



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
NÚCLEO DE MONAGAS**

**INDICADORES PARA EL MEJORAMIENTO EN EL CONTROL DE LA
GESTIÓN. CASO: GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE PDVSA EN
MATURIN, ESTADO MONAGAS**

**Autor:
Ing. Marianella Eguis
Asesor Académico:
Prof.: Omaira García**

Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias
Administrativas, Mención Gerencia General

Maturín, Abril de 2009



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ACTA DE TRABAJO DE GRADO N° 382

Nosotras, Omaira García, Mary Figueroa y Marvelys Gallardo integrantes del jurado designado por la comisión Coordinadora de Postgrado en Ciencias Administrativas, para examinar el Trabajo de Grado Titulado "INDICADORES PARA EL MEJORAMIENTO EN EL CONTROL DE LA GESTIÓN. CASO: PROYECTO DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE PDVSA EN MATURÍN ESTADO MONAGAS" presentado por el (la) Ingeniero de Petróleo Marianella del Rosario Equis Yoli, con Cedula de Identidad N° 12.793.548 a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención **Gerencia General**, hacemos constar que hemos examinado el mismo e interrogado al postulante en sesión pública celebrada hoy, a las 02:00 p.m. en el aula 1 del Centro de Estudios de Postgrado del Núcleo de Monagas. Finalizada la defensa del trabajo del postulante, el jurado decidió aprobar por considerar, sin hacerse solidario de las ideas expuestas por el autor, que el mismo se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Institución.

En fe de lo anterior se levanta la presente Acta, que firmamos conjuntamente con el Coordinador de Postgrado en Ciencias Administrativas en la Ciudad de Maturín el día lunes quince de agosto del año dos mil once.

JURADO EXAMINADOR:

Profa. Omaira García (Tutora)
C.I. 4.038.427
Profa. Mary Figueroa
N. 1848301/x-5910003
C.I. 4.947.984
0426-4937829/9953508
Profa. Marvelys Gallardo
C.I. 9.897.054
0414-3945475
Coordinador del Programa de Postgrado
Prof. Rubén Espinoza


Firma y sello 

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios Todo Poderoso por haberme permitido lograr esta nueva meta en mi vida profesional, que a pesar de encontrar en el camino obstáculos a vencer, solo DIOS guió mis pasos hasta el final del logro de mis objetivos.

Gracias a la Virgen del Valle y A la Rosa Mística por interceder ante Dios Todopoderoso para que atendiera mis peticiones de lograr culminar mis estudios de Postgrado.

Gracias a mis padres, que a pesar de no estar a mi lado siempre acompañan mis logros

Gracias mis hijos amados por inspirarme a levantarme de cada tropiezo y seguir siempre adelante, Dios me los cuide siempre.

Gracias a mis hermanos Enrique y Carlos por apoyarme desde los inicios de mi vida profesional.

Gracias Carlos Relva, por tu apoyo, cariño y dedicación, incitándome siempre a mirar siempre hacia el futuro, fomentado en mí la paciencia y perseverancia.

Gracias Yoelis y Ana por acompañarme en cada momento importante es estos últimos años de mi vida.

A mis amigos Rocío, Claritza, Luis H, Josefina, Juan C, Luis D y Betty, quienes siempre me dieron ánimos para seguir adelante.

Gracias a mi empresa PDVSA, por permitirme realizar e implementar mi trabajo de grado.

A la Universidad de Oriente, por permitirme formarme como profesional y lograr cumplir los objetivos necesarios para obtener el título de Magister Scientiarum en Gerencia General.

¡Muchas Gracias!

DEDICATORIA

Este logro es un ejemplo de que las metas por muy alejadas que parezcan, pueden alcanzarse, por tal motivo dedico este éxito:

A mi Dios Todopoderoso, por iluminarme y hacerme consecuente en mis estudios e indicarme el mejor camino para alcanzar las metas propuestas y así obtener el título de Magister Scientiarum, gracias padre por este favor concedido. A mi Virgen del Valle por atender mis peticiones y me guiaron de la mejor manera para lograr mis metas.

A mis hijos como una prueba de que cada cosa que nos proponemos son constancia y perseverancia pueden ser posibles.

Marianella Eguis

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado: “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
RESOLUCIÓN	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS	ix
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	12
CAPÍTULO II	13
MARCO REFERENCIAL	13
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	13
BASES TEÓRICAS	15
Control	15
Importancia del control	18
Elementos del control	20
Áreas del control	22
Control de Gestión	25
Los instrumentos del control de gestión	27
Control de Gestión y Cadena de Valor	28
Gestión	30
Gestión de Proyectos	32
Indicadores de resultados para el Control de Gestión	37
Indicadores de resultados	38
Indicadores de proceso	38
Indicadores de estructura	39
BASES LEGALES DE LA INVESTIGACIÓN	43
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	43
LEY DEL ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO	45
Petróleos de Venezuela	45
Gerencia de Desarrollo Social	45
Visión	45
Misión	46

Premisas de Funcionamiento.....	46
SISTEMA DE VARIABLES	47
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	49
CAPÍTULO III.....	51
MARCO METODOLÓGICO.....	51
TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
NIVEL DE INVESTIGACIÓN	52
POBLACIÓN.....	53
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	54
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	54
VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.....	56
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	56
TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	57
CAPÍTULO IV	58
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	58
VARIABLE I. PROYECTOS SOCIALES ACTUALMENTE DESARROLLADOS EN LA GERENCIA.....	59
VARIABLE II. EXISTENCIA DE INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN	72
VARIABLE III. ELEMENTOS A SER CONSIDERADOS PARA EL DISEÑO DE INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN.....	78
VARIABLE IV. OPINIÓN DEL RECURSO HUMANO	92
CAPÍTULO V	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES.....	99
CAPÍTULO VI	100
PROPUESTA.....	100
INDICADORES PARA MEJORAMIENTO EN EL CONTROL DE LA GESTIÓN. CASO: PROYECTOS EN LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE PDVSA, EN MATURÍN, ESTADO MONAGAS	100
Introducción.....	100
Objetivos de la Propuesta	101
Objetivo General	101
Objetivos Específicos	101
Justificación e Importancia	101
Indicadores Propuestos.....	102
Indicadores para el Control de Gestión	104
Implementación de los Indicadores Propuestos	108
Evaluación, Seguimiento y Control de la Implementación de la Propuesta.....	109

Responsables de la Implementación.....	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS.....	114
HOJAS METADATOS.....	127

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Identificación y Definición de Variables utilizadas por la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas.....	48
Cuadro 2	Caracterización inicial de los Proyectos en la Gerencia de Desarrollo Social.....	60
Cuadro 3	Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales para Áreas en las Cuales Actualmente la Gerencia de Desarrollo Social Está Realizando Proyectos.....	64
Cuadro 4	Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para número de proyectos sociales actualmente desarrollados en la Gerencia	65
Cuadro 5	Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales para los Tipos de Proyectos Llevados Adelante en la Actualidad por la Gerencia	67
Cuadro 6	Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales para Monto, en Bolívares Fuertes, de los Recursos Involucrados en el Desarrollo de los Proyectos actualmente llevados adelante por la G gerencia	68
Cuadro 7	Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales para Porcentaje de Ejecución de los Proyectos actualmente llevados adelante por la Gerencia	70
Cuadro 8	Elementos que Definen la Realidad del Control de Gestión.....	71
Cuadro 9	Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para existencia de normas y procedimientos de control de gestión definidos para los distintos proyectos sociales en la gerencia..	74
Cuadro 10	Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para premisas empleadas en la gerencia para el control de gestión de los distintos proyectos.....	75
Cuadro 11	Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para áreas críticas del control de gestión para los distintos proyectos en la gerencia.....	76
Cuadro 12	Elementos considerados para el diseño de indicadores de control de gestión	78
Cuadro 13	Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para instrumentos de control de gestión para el buen desenvolvimiento de los proyectos en la gerencia.....	81
Cuadro 14	Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para dimensiones del control de gestión que se aplican al desenvolvimiento de los proyectos en la gerencia.....	83

Cuadro 15	Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para indicadores de control de gestión que se usan en el desarrollo de los proyectos en la gerencia	84
Cuadro 16	Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para tipos de indicadores para el control de gestión de los proyectos en la gerencia.....	86
Cuadro 17	Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para opinión sobre periodicidad de la aplicación de los indicadores para el control de gestión de los proyectos en la gerencia.....	87
Cuadro 18	Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para opinión sobre medio de recolección de información para indicadores de control de gestión de los proyectos en la gerencia.....	88
Cuadro 19	Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para responsables de aplicación de los indicadores de control de gestión de los proyectos en la gerencia.....	89
Cuadro 20	Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para opinión sobre los atributos del método de cálculo, unidad y umbrales de los indicadores a ser propuestos	91
Cuadro 21	Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para opinión sobre el nivel de eficiencia de los actuales indicadores de control de gestión utilizados para el desarrollo de los proyectos en la gerencia	92
Cuadro 22	Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para opinión acerca de la necesidad de creación de indicadores de control de gestión más eficientes, para el desarrollo de los proyectos en la gerencia	93
Cuadro 23	Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para opinión acerca de los atributos que deben tener los indicadores a ser propuestos.....	94



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN GERENCIA GENERAL
NÚCLEO DE MONAGAS**

**INDICADORES PARA MEJORAR EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE LOS
PROYECTOS EN LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE PDVSA,
EN MATURIN, ESTADO MONAGAS**

Autor: Marianella Eguis

Tutor: Omaira García

RESUMEN

La presente investigación se basa en los lineamientos teóricos y metodológicos, inmersos en el contexto del mejoramiento del control de gestión de los proyectos sociales. Se parte de la idea que este aspecto requiere un manejo sistemático y eficiente, a través de herramientas que garanticen que la empresa alcance los objetivos previstos sobre la base de un control adecuado. La investigación consistió en realizar labores de recolección de información pertinente respecto al control de la gestión de los proyectos en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas, a los fines de presentar una propuesta de indicadores para el mejoramiento del control de la gestión de los proyectos en dicha organización. La misma se considera de campo, de tipo descriptivo. Se aplicó a una población de catorce empleados de la gerencia mencionada, la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario diseñado especialmente para conocer las características del control de la gestión de los proyectos. Los resultados obtenidos permitieron establecer los indicadores para mejorar la efectividad relativa del control de gestión. Se concluye que el control de gestión es relativamente eficiente en la consecución de los objetivos que persigue, no obstante, se hace necesario reforzar el componente instrumental mediante la incorporación de indicadores formalmente dirigidos a garantizar que el control de gestión se realice sobre la base de informaciones precisas referentes al estado de la ejecución de los distintos proyectos que se llevan adelante en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA. Se recomienda aplicar los indicadores propuestos, con la finalidad de iniciar el cambio hacia la mejora continua

Descriptores: Administración, control, eficiencia, eficacia, gestión, indicadores y proyectos.

INTRODUCCIÓN

Para todos resulta conocido que a partir del triunfo de la revolución bolivariana en el año 1999, la política social para el fomento del desarrollo comenzó a dar un giro importante en cuanto a la concepción de los canales e instituciones a ser utilizados en el mejoramiento de las condiciones de vida de los venezolanos. Las orientaciones de las nuevas estrategias sociales se han dirigido principalmente a la reivindicación de los derechos sociales, a la inclusión, a la organización de redes sociales, a la construcción de nuevas vías para hacer efectiva la participación ciudadana y a la generación de nuevas condiciones económicas y relaciones de poder.

Un actor importante en esta nueva concepción de la política social ha sido Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), la principal industria del país, a la cual se ha encomendado desde finales del siglo pasado, la tarea de contribuir de manera directa con el desarrollo a través de la inversión directa de recursos en las diferentes comunidades. Ello, se ha fundamentado en la idea que la industria petrolera venezolana creció de espaldas al pueblo venezolano, de manera que la situación de la población reclamaba una intervención más decisiva y directa de la misma en el combate de las condiciones adversas que afectaban a miles de venezolanos.

En este sentido, se asignó a la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA la función de generar y ejecutar programas de atención social a las comunidades con el fin de crear las condiciones idóneas para el desarrollo. Así, se ha venido implementando un conjunto de proyectos definidos, en los que se incluyen acciones de mejoramiento, recuperación y/o construcción de viviendas, de infraestructura educativa, de atención ambulatoria en salud,

reorganización del sistema de salud pública con énfasis en la atención primaria, apoyada en la organización comunitaria de la población, un programa de empleo rápido, así como acciones de beneficencia en las comunidades de pobreza crítica y extrema, que incluyen suministros gratuitos de alimentos y de implementos básicos, entre otras acciones similares.

Dada la naturaleza e importancia de las acciones desplegadas por la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, es preciso reconocer la necesidad de medir hasta qué punto estos proyectos implementados permitieron obtener los resultados esperados, no solo a los fines de la rendición de cuentas a los venezolanos, sino también con la intención de verificar la medida en que se ha sido eficaz en la ejecución de los mismos y la administración de los recursos destinados a ellos. Para esto, se requiere contar con indicadores de gestión que hagan posible el control de la gestión desplegada por la Gerencia de Desarrollo Social y faciliten el análisis de los resultados obtenidos así como la determinación de los nudos críticos o fallas que afectan su efectividad.

En referencia a ello, sin embargo, se puede decir que hasta ahora la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA no cuenta con estos indicadores referidos, razón por la cual se presenta la siguiente investigación, que tiene como finalidad principal presentar una propuesta de indicadores para mejorar el control de la gestión de los proyectos en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas. Este trabajo parte de la concepción de que los indicadores son herramientas necesarias para conseguir un adecuado control de gestión de los proyectos desplegados por la gerencia mencionada; es decir, le permitirían a la misma obtener información significativa sobre los aspectos críticos o claves de cada proyecto, de manera de llevar un control de gestión eficaz.

Esta investigación se estructura de la siguiente manera:

El Capítulo I de este trabajo contiene los elementos que definen el problema en estudio, de manera que se precisa la naturaleza y características del mismo, su origen e interrogantes principales. Además, se proponen los objetivos de la investigación, se hace la justificación y se establece la delimitación.

El Capítulo II tiene todos los fundamentos teóricos, esto es, los antecedentes, bases teóricas; bases legales, sistema de variables, así como también la definición de términos básicos.

El Capítulo III, lo constituye el momento metodológico en el cual se muestra el tipo y nivel de la investigación, la población objeto de estudio, instrumento de recolección de datos, las técnicas de análisis de información, la información de los recursos inmersos en el desarrollo de la investigación, así como el presupuesto de gastos y el cronograma de actividades. Finalmente, se presenta la bibliografía empleada.

En el Capítulo IV, se plantea el análisis de resultados obtenidos mediante la aplicación de instrumentos para la obtención de la información, lo que permitió llegar a conclusiones claras y precisas, las cuales permiten hacer las recomendaciones, más idóneas, acorde con los objetivos planteados.

En el Capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

En el Capítulo VI, se muestra la propuesta sobre los indicadores para mejorar el control de la gestión de los proyectos en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro del marco de la política diseñada por el gobierno nacional para el desarrollo, en los últimos años PDVSA ha asumido un rol más directo y participativo en la generación de condiciones que permitan el combate de la pobreza y el mejoramiento socio-económico de la población. Ello se debe en principio a que el aumento sin precedentes de las familias en situación de pobreza, y la crisis económica institucional y de representatividad que acompañó al final del siglo pasado, promovieron el surgimiento de nuevos enfoques y planteamientos de política social que han colocado la cuestión social en el centro de las responsabilidades de la empresa que maneja la principal fuente de ingresos del país.

Al respecto, Rivas (2006), afirma lo siguiente:

“Desde 1999, PDVSA como empresa estratégica del Estado, sigue las prácticas del ejercicio de una política social asistencial y focalizada en los más pobres y excluidos, con el fin de paliar sus necesidades más urgentes. Parte importante de su presupuesto ha sido destinado a fortalecer los programas de desarrollo social y garantizar que los recursos destinados a ello llegasen a la población en situación de pobreza y no se quedaran en el camino de la burocracia. El fin explícito de esta organización fue el de aumentar la eficiencia en la ejecución y cobertura de los programas sociales existentes, especialmente los destinados a alimentación, educación, nutrición y salud”, (p.8).

De acuerdo con lo anterior, la empresa ha asumido la asistencia a los sectores más empobrecidos y necesitados con el objeto de elevar su calidad

de vida, a través de una inversión importante de recursos en áreas consideradas claves para este cometido. La acción se ha concentrado en el impulso de proyectos propios de desarrollo y la coordinación de otros proyectos que en materia social realicen las empresas extranjeras y nacionales socias de PDVSA. Así mismo, se planifican y activan los fideicomisos constituidos con el excedente de los precios del petróleo y que son administrados por el Banco de Desarrollo Económico y Social (Bandes), con el propósito de apalancar el desarrollo armónico del país, financiando proyectos de vialidad, generación de electricidad, transporte, infraestructuras, agrícolas y de viviendas, entre otros.

En este sentido, la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA aparece como la dependencia que ha asumido el compromiso de llevar a la realidad todos los lineamientos que han sido emanados por la Corporación en materia de política social. La misma formula y ejecuta proyectos, en alineación y articulación con los planes sociales del Estado para beneficio de las comunidades, colocando los recursos petroleros y las facilidades, posibilidades y medios reales que permitan la mejora del nivel de vida sustentable y sostenible en los diferentes ámbitos de la vida (personal, familiar, social, cultural y profesional).

En relación con esto, Martínez (2007) afirma:

“En los últimos seis años, la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA ha tenido como misión encomiable establecer las estrategias y los programas, articulados a los lineamientos del Ejecutivo Nacional y los de PDVSA, que permitan facilitar el intercambio de información, de recursos, documentación y activos entre PDVSA y las fuentes naturales de desarrollo social que contribuyan a satisfacer en forma confiable y oportuna los requerimientos y expectativas de las comunidades, (p.56)”.

De acuerdo con lo anterior, le ha tocado a la Gerencia de Desarrollo Social alinear y articular conjuntamente con las organizaciones medulares de PDVSA los programas sociales y económicos, de forma tal que se asegure el apoyo permanente de la Corporación en la comunidad cercana al área de influencia, para contribuir así a la mejora de la convivencia en todas las comunidades, tanto de los negocios como de las filiales. Ello ha implicado un manejo de importantes proyectos que van desde la creación de escuelas, liceos y universidades, hasta obras en materia de salud, vialidad, transporte, alimentación, entre otras. La tarea emprendida es, sin duda, un gran reto, que amerita asumir la necesidad de un control de gestión continuo con miras a garantizar los resultados obtenidos, a los fines de la rendición de cuentas que debe hacerse a la organización y al país. Con respecto a esto, si bien los resultados pueden ser mensurables y seguidos en términos netamente cuantitativos; esto es, controlados en referencia al capital invertido en obras, se adolece de la profundidad que se amerita, de manera que el control de la gestión de los proyectos precisa de herramientas que le permitan a la Gerencia de Desarrollo Social garantizar que está realizando su trabajo dentro de las tres E de la gestión (eficacia, eficiencia y economía).

Con relación a esto, en una publicación electrónica de PDVSA (2008), se puede leer lo siguiente:

“Esta labor que hoy estamos llevando en la Gerencia de Desarrollo Social, ha implicado el análisis de nuestras actividades y la redefinición de nuestra dinámica de trabajo, que pasa por el hecho de replantear la forma en que el control de la gestión se está llevando en la Gerencia con esta premisa y actuando estratégicamente, hemos venido desarrollando mesas de trabajo para definir indicadores de control que sirvan para que se logre llevar un adecuado seguimiento de las obras y proyectos, su ejecución, la honestidad en la utilización de recursos y el nivel de alcance de los resultados esperados”, (p.1).

Así, en referencia a lo anterior, se reconoce la necesidad de contar con indicadores que permitan un adecuado control de la gestión de los distintos proyectos ejecutados por dicha gerencia, toda vez que con ello se garantiza no solo la verificación de un manejo pertinente de los recursos, sino también el mejoramiento continuo en la gestión misma de la Gerencia de Desarrollo Social. El control de la Gestión establece un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la Estrategia y la Estructura de la organización, y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros. En este sentido, el establecimiento y uso de tales indicadores para el control de la gestión vienen a representar un apoyo para que los proyectos sean supervisados de manera sistemática y eficiente.

En el marco de este contexto, surge la presente investigación, cuyo objeto central fue formular ecuaciones para el reconocimiento de la necesidad de contribuir al mejoramiento de los alcances de economía social y humana como herramienta de desarrollo económico y productivo. La misma pretende realizar una propuesta de indicadores para mejorar el control de la gestión de los proyectos en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas. Se parte de la idea que el control de gestión de los proyectos en la Gerencia mencionada, debe ser desarrollado sobre una base sistemática para poder verificar una ejecución pertinente de los mismos. Luego, los indicadores de gestión a ser propuestos representan una herramienta idónea al respecto.

De acuerdo con ello, se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los proyectos sociales que actualmente se desarrollan en la Gerencia objeto de estudio?
- ¿Existen indicadores en la Gerencia de Desarrollo Social, dirigidos a la consecución de un control de gestión efectivo?
- ¿Qué elementos deben ser considerados para el diseño de un conjunto de indicadores de control de gestión, para la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas?
- ¿Qué opinión tendrá el recurso humano encargado del control de gestión respecto a los indicadores a ser propuestos?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Proponer un conjunto de indicadores para el mejoramiento del control en la gestión de los proyectos en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas.

Objetivos Específicos

- a. Conocer los proyectos sociales que actualmente se desarrollan en la Gerencia.
- b. Analizar los indicadores del control de la gestión aplicados en los proyectos.
- c. Detectar los elementos que deben ser considerados para el diseño de un conjunto de indicadores de control de gestión de los proyectos
- d. Conocer la opinión del recurso humano encargado del control de gestión respecto a los indicadores a ser propuestos.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El control de la gestión requiere realizar acciones sistemáticas y coordinadas, para lograr una revisión pertinente de los alcances establecidos y de la adecuación de las obras a los costos presupuestados; al lograrlo, se obtiene un avance en la mejora continua, entendida como el mantenimiento de los niveles de competitividad de la organización en su entorno interno y externo, sobre la base de una revisión sistemática de los resultados.

Con relación a ello, crear un conjunto coherente de indicadores que permitan al control de gestión mostrar una visión clara de cómo funciona la organización en su conjunto o una determinada área en particular, facilita la toma de decisiones respecto de los proyectos, así como permite focalizar los recursos necesarios para solventar posibles desviaciones de funcionamiento de determinados procesos asociados a esos proyectos, sobre todo, alineados con la estrategia de la organización.

Es en relación con lo anterior que esta investigación se justifica, en la medida que está dirigida al mejoramiento del control de la gestión de los proyectos en la Gerencia objeto del estudio. Con ello, se logrará que se pueda contar con indicadores de control basados en los resultados de la investigación practicada, los cuales al ser aplicados posibilitarán el alcance de una gestión de proyectos cada vez mejor, encaminada hacia la excelencia y la competitividad.

De acuerdo con lo expresado, la investigación es relevante desde el punto de vista organizativo, pues la organización se beneficiará al incrementar su eficiencia en el control de la gestión de los proyectos sociales,

por la vía del uso de los indicadores a ser propuestos, lo cual redundará en un mejoramiento continuo de la calidad en los resultados obtenidos.

Con relación con el componente gerencial, la investigación es pertinente ya que presentará a la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, los indicadores que deben ser utilizados para el control de la gestión de los proyectos, con lo que se logrará mejoras en calidad, tiempos de ejecución de obras, actividades, entre otras, necesarias para garantizar su mantenimiento como área importante dentro de la política social. En este sentido, la eficacia en el control de la gestión de dicha gerencia se incrementará, permitiendo el alcance de los objetivos propuestos y el mejoramiento continuo de los resultados.

En términos sociales, el trabajo desarrollado, beneficiará a las comunidades aledañas a la empresa, así como los empleados, con la aplicación de los indicadores se realizaría un mejor control de la gestión de los proyectos conducente a un óptimo seguimiento de las distintas ejecuciones; además, los empleados de la empresa tendrán la posibilidad de mejorar sus desempeños en el trabajo, contribuyendo de esta manera a una excelente calidad y competitividad.

Para los empleados, es relevante debido a que la investigación permitirá mejorar la gestión del personal, al disponer de indicadores que le faciliten el desarrollo de procesos orientados al logro efectivo, de forma de solucionar las fallas actuales y prevenir las futuras. Con relación a ello, la importancia para el trabajador radica en la cualidad sistemática de la aplicación de los indicadores propuestos.

Desde el punto de vista teórico, la investigación representará una contribución con la teoría relacionada al control de gestión, en términos de nuevas ideas y conocimientos hallados en el desarrollo de la misma. En el nivel investigativo, la investigación es importante porque servirá como estructura teórico – metodológica y proporcionará antecedentes para futuras investigaciones relacionadas sobre el tema. Finalmente, desde el punto de vista del investigador, no esta demás decirlo, se justifica porque permitirá a éste adquirir experiencia en investigación y comprobar y reafirmar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo del postgrado.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo se circunscribió a proponer un conjunto de indicadores para mejorar el control de la gestión de los proyectos en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas. En este sentido, el estudio se realizó en la ciudad de Maturín, en el período comprendido entre los meses de mayo y septiembre del año 2008.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Después de realizar una revisión exhaustiva de los trabajos presentados, relacionados con el tema de la investigación, se pueden presentar como antecedentes del estudio los siguientes:

Carvajal, N. (2008), presentó los resultados de un trabajo titulado “Análisis del Control Administrativo de Gestión en la Empresa Space Satelital C.A. (Intercable), en Maturín, Estado Monagas”, para la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui, la cual tenía como objetivo principal realizar un análisis de la efectividad del control administrativo de gestión en la empresa mencionada, con miras a proponer la planificación permanente del control de gestión como alternativa de gerencia. Este autor llegó a la conclusión de que el control administrativo en la organización en estudio presenta fallas que repercuten de forma negativa en la confiabilidad de las actividades administrativas desplegadas. Se recomendó implementar la planificación del control de gestión como proceso de supervisión de logros en la organización.

Rojas, M. (2008) llevó a cabo una investigación que fue titulada “Propuesta de Indicadores de Control de Gestión Administrativa para la Empresa Servicio Eléctrico Monagas Delta Amacuro C.A., SEMDA, en Maturín, Estado Monagas”, para la Universidad de Margarita (UNIMAR), Núcleo Monagas. Dicho trabajo tenía como objetivo principal realizar un diagnóstico de los procedimientos empleados en la empresa mencionada para proponer indicadores de control de gestión administrativa que permitiera

realizar el proceso de forma sistemática y eficaz. Llego a la conclusión de que estos indicadores representan una herramienta importante para el mejoramiento continuo de la actividad gerencial y administrativa. Se recomendó la utilización de los indicadores propuestos.

Camacho, F. (2008) realizó un trabajo de investigación titulado “Análisis de la Efectividad de los Indicadores Utilizados para el Control de la Gestión de Procesos en la Empresa Mensajeros Radio Worldwide (MRW), en Maturín, Estado Monagas”, para la Universidad de Oriente, el cual perseguía analizar la efectividad de los indicadores utilizados para el control de gestión en la organización mencionada. El investigador llegó a la conclusión que los indicadores no eran los más adecuados, por lo que ameritaba una reestructuración y redefinición de los mismos con miras al mejoramiento de los resultados del control. Se recomienda realizar un conjunto de cambios propuestos.

Ahora bien, estos trabajos reseñados anteriormente se consideran útiles para esta investigación en la medida que permiten situarla contextual y teóricamente; es decir proveen de una orientación general que hace posible el establecimiento de las acciones y estrategias tendentes a la definición y logro de los objetivos perseguidos, así como utilizar la metodología necesaria para recolectar la información pertinente para la propuesta a ser presentada.

El trabajo de Carvajal(2008), permitió reconocer la utilidad e importancia de verificar la idoneidad del control administrativo de gestión, así como su rol en el desempeño administrativo de la organización, mientras que el estudio de Rojas(2008), dio luz acerca de la necesidad de contar con un proceso de control de gestión sistemático y eficaz, sobre la base de una propuesta de indicadores de control de gestión administrativa. El trabajo de

Camacho(2008), permite establecer las acciones a seguir para verificar el estado actual de los indicadores utilizados para el control de gestión en una organización, lo cual es particularmente útil, en el sentido que ayuda a la definición de las acciones a seguir para realizar una investigación precisa.

BASES TEÓRICAS

Control

Puede decirse que el control se relaciona con un esfuerzo continuo de la organización para llevar a cabo la medición y la corrección de las actividades de los distintos departamentos, con el fin de verificar que los hechos se desarrollen conforme a los planes; es decir; éste mide el desempeño de la empresa en comparación con las metas y los planes, detecta desviaciones y pone en marcha acciones para corregirlas.

De acuerdo con López (2005), el control “es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos con eficacia y economía, así como dentro del marco legal” (p.54). Lo anterior significa que el control permite a la gerencia establecer los resultados de la gestión y confrontarlos con las expectativas planteadas en el proceso decisorio, con el propósito de evaluar dichos resultados y efectuar el ajuste de la acción futura a desarrollar, si fuera necesario. En relación con ello, siguiendo los planteamientos de Philips (2002), se puede decir que el control busca la consecución de los siguientes objetivos:

a) Promocionará la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios

Este objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones de acuerdo a criterios de eficacia, eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

La eficacia tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programados, en tanto que la eficiencia se refiere a la relación existente entre los bienes y servicios producidos y recursos utilizados para producirlos (productividad) y su comparación con un estándar de desempeño establecido. La economía, se relaciona con la adquisición de bienes y/o servicios en condiciones de calidad, cantidad apropiada y oportuna entrega, al mínimo costo posible.

La evaluación de los programas de control debe permitir apreciar si los esfuerzos desarrollados para obtener mejoras incrementales en las actividades que desarrollan las entidades son razonables y tienen un impacto directo en el público beneficiario, así como si es factible medir el incremento de la productividad en el trabajo y la disminución en los costos de los servicios que presta la empresa.

b) Proteger y conservar de los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal

Este objetivo está relacionado con las medidas adoptadas por la administración para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o, apropiaciones indebidas que podrían resultar en pérdidas significativas para la entidad, incluyendo los casos de despilfarro, irregularidades o uso ilegal. Los controles para la protección de activos no están diseñados para cautelar las pérdidas derivadas de actos de ineficiencia gerencial, como por ejemplo, adquirir equipos innecesarios o insatisfactorios.

c) Cumplir las leyes, reglamentos internos y otras normas gubernamentales

Este objetivo se refiere a que los administradores, mediante el dictado de políticas y procedimientos específicos, aseguran que el uso de los recursos sea consistente con las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos, así como concordante con las normas relacionadas con la gestión.

d) Elaboración de la información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad

Este objetivo tiene relación con las políticas, métodos y procedimientos dispuestos por la administración para asegurar que la información financiera elaborada por la entidad es válida y confiable. Una información es válida porque se refiere a operaciones o actividades que ocurrieron y que tiene las condiciones necesarias para ser considerada como tal; en tanto que una información confiable es aquella que merece la confianza de quien la utiliza.

El concepto moderno del control interno discurre por sus componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de eficacia y eficiencia. Una estructura sólida del control interno es fundamental para promover la eficacia y eficiencia en las operaciones de cada entidad. La estructura de control interno debe proporcionar seguridad razonable de que los objetivos del control interno han sido logrados. La seguridad razonable se refiere a que el costo del control interno, no debe exceder el beneficio que se espera obtener de él.

Importancia del control

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. De acuerdo con López (2005), el control se emplea para:

- a. Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- b. Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- c. Producir ciclos más rápidos: una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los

clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

- d. Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por la administración japonesa es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Se debe advertir, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser “agregar valor” a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- e. Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo, (p.211).

De acuerdo con lo anterior, la importancia del control radica en que ayuda a los administradores a incrementar la eficacia de su actividad, su organización y su dirección y a tomar medidas correctivas cuando se necesitan. Todo ello en función de optimizar su desempeño gracias a la toma de mejores decisiones, compartidas por quienes ejecutan el planeamiento y aceptan las instrucciones que se imparten. El control, se ejercita sobre los contenidos de la organización; esto es, sobre los objetivos de la empresa,

sus funciones, los individuos y grupos que la integran, sus recursos materiales, de capital, naturales, ideológicos y todos sus sistemas

Elementos del control

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Involucra una revisión crítica, y el restablecimiento ajustado de los planes tácticos y estratégicos de la empresa, establecer en forma bien clara, con cada uno de los gerentes, las normas de rendimiento y los resultados principales que cada uno de ellos debe alcanzar, de acuerdo con los objetivos de la empresa y del área que en particular conduce cada gerente, así como lograr información gerencial, en una forma y con una frecuencia tal, que permita a cada gerente obtener un efectivo autocontrol y la posibilidad de tomar decisiones dinámicas. Según Philips (2002), el control está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

1.- Establecimiento de estándares

Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

Estándares de cantidad: son aquellos que se utilizan como volumen de producción, cantidad de existencias, materias primas, números de horas, entre otros.

Estándares de calidad: son aquellos que sirven como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.

Estándares de tiempo: son los que se toman como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.

Estándares de costos: son los que se utilizan como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

2.-Evaluación del desempeño

Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

3.- Comparación del desempeño con el estándar establecido

Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación; esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

4.- Acción correctiva

Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado, (p.95).

Así, de acuerdo con lo citado anteriormente, el control requiere que se cumpla con una serie de etapas bien definidas, que conducirán a un mejor desempeño. A no ser que los administradores sigan el proceso de control hasta el final, sólo estarán vigilando el rendimiento y no ejerciendo control. Siempre se debe dar importancia a encontrar vías constructivas para que el rendimiento satisfaga las exigencias y no limitarse a identificar fracasos pasados. Asimismo, de nada sirve implementar “a medias” o aplicar “a medias” las medidas de control ya que esto conlleva a dejar fuera aspectos que pueden ser críticos; es decir, dejar abiertas las posibilidades que por éstos se presenten desviaciones.

Áreas del control

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo. Las principales áreas de control en la empresa son, según Abad (2003):

Áreas de producción: Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

- a. Control de producción: es el objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del Departamento de Ventas.

- b. Control de calidad: es el que se establece para corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos, materia prima y servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).
- c. Control de costos: es el que sirve para verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
- d. Control de los tiempos de producción: es el que se utiliza para registrar los tiempos por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
- e. Control de inventarios: es el que permite el registro de materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, entre otros.
- f. Control de operaciones productivas: es la fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.
- g. Control de desperdicios: Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- h. Control de mantenimiento y conservación: es el que considera los tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

Área Comercial. Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos. Así, se realiza:

- a. Control de ventas: es aquel que acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones. Pueden mencionarse como principales controles de ventas, el volumen total de las mismas, los tipos de artículos vendidos, el volumen de ventas estacionales, el precio de

artículos vendidos, el control por clientes, por territorios, por vendedores, por utilidades producidas y por costos de los diversos tipos de ventas.

- b. Control de propaganda: en el que se utiliza para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.
- c. Control de costos: es el que se establece para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

Área financiera: Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Es una de las más importantes, pues su función implica la disponibilidad de recursos económicos indispensables para el desarrollo de las actividades. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

- a. Control presupuestario: Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.
- b. Control de costos: es el control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros); financieros, como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

Área de recursos humanos: Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:

- a. Controles de asistencia y retrasos: es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
- b. Control de vacaciones: es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.
- c. Control de salarios: es el que se establece para verifica salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

Control de Gestión

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello puede definirse el control de gestión como “un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados”. (Aguirre, 2004, p. 18). Lo anterior implica reconocer que el control de gestión es un instrumento de apoyo para los responsables de los negocios de la empresa, al proveer información importante con la cual decidir el rumbo a seguir para garantizar una gestión eficiente.

Según Galloway (2002), el primer condicionante del control de gestión es el entorno. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa. Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, entre otros.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos. El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones. Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo, en concordancia con Morris (2004) se puede concretar otros fines más específicos como los siguientes:

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

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

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

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

Los instrumentos del control de gestión

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos. La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas. El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos. La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden. Las causas pueden ser errores en las previsiones del entorno (estimación de ventas, costo de ventas, gastos generales, etc.), errores de método (poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, u otros) o errores en la relación medios–fines (cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, entre otros)

Esas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos). Se pueden citar otras herramientas operativas como: la división de centros de

responsabilidad, el establecimiento de normas de actuación y la dirección por objetivos.

Control de Gestión y Cadena de Valor

Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica, (Grant, 2004).

Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Grant (2004)

De acuerdo a Grant (op. cit., 2004) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- a. Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- b. Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias, como son la de administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- c. El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. En el gráfico que sigue se presenta la cadena de valor:



Figura 1. Cadena de Valor. Tomado de: Grant (2004, p.192)

El análisis de la cadena de valor se emplea como un criterio para identificar las capacidades de una empresa a partir de la desagregación de sus actividades. Se trata de ver paso a paso todo el proceso desde que surge un producto hasta que llega a las manos del consumidor, incluyendo todos los servicios que puedan darse (distribución, servicio postventa, entre

otros). La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos. Con demasiada frecuencia los departamentos de las empresas actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa. Así, el departamento de créditos, puede tomarse mucho tiempo en valorar el riesgo de un cliente potencial, mientras tanto el cliente espera y el vendedor se frustra; el departamento de logística, no envía los productos con la rapidez necesaria, creando barreras que alargan realmente el tiempo de entrega de los productos a los clientes.

La respuesta a este problema se encuentra en poner más énfasis en facilitar la labor de gestión de los procesos básicos de la empresa, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación. Muchas empresas están reestructurando sus actividades, creando equipos multidisciplinarios para gestionar los procesos centrales.

Gestión

De acuerdo con Bond (2002), la gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos. La misma comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.(p.34)

Phillips (2002), apunta que la gestión puede entenderse también como el “conjunto de acciones desplegadas por parte de la gerencia, para crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo” (p. 25). En referencia a ello, la gestión implica anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

La gestión arranca con un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización, en un proceso funcional, que comienza a dividir la responsabilidad de los líderes organizacionales. La base de la gestión está en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente.

Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión.

Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos ha existido desde tiempos muy antiguos, históricamente relacionada con proyectos de ingeniería de construcción de obras civiles (como los proyectos de ingeniería hidráulica en Mesopotamia, donde entraban en juego la logística o la creación de equipos de trabajo, con sus categorías profesionales definidas, o la cultura ingenieril desarrollada por el Imperio Romano, donde aparece el control de costos y tiempos y la aplicación de soluciones normalizadas, como por ejemplo en la construcción de una calzada), y en “campañas militares”, donde también entran en juego muchos elementos de gestión (identificación de objetivos, gestión de recursos humanos, logística, identificación de riesgos, financiación, etc.). Pero es a partir de la Segunda Guerra Mundial cuando el avance de estas técnicas desde el punto de vista profesional han transformado a la administración por proyectos en una disciplina de investigación.

Se puede definir proyecto como “un conjunto de actividades interdependientes orientadas a un fin específico, con una duración predeterminada” (Kerzner, 2005, p.12). Completar con éxito el Proyecto significa cumplir con los objetivos dentro de las especificaciones técnicas, de costo y de plazo de terminación. A un conjunto de Proyectos orientados a un objetivo superior se denomina Programa, y un conjunto de Programas constituye un Plan, como corresponde generalmente a los grandes Planes Nacionales.

De acuerdo con el autor anterior (ibid, 2005), todo proyecto tiene tres facetas o aspectos diferentes que es necesario armonizar para la consecución del resultado deseado:

Dimensión técnica: es necesario aplicar los conocimientos específicos de cada área de trabajo, cumpliendo con una forma de trabajar y unos requisitos (el "know how") que cada profesión impone. Es de sentido común que es necesario disponer de los conocimientos adecuados para resolver el problema en cuestión o realizar la obra encomendada. Pero la importancia de esta faceta técnica no debe eclipsar el resto de aspectos que intervienen en la consecución de un proyecto, y que otorgan a esta actividad de una trascendencia y complejidad mayores

Dimensión humana: un proyecto es un complejo entramado de relaciones personales, donde se dan cita un gran número de intereses a veces contrapuestos. A las inevitables diferencias que surgen por ejemplo entre el jefe de proyecto y cliente o proveedores, hay que reseñar las disputas internas a la organización que surgen a la hora de repartir los recursos de que se dispone, pues son varios los proyectos que se pueden estar llevando a cabo paralelamente en dicha organización.

Variable gestión: con este término, se hace referencia a algo que a veces se menosprecia porque no es tan espectacular o visible como otros elementos, pero que es el catalizador que permite que el resto de los elementos se comporten adecuadamente. De gestionar bien o mal depende en gran medida el éxito o no de la operación.

Desde un punto de vista muy general puede considerarse que todo proyecto tiene tres grandes etapas:

Fase de planificación. Se trata de establecer cómo el equipo de trabajo deberá satisfacer las restricciones de prestaciones, planificación

temporal y costo. Una planificación detallada da consistencia al proyecto y evita sorpresas que nunca son bien recibidas.

Fase de ejecución. Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto, la ejecución de la obra de que se trate. Responde, ante todo, a las características técnicas específicas de cada tipo de proyecto y supone poner en juego y gestionar los recursos en la forma adecuada para desarrollar la obra en cuestión. Cada tipo de proyecto responde en este punto a su tecnología propia, que es generalmente bien conocida por los técnicos en la materia.

Fase de entrega o puesta en marcha. Como ya se ha dicho, todo proyecto está destinado a finalizarse en un plazo predeterminado, culminando en la entrega de la obra al cliente o la puesta en marcha del sistema desarrollado, comprobando que funciona adecuadamente y responde a las especificaciones en su momento aprobadas. Esta fase es también muy importante no sólo por representar la culminación de la operación sino por las dificultades que suele presentar en la práctica, alargándose excesivamente y provocando retrasos y costes imprevistos.

A estas tres grandes etapas es conveniente añadir otras dos que, si bien pueden incluirse en las ya mencionadas, es preferible nombrarlas de forma independiente ya que definen un conjunto de actividades que resultan básicas para el desarrollo del proyecto:

Fase de iniciación. Definición de los objetivos del proyecto y de los recursos necesarios para su ejecución. Las características del proyecto implican la necesidad de una fase o etapa previa destinada a la preparación del mismo, fase que tienen una gran trascendencia para la buena marcha del

proyecto y que deberá ser especialmente cuidada. Una gran parte del éxito o el fracaso del mismo se fragua principalmente en estas fases preparatorias que, junto con una buena etapa de planificación, algunas personas tienden a menospreciar, deseosas por querer ver resultados excesivamente pronto.

Fase de control. Monitorización del trabajo realizado analizando cómo el progreso difiere de lo planificado e iniciando las acciones correctivas que sean necesarias. Incluye también el liderazgo, proporcionando directrices a los recursos humanos, subordinados (incluso subcontratados) para que hagan su trabajo de forma efectiva y a tiempo.

Cuando se abordan proyectos grandes y complejos, la consecución del resultado final depende de la realización armónica del conjunto de las etapas pertinentes con ayuda de los medios materiales y humanos requeridos en cada momento. La concepción de las fases que han de ejecutarse, el orden de encadenamiento lógico de las mismas y la estimación de la naturaleza y cantidad de recursos a emplear en cada momento, precisan de un conocimiento profundo de las tecnologías que concurren en el proyecto y de una experiencia que permita prever y superar las dificultades que en la práctica suelen aparecer.

Según Kerzner (2005), un principio básico de en la gestión de proyectos, así como en toda actividad de gestión, es que los objetivos estén definidos a priori y con un grado de suficiente de claridad y precisión. Hay proyectos donde la definición de objetivos se hace realmente difícil, pero esa dificultad no significa que no deba hacerse, puesto que cuanto más inmaterial es o más arriesgado sea un proyecto más necesario será contar con un marco de referencia, aunque sus contornos sean menos nítidos que en otras ocasiones.

El objetivo del proyecto es siempre triple: resultado, costo y plazo. No basta con conseguir uno o dos objetivos, ni hay que dar más importancia a uno o a otro. El primer objetivo es el resultado final de proyecto, es decir, la obra que se quiere realizar y que supone el origen y justificación del proyecto, por lo que puede considerarse el objetivo más importante y significativo. Pero la consecución del objetivo técnico no es suficiente. Eso sí: ha de considerarse más bien como una condición ineludible. En el caso de abordar la electrificación de una aldea, la aldea se debe electrificar, pero a cualquier precio ni en cualquier plazo,(Kerzner, 2005).

En el caso de proyectos externos, el objetivo de costo suele estar definido y tiene una importancia grande. Normalmente existe un contrato, y el proveedor deberá respetarlo o tendrá dificultades para revisar al alza el presupuesto. En proyectos internos es frecuente que el objetivo de costo no figure en forma explícita, algo que se debe intentar reducir, (Kerzner, 2005).

El plazo es el objetivo que más fácilmente se deteriora, convirtiéndose así en el que mejor mide el grado de calidad de gestión del proyecto. A menudo se piensa que el plazo de realización de un proyecto no debe valorarse excesivamente, puesto que es algo que "casi nunca se respeta". Pero hay proyectos en los que este objetivo se convierte en el más importante. ¿Qué pasaría si las obras del estadio olímpico no estuvieran terminadas para la inauguración de los Juegos Olímpicos?

El aspecto triangular de los objetivos se refuerza por la necesidad de coherencia y proporción entre los mismos. Los tres son inseparables y forman un sistema en el que cada modificación de cada una de las partes afecta a las restantes. Dado que la maximización individual de los tres criterios básicos no es posible, es necesario maximizar una cierta

combinación entre ellos, priorizando aquellos que se adapten mejor a las estrategias de la empresa.

Un proyecto no puede concebirse al margen del resto de las actividades que lleva a cabo la organización. Todas las actividades contribuyen a conseguir unos fines generales expresados en las estrategias de la organización. Por ello, el tipo de organización influye no sólo en los proyectos que se van a realizar sino también en la forma en la que se realizan. Todo ello forma parte del contexto del proyecto. El conocimiento del contexto del proyecto es un elemento fundamental para asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

Como se ha dicho, la gestión del proyecto deberá buscar la definición óptima los objetivos. Para ello hay que conocer la importancia relativa de cada factor respecto a cómo responde a la estrategia de la organización ejecutora del proyecto. Distintos enfoques estratégicos, como poner productos lo antes posible en el mercado, o poner productos de calidad contrastada aunque no sean muy innovadores, o maximizar el beneficio, dan más peso a un objetivo u otro. Asimismo, el entorno externo puede forzar una determinada posición ante la aparición de una nueva tecnología, los avances de la competencia, etc.

Indicadores de resultados para el Control de Gestión

La medición es requisito de la gestión. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar. Esto es aplicable a cualquier organización, incluidas las instituciones públicas, ayuntamientos, organismos y administraciones en general. Bond (2002) acota que:

Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos, (p.56).

De acuerdo con ello, los indicadores permiten la comparación entre lo que debe ser el resultado esperado de un proceso y lo que en realidad ocurrió como consecuencia de las acciones de los empleados. Según Abad (2003), en concordancia con la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores:

Indicadores de resultados

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas. Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados son: Indicadores de Objetivos, Indicadores de Impacto, Indicadores de Efectividad, Indicadores de Satisfacción. Ejemplos de indicadores de resultados son el número de asistentes a exposiciones en función del número de habitantes, porcentaje de casos resueltos al mes, grado de cobertura de los escolares, grado de satisfacción de los resultados de los ciudadanos con un servicio determinado.

Indicadores de proceso

Valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente

relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas. Ejemplos de indicadores de proceso pueden ser el tiempo de resolución de expediente, tiempo de espera en cola, porcentaje de solicitudes de licencias de apertura sujetas a calificación ambiental, lista de espera en días.

Indicadores de estructura

Miden aspectos relacionados con el costo y la utilización de recursos. En general miden la disponibilidad o consumo de recursos. Ejemplo de indicadores de estructura pueden ser el número de empleados, número de empleados por habitante, horas de atención semanales, gasto mensual, costo de material anual, gasto de inversiones anual, costo medio por empleado.

Los indicadores de gestión proporcionan valiosa información precisamente sobre dicha gestión, así como para la toma de decisiones. En cualquier escrito acerca de indicadores, es común ver la frase “la calidad de las decisiones está directamente relacionada con la calidad de la información utilizada”. Por este motivo, la precisión en los indicadores es factor vital para el correcto desarrollo de cualquier sistema de gestión.

Para el correcto diseño de un Sistema de Indicadores, debe partirse de una serie de datos y conceptos. Para empezar, de acuerdo con Aguirre (2004), debe determinarse:

- Áreas y/o líneas principales de actuación de la organización
- Necesidades o requisitos de la misma

- Indicadores/métricas preexistentes
- Cuadros de mando preexistentes
- Feedback de la toma de decisiones respecto de los indicadores implantados
- Otros (p.76)

En relación con ello, el mismo autor (op. cit, 2004) afirma:

Partiendo de estas entradas, las cuáles conforman la base de desarrollo o despliegue de nuestro sistema de indicadores, se debe establecer el marco en el que tendrán desarrollo los mismos, estableciendo la relación entre los objetivos, los indicadores y el propio cuadro de mando. De lo que se trata es de dar la mayor claridad posible a los indicadores a ser presentados, a los fines de garantizar su utilidad práctica, (p.78).

En concordancia con lo planteado en la cita, los indicadores deben estar inmersos en la planeación estratégica de la empresa, de manera de ser consistentes con ella. En la etapa de diseño, se tendrá en cuenta, la definición de todos los parámetros vinculados con la definición del mismo, así como las tareas a acometer para su formalización e integración en el funcionamiento normal de la organización. Estos parámetros, según Vivas (2005) son:

- Denominación del indicador
- Temporalidad asociada: diaria, semanal, mensual, anual
- Medio de recolección de datos/Fuentes de información
- Metodología de cálculo: porcentaje, ratio, conteo. ...
- Unidad utilizada: ítems, €, \$, horas.

- Propietario y otras responsabilidades asociadas: recogida, análisis, comunicación
- Umbrales y objetivos: límite inferior y/o superior, objetivos.
- Forma de representación: gráficos, diagramas, colores asignados.
- Persona que lo aprueba, (p.88).

Una vez en fase de implantación, habrá que impartir la formación necesaria a todas las personas relacionadas con la captación, tratamiento y mantenimiento de los datos que se van a analizar para la toma de decisiones. Aquí es un factor muy importante el motivar y fomentar la toma de conciencia de los implicados con el sistema de indicadores y sus prácticas. De nada sirve tener un muy buen sistema conceptual, si luego las prácticas asociadas a todo el proceso de gestión de un determinado indicador no se desarrollan conforme a lo planificado.

Tras la implantación, sólo falta analizar la bondad del indicador a partir de parámetros como la satisfacción de los usuarios y la calidad de la toma de decisiones en función de cómo afectan al desarrollo de una determinada actividad, área de negocio, línea de actuación, gama de productos, etc. Siempre se habla de indicadores surge el término Cuadro de Mando. Mucha gente se pregunta realmente qué es un cuadro de mando (Balanced Scorecard). Un cuadro de mando es una herramienta de gestión ampliamente utilizada, que facilita de sobremano la toma de decisiones en los estamentos aplicables de cada organización.

Fernández (2005) indica que: “Básicamente consiste en recopilar un conjunto coherente de indicadores para mostrar una visión clara de cómo funciona la organización en su conjunto o una determinada área en

particular. Con los resultados obtenidos, se facilita la toma de decisiones respecto de los mismos, así como permite focalizar los recursos necesarios para solventar posibles desviaciones de funcionamiento de determinados procesos, sobre todo, alineado con la estrategia de la organización”. (p.99)

De acuerdo con la cita anterior, la herramienta mencionada permite precisar cómo funciona la organización en su conjunto o una determinada área en particular, utilizando para ello indicadores de resultados, funcionamiento, proceso o estructura, definidos previamente en concordancia con la planeación estratégica de la organización.

Según Bond (2002), las características que tienen los indicadores son:

- Permiten analizar información de un área, actividad, proceso que sea importante o crítico.
- Están directamente relacionados con el concepto evaluado.
- Son representativos del criterio a medir.
- Suministran resultados cuantificables: dato numérico o valor de clasificación.
- Beneficio de su uso, esto es la inversión para captura y tratamiento de datos.
- Son comparables en el tiempo, proporcionando evoluciones o tendencias.
- Deben proporcionar confianza sobre la validez de las medidas obtenidas
- Deben ser fáciles de establecer, mantener y utilizar.
- Deben ser compatibles con el resto de indicadores de la organización, (p.188).

En cuanto a la obsolescencia de indicadores, se puede decir que un indicador puede pasar a ser obsoleto cuando:

- Se han modificado los objetivos de la organización o algún parámetro estratégico
- Se han modificado propietario, cliente del indicador o el cuadro de mando
- Se han evolucionado las expectativas
- La naturaleza de lo que mide ya no es significativa o no procede: no es útil.

BASES LEGALES DE LA INVESTIGACIÓN

Los instrumentos jurídicos que han dado sustento a este trabajo de investigación son los siguientes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

La constitución de la República Bolivariana de Venezuela recoge una visión que tiene como punto de partida la construcción de una estructura social incluyente, formando una nueva sociedad, un nuevo modelo social, productivo, socialista, humanista y endógeno. De la que se ha extraído los artículos relacionado con el marco que envuelve el Desarrollo Social dentro de la Industria Matriz de Venezuela:

La constitución en su Artículo 12 reza: “Los yacimientos mineros y de hidrocarburos, cualquiera que sea su naturaleza, existentes en el territorio nacional, bajo el lecho del mar territorial, en la zona económica exclusiva y

en la plataforma continental, pertenecen a la República, son bienes del dominio público y, por tanto, inalienables e imprescriptibles. Las costas marinas son bienes del dominio público”. Refleja como la constitución emite un mandato en cuanto a la propiedad de los recursos del subsuelo, eso aunado al artículo 302 Artículo 302 en el que se destaca: El Estado se reserva, mediante la ley orgánica respectiva, y por razones de conveniencia nacional, la actividad petrolera y otras industrias, explotaciones, servicios y bienes de interés público y de carácter estratégico. El Estado promoverá la manufactura nacional de materias primas provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables, con el fin de asimilar, crear e innovar tecnologías, generar empleo y crecimiento económico, y crear riqueza y bienestar para el pueblo.

Adicionalmente los artículos del capítulo V, de los Derechos Sociales y de las Familias entre los que se extraen el Artículo 82. “Toda persona tiene derecho a una vivienda adecuada, segura, cómoda, higiénicas, con servicios básicos esenciales.” El Artículo 83. La salud es un derecho social fundamental...” El Artículo 103. “.....tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado...”. Y el Artículo 111. “...derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva...”. Estos enmarcan el hecho de convertir a una empresa netamente Petrolera en una empresa cuyo objetivo nación es el desarrollo de aquellas comunidades que desde 1975 han brindado recursos al resto del país.

LEY DEL ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO

Del decreto con fuerza de ley sobre el estatuto de la función pública se recoge “La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y el derecho”. De allí la necesidad de generar Indicadores de Gestión que permitan cumplir con este requerimiento funcional.

Petróleos de Venezuela

Gerencia de Desarrollo Social

Visión

La visión de esta gerencia se define como “La Gerencia Corporativa de Desarrollo Social es la organización líder en la implantación de las políticas para el desarrollo social en PDVSA, está integrada por un cuerpo de profesionales comprometidos con los altos objetivos nacionales, y en la solución de las causas que originan los graves problemas sociales del país, sus integrantes se caracterizan por ser venezolanos sensibles y solidarios con las causas del pueblo. Esta Gerencia da respuestas oportunas y eficaces a los desafíos que el Estado venezolano le otorga a nuestra industria en su participación y contribución al desarrollo nacional”

Misión

“Dirigir y establecer la política y la estrategia de Desarrollo Social en Petróleos de Venezuela S.A. sus empresas y filiales, a través de la planificación, ejecución y evaluación de programas y proyectos sociales, con la finalidad de contribuir a la construcción de una nueva estructura social justa, solidaria e incluyente para todos los venezolanos y venezolanas, conforme a las líneas del Plan de Desarrollo Nacional Simón Bolívar”

Premisas de Funcionamiento

Cultura de trabajo basada en los valores socialistas: respeto, honestidad, responsabilidad, conciencia y compromiso del deber social, humanismo y solidaridad.

Alineación y articulación con las Políticas Públicas y Sociales del Estado y el Gobierno Nacional.

Enfoque sistémico e integral.

Esquemas de comunicación que faciliten la participación activa con las entidades públicas, gubernamentales, corporativas, comunitarias y entre los equipos de Desarrollo Social de las distintas organizaciones de PDVSA.

Directrices, estrategias, roles y responsabilidades claramente establecidos para facilitar la interrelación y coordinación efectiva y oportuna de la gestión entre el nivel corporativo, las áreas operativas, empresas y filiales.



Figura N° : Mapa de Proceso

SISTEMA DE VARIABLES

A continuación se presenta la definición de las variables involucradas en la investigación, sobre la base del postulado que permite centrar y delimitar las acciones pertinentes para la comprensión de la realidad objeto de estudio. El sistema de variables es una herramienta útil para guiar la investigación. Variable es todo aquello que puede cambiar o adoptar distintos valores, calidad, cantidad o dimensión. Es cualquier característica que puede cambiar cualitativa o cuantitativamente. De acuerdo con Avila (2006): “En una investigación, las variables son las distintas propiedades, factores o características que presenta la población estudiada, que varían en cuanto a su magnitud, como la edad, la distancia, la productividad, la calidad de un trabajo realizado y tantas otras”, (p. 39).

Lo cual significa que son atributos de la población objeto de estudio y que pueden ser medidos. La definición operacional de variables es, en este sentido, traducir las variables a hechos observables para lograr su medición.

Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación (Hempel, 2005).

Las variables involucradas en este estudio se encuentran definidas operacionalmente en el cuadro que se presenta a continuación:

Cuadro 1 Identificación y Definición de Variables utilizadas por la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas.

Objetivo	Variable	Definición Operacional
Conocer los proyectos que actualmente se desarrollan en la Gerencia.	Proyectos	Indica el conjunto de proyectos de acción social desplegados en función de la planificación de actividades en la Gerencia de Desarrollo Social
Analizar los indicadores del control de la gestión aplicados en los proyectos	Indicadores de gestión.	Indica la posibilidad de encontrar una actividad de control de gestión de proyectos basada en indicadores definidos para ello.
Conocer la opinión del recurso humano encargado del control de gestión respecto a los indicadores a ser propuestos.	Opinión del recurso humano	Indica los componentes de expectativas que se generan en el recurso humano encargado del control con respecto a los indicadores a ser propuestos.
Determinar los elementos que deben ser considerados para el diseño de un conjunto de indicadores de control de gestión, para la Gerencia de Desarrollo Social De PDVSA, en Maturín, Estado Monagas.	Elementos a ser considerados para el diseño de indicadores de control de gestión	Se refiere a los distintos aspectos a ser tomados en cuenta para el establecimiento, conformación y definición de indicadores de control de gestión a ser propuestos.

Fuente: Propia

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Actividad: es cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en tareas, (Philips, 2002, p.11).

Control: es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos con eficacia y economía, así como dentro del marco legal (López, 2005, p.54).

Control de Gestión: es un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados, (Aguirre, 2004, p. 18).

Eficacia: es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (Jiménez, 2004, p.13)

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (López, 2005, p.18)

Gestión: es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos (Bond, 2002, p. 31).

Gestión de Proyectos: es un conjunto de actividades interdependientes orientadas a un fin específico, con una duración predeterminada (Kerzner, 2005, p.12).

Indicador: es un parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento), (Galloway, 2002, p.33).

Sistema de Gestión: es el sistema para establecer la política y objetivos y para lograr dichos objetivos (Philips, 2002, p.7)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la estrategia utilizada, esta investigación se considera Mixta, lo que significa que se inició con una investigación documental. Esta permitió “...ampliar y profundizar el conocimientos de su naturaleza del problema; con apoyo principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados en medios impresos, audiovisuales o electrónicos...” (UPEL,2003, p.15). Siendo necesario acceder a los archivos de la gerencia objeto de estudio, con la finalidad de obtener información requerida para determinar la existencia de políticas de cooperación, planes de desarrollo, informes de gestión, satisfacción al clientes, entre otras necesarias durante el proceso de investigación.

La información se recopiló en forma directa de la realidad que interesó estudiar, a través de las opiniones emitidas por los encargados del control de la gestión de proyectos en la Gerencia objeto de estudio, con respecto a los elementos que definen su práctica y herramientas de control. Tenorio (2004) señala que “...si la información se adquiere de una manera directa y en fuentes primarias se dice entonces que se esta en presencia de una investigación de campo” (p. 39).

Además, el autor señala que “la investigación de campo es la que se refiere a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y de su equipo” (ibid, p. 52). Para este trabajo se considera importante, por lo

tanto, extraer mediante un método de observación directa aquellos datos que permitirán conocer la realidad del control de la gestión de los proyectos en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas.

NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación se corresponde con el descriptivo, debido a que sólo se describen los aspectos más resaltantes del objeto de investigación. Según Schmelkes (2000), la investigación descriptiva busca:

“Señalar los elementos característicos de un fenómeno o una situación mediante el estudio sistemático del mismo, en una circunstancia temporo-espacial determinada. Es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y el porqué del sujeto del estudio; es decir, la información obtenida en un estudio descriptivo debe ser amplia, variada y profunda. Busca especificar las propiedades más significativas de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno susceptible de ser analizado”, (P.21).

El autor expresa que la investigación descriptiva radica en analizar las características fundamentales de un conjunto de fenómenos homogéneos, utilizando criterios sistemáticos que permitan obtener condiciones que caracterizan a la realidad. Esta modalidad de investigación determina y describe la naturaleza de una situación, tal como se presenta en el momento de estudiarla, la cual comprende los registros, análisis e interpretación del hecho en sí.

La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de hechos y sus características fundamentales y mide independientemente los conceptos o variables a los que se refieren. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más

atributos del fenómeno descriptivo. Se describieron, luego, los componentes, elementos y características del control de la gestión de los proyectos en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas.

POBLACIÓN

La población es el conjunto de individuos que tienen características similares o comunes y que son objeto de investigación. Luego, la población o universo determina la amplitud del hecho a ser investigado, y la misma depende de las características de la investigación, la metodología utilizada, para la evaluación de los datos y la delimitación del estudio.

A este respecto, Hurtado (2000) dice:

Para la estrategia previa a la determinación de la población, se requiere establecer las unidades de análisis que son sujetos a ser estudiados y medidos, por cuanto necesariamente los elementos de la población no tienen que estar referidos únicos y exclusivamente a individuos (hombres, mujeres o niños), ejecutivos; pueden ser instituciones, animales, objetos físicos, etc., en función de la delimitación del problema y de los objetivos de la investigación,(p. 294).

En este sentido, se tomó como población a los empleados de la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas, encargados del control de la gestión de los proyectos en ejecución, los cuales fueron, de acuerdo con datos suministrados por PDVSA, catorce (14) personas. Se seleccionó la totalidad para evitar generar distorsiones que desvirtuarán los datos obtenidos.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Debido a las características del estudio fue necesario recurrir a fuentes secundarias y fuentes primarias. Las fuentes secundarias utilizadas fueron los textos, revistas y todo material, vinculados a la materia de gerencia, así como los relacionados a los aspectos jurídicos que norman a la Industria Petrolera. En lo que respecta a las fuentes primarias, fue necesario el levantamiento de datos “in situ”, mediante la observación y la encuesta.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para realizar la propuesta de indicadores para mejorar el control de la gestión de los proyectos en la Gerencia objeto del estudio, las técnicas utilizadas fueron la documentación bibliográfica y la observación documental. A este respecto, Hurtado (2000) define la documentación bibliográfica como “una técnica de investigación cuyo propósito es obtener datos e información a partir de documentos escritos susceptibles de ser utilizados dentro de los objetivos de una investigación en concreto” (p.313). Esta técnica se desarrolla a través del fichaje, lo cual permite una revisión bibliográfica y lectura activa de libros de texto, folletos y formatos, entre otros, de modo tal que se pueda verificar y clasificar toda información necesaria para argumentar el estudio.

El autor, señala para la observación documental que: “este tipo de observaciones permite visualizar datos contenidos en escritos de diversas clases. La escritura, la imprenta, los modos de comunicación escrita también son conductas humanas, pero en este caso interesan básicamente como instrumentos informativos para estudios relacionados con la conducta humana” (ibidem., 2000, p.75)

En la investigación de campo se utilizó la observación directa, mediante lista de cotejo, basándose en la investigación cuantitativa. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiestos. Puede servir para analizar conflictos, eventos masivos, entre otros. Es una forma de observación del contenido de comunicaciones verbales y no verbales entre sujetos. La observación cuantitativa suele ser no participativa, donde no se produce interacción entre el observador y los sujetos de estudio. Otra característica fundamental de esta observación es que debe ser estructurada, donde se clasifica, ordena y relacionan los datos que se van a estudiar (Reyes, s.f.).

Así mismo, fue utilizada la técnica de la encuesta, pues constituye esta técnica una de las más utilizadas en las investigaciones y Hurtado (2000) lo define de este modo: “Una encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.142). De acuerdo con la cita, la técnica de la encuesta permite la recolección de información a partir de preguntas formuladas en base a los requerimientos se emplea en la investigación y en relación a las variables en estudio. Dentro de esta técnica, se utilizó como instrumento el cuestionario, la cual la misma autora (ibidem) define como:

Aquel instrumento que permite la recolección de datos, es rigurosamente estandarizado y traduce y operacionaliza un problema mediante la formulación escrita de una serie de preguntas, que serán respondidas por los sujetos, y cuyos resultados permiten estudiar el hecho propuesto”. (p.155).

Esto quiere decir, que la recolección de datos a través del cuestionario es más sistemática y precisa, así como de más utilidad y alcance, de manera

que hace posible el estudio de la realidad objeto de la investigación a partir de una formulación clara de las interrogantes en términos de las variables que interesan.

VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

De acuerdo con la autora anteriormente citada, “la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir...”(op. cit., p.414). Esto significa que es importante el proceso de validación pues le da confiabilidad a los datos obtenidos a través del mismo. El instrumento se sometió a la validación por medio de expertos, quienes revisaron la formulación de preguntas, su redacción, claridad y estilo.

Sin embargo, se aplicó una prueba piloto a cinco personas con la finalidad de realizar los ajustes necesarios en función del problema investigado; es decir, para verificar que los ítems estén bien formulados, sin ambigüedades y las respuestas fueron esperadas. Hernández et. al. (2003), define la prueba piloto como “una forma de comprobar la claridad de los ítems de manera que permitan una respuesta que contribuya a la medición de la mayor cantidad de elementos relativos a la realidad objeto de estudio” (p.254). Esto indica que la misma conduce a verificar si las respuestas permiten obtener la información pertinente.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La operacionalización de las variables es el proceso de simplificación de variables que le permite mayor comprensión a las mismas; es decir, sistematizar lo que se quiere medir y cómo interpretarlo en un proceso de investigación. En este aspecto Hurtado (2000), sostiene:

Una variable tiene un grado de abstracción que de ordinario no puede ser utilizado como tal en la investigación. Para operacionalizar las variables es menester valerse de indicadores. Estos constituyen las subdimensiones de las variables y se descomponen en ítems, medida de inicio o indicador de la realidad que se quiere conocer, (p.104).

Esto significa que es necesario descomponer las variables de forma de hacer más precisa e inteligible su comprensión, sobre la base del establecimiento de indicadores, los cuales son la expresión de las variables en el contexto real. A continuación se presenta en forma de cuadro, la operacionalización de las variables:

TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Finalmente, una vez obtenidos los datos, éstos fueron procesados mediante el uso de componentes informáticos y organizados en cuadros de información. A esta información se le hizo un análisis descriptivo simple y se cotejó con el componente teórico revisado. Hernández et. (2003) indican que el análisis descriptivo “permite emitir juicios con base a resultados logrados a través de valores porcentuales, a fin de describir numéricamente a un grupo particular, proporcionando información valiosa para caracterizar a la problemática en estudio” (p.112). De acuerdo con ello, el mismo hace posible la realización de una síntesis de informaciones necesarias para abordar y comprender la problemática en estudio. Este análisis permitió conducir directamente al establecimiento de las conclusiones y recomendaciones respectivas para la investigación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se realiza la presentación de los hallazgos de esta investigación, sobre la base de la información obtenida tanto por la lista de verificación como a través de las encuestas aplicadas al personal de la organización objeto de estudio. La lista de verificación y la encuesta, se construyeron tomando en consideración los objetivos perseguidos, los cuales permitieron precisar los tipos de datos requeridos. Luego, para la enunciación de los elementos de la lista de verificación como para los ítems del instrumento de evaluación, se descompuso cada variable en indicadores que posteriormente fueron expresados en las distintas preguntas con sus respectivas alternativas de respuestas, todo lo cual condujo a los datos presentados en adelante.

Con el objeto de mantener la sistematicidad y claridad en la presentación de los resultados, se decidió guardar el orden de los objetivos perseguidos y, por lo tanto, de las variables objeto de estudio, de manera que la exposición que se hace en las páginas que siguen está en concordancia con dichas variables y objetivos. Tal como se expresó en el marco metodológico, se presenta la información bajo la forma de cuadros de observación (lista de verificación) y de distribución de frecuencias absolutas y porcentuales (cuestionario), en los cuales se plasman los hallazgos en términos de valores numéricos para cada alternativa de respuesta en los distintos ítems del instrumento.

Con base en ello, cada cuadro se analiza en términos descriptivos (estadísticos), teóricos (referencia teórica) e inferenciales (conexión teoría y

descripción) de manera de hacer inteligible la información y preparar las conclusiones y recomendaciones respectivas. En relación con ello, en primer lugar, se describe el contenido de los cuadros, utilizando para ello el análisis estadístico, de forma de presentar la información obtenida en términos porcentuales. El nivel de análisis es, en este sentido, perceptual básico.

A partir de lo anterior, se coteja lo encontrado, para preparar y dar solidez a las inferencias presentadas. Aquí, el nivel de análisis es igualmente perceptual. Luego se procede a realizar las inferencias pertinentes, sobre la base de las descripciones realizadas y las referencias teóricas presentadas. El nivel de análisis es aprehensivo. Finalmente, a partir de estos resultados, se presentan en un capítulo posterior los indicadores propuestos para optimizar el control de gestión.

VARIABLE I. PROYECTOS SOCIALES ACTUALMENTE DESARROLLADOS EN LA GERENCIA

Con la finalidad de contribuir al desarrollo de las comunidades adyacentes a las instalaciones petroleras, La Nueva PDVSA definió los planes estratégicos enmarcados en el Plan Simón Bolívar, primer plan socialista, en el cual se definen el desarrollo económico y social de la Nación para el periodo 2007 - 2013; en tal sentido todos y cada uno de los programas y proyectos que desarrolle la Corporación deben estar alineados en la construcción de una estructura social incluyente fundamentadas en las siete directrices del Plan: nueva ética socialista, la suprema felicidad social, democracia protagónica revolucionaria, modelo productivo socialista, nueva geopolítica nacional, Venezuela: potencia energética mundial, nueva geopolítica internacional.

En el momento de iniciar la búsqueda de información sobre esta variable en particular en la organización de estudio, fueron revisados cada uno de los planes estratégicos y tácticos existentes en la Gerencia de estudio y se pudo verificar que los planes de desarrollo definidos, están fundamentados en requerimientos y necesidades de la comunidad. Así, se han desarrollado proyectos en el área de infraestructura, vialidad, vivienda y socio-productivos pero limitándose a contribuir a mejorar puntualmente los servicios básicos de las comunidades.

Cuadro 2 Caracterización inicial de los Proyectos en la Gerencia de Desarrollo Social

Característica	Si	No
Se enmarcan los Proyectos dentro de las Políticas sociales del estado		
Los objetivos de los proyectos se alinean a los Planes estratégicos de la Gerencia		
Se enmarcan dentro de las Políticas sociales de la empresa		
Los Proyectos cumplen con los objetivos de la Organización.		
El alcance de los proyectos contempla ejecución de Programas y Proyectos Sociales, en las líneas programáticas:		
a.-Educación Bolivariana		
b.-Salud Integral		
c.-Protección Social		
d.-Infraestructura de Servicios		
e.-Economía Socialista		
f.- Fortalecimiento del Poder Popular.		
Cada Proyecto contribuye al desarrollo territorial del Estado Monagas		
El alcance de los proyectos fue resultado del Diagnóstico Participativo de la Comunidad.		
Se cuenta con recursos Financieros y Humanos para la ejecución de los mismos		

Fuente: Lista de verificación, abril de 2009

En el cuadro anterior, se puede apreciar la información encontrada con referencia a las observaciones realizadas para la primera variable, mediante la lista de verificación. Se nota con claridad que la realidad de los proyectos sociales esta determinada por el hecho que se enmarcan, dentro de las políticas sociales del estado, aspecto de vital importancia para garantizar la efectividad e idoneidad de los resultados obtenidos con la ejecución de los mismos. Se puede decir, que se siguen los lineamientos emanados del Estado en materia social, los cuales, como se mencionó anteriormente están dirigidos al empoderamiento de las personas y sus comunidades.

Otro aspecto característico de la realidad de los proyectos es que los objetivos se alinean a los Planes estratégicos de la Gerencia en estudio, de manera podría existir correspondencia entre los proyectos y planes sociales, lo que apunta al hecho que se busca brindar de servicios básicos a las comunidades, con el fin de aumentar las oportunidades en términos de mejores escuelas, servicios de abastecimiento de agua, saneamiento y servicios de salud, para que estas puedan tener el nivel de salud y los capacidades imprescindibles para generar oportunidades de trabajo que les mejoren la calidad de vida.

Asimismo, otro aspecto se refiere al hecho que los proyectos se ubican dentro de las políticas sociales de la empresa lo que indica que existe una unidad en términos de lo establecido por PDVSA, la Gerencia de Desarrollo Social y los proyectos. Las políticas sociales de la empresa, están dirigidas a reducción y eliminación de las inequidades sociales a través de la redistribución de los recursos, servicios, oportunidades y capacidades, se ven concretadas en los proyectos establecidos. Además, se tiene que lo proyectos cumplen con los objetivos de la organización, en el sentido señalando en el párrafo anterior. Si se toma en consideración que los

objetivos de la Nueva PDVSA están relacionados con la realización de actividades que contribuyen a la salud, educación, asistencia pública, seguridad social y vivienda de la población, y también aquellas que afectan, en general, la redistribución y distribución del ingreso y las dirigidas a construir y conservar el capital social, entonces puede decirse que tales proyectos cumplen con estos objetivos.

Una característica importante de los proyectos, es que su alcance contempla ejecución de programas sociales de educación bolivariana, salud integral, protección social, infraestructura de servicios, economía socialista y fortalecimiento del poder popular, lo que está en consonancia con lo que se ha venido exponiendo en cuanto a las políticas y objetivos del Estado, PDVSA y la Gerencia de Desarrollo Social. Estos programas, como ya se consideró, están dirigidos a la distribución social de la riqueza y el ingreso nacional generado, de tal forma que se logre la atención de las necesidades de la población y la generación de empleo productivo.

Se aprecia que cada proyecto contribuye al desarrollo territorial del Estado Monagas, pues se logra una mejora sustancial en las condiciones de vida de las poblaciones, en términos de servicios básicos, infraestructura, vialidad, mejoramiento del grado de urbanización y mejor aprovechamiento de las tierras. Los proyectos permiten dotar y mejorar la infraestructura de equipamiento urbano de los centros poblados, de la infraestructura necesaria para garantizar adecuadas condiciones de salud, educación y seguridad, de los sistemas de vialidad y transporte, de los sistemas de generación, transmisión y distribución de energía, que permiten el disfrute de una calidad de vida acorde con las exigencias de la sociedad contemporánea.

Un aspecto muy importante que caracteriza los proyectos, es que el alcance fue resultado del diagnóstico participativo de la comunidad, lo cual significa que los ciudadanos de las comunidades identificaron sus problemas, necesidades y perspectivas de solución. En referencia a ello, se puede decir que los proyectos nacieron bajo la guía de las comunidades, quienes catalogaron sus diferentes problemas y eliminaron las disparidades en las prioridades comunitarias para su solución, ayudando con esto a la Gerencia en la definición de los proyectos.

Finalmente, se tiene como característica, el hecho que se cuenta con recursos financieros y humanos para la ejecución de los proyectos, elemento este de vital importancia, sin recursos es poco lo que se puede hacer en beneficio de las comunidades. Para ello, la gerencia en estudio dispuso de una cantidad importante de recursos financieros destinados a la consecución efectiva de los objetivos perseguidos con cada proyecto, lo cual se puede visualizar más adelante (ver cuadro 7)

En teoría, la realidad de los proyectos sociales debe estar definida por un conjunto de características que le garanticen no solo su eficacia, sino además su continuidad en el tiempo, en la medida que tales características le dotan de uniformidad y precisión en cuanto a los objetivos que se persiguen y en cuanto a los resultados vinculados a esos objetivos, así como, la sostenibilidad y el uso eficiente de los recursos involucrados. Se infiere, en concordancia con lo anterior y de acuerdo a los resultados obtenidos, que las características de los proyectos ejecutados por la Gerencia de Desarrollo Social, denotan una coherencia y correspondencia con el papel social que juegan, de manera que tales características apuntan a una efectividad en el logro de los resultados perseguidos.

Cuadro 3 Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales para Áreas en las Cuales Actualmente la Gerencia de Desarrollo Social Está Realizando Proyectos
Frecuencia

Aspecto	Absoluta	Porcentual (%)
Educación	0	0%
Salud	0	0%
Infraestructura	0	0%
Seguridad	0	0%
Transporte	0	0%
Cultura	0	0%
Todas las anteriores	14	100%
Otra	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

El cuadro anteriormente descrito, contiene los datos de las respuestas del personal encuestado, en relación a las áreas en las cuales actualmente la Gerencia de Desarrollo Social está realizando proyectos. Se puede observar que la totalidad del grupo de encuestados (100%), afirmó que se están desarrollando proyectos en todas las áreas referidas en el ítem de la encuesta, esto es, en las áreas de educación, salud, infraestructura, seguridad, transporte y cultura, en la medida que están dirigidos al empoderamiento de las personas y sus comunidades

De acuerdo con la teoría, la intervención social con miras al desarrollo sustentable debe partir de iniciativas de modificación de las condiciones de vida de la población, lo cual amerita la formulación y ejecución de una acción continua en todas las áreas relacionadas con la calidad de vida de las personas en las comunidades, de manera de impulsar los mecanismos

conducentes al progreso. En este sentido, los proyectos de desarrollo social deben apuntar directamente hacia estas áreas a fin de que los alcances posibiliten soluciones efectivas a las necesidades que se tienen en las mismas.

Con relación a lo anterior, en concordancia con los resultados, el hecho que se estén realizando proyectos en todas las áreas de intervención socio – comunitaria, es un elemento que permite afirmar que en la Gerencia objeto de este estudio, las acciones en materia de desarrollo social se encuentran encaminadas de manera adecuada pues se dirigen precisamente al cambio en todos los ámbitos relacionados con el mejoramiento de la calidad de vida, lo cual apunta a la importancia de contar con indicadores de control de gestión que permitan precisar la eficacia en la consecución de los fines y objetivos perseguidos.

Cuadro 4 Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para número de proyectos sociales actualmente desarrollados en la Gerencia

Aspecto	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual (%)
1 – 3	0	0%
4 – 6	0	0%
7 – 9	0	0%
Más de 10	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

En el cuadro anterior, número cinco, se incluyen las respuestas de los encuestados en referencia al número de proyectos actualmente en ejecución en la Gerencia objeto de estudio. Como se denota, la totalidad (100%) de los

trabajadores, indicó que se están llevando a cabo más de diez proyectos en la Gerencia destinados al desarrollo social de las comunidades del Estado Monagas.

En términos teóricos, la intervención social con miras al desarrollo implica para las organizaciones como PDVSA la definición, diseño y aplicación de un conjunto de proyectos destinados a atacar los factores críticos que condicionan la situación social en las distintas comunidades. Ello implica un conocimiento preciso de la realidad de la gente, sus limitaciones y debilidades, para poder desarrollar acciones que permitan afrontar en forma sistemática, la magnitud y gravedad de los problemas socio – económicos encontrados. De lo que se trata es que estos proyectos permitan que los ciudadanos y ciudadanas obtengan los recursos y las condiciones necesarias para salir de la pobreza de forma efectiva y duradera.

Los datos recolectados permiten señalar que la implementación de este número elevado de proyectos sociales actualmente desarrollados en la Gerencia objeto de estudio, es un elemento que denota la voluntad de la empresa y el gobierno para atacar de manera directa el mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos, lo cual apunta a que se busca mejorar las oportunidades de los individuos con respecto a la reducción de la vulnerabilidad en la que han vivido, de forma que se ratifica con ello la importancia de contar con indicadores de control de gestión que permitan precisar la eficacia de este número elevado de proyectos.

Cuadro 5 Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales para los Tipos de Proyectos Llevados Adelante en la Actualidad por la Gerencia

Aspecto	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual (%)
Capacitación para el Trabajo	7/14	50%
Infraestructura y servicios de Salud	9/14	64%
Infraestructura y servicios Educativos	8/14	57%
Urbanismo, vialidad y transporte	10/14	71%
Dotación de Servicios Básicos	12/14	86%
Infraestructura Deportiva	6/14	43%
Rescate cultural	6/14	43%
Todas las anteriores	0/14	0%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

El cuadro anterior se presenta la información relacionada con las respuestas de los encuestados con respecto a los tipos de proyectos llevados adelante en la actualidad por la Gerencia en estudio. En este caso, el ítem de la encuesta permitía respuesta múltiple, de manera que se presentan los hallazgos en términos relativos. Se puede notar con claridad que 86% de los empleados, representantes de la mayoría relativa, afirmó que un tipo de proyecto se refiere a la dotación de servicios básicos, mientras que 71% indicó proyectos de urbanismo, vialidad y transporte y otro 64% refirió proyectos de infraestructura y servicios de salud. Además, 57% apuntó a proyectos de infraestructura y servicios educativos, siendo seguidos por 50% que mencionó proyectos de capacitación para el trabajo y 43% proyectos de infraestructura deportiva y rescate cultural.

En términos teóricos, los tipos de proyectos implementados para solucionar los problemas de carácter social se deben orientar generalmente al mejoramiento de las condiciones de vida, la promoción del acceso a empleos bien remunerados y el incremento del ingreso. Todo esto sobre la base de la prestación de servicios sociales que permitan la acumulación de capital humano, físico y social a individuos, familias y comunidades, con lo cual participar en la generación social de la riqueza material y su disfrute.

Se deduce, con relación con lo anterior, que los tipos de proyectos implementados por la Gerencia objeto de estudio, apuntan en esa dirección de generación de condiciones para la contribución a la riqueza social, lo cual representa un esfuerzo adecuado para el cambio en las condiciones de vida de la población, reafirmando la necesidad de indicadores de control de gestión que permitan llevar una adecuada vigilancia de la ejecución de los distintos tipos de proyectos. Esto coincide con lo expresado para las características observadas mediante la Anexo "A", en el sentido que están dirigidos al empoderamiento de las personas y sus comunidades.

Cuadro 6 Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales para Monto, en Bolívares Fuertes, de los Recursos Involucrados en el Desarrollo de los Proyectos actualmente llevados adelante por la Gerencia

Aspecto	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual (%)
1 – 3 millones	0	0%
4 – 6 millones	0	0%
7 – 9 millones	0	0%
Más de 10 millones	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

El cuadro precedente, número siete, organiza las informaciones obtenidas en referencia al monto, en bolívares fuertes, de los recursos involucrados en el desarrollo de los proyectos sociales actualmente llevados adelante por la Gerencia. Se puede observar, que la totalidad del grupo de encuestados (100%), afirmó que el monto de los recursos destinados al desarrollo de los proyectos asciende a más de diez millones de bolívares fuertes.

En términos teóricos, se debe reconocer que para solucionar los problemas socio – económicos en la población, es necesaria la utilización de recursos suficientes como para garantizar un cambio efectivo en las condiciones de vida de los ciudadanos. De lo que se trata es que el gasto público asociado al mejoramiento de las condiciones de vida sea suficientemente adecuado en cantidad y oportunidad, con lo cual se puede lograr la atención de los factores críticos asociados al problema. Por supuesto, esta inversión de capital debe estar en consonancia con una política y unos planes específicos, destinados a asegurar que la misma sea efectiva en el logro de resultados.

En concordancia con la respuesta de los encuestados, se deduce el hecho que se han destinado importantes cantidades de recursos a la atención de los distintos tipos de proyectos de la Gerencia en estudio, representa un indicador que existe un compromiso y voluntad adecuados para el cambio en la situación socio – económica de los habitantes del Estado Monagas. Asimismo, este hecho implica, en virtud que las cantidades invertidas como gasto público son importantes en magnitud, la atención de la eficacia, la eficiencia y pulcritud en la administración de estos recursos, todo lo cual apunta a la importancia de los indicadores de control de gestión a ser propuestos.

**Cuadro 7 Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales para
Porcentaje de Ejecución de los Proyectos actualmente llevados
adelante por la Gerencia**

Aspecto	Frecuencia Absoluta	Porcentual (%)
100%	0	0%
75%	5	36%
50%	9	64%
25%	0	0%
Menos de 25%	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

En el cuadro anterior, se incluyen las respuestas de los encuestados en referencia al porcentaje de ejecución de los proyectos sociales actualmente llevados adelante por la Gerencia objeto de estudio. Como se denota en el mismo, la mayoría relativa de los trabajadores, representada por 64%, indicó que se han ejecutado en 50% los proyectos, siendo seguidos en orden relativo descendente 36% que afirmó que se han ejecutado 75% los proyectos.

La efectividad de los proyectos llevados a cabo para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, en teoría, se puede establecer en función a su nivel de ejecución en el corto y mediano plazo, lo que demuestra el alcance logrado en la modificación de la realidad en que viven las personas y las comunidades que han sido objeto de su aplicación. Ello implica que el nivel de ejecución indica la medida en que tales personas no solo acceden a mejores componentes materiales de vida, en términos de

alimentación, salud, educación o vivienda, sino, además, aumentan su independencia y su autocompromiso con la mejora continua y sustancial.

Se infiere, en referencia a los datos encontrados, que el hecho que la mayoría afirme que se han ejecutado en 50% los proyectos, es un elemento que permite afirmar que los proyectos tienen un resultado positivo a nivel de calidad de vida y oportunidades de mejoramiento en las comunidades, lo que implica continuar en la ejecución de los mismos hasta llevarlos al 100%. Los indicadores a ser presentados son, de una importancia evidente, ya que contribuirían a incrementar la eficacia en la ejecución.

Cuadro 8 Elementos que Definen la Realidad del Control de Gestión

Característica	Si	No
Existen normas y procedimientos de control de gestión definidos		
Premisas empleadas en la Gerencia para el control de gestión de los Proyectos		
a.-Manejo de adecuado de información clave		
b.-Ponderación de Avances		
c.-Identificación de brechas		
d.-Sustentabilidad		
e.-Alineación de proyectos con plan nacional		
Áreas Críticas del Control de Gestión		
a.-Culminación a tiempo		
b.-Cumplimiento de metas, objetivos y funciones		
c.-Eficacia en la administración de recursos		
d.-Cumplimiento de normas y procedimientos		
e.-Calidad		

Fuente: Lista de verificación, abril de 2009

VARIABLE II. EXISTENCIA DE INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN

Se puede apreciar en el cuadro precedente, que la información encontrada con referencia a las observaciones realizadas para la segunda variable, mediante la lista de verificación. Se nota con claridad que los elementos que definen la realidad del control de gestión indican que existen normas y procedimientos de control de gestión, aspecto de vital importancia para garantizar la efectividad e idoneidad de los resultados obtenidos en ejecución de los proyectos, medida que sirven como componentes de regulación para establecer como y de que manera debe hacerse dicho control.

Otro aspecto característico de la realidad del control de gestión de los proyectos es que las premisas empleadas en la Gerencia para el control de gestión de los proyectos son el manejo de adecuado de información clave, la ponderación de avances, la identificación de brechas, la sustentabilidad y la alineación de proyectos con plan nacional, de manera que puede decirse que existe una claridad en cuanto hacia adonde debe encaminarse el control de gestión de los proyectos, lo que apunta al hecho que se busca con estas premisas mantener uniformidad en cuanto a los elementos a tener presente en la función de control de gestión..

Asimismo, un elemento que debe ser tomado en cuenta con respecto a la realidad del control de gestión, es el referido a la existencia de unas áreas críticas del control de gestión, las cuales son, en la gerencia objeto de estudio, culminación a tiempo, cumplimiento de metas, objetivos y funciones, eficacia en la administración de recursos, cumplimiento de normas y procedimientos y calidad. En referencia a esto, la atención sobre dichas

áreas críticas provee una información continua y pertinente acerca del estado general de los distintos procesos que se llevan a cabo en referencia a los proyectos, y, administrativamente hablando, son la base para verificar hasta que punto la gestión y las actuaciones de los distintos funcionarios se están realizando de forma eficiente y en concordancia con las metas de la organización y la gerencia.

La teoría establece que un elemento primordial para el logro de objetivos altamente satisfactorios dentro de una organización, lo constituye la presencia de un control de gestión sustentado en premisas, normas, procedimientos y áreas críticas definidas, donde la vigilancia de estos aspectos permita el logro de un control de gestión efectivo y eficaz. De allí que esta característica debe estar presente de manera de potenciar no solo el logro de objetivos, sino además el compromiso, el sentido de responsabilidad por el control y el interés de todos por el mejoramiento continuo.

Se infiere, en función a lo anterior y de acuerdo con los resultados, que el hecho que exista un control de gestión sustentado en premisas, normas, procedimientos y áreas críticas definidas, es un elemento que permite afirmar que en la organización objeto de estudio los proyectos son controlados de manera adecuada, lo que refuerza la necesidad de los indicadores a ser propuestos, de manera de hacer ese control más eficaz.

Cuadro 9 Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para existencia de normas y procedimientos de control de gestión definidos para los distintos proyectos sociales en la gerencia

Aspecto	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual (%)
Si	10	71%
No	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

En el cuadro que se presenta a continuación, número diez, se indican los datos encontrados en relación con la existencia de normas y procedimientos de control de gestión definidos para los distintos proyectos en la Gerencia. Como se observa en el mismo, la mayoría relativa de los trabajadores, representada por un 71%, indicó que si existen tales normas y procedimientos, siendo seguidos en orden relativo descendente por un 29% que negó que las mismas existan. Hay que hacer notar que esto concuerda con lo encontrado a través de la lista de verificación aplicada.

El control de gestión debe ser desarrollado de forma sistemática, con el fin de garantizar su eficiencia en la recolección de una información pertinente para la determinación de los logros, alcances y desviaciones en los que se pudo incurrir durante la implementación de los distintos proyectos de la organización. Para ello, un papel fundamental lo tiene la existencia de unas normas y procedimientos establecidos de manera precisa y clara, con lo que quede definido formalmente los lineamientos y directrices procedimentales para tal fin en la organización, posibilitando que el trabajo de los encargados de tal función se lleve de forma correcta y a tiempo.

En concordancia con la respuesta de los encuestados, se denota la existencia de normas y procedimientos formales de control de gestión, es una fortaleza evidente en el manejo de los alcances de la ejecución de los proyectos llevados adelante por la Gerencia, pues limitan la actuación discrecional de los encargados de esta función y dota de sistematicidad a las acciones seguidas. Un elemento importante, que va a contribuir al incremento de esta fortaleza, van a ser los indicadores que se propondrán a este respecto como resultado de la investigación.

Cuadro 10 Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para premisas empleadas en la gerencia para el control de gestión de los distintos proyectos

Aspecto	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual (%)
Manejo de adecuado de información clave	7/14	50%
Ponderación de Avances	9/14	64%
Identificación de brechas	8/14	57%
Sustentabilidad	10/14	71%
Alineación de proyectos con plan nacional	12/14	86%
Todas las anteriores	3/14	21%
Otra	0/14	0%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

El cuadro precedente, número once, organiza las informaciones obtenidas en referencia a las premisas empleadas en la Gerencia para el control de gestión de los distintos proyectos. En este caso, el ítem de la encuesta permitía respuesta múltiple, de manera que se presentan los hallazgos en términos relativos. Se puede observar en el mismo que la mayoría de los encuestados, representada por 86% de los mismos, afirmó que una premisa es la alineación de proyectos con el plan nacional de desarrollo, mientras que 71% indicó como premisa la sustentabilidad de los

mismos. Además, 64% expresó que otra premisa es la ponderación de avances, siendo seguidos en orden relativo descendente por 57% que apuntó a la identificación de brechas existentes y 50% que mencionó como premisa el manejo de adecuado de información clave. Finalmente, 21% indicó todas las alternativas del ítem.

La actividad de control de gestión debe partir de la formulación clara de unas premisas estratégicas y funcionales que determinen hacia donde deben encaminarse los esfuerzos para lograr dicha función. Estas premisas han de estar claramente enunciadas, de forma que se pueda realizar una acción efectiva tendente a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos. Con relación a los resultados obtenidos, que la información precedente corrobora lo encontrado al aplicarse la lista de verificación, en el sentido que se tienen unas premisas de actuación exactamente definidas, en función de las cuales deben ser construidos los indicadores a ser presentados más adelante,

Cuadro 11 Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para áreas críticas del control de gestión para los distintos proyectos en la gerencia

Aspecto	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual (%)
Calidad	9/14	64%
Culminación a tiempo	7/14	50%
Cumplimiento de metas, objetivos y funciones	8/14	57%
Eficacia en la administración de recursos	10/14	71%
Cumplimiento de normas y procedimientos	12/14	86%
Todas las anteriores	3/14	21%
Otra	0/14	0%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

En el cuadro 11, se indican los datos recolectados con respecto a las áreas críticas del control de gestión para los distintos proyectos en la Gerencia. Esta pregunta del instrumento tenía la posibilidad de recolectar respuesta múltiple de los encuestados, lo cual hace que los datos presentados se evidencien en forma relativa. Se observa en el cuadro, que la mayoría relativa de los encuestados, representada 86%, indicó que una de las áreas en las que se enfoca el control de gestión es el cumplimiento de normas y procedimientos, siendo seguidos en orden relativo descendente 71% que manifestó que otra área es la eficacia en la administración de recursos.

Además, el 64% expresó que otra área es la calidad, mientras 57% indicó el cumplimiento de metas, objetivos y funciones. Le siguen en orden descendente 50% que respondió que otra área es la culminación a tiempo y 21% que señaló como áreas críticas todos los componentes del ítem.

Las áreas críticas del control de gestión, representan la concreción de las prioridades sobre las cuales se debe desarrollar la labor de control, es decir, son parámetros para la toma de decisiones críticas en cuanto a lo que se debe revisar del avance y ejecución de los distintos proyectos que se tienen. Hay una mayor probabilidad que se alcance el éxito en la función de control de gestión cuando existe un conocimiento realista de estas áreas críticas, el cual debe estar relacionado estrechamente con las metas y objetivos previstos.

Con relación con la respuesta de los empleados encuestados, que la información precedente corrobora lo encontrado al aplicarse la Anexo "A", en el sentido que se tiene un conocimiento y claridad acerca de las áreas críticas del control de gestión en la Gerencia objeto de estudio, en función de las cuales deben ser construidos los indicadores a ser presentados.

Asimismo, se puede decir que estas áreas críticas requieren una atención evidente por parte de la Gerencia pues el control de gestión está en estrecha vinculación con la orientación de las actuaciones de los funcionarios hacia el mantenimiento de la efectividad en esas áreas críticas referidas.

VARIABLE III. ELEMENTOS A SER CONSIDERADOS PARA EL DISEÑO DE INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN

Cuadro 12 Elementos considerados para el diseño de indicadores de control de gestión

Característica	Si	No
Instrumentos de Control de Gestión que existen		
a.-Tablero de control	X	
b.-Auditorias	X	
c.-Control presupuestario y de costos	X	
d.-Estadísticas, pronósticos y estimaciones	X	
e.-Supervisión	X	
f.-Flujograma de avances de programas	X	
g.-Investigación Operativa	X	
Dimensiones del Control de Gestión que se aplican		
a.-Táctica	X	
b.-Estratégica	X	
c.-Operativa	X	
Indicadores para el Control de Gestión:		
a.-Indicadores de procesos	X	
b.-Indicadores resultados	X	
c.- Indicadores de estructura.	X	
Periodicidad del Control de Gestión de los Proyectos		
a.-Anualmente	X	
b.-Mensualmente	X	
c.-Quincenalmente		X
d.-Semanalmente		X
e.-Diariamente		X
Responsables de Aplicación del Control de Gestión.		
a.-Gerentes	X	
b.-Supervisores	X	
c.-Analistas		X
d.-Encargados de obras		X

Fuente: Lista de verificación, abril de 2009

En el Cuadro 12, se puede apreciar la información encontrada con referencia a las observaciones realizadas para la tercera variable, mediante la lista de verificación. En el mismo se nota con claridad que los elementos a ser considerados para el diseño de indicadores de control de gestión, se definen por el hecho que los instrumentos de control de gestión que existen son el tablero de control, las auditorias, el control presupuestario y de costos, las estadísticas, pronósticos y estimaciones, la supervisión, los flujogramas de avances de programas y la investigación operativa, aspecto este de vital importancia para garantizar la efectividad e idoneidad de los indicadores a ser propuestos, en la medida que tales indicadores deben guardar estrecha concordancia con los instrumentos de control de gestión empleados actualmente en la Gerencia.

Otro elemento a ser considerado es la existencia de las dimensiones del control de gestión que se aplican en los proyectos llevados actualmente, las cuales son la dimensión táctica, la dimensión estratégica y la dimensión operativa. Así como se apuntó para el elemento anterior, los indicadores a ser propuestos deben estar en concordancia con estas dimensiones, de manera de hacer más efectivo el trabajo de control de gestión. La importancia de ello radica en que las dimensiones indicarían en que nivel debe estar cada tipo de indicador a ser propuesto, es decir si van a estar en el nivel táctico, estratégico u operativo.

Asimismo, un elemento a ser tomado en cuenta es el hecho que actualmente se tienen indicadores de procesos, indicadores resultados e indicadores de estructura, es necesario guardar una proporción adecuada de estos en los indicadores a ser propuestos, es decir, que se tenga proporcionalmente hablando, indicadores para procesos, resultados y

estructuras, a los fines de garantizar la idoneidad del control de gestión de los proyectos.

Además se debe tomar en cuenta que actualmente la periodicidad del control de gestión de proyectos es mensual y anual, se encargan los supervisores y gerentes. En este sentido, la aplicación de los indicadores debe buscar adecuar esta periodicidad para hacerla más continua, procurando que los indicadores se apliquen de forma mensual, con lo cual se garantiza un flujo continuo de información pertinente para el control de gestión. En el caso de los encargados, se debe procurar que los indicadores sean aplicados no solo por los gerentes y supervisores, sino también por todo el personal que labora en la gerencia.

La intervención con miras al mejoramiento en el control de gestión, implica para las organizaciones como PDVSA la definición, diseño y aplicación de un conjunto de indicadores de gestión destinados a atacar los factores críticos que condicionan el despliegue de las distintas actividades de control. Ello, implica un conocimiento preciso de la realidad operativa del control de gestión actual, sus limitaciones y debilidades, para poder desarrollar indicadores útiles que permitan desarrollar forma sistemática, la función de control de gestión. De lo que se trata es que estos indicadores permitan que las actividades de control se mantengan y se logren los objetivos planteados.

Los datos recolectados permiten inferir, en relación con lo anterior, que el diseño e implementación de los indicadores debe tomar en cuenta la realidad del control que actualmente presenta la Gerencia objeto de estudio, lo cual permite de manera directa el mejoramiento de las condiciones de

control de gestión e incrementa la eficacia en el logro de una ejecución adecuada de los distintos proyectos planificados.

Cuadro 13 Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para instrumentos de control de gestión para el buen desenvolvimiento de los proyectos en la gerencia

Aspecto	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual (%)
Tablero de control	9/14	64%
Auditorias	7/14	50%
Control presupuestario y de costos	8/14	57%
Estadísticas, pronósticos y estimaciones	10/14	71%
Supervisión	12/14	86%
Flujograma de avances de programas	8/14	57%
Investigación Operativa	7/14	64%
Todas las anteriores	3/14	21%
Otra	0/14	0%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

El cuadro 13, establece la información recabada en referencia a los instrumentos de control de gestión para el buen desenvolvimiento de los proyectos en la Gerencia. Como se observa en éste, al igual que para el cuadro anterior, la pregunta del instrumento tenía la posibilidad de recolectar respuesta múltiple de los encuestados, lo cual hace que los datos presentados se evidencien en forma relativa. Así, se tiene que 86%, representantes de la mayoría de los encuestados, afirmó que uno de los instrumentos es la supervisión, mientras 71% indicó el uso de estadísticas, pronósticos y estimaciones.

Asimismo, 64% manifestó que un instrumento es el tablero de control y la investigación Operativa, siendo seguido en orden descendente 57% que

apuntó al control presupuestario y de costos. También, 57% indicó como instrumento el flujograma de avances de programas, mientras 50% afirmó que otro instrumento es la auditoría. Finalmente 21% respondió que se usan todos los instrumentos mencionados en la lista.

Los instrumentos de control de gestión están diseñados para proveer una información continua y pertinente acerca del estado general de los distintos procesos que se llevan a cabo en una organización. Administrativamente hablando, son la base para verificar hasta que punto la gestión y las actuaciones de los distintos funcionarios se están realizando de forma eficiente y en concordancia con las metas propuestas para cada proyecto estratégico.

Se puede concluir que, de acuerdo con las respuestas de todos los encuestados, que la información precedente corrobora lo encontrado al aplicarse en el anexo "A", en el sentido que los instrumentos de control y gestión empleados en la dependencia objeto de este estudio son evidentemente pertinentes, de manera que su existencia garantiza un flujo de información adecuada sobre el estado de la ejecución de los distintos proyectos. Además, puede inferirse también que los indicadores a ser propuestos deben guardar una estrecha vinculación con tales instrumentos, de manera de complementar la información requerida para evaluar la gestión.

Cuadro 14 Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para dimensiones del control de gestión que se aplican al desenvolvimiento de los proyectos en la gerencia

Aspecto	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual (%)
Táctica	0	0%
Estratégica	0	0%
Operativa	0	0%
Todas las anteriores	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

En el cuadro precedente, número quince, se realiza la presentación de los datos encontrados con respecto a las dimensiones del control de gestión que se aplican al desenvolvimiento de los proyectos en la Gerencia. Se observa que la totalidad de los encuestados (100%), afirmó que el control de gestión de los proyectos involucra las dimensiones táctica, estratégica y operativa.

Las dimensiones del control de gestión son elementos que permiten que el proceso administrativo se lleve a cabo de manera eficiente mediante la asignación de responsabilidades, identificación y delegación de autoridad, así como la separación y definición específica de funciones, lo cual permite desplegar procesos adecuados, bien definidos, documentados y fáciles de interpretar. Su importancia radica en que define claramente que hay que hacer, quienes lo hacen, como, con qué y hasta donde llega su discrecionalidad, de forma que cada uno tenga conciencia de lo que tiene que hacer y hasta donde llegan sus responsabilidades. En particular, es importante que este presente los componentes estratégicos como dimensión clave de la efectividad.

Con relación con los datos suministrados por los encuestados, se muestra que la información precedente corrobora lo encontrado al aplicarse la lista de verificación, en el sentido que la presencia relativa de todas estas dimensiones es un factor que debe tomarse en cuenta para la consecución de la eficacia en el control de gestión. Asimismo, los indicadores a ser propuestos deben guardar una estrecha vinculación con tales dimensiones, de manera de garantizar la idoneidad y precisión requerida para evaluar la gestión.

Cuadro 15 Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para indicadores de control de gestión que se usan en el desarrollo de los proyectos en la gerencia

Aspecto	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual (%)
Productividad de recursos	3/14	21%
Cumplimiento de plazos	7/14	50%
Índice de aplicación de presupuesto	5/14	36%
Índice de aplicación de plan de inversiones	6/14	43%
Índice de aplicación de plan operativo	7/14	50%
Calidad de proveedores	3/14	21%
Impacto social	3/14	21%
Todas las anteriores	0/14	0%
Ninguno de los anteriores	0/14	0%
Otra	0/14	0%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

En el cuadro anterior, se establece las informaciones recabadas en referencia a los indicadores de control de gestión que se usan en el desarrollo de los proyectos en la Gerencia. Como se observa en este, la pregunta del instrumento tenía la posibilidad de recolectar respuesta múltiple de los encuestados, lo cual hace que los datos presentados se evidencien en forma relativa. Así, se tiene 50%, representantes de la mayoría de los

encuestados, afirmó que se tiene como indicadores el índice de aplicación de plan operativo y el cumplimiento de plazos, mientras 43% señaló el índice de aplicación de plan de inversiones.

Asimismo, 36% manifestó que un indicador es el índice de aplicación de presupuesto, siendo seguido en orden descendente 21% que apuntó a productividad de recursos. También, el 21% estableció como indicador la calidad de proveedores, mientras 21% afirmó que otro indicador es el impacto social.

Los indicadores que pueden ser utilizados en materia de control de gestión, son de naturaleza múltiple y de complejidad variable. Sin embargo, se debe tener en consideración que existen al menos algunos indicadores que necesariamente han de ser aplicados si se quiere vigilar el correcto desarrollo de los proyectos llevados adelante, tales como la proporción del presupuesto utilizado, el grado de avance en los planes o la efectividad en el cumplimiento de los plazos establecidos. En todo caso, los indicadores a ser utilizados deben estar definidos claramente, en forma que estos se adapten a las características particulares de cada caso.

Con referencia a esto, y de acuerdo con las respuestas de los encuestados, se puede deducir que en la Gerencia objeto de estudio los indicadores utilizados para el control de la gestión, son relativamente idóneos para el logro de los objetivos de control, por lo que su empleo denota que la empresa tiene claridad en cuanto a la forma de llevar a cabo una evaluación de las actividades eficiente.

Cuadro 16 Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para tipos de indicadores para el control de gestión de los proyectos en la gerencia

Aspecto	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual (%)
Indicadores de procesos	2	14%
Indicadores resultados	7	50%
Indicadores de estructura	5	36%
Todos los anteriores	0	0%
Ninguno de los anteriores	0	0%
Otra	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

El cuadro 16, contiene los datos encontrados con respecto a los tipos de indicadores para el control de gestión de los proyectos en la Gerencia. Se denota que 50% de los encuestados, representantes de la mayoría relativa, afirmó que se tienen indicadores de resultados, siendo seguidos en orden relativo descendente 36% que indico, indicadores de estructura. Solo 14% apuntó a indicadores de procesos.

Un indicador es el medio por el cual se vale la organización para garantizar una evaluación de la gestión eficiente. Muestra la medida en la cual un aspecto específico se alcanza y apunta hacia las estrategias que se deben establecer para lograr un total desempeño en ese respecto. Los tipos de indicadores, en este sentido, son las formas como se articula la evaluación de la gestión dentro del conjunto de actividades propias del control de gestión.

De acuerdo a la respuesta de los encuestados, que la información precedente corrobora lo encontrado al aplicarse el anexo "A", en el sentido

de los tipos de indicadores utilizados por la gerencia para el control de la gestión de los proyectos tienen preponderancia hacia los resultados, no podrían serlo suficientemente idóneos para el logro de los objetivos de la misma, de manera que su empleo denota que la empresa debe mejorar en cuanto a los indicadores requeridos para el control. Luego, al igual que se planteó para el cuadro anterior, es menester decir que estos tipos indicadores deben ser complementados con los indicadores a ser propuestos a partir de esta investigación.

Cuadro 17 Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para opinión sobre periodicidad de la aplicación de los indicadores para el control de gestión de los proyectos en la gerencia

Aspecto	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual (%)
Anualmente	2	14%
Mensualmente	7	50%
Quincenalmente	3	22%
Semanalmente	1	7%
Diariamente	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

El cuadro 17, número dieciocho, establece las informaciones recabadas en referencia a la opinión sobre periodicidad de la aplicación de los indicadores para el control de gestión de los proyectos en la Gerencia. Como se observa 50%, representantes de la mayoría de los encuestados, afirmó que se debe aplicar los indicadores mensualmente, mientras un 22% señaló que debe hacerse quincenalmente. Asimismo, un 14% manifestó que debe realizarse la aplicación anualmente, siendo seguido en orden descendente 7% que apuntó a hacerlo semanalmente. También, 7% estableció una periodicidad diaria.

La periodicidad de aplicación de un indicador es un aspecto que debe ser tomado en cuenta a la hora del diseño del mismo, toda vez que dicha periodicidad se relaciona con la eficiencia en la recolección y utilidad de la información que el indicador pretende arrojar. En ese sentido, puede decirse que la información que expresa un indicador va a ser útil en la medida que sea oportuna y actualizada. De allí que para llevar un adecuado control de gestión es menester definir con precisión cada cuanto tiempo el indicador debe ser aplicado. Se infiere, en correlación con los resultados obtenidos, que la información precedente corrobora lo encontrado al aplicarse anexo “A”, en el sentido que la periodicidad más adecuada para la aplicación de los distintos indicadores a ser propuestos debe ser mensual para garantizar que la información sea oportuna para los fines del control.

Cuadro 18 Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para opinión sobre medio de recolección de información para indicadores de control de gestión de los proyectos en la gerencia.

Aspecto	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual (%)
Revisión de los registros	7	50%
Encuestas al personal directivo y supervisorio	3	22%
Encuestas al personal de base	2	14%
Encuestas a las comunidades	2	14%
Todos los anteriores	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

El cuadro 18, contiene los datos encontrados con respecto a la opinión sobre el medio de recolección de información para indicadores de control de gestión de los proyectos en la Gerencia. Se denota que 50% de los encuestados, representantes de la mayoría relativa, afirmó que el medio de

recolección de información es la revisión de los registros, siendo seguidos en orden relativo descendente 22% que indicó que otro medio puede ser la aplicación de encuestas al personal directivo y supervisorio. También, 14% apuntó a encuestas al personal base, mientras que otro 14% indicó encuestas a las comunidades.

Un indicador es eficiente si mide lo que realmente necesita medir. Para ello, resulta necesario que se pueda obtener la información necesaria para aplicar el indicador, la cual debe provenir de distintas fuentes establecidas para tal fin. De lo que se trata, es de determinar con antelación de donde se va a obtener lo que requiere el indicador para expresar el estado de avance de un aspecto determinado, con lo que se hacen representativos del criterio a medir.

Cuadro 19 Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para responsables de aplicación de los indicadores de control de gestión de los proyectos en la gerencia

Aspecto	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual (%)
Gerentes	3	22%
Supervisores	7	50%
Analistas	2	14%
Encargados de obras	1	7%
Todos los anteriores	1	7%
Otros	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

El cuadro precedente, establece las informaciones recabadas en referencia a la opinión sobre los responsables de aplicación de los indicadores de control de gestión de los proyectos en la Gerencia. Como se

observa 50%, representantes de la mayoría de los encuestados, afirmó que los supervisores deben aplicar los indicadores, mientras 22% señaló que deben hacerlo los gerentes. Asimismo, 14% manifestó que deben realizar esta aplicación los analistas, siendo seguido en orden descendente 7% que apuntó a los encargados de obras. También, 7% estableció que todos los mencionados deben hacer la aplicación de los indicadores.

Con la finalidad de garantizar la efectividad en la aplicación de un cuerpo de indicadores de control de gestión, es necesario definir con precisión quién o quienes serán los encargados de su aplicación. La coordinación del cumplimiento de indicadores a fin de avanzar en el mantenimiento del control de gestión, debe hacerlo la más alta dirección o, al menos, alguien que esté supervisado por ella. Se tendrán en cuenta los objetivos corporativos y se intentará estimar el progreso hacia su consecución, programando acciones correctoras adicionales cuando se detecte una desviación apreciable en el cumplimiento de la responsabilidad de aplicación de los indicadores. Se deduce, en relación con los resultados y de acuerdo con la teoría, que la información precedente corrobora lo encontrado al aplicarse la lista de verificación, en el sentido que aun cuando los responsables más idóneos para la aplicación de los indicadores son los gerentes y supervisores, los cuales deben planificar y controlar su aplicación en el futuro, es necesario que intervengan todos los trabajadores de la gerencia.

Cuadro 20 Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para opinión sobre los atributos del método de cálculo, unidad y umbrales de los indicadores a ser propuestos

Aspecto	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual (%)
Precisos	0	0%
Sencillos	0	0%
Efectivos	0	0%
Entendibles	0	0%
Todos los anteriores	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

El cuadro anterior, contiene los datos encontrados con respecto a la opinión sobre los atributos del método de cálculo, unidad y umbrales de los indicadores a ser propuestos. Se denota en el mismo que la totalidad de los encuestados (100%), afirmó que deben reunir todos los atributos reseñados en el ítem, es decir que estos deben ser precisos, sencillos, efectivos y entendibles.

La forma de calcular el indicador debe establecer con claridad las operaciones necesarias para realizar el cómputo, de manera que sea relativamente sencilla su aplicación. Además, debe aclarar si la unidad se expresa en forma de recuento, porcentaje, ratio, u otra. En cuanto a los límites y tolerancias de los indicadores, estos pueden estar representados por máximos o mínimos del parámetro a conseguir, su valor nominal o la consecución sucesiva de valores en el tiempo, de forma de proveer una base para la toma de decisiones a este respecto. Se infiere, con relación a los resultados y de acuerdo con la realidad, que todos estos atributos deben ser

tomados en cuenta para la determinación del método de cálculo, unidad y umbrales de los indicadores a ser propuestos.

VARIABLE IV. OPINIÓN DEL RECURSO HUMANO

Cuadro 21 Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para opinión sobre el nivel de eficiencia de los actuales indicadores de control de gestión utilizados para el desarrollo de los proyectos en la gerencia

Aspecto	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual (%)
Alta	2	14%
Media	7	50%
Baja	5	36%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

El cuadro anterior, establece las informaciones recabadas con referencia a la opinión de los encuestados sobre el nivel de eficiencia de los actuales indicadores de control de gestión utilizados para el desarrollo de los proyectos en la Gerencia. Como se observa 50%, representantes de la mayoría de los encuestados, afirmó que la eficiencia es media, mientras 36% señaló que es baja y 14% manifestó que es alta.

Un indicador para el control de gestión es eficaz en la medida que la información que provee no solo describe la situación real del avance de un proyecto, sino también donde se encuentran las fallas. Su eficacia depende de lo fiable que sea la información que se desprende del mismo y de lo rápido y fácil que puede accederse a ella. En este sentido, se debe mantener una atención continua sobre el sistema de indicadores que se tiene a disposición, de manera de verificar a tiempo su eficacia y utilidad y evitar la

obsolescencia. Se puede deducir, con relación a la respuesta mayoritaria de los encuestados, se deduce que la eficacia de los actuales indicadores se considerada media, muestra la necesidad de reformular estos.

Cuadro 22 Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para opinión acerca de la necesidad de creación de indicadores de control de gestión más eficientes, para el desarrollo de los proyectos en la gerencia

Aspecto	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual (%)
Si	9	64%
No	5	36%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

En el cuadro anterior, se indican las informaciones recolectadas con respecto a la opinión de los encuestados acerca de la necesidad de creación de indicadores de control de gestión más eficientes. Como puede observarse, el 64% de los encuestados, representantes de la mayoría relativa de los mismos, afirmó que es necesario implementar indicadores de control de gestión más eficientes, mientras que el restante 36% opinó lo contrario.

La vigencia de un cuerpo de indicadores, en teoría, debe ser considerada de forma permanente, a los fines de determinar en que momento se hace necesario plantearse su modificación y/o posterior cambio por otros que reflejen eficazmente la situación real de la ejecución de los proyectos. Así, es compromiso de la organización estar atenta a dichos cambios, para poder garantizar que se cuenta con indicadores útiles que

proporcionen la información requerida. Se infiere, en correlación con la respuesta de la mayoría de los encuestados, que se hace necesario implementar indicadores de control de gestión nuevos, lo cual justifica la presentación y utilización de los indicadores a ser propuestos.

Cuadro 23 Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para opinión acerca de los atributos que deben tener los indicadores a ser propuestos

Aspecto	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual (%)
Pertinentes	0	0%
Compatibles con otros	0	0%
Representativos	0	0%
Flexibles y Fáciles de aplicar	0	0%
Útiles	0	0%
Sencillos	0	0%
Todas las anteriores	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta, abril de 2009

En el cuadro anterior, número veinticuatro, se establecen los datos encontrados con respecto a la opinión acerca de los atributos que deben tener los indicadores a ser propuestos. Se denota en el mismo que la totalidad de lo encuestados (100%), afirmó que deben reunir todos los atributos reseñados en el ítem, es decir que estos deben ser pertinentes, compatibles con otros, representativos, flexibles y fáciles de aplicar, útiles y sencillos.

La utilidad de los indicadores de control de gestión se puede establecer en la medida que este pone en evidencia los resultados de la organización

que no se ajusten a los límites establecidos de antemano y advertir sobre aquellos otros que se mueven en zonas delimitadas como de riesgo. Para ello, cada indicador debe presentar unos atributos que lo hagan adecuado para medir la gestión. Al guardar estos atributos, se tiene garantía que el indicador es útil para el propósito a que fue diseñado. Se infiere, que la respuesta totalitaria de los encuestados, revela que los encuestados están claros en lo que respecta a la idoneidad de los indicadores de gestión que deben ser utilizados y que estos deben ser formulados siguiendo estos atributos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Para las empresas como Petróleos de Venezuela (PDVSA), el proceso de control de gestión es de importancia evidente en la medida que permite un adecuado conocimiento acerca de las distintas actividades, de forma que se alcancen los proyectos planteados exitosamente. Cuando se cuenta con un conjunto de indicadores para el control de gestión, se obtiene una información de gran utilidad acerca de la situación de la ejecución de los proyectos, sirviendo como fundamento para evitar desviaciones. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Los datos encontrados, permiten concluir que el control de gestión es relativamente eficiente en la consecución de los objetivos que persigue, aunque, no obstante, se hace necesario reforzar el componente instrumental mediante la incorporación de indicadores formalmente dirigidos a garantizar que el control de gestión se realice sobre la base de informaciones precisas referentes al estado de la ejecución de los distintos proyectos que se llevan adelante en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA.

En función a los objetivos específicos perseguidos, se tienen las siguientes conclusiones:

1. La información recolectadas permitieron establecer que actualmente se desarrollan más de diez proyectos en las áreas de educación, salud, infraestructura, seguridad, transporte y cultura, en especial de dotación de servicios básicos, urbanismo, vialidad y transporte, e infraestructura y servicios tanto de salud como educativos, los cuales involucran recursos que ascienden a más de diez millones de bolívares fuertes y están ejecutados 50 %. Así, se concluye que los proyectos tienen un resultado positivo a nivel de calidad de vida y oportunidades de mejoramiento en las comunidades, lo que implica continuar en la ejecución de los mismos hasta llevarlos al 100%, de manera que los indicadores propuestos son, a este respecto, de una importancia evidente, ya que contribuirían a incrementar la eficacia en la ejecución por la vía del control.
2. Se encontró que existen normas y procedimientos de control de gestión definidos para los distintos proyectos, donde las premisas más importantes del control de gestión son la alineación de proyectos con el Plan Nacional de Desarrollo, la sustentabilidad, la ponderación de avances, y el manejo de adecuado de información clave. Asimismo se conoció que las áreas críticas del control de gestión son el cumplimiento de normas y procedimientos, la eficacia en la administración de recursos y la calidad, que los instrumentos de control de gestión más importantes son la supervisión y el uso de estadísticas, pronósticos y estimaciones, sobre la base de las dimensiones táctica, estratégica y operativa. Se concluye que el control de gestión es relativamente pertinente, de manera que su existencia garantiza un flujo de información básica sobre el estado de la ejecución de los distintos proyectos.
3. Se evidenció en los análisis precedentes que los indicadores empleados son de resultados mayoritariamente, tales como el índice de

aplicación de plan operativo, el cumplimiento de plazos, el índice de aplicación de plan de inversiones y el índice de aplicación de presupuesto. Se concluye al respecto que los indicadores utilizados para el control de la gestión, son relativamente idóneos para el logro de los objetivos de control, por lo que su empleo denota que la empresa tiene claridad en cuanto a la forma de llevar a cabo una evaluación de las actividades eficiente.

4. Se pudo detectar, que la mayoría de los empleados afirmó que se deben aplicar los indicadores mensualmente, mediante la recolección de información por revisión de los registros, que los responsables de aplicar los indicadores deben ser los supervisores y gerentes y que el método de cálculo, unidad y umbrales de los indicadores deben responder a ciertos atributos (precisos, sencillos, efectivos y entendibles). Esto permite concluir que el diseño de los indicadores tomó en cuenta tales elementos, lo cual hizo posible presentar indicadores efectivos que se expresan en una periodicidad, responsabilidad, método de cálculo, unidad y umbrales adecuados a las necesidades del control de la gestión en la Gerencia.
5. Se conoció que los indicadores actualmente utilizados por la Gerencia tienen una eficacia media, que la mayoría de los encuestados considera pertinente la creación de indicadores de control de gestión más eficientes y que estos indicadores deben ser pertinentes, compatibles con otros, representativos, flexibles y fáciles de aplicar, útiles y sencillos.

RECOMENDACIONES

Luego de realizar esta investigación, se recomienda:

1. Los indicadores propuestos deben guardar una estrecha vinculación con la actual dinámica de control de gestión, de manera de complementar la información requerida para evaluar los resultados y el avance de los proyectos; pues con los mismos se abarca indicadores de procesos, de resultados y de estructura.
2. El diseño de los indicadores deben considerar la recolección de la información necesaria para cada indicador debe realizarse a partir de los registros de las actividades desplegadas.
3. Mantener la atención continúa sobre los resultados del ejercicio del control de gestión en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, para prevenir la incidencia de desviaciones que pudieran disminuir los logros de los proyectos destinados al mejoramiento de la calidad de vida de la población.
4. Aplicar los indicadores propuestos, con la finalidad de iniciar el cambio hacia la mejora continúa.
5. Involucrar, comprometer y apoyar a los directivos y trabajadores en la definición de alternativas de mejora continúa, para incorporar éstas al cambio positivo en la eficiencia del proceso de control de gestión.
6. Prestar la atención debida a las áreas críticas del control de gestión y procurar que el mismo se realice dentro de las dimensiones táctica, estratégica y operativa, de forma de mejorar mecanismos y procesos.
7. Realizar un control de gestión pensado y planificado, contando para ello con personas capacitadas profesionalmente y conscientes de la importancia de la proyección social de la empresa para el desarrollo humano, sobre la base del uso de los indicadores propuestos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

INDICADORES PARA MEJORAMIENTO EN EL CONTROL DE LA GESTIÓN. CASO: PROYECTOS EN LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE PDVSA, EN MATURÍN, ESTADO MONAGAS

Introducción

Un sistema de indicadores de control de gestión puede ser considerado como uno de los mecanismos más idóneos que tiene Petróleos de Venezuela (PDVSA) para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento adecuado de los proyectos que actualmente lleva adelante en consonancia con la nueva misión y visión que se le ha asignado. Es una necesidad, en la medida que crece la complejidad y carácter de las funciones de la organización, lo que demanda flexibilidad e innovación así como capacidad para enfrentar el cambio.

En este sentido, se presenta a continuación un cuerpo de indicadores a ser implementados en el control de la gestión de la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas, pues se reconoce que dicho control, al descansar sobre el seguimiento y la medición, requiere de indicadores. Cuando se tienen éstos a disposición, el proceso de control de gestión permite estimar el desempeño real, compararlo con un objetivo – meta y desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesario. De allí que para controlar se pone a disposición de la Gerencia de Desarrollo Social indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos, y con ello obtener información para el mejoramiento continuo.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Presentar un conjunto de indicadores para mejorar el control de la gestión de los proyectos en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas.

Objetivos Específicos

- 1.-Facilitar la sistematización del proceso de control de gestión, sobre la base de indicadores aplicables en los niveles táctico, estratégico y operativo.
- 2.-Definir los responsables de la aplicación de los indicadores.
- 3.-Posibilitar la consulta a quienes tienen la responsabilidad de ejecutar el control de gestión.
- 4.-Proporcionar a los niveles gerenciales y supervisorios un patrón de evaluación uniforme, para asegurar un alto grado de efectividad en el control de gestión de los proyectos.

Justificación e Importancia

Los indicadores son una herramienta para el control de gestión, los cuales tienen como objetivo brindar información permanente y oportuna a cada uno de los departamentos integrantes de una organización sobre su desempeño, para que permita evaluar y tomar los correctivos del caso. En el caso de la Gerencia de Desarrollo Social, quien forma parte de una entidad pública como PDVSA y va dirigida hacia el componente social, por ello debe consolidar un sistema de control de gestión que responda a los dos ámbitos.

Por un lado, el ámbito de control interno como parte de una entidad pública, que haga seguimiento a los procesos, que determine si se actúa dentro de las normas establecidas, así como verifique si las diferentes estancias están haciendo lo que les corresponde, y por el otro el ámbito de gestión social, relacionado con el anterior, pero enfocado a evaluar los resultados de la entidad en términos de sus logros sociales. De acuerdo con ello, el control de gestión debe partir de la evaluación sistemática, en otras palabras, tanto el seguimiento de los procesos, como la evaluación de los resultados deben ser asumidos a partir de los resultados arrojados por indicadores.

Es en este marco en el que se han formulado y diseñado los indicadores propuestos, los cuales se justifican en la medida que permiten mejorar la efectividad en el cumplimiento del control de gestión vinculado a las tareas gerenciales de la dependencia mencionada, de manera de garantizar una información pertinente para la toma de decisiones. Además, la propuesta se justifica pues viene a llenar una necesidad de indicadores que tiene la Gerencia de Desarrollo Social, aunado al hecho que tendrá un impacto positivo en el funcionamiento de la misma al proporcionar herramientas para el monitoreo continuo de las actividades desplegadas.

Indicadores Propuestos

La presente propuesta debe ser considerada una aproximación preliminar a los indicadores que requiere la unidad objeto de estudio para un control de gestión totalmente eficaz. Como punto de partida, en todo caso, representa una herramienta adecuada a las necesidades de evaluación de los alcances obtenidos en el despliegue de los proyectos llevados a cabo, de manera que su ajuste y mejoramiento debe ser producto de la aplicación

consuetudinaria y la identificación de las posibles fallas de los indicadores para proveer la información requerida. Debe recordarse que las decisiones que se tomen en función de los indicadores son un asunto complejo, pues ello depende no solo de los datos y tendencias arrojados por los indicadores sino también de la capacidad y experiencia para interpretar dichos datos y tendencias.

A continuación se presentan (Cuadro), el conjunto de indicadores a ser implementados en el control de gestión en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA. En el cuadro, se indican los aspectos relacionados con cada indicador, a saber, la dimensión en que se ubica, el nombre del indicador, la forma de cálculo, el rango de variabilidad, la escala de medición, la forma de interpretar la información y la fuente de donde debe ser extraída la información del indicador.

Indicadores para el Control de Gestión

Dimensión	Nombre del Indicador	Forma de Cálculo	Rango de Variabilidad	Escala de Medición	Interpretación	Fuente
Táctica	Productividad global	$\frac{\text{Variación Producción} - 1}{\text{Variación Remuneración Factores}}$	> 0 = 0 < 0	> 1.5 1.00 – 1.50 0.50 – 0.99 0.10 – 0.49 < 0.1	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Informe de gestión
	Productividad mano de obra	$\frac{\text{Variación Producción} - 1}{\text{Variación Remuneración Mano de obra}}$	> 0 = 0 < 0	> 1.5 1.00 – 1.50 0.50 – 0.99 0.10 – 0.49 < 0.1	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Estados Financieros Informe de gestión
	Costo-beneficio	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{100} * \frac{\text{Costos totales}}{\text{Costos totales}}$ *	> 100 = 100 < 100	> 36% 26% - 35% 16% - 25% 6% - 15% < 5%	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Estados Financieros
	Costo por actividad que no genera valor	$\frac{\text{Costo funcionamiento}}{\text{actividades que no generan valor}}$	> 0 = 0 < 0	> 50 miles 35 – 49 miles 20 – 34 miles 1 – 19 miles < 0 miles	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Informe de gestión
Operativa	Eficacia en producción	$\frac{\text{Producción real}}{\text{Producción esperada}} * 100$	> 100 = 100 < 100	> 200 150 – 199 100 – 149 0 – 99 < 0	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Informe de gestión Planeación

Indicadores para el Control de Gestión (continuación)

Dimensión	Nombre del Indicador	Forma de Cálculo	Rango de Variabilidad	Escala de Medición	Interpretación	Fuente
Operativa	Eficacia costo por actividad	$1 - \frac{\text{Costo por actividad real}}{\text{Costo actividad esperado}}$	> 0 = 0 < 0	1 0.61 – 0.99 0,31 – 0.60 0,01 – 0.30 < 0	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Informe de gestión
	Nivel de planes realizados	$\frac{\text{Proyectos ejecutados}}{100} \times \text{Proyectos definidos}$ *	0- 100%	> 100 70 – 99 40 – 69 1 – 39 < 0	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Planeación
	Razón metas alcanzadas	$\frac{\text{Porcentaje de metas}}{100} \times \text{Metas definidas}$ *	0- 100%	> 100 70 – 99 40 – 69 1 – 39 < 0	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Planeación
	Cumplimiento costo por unidad esperado	$1 - \frac{\text{Costo total / unidad real}}{\text{Costo total/ uni. previsto}}$	> 0 = 0 < 0	1 0.61 – 0.99 0,31 – 0.60 0,01 – 0.30 < 0	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Informe de gestión
	Nivel de falla	$\frac{\text{Servicios rechazados}}{\text{Servicios prestados}}$	0 – 1	0.81 - 1.00 0.61 - 0.80 0.41 - 0.60 0.21 - 0.40 0.00 - 0.20	Muy baja Baja Aceptable Alta Muy Alta	Informe operativo

Indicadores para el Control de Gestión (continuación)

Dimensión	Nombre del Indicador	Forma de Cálculo	Rango de Variabilidad	Escala de Medición	Interpretación	Fuente
Operativa	Nivel de atención	$\frac{\text{Solicitudes atendidas}}{\text{Solicitudes recibidas}}$	0 - 1	0.81 - 1.00 0.61 - 0.80 0.41 - 0.60 0.21 - 0.40 0.00 - 0.20	Muy baja Baja Aceptable Alta Muy Alta	Informe operativo
	Nivel de reclamos	$\frac{\text{Reclamos recibidos}}{\text{Solicitudes atendidas}}$	0 - 1	0.81 - 1.00 0.61 - 0.80 0.41 - 0.60 0.21 - 0.40 0.00 - 0.20	Muy baja Baja Aceptable Alta Muy Alta	Informe operativo
Estratégica	Incremento costos	$\frac{\text{Costo totales año -1}}{\text{Costos totales período}}$	> 0 = 0 < 0	< (0.26) (0.26) - 0.01 0.00 0,25 - 0.01 >0.26	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Informe de gestión
	Incremento gastos	$\frac{\text{CIF período} - 1}{\text{CIF período anterior}}$	> 0 = 0 < 0	< (0.26) (0.26) - 0.01 0.00 0,25 - 0.01 >0.26	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Informe de gestión
	Incremento egresos	$\frac{\text{Egresos período} - 1}{\text{Egresos anterior}}$	> 0 = 0 < 0	< (0.26) (0.26) - 0.01 0.00 0,25 - 0.01 >0.26	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Informe de gestión

Indicadores para el Control de Gestión (continuación)

Dimensión	Nombre del Indicador	Forma de Cálculo	Rango de Variabilidad	Escala de Medición	Interpretación	Fuente
Estratégica	Relación costo/presupuesto	Costo de las actividades Presupuesto general	0 - 1	< (0.26) (0.26) – 0.01 0.00 0,25 – 0.01 >0.26	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Informe de gestión
	Inversión social	Monto en inversión social Utilidad bruta	= 1 < 1	>1 0.61 – 0.99 0,31 – 0.60 0,01 – 0.30 < 0	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Informe de gestión
	Inversión ambiental	Monto destinado al ambiente Utilidad bruta	= 1 < 1	>1 0.61 – 0.99 0,31 – 0.60 0,01 – 0.30 < 0	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Informe de gestión
	Intensidad de capital	Costos x 100 Capital	0- 100%	> 100 70 – 99 40 – 69 1 – 39 < 0	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Planeación Estados Financieros
	Cumplimiento de plazos	Culminación real x 100 Culminación planificada	0- 100%	> 100 70 – 99 40 – 69 1 – 39 < 0	Muy alta Alta Aceptable Baja Muy baja	Planeación

Evaluación, Seguimiento y Control de la Implementación de la Propuesta

El conjunto de indicadores debe ser monitoreado con el propósito de hacerle los ajustes necesarios, porque conseguir el funcionamiento adecuado de los mismos no se logra en la primera oportunidad que se apliquen los indicadores. Es muy importante que las personas de la Gerencia tengan claro que es necesario ajustar y/o cambiar en diferentes sentidos, una vez que se aplique la medición. Aspectos como la pertinencia, los valores y rangos establecidos, la frecuencia de la medición, la ponderación, entre otros, los cuales serán temas de ajustes.

Un trabajo de esta envergadura generará comentarios, así como críticas constructivas y destructivas en cualquier área de la organización, es por ello que siendo conscientes de lo anterior, se debe estar preparados para no rendirse ante las situaciones señaladas, por el contrario, se debe tener la certeza de que el éxito del control de gestión se logrará hasta que se hayan hecho los ajustes necesarios, después de que el conjunto de indicadores haya sido aplicado en más de una oportunidad, se optimizan las posibilidades de consolidar estos y por lo tanto la cultura de la medición en la Gerencia de Desarrollo Social.

La necesidad de considerar nuevos indicadores, añadir algún posible rango o método de cálculo no estipulado inicialmente o revisar la forma y periodicidad de medición, entre otras, harán conveniente la actualización global de estudio de la situación del control de gestión de los procesos cada cierto tiempo, con el fin de minimizar la obsolescencia de las recomendaciones aportadas con el paso del tiempo.

Responsables de la Implementación

A los fines de esta propuesta, serán responsables de la aplicación de la misma los representantes de las siguientes instancias:

- Gerencias de Desarrollo Social
- Supervisores
- Analistas
- Encargados de los Proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, D. (2003): El Control de Gestión. Interconed Editores, Bogotá. Colombia
- Aguirre, M. (2004): Cómo implantar un sistema de Control de Gestión en la práctica. Ediciones Gestión México 2000..
- Ávila, H. (2006): Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/203/.
- Bond, E. (2002): Medición de la Gestión de Producción. Universidad de Sao Paulo. Sao Paulo, Brasil.
- Camacho, F. (2008): Análisis de la Efectividad de los Indicadores Utilizados para el Control de la Gestión de Procesos en la Empresa Mensajeros Radio Worldwide (MRW), en Maturín, Estado Monagas. Universidad de Oriente.
- Carvajal, N. (2008): Análisis del Control Administrativo de Gestión en la Empresa Space Satelital C.A. (Intercable), en Maturín, Estado Monagas. Universidad de Oriente, Barcelona, Venezuela.
- Fernández, A. (2005): Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral. IDEPA. Barcelona.
- Galloway, R. (2002): Gestión por Procesos: Una Nueva Forma de Organizar el Trabajo. Limusa. México.

- Grant, R. (2004): Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Thomson Civitas, Londres. Inglaterra.
- Hempel, C. (2005): Manual de Técnicas de Investigación para Estudiantes de Ciencias Sociales, 7ª. reimp., Harla, México.
- Hernández, H., Fernández, J., y Baptista, P. (2003): "Metodología de la Investigación". McGraw Hill, México
- Hurtado, J. (2000): Metodología de la Investigación Holística. SYPAL, Caracas, Venezuela.
- Jiménez, P. (2004). Control de Gestión. JENSEN, Bogotá. Colombia
- Kerzner, R. (2005): Gestión Integral de Proyectos.. México McGraw-Hill.
- López, C. (2005): El Control y la Administración Eficiente. México Limusa.
- Morris, D. (2004): Control de Gestión: como aplicarla con éxito en las organizaciones., Santa Fe de Bogotá, Colombia. McGraw-Hill
- Phillips, N. (2002) Nuevas Técnicas de Gestión. Folio S.A. Madrid, España.
- Rivas, O. (2006): Institucionalidad social basada en nuevos principios de organización social en Venezuela. Informe Social, n° 7, pp. 4-38. Fundación Friedrich Ebert. Bogotá. Colombia.

Rojas, M. (2008): Propuesta de un Indicadores de Control de Gestión Administrativa para la Empresa Servicio Eléctrico Monagas Delta Amacuro C.A., SEMDA, en Maturín, Estado Monagas. Universidad de Margarita (UNIMAR), Núcleo Monagas. Maturín, Venezuela.

Schmelkes, K. (2000). Manual de Técnicas de Investigación, México.Harla,

Tenorio, J. (2004): Técnicas de Investigación Documental, 3ª. Ed. México McGraw-Hill,.

ANEXOS

ANEXO I

Cuadro 2. Operacionalización de Variables utilizadas por la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas.

Variable	Nivel	Indicador
Proyectos actualmente desarrollados en la Gerencia	Ejecutivo Planificativo	Número de Proyectos Tipos de proyectos Recursos Destinados Ejecución
Control de gestión actual	Normativo Procedimental Ejecutivo	Normas Procedimientos Premisas de actuación Áreas críticas del control de gestión Instrumentos de control de gestión Dimensiones del control de gestión
Existencia de indicadores de control de gestión	Administrativo Ejecutivo	Indicadores utilizados Tipos
Elementos a ser considerados para el diseño de indicadores de control de gestión	Financiero Administrativo	Temporalidad Denominación Medio de recolección Método de cálculo Unidad Umbrales Responsable Niveles de aprobación
Opinión del recurso humano	Ejecutivo Administrativo Financiero	Opinión

Fuente: Propia

ANEXO II

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN GERENCIA GENERAL
NÚCLEO DE MONAGAS**



ENCUESTA

El instrumento que a continuación se le presenta tiene como fin recopilar información para una investigación que tiene como finalidad presentar una propuesta de indicadores para el mejoramiento del control de la gestión de los proyectos en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas. Usted, como personal adscrito a la Gerencia, puede proporcionar información veraz y confiable, la cual será utilizada como insumo para un estudio en el área de gerencia. Este instrumento es de carácter anónimo y los datos solicitados son confidenciales y serán utilizados solo para los fines indicados. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INSTRUCCIONES:

No identifique la encuesta.

Sea objetivo y sincero en cada respuesta.

Cualquier duda consulte al encuestador.

Este instrumento es de carácter individual.

Variable I. Proyectos actualmente desarrollados en la Gerencia.

1.- Indique en cuales de las siguientes áreas la Gerencia de Desarrollo Social está desarrollando actualmente proyectos:

Educación_____

Salud_____

Infraestructura_____

Seguridad_____

Transporte_____

Cultura_____

Todas las anteriores_____

Otra (indique)_____

2.- ¿Cuál es el número de proyectos actualmente desarrollados en la Gerencia?

1 a 3_____

4 a 6_____

7 a 9_____

Más de 10_____

3.- De la siguiente lista, mencione los tipos de proyectos llevados adelante en la actualidad por la Gerencia:

Capacitación para el Trabajo_____

Infraestructura y servicios de Salud_____

Infraestructura y servicios Educativos_____

Urbanismo, vialidad y transporte_____

Dotación de Servicios Básicos_____

Infraestructura Deportiva_____

Rescate cultural_____

Todas las anteriores_____

4.- ¿A cuanto asciende, en Bolívares Fuertes, la magnitud de los recursos involucrados en el desarrollo de los proyectos actualmente llevados adelante por la Gerencia?

1 a 3 millones _____

4 a 6 millones _____

7 a 9 millones _____

Más de 10 millones _____

5.- A su juicio, los proyectos actualmente llevados adelante por la Gerencia han sido ejecutados:

100% _____

75% _____

50% _____

25% _____

Menos de 25% _____

Variable II. Control de gestión actual

6.- ¿Se tienen normas y procedimientos de control de gestión definidos para los distintos proyectos en la Gerencia?

Si _____

No _____

7.- A su juicio, las premisas empleadas en la Gerencia para el control de gestión de los distintos proyectos son:

Manejo de adecuado de información clave _____

Ponderación de Avances _____

Identificación de brechas _____

Sustentabilidad _____

Alineación de proyectos con plan nacional _____

Todas las anteriores _____

Otra (indique) _____

8.- En su opinión, las áreas críticas del control de gestión para los distintos proyectos en la Gerencia son:

Calidad _____

Culminación a tiempo _____

Cumplimiento de metas, objetivos y funciones _____

Eficacia en la administración de recursos _____

Cumplimiento de normas y procedimientos _____

Todas las anteriores _____

Otra (indique) _____

9.- ¿Cuáles de los siguientes instrumentos de control de gestión, se tienen a disposición para el buen desenvolvimiento de los proyectos en la Gerencia?

Tablero de control _____

Auditorias _____

Control presupuestario y de costos _____

Estadísticas, pronósticos y estimaciones _____

Supervisión _____

Flujograma de avances de programas _____

Investigación Operativa _____

Todas las anteriores _____

Otros (indique) _____

10.- ¿Cuáles de las siguientes dimensiones del control de gestión se aplican al desenvolvimiento de los proyectos en la Gerencia?

Táctica _____

Estratégica _____

Operativa _____

Todas las anteriores _____

Variable III. Existencia de indicadores de control de gestión

11.- A su juicio, los Indicadores de control de gestión que se tienen a disposición para ser utilizados en el desarrollo de los proyectos en la Gerencia son:

Productividad de recursos_____

Cumplimiento de plazos _____

Índice de aplicación de presupuesto_____

Índice de aplicación de plan de inversiones_____

Índice de aplicación de plan operativo_____

Calidad de proveedores_____

Impacto social_____

Todos los anteriores_____

Ninguno de los anteriores_____

Otro (indique)_____

12.- Los Tipos de Indicadores para el control de gestión de los proyectos en la Gerencia, son:

Indicadores de procesos_____

Indicadores resultados_____

Indicadores de estructura_____

Todos los anteriores_____

Ninguno de los anteriores_____

Variable IV. Elementos a ser considerados para el diseño de indicadores de control de gestión

13.- A su juicio, los indicadores para el control de gestión de los proyectos en la Gerencia, deben ser aplicados:

Anualmente_____

Mensualmente_____

Quincenalmente_____

Semanalmente_____

Diariamente_____

14.- ¿La información requerida para aplicar los indicadores, debe ser obtenida mediante:

Revisión de los registros_____

Encuestas al personal directivo y supervisorio_____

Encuestas al personal de base_____

Encuestas a las comunidades_____

Todos los anteriores_____

15.- A su juicio, ¿Quiénes serían los responsables encargados de la aplicación de los indicadores a ser implementados para el control de gestión de los proyectos en la Gerencia?

Gerentes_____

Supervisores_____

Analistas_____

Encargados de obras_____

Todos los anteriores_____

Otros (indique)_____

16.- El método de cálculo, unidad y umbrales de los indicadores a ser propuestos debe ser, en su opinión:

Preciso_____

Sencillo_____

Efectivo_____

Entendible_____

Todos los anteriores_____

Variable V. Opinión del recurso humano

17.- A su juicio, la eficiencia de los actuales indicadores de control de gestión utilizados para el desarrollo de los proyectos en la Gerencia es:

Alta_____

Media_____

Baja_____

18.- ¿Considera usted necesario la creación de indicadores de control de gestión más eficientes, para el desarrollo de los proyectos en la Gerencia?

Si_____

No_____

19.- En su opinión, ¿Cómo deben ser estos indicadores?

Pertinentes_____

Compatibles con otros _____

Representativos _____

Flexibles y Fáciles de aplicar _____

Útiles _____

Sencillos _____

Todas las anteriores_____

LISTA DE VERIFICACIÓN

CLIENTE: Gerencia de Desarrollo Social de Petróleos de Venezuela. S.A (PDVSA) en Maturín, Estado Monagas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SI	NO	OBSERVACIONES
<p>1.- Describir las características de los proyectos que actualmente se desarrollan en la Gerencia.</p> <p>CARACTERIZACIÓN DE LOS PROYECTOS</p> <p>¿Están los mismos enmarcados dentro de las Políticas sociales del estado?</p> <p>¿Están los objetivos de los proyectos alineados a los Planes estratégicos de la Gerencia?</p> <p>¿Están los mismos enmarcados dentro de las Políticas sociales de la empresa?</p> <p>Cumplen con los objetivos de la Organización.</p> <p>Cumplen con los objetivos y metas de PDVSA en Desarrollo Social, a través de la ejecución de un conjunto de Programas y Proyectos Sociales, de:</p> <p>5.1.-Educación Bolivariana</p> <p>5.2.-Salud Integral</p> <p>5.3.-Protección Social</p>			

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SI	NO	OBSERVACIONES
<p>5.4.-Infraestructura de Servicios</p> <p>5.5.-Economía Socialista</p> <p>5.6.-Fortalecimiento del Poder Popular.</p> <p>Contribuyen al desarrollo territorial del Estado Monagas.</p> <p>El alcance de los proyectos fueron definidos como resultado del Diagnostico Participativo de la Comunidad.</p> <p>Se cuenta con recursos Financieros y Humanos para la ejecución de los mismos.</p> <p>2.- Verificar si existen indicadores, dirigidos a la consecución de un control de proyectos efectivos.</p> <p>CONTROL DE PROYECTOS</p> <p>Existencia de Normas y Procedimientos de Control de Gestión Definidos para los Distintos Proyectos en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas</p> <p>Premisas Empleadas en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas para el Control de Gestión de los Distintos Proyectos (Años 2008)</p>			

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SI	NO	OBSERVACIONES
<p>2.1.-Manejo de adecuado de información clave</p> <p>2.2.-Ponderación de Avances</p> <p>2.3.-Identificación de brechas</p> <p>2.4.-Sustentabilidad</p> <p>2.5.-Alineación de proyectos con plan nacional</p> <p>2.6.-Todas las anteriores</p> <p>Áreas Críticas del Control de Gestión</p> <p>3.1.-Culminación a tiempo</p> <p>3.2.-Cumplimiento de metas, objetivos y funciones</p> <p>3.3.-Eficacia en la administración de recursos</p> <p>3.4.-Cumplimiento de normas y procedimientos</p> <p>3.5.-Calidad</p> <p>Instrumentos de Control de Gestión</p> <p>4.1.-Tablero de control</p> <p>4.2.-Auditorias</p> <p>4.3.-Control presupuestario y de costos</p> <p>4.4.-Estadísticas, pronósticos y estimaciones</p> <p>4.5.-Supervisión</p> <p>4.6.-Flujograma de avances de programas</p> <p>4.7.-Investigación Operativa</p>			

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SI	NO	OBSERVACIONES
<p>Dimensiones del Control de Gestión</p> <p>5.1.-Táctica</p> <p>5.2.-Estratégica</p> <p>5.3.-Operativa</p> <p>Indicadores para el Control de Gestión:</p> <p>6.1.-Indicadores de procesos</p> <p>6.2.-Indicadores resultados</p> <p>6.3.-Indicadores de estructura.</p> <p>Existencia de Registros de Control de Gestión de los Proyectos y su periodicidad</p> <p>7.1.-Anualmente</p> <p>7.2.-Mensualmente</p> <p>7.3.-Quincenalmente</p> <p>7.4.-Semanalmente</p> <p>7.5.-Diariamente</p> <p>Responsables de Aplicación de los Indicadores de Control de Gestión.</p> <p>8.1.-Gerentes</p> <p>8.2.-Supervisores</p> <p>8.3.-Analistas</p> <p>8.4.-Encargados de obras</p>			

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	Indicadores para el mejoramiento en el control de la gestión. Caso: gerencia de desarrollo social de pdvsa en Maturín, estado Monagas
---------------	--

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Eguis Yoli, Marianella Del Rosario	CVLAC	C.I: 12.793.548
	e-mail	Marianella.eguis@gmail.com
	CVLAC	C.I:
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

administración
control
eficiencia
eficacia
gestión
indicadores
maestría

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia General

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

La presente investigación se basa en los lineamientos teóricos y metodológicos, inmersos en el contexto del mejoramiento del control de gestión de los proyectos sociales. Se parte de la idea que este aspecto requiere un manejo sistemático y eficiente, a través de herramientas que garanticen que la empresa alcance los objetivos previstos sobre la base de un control adecuado. La investigación consistió en realizar labores de recolección de información pertinente respecto al control de la gestión de los proyectos en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA, en Maturín, Estado Monagas, a los fines de presentar una propuesta de indicadores para el mejoramiento del control de la gestión de los proyectos en dicha organización. La misma se considera de campo, de tipo descriptivo. Se aplicó a una población de catorce empleados de la gerencia mencionada, la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario diseñado especialmente para conocer las características del control de la gestión de los proyectos. Los resultados obtenidos permitieron establecer los indicadores para mejorar la efectividad relativa del control de gestión. Se concluye que el control de gestión es relativamente eficiente en la consecución de los objetivos que persigue, no obstante, se hace necesario reforzar el componente instrumental mediante la incorporación de indicadores formalmente dirigidos a garantizar que el control de gestión se realice sobre la base de informaciones precisas referentes al estado de la ejecución de los distintos proyectos que se llevan adelante en la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA. Se recomienda aplicar los indicadores propuestos, con la finalidad de iniciar el cambio hacia la mejora continua

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof.: Omaira García	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 4.038.427
	e-mail	omagarcia@cantv.net
Profra. Mary Figueroa	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 4.947.984
	e-mail	Marycoro-figueroa@hotmail.com
Profra. Marvelys Gallardo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 9.897.054
	e-mail	marvegallar_17@yahoo.es

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad).. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	08	15

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOTMS_EYMD2011

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarium en Ciencias Administrativas (Gerencia General)

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarium en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Magister

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letdo el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago, a usted a los fines consiguientes.

RECIBIDO POR [Firma]
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Cordialmente,
[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUMBELO
Secretario

C.C: Rectora, Vicerectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/marja

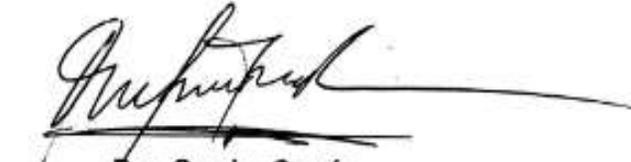
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6

Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



Ing. Mariapella Eguis
Autora



Dra. Omaira García
Tutora