



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACION DEL PROCESO DE NEGOCIO DEL PLAN DE
DESARROLLO PARA EL ÁREA JUNÍN NORTE DE LA
FAJA PETROLÍFERA DEL ORINOCO**

**Presentado por:
Jeannette J. Pérez Dellán**

**Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos**

**Asesor
Msc. Farrera T., Marítza M.**

Caracas, Junio de 2009



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACION DEL PROCESO DE NEGOCIO DEL PLAN DE
DESARROLLO PARA EL ÁREA JUNÍN NORTE DE LA
FAJA PETROLÍFERA DEL ORINOCO**

**Presentado por:
Jeannette J. Pérez Dellán**

**Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos**

**Asesor
Msc. Farrera T., Marítza M.**

Caracas, Junio de 2009

AGRADECIMIENTOS

Al Divino Niño Jesús y a la Virgen, por la fortaleza para superar las adversidades.

A mi familia, por acompañarme a transitar este largo pero maravilloso camino de la vida.

A mis compañeros de la Gerencia de Evaluación y Desarrollo de Nuevos Negocios de PDVSA – CVP, quienes me apoyaron con sus conocimientos en el negocio petrolero para el desarrollo de este trabajo.

Al Instituto Nacional de Aeronáutica Civil (INAC) por brindarme la oportunidad de iniciarme en esta área del conocimiento, a mis compañeros y amigos. Mil gracias, este esfuerzo es nuestro.

A todos mis amigos pasados y presentes; pasados por ayudarme a crecer y madurar como persona y presentes por estar siempre conmigo apoyándome en todo las circunstancias posibles, también son parte de esta alegría. Gracias.

A la Universidad Católica “Andrés Bello”, por abrirme las puertas de sus aulas para continuar con mi proceso de formación académica y a sus profesores que con paciencia y dedicación impartieron sus conocimientos y alentaron a culminar esta meta.

A todas aquellas personas que de una u otra manera me apoyaron en este camino para llegar a la meta.

JEANNETTE

DEDICATORIA

Al **Divino Niño Jesús y a la Virgen**, por la fortaleza para superar las adversidades.

A mi “Gorda”, **Francia del Valle Dellán de Pérez**, mi mami. Porque tú siempre has estado a mi lado, guiándome por el buen camino y enseñándome a luchar por las metas que me propongo. Mami, gracias por estar allí siempre, por brindarme tu apoyo constante e incondicional, este esfuerzo es para ti. Te amo profundamente.

A “Mi Viejito”, **Luis José Pérez Poza**, mi papi. Sin ti nunca hubiera podido llegar hasta aquí, ni alcanzar las metas que me he propuesto, ni superar las adversidades de la vida. Papi, simplemente gracias por ser tu y gracias a Dios porque nos regalo el mejor padre. Te envío todo mi AMOR hasta el Silencio de tu Eternidad.

A mis hermanos, **Juan Luis, Milagros, Luis José, †Francia, Tibisay**, porque siempre han estado conmigo. Los amo mucho.

A mi hermana, **†Francia**, “La Gocha”, porque a diario, en cada pensamiento y recuerdo tuyo, están tus siempre muy sabias y oportunas palabras de aliento, enseñanza y fortaleza, las mismas que nos han dado fuerzas para continuar el camino sin ti. Siempre vivirás en mi corazón, TE AMO.

A mis sobrinos, **Estíbaliz “Estitxu”, Luis Felipe “Varón”, Christopher y Daniel**, para que siempre luchen por lo que quieran y sepan que es posible alcanzar todas las metas que nos proponemos.

JEANNETTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST GRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**EVALUACION DEL PROCESO DE NEGOCIO DEL PLAN DE DESARROLLO
PARA EL ÁREA JUNÍN NORTE DE LA FAJA PETROLÍFERA DEL ORINOCO**

**Autor: Jeannette J. Pérez Dellán.
Asesor: Msc. Marítza M. Farrera T.
Año: 2009**

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general evaluar y proponer mejoras para la optimización del proceso de negocio para la elaboración del Plan de Desarrollo del Bloque Junín Norte de la Faja Petrolífera del Orinoco, el cual dicta las pautas de la negociación en la conformación de la empresa de capital mixto, bajo la figura de la cual se explotará el bloque y que actualmente está presentado retardos en el cumplimiento de los objetivos planteados para cada actividad asociadas, afectando las metas establecidas tanto por la organización y como por el estado. Efectuar el diagnóstico del mencionado proceso permitirá emitir propuestas en pro de su mejora y optimización, persiguiendo como fin último la reducción del tiempo en el desarrollo de actividades, identificación de riesgos que afectan el desarrollo del negocio, así como también, la determinación de aquellas actividades que ameritan una especial atención y por ende el desarrollo de un Plan de Contingencia asociado a las mismas. La metodología que se empleará para la elaboración del presente estudio se catalogó bajo la modalidad de Investigación Evaluativa, con el apoyo de técnicas descriptivas y un Diseño de Investigación No Experimental. El desarrollo de este proyecto se hace factible, dado que el bloque se encuentra ubicado en una zona con gran magnitud de reservas de crudo probadas, está alineado con los objetivos estratégicos de La Nación y cuenta con todo el apoyo del Estado, adicionalmente, el recurso humano involucrado en el proyecto y que formaran parte de la empresa de capital mixto que llevara a cabo el estudio en conjunto del área para su posterior explotación poseen un alto grado de especialización en el área.

Palabras Clave: Diagnosticar Procesos, Optimización de Proceso de Negocio, Negociación.

INDICE

AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN	v
INDICE	vi
INTRODUCCION	x

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema	15
1.2. Objetivos	16
1.2.1. Objetivo General	17
1.2.2. Objetivo Específico	17
1.3. Justificación	17
1.4. Factibilidad	18
1.5. Alcance	18
1.6. Factores Críticos de Éxito	18
1.6.1. Presiones	18
1.6.2. Limitaciones Externas	19
1.6.3. Limitaciones Internas	19

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	21
2.2. Áreas de Conocimiento en Gerencia de Proyectos	22
2.2.1. Integración	24
2.2.2. Alcance	24
2.2.3. Tiempo	24
2.2.4. Costo	25

2.2.5. Calidad	25
2.2.6. Recursos Humanos	25
2.2.7. Comunicaciones	25
2.2.8. Riesgo	26
2.2.9. Procura	26
2.3. Triple Restricción: Tiempo, Calidad y Costo	28
2.4. Calidad	29
2.5. Actividades	30
2.6. Gestión y Mejora de Procesos	32

CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL

3.1. Reseña Histórica de la Industria Petrolera	34
3.2. Comienzo Industria Petrolera Venezolana	37
3.3. Nace Petróleos de Venezuela (PDVSA) y sus empresas Filiales	39
3.4. Misión Gerencia Evaluación y Desarrollo Nuevos Negocios – CVP	42
3.5. Visión Gerencia Evaluación y Desarrollo Nuevos Negocios – CVP	42
3.6. Estructura Organizativa de la Gerencia de Evaluación y Desarrollo de Nuevos Negocios – CVP	42

CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO

4.1. Tipo de Investigación	43
4.2 Población	43
4.3. Muestra	44
4.4. Fases de la Investigación	45
4.4.1. Fase de Evaluación	46
4.4.2. Fase de Análisis de los Resultados	46
4.4.3. Fase Conclusiones y Propositiones	46
4.5. Implicaciones de la Investigación	46

4.6. Cronograma de Actividades	48
4.7. Presupuesto Estimado del Proyecto	48

CAPITULO V: ANALISIS DE RESULTADOS

5.1. Diagnóstico del Proceso de Negocio para la Elaboración del Plan de Desarrollo	50
5.2. Determinación de Actividades Críticas	60
5.3. Diagramas Propuestos	62
5.4. Actividades del Equipo Multidisciplinario	65

CAPITULO VI: EVALUACION DEL PROYECTO

6.1. Evaluación del Proyecto	74
------------------------------	----

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y PROPOSICIONES

7.1. Conclusiones	77
7.2. Proposiciones	78

BIBLIOGRAFIA	80
---------------------	----

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Ubicación Faja Petrolífera del Orinoco	x
FIGURA 2: Ubicación Bloques Faja Petrolífera del Orinoco	xi
FIGURA 3: Descripción General de las Áreas de Conocimiento de la Gestión de Proyectos y Procesos de la Gestión de Proyectos	27
FIGURA 4: Interrelación del Tiempo, Costo y el Alcance	29

INDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA 1: Estructura Organizativa Gerencia valuación y Desarrollo de Nuevos Negocios CVP	42
DIAGRAMA 2: Proceso de Negocio del Plan de Desarrollo para el Área Junín Norte de la Faja Petrolífera del Orinoco	51
DIAGRAMA 3: Proceso propuesto 1	63
DIAGRAMA 4: Proceso propuesto 2	64

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: Población	44
TABLA 2: Muestra	45
TABLA 3: Cronograma de Actividades	48
TABLA 4: Estimado de Gastos	49
TABLA: 5 Evaluación de Actividades	54
TABLA 6: Análisis de las Actividades	56

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1: Análisis de Resultados	55
-----------------------------------	----

INTRODUCCION

La Faja Petrolífera del Orinoco tiene 700 kilómetros aproximadamente de largo y abarca desde Tucupita, estado Delta Amacuro, hasta el estado Guárico, atravesando Monagas y Anzoátegui. Su ancho varía entre 35 y 100 kilómetros y su área total es de 55.314 kilómetros cuadrados. En el contexto energético mundial, la Faja del Orinoco tiene una relevancia significativa debido a la inmensa cantidad de reservas allí acumuladas, el tipo de hidrocarburos de características pesados que la constituyen, su extensa área física, su estratégica ubicación geográfica, así como la factibilidad de su explotación comercial.

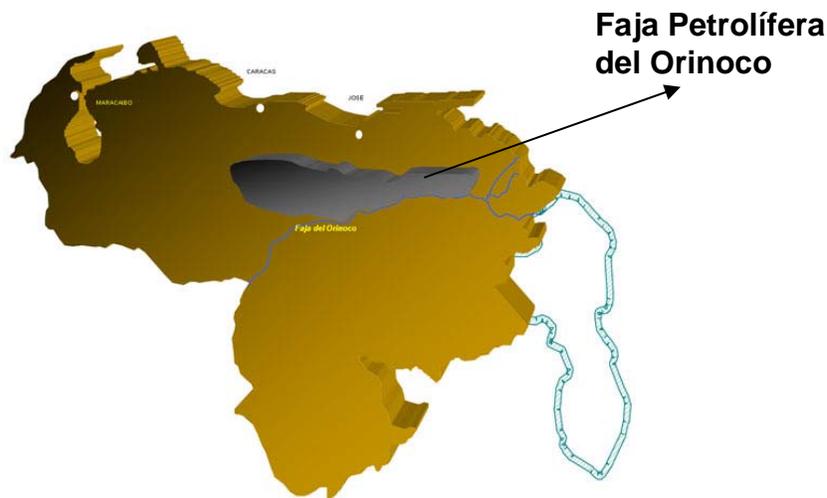


Figura 1: Ubicación Faja Petrolífera del Orinoco

Fuente: González C., Diego J., El futuro de la Faja Petrolífera del Orinoco, www.soberania.org, 21/03/06

En Enero de 2007 el gobierno venezolano inició el Plan de Nacionalización de los cuatro Convenios de Asociación de la Faja Petrolífera, pasando a tener este el control operativo de los Convenios de Asociación de la Faja Petrolífera del Orinoco. Los proyectos asociados a desarrollar cada uno de los bloques que conforman la faja revisten especial importancia en el desarrollo de la nación, es por esto que se plantea la presente investigación y que apoya el Plan Estratégico de la Nación y se enmarca dentro de los objetivos corporativos de PDVSA y sus empresas filiales, tomando como objetivo principal evaluar y proponer mejoras para la optimización del proceso de negocio para la elaboración del Plan de Desarrollo del Bloque Junín Norte de la Faja Petrolífera del Orinoco.



Figura 2: Ubicación Bloques Faja Petrolífera del Orinoco

Fuente: Blog: Yacimientos de Gas Condensado, Yacimientos de hidrocarburo, http://yacimientos-de-gas-condensado.blogspot.com/2009_01_01_archive.html

Jueves 22 de enero de 2009

En el Capítulo I, se presenta el Planteamiento del Problema, el cual se enfoca en el apoyo al Plan Estratégico de la Nación en cuanto al desarrollo de la Faja Petrolífera del Orinoco y los proyectos asociados a cada uno de los bloques que conforman la faja, especialmente al Área Junín Norte, y en la necesidad de optimizar el Proceso de Negocio para elaboración del Plan de Desarrollo de la mencionada área, así como realizar el control de desempeño de las actividades asociadas a éste y en la generación de directrices de la negociación en la conformación de la empresa de capital mixto, bajo la figura de la cual se explotará el bloque.

Adicionalmente, se desarrollan los objetivos los que indican que se aspira obtener en la investigación, así como también su justificación y la factibilidad que existe para el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico referencial que sustentan teóricamente el desarrollo de la investigación y apoya las diferentes actividades a realizar, adicionalmente se hace mención a investigaciones que de una u otra manera aportan conocimiento y que sirven de base para el desarrollo de la presente investigación.

En el Capítulo III, del Marco Organizacional, se describen los datos referenciales de la organización donde se desarrollará la investigación planteada, es decir, se hace la reseña histórica de la Industria Petrolera, los comienzos de ésta en Venezuela, como nace PDVSA Petróleos de Venezuela y sus empresa filiales, así como también se hace mención de la misión y visión de la Gerencia de Evaluación y Desarrollo de Nuevos Negocios GEDNN que pertenece a la filial de PDVSA Corporación Venezolana de Petróleo CVP y donde específicamente se desarrolla la investigación planteada.

En el Capítulo IV, del Marco Metodológico, se hace mención a los temas relacionados con las nueve (09) Áreas de Conocimiento en la Gerencia de Proyectos, se profundiza en el tema de la Triple Restricción que se presenta en el desarrollo de los proyectos y en las cuales se debe tener especial atención, así como también en lo que se refiera al tema de calidad, que es una de las tres variables de la Triple Restricción y que es responsabilidad del Gerente de Proyecto no solamente entregar el proyecto en el tiempo y presupuesto acordados con los patrocinadores, sino también en el nivel de calidad esperado para todos los entregables. Finalmente, se desarrolla el tema de procesos ya que en uno de los objetivos específicos de la presente investigación se pretende realizar un diagnóstico al proceso de negocio para la elaboración del Plan de Desarrollo del Bloque Junín Norte de la Faja Petrolífera del Orinoco.

En el Capítulo V, de Análisis de Resultados, se explica la interpretación de la información recopilada, es decir, el proceso de diagnóstico del Proceso de Negocio para la elaboración del Plan de Desarrollo, se definen las actividades críticas del proceso que ameritan el desarrollo de un plan de contingencia, así como también se definen las actividades del equipo multidisciplinario.

En el Capítulo VI se hace una explicación de la evaluación del proyecto, es decir, el cumplimiento de las actividades según cronograma, logro de objetivos planteados, así como

también verificación de superación de las restricciones encontradas para el desarrollo del proyecto.

Finalmente en el Capítulo VII, se presenta las Conclusiones y Propositiones, es decir, se muestran los resultados o premisas obtenidas como consecuencia de la realización del análisis de la información.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Planteamiento del Problema describe brevemente el problema a ser investigado, este puede formularse como una pregunta a la cual el investigador responderá.

Plantear el problema es más bien afinar y estructurar la idea de investigación, (Hedz. Sampieri, 1998). El mismo debe ser descrito de una manera clara y precisa, permitiendo así que se pueda investigar con procedimientos científicos. Kerlinger (1975) expone tres aspectos esenciales que hay que tomar en consideración para poder plantear un problema adecuadamente:

- a. El problema debe expresar una relación entre dos o más variables.
- b. Debe estar formulado claramente como pregunta.
- c. Debe ser observado y probado en la realidad, esto es, que pueda someterse a una prueba empírica.

Hernández Sampieri y co-autores (1998), señalan que para plantear un problema es necesario considerar tres elementos esenciales: los objetivos que persigue la investigación, las preguntas de investigación y la justificación del estudio.

Adicionalmente, Carlos Sabino (1999), afirma que "el planteamiento de una investigación no puede realizarse si no se hace explícito aquello que nos proponemos conocer: es siempre necesario distinguir entre lo que se sabe y lo que no se sabe con respecto a un tema para definir claramente el problema que se va a investigar". El autor agrega que ningún hecho o fenómeno de la realidad puede abordarse sin una adecuada conceptualización.

Lo anterior facilita la definición de los objetivos de dicha investigación, así como también la delimitación del objeto de estudio.

1.1 Planteamiento del Problema:

La Faja Petrolífera del Orinoco tiene 700 kilómetros aproximadamente de largo y abarca desde Tucupita, estado Delta Amacuro, hasta el estado Guárico, atravesando Monagas y Anzoátegui. Su ancho varía entre 35 y 100 kilómetros y su área total es de 55.314 kilómetros cuadrados. La Faja del Orinoco debe su nombre al Río Orinoco, ya que casi todo su límite Sur corre a lo largo de este río. Entre los años 1978 y 1983 se dividió toda la faja en cuatro (04) sectores, llamados inicialmente Machete, Zuata, Hamaca y Cerro Negro, los cuales fueron renombrados en el año 2006 a Boyacá, Junín, Ayacucho y Carabobo.

En el contexto energético mundial, la Faja del Orinoco tiene una relevancia significativa debido a la inmensa cantidad de reservas allí acumuladas, el tipo de hidrocarburos de características pesados que la constituyen, su extensa área física, su estratégica ubicación geográfica y la factibilidad de su explotación comercial reflejada en la actual manufactura y disponibilidad en los mercados de sus crudos mejorados, lo que hace que revista especial importancia en el desarrollo de la nación.

En Enero de 2007, el Gobierno Bolivariano, a través del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo MPPEP, inició el Plan de Nacionalización de los cuatro Convenios de Asociación de la Faja Petrolífera, es decir, el estado pasó a tomar el control operativo de los Convenios de Asociación de la Faja Petrolífera del Orinoco, así como de los mejoradores de crudo, ubicados en el Complejo Petrolífero Criogénico José, estado Anzoátegui, al oriente del país, donde Venezuela pasará a tener como mínimo 60% de participación en cada una de las nuevas figuras de inversión en las actividades petroleras que se realicen en la zona de la Faja, al exigir a la vez un aporte fiscal justo y acorde a las condiciones del nuevo mercado actual.

Con la finalidad de apoyar el Plan Estratégico de la Nación, en el año 2006, el MPPEP, comenzó el Plan Magna Reserva cuyo objetivo es la certificación de reservas de crudo. Un plan dirigido a colocar a Venezuela como el país con las mayores reservas de crudo del

planeta, siguen la línea estratégica de la apertura hacia nuevos mercados. El Proyecto Magna Reserva está contemplado dentro del Plan Siembra Petrolera 2005-2030, para lograr la cuantificación y certificación de las reservas de hidrocarburos existentes en la Faja Petrolífera del Orinoco, que permitirá llevar a cabo un análisis económico, que a su vez permitirá determinar las características de los futuros negocios.

Los proyectos asociados a desarrollar cada uno de los bloques que conforman la faja, así como también el Área Junín Norte, revisten especial importancia en el desarrollo de la Nación, ya que los mismos, permitirán el desarrollo de nuevas tecnologías, proveer los fundamentos técnicos para realizar los análisis económicos de nuevos negocios, así como también apalancar el desarrollo del eje Orinoco- Apure, polo de desarrollo del sur del país.

El Área Junín Norte se explotará bajo la figura de una empresa de capital mixto, para esto es necesario cumplir con las actividades del proceso de negocio establecido para la elaboración del Plan de Desarrollo, que permite dictar las pautas de la negociación en la conformación de dicha empresa. Este proceso actualmente presenta retardos en el cumplimiento de los objetivos planteados para cada actividad asociadas, afectando el logro de las metas establecidas por la organización y el estado.

Lo anteriormente expuesto evidencia la necesidad de optimizar dicho Proceso de Negocio, así como la realización del control de desempeño de las actividades asociadas a éste y la generación de directrices de la negociación en la conformación de la empresa de capital mixto.

1.2. Objetivos:

Los objetivos de investigación tienen la finalidad de señalar a los que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 44).

Los objetivos son inherentes a la definición y delimitación del problema; es decir, se desprenden al precisar el estudio. Los objetivos de investigación se construyen tomando como base la operatividad y el alcance de la investigación.

1.2.1. Objetivo General:

Evaluar el Proceso de Negocio para la elaboración del Plan de Desarrollo del Bloque Junín Norte de la Faja Petrolífera del Orinoco, a fin de proponer mejoras.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Efectuar un diagnóstico del proceso de negocio para la elaboración del Plan de Desarrollo del Bloque Junín Norte de la Faja Petrolífera del Orinoco.
- Determinar las actividades críticas que necesitan estar asociadas a un plan de contingencia.
- Definir las actividades del equipo multidisciplinario.
- Recomendar acciones para cubrir brechas existentes y mejorar el proceso de negocio para la elaboración del Plan de Desarrollo del Bloque Junín Norte de la Faja Petrolífera del Orinoco.

1.3. Justificación:

El desarrollo del Plan de Negocio para la conformación de la empresa mixta y la ejecución del estudio en conjunto, cuyo fin último es realizar la explotación del Bloque Junín Norte de la Faja Petrolífera del Orinoco, reviste especial importancia tanto para el Estado como para la Corporación ya que apalancan el desarrollo del eje Orinoco- Apure, que es polo del desarrollo del sur del país. Por este razón se hace imperativo realizar una evaluación del proceso que actualmente se está poniendo en práctica y emitir las propuestas para su mejora y optimización, logrando de esta manera reducir el tiempo en el desarrollo de actividades, identificar los posibles riesgos que afectan el desarrollo del negocio, así como también,

determinar aquellas actividades que ameritan una especial atención y por ende el desarrollo de un Plan de Contingencia asociado a las mismas.

1.4. Factibilidad:

El desarrollo de este proyecto se hace factible, dado que el Bloque Junín Norte se encuentra ubicado en una zona con gran magnitud de reservas de crudo probadas, está alineado con los objetivos estratégicos de La Nación y cuenta con todo el apoyo del Estado, adicionalmente, el recurso humano involucrado en el proyecto y que formara parte de la empresa de capital mixto que llevara a cabo el estudio en conjunto del área para su posterior explotación poseen un alto grado de especialización en el área.

1.5. Alcance:

El proyecto se desarrollará en Petróleos de Venezuela PDVSA, específicamente en la Gerencia de Evaluación y Desarrollo de Nuevos Negocios GEDNN - CVP (Corporación Venezolana de Petróleo) y consistirá en la evaluación de las actividades involucradas en el proceso de desarrollo del Plan de Negocio del Bloque Junín Norte, con la finalidad de realizar el diagnóstico del mismo para proponer mejoras, definiendo actividades y desarrollando el cronograma que permita llevar el control de dichas actividades del equipo multidisciplinario, así como también identificar los riesgos que puedan afectar la ejecución de las mismas, su realización en el tiempo previsto y dentro del presupuesto estimado.

1.6. Factores Críticos de Éxito:

Se han identificado varios factores críticos para lograr el éxito del proyecto, los que se definieron por algunas áreas de conocimiento descritas en la metodología para el control de proyectos, a continuación se describen:

1.6.1. Presiones:

- Integración de corporaciones en la conformación de la empresa con capital mixto.
- De la directiva de la industria para la culminación de las actividades.
- Factores legales por el cumplimiento de la normativa de preservación del medio ambiente.
- Negociación de intereses comunes en la conformación de la Empresa Mixta

1.6.2. Limitaciones Externas:

- Tiempo de culminación del trabajo.
- Impacto recesivo mundial que puede limitar la capacidad de maniobra financiera.
- Oposición al impacto ambiental, que generen las obras, por parte de los residentes del área.
- Posibilidad de reorientación de los macro objetivos económicos nacionales con los potenciales nuevos mercados.
- Tiempo de creación de la empresa mixta.
- Permisología ambiental.

1.6.3. Limitaciones internas:

- Descenso en los precios del barril de petróleo.
- Posibilidad de reorientación de los objetivos estratégicos de la industria.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Carlos Sabino (1999:48), en referencia al Marco Teórico o Conceptual afirma que *"Se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea"*, así mismo afirma, *"El punto de partida para construir un marco de referencia lo constituye nuestro conocimiento previo de los fenómenos que abordamos, así como las enseñanzas que extraigamos del trabajo de revisión bibliográfica que obligatoriamente tendremos que hacer"*. El marco teórico responde a la pregunta: ¿qué antecedentes existen? Por ende, tiene como objeto dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos, proposiciones y postulados, que permita obtener una visión completa del sistema teórico y del conocimiento científico que se tiene acerca del tema".

Ezequiel Ander-Egg (1990:42) dice que en el Marco Teórico *"se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema o problemas que son motivo de estudio e investigación"*. En este sentido, *"todo marco teórico se elabora a partir de un cuerpo teórico más amplio, o directamente a partir de una teoría. Para esta tarea se supone que se ha realizado la revisión de la literatura existente sobre el tema de investigación. Pero con la sola consulta de las referencias existentes no se elabora un marco teórico: éste podría llegar a ser una selecta mezcla de diferentes perspectivas teóricas, en algunos casos, hasta contrapuestas. El marco teórico que utilizamos se deriva de lo que podemos denominar nuestras opciones apriorísticas, es decir, de la teoría desde la cual interpretamos la realidad"*.

Roberto Hernández Sampieri y otros, destacan que las funciones que cumple el marco teórico dentro de una investigación se describen a continuación:

- a. Ayuda a prevenir errores que se han cometido en otros estudios.
- b. Orienta sobre cómo habrá de realizarse el estudio.
- c. Amplía el horizonte del estudio y guía al investigador para que se centre en su problema, evitando desviaciones del planteamiento original.
- d. Conduce al establecimiento de hipótesis o afirmaciones que más tarde habrán de someterse a prueba en la realidad.
- e. Inspira nuevas líneas y áreas de investigación.
- f. Provee de un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

2.1. Antecedentes de la Investigación:

Según lo planteado por Arias (1999:38), en cuanto a los antecedentes de la investigación, “Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”.

A continuación se hace mención de varias investigaciones que de una u otra manera aportan conocimiento y que sirven de base para el desarrollo de la presente investigación:

- a. Brito Norca (2005), en su trabajo de investigación titulado Diseño de un plan para mejorar el proceso de análisis de contrataciones de servicios en la gerencia de Ingeniería Industrial de CVG VENALUM, se plantea la demostración de la importancia del desarrollo de cada uno de los procesos que conforman la planificación del alcance y el impacto que estos representan en la ejecución de los

proyectos, identificando puntos de atención especial y recomendaciones que puedan ser consideradas en la fase de planificación del alcance de otros proyectos.

- b. Aparicio Dulce (2006), propone en su trabajo de grado titulado Diagnostico del proceso de desarrollo de software de una institución financiera, mostrar los resultados de una propuesta para diagnosticar el proceso actual de desarrollo de software de una institución financiera, la cual a pesar de contar con un marco metodológico (3M) para el desarrollo de software, no se ha logrado que el mismo sea aplicado en todas las gerencias de desarrollo.
- c. Gudiño, Ana (2005), en la investigación titulada Evaluación de los procesos de planificación de gestión del alcance en el proyecto de adecuación de sistemas de respaldo eléctrico de empresas de telefonía móvil celular, se plantea el diseño de un plan para mejorar el proceso de análisis de las contrataciones de servicios, pues existe un incumplimiento que ha traído como consecuencia baja confiabilidad en el estimado de costos del servicio a ser presupuestado lo que afecta directamente a los clientes.

2.2. Áreas de Conocimiento en Gerencia de Proyectos:

La Gerencia de Proyectos es el uso del conocimiento, habilidades, y técnicas con la finalidad de proyectar actividades para resolver los requerimientos del proyecto. La Gerencia de Proyectos abarca etapas de inicio, planeación, ejecución, control y cierre.

El Instituto de Gerencia de Proyectos (PMI – Project Management Institute, por sus siglas en inglés), a través de su libro Una Guía de los Fundamentos para la Gerencia de Proyectos (PMBOK Guide - A Guide to Project Management Body of Knowledge:5), define a un proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo

para crear un producto, servicio o resultado único. Todo proyecto, por su característica de ser temporal, está condicionado por una serie de factores controlables y no controlables del momento: el presupuesto asignado, recurso humano escaso, el clima (si se tratase de una obra pública), el estudio de factibilidad, entre otros.

En este mismo orden de ideas, la gestión de proyectos es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto de forma tal de cumplir con los requerimientos del proyecto y como se mencionó anteriormente, la gestión de proyectos se lleva a cabo mediante el uso de procesos tales como: iniciación, planificación, ejecución, control y término. El equipo del proyecto gestiona el trabajo de los proyectos, trabajo que comúnmente implica distintas demandas de alcance, tiempo, costo, riesgo y calidad. Clientes con diferentes necesidades y expectativas. Requerimientos identificados.

Cabe destacar que muchos de los procesos contenidos dentro de la gestión de proyectos son iterativos por naturaleza. Esto se debe, en parte, a la existencia de y a la necesidad de una elaboración progresiva de un proyecto durante todo su ciclo de vida; es decir, mientras más se sabe acerca del proyecto, mejor será la capacidad para manejarlo.

El término gestión de proyectos se utiliza a veces para describir un enfoque organizacional para el manejo o administración de operaciones continuas. Este enfoque, llamado gestión por proyectos, trata los diversos aspectos de las operaciones continuas como proyectos de forma tal de aplicar a estos las técnicas de gestión de proyectos.

La estructura de la Gestión de Proyectos, establece una estructura básica para la comprensión de la gestión de proyectos. El Contexto de la Gestión de Proyectos, describe el ambiente en que operan los proyectos.

Con la finalidad de apoyar el desarrollo de la presente investigación se estudian las nueve (09) áreas del conocimiento, cuyas definiciones y aspectos son imprescindibles para el buen manejo de un proyecto y propuestas en la Metodología del Project Management Institute (PMI), en relación al control y dirección de proyectos.

2.2.1. Integración

Describe los procesos requeridos para asegurar que se coordinen adecuadamente los distintos elementos del proyecto. Esta consiste en el desarrollo de un plan de proyecto, la ejecución del plan de proyecto y en el control integrado de cambios.

2.2.2. Alcance

Describe los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, a fin de completar el proyecto exitosamente. Esta consiste en la iniciación, planificación del alcance, definición del alcance, verificación del alcance y control de cambios en el alcance.

2.2.3. Tiempo

Describe los procesos requeridos para asegurar el término a tiempo del proyecto. Esta consiste en la definición de las actividades, la secuencia de las actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del programa y control del programa.

2.2.4. Costo

Describe los procesos requeridos para asegurar la ejecución total del proyecto dentro del presupuesto aprobado. Esta consiste en la planificación de los recursos, estimación de los costos, preparación de presupuestos de costos y control de costos.

2.2.5. Calidad

Describe los procesos requeridos para asegurarse que el proyecto cumplirá las necesidades para las cuales fue ejecutado. Esta consiste en la planificación de la calidad, aseguramiento de la calidad y control de calidad.

2.2.6. Recursos Humanos

Describe los procesos requeridos para realizar un uso más eficiente y eficaz de las personas involucradas con el proyecto. Esta consiste en la planificación organizacional, la adquisición de personal, y en el desarrollo del equipo.

2.2.7. Comunicaciones

Describe los procesos requeridos para asegurar la generación, recopilación, diseminación, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto en forma adecuada y a tiempo. Esta consiste en la planificación de las comunicaciones, distribución de la información, reporte del rendimiento / desempeño y cierre administrativo.

2.2.8. Riesgo

Describe los procesos que tienen que ver con la identificación, análisis y respuesta al riesgo del proyecto. Esta consiste en la planificación de la gestión de riesgos, identificación de los riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, planificación de las respuestas a los riesgos, y monitoreo y control de los riesgos.

2.2.9. Procura

Describe los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios desde fuera de la organización ejecutante. Esta consiste en la planificación de la adquisición, planificación del requerimiento, requisición, selección de la fuente, administración del contrato y término del contrato.

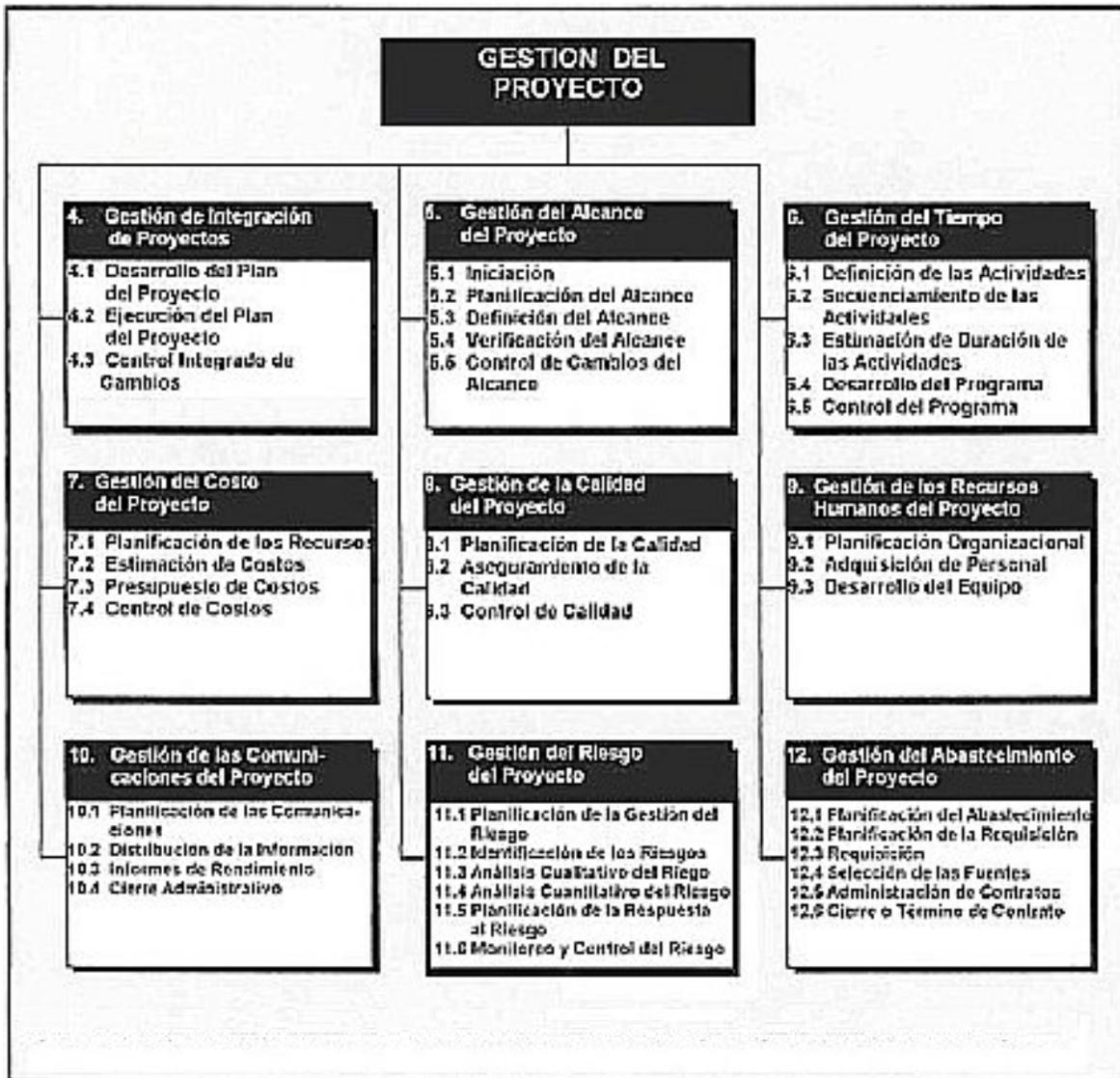


Figura 3: Descripción General de las Áreas de Conocimiento de la Gestión de Proyectos y Procesos de la Gestión de Proyectos

Fuente: PMBOK Guide - A Guide to Project Management Body of Knowledge

2.3. Triple Restricción: Tiempo, Calidad y Costo:

En todos los proyectos hay que controlar tres variables que en todo momento hay que monitorear, ya que la modificación de alguna de ellas conlleva cambios necesarios en la otra, tanto es así que se les conoce como La Triple Restricción.

Según el PMBOK 2004:379, las restricciones (constrains) son *“el estado, calidad o sentido de estar restringido a un determinado curso de acción o inacción. Una restricción o limitación aplicable, sea interna o externa al proyecto, que afectará el desempeño del proyecto o de un proceso”*.

...“Los directores del proyecto a menudo hablan de una “triple restricción” —alcance, tiempos y costes del proyecto— a la hora de gestionar los requisitos concurrentes de un proyecto. La calidad del proyecto se ve afectada por el equilibrio de estos tres factores. Los proyectos de alta calidad entregan el producto, servicio o resultado requerido con el alcance solicitado, puntualmente y dentro del presupuesto. La relación entre estos tres factores es tal que si cambia cualquiera de ellos, se ve afectado por lo menos otro de los factores. Los directores de proyectos también gestionan los proyectos en respuesta a la incertidumbre. El riesgo de un proyecto es un evento o condición inciertos que, si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo al menos en uno de los objetivos de dicho proyecto”.

La triple restricción suele representarse como un triángulo en el cual uno de los lados, o de los vértices, representa uno de los parámetros que gestiona el equipo de proyecto.

La figura que se presenta a continuación muestra como se afectan los factores involucrados en la Triple Restricción cuando uno de ellos se modifica.

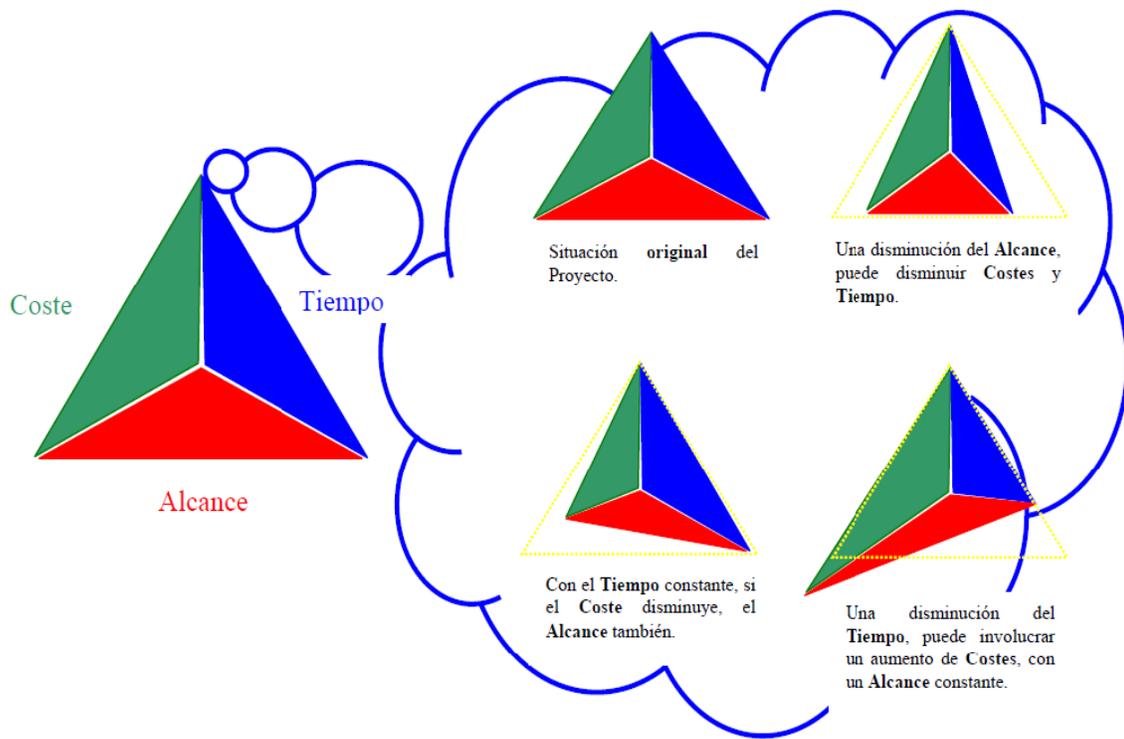


Figura 4: Interrelación del Tiempo, Costo y el Alcance

Fuente: Sendín Escalona, A. Apuntes Proyectos Curso 05/06

Alcance: Describe claramente el objetivo del proyecto.

Tiempo: Enfoca el tiempo asignado al proyecto.

Costo: Observa el costo involucrado.

2.4. Calidad:

Según José Esterkin, Director del Instituto Argentino de Administración de Proyectos (IAAP), el concepto antiguo de la Calidad relaciona ésta a la gente involucrada directamente en la producción. En el caso de un proyecto, a la gente involucrada directamente en los entregables del proyecto. Antiguamente, al hablar de Calidad existían los siguientes conceptos:

- La calidad es responsabilidad de las personas relacionadas directamente a la producción.

- La mayoría de los problemas de Calidad están relacionados a las áreas técnicas.
- Los problemas de Calidad conducen a excusas y culpas.
- La Calidad aumenta el costo del proyecto.
- La Calidad se verifica al final del proceso de producción.
- La Calidad ocurre en la ejecución del proyecto.

El concepto moderno de la Calidad relaciona ésta a toda la organización:

- La calidad es responsabilidad de todos.
- La mayoría de los problemas de Calidad están relacionados a las áreas gerenciales.
- Los problemas de Calidad conducen a soluciones colaborativas.
- La Calidad ahorra costos y aumenta el negocio.
- La Calidad se planifica antes de empezar a producir.
- La Calidad ocurre en todo el ciclo de vida del proyecto.

La Calidad es una de las tres variables de la Triple Restricción. Es responsabilidad del Gerente de Proyecto no solamente entregar el proyecto en el tiempo y presupuesto acordados con los patrocinadores, sino también en el nivel de calidad esperado para todos los entregables.

2.5. Actividades:

Las actividades son un conjunto de tareas o acciones que deben ser hechas dentro de un tiempo determinado, para llegar a conseguir un objetivo previsto. Toda actividad tiende al logro de un producto determinado. También se denomina actividad cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto. Cuando los objetivos y metas de un proyecto han sido formulados, el siguiente paso es el de la especificación de

actividades, las que, a su vez, están configuradas por un conjunto de tareas (Ander – Egg, 1999).

Se puede decir que las actividades son críticas si:

- Si tienen impacto en la diferenciación o posicionamiento estratégico actual y/o futuro de la organización.
- Si tienen mayor retorno sobre la inversión para los resultados de la organización respecto de otras actividades de la misma.
- Si son actividades diferenciadoras que necesariamente se tienen que desarrollar dentro de la organización y no subcontratarla.
- Si su naturaleza es de importancia ineludible.

Las **actividades críticas** pueden tener diferente alcance, es decir, algunas de naturaleza interfuncional, que involucran procesos de varios departamentos y otras con enfoque muy especializado en alguna función organizacional. Estas actividades orientan el trabajo de todos o algunos de los departamentos de la empresa hacia lo verdaderamente prioritario

Se puede decir que las actividades no son críticas:

- Si su importancia radica en representar un estándar mínimo para la operación de la empresa.
- Si es posible subcontratarla ya que no son actividades diferenciadoras
- Si es sólo una enumeración de todas las funciones de la empresa, pues aún cuando todas las actividades pueden ser importantes, no todas son críticas.

2.6. Gestión y Mejora de Procesos:

Según EUSKALIT, Fundación Vasca para la Excelencia, en su folleto número 5 explican que un proceso se puede definir como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas, a las que se les puede llamar Intervinientes, desarrollan para hacer llegar una Salida a un Destinatario a partir de unos recursos que se utilizan o bien se consumen.

Los procesos tienen capacidad para transformar unas entradas en salidas y están conformado por actividades internas que de forma coordinada logran un valor apreciado por el destinatario del mismo.

ENTRADA → PROCESO → SALIDA

Todo proceso posee dos (02) características esenciales:

- a) **Variabilidad del Proceso:** esta variabilidad consiste en que cada vez que el proceso se repite hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo. Esta variabilidad repercute directamente en el destinatario del proceso, quien puede quedar más o menos satisfecho con lo que recibe del proceso.

- b) **Repetitividad del proceso como clave para su mejora:** Los procesos se desarrollan para que produzcan un resultado y repetir el mismo. Esta característica de repetitividad permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo. Al conjunto de actividades que, dentro de una organización, pretenden conseguir que las secuencias de actividades cumplan lo que esperan los destinatarios de las mismas y además sean mejoradas se les llama Gestión y Mejora de Procesos.

Para mejorar un proceso es importante tomar en cuenta las siguientes actividades:

- a) Hacerlo que se produzca tal y como queremos que ocurra, es decir, definir la forma de ejecutar el proceso, ejecutar las actividades del proceso, comprobar que el proceso se ha desarrollado según estaba establecido, garantizar que la próxima repetición del proceso se va a desarrollar de acuerdo con las instrucciones. Este ciclo de actividades.

- b) Mejorarlo una vez que se ha hecho que se produzca, es decir, si a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso siguen habiendo problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, retraso en el tiempo de ejecución, entre otros) o el proceso no llega a adaptarse a lo que necesita el destinatario, es necesario aplicar el ciclo de mejora.

Las actividades en el ciclo de mejora de los procesos involucran la planificación de objetivos de mejora para el proceso y la manera en que se van a alcanzar, ejecutar las actividades planificadas para la mejora del proceso, comprobar la efectividad de las actividades de mejora, así como también, la “nueva forma de hacer ocurrir el proceso” con las mejoras que hayan demostrado su efectividad.

CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

El Marco Organizacional describe los datos referenciales de la organización donde se desarrollara la investigación planteada,

3.1. Reseña Histórica de la Industria Petrolera:

Desde la antigüedad el petróleo aparecía de forma natural en ciertas regiones continentales como la que hoy ocupan los países de Oriente Medio. Los asirios y babilonios lo usaban para pegar ladrillos y piedras; los egipcios, para engrasar pieles, hace 6.000 años atrás. En ese entonces, era utilizado con fines medicinales, en el embalsamamiento, para aceitar las ruedas de los carruajes y para engrasar pieles.

Sin embargo, la explotación de este recurso no llegaría sino hasta el año 100 antes de Cristo, cuando los chinos, de una manera bastante rústica extrajeron petróleo de la tierra. Su técnica, si es que así puede llamarse, consistía en buscar un lugar que pareciera adecuado para perforarlo con una caña de bambú y así extraer el petróleo. Sin embargo, a partir de 1850 comienza una etapa que se va a caracterizar por la comercialización, debido al descubrimiento de valiosas aplicaciones para este recurso natural. Por ejemplo, el asfalto no sólo se utilizó para calafatear barcos (impermeabilizarlos), sino que también para la creación de caminos. Asimismo, la parafina era utilizada en la fabricación de velas para iluminación, en el recubrimiento de quesos, pomadas para calzado, entre otros. El kerosén, por su parte, comenzó a ser utilizado en la calefacción y la iluminación.

El Petróleo Venezolano en Sus Orígenes

En Venezuela las primeras noticias acerca del petróleo se remontan al uso medicinal y utilitario que le daban los primeros pobladores del territorio venezolano, a los afloramientos o rezumaderos naturales de este importante recurso que nuestros indígenas llamaban "Mene".

El primer cronista del Nuevo Mundo, capitán Gonzalo Fernández de Oviedo y Valdés, en su "Historia natural y general de las Indias, Islas y Tierra Firme del Mar Océano", fue el primero en mencionar en la literatura universal el petróleo venezolano, en 1535.

Al año siguiente, la Reina de España ordenó en carta del 3 de septiembre que en todos los navíos que partieren desde Cubagua le enviaran "de lo mas que pudieres" [sic], de aceite de petróleo, para aliviar la gota de su hijo Carlos V. Así, un envío comprobado documentalmente es el del 30 de abril de 1539. Una barrica salió en la nao "Santa Cruz", confiada por el tesorero de Nueva Cádiz, don Francisco de Castellanos, al mestre Francisco Rodríguez de Covarrubia y al capitán Bernardino de Fuentes. El 18 de octubre la Reina reclamó su petróleo, en carta a la Casa de Contratación. El 31, la barrica salió de Sevilla para Madrid, bajo custodia de Alonso García, un arriero de la Cuerva.

Asimismo, en los Archivos de Indias de Sevilla se menciona que el 14 de diciembre de 1540, otra barrica de petróleo venezolano exportado a España llegó a la Casa de Contratación, para ser enviado de inmediato a Juana la Loca, "al cuidado de persona de responsabilidad". Probablemente éste fue uno de los últimos envíos a través de Cubagua y los otros vecindarios de la isla el día de navidad de 1541.

Posteriormente el 15 de junio de 1579, los alcaldes Gaspar de Párraga y Rodrigo de Argüelles informaron sobre un rezumadero de petróleo cerca de la ciudad Nueva

Zamora (Maracaibo) y de cuatro más en las afueras de la ciudad. También ofrecieron una extensa descripción de los usos locales de esta sustancia.

En el año 1600, el conquistador español Alonso de Ojeda menciona la utilización de esos menes por los habitantes del Lago de Maracaibo. Casi doscientos años después, en 1799, el científico Alejandro de Humboldt hizo la primera descripción seria de los depósitos de asfalto de Venezuela. Humboldt describió las maneras utilizadas por los nativos que vivían cerca de los rezumaderos para aprovechar la brea y el asfalto, y preparó la primera lista de depósitos naturales de asfalto y fuentes termales en la zona costera que se extiende desde Trinidad hasta Maracaibo.

Entrado el siglo XIX, exactamente en el año de 1825, muestras de petróleo liviano de un rezumadero ubicado entre Escuque y Betijoque fueron enviadas al Reino Unido, Francia y los Estados Unidos. El producto lo llamaban "Colombio" y se estima que fue distribuido comercialmente en la región por algunos años.

En 1830, un grupo de personas de El Moján (estado Zulia) exploró el área del río Socuy de la sierra de Perijá, donde un rezumadero de gas natural encendido, que confundieron con un volcán, los asustó grandemente. Un año antes de este acontecimiento, el 24 de octubre de 1829 el Libertador Simón Bolívar había promulgado en Quito un Decreto que consta de 38 artículos, el cual afianza y garantiza la propiedad nacional sobre "las minas de cualquier clase", incluidas las de hidrocarburos. En esta forma se estableció el vínculo formal jurídico que a través del tiempo permitiría a Venezuela mantener soberanamente la propiedad de los recursos del subsuelo.

Diez años después, en 1839, otro venezolano excepcional, el sabio José María Vargas, también se adelantaría al uso potencial del petróleo como generador de riqueza, cuando presenta un análisis de muestras provenientes de Betijoque (estado Trujillo) y Pedernales (estado Sucre), determinando que "el hallazgo de las minas de carbón

mineral y de asfalto en Venezuela es, según sus circunstancias actuales, más precioso y digno de felicitación para los venezolanos y su liberal Gobierno que el de las de plata u oro." Esta consideración de José María Vargas constituye un hecho trascendental y visionario, pues para ese momento no había nacido aún la industria del petróleo en el mundo.

Finalmente, en 1850, Hermann Karstwen publicó el primer sumario de la geología de Venezuela central y oriental, en el Boletín de la Sociedad Geológica Alemana. Al año siguiente informó sobre un rezumadero de petróleo ubicado entre Escuque y Betijoque y en el año 1852, desde Barranquilla, Colombia, sobre los abundantes rezumaderos de petróleo diseminados alrededor del Lago de Maracaibo. En diversas publicaciones, variados autores, entre los que se cuentan Arístides Rojas, Adolfo Ernst, Miguel Tejera, el ingeniero y general Wescenlao Briceño Méndez, Wihelm Sievers, Bullman, Fortín, Eggers y Richardson y los informes del Ministerio de Fomento, contribuyeron decididamente al reconocimiento de la riqueza que atesora el subsuelo venezolano. Desde esos mismos momentos se inician las primeras concesiones y se le da comienzo, en una hacienda de café umbrosa y tranquila denominada "La Alquitrana", la explotación comercial de nuestro petróleo.

3.2. Comienzo Industria Petrolera Venezolana:

El comienzo de la extracción petrolera en el país tiene tres momentos históricos reconocidos de perforación de pozos que produjeron cierta cantidad de petróleo. El primer registro de un pozo petrolífero por extracción, se ubica en el estado Táchira, en el año 1878. El gobierno venezolano otorgó una concesión de 100 hectáreas a Manuel Antonio Pulido para que iniciara operaciones en su Hacienda de la Alquitrana ubicada a 15 kilómetros al oeste de San Cristóbal. Así nació la primera empresa petrolera en Venezuela: la Petrolia del Táchira, la cual realizó varias perforaciones y algunos de los pozos resultaron productores.

Treinta y cuatro años después, en 1912, La New York Bermúdez Company realizó varias perforaciones dentro del perímetro que abarcaba su concesión en el lago de asfalto de Guanoco, estado Sucre, logrando extraer petróleo pesado del pozo Bababui-1.

Posteriormente, el 15 de abril de 1914 se inició la extracción de oro negro en el pozo Zumaque-1, ubicado en el sector Mené Grande del estado Zulia, la broca llegó a una profundidad de 135 metros e inmediatamente entró en contacto con la bolsa de petróleo. Este pozo se convertiría en el símbolo del primer campo petrolero explotado a gran escala por una compañía transnacional, la Caribbean Petroleum.

Rápidamente Venezuela logró fama mundial como gran productor de petróleo, por lo que en poco tiempo llegarían al país empresas conocidas internacionalmente, incluso hasta hoy en día, como Shell, Chevron, Mobil, Texas, Creole, Sun, Gulf, Amoco, Philips y Sinclair, entre otras. El éxito del negocio petrolero a nivel mundial en Venezuela trajo como consecuencia que para 1930 estuvieran registradas en el país más de 100 empresas, todas con un mismo propósito: buscar, ubicar, cuantificar, producir y manejar el petróleo.

A partir de 1918, el país comenzó a legislar en materia petrolera. Es así como ese mismo año, se dicta un reglamento dedicado a los hidrocarburos. Dos años después, se promulga la primera ley que rige la materia.

En 1936, se establece dentro del Ministerio de Fomento el Departamento de Consultoría de Minas y Geología y se promulga la Ley sobre Contaminación de las Aguas por Derrames de Petróleo.

En 1943, se crea una nueva Ley de Hidrocarburos, la cual permitió consolidar el aspecto legal de la totalidad de concesiones otorgadas en el país, mediante una visión

integral de las operaciones petroleras, además de unificar el tratamiento permitido de los hidrocarburos y mejorar la participación económica de la Nación.

Transcurridos dos años, se da otro paso importante dentro de la legislación petrolera: el Congreso Nacional aprobó la nueva Ley del Impuesto Sobre la Renta que estipula la participación 50/50 en las ganancias producto del petróleo, de la nación y la industria. Vale destacar que en 1950 se crea el Ministerio de Minas e Hidrocarburos.

En la década de los 60, el país avanza en una política de “no más concesiones”, lo que se traduciría posteriormente en la nacionalización de la industria petrolera.

3.3. Nace Petróleos de Venezuela (PDVSA) y sus empresas Filiales:

El 1° de enero de 1976, exactamente al primer segundo después de las doce de la noche, nació Petróleos de Venezuela S.A. como la empresa encargada de asumir las funciones de planificación, coordinación y supervisión de la industria petrolera nacional al concluir el proceso de reversión de las concesiones de hidrocarburos a las compañías extranjeras que operaban en territorio venezolano. La partida de nacimiento de la principal industria del país quedó plasmada en el decreto presidencial número 1.123 del 30 de agosto de 1975. Su primer presidente fue el general Rafael Alfonzo Ravard.

Durante el primer año de operación, PDVSA inició sus acciones con 14 filiales (finalmente serían tres: Lagoven, Maraven y Corpoven) que absorbieron las actividades de las concesionarias que estaban en Venezuela. Para aquel año, se mantiene la producción de crudo en 2,3 millones de barriles diarios. Las inversiones iniciales se sitúan en un principio en 1.200 millones de bolívares. Ya en 1978, las inversiones de capital se habían cuadruplicado y se ubicaban en 5.000 millones de bolívares.

Dentro de esta fase, inicia acciones en 1976, el Instituto Tecnológico Venezolano del Petróleo (Intevep), destinado a efectuar los estudios e investigaciones necesarias para garantizar el alto nivel de los productos y procesos dentro de la industria petrolera. Igualmente, dos años después se crea Petroquímica de Venezuela S.A. (Pequiven), dirigida a organizar el negocio de la producción petroquímica.

Corporación Venezolana del Petróleo CVP

La Corporación Venezolana del Petróleo, “una filial de propósitos especiales” de Petróleos de Venezuela, controla y administra todo lo concerniente a los negocios que se realizan con otras empresas petroleras de capital nacional o extranjero.

Es así como esta filial de PDVSA maximiza el valor de los hidrocarburos para el Estado venezolano en función del bienestar colectivo, a través de las recién creadas Empresas Mixtas, los Convenios de Asociación, los Convenios de Exploración a Riesgo y Ganancias Compartidas, el desarrollo de los proyectos de gas Costa Afuera; y el Proyecto de Cuantificación y Certificación de la Faja Petrolífera del Orinoco, mediante el cual se probará que Venezuela es el país con las mayores reservas de hidrocarburos del mundo. Así mismo, la CVP participa en la definición de modelos de negocios futuros con terceros que se celebren en el marco de la Ley Orgánica de Hidrocarburos.

Además, PDVSA, a través de la CVP ejecuta el financiamiento de obras de servicios destinadas al desarrollo de infraestructura para el país, vialidad, actividad agrícola, cooperativismo, salud, educación, apoyo a las Empresas de Producción Social y cualquiera otra inversión productiva, gracias a importantes fideicomisos establecidos con el Banco de Desarrollo Económico y Social (Bandes) y el Banco del Tesoro.

La Corporación Venezolana del Petróleo, a través de sus proyectos de desarrollo, constituye el brazo ejecutor de PDVSA para apalancar el desarrollo económico,

endógeno y social de Venezuela, cumpliendo de esta manera con los lineamientos del Gobierno Bolivariano de Venezuela y en correspondencia con el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

3.4. Misión Gerencia Evaluación y Desarrollo Nuevos Negocios – CVP:

Definir las mejores estrategias que permitan captar Nuevos Negocios de Hidrocarburos, en la Faja Petrolífera del Orinoco, las Nuevas Empresas Mixtas en Campos Maduros, Plataforma Deltana y Rafael Urdaneta, para ser evaluados y desarrollados y que promocionen y desarrollen acciones para incrementar la participación de otras Empresas Nacionales e Internacionales en asociación de Empresas Mixtas, con las actividades de la Corporación en Exploración, Producción, Refinación, Transporte, Almacenamiento, Distribución.

3.5. Visión Gerencia Evaluación y Desarrollo Nuevos Negocios – CVP:

Comercialización de negocios integrados de crudo extrapesado y Gas, maximizando la generación de recursos derivados de los Hidrocarburos de la Nación, alineados a las políticas establecidas en Petróleos de Venezuela, S.A “Plan Siembra Petrolera”, los lineamientos del Ministerio para el Poder Popular de la Energía y El Petróleo y el Plan de Desarrollo de la Nación.

3.6. Estructura Organizativa de la Gerencia de Evaluación y Desarrollo de Nuevos Negocios – CVP:



Diagrama 1: Estructura Organizativa Gerencia valuación y Desarrollo de Nuevos Negocios CVP
Fuente: Gerencia Control y Gestión de la GEDNN - CVP

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO

La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación que se propone. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado, señalando este "cómo" de la investigación desde la perspectiva teórica y conceptual, así mismo se precisan los métodos y los procedimientos que se utilizarán durante el desarrollo de la investigación,

4.1. Tipo de Investigación:

La presente investigación se enmarca dentro de la definición de Investigación Evaluativa, donde, "el problema se formula como un enunciado interrogativo acerca de la adecuación entre medios – fines en instituciones, programas, proyectos, planes o intervenciones" según (Valerino y Yaber, 2003, p.7).

4.2. Población:

Una población es un grupo de posibles participantes hacia los cuales se desea generalizar los resultados de un estudio (Salkind, 1999), así como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (Hernández y cols., 1997).

Ambas definiciones complementarias conllevan implícitamente a la determinación previa de alguna unidad de estudio que establecerá a los integrantes o "individuos" que integran la población, en conjunto con un grupo de características comunes que permitirán delimitarla.

A continuación se muestra una tabla donde se especifica la población determinada para la unidad de estudio.

UNIDAD DE ESTUDIO	POBLACIÓN
Gerencia Evaluación y Desarrollo de Nuevos Negocios - CVP	Gerencia Nuevos Negocios Faja 25 personas
	Gerencia Nuevos Negocios Campos Maduros 14 personas
	Empresas Mixtas 40 Personas
	EPS Magna Reserva 8 Personas

TABLA 1: Población

4.3. Muestra:

Una muestra es un conjunto de unidades, que representa la conducta de la población en su conjunto. Una muestra, en un sentido amplio, no es más que una parte del todo que se llama universo o población y que sirve para representarlo. Cuando un investigador realiza en ciencias sociales un experimento, una encuesta o cualquier tipo de estudio, trata de obtener conclusiones generales acerca de una población determinada. Para el estudio de ese grupo, tomará un sector, al que se conoce como muestra.

La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen a la población de la cual fue extraída, indicando que es representativa. Es decir, que para hacer una generalización exacta de una población, es necesario tomar una muestra representativa.

Básicamente las muestras se dividen en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En esta última todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados. En las muestras no probabilísticas, la elección no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas. [HER et al 91]

Esta investigación busca muestras no probabilísticas, debido a que suponen un procedimiento de selección informal y un proceso arbitrario [VAS 97]. La ventaja de este tipo de muestra es su utilidad para un determinado diseño de estudio, que requiere no tanto de una "representatividad de los elementos de la población, sino de una cuidadosa y controlada selección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema" [HER et al 91].

A continuación se presenta la tabla donde se especifica la muestra representativa de la población, cuya selección se basó tomando en cuenta la experiencia de algunas de las personas involucradas en las actividades de ejecución del proceso de negocio que permitirán la elaboración del Plan de Desarrollo del Bloque Junín Norte de la Faja Petrolífera del Orinoco y que pertenecen a la Gerencia de Nuevos Negocios Faja y a la Empresas de Producción Social EPS Magna Reserva.

UNIDAD DE ESTUDIO	MUESTRA
Gerencia Evaluación y Desarrollo de Nuevos Negocios - CVP	Gerencia Nuevos Negocios Faja 6 personas
	EPS Magna Reserva 2 Personas

TABLA 2: Muestra

4.4. Fases de la Investigación:

El desarrollo de la presente investigación se enmarcó dentro de tres (03) fases que son: Fase de Evaluación, Fase de Análisis de los Resultados y Fase de Conclusiones y Propositiones. A continuación se especifica cada una de las fases antes mencionadas:

4.4.1. Fase de Evaluación:

En esta primera fase de evaluación del proceso de negocio, consiste en la ejecución de actividades destinadas a recopilar y analizar información relacionada con las áreas de

interés, a fin de establecer los parámetros que facilitaran dar respuesta al planteamiento del problema, así como también determinar aquellas actividades críticas cuyo cumplimiento con retraso o incumplimiento afecte el cabal desenvolvimiento del proceso y consecuentemente imposibiliten el logro del objetivo que es la elaboración del Plan de Desarrollo del Bloque Junín Norte.

4.4.2. Fase de Análisis de los Resultados:

Una vez culminada la fase evaluativa, y haciendo uso de los resultados se procederá a desarrollar las actividades de la fase de análisis de dichos resultados, así mismo, se realizará la definición de cada una de las actividades del equipo multidisciplinario, conformado con la finalidad de llevar a cabo las actividades que dan origen al Plan de Desarrollo del Bloque Junín Norte, así como también la generación del cronograma de dichas actividades a fin de realizar el control del proyecto.

4.4.3. Fase Conclusiones y Propositiones:

La última fase, de conclusiones y propositiones consiste en manifestar los resultados o premisas obtenidas como consecuencia de la realización del estudio de dichos resultados, para finalmente emitir conclusiones las que serán el derivado lógico de esas premisas.

4.5. Implicaciones de la Investigación:

Según la enciclopedia libre Wikipedia, *el termino implicación Etimológicamente del latín “in – plicare”, significa el hecho de algo que está “plegado” o doblado en el interior de algo que oculta lo que hay en su interior que, por tanto, aunque está, no es visible o perceptible. Su contraposición se manifiesta en el término latino “ex – plicare”. La “explicación” es el hecho de desplegar lo que está plegado; sacar al exterior, hacer*

visible, o comprensible, aquello que está "implicado" en el interior de algo que lo hacía oculto o no comprensible.

Para entender un poco mejor, si analizamos la realidad del mundo, esta no se manifiesta como un conjunto de cosas o de hechos aislados, sino que aparece como un conjunto de procesos, de hechos y de cosas relacionados entre sí de forma que unos "dependen" de otros, unos hechos "suceden" a otros, o suceden "siempre y cuando" se dé un orden de determinadas circunstancias.

Situándonos en el contexto del desarrollo de la presente investigación y analizando los procesos, actividades y hechos que esto involucra, aparecen implicaciones que sin estar claramente identificados es importante tomarlas en cuenta ya que sin ellas el logro de los objetivos se verá afectado. Estas implicaciones son las siguientes:

- a) Conocer el equipo multidisciplinario y entes involucrados en las actividades relacionadas al proceso de negocio.
- b) Conocer las distintas disciplinas que integraran las actividades para el desarrollo del Plan de Negocio.
- c) Conocer los niveles de aprobación en las actividades involucradas al proceso de negocio.
- d) Familiarizarse con la terminología petrolera.
- e) Conocer normativa legal que rige las actividades del proceso de negocio.
- f) Conocer las comunidades donde realizaran las actividades de desarrollo.
- g) Afianzar la experticia en la comunicación en idioma inglés como lenguaje universal.
- h) Familiarizarse con la cultura del país proveniente de la empresa socia, así como también su historial en los negocios.

4.6. Cronograma de Actividades:

A continuación se presenta el cronograma de actividades, donde se describe en forma progresiva las actividades a realizar en el tiempo determinado, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos.

		2009																															
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO							
ITEMS	SEMANA / ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Solicitud ante la GEDNN del tema del Trabajo de Grado y selección del mismo																																
2	Recopilar Información																																
3	Formulación del problema y delimitación del mismo																																
4	Definición de objetivos																																
5	Desarrollo de la Justificación y Antecedentes de la Investigación																																
6	Determinación y desarrollo de métodos, técnicas y procedimientos																																
7	Definición y desarrollo de las fases en que se dividirá la investigación																																
8	Desarrollo del Marco teórico																																
9	Desarrollo y entrega del proyecto preliminar (Cuatro Capítulos)																																
10	FASE 1: EVALUACIÓN																																
11	Determinar presupuesto del proyecto de investigación																																
12	Efectuar diagnóstico del proceso de negocio para la elaboración del Plan de Desarrollo																																
13	Determinar actividades críticas																																
14	FASE 2: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS																																
15	Efectuar reuniones con el equipo multidisciplinario																																
16	Definición de actividades del equipo multidisciplinario																																
17	Desarrollar cronograma de trabajo de equipo multidisciplinario																																
18	FASE 3: COCLUSIONES Y PROPOSICIONES																																
19	Desarrollo de Conclusiones																																
20	Desarrollo de Proposiciones																																
21	Desarrollo y entrega del proyecto para evaluación																																
22	Entrega Trabajo de Grado																																

TABLA 3: Cronograma de Actividades

4.7. Presupuesto Estimado del Proyecto:

El presupuesto estimado para el desarrollo de la presente investigación fue de **208.995,00 BsF**. Para realizar este cálculo se estimaron seis (06) meses de duración del proyecto y se

tomaron en cuenta los siguientes ítems: Salario de ocho (08) personas con un paquete anual de 17 meses, realización de viajes nacionales mensuales para cuatro (04) por cinco (05) días, materiales de oficina, así como también el estimado de costo de la matrícula universitaria de la materia Seminario y la inscripción del Trabajo de Grado.

A continuación se presenta una tabla con el estimado de gastos para el desarrollo del proyecto:

ESTIMADO DE GASTOS EN BsF. PARA 6 MESES DE 8 PERSONAS				
ITEMS	CONSIDERACIONES			SUB TOTAL EN BsF.
Salario 8 personas	Paquete anual de 17 meses			87,975.00
Estimado Materiales Oficina	1000 BsF por mes			6,000.00
Viajes 4 personas por mes, 5 días	Comidas Completas Diarias	133.50	667.50	112,020.00
	Alojamiento Diario	500.00	2,500.00	
	Transporte Diario	300.00	1,500.00	
Universidad	Matricula Seminario y Trabajo de Grado	3,000.00		3,000.00
TOTAL ESTIMADO				208,995.00

TABLA 4: Estimado de Gastos

CAPITULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El Análisis de Resultados está orientado a la interpretación de la información, es decir, la información recopilada se separa en varias partes con la finalidad de que cada una de ellas se considere por separado, para lograr estos es necesario realizar actividades que permiten aislar datos importantes, buscar, descomponer, diferenciar, distinguir. Todas estas actividades están orientadas a emitir juicios valorativos sobre el proceso de negociación sobre todas sus partes o sobre una de ellas.

5.1. Diagnóstico del Proceso de Negocio para la Elaboración del Plan de Desarrollo:

Tomando en cuenta que el tipo de investigación está enmarcada dentro de la definición de Investigación Evaluativa y la muestra de la misma es No Probabilística, las actividades necesarias para realizar el diagnóstico del proceso de negocio se realizaron con las ocho (08) personas seleccionadas como muestra representativa de la población y expertos en la materia.

Cabe destacar que la información que se manejará en este documento, proviene de la Gerencia de Evaluación y Desarrollo de Nuevos Negocios de la Corporación Venezolana de Petróleo - CVP, filial de Petróleos de Venezuela – PDVSA, y su uso, para documentar los elementos de los distintos análisis que conllevaron a la realización del presente trabajo de grado, es estrictamente académico.

Lo anterior se fundamenta en el carácter de confidencialidad de la información que en la gerencia se maneja, por lo que se reserva divulgar la descripción detallada del proceso susceptible a análisis, así como también de los resultados obtenidos por la aplicación de los diferentes instrumentos y métodos con motivo de realizar los análisis correspondientes.

A continuación se presenta el flujo del Proceso de Negocio del Plan de Desarrollo para el Área Junín Norte de la Faja Petrolífera del Orinoco y sobre el cual se realizan los diferentes análisis y la aplicación de los instrumentos:

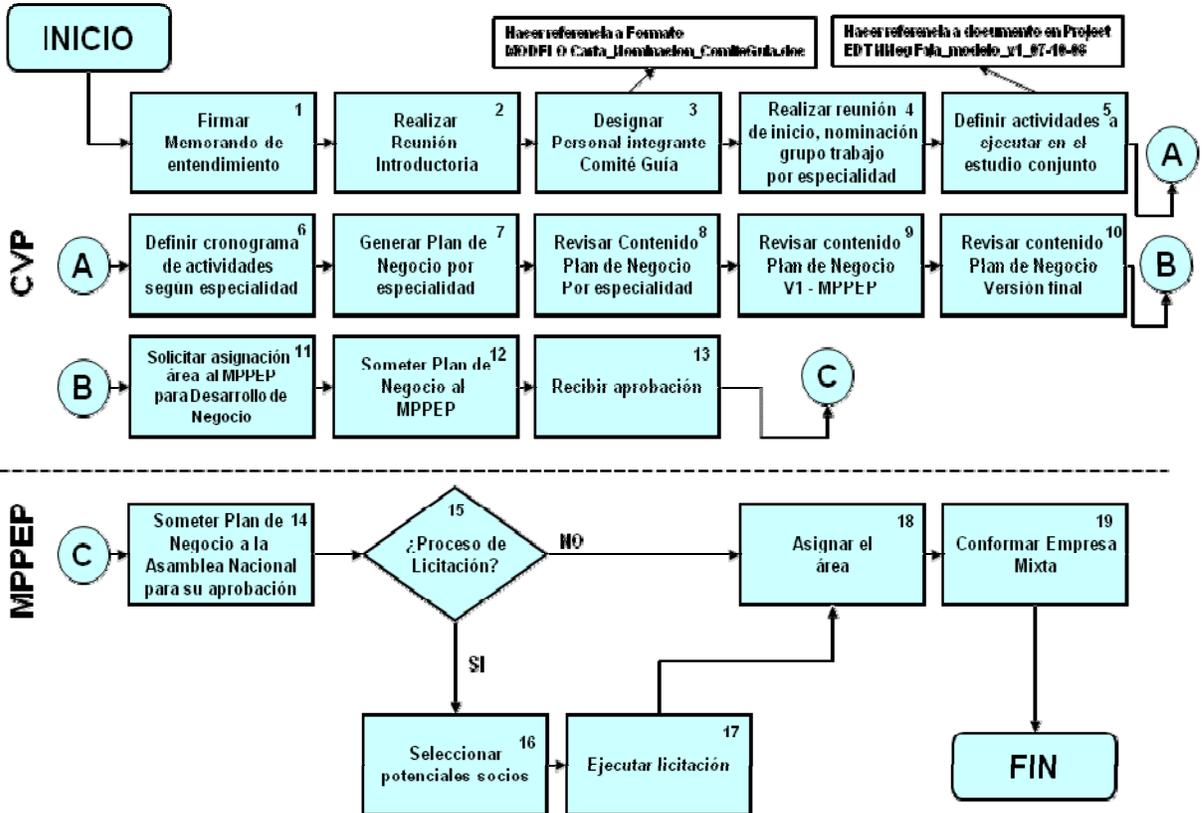


DIAGRAMA 2: Proceso de Negocio del Plan de Desarrollo para el Área Junín Norte de la Faja Petrolífera del Orinoco

Las actividades realizadas para elaborar el diagnóstico del Proceso de Negocio se centraron en la técnica de Observación y la aplicación de la Metodología del Modelo ISAMA (Identificar, Seleccionar, Analizar y Mejorar). A continuación se especifican las actividades realizadas para tal fin:

a) Observación:

Según Muñoz, C. y Benassini, M., en su libro “Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis”, pág. 215, mencionan que la Observación es una de las técnicas más importantes que se utilizan en cualquiera de los métodos de investigación, ésta se puede definir como el examen atento de los diferentes aspectos de un fenómeno a fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio donde se desenvuelve éste.

Existen varios tipos de observación, tales como la directa, indirecta, oculta, participativa, no participativa, introspección y la extraversión. Adicionalmente, los autores mencionan que existen otros métodos de observación que son la observación histórica, dinámica, controlada y natural.

En este caso se aplicaron las técnicas de observación directa, participativa e histórica, ya que se presentó la oportunidad de formar parte del equipo de trabajo, es decir, se participó directamente en la aplicación de las actividades que permitieron poner en práctica el proceso de negocio, haciendo revisión y selección de la información histórica y lecciones aprendidas en la aplicación de procesos similares para otros bloques de la faja, así como también desarrollando y aplicando directamente la técnica de Observación y la Metodología del Modelo ISAMA, instrumentos que permitieron realizar los análisis correspondientes a fin de proponer las mejoras y cumplir con los objetivos de la presente investigación.

b) Metodología del Modelo ISAMA:

Las actividades desarrolladas para la aplicación del modelo ISAMA se dividieron en las cuatro (04) fases que este modelo propone, es decir, Identificar, Seleccionar, Analizar y Mejorar, a continuación se especifican dichas actividades:

Identificar:

Las actividades asociadas a la fase de identificar, están orientadas a la identificación de las actividades clave del proceso de negocio para elaborar el plan de desarrollo, (ver Determinación de Actividades Críticas, página 56).

La identificación de estas actividades clave, se realizó evaluando documentos existentes de la organización donde se explica cada una de las actividades y sus responsables, así como también el tiempo de duración y los problemas que se presentaron durante la ejecución del proceso para elaborar el plan de desarrollo de otra área de la Faja Petrolífera del Orinoco - FPO.

Lo anterior permitió obtener información importante, que fue discutida en diversas reuniones con los expertos y de esta manera se identificaron actividades clave dentro del proceso de negocio para la elaboración del Plan de Desarrollo del bloque Junín Norte de la Faja Petrolífera del Orinoco - FPO.

Seleccionar:

En la fase de seleccionar, se realizaron actividades destinadas a la selección y definición del orden de análisis de estas actividades clave identificadas en la fase anterior. Para esto se consideraron los siguientes aspectos:

- **Susceptibilidad al cambio:** es decir, ¿es posible mejorarlo?
- **Desempeño:** ¿existen problemas en su ejecución?
- **Impacto en la organización:** ¿son importantes los inconvenientes para la organización? ¿en qué medida repercuten?

La estimación se realizó valorando todas las actividades seleccionadas con todos los síntomas, dando puntuación del 1 al 5, siendo 5 la puntuación más alta, y en el caso de que no se encontraron problemas la casilla se dejó en blanco. Luego de realizar la valoración se realizó la suma tanto vertical como horizontal la puntuación obtenida, donde los principales problemas son los que obtuvieron la máxima puntuación.

Una vez obtenidos los datos se obtuvo un gráfico donde se muestra la mayor cantidad de puntuación e incidencias en los resultados y a partir de los cuales permitió realizar los análisis correspondientes y las propuestas en pro de la mejora del proceso de negocio. A continuación se presenta el gráfico resultante:

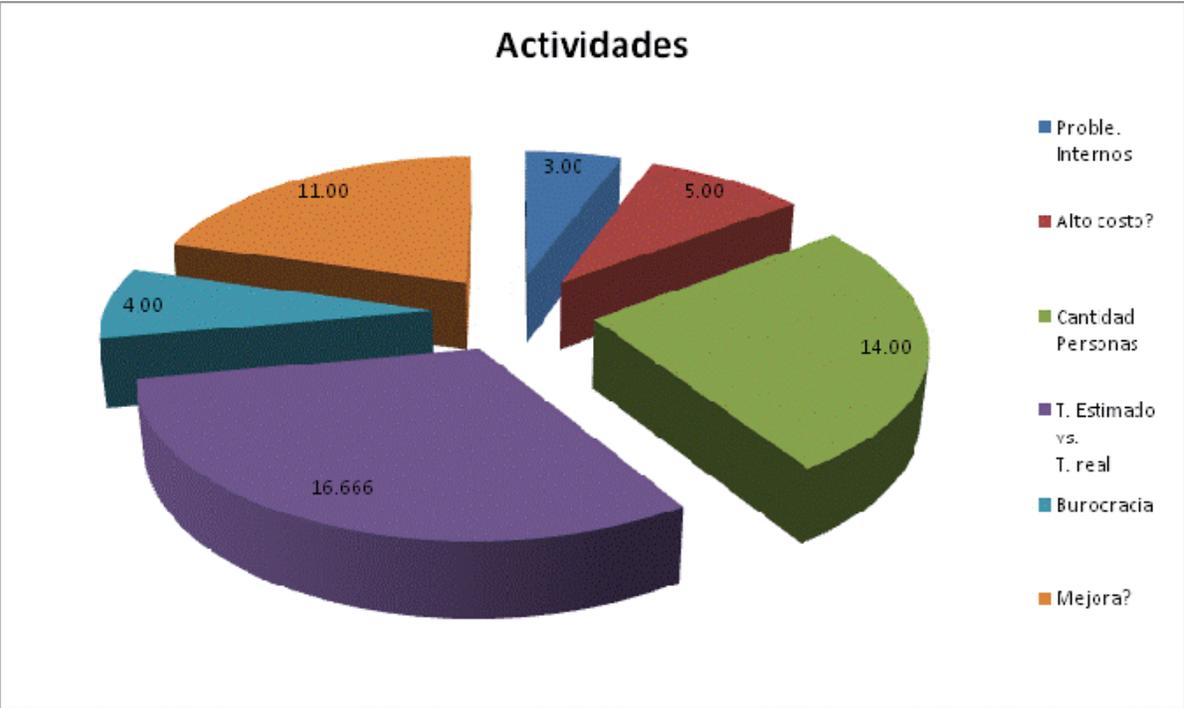


GRAFICO 1: Análisis de Resultados

En el gráfico anterior se puede observar que los mayores problemas se encuentran en la cantidad de tiempo en que se tardan las actividades del proceso de negocio en ejecutarse y

en la cantidad de personas involucradas en las mismas. Así mismo se puede observar que el proceso, según los expertos, es susceptible a mejorar.

Mejorar:

En esta etapa se pretendía replantear de nuevo cómo se hace el trabajo actualmente y cómo se podría hacer con toda la información obtenida hasta el momento.

Para esta etapa, al igual que la anterior, se realiza utilizando una matriz, identificando las principales opciones de mejora de las actividades. Estas opciones están orientadas a medir tiempos, identificar posibles eliminaciones, cambios y a la identificación de los llamados “cuellos de botellas”

Para la estimación, cada actividad se analiza con cada "Opción de rediseño" y se coloca una equis (x) en el cuadro correspondiente en el caso de que deba utilizarse la opción de rediseño, a partir de la cuarta columna, cabe destacar que las tres primeras solo se refieren al tiempo y estas son llenadas en todos los casos. A continuación se presenta la matriz utilizada para tal fin:

	Duración	Porcentaje	Duración Deseada	Eliminar Personas	Eliminar Burocracia	Cambiar Personas	Cambiar Lugares	Cambiar Máquinas	Cambiar Métodos	"Cuellos de Botella"	Valor Añadido	TOTAL
ACTIVIDADES												
TOTAL ACTIVIDAD												

TABLA 6: Análisis de las Actividades

Fuente: La Gestión de Procesos. Algunas Herramientas Para la Mejora de Procesos. Anexos IV.A5, Mayo 2005

En este mismo orden de ideas, y como apoyo al análisis necesario de cada actividad con cada grupo de opciones, se desarrolló una serie de preguntas, pensadas como ayuda para realizar la valoración y que van en función de los intereses de cada caso.

A continuación se enuncian las preguntas que se sugirió fueran planteadas para analizar cada una de las actividades seleccionadas:

En cuanto al tiempo:

- ¿Por qué se tarda tanto esta actividad?
- ¿Parece lógico que esta actividad consuma este porcentaje de tiempo?
- ¿Hay alguien que pierda tiempo al hacer su trabajo?
- ¿Son todos conscientes de que el tiempo es dinero en nuestra organización?
- ¿Cuánto dura y cuánto debe durar cada actividad?
- ¿Cuánto dura y cuánto debe durar el proceso?

En cuanto a la posible eliminación de...:

- ¿Por qué es necesario este paso del proceso? ¿Qué pasaría si se elimina?
- ¿Existe duplicidad de esfuerzos?
- ¿Se puede eliminar algo sin afectar al resultado del proceso?
- ¿Puede disminuir el número de personas que hacen esto?
- ¿Se pueden eliminar entregables o fusionarlos sin perjudicar el proceso?

En cuanto a la burocracia:

- ¿Hay alguna revisión innecesaria?
- ¿Son necesarias todas las firmas?
- ¿Son necesarias todas las aprobaciones?

- ¿Se necesitan tantas copias?
- ¿Todas estas personas necesitan recibir copia?
- ¿Es necesario archivar todo esto? ¿Qué pasaría si no se archiva?
- ¿Hay personas ó departamentos que interfieren con el proceso?
- ¿Quién y dónde?
- ¿Hay algún procedimiento o norma que impida o retrase el proceso?

En cuanto a los posibles cambios:

- ¿Pueden combinarse actividades?
- ¿Es posible mover al personal para que desarrolle otras actividades dentro del proceso en un área de mayor experiencia?
- ¿Puede hacer una persona lo que ahora hacen dos o más?
- ¿Se desarrolla la misma actividad en dos o más lugares?
- ¿Es posible cambiar de lugar a esta actividad?
- ¿Es posible cambiar la secuencia de los eventos? Con lo anterior, ¿es posible reducir demoras?
- ¿Es posible cambiar el o los métodos? Con lo anterior, ¿se solucionaría el "cuello de botella"?
- ¿Se cometen errores en esta actividad? ¿Que se puede hacer para eliminarlos?
- ¿Qué se debe hacer para eliminar este "cuello de botella", se debe eliminar algo?
- ¿Se hace algo porque "siempre se ha hecho así"?

En cuanto al “valor añadido”:

- ¿Incorpora "valor añadido" esta actividad? ¿Por qué?
- El "valor añadido" ¿es mayor que el costo generado en la actividad?

En cuanto al proceso en sí:

¿Está bien definido el resultado del proceso?

¿Incorpora el proceso “valor añadido”?

¿Tiene sus límites bien definidos?

¿Tiene procedimientos claros para seguir?

¿Está planificada la formación necesaria para el personal?

¿Están los controles próximos al lugar de la acción?

¿El costo de desarrollo del proceso se conoce?, ¿cuál debería ser?

La persona responsable, ¿está siempre predispuesta a la mejora y al cambio?

Todas las preguntas anteriormente mencionadas apoyaron el análisis del proceso y permitieron llegar a los resultados que a continuación se exponen:

En lo que se refiere al análisis del tiempo que se tarda en ejecución cada una de las actividades seleccionadas como importantes en el proceso de negocio, ciertamente están tardando más de lo establecido en el cronograma y esto se debe principalmente a que están involucrados en el proceso personas y organismos ajenos a la Gerencia de Evaluación y Desarrollo de Nuevos Negocios de CVP, lo que imposibilita hacer un control eficiente y eficaz del tiempo en que se tardan en desarrollar cada actividad del proceso de negocio.

Adicionalmente surgieron dos (02) aspectos importantes y que se sugiere sean considerados. Estos son la posibilidad de integrar al equipo del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo MPPEP (encargado de revisar el contenido del Plan de Desarrollo una vez culminado), a las actividades de desarrollo del equipo multidisciplinario, de manera tal que a medida que se avanza en la ejecución del proceso puedan realizar revisiones parciales y así ejecutar paralelamente la actividad número 9 “Revisar Contenido Plan de Negocio v1 - MPPEP”.

Adicionalmente, se ahorraría tiempo para la ejecución de la actividad número 12 “Someter Plan de Negocio al MPPEP”, ya que este tendría toda la información a la mano y conocería los resultados, con los que ellos también estarían de acuerdo ya que formaron parte del equipo de trabajo desde su comienzo.

En este mismo orden de ideas, se obtuvo como resultado que existe la posibilidad de eliminar algunas actividades o realizar cambios debido a la posibilidad de fusión con alguna otra, lo que permitiría reducción de costo y tiempo en el proceso, esto debido a lo anteriormente explicado.

No así ocurre con la burocracia que existe, ya que, como se ha mencionado anteriormente, en el proceso de negocio están involucrados varios entes externos a la gerencia, responsable de la ejecución del proceso, existen tramites que consumen tiempo pero necesarios cumplir.

Finalmente, en lo que se refiere al proceso en sí, su resultado está bien establecido, existen procedimientos claros y bien delimitados, el equipo de trabajo por su alto grado de tecnicismo y conocimiento en las actividades a ser ejecutadas a lo largo del desarrollo de sus actividades, dan valor añadido al proceso y están en todo momento dispuestos a realizar mejoras y cambios de ser necesario. En lo que se refiere a la formación, se sugiere el desarrollo de un plan de entrenamiento ya que éste actualmente no existe.

5.2. Determinación de Actividades Críticas:

Tal y como se mencionó en el Capítulo II del Marco Teórico, las Actividades Críticas son aquellas que por su naturaleza

- Tienen impacto en la diferenciación o posicionamiento estratégico actual y/o futuro de la organización.

- Tienen mayor retorno sobre la inversión para los resultados de la organización respecto de otras actividades de la misma.
- Son actividades diferenciadoras que necesariamente se tienen que desarrollar dentro de la organización y no subcontratarla.
- Su naturaleza es de importancia ineludible.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado y en base a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos propuestos en la metodología del modelo ISAMA, se determinaron como Actividades Críticas las que se mencionan a continuación:

- Actividad número 1, Firmar Memorando de Entendimiento.
- Actividad número 5, Definir actividades a ejecutar en el estudio conjunto.
- Actividad número 9, Revisar Contenido del Plan de Negocio v1 – MPPEP (Ministerio del Poder Popular Para la Energía y Petrolé)
- Actividad número 14, Someter Plan de Negocio a la Asamblea Nacional para su aprobación.
- Actividad número 19, Conformar la Empresa Mixta.

A las actividades seleccionadas como críticas e identificadas anteriormente, se les desarrolló un plan de contingencia, es decir, se identificaron actividades que permitirán mitigar las posibles desviaciones que se puedan presentar y puedan poner en peligro el cumplimiento de los objetivos planteados en el Proceso de Negocio para la elaboración del Plan de Desarrollo. De igual manera, a cada una de las actividades se le asignaron responsables.

Durante el proceso de diagnóstico, una vez obtenidos y evaluados los resultados, también se identificaron riesgos asociados al proceso. Estos riesgos se identifican a continuación:

- Contratación de Mano de Obra especializada,
- Personal técnico y especializado con expectativa elevada de ingresos,
- Oposición al impacto ambiental que generen las obras por parte de los residentes del área,
- Retardo en el flujo de recursos por descenso en los ingresos nacionales, tanto por efecto recesivo mundial como la caída en los precios del petróleo y sus derivados,
- Posible reorientación de los macro objetivos económicos nacionales con los potenciales nuevos mercados y posicionamiento de la empresa en los mismos en base a garantizar continuidad en el funcionamiento versus penetración en nuevos mercados,
- Construcción de Infraestructura,
- Obtención de la Permisología Ambiental,
- Financiamiento.
- Tiempo de creación de la empresa mixta,
- Negociación (conformación de la empresa con capital mixto)
- Resguardo de la información debido a su carácter de confidencialidad.

5.3. Diagramas propuestos:

En el análisis del proceso se proponen los siguientes diagramas de flujo que reflejan actividades asociadas al mismo:

Dado los términos planteados por el alcance del proyecto, careciera de logicidad el que el inicio del proyecto no estuviese reseñado, aparte de esta razón de peso está el hecho que las sugerencias, correcciones y recomendaciones emanadas de los escalones decisorios superiores pueden afectar incluso la estructuras internas de las empresas intervinientes y esto es una circunstancia previa a la firma del Memorándum de Entendimiento.

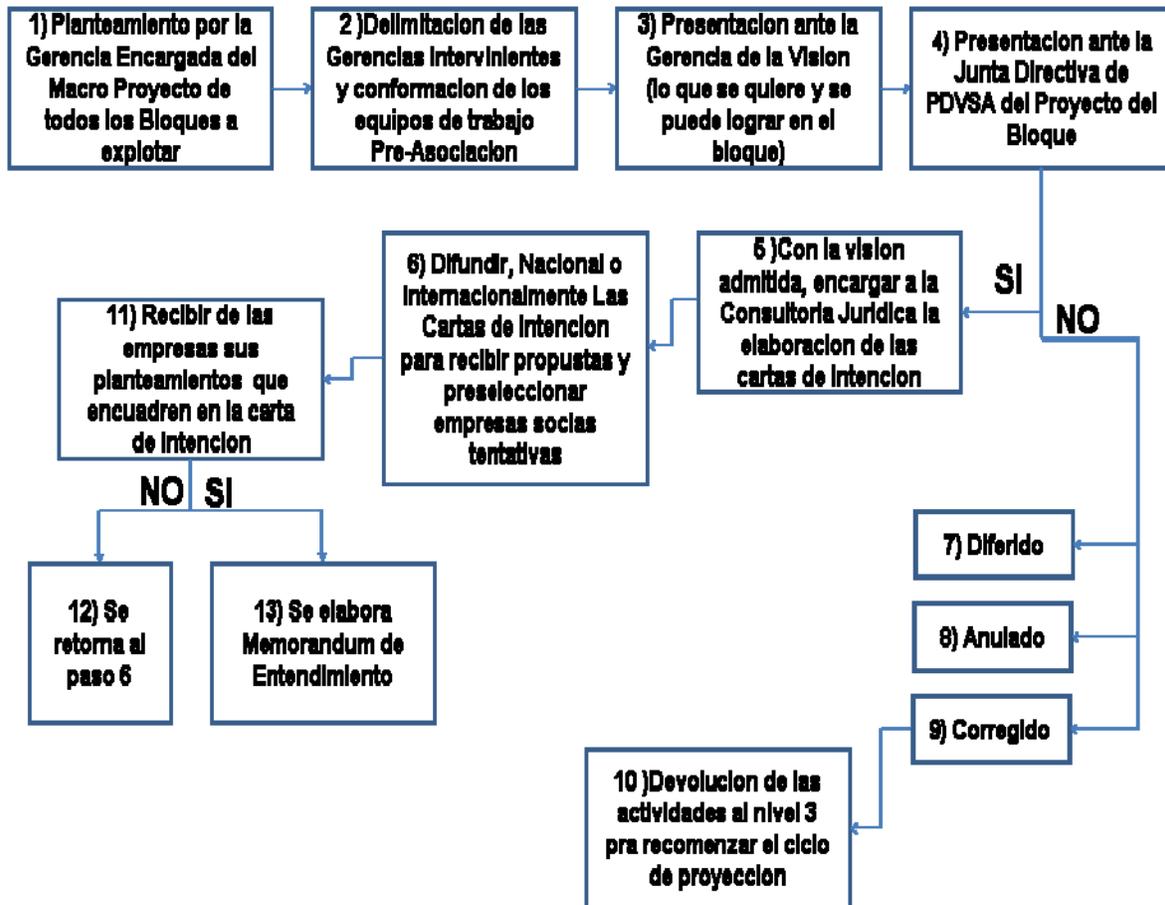


DIAGRAMA 3: Proceso propuesto 1

En el caso de la conformación de la empresa con capital mixto, es importante destacar que el proceso de negociación y conformación es privado, sin embargo la Carta de Intención puede plantear como recomendación que sea conformado un equipo de trabajo similar al de PDVSA, por supuesto con fechas tope para la presentación.

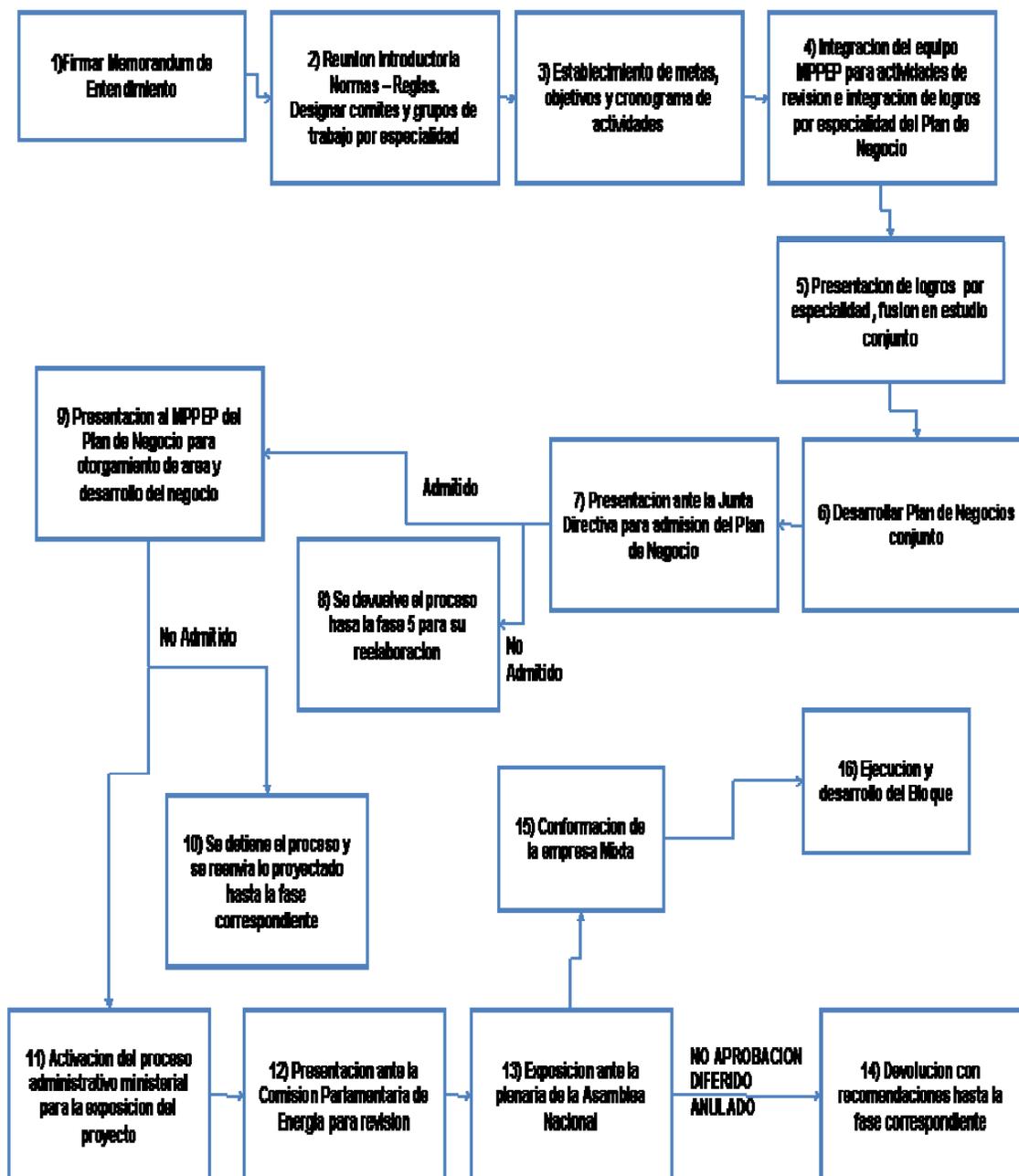


DIAGRAMA 4: Proceso propuesto 2

5.4. Actividades del Equipo Multidisciplinario:

Una vez culminada la fase de análisis de resultados, y obtenida la información necesaria, se realizaron reuniones con los expertos en las áreas de infraestructura, mejoramiento de crudo así como también de desarrollo social; todo esto con la finalidad de realizar la definición de las actividades que el equipo multidisciplinario necesita cumplir para la posterior elaboración del Plan de Desarrollo del Bloque Junín Norte. A continuación se especifican las actividades:

5.3.1. Infraestructura:

El alcance de las actividades para esta área, incluyen la presentación de la infraestructura de producción necesaria para la explotación, manejo y procesamiento de toda la producción, crudo, agua y gas, desde las macollas de producción hasta el lugar que PDVSA designe para la entrega del crudo diluido, durante la fase de producción inicial; y hasta la brida de entrada al Complejo Mejorador, durante la producción permanente, tanto para la producción fría como térmica.

También incluye los perfiles de inversiones y gastos requerido para desarrollar y mantener dicha infraestructura en un periodo de 25 años, cuyos valores están en concordancia con la clasificación del ESTIMADO DE COSTOS CLASE V para la fecha según el Manual de Normas y Procedimientos de Finanzas para el Presupuesto de Inversiones, es decir, es un estimado de orden de magnitud y no tendrán confiabilidad definida. Estudios de Ingeniería posteriores a la conformación de la Empresa Mixta, definirán valores más precisos de inversiones y gastos para la ejecución del proyecto.

Se plantea realizar un estudio el cual se estima realizar en tres (03) fases:

- Fase de Producción Inicial, la cual abarca desde la entrada en producción del primer pozo productor hasta la puesta en marcha del Complejo Mejorador. Durante esta

fase de producción se debe transportar diluyente desde el Complejo José Antonio Anzoátegui o desde el Patio de Tanques de Oficina en El Tigre, hasta el campo Junín, para lograr un crudo diluido de 16 °API, aproximadamente.

- Fase de Producción Permanente, que se inicia con la puesta en marcha del Complejo Mejorador, ubicado en Mapire, y usará nafta de 47° API como diluyente para la producción.
- Fase de Producción Térmica, incluye toda la infraestructura necesaria para implementar la producción térmica de los pozos de acuerdo a los criterios establecidos por Ingeniería de Yacimientos.

Los Costos de Inversiones y Gastos que se incluyen en el Plan de Desarrollo, para un periodo de 25 años, contemplan:

1. Estudio de la Ingeniería Básica y de Detalle de la infraestructura de producción.
2. Estudio Topográfico y movimiento de tierra de 60 localizaciones para las construcción de macollas de producción y 160 hectáreas aproximadamente, para construcción de las Facilidades de Procesamiento Central (FPC).
3. Construcción y asfaltado de 400 kilómetros de vías principales y vías secundarias.
4. Perforación de 300 Pozos estratigráficos, promedio de cinco (05) pozos estratigráficos por macollas.
5. Perforación y completación de 890 pozos productores, manteniendo activos al menos 744 pozos para garantizar el nivel esperado de producción, donde se incluye el sistema de levantamiento de bombeo por cavidad progresiva (BCP).
6. Adquisición de 250 km² de sísmica 3D.
7. Construcción de 60 macollas de 12 a 16 pozos, que incluyen medidor y bombeo multifásico, caseta de variador de frecuencia, sistema de recolección y medición de gas del anular del revestimiento de producción.

8. Construcción/tendido de oleoductos principales y secundarios desde las macollas de producción a la FPC.
9. Construcción del sistema de tratamiento y tendido de 60 km tuberías para transportar e inyectar el agua de producción en el acuífero seleccionado al noreste de Junín 2 (área norte del Bloque Junín 3).
10. Tendido de 90 km de gasducto para la exportación de gas.
11. Tendido de 125 km de oleoducto y diluenducto desde el Bloque Junín 2 Norte hasta el Centro de Mejoramiento de Crudo, ubicado en las adyacencias de la Población de Mapipe.
12. Tendido de 118 kilómetros de oleoducto y diluenducto para transportar los fluidos durante la fase inicial de producción, desde el sitio que PDVSA señale hasta el bloque Junín 2 Norte.
13. Construcción de las Facilidades de Deshidratación de Crudo y Tratamiento de agua y gas para manejar 200 MBPDC de crudo extrapesado, con una RGL de 200 y un 25 % de A y S.
14. Sistema Remoto de Control Supervisorio de las instalaciones de producción, mediante sistema satelital.
15. Sistema de Generación y Distribución Eléctrica, para el soportar los servicios industriales de la Estación Central de Procesamiento y la alimentación de los pozos.
16. Sistema de Transferencia de Custodio para la Fiscalización del Crudo, mediante la instalación de unidades LACT de medición.
17. Facilidades para el Control y Mantenimiento de las áreas de Producción, la cual debe incluir oficinas para personal operacional, talleres, almacenes, etc.
18. Facilidades para Producción Térmica, el cual incluirá lo siguiente:
 - Ampliación de sistema de deshidratación de crudo.
 - Sistema de Generación de Vapor no centralizados.
 - Ampliación de los sistemas de tratamiento de agua de producción.
 - Instalación de sistema de tratamiento y bombeo de agua industrial para generación de vapor.

- Instalación de sistema de recolección de gas desde las macollas de producción hasta la FPC, resistente a fluidos ácidos.
- Sistema de endulzamiento de gas.
- Sistema de enfriamiento de fluidos.

19. Mantenimiento Mayor de las Instalaciones.

20. Instalación de una Planta de Endulzamiento del Gas, para eliminar el sulfuro y evitar contaminación ambiental.

5.3.2. Mejoramiento de Crudo.

Las actividades relacionadas se orientaran al diseño de los mejoradores, tomando como base la Ingeniería del mejorador de PetroCedeño (anteriormente llamado Sincor), el cual ha tenido un desempeño exitoso. Así mismo, la empresa mixta que se forme realizará una revisión de esta ingeniería buscando aprovechar la posibilidad de optimizar el diseño con la incorporación de las más recientes mejoras tecnológicas.

5.3.3. Desarrollo Social:

Las actividades relacionadas al desarrollo social del área donde se encuentra ubicado el bloque Junín Norte de la Faja Petrolífera del Orinoco (FPO), están orientadas a desarrollar una serie de programas que permitan apalancar los planes educativos del Gobierno Nacional con la incorporación del Poder Popular en las estrategias de formación y capacitación a todos los niveles (educación básica, técnica y de postgrados), que incluya un programa especial de capacitación en las áreas petroleras para el desarrollo del Plan Siembra Petrolera en la Faja Petrolífera del Orinoco, que incorpore la fuerza laboral de los proyectos asociados a los procesos de producción y mejoramiento de crudos extrapesados en la Faja Petrolífera del Orinoco - FPO.

5.3.3.1. Plan de Formación de la Faja Petrolífera del Orinoco FPO:

Las actividades asociadas al Plan de Formación de Faja Petrolífera del Orinoco – FPO se enuncian a continuación:

- Revisión con el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior en la creación de la Universidad de los Hidrocarburos.
- Construcción de Centros de Formación de Refinación en Santa Rita y Temblador.
- Convenios con universidades, nacionales e internacionales en áreas de producción y exploración de petróleo.
- Fortalecimiento de centros educativos en el área.
- Elaboración de programas especiales de capacitación en las áreas petroleras para el recurso humano requerido para la Faja Petrolífera del Orinoco - FPO, orientado a formar artesanos, técnicos y profesionales.

5.3.3.2. Caracterización Físico Natural:

- Definición de las características del espacio geográfico.
- Definición de las características del clima como síntesis de las condiciones atmosféricas

5.3.3.3. Programa de Desarrollo Sustentable:

Las actividades enmarcadas en la visión de desarrollo social, están orientadas a impulsar un conjunto de programas sociales enmarcados en sectores de servicios que comprende: electricidad, agua y saneamiento, hábitat y vivienda, transporte y comunicaciones. Otro sector es el productivo que engloba el área agrícola, industrial y la parte social que comprende los servicios de salud y educación.

5.3.3.4. Infraestructura de Servicios Eléctricos:

El desarrollo de la infraestructura de servicios eléctricos tiene como objetivo definir los esquemas de suministro eléctrico para el Área Junín durante el periodo 2008-2014, considerando el escenario de la construcción de dos grupos de Mejoradores en la zona Junín y el arranque de varios desarrollos petroleros.

5.3.3.5. Agua Potable y Saneamiento:

El desarrollo económico y social de las regiones geohumanas de la Faja Petrolífera del Orinoco, se encuentra supeditado a la planificación de acciones que permitan el impulso de todos los sectores productivos y cadenas asociadas de potencialidades reales en los sectores petroquímico, industrias básicas e intermedias, sector ganadero, pesca y turismo, así como el desarrollo de los sistemas de ciudades socialistas. Estas dos vertientes del desarrollo regional, tienen un punto de encuentro sobre la necesidad de contar con la infraestructura de servicio apropiada y con una fuerza laboral capacitada técnicamente para garantizar la continuidad y la ampliación de los servicios de agua potable e industrial, así como de tratamiento de los efluentes servidos que permitan la conservación de los recursos hídricos.

5.3.3.6. Vialidad:

Las actividades relacionadas al tema vialidad, requiere que se manejen proyectos de para la contratación del Estudio de Ruta del Corredor de Servicios entre San Fernando de Apure y Tucupita. Igualmente, se necesita ejecutar los proyectos de mantenimiento para mejorar la vialidad estructurante de área Junín.

5.3.3.7. Hábitat y Vivienda

El tema de hábitat y vivienda está orientado a generar propuestas para el desarrollo urbano mediante la ordenación urbanística, esto tiene la finalidad de cubrir el déficit habitacional existente y de la demanda que se generará de las actividades petroleras a originarse en la Faja Petrolífera del Orinoco para el periodo 2008-2021.

Las actividades relacionadas a este tema están orientadas a elevar la calidad de vida de los habitantes a través del adecuado equipamiento de los centros poblados y su diseño urbano, siguiendo los lineamientos del Plan Territorial y los criterios de los sistemas de ciudades con una dinámica urbana incluyente, repotenciación de zonas para las industrias incorporando áreas residenciales con predominio de espacios públicos y áreas verdes e integración campo ciudad como unidad espacial funcional.

5.3.3.8. Consolidación y Creación de Nuevas Ciudades:

El Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo propone la consolidación de 2 ciudades del Área Junín: Santa María de Ipire y Mapire, con lo cual se busca dinamizar la región y desarrollar sinergias entre los sistemas de producción locales, a fin de romper con el patrón de desequilibrio, desigualdad y polarización que existen actualmente en el territorio de la Faja. El nuevo sistema de ciudades esta basado en la complementariedad e integración funcional y esta fuertemente determinado por los sistemas intermodal de transporte que allí se promueva, y su articulación con los centros poblados del eje Norte Llanero.

5.3.3.9. Agroproductivo:

El sector Agroproductivo, se focaliza en la instalación de Centros de Servicios Agrícolas y Pecuarios, Complejos Agroindustriales de Derivados (Yuca), de Alimentos Balanceados para Animales. Además, contempla el aumento de la producción de leche

y carne, así como la siembra de soya, maíz, sorgo y yuca a través del mejoramiento de la Productividad de los Suelos.

5.3.3.10. Proyectos Industriales Estructurantes:

Entre las estrategias para la ejecución de los proyectos industriales estructurantes, se encuentra la de promover el desarrollo del Polo Industrial Junín, los cuales contribuirán a impulsar el desarrollo territorial de parte de la zona sur de los estados Anzoátegui y Guárico; así como potenciar la presencia de Venezuela en la geopolítica energética regional y mundial.

5.3.3.11. Plan de Servicios de Salud y Educación:

En salud, las actividades se orientaran a desarrollar programas para equipar los ambulatorios existentes y a la construcción de centros de salud planificados por PDVSA para el periodo 2007-2010, así como también rehabilitar el hospital ubicado al norte del área en la ciudad de Pariaguan y la construcción de un hospital ubicado en Mapire para el período 2009-2010.

Las actividades para el área de educación van dirigidas al desarrollo de proyectos para la construcción de centros de formación destinados a la capacitación en las áreas petroleras del recurso humano requerido por Faja Petrolífera del Orinoco – FPO, orientado a formar artesanos, técnicos y profesionales.

Estos centros de formación están orientados a lograr el fortalecimiento de los entes educativos públicos existentes, mejoras a infraestructuras de centros educativos en el área, convertir centros educativos en Escuelas Bolivarianas, así como también al apoyo y participación activa en las Misiones Educativas y el establecimiento de alianzas con universidades, nacionales e internacionales en áreas de producción y exploración de petróleo.

5.3.3.12. Aspectos Ambientales:

Es importante destacar que Petróleos de Venezuela S.A, principal protagonista del desarrollo económico, industrial, financiero y social de Venezuela, ha asumido un profundo compromiso con la protección y preservación del ambiente y resguardo de la salud de sus trabajadores y trabajadoras.

Debido a lo anteriormente expuesto las actividades relacionadas con el aspecto ambiental se enfocaran a la prevención de impactos socio-ambientales y desviaciones en materia de salud ocupacional, garantizando el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, leyes, normas y procedimientos en materia de Ambiente e Higiene Ocupacional a fin de consolidar una cultura socio-ambiental sistemática y preventiva en todos los niveles, proyectos, organizaciones y áreas de la Empresa, incluyendo sus contratistas.

CAPITULO VI

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1. Evaluación del Proyecto:

La evaluación de proyectos es la acción que permite medir el grado en que se lograron o no los objetivos planteados para el desarrollo de la investigación, determina los resultados de las actividades ejecutadas en función de los objetivos propuestos.

En este caso en particular se están evaluando los resultados de las actividades establecidas para realizar el diagnóstico del Proceso de Negocio para la elaboración del Plan de Desarrollo del Bloque Junín Norte de la Faja Petrolífera del Orinoco. Esta evaluación de los resultados finales también puede ser llamada "impacto del proyecto", haciendo referencia a las modificaciones sustantivas, estables y permanentes que se logran con la ejecución del proyecto, respecto del problema inicial.

El proyecto se evalúa desde diferentes puntos de vista, principalmente desde el punto de vista del tiempo y tomando en cuenta el cronograma de actividades planteado para el desarrollo de la presente investigación. En este orden de ideas, se presentaron algunos inconvenientes cuando se comenzó el proyecto para la recopilación de la información, así como también en la fase de evaluación en las actividades destinadas a efectuar el diagnóstico del proceso, ya que se tenía un cronograma de reuniones pero dada la naturaleza técnica de la gerencia de Evaluación y Desarrollo de Nuevos Negocios, es decir, actividades netamente en campo y fuera de la ciudad, así como también el manejo de negocios internacionales, muchas reuniones se pospusieron por falta de quórum, lo que hacía imposible aplicar los instrumentos definidos para el análisis y la evaluación del proceso.

En la fase de Análisis de los Resultados, por la misma razón antes explicada, el desarrollo de las actividades para determinar las actividades del equipo multidisciplinario se retrasaron, adicionalmente también la distancia entre oficinas fue un factor perturbador que dilató este proceso más de lo que se tenía programado.

A pesar del retraso en el tiempo y la distancia entre las oficinas donde se encuentra ubicado el equipo multidisciplinario encargado de desarrollar las actividades para el Plan de Desarrollo, el cronograma se cumplió en su totalidad, es decir, se cumplieron todas las fases en la que se enmarcó el desarrollo de la presente investigación.

En cuanto a los objetivos planteados, éstos se alcanzaron. Cabe destacar que la última actividad de la Fase 2: Análisis de los Resultados, Desarrollar cronograma de trabajo del equipo multidisciplinario, no se llevó hasta el final. Esta actividad estaba planteada con la finalidad de realizar el posterior control de proyecto, pero debido a que su magnitud y a la naturaleza técnica, así como también que todo el grupo de especialistas involucrados se encuentran ubicados en diferentes localidades a nivel nacional, esta tarea será desarrollada por el personal de la Gerencia de Evaluación y desarrollo de Nuevos Negocios, partiendo de la definición de actividades que si se culminó y se presenta en el presente trabajo.

Evaluando el proyecto desde el punto de vista de las implicaciones que éste posee asociadas, es decir, que están implicadas en el Proceso de Negocio para la elaboración del Plan de Desarrollo del Bloque Junín Norte, es importante hacer mención que en el tiempo programado para la ejecución de la investigación, es casi imposible conocer a todo el equipo multidisciplinario involucrado en el desarrollo del proceso e interactuar con cada uno de ellos, esto debido a su ubicación física tan distante. Igualmente ocurre con las comunidades involucradas y donde se ejecutará finalmente el trabajo desarrollo para elaborar el plan.

Lo anteriormente explicado, disminuye la posibilidad de realizar una exacta definición de las actividades que este equipo necesita realizar para culminar el Plan de Desarrollo, en la

misma medida afecta la falta de profundidad en el conocimiento de las distintas disciplinas por parte del investigador, es por esto que se recomienda sean evaluadas nuevamente las actividades definidas para ser desarrolladas por el equipo multidisciplinario.

Finalmente, es importante que todas y cada una de las personas involucradas en el proceso tengan sólidos conocimientos en el idioma inglés, ya que es el idioma universal de comunicación. Esto es importante, ya que la empresa que se conformará para la explotación del Boque Junin Norte de la Faja Petrolífera del Orinoco, será de capital mixto y no nacional, así mismos, una vez que esta empresa este seleccionada es importante estudiar acerca de su cultura y familiarizarse con el país de origen. Esto último permitirá el éxito y el logro final que es la explotación de crudo y los consecuentes beneficios tanto para la Nación como para la Industria.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y PROPOSICIONES

7.1. Conclusiones:

Se puede establecer que el principal escenario en la mejora de procesos supone cambios graduales o radicales en el diseño de los mismos, lo cual es una necesidad que impone la gestión de la organización. Poner en práctica la solución planteada supone el hecho del carácter holístico necesario para lograr el efecto integral deseado. Como dijo Aristóteles, cuando resumió concisamente el principio general del holismo, en la Metafísica (Aristóteles); "El todo es más que la suma de sus partes" (1045a10).

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, se concluye la necesidad de continuar con la evaluación del proceso e involucrar a todos y cada una de las personas que se encuentran geográficamente distantes, ya que el tema de la elaboración del Plan de Desarrollo implica el aporte de cada ente y parte involucrada, con sus relaciones obvias e invisibles, que por razones de tiempo tal vez alguna de ellas no sean tomadas en cuenta para realizar la presente investigación.

En lo que se refiere a los riesgos encontrados durante el desarrollo de la Fase de Análisis de Resultados, se hace necesaria su evaluación, con la finalidad de elaborar un plan de contingencia para aquellos que no se hayan contemplado en los planes elaborados para las actividades críticas definidas y de esta manera mitigar los posibles riesgos que se presenten en la ejecución del proceso para elaborar el Plan de Desarrollo.

Debido a la naturaleza técnica y específica de las áreas del equipo multidisciplinario tales como Infraestructura, Mejoramiento de Crudo, Desarrollo Social, Educación, Infraestructura de Servicios Eléctricos, Vialidad, Vivienda, Medio Ambiente, Salud, entre otras, fue imposible el desarrollo del cronograma de actividades destinado al control y

evaluación del futuro proyecto. Solo se enumeraron, en cada caso, las actividades macro de aquello que es indispensable desarrollar.

Se hace necesario definir un equipo de trabajo por cada área, al que se le dicten lineamientos y pautas en cuanto al presupuesto y tiempos para que desarrollen el cronograma de actividades. Esto quiere decir que no se logró la definición exacta de las actividades del equipo Multidisciplinario, que es uno de los objetivos planteados al inicio del desarrollo de la presente investigación.

Debido a la importancia, tanto para la Industria como para la Nación, la ejecución de las actividades para elaborar el Plan de Desarrollo del Bloque Junín Norte de la Faja Petrolífera del Orinoco, es importante tomar en cuenta las implicaciones de la investigación definidas en el Capítulo IV, así como también tomar en cuenta las proposiciones realizadas en cuanto a desarrollar planes de entrenamiento para el equipo de trabajo involucrado y responsable del proceso.

7.2. Proposiciones:

Finalmente, se propone a la gerencia de Evaluación y Desarrollo de Nuevos Negocios GEDNN - CVP, custodios de la información y responsables de hacer cumplir las actividades relacionadas con el proceso de negocio para la elaboración del Plan de Desarrollo del Bloque Junín Norte, lo que a continuación se menciona:

- Someter a la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Petróleo CVP y los niveles aprobatorios correspondientes, los resultados obtenidos de la presente investigación, así como los diagramas del proceso de negocio propuestos.
- Evaluar la posibilidad de integrar al equipo del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo MPPEP (encargado de revisar el contenido del Plan de Desarrollo una vez culminado), a las actividades de desarrollo del equipo multidisciplinario, de

manera tal, que a medida que se avanza en la ejecución del proceso puedan realizar revisiones parciales del mismo, realizar la actividad de “Revisar Contenido Plan de Negocio v1 - MPPEP” y disminuir el tiempo de ejecución del proceso de negocio.

- Proponer el desarrollo de un sistema automatizado que permita el control de las actividades relacionadas a cada etapa del proceso, así como también el manejo de información digitalizada con la finalidad de que todos los integrantes y responsables del equipo de trabajo obtenga rápida y oportunamente la documentación con sus respectivas aprobaciones. Esto eliminará los retrasos que se presentan actualmente debido a que la documentación aprobada no llega a tiempo a los lugares geográficamente distantes donde se encuentra parte del equipo de trabajo multidisciplinario.
- Desarrollar un plan de entrenamiento para todo el equipo de trabajo, que incluya el idioma inglés, como idioma oficial internacional, así como también en lo que se refiere a la jerga petrolera y de cada una de las áreas involucradas. Adicionalmente, impartir conocimientos básicos de cada una de las disciplinas a las que pertenecen los integrantes del equipo multidisciplinario.
- Incluir en el plan de entrenamiento mencionado anteriormente, adiestramientos en la normativa legal que envuelve la ejecución del proceso motivo de estudio, ya que el cumplimiento de esta normativa prevalece en el cumplimiento de algunas actividades importantes y necesarias para el logro de los objetivos.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

ANDER-EGG, Ezequiel. (1990). *Técnicas de Investigación Social*, Humanitas, Bs.As.

BORSOTTI, Carlos. *Apuntes sobre los conceptos científicos y su construcción, Borrador para discusión. Universidad Nacional de Luján*, Departamento de Educación.

HERNADEZ SAMPIERI, R.; FERNADEZ COLLADO, C; BAPTISTA LUCIO, P. (2000). *Metodología de la Investigación*, McGraw Hill, México.

Nuevos Temas Empresariales (1996). *Management Siglo XXI: Reingeniería*. Mc Graw Hill. colombia

MENDEZ, C. (2001). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. 3ra edición. Mc Graw Hill. Colombia.

Muñoz Razo, Carlos y Benassini Félix, Marcela. *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Pearson Educación de México.

Petróleos de Venezuela PDVSA. (2009). *Proyecto Carabobo*. Venezuela

Project Management Institute (PMI). (2004). *Project Management Body of Knowledge (Libro de estándares para la Gestión de Proyectos) (PMBOK) ®*.

SABINO, Carlos. (1996). *El proceso de investigación*. Lumen-Humanitas, Bs.As.

Tópicos, Petroguía: El Mundo de La Energía. *La Faja del Orinoco, energía para el Mundo*. (2008). Venezuela.

TESIS:

Aparicio, D. (2006). *Diagnóstico del proceso de desarrollo de software de una institución financiera*. Universidad Católica Andrés Bello, UCAB.

Brito, N. (2005). *Diseño de un plan para mejorar el proceso de análisis de contrataciones de servicios en la gerencia de Ingeniería Industrial de CVG VELALUM*. Universidad Católica Andrés Bello, UCAB.

Gudiño, A. (2005). *Evaluación de los procesos de planificación de gestión del alcance en el proyecto de adecuación de sistemas de respaldo eléctrico de empresas de telefonía móvil celular*. Universidad Católica Andrés Bello, UCAB

Cervilla de Olivieri, María A. (2005). *Excelencia operacional mediante la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos: experiencias en la industria venezolana de autopartes*. Universidad Simón Bolívar, USB.

REFERENCIAS DE INTERNET:

GoogleLibros. *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. Consulta: 10 Junio 2009,

<http://books.google.co.ve/books?id=1ycDGW3ph1UC&pg=PA215&lpg=PA215&dq=defin+observacion+directa&source=bl&ots=8cHwz0gVLU&sig=IAEqk1r_IT9djK7x6-1SlaOhuGc&hl=es&ei=ryVFSquyDKDKtqfghJm7Ag&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7>

Custodio Ruiz, Ángela. *Tesis y Monografías, Evaluación de Proyectos: Otros Conceptos de Economía*. 21 de Julio de 2008. Consulta: 10 Junio 2009,

<<http://www.mistareas.com.ve/proyecto-de-tesis-o-trabajo-de-grado/evaluacion-de-proyectos.htm>>

Gestiopolis. *Metodología de la investigación*. Consulta: 10 Junio de 2009.

<<http://www.gestiopolis.com/economia/metodologia-de-la-investigacion.htm>>

12manage, The Executive fast track. *PMBOK (PMI)*. 2004. Consulta: 10 Junio 2009.

http://www.12manage.com/methods_pmi_pmbok_es.html.