universidad de Carabobo.

Ospino J. y Gómez L. (2006). **Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para el Almacén de Repuestos de la Empresa Plumrose Latinoamericana C.A.** Trabajo de Maestría. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Oswaldo de la fuente (2010). www.zonaeconomica.com . (Consulta Diciembre, 2010)

Pedraja F. Salinas J. y Salinas M. (2005) Revista Economica y Estadistica. Vol. XLIII (2) Cordoba, Republica Argentina.

Reinhard F. (2007). **Arte Y Gestión, Una Poética para El Gerente del Tercer Milenio.** El periodista, Edición santiago de chile.

Sabino C. (1997) Como hacer una tesis **“guía para elaborar y redactar trabajos científicos”**. Ediciones Panapo. Venezuela.

Tamayo y Tamayo (1998) **El proceso de la investigación científica**, 2da edición, Limusa Noriega Editoriales. México.

Tamayo y Tamayo (2001) **El proceso de la investigación científica**, 4ta edición, Limusa Noriega Editoriales. México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) **Manual de trabajos de grado de especialización y Maestrías y Tesis Doctorales** (2006). Editorial FEDUPEL, cuarta edición, Venezuela.

ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPONER HERRAMIENTAS DE CONTROL MEDIANTE
INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFECTIVIDAD DE LOS
CONTRATOS DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO MAYOR
DE PDVSA GAS**

MODELO DE CUESTIONARIO

Estimado Empleado: a continuación se le presenta un instrumento de recolección, cuyo propósito es obtener su opinión acerca de la situación actual que se presenta con respecto al desempeño organizacional de la empresa PDVSA GAS, así como la importancia de indicadores de gestión en el cumplimiento de los objetivos y metas del departamento de mantenimiento mayor. Sus respuestas son fundamentales para el éxito de la investigación que se está realizando, razón por la cual se solicita su colaboración, a fin de hacer posible el estudio, el cual permitirá aportar los datos significativos en el área estudiada. Cabe destacar, que la información suministrada, será utilizada con fines estrictamente académicos y reviste un carácter confidencial.

Instrucciones: el cuestionario consta de quince (15) preguntas, cerradas de modelos dicotómicas, marque con una (x) la respuesta, la pregunta N° 11 es la única que tiene un patrón diferente.

Ítems	SI	NO	No sabe
1 ¿El departamento utiliza algún tipo de sistema de control de gestión?			
2 ¿Tiene usted conocimiento de los lineamientos que rigen el control de las partidas pertenecientes a los contratos, ejecutados por el departamento?			
3 ¿Se aplica en el departamento las normativas expresadas en el manual corporativo de PDVSA y sus filiales en la ejecución de los contratos?			
4 ¿Considera usted que esta normativa permite optimizar los procedimientos administrativos del departamento?			
5 ¿Se necesita implementar nuevas mejoras de gestión en el departamento?			
6 ¿Conoce usted que es un indicador de gestión?			
7 ¿Considera usted que existan actualmente mecanismos que permitan ejercer un control de gestión administrativa del departamento?			
8 ¿Cree usted que la aplicación de indicadores de gestión el departamento contribuirían a mejorar el desarrollo de los procesos administrativos?			
9 ¿Tiene usted conocimiento sobre los tipos de indicadores de gestión aplicados en el sector público?			
10 ¿Se aplican indicadores de gestión en el departamento?			

11 En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿Cada cuanto tiempo aplican indicadores de gestión?			
12 ¿Sabía usted que los procesos administrativos del departamento pueden ser evaluados a través de indicadores de gestión?			
13 ¿Considera usted que los indicadores de gestión pueden ser un elemento clave para describir y valorar los procedimientos que se realizan?			
14 ¿Se necesitan herramientas que permitan garantizar un eficiente control de los contratos ejecutados por el departamento?			
15 ¿El departamento estaría dispuesto a aplicar herramientas gerenciales que le permitan optimizar la gestión financiera?			

**CUADRO Nº 2
CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición Dimensión	Indicadores	Ítems	Fuentes	Instrumentos
Proponer herramientas de control, mediante indicadores de gestión, para el efectivo desarrollo de los contratos del departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS la Quizanda.	Diagnosticar la situación actual del departamento de mantenimiento mayor en cuanto al control de los contratos.	Lineamiento de Control	Referido a la manera como se lleva a cabo el proceso de control de los contratos, en el departamento de mantenimiento mayor de PDVSA GAS.	-Marco legal -Manual de procedimientos -Actividades de control	1,2,3,4,5,6,7	-Documentos -Personal del departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA Gas la Quizanda.	-Revisión Documental -cuestionario -Entrevista
	Desarrollar los indicadores de gestión en la ejecución de los contratos, para la efectividad de los mismos.	Indicadores de gestión	Desarrollar los indicadores como base de ejecución de los contratos, lo que nos permitirá la efectividad de los procesos mantenidos por la empresa, para el logro de sus objetivos.	-Lista de chequeo -Análisis de variables - comparaciones de variables	8,9,10,12,13,14,15	Personal del departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA Gas la Quizanda	Cuestionario
	Proponer herramientas de control, mediante la aplicación de indicadores de gestión, para la efectividad de los contratos del departamento de Mantenimiento Mayor de PDVSA GAS la Quizanda.	Indicadores de gestión	Proponer herramientas de control, mediante indicadores de gestión, para el efectivo desarrollo de los contratos del departamento de mantenimiento mayor.	-Proceso interno -Desempeño -Financiero			

Fuente: Quintero, J. (2011)

ESTRUCTURA GENERAL DE PDVSA GAS, S.A.

