aas 2024

UCAB Universidad Católica Andrés Bello
CENTRO CULTURAL PADRE CARLOS G. PLAZA S.J.
BIBLIOTECA CENTRAL - SALA P. PLAZA S.J.
PLANTA BAJA - SALA - TESIS

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
PROGRAMA EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PLAN PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE FORMACION INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE PETROLEO (CVP) UBICADOS EN PUERTO ORDAZ.

Presentado por
Lic. Liz Leidy Mora Ceballos

Para optar al grado de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Ing. Marcelino Diez

Ciudad Guayana, enero 2011

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
PROGRAMA EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PLAN PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE FORMACION INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE PETROLEO (CVP) UBICADOS EN PUERTO ORDAZ.

Presentado por:
Lic. Liz Leidy Mora Ceballos

Para optar al grado de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Ing. Marcelino Diez

Ciudad Guayana, enero 2011

DEDICATORIA.

A mi hija Victoria por llegar a mi vida y convertirse en mi fuente de inspiración.

A mi esposo Juan Pablo, por representar mi pilar fundamental en el cumplimiento de esta meta.

A mis padres por estar siempre allí para mí.

Ustedes son mi vida…

RECONOCIMIENTOS.

Al Ing. Marcelino Diez por su orientación y buena disposición en todo momento.

A todos los profesores de la especialización Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello, por su dedicación y orientación.

A la Corporación Venezolana de Petróleo, por brindar todo el apoyo para la realización de este trabajo.

INDICE

Dedicatoria III

Reconocimientos IV

Resumen IX

Introducción X

CAPITULO I: EL PROBLEMA 12

1.1 Planteamiento y delimitación del problema 12

1.2 Justificación e importancia. 15

1.3 Objetivos de la investigación 16

1.3.1 Objetivo general 16

1.3.2 Objetivos específicos. 16

1.4 Consideraciones éticas 16

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO. 18

2.1 Gestión del Talento Humano. 18

2.1.1 Entrenamiento, adiestramiento y desarrollo de personas 19

2.1.2 Necesidades de formación 20

2.1.3 Detección de las necesidades de formación. (DNF) 20

2.1.4 Plan de formación 20

2.2 Gestión por competencias 21

2.3 Gestión de programas. 22

2.4 Gestión de proyectos. 22

2.4.1 Áreas de conocimiento 22

2.4.2 Procesos en los proyectos 24

2.4.3 Ciclo de vida de los proyectos 26

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO 27

3.1 Tipo de investigación 27

3.2 Unidad de análisis. 27

3.3 Definición conceptual de variables. 28

3.4 Cronograma de ejecución. 29

CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL 30

4.1 Petróleos de Venezuela SA. 30

4.1.1 Exploración y Producción 30

4.1.2 Refinación 30

4.1.3 Comercio y suministro 30

4.1.4 Otras Filiales 31

4.2 Corporación Venezolana de Petróleo 32

4.2.1 Negocios estratégicos 32

4.2.2 Objetivos estratégicos 33

4.2.3 Misión 33

4.2.4 Estructura organizacional. 34

4.3 Gerencia de Recursos Humanos 34

4.3.1 Estructura organizacional 34

4.3.2 Cadena de Valor 35

CAPITULO V: PLAN PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE 37

FORMACION INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE PETROLEO (CVP) UBICADOS EN PUERTO ORDAZ.

5.1 Caso de negocios. 37

5.1.1 Enunciado de la necesidad u oportunidad 38

5.1.2 Objetivos de negocio 38

5.1.3 Análisis del mercado 38

5.1.4 Traslado de los objetivos del negocio a objetivos del proyecto 39

5.1.5 Importancia e impacto en el negocio si no fuese aprobado el proyecto 39

5.1.6 Bases tecnológicas y de proceso 40

5.1.7 Restricciones y suposiciones 41

5.1.8 Análisis económico 42

5.1.9 Beneficios no financieros del proyecto (beneficios blandos) 42

5.1.10 Análisis de riesgos 43

5.2 Plan de desarrollo del proyecto. 43

5.2.1 Plan de gestión del alcance. 43

5.2.1.1. Alcance del proyecto. 43

5.2.1.2 Estructura desagregada del trabajo. 43

5.2.2 Plan de gestión del tiempo. 47

5.2.3 Plan de gestión de los costos 50

5.2.4 Plan de gestión de la calidad. 50

5.2.4.1 Objetivos de la calidad en el proyecto. 50

5.2.5 Plan de gestión de los riesgos. 51

5.2.6 Plan de gestión de los recursos humanos. 53

5.2.6.1 Roles y responsabilidades 53

5.2.7 Plan de gestión de las adquisiciones. 57

5.2.8 Plan de gestión de las comunicaciones. 57

CAPITULO VI: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS 59

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 62

Bibliografía. 64

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
PROGRAMA EN GERENCIA DE PROYECTOS

PLAN PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE FORMACION INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE PETROLEO (CVP) UBICADOS EN PUERTO ORDAZ.

Autor: Liz Leidy Mora Ceballos
Asesor: Ing. Marcelino Diez

RESUMEN

Un Proyecto es definido por el Project Management Institute (2008) como "un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único"; tal esfuerzo generalmente se origina de la pretensión de solventar una necesidad identificada o aprovechar una oportunidad. En la Gerencia de Recursos Humanos de la Corporación Venezolana del Petróleo, ubicada en Puerto Ordaz, se identificó la necesidad de diseñar un plan de formación integral para los trabajadores, que ofrezca estrategias de transferencia de conocimiento de los trabajadores con mayor experiencia, garantizando el cumplimiento de las competencias definidas por la empresa. El presente trabajo tiene como objetivo la elaboración del plan de ejecución del "Programa de Formación Integral de los Trabajadores de la Corporación Venezolana de Petróleo (CVP) ubicados en Puerto Ordaz", para lo que se emplea el área recomendado por el Project Management Institute (2008), sustentada en 9 áreas de conocimiento: alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos, recursos humanos, adquisiciones, comunicaciones e integración.

Palabras claves: Gestión de recursos humanos, Plan de gestión, Proyecto, Adiestramiento.

INTRODUCCIÓN.

La gestión de los recursos humanos constituye un eslabón importante en el desarrollo y desenvolvimiento de las organizaciones, ya que involucra a lo que actualmente se le denomina el capital humano, el capital más importante de la organización.

El sistema de recursos humanos, contempla acciones de atención al personal de las organizaciones. En el presente trabajo se hará especial énfasis en el proceso de desarrollo de personas.

En Petróleos de Venezuela (PDVSA), se le denomina a este proceso Educación y Desarrollo, cuyas actividades fundamentales están orientadas a la detección de necesidades de formación según los requerimientos tanto de la empresa como del individuo, de allí la planificación de acciones formativas que le permita al trabajador adecuar su perfil profesional a las exigencias de la empresa.

La prestación de servicios por parte de proveedores en el área de educación ha generado una forma de desarrollar dichos planes, donde se contrata el servicio y se cumplen con las metas haciendo control y seguimiento a tales productos, sin embargo es un sistema mucho más costoso.

Actualmente el mundo entero atraviesa por una situación económica, considerada por muchos como critica. La ONU, (2008) plantea que al cabo de varios años de crecimiento vigoroso, la economía mundial afronta serios desafíos para que esta prosperidad continúe, expone diversos factores que son considerados como fundamentales para poner en riesgo el crecimiento global, tales factores son: despliegue de la crisis financiera, caída del valor del dólar de los Estados Unidos con respecto a monedas de mayor circulación, desinfle de la burbuja inmobiliaria de los Estados Unidos, altos precios del petróleo etc.
Venezuela no es la excepción de esta crisis, y a lo interno PDVSA, establece las medidas en torno a la situación. Por lo que todos los esfuerzos en torno a la reducción de los costos de todas y cada una de las funciones de las diversas gerencias serán oportunos en el escenario de la situación actual y de esta manera establecer medidas que garantice el cumplimiento de las actividades.

En tal sentido el presente estudio pretende formular un proyecto dirigido al diseño de un plan de gestión del proceso de educación y desarrollo, en la Gerencia de Recursos Humanos de la Corporación Venezolana de Petróleo. (CVP), que genere alternativas de acciones en esta materia, mejore la calidad y el desempeño y al mismo tiempo reduzca los costos relacionado con el adiestramiento del personal.

El presente trabajo realizado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, consta de 7 (siete) capítulos: *El capítulo I*, denominado *El Problema*,

donde se plantea el problema, así como la justificación e importancia de la realización del presente trabajo, los objetivos de la investigación y las consideraciones éticas. *El capítulo II, Marco Organizacional*, donde se esboza el escenario donde se pretende desarrollar el proyecto, así como las características de estructura organizativa, objetivos estratégicos de la organización, misión, visión etc. *El capítulo III, Marco Teórico*, este apartado describe los planteamientos teóricos útiles para el desarrollo del presente trabajo, está organizado en cuatro secciones: gestión del talento humano, gestión por competencias, gestión de programas y gestión de proyectos. *El capítulo IV, Marco Metodológico*, donde se describe las características más importantes de la metodología utilizada: tipo de investigación, unidad de análisis, definición de las variables y cronograma de ejecución. *El capitulo V, Plan para el desarrollo de un programa integral de los trabajadores de la Corporación Venezolana del Petróleo (CVP) ubicados en Puerto Ordaz*, siendo este el desarrollo del trabajo especial de grado, se plantea en dos partes la primera un Caso de Negocios, y la segunda el plan de desarrollo del proyecto. El Capítulo VI, Cumplimiento de los objetivos, en este capítulo se contrasta cada uno de los objetivos planteados con los resultados obtenidos, a fin de verificar el cumplimiento de los mismos. Y por último el capítulo VII, conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento y delimitación del problema.

Según lo planteado en el portal oficial de Petróleos de Venezuela (2005), la precitada esta concebida como:

> "La corporación estatal de la República Bolivariana de Venezuela que se encarga de la exploración, producción, manufactura, transporte y mercadeo de los hidrocarburos, de manera eficiente, rentable, segura, transparente y comprometida con la protección ambiental; con el fin último de motorizar el desarrollo armónico del país, afianzar el uso soberano de los recursos, potenciar el desarrollo endógeno y propiciar una existencia digna y provechosa para el pueblo venezolano, propietario de la riqueza del subsuelo nacional y único dueño de esta empresa operadora." (PDVSA, 2005)

PDVSA cuenta con una cadena de valor (Ver figura 1), que describe tres grandes negocios: exploración y producción, refinación y comercio y suministro. La existencia de ocho filiales garantizan que los objetivos de estos negocios se cumplan a cabalidad, contando cada una de ellas con misiones y objetivos que se orientan al cumplimiento del plan de acción de la industria.

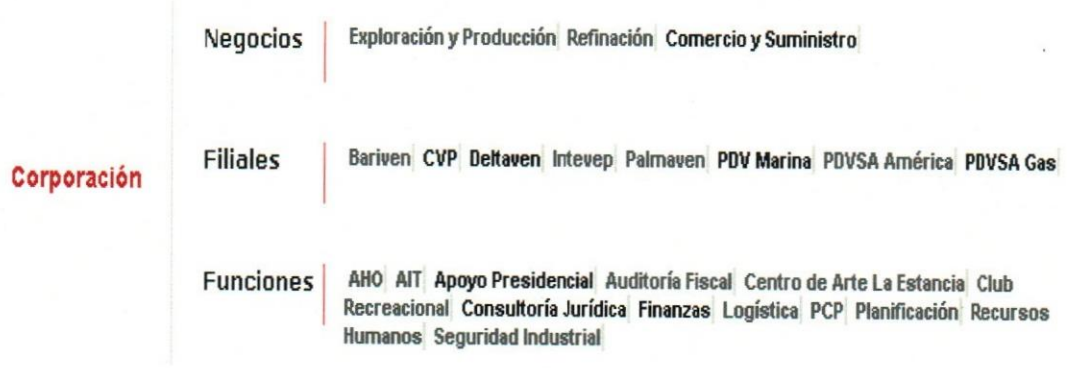


Figura 1: Pdvsa (2007) Cadena de Valor PDVSA. Consultado en febrero de 2009 http://intranet.pdvsa.com/mapa-sitio.html

La Corporación Venezolana del Petróleo (CVP), es una filial de PDVSA, su objetivo principal es controlar y administrar todos los negocios realizados con otras empresas petroleras de capital nacional o extranjero.

Es importante mencionar que la estructura de PDVSA, cuenta con un despliegue de 13 funciones o gerencias funcionales, que se encuentran ubicadas en cada uno de los negocios y filiales, dichas funciones son: prevención y control de perdidas (PCP), aplicación de la informática y telemática (AIT), asuntos públicos (AAPP), consultoría jurídica, finanzas, centro de arte la estancia, club recreacional de la industria petrolífera y petroquímica nacional (IPPN), ambiente e higiene ocupacional (AHO), seguridad industrial, apoyo presidencial, planificación,

auditoria fiscal y recursos humanos; las mismas garantizan que todas las filiales así como la casa matriz, puedan contar con la estructura necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.

La Gerencia de Recursos Humanos establece en su cadena de valor (Ver figura 2) la identificación de siete procesos de carácter medular: captación, selección y empleo, compensación, planes y beneficios, salud integral, educación y desarrollo, calidad de vida y relaciones laborales.

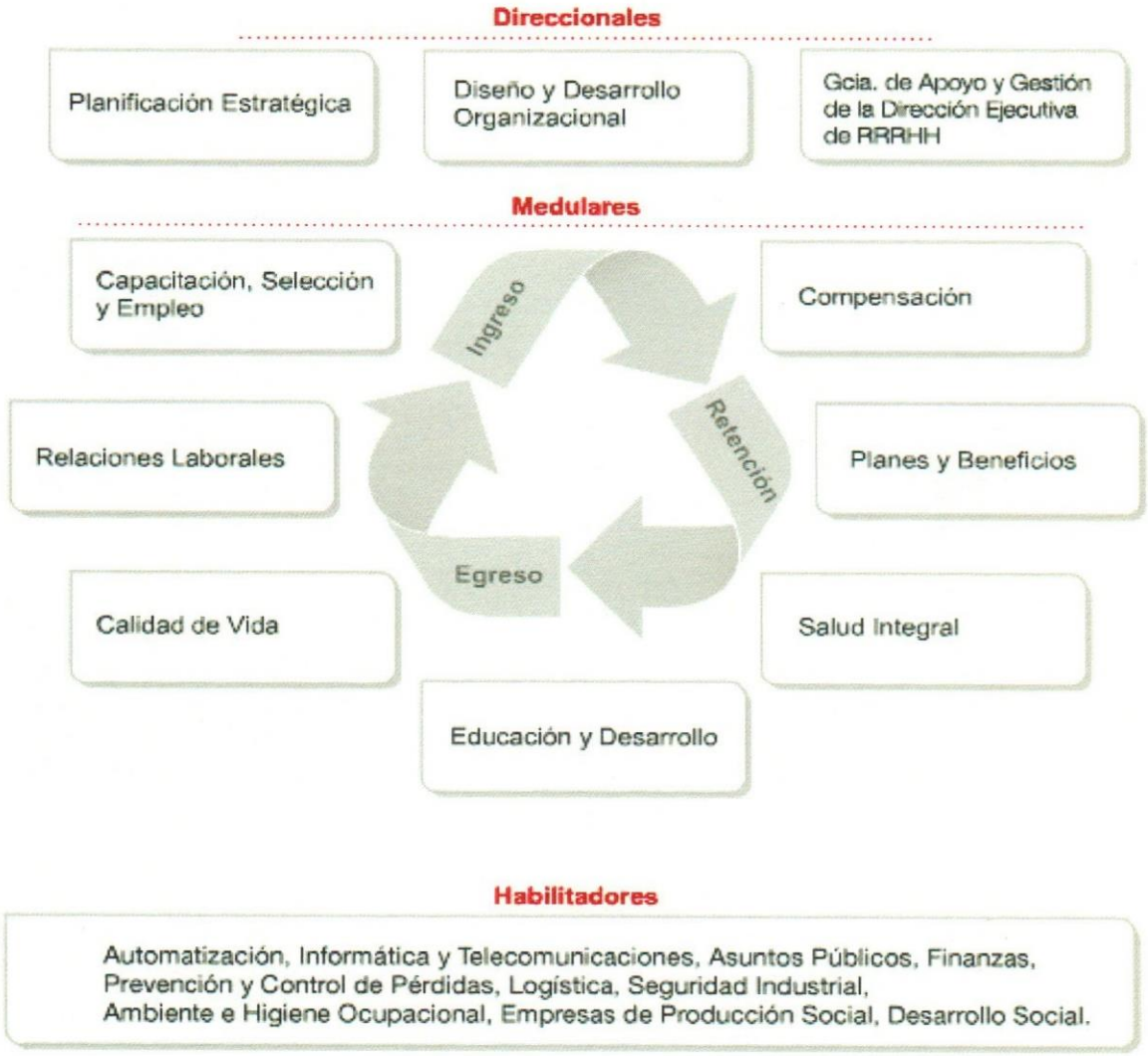


Figura 2: Pdvsa (2007) Cadena de Valor RRHH. Consultado en febrero de 2009
http://intranet.pdvsa.com/portal_corporacion/funciones/rrhh/cadenas-de-valor

El presente proyecto hace especial énfasis en el proceso de Educación y Desarrollo de personal, dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, ya que es allí donde se observa la necesidad especifica que motiva la investigación. Según Chiavenato, (2002) el proceso de desarrollo de personal está orientado a capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los trabajadores; entendiendo la importancia del detalle de la información que se refiere a la conceptualización de este proceso, el mismo será desarrollado en el marco teórico.

El área de educación y desarrollo, de la Gerencia de Recursos Humanos presenta una necesidad evidenciada en la dificultad de la ejecución de los planes de adiestramiento de los trabajadores, lo que origina que la participación de los trabajadores, en acciones de formación se vea comprometida o limitada, esto debido a que la modalidad utilizada hasta ahora para atención del proceso se orienta a la contratación de empresas didácticas; lo que presenta algunas limitaciones descritas a continuación:

- No cubre los todos los requerimientos exigidos por la empresa, ya que ofrecen catálogos estándares para todo el público que no se ajustan las necesidades propias del negocio.
- Representa costos muy elevados para la organización.
- Limita el control y seguimiento de las acciones formativas, y su aplicabilidad en el desempeño laboral.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la empresa a generar algunas situaciones que conlleven a:

- Descenso en el desempeño laboral.
- Deterioro del clima organizacional.
- Desactualización de las competencias de los trabajadores.

Esta situación hace necesaria la intervención en la gestión del proceso de educación y desarrollo, con la aplicación de un programa de formación integral que, por una parte cubra las brechas en las competencias detectadas por la empresa, y que además capacite facilitadores propios de la empresa.

En tal sentido surge la siguiente interrogante: ¿Existe algún mecanismo, que desde el área de Educación y Desarrollo de la gerencia de Recursos Humanos, sede Puerto Ordaz, se pueda diseñar, a fin de aprovechar al máximo las capacidades y habilidades de los trabajadores que laboran en la Corporación Venezolana de Petróleo en la localidad de Puerto Ordaz, que posean los conocimentos necesarios, y de esta forma garantizar la multiplicación de los conocimientos y el fortalecimiento de las competencias establecidas por Petróleos de Venezuela?

1.2 Justificación e importancia

En todos los sectores de las organizaciones, se hace necesario el proceso de capacitación de personal, esto debido a que representa un efectivo incremento del desempeño de las gestiones propias, de cada uno de los puestos de trabajo y de la organización.

Según Giarratana (2008), la negatividad de la sociedad de invertir recursos para obtener una fuerza de trabajo altamente capacitada se refleja en la presencia de grupos de la población que no resultan empleables. En tal sentido el autor enumera los aportes a beneficios que se obtienen de procesos de capacitación de los trabajadores de la siguiente manera:

1. Beneficios organizacionales:
    - Conduce a rentabilidad más alta y actitudes positivas.
    - Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
    - Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
    - Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
    - Crea mejor imagen.
    - Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
    - Se promueve la comunicación a toda la organización.
2. Beneficios para el individuo que favorecen a la organización
    - Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
    - Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
    - Permite el logro de metas individuales.
    - Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.
3. Beneficios en las relaciones humanas
    - Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
    - Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
    - Convierte a la empresa de un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

El presente proyecto pretende diseñar un programa de formación integral que involucre al personal calificado de PDVSA - CVP en la multiplicación de conocimientos necesarios para el desarrollo de las competencias requeridas en el desempeño laboral.

En tal sentido se espera diseñar un programa de formación donde la instrucción o facilitación de las acciones formativas estén a cargo de aquellos trabajadores que cuentan con capacidades técnicas para multiplicar sus conocimientos, por lo que será necesario brindarle herramientas pedagógicas para optimizar el proceso de transmitir conocimiento y compartir experiencias.

Es importante destacar que brindarle a los trabajadores oportunidades de desarrollo, aun, en escenarios de ajustes presupuestarios, otorga una serie de beneficios tanto para el trabajador como para la empresa:

- La instrucción a los trabajadores puede incrementar el rendimiento en sus puestos de trabajo, trayendo como consecuencia un aumento en la productividad.
- Contribuye a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.
- Disminuye la falta de motivación en el trabajo, por falta de incrementos salariales, ya que algunos trabajadores consideran las oportunidades educativas como parte total de las remuneraciones del empleado.

1.3 Objetivos de la investigación.

Objetivo General:

Diseñar el Plan para el Desarrollo de un Programa de Formación Integral de los Trabajadores de la Corporación Venezolana de Petróleo (CVP) ubicados en la ciudad de Puerto Ordaz.

Objetivos específicos:

- Desarrollar el caso de negocios del proyecto.
- Diseñar el plan de gestión del alcance.
- Diseñar el plan de gestión del tiempo.
- Diseñar el plan de gestión del costo.
- Diseñar el plan de gestión de la calidad.
- Diseñar el plan de gestión de los riesgos.
- Diseñar el plan de gestión de los recursos humanos.
- Diseñar el plan de gestión de las adquisiciones.
- Diseñar el plan de gestión de las comunicaciones.

1.4 Consideraciones éticas.

A continuación se presentan tres premisas que dan claridad a los aspectos éticos del estudio:

- El presente estudio representa un desarrollo en materia académica para Petróleos de Venezuela, por lo que se garantiza preservar información relativa

a los planes estratégicos de la empresa que pudieran representar información confidencial.

- Toda la información que aquí se presenta es para fines académicos y cuentan con la autorización de la empresa para ser utilizados.
- Se respetan los derechos de autor por lo que se hacen las referencias de las fuentes utilizadas.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

3.1 Gestión del Talento Humano.

La gestión del talento humano está definida por Chiavenato, (2002), como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionado con las "personas" o recursos humanos, allí se pueden incluir el reclutamiento, la selección, la capacitación, la recompensa y la evaluación del desempeño.

Es importante destacar que, para los teóricos de la administración de los recursos humanos, las personas constituyen el principal activo de la organización, de allí precisamente surge la idea de que las organizaciones presten mayor atención a sus empleados.

Chiavenato, (2002) plantea que la gestión del talento humano está constituida por seis procesos: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas.

- *Admisión de personas*: definida como procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.
- *Aplicación de personas:* se define como los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- *Compensación de las personas:* procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios y servicios sociales o servicios al personal.
- *Desarrollo de personas:* procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración.
- *Mantenimiento de personas:* procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Este proceso incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.
- *Evaluación de personas:* procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye bases de datos y sistemas de información gerenciales.

La presente investigación se enfoca en el proceso de desarrollo de personal. Sobre la base de lo planteado por Chiavenato (2002), este proceso contempla dos subprocesos de alta relevancia para esta investigación: el entrenamiento y el desarrollo de personas.

3.1.1 Entrenamiento, adiestramiento y desarrollo de personas

Comúnmente se utilizan términos como adiestramiento, entrenamiento y desarrollo, como sinónimos, sin embargo, existen diferencias sustanciales que le otorgan a cada uno de ellos significados distintos.

El adiestramiento está asociado directamente con la acción de acondicionar los espacios y las estrategias educativas adecuadas, que permitan potenciar o desarrollar destrezas.

Por otra parte el término entrenamiento apunta la actividad educativa a acciones reiterativas que no requieren un mayor análisis por parte del entrenado, además, tiene una perspectiva temporal del aprendizaje obtenido, aunque las estrategias para lograrlo sean muy similares.

Chiavenato (2002) plantea que, el entrenamiento se orienta al presente, esta muy enfocado en el cargo actual del trabajador y busca mejorar las capacidades y habilidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo que posee. Mientras que el desarrollo de personas, se centra en los cargos de la organización y en las habilidades exigidas para dichos cargos.

Es así como el termino desarrollo está en un nivel superior de planificación, lo que obliga a los administradores de recursos humanos a establecer estrategias que les permitan visualizar las mejores opciones para el desarrollo de su personal, sin duda, que representa un trabajo arduo, sobre todo si se cuenta con una fuerza laboral muy grande, pero esto permitirá garantizar el éxito en las sustituciones de cargos y las promociones.

Para que un proceso formativo sea realmente efectivo debe ser considerado necesario tanto para el trabajador como para la empresa, de allí, que se realicen procesos de diagnósticos de necesidades, que permitan determinar cuales son los requerimientos de formación de los trabajadores y además establezca las prioridades con respecto a ellos.

PDVSA, establece el ejercicio de necesidades de formación o (DNF), allí tanto el trabajador como el supervisor se involucran para determinar los requerimientos educativos según el cargo, los intereses personales y las exigencias de la empresa. El siguiente apartado detalla el mecanismo del DNF

3.1.2 Necesidades de formación

Inicialmente para comprender el concepto de necesidades de formación es necesario definir formación, concepto para el cual PDVSA (2008) en la Guía administrativa para la detección de necesidades de formación lo define como:

> "Proceso permanente a través del cual el ser humano construye herramientas especificas para actuar en el mundo que le rodea. En el contexto laboral, se le refiere a la construcción de conocimiento, practicas, modos de acción, etc., que le permite abordar el trabajo, dentro del colectivo, con mayor efectividad" (pg 1/8)

Por otra parte PDVSA (2008), en el mismo documento, define que las necesidades de formación son los ámbitos de conocimiento o acción donde el ser humano reconoce que su capacidad para operar podría mejorar y aumentar con ello el rendimiento del grupo / organización a la cual pertenece.

3.1.3 Detección de las necesidades de formación. (DNF)

Petróleos de Venezuela (2008) a través de la Guía Administrativa para la Detección de Necesidades de Formación, establece que el proceso de detección de necesidades consiste en un conjunto de pasos ideados para que las trabajadoras y los trabajadores de PDVSA, sus negocios y filiales, puedan reconocer los ámbitos de conocimiento o acción que les permitirán mejorar e incrementar así el rendimiento de su grupo u organización.

Como resultado de dicho proceso se espera identificar las deficiencias en conocimiento (el saber), habilidades (saber hacer), y en el convivir (saber ser en el momento de hacer). El reconocimiento de dichas deficiencias se habrá de superar, en buena medida, mediante actividades de formación.

3.1.4 Plan de formación

Una vez realizado el proceso de detección de necesidades se establece el plan de formación, para ser ejecutado en el lapso de un año preferiblemente. En tal sentido PDVSA (2008), define plan de formación como el resumen de los requerimientos específicos de capacitación, adiestramiento y desarrollo que han de ejecutarse durante el año en curso o hasta que se realice el siguiente ejercicio, para cada uno de los trabajadores /trabajadoras de Petróleos de Venezuela SA, sus negocios y empresas filiales.

Se hace necesario mencionar que el proceso de detección de necesidades se realiza sobre la base de una gestión por competencias. Donde existen cinco competencias que se espera desarrollar en los trabajadores y trabajadoras de la empresa. El siguiente apartado espera desarrollar los aspectos relacionados con la gestión por competencias dentro de Petróleos de Venezuela SA.

Finalmente el control de la ejecución de las acciones formativas está enfocado en el levantamiento de la información según un formato establecido para tal fin.

3.2 Gestión por competencias

Valdés, J. y Piloto, T. (2005), establece que dentro del área de recursos humanos el termino gestión, se define como:

> "...un proceso de trabajar con individuos y grupos para alcanzar las metas y los objetivos de la organización. Consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, de manera en la cual se tratan de alcanzar las metas y los objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales". (Pg. 2)

Por otra parte PDVSA (2008), define competencias como un conjunto de comportamiento, conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes, cuya aplicación contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

PDVSA (2008), cuenta con cinco tipos de competencias según el tipo de conocimiento.

- Competencias genéricas: PDVSA (2008) define las competencias genéricas como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas de carácter general, transversal. Comportamientos laborales que se requieren en diferentes organizaciones/ gerencias.
- Competencias habilitantes: Según lo establecido por PDVSA (2008), las competencias habilitantes son aquellas que ayudan a optimizar y desarrollar de una mejor manera las competencias técnicas
- Competencias técnicas: Según lo establecido por PDVSA (2008), las competencias técnicas son el conjunto de conocimiento, habilidades y destrezas que, asociadas a un área funcional, especialidad o disciplina, son necesarias para realizar el correcto desempeño del trabajo.
- Competencias ciudadanas: PDVSA (2008), define las competencias ciudadanas como todas aquellas que le otorgan al ser humano la posibilidad de actuar en su ámbito social (en este caso en su organización) dentro del marco

cívico y con apego a los principios morales establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

- Competencias Supervisorias: Sobre la base de lo planteado por PDVSA (2008) las competencias supervisorias, son las que le permite a un ser humano actuar como guía de un grupo, estimulando el compromiso, la solidaridad y la participación en el equipo y coordinando los recursos para garantizar una gestión efectiva.

3.3 Gestión de programas.

Según lo establecido por el Project Management Institute (PMI) 2008, un programa es definido como: "un grupo de proyectos relacionados administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual."

Al mismo tiempo establece que los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionados entre sí, que pudieran estar fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Por lo que un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa siempre debe incluir proyectos.

El PMI (2008) también define la dirección de programas como "la dirección coordinada y centralizada de un conjunto de proyectos para lograr los objetivos y beneficios estratégicos de la organización."

Es importante destacar que los programas se caracterizan por contar con proyectos que se relacionan a través de resultados comunes. Si resultase que la relación entre los proyectos está vinculada debido a clientes, proveedores, tecnologías etc., entonces se recomienda que se maneje como un portafolio.

El presente estudio maneja un conjunto de tres proyectos que se vinculan debido a un resultado común que está orientado al diseño de un plan de formación integral que atienda las necesidades planteadas, es por ello que está concebido como un programa que deriva en tres proyectos.

3.4 Gestión de proyectos.

Los fundamentos de la gestión o dirección de proyectos agrupan un total de conocimientos en ésta área. Según lo establecido por el Project Management Institute, (2008) "un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único".

3.4.1 Áreas de conocimiento

La Gerencia de proyectos está conformada por nueve áreas de conocimientos que se deben considerar en la gerencia o coordinación de un proyecto: alcance,

tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones y la Integración.

Gestión de la Integración. Según lo establecido por el Project Management Institute, (2008), La gestión de la integración del proyecto incluye procesos que permiten identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos. Ésta área de conocimiento establece cinco procesos: Desarrollar el acta de constitución del proyecto, desarrollar el enunciado del alcance del proyecto (preliminar), desarrollar el plan de gestión del proyecto, dirigir y gestionar la ejecución del proyecto, supervisar y controlar el trabajo del proyecto

Gestión del Alcance. Según el Project Management Institute, (2008), la gestión del alcance del proyecto incluye cinco procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente: planificación del alcance, definición del alcance, crear EDT (estructura desagregada del trabajo), verificación del alcance y control del alcance.

Gestión del Tiempo. Sobre la base de lo planteado por el Project Management Institute, (2008), la gestión del tiempo incluye 6 procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo: definición de las actividades, establecimiento de las secuencias de las actividades, estimación de recursos de las actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma y control del cronograma.

Gestión del Costo. El Project Management Institute, (2008) define que la gestión de los costos o costes incluye tres procesos que se involucran directamente en la planificación, estimación y preparación del presupuesto y control de los costos de forma que el proyecto se complete con el presupuesto aprobado; estos procesos se denominan: estimación de costes, preparación del presupuesto de coste y control de coste.

Gestión de la Calidad. Según el Project Management Institute, (2008), los procesos de la gestión de la calidad, incluyen todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativas a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. La calidad involucra tres procesos fundamentales denominados: planificación de la calidad, realizar aseguramiento de la calidad y realizar control de la calidad.

Gestión del Recurso Humano. Según lo establecido por el Project Management Institute, (2008) la gestión del recurso humano incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto, el cual esta constituido por las personas a quienes se les ha asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto. Esta área del conocimiento establece cuatro procesos: planificación de los recursos humanos, adquirir el equipo del proyecto, desarrollar el equipo del proyecto y gestionar el equipo del proyecto.

Gestión de las Comunicaciones. El Project Management Institute, (2008) plantea que esta es el área del conocimiento que incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recolección, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. La gestión de las comunicaciones, involucra cuatro procesos: planificación de las comunicaciones, distribución de la información, informar el rendimiento y gestionar a los interesados.

Gestión de los Riesgos. Según el Project Management Institute, (2008) ésta área de conocimiento incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, la respuesta a los riesgos y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto. Cuenta con seis procesos denominados: planificación de la gestión de riesgo, identificación de riesgos, análisis cualitativos de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta a los riesgos y seguimiento y control de riesgos.

Gestión de las Adquisiciones. Según lo establecido por el Project Management Institute, (2008), la gestión de las adquisiciones incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo. Ésta área de conocimiento cuenta con seis procesos: planificar las compras y adquisiciones, planificar la contratación, solicitar respuestas de vendedores, selección de vendedores, administración del contrato y cierre del contrato.

Por otra parte son cinco los grupos de procesos en la gerencia de proyectos: Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre.

3.4.2 Procesos en los proyectos

Proceso de Inicio: *Sobre la base de lo planteado por Palacios (2005),* una vez que se determine la necesidad de la organización, es necesario entonces analizar todas las alternativas que podrían satisfacerla, generalmente se realizan análisis de factibilidad que permita determinar de forma más precisa los aspectos técnicos, organizativos, legales, financieros y económicos del proyecto; este ciclo del proceso requiere de una búsqueda de información ya que permite observar experiencias similares y amplía la visión del proyecto. Se requiere la capacidad de conceptualizar y de planificar el proyecto, es necesario evaluar en este aspecto todas las variables anteriormente mencionadas, determinar la definición del producto, distribución física de áreas y equipos, componentes básicos de la inversión inicial.

Proceso de Planificación: Una vez iniciado y conceptualizado el proyecto se procede a la planificación que representa el punto clave del éxito del proyecto ya que en ella se responderán preguntas claves como: ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Para qué? ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Quién?, ¿Con qué?, ¿Cuánto?, ¿Cuándo?, este ciclo

del proceso implica "pensar antes de actuar" (Palacios, 2005), el autor expone que planificar requiere de una metodología que organice el trabajo. A esta altura del proceso las tres primeras preguntas deben estar bien claras en el proceso anterior, en este momento se responderán:

- ¿Cómo debe ejecutarse? Lo que origina una lista de actividades y de allí el alcance del proyecto.
- ¿Quién es el responsable? Esto se debe responder luego de tener definida la lista de actividades.
- ¿Con qué herramientas trabajar?
- ¿Cuánto tiempo debe durar? ¿Cuándo se realizaran las labores? Ambas preguntas originan Cronograma
- Cuánto dinero se necesita? Esta pregunta origina el presupuesto

Es decir en esta fase del proyecto de debe definir claramente el alcance; construir el plan base del proyecto, estimando plan de actividades, elaboración de presupuestos y cronogramas; planificación de las compras, allí se deben incluir los procesos de licitaciones, análisis de contratistas, transportes de materiales; planificación del desempeño allí se incluye la variable calidad, identificación de los riesgos.

Proceso de Ejecución: Aunque la planificación es la parte más importante del proyecto porque visualiza los posibles inconvenientes y permite que el equipo se enfoque en desarrollar las potencialidades del mismo; el proceso de ejecución es él más largo en el tiempo y requiere de mucha capacidad de autocontrol emocional, conocer las debilidades y fortalezas del equipo, trabajo en equipo, manejo de conflictos, liderazgo, comunicación, negociación etc. Palacios (2005), plantea que "la mayor proporción del tiempo se emplea ejecutando las actividades del proyecto, para lo cual es fundamental desarrollar competencias de agrupamiento de actitudes claves para gerenciarse adecuadamente a uno mismo."

Proceso de Control: Palacios (2005) plantea que a medida que se va ejecutando el proyecto es necesario hacer seguimiento en todas las etapas, para poder compararlo con el plan; para ello se requiere realizar un control del trabajo para detectar posibles variaciones con respecto al plan, es importante controlar los cambios en el alcance ya que esto requiere de un esfuerzo mayor, es decir se deben controlar todas las variables como el tiempo, y los recursos (financieros/humanos).

Proceso de Cierre: en esta fase del proyecto se sistematiza y documentar toda la información obtenida a lo largo del mismo, el proyecto pudiera cerrarse por diversos motivos: Cumplimiento de los objetivos, surgimiento de una mejor alternativa, cambios estratégicos, o fracaso del mismo.

3.4.3 Ciclo de vida de los proyectos.

PDVSA (1999), define el ciclo de vida del proyecto en cinco fases: Visualización, Conceptualización, Definición, Implantación y Operación. (Ver figura 5). Según lo que establece PDVSA (1999), al completar las tres primeras fases, es decir, Visualización, Conceptualización y Definición, se puede afirmar que se ha definido el proyecto y que en a su vez se han ejecutado los pasos necesarios para asegurar, que el proyecto se podrá ejecutar en forma exitosa. La suma de estas tres fases se llama "Definición y Desarrollo" (FEL), y abarcan el proceso de desarrollo de información estratégica para el dueño. Las dos siguientes fases, que refieren la Implantación y la puesto en operación constituyen lo que se llama "Implantación y Operación", y abarcan el proceso de ejecución física del proyecto, hasta ponerlo en operación.

La primera fase de Visualización se puede describir como aquella donde se planifica el negocio. Se pasa luego a las fases de Conceptualización, donde se pre–planifica el proyecto, y la Definición, donde se precisa el alcance y se planifica en detalle la ejecución del proyecto. Se finaliza con la Implantación, donde se materializa el proyecto y se pone en operación.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

El siguiente capítulo presenta de características más resaltantes de la metodología utilizada:

- Tipo de investigación.
- Unidad de análisis.
- Definición conceptual de las variables.
- Cronograma de ejecución.

4.1 Tipo de investigación.

El presente proyecto apunta al diseño de un programa de formación para mejorar el proceso de educación y desarrollo de la gerencia de Recursos Humanos de la Corporación Venezolana (CVP), en tal sentido, según el problema, la metodología a utilizar estará enmarcada en tipo investigación y desarrollo. Según Yaber (2003), esta investigación se enfoca en el desarrollo de productos, servicios o aplicaciones de importancia social.

Este proyecto se enfoca en la definición y desarrollo de un programa que permitirá a la organización el desarrollo de un servicio, y la mejora en la atención en el área de adiestramiento de personal.

4.2 Unidad de análisis.

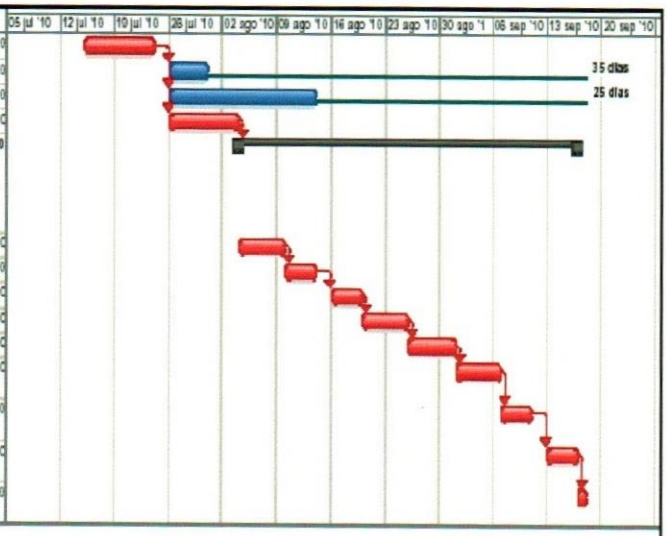
El desarrollo del proyecto está enfocado en la Gerencia de Recursos Humanos de la Corporación Venezolana del Petróleo, Filial de Petróleos de Venezuela, ubicada en la ciudad de Puerto Ordaz.

4.3 Definición conceptual de las variables.

DEFINICIÓN DE VARIABLES.	
Gestión del Alcance	El Project Management Intitute (2008) establece que se trata de "definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. El trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado con las características y funciones especificadas."
Gestión del Tiempo	El Project Management Intitute (2008) establece que se trata de "la administración de la finalización del proyecto a tiempo."
Gestión del Costo	El Project Management Intitute (2008) establece que se trata de "estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado"
Gestión de la Calidad	El Project Management Intitute (2008) establece que se trata de "determinar responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido."
Gestión de los Riesgos	El Project Management Intitute (2008) establece que se trata de "llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto."
Gestión de los Recursos Humanos	El Project Management Intitute (2008) establece que se trata de "organizar, gestionar y conducir el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto".
Gestión de las Adquisiciones	El Project Management Intitute (2008) establece que se trata de "compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto."
Gestión de las Comunicaciones	El Project Management Intitute (2008) establece que se trata de "garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. "

4.3 Cronograma de ejecución del proyecto.

Id		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1		Capitulo 1 - El problema	7 días	jue 15/07/10	vie 23/07/10
2		Capitulo 2 - Marco Organizacional	5 días	lun 26/07/10	vie 30/07/10
3		Capitulo 3 - Marco Teorico.	15 días	lun 26/07/10	vie 13/08/10
4		Capitulo 4 - Marco Metodológico.	7 días	lun 26/07/10	mar 03/08/10
5		**Capitulo 5 - Plan para el desarrollo de un programa de formación integral de los trabajadores de la corporación venezolana de petróleo (CVP) ubicados en Puerto Ordaz.**	**32 días**	**mié 04/08/10**	**jue 16/09/10**
6		Plan de gestión del alcance.	4 días	mié 04/08/10	lun 09/08/10
7		Plan de gestión del tiempo.	4 días	mar 10/08/10	vie 13/08/10
8		Plan de gestión del costo.	4 días	lun 16/08/10	jue 19/08/10
9		Plan de gestión de la calidad.	4 días	vie 20/08/10	mié 25/08/10
10		Plan de gestión de los riesgos.	4 días	jue 26/08/10	mar 31/08/10
11		Plan de gestión de los recursos humanos.	4 días	mié 01/09/10	lun 06/09/10
12		Plan de gestión de las adquisiciones.	4 días	mar 07/09/10	vie 10/09/10
13		Plan de gestión de las comunicaciones.	4 días	lun 13/09/10	jue 16/09/10
14		Capitulo 6- Conclusiones y Recomendaciones.	1 día?	vie 17/09/10	vie 17/09/10



Proyecto: cronograma del proyecto
Fecha: mar 24/08/10

Tareas críticas		Progreso		Resumen		Tareas externas	
División críticas		Hito		Resumen del proyecto		Hito externo	
Tarea		Margen de demora		Tarea crítica resumida		Fecha límite	
División		Posposición		Tarea crítica resumida			

Página 1

CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Petróleos de Venezuela SA. (PDVSA)

Petróleos de Venezuela, representa a la industria estatal cuyo objetivo fundamental consiste en la exploración, extracción, refinación y comercialización del crudo, así como de los productos derivados. De esta manera se desglosan en tres negocios (Ver figura 1), que a su vez funcionan como filiales: Exploración y Producción, Refinación y finalmente Comercio y Suministro.

2.2 Exploración y Producción (EyP)

PDVSA (2007), plantea que este negocio despliega sus funciones en todo el territorio nacional, tanto en tierra como en territorio lacustre (Lago de Maracaibo) y Costa Afuera, en línea con las políticas de soberanía petrolera, emanadas por el ejecutivo nacional. La presencia del negocio se distribuye en cuatro divisiones: occidente, oriente, centro sur y costa afuera.

Las dimensiones de las actividades de EyP, lo posiciona como la actividad medular de la corporación, su principal función en término de la explotación del crudo, se orientan hacia la búsqueda de yacimientos con grandes reservas hidrocarburíferas, cuyo descubrimiento hará más rentable, desde el punto de vista económico a otros de menor cantidad en cuanto a reservas.

Por otra parte en el área de la producción se concentra mas en la explotación racional de las reservas de petróleo y gas natural de los yacimientos, cumpliendo con las leyes, estándares ambientales, así como las normas de seguridad.

2.2.1 Refinación.

PDVSA (2007), plantea que refinación, como integrante de PDVSA, se encarga de manufacturar productos derivados del petróleo que cumplan con los criterios de calidad requeridos por los distintos sectores consumidores, ya sean estos, transporte, residencial, comercial, industrial y eléctrico.

El sistema de refinación de PDVSA, esta constituido por el Centro de Refinación de Paraguaná (Edo Falcón), considerado el mas grande del mundo con 956 MBD (miles de barriles diarios), las Refinerías de Puerto la Cruz (Edo Anzoátegui) con 210 MBD, y el Palito (Edo Carabobo) con 140 MBD, así como otras 16 refinerías propias o con participación localizada en Estados Unidos, Europa y el Caribe.

2.2.2 Comercio y suministro.

PDVSA (2007), plantea que Comercio y Suministro tal como su nombre lo indica se encarga de la comercialización de los productos terminados, bien sean combustibles, asfaltos, parafinas y/o solventes. Dentro de sus principales funciones se encuentra el mercadeo de la industria. PDVSA cuenta con una línea de productos de producción propia, denominada PDV, cuyo principal radio de

acción esta enmarcado en la fabricación de aceites, combustibles y asfaltos, así como materia prima para otros negocios.

2.2.3 Otras filiales.

A fin de materializar todas las funciones y objetivos que desde sus tres negocios desarrolla, cuenta con ocho filiales, con áreas de acción especificas.

Bariven cuya especialización se orienta a la procura de bienes para el sector petrolero, gasífero y petroquímico, tiene como objetivo la compra de materiales y equipos, planificación de inventarios según requerimientos y especificaciones de terceros, contratación de servicios asociados a la procura, almacenamiento y transporte de bienes muebles y/o inmuebles, venta de materiales y servicios técnicos, entre otros.

Intevep, el Instituto Tecnológico Venezolano del Petróleo, tiene como misión generar soluciones tecnológicas que contribuyan al ejercicio de la soberanía tecnológica sobre la principal industria del país. Sus actividades están orientadas hacia la investigación estratégica, investigación y desarrollo y asistencia técnica especializada.

Palmaven, está orientada a contribuir con la ejecución de políticas publicas del Estado venezolano, a fin de erradicar la pobreza e impulsar la formación para el ejercicio de la ciudadanía.

PDVSA América, fue creada por Petróleos de Venezuela SA. a fin de sustentar todas las actividades que desarrolla la corporación en el exterior, esto de acuerdo a las políticas energéticas del Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela y su ente rector en esta materia el ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo (MENPET)

Deltaven, suministra información técnica para facilitar a sus usuarios la selección de los productos apropiados para una determinada aplicación. Allí se analizan las especificaciones, observan el comportamiento de los productos en uso y sometiendo a pruebas sistemáticas con el objeto de asegurar y mantener la calidad de Deltaven.

PDVSA Gas, pretende maximizar la producción de gas natural, a través de una explotación eficiente, segura y racional de las reservas existentes a nivel nacional, con la búsqueda continua de nuevas oportunidades, a fin de satisfacer la demanda del mercado interno, enmarcada en el "Plan Socialista de la Nación", propiciando la conversión de esta energía en el máximo beneficio social, alineados a la Normativa Ambiental y Ocupacional vigentes, promoviendo proyectos de desarrollo endógeno en el entorno, sustentado en un recurso humano con valores socialistas, competente, motivado y con igualdad de oportunidades.

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

2.3 Corporación Venezolana de Petróleo (CVP)

La Corporación Venezolana de Petróleo (CVP), maximiza el valor de los hidrocarburos para el Estado venezolano en función del bienestar colectivo, por medio de las recién creadas Empresas Mixtas, los Convenios de Asociación Estratégica, los Convenios de Exploración a Riesgo y Ganancias Compartidas, el desarrollo de los Proyectos de Gas Costa Afuera y la Cuantificación y Certificación de las reservas de la Faja Petrolífera del Orinoco (Proyecto Orinoco Magna Reserva), mediante la cual se verificará que Venezuela es el país con el mayor reservorio de hidrocarburos líquidos en el mundo. Así mismo, CVP participa en la definición de modelos de negocios futuros con terceros que se celebren en el marco de la Ley Orgánica de Hidrocarburos.

La CVP además considera el financiamiento de obras de servicios destinadas al desarrollo de infraestructuras, vialidad, actividad agrícola, cooperativismo, salud, educación, apoyo a las Empresas de Producción Social (EPS) y cualquiera otra inversión productiva, mediante fideicomisos establecidos con el Banco de Desarrollo Económico y Social (Bandes), el Banco del Tesoro, Banfoandes, Fondo de Desarrollo Habitacional y los convenios de cooperación con países de América Latina, como por ejemplo: Argentina, Uruguay y Bolivia.

También la Corporación Venezolana del Petróleo, constituye el brazo ejecutor de PDVSA para apalancar el desarrollo económico, endógeno y productivo en Venezuela, por medio de su acción en los Distritos Sociales Sucre, Delta Amacuro, Faja del Orinoco y en los Núcleos de Desarrollo Endógeno impulsados por las Empresas Mixtas, cumpliendo de esta manera con los lineamientos del Ejecutivo Nacional y en correspondencia con el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

2.3.1 Negocios estratégicos:

Según lo planteado por Pdvsa,(2005), los negocios estratégicos son:

- Asociaciones Estratégicas ubicadas en la Faja del Orinoco: Petrocedeño, Ameriven, Petrozuata y Cerro Negro.
- 21 Empresas Mixtas, distribuidas en 12 campos en el Oriente y 13 campos en el Occidente del país, con una producción de 443 mil barriles diarios.
- 3 Proyectos de Exploración a Riesgo y Ganancias Compartidas: La Ceiba, Golfo de Paria Este, y Golfo de Paria Oeste.
- Participación en la definición del modelo de los futuros negocios que realice PDVSA en la Faja del Orinoco:

- Proyecto Orinoco Magna Reserva, cuantificación y certificación de la Faja del Orinoco.

- Desarrollo de los proyectos de exploración de gas en Costa Afuera:
  - Proyectos Delta Caribe:
  - Proyecto Rafael Urdaneta
  - Mariscal Sucre
  - Complejo Industrial Gran Mariscal de Ayacucho (CIGMA)
  - Plataforma Deltana
  - Gasoducto Güiria – San Antonio del Golfo
  - Gran Gasoducto del Sur (surtirá inicialmente a los países: Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay).
  - Gasoducto Transoceánico (se extenderá por Venezuela, Colombia y Panamá).
- Participación en la definición del modelo de los futuros negocios estratégicos internacionales que realice PDVSA.

2.3.2 Objetivos Estratégicos

- Asegurar el basamento técnico, económico, comercial y jurídico necesario para el desarrollo de los negocios actuales y futuros de mayor rentabilidad para la Nación.
- Promover negocios de hidrocarburos en toda la cadena de valor, impulsando la industrialización de los mismos ajustados a los lineamientos geopolíticos del Estado y Políticas del MENPET.
- Asegurar el desarrollo oportuno y coordinado del potencial hidrocarburífero de Faja Petrolífera del Orinoco, concretando los negocios más favorables para la Nación.
- Fortalecer el posicionamiento en las áreas geográficas de su responsabilidad: Faja Petrolífera del Orinoco y áreas tradicionales.
- Asegurar la participación de capital nacional y la promoción de los distritos sociales.
- Asegurar la plataforma tecnológica de vanguardia y el recurso humano idóneo.

2.3.3 Misión.

La CVP, tiene como misión, maximizar el valor de los hidrocarburos al Estado venezolano, mediante una eficiente y eficaz administración y control de los negocios con terceros, generando nuevas oportunidades de inversión a través del desarrollo de proyectos y empresas relacionadas directa o indirectamente con la

industria de los hidrocarburos, canalizando los recursos financieros necesarios para la ejecución de obras, servicios o cualquier otra inversión productiva vinculando los beneficios obtenidos con el bienestar colectivo, alineado con el Plan de Desarrollo de la Nación.

2.3.4 Estructura organizacional

La CVP, cuenta con una estructura organizacional, constituida principalmente por la presidencia de la filial, tres direcciones internas, una dirección externa, catorce gerencias funcionales o de apoyo y nueve gerencias medulares. (Figura 3)

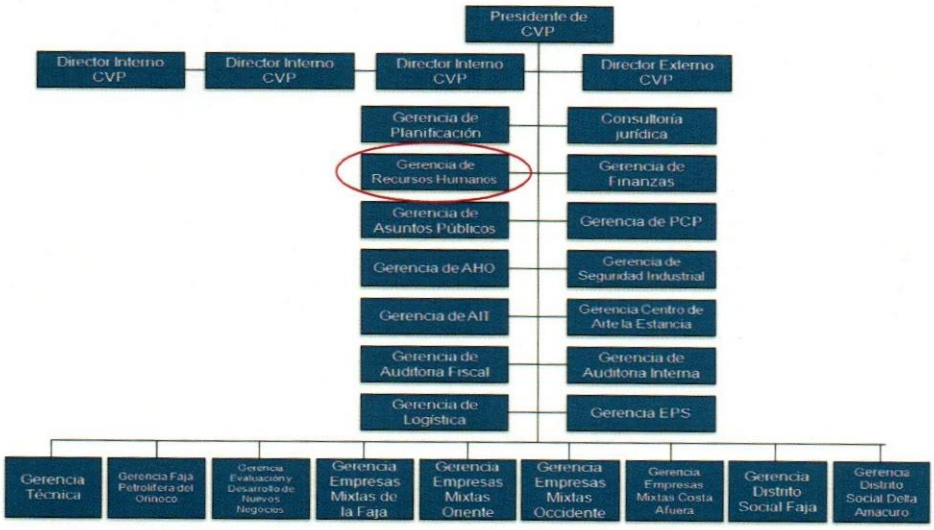


Figura: 3. PDVSA (2007). Organigrama CVP. Nota de Interés

2.4 Gerencia de Recursos Humanos.

La Gerencia de Recursos Humanos, forma parte de las catorce gerencias funcionales o de apoyo y se denominan de esta forma porque sus funciones están orientadas al apoyo a la presidencia y a las gerencias medulares o del negocio.

A efectos de esta investigación es necesario hacer especial énfasis en esta gerencia a fin de ofrecer al lector mayor información que le permita interiorizar la funcionalidad del trabajo de grado.

2.4.1 Estructura organizacional.

La Gerencia Funcional de Recursos Humanos, también cuenta con una estructura vertical (figura 4), constituida principalmente por una dirección ejecutiva, tres gerencias funcionales o de apoyo, seis gerencias corporativas y once gerencias operacionales, dentro de las cuales se encuentran las gerencias de recursos humanos de los tres negocios y las ocho filiales anteriormente descritas.

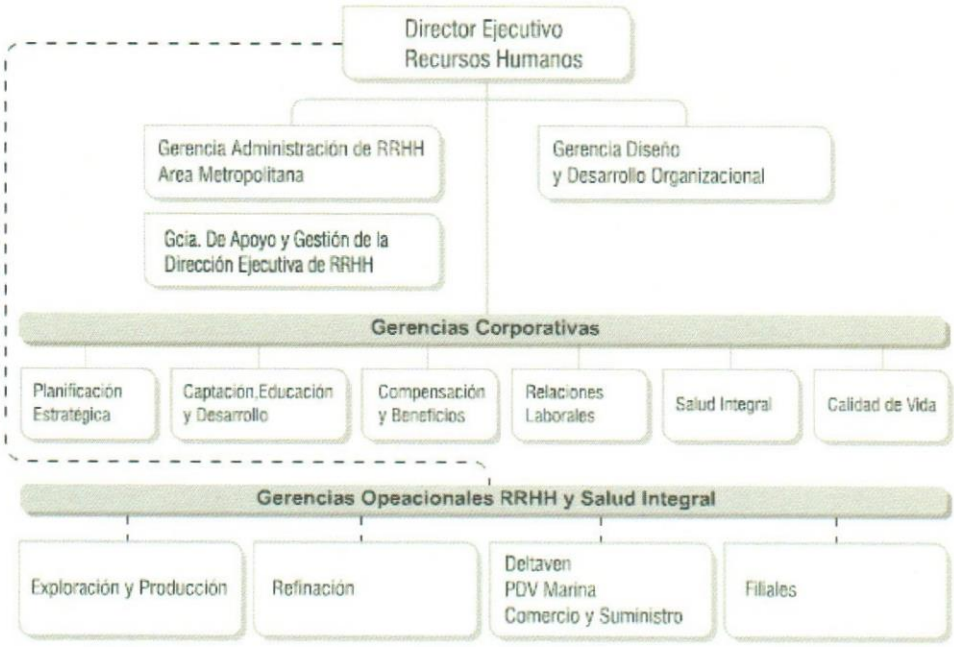


Figura 4: Pdvsa (2007): Organigrama Dirección Ejecutiva de RRHH

Es necesario mencionar que las gerencias operacionales (negocios y filiales) se rigen estrictamente por los lineamientos emanados por las gerencias corporativas de las distintas áreas de trabajo. Así como del Comité de Recursos Humanos y este a su vez de la Junta Directiva.

2.4.2 Cadena de Valor

Las áreas de trabajo están establecidas en la cadena de valor como las áreas donde se generan actividades que permitan brindar el apoyo que por naturaleza realiza la Gerencia.

Según lo establecido en la cadena de valor, la gerencia de recursos humanos cuenta con tres áreas direccionales denominadas: planificación estratégica, diseño y desarrollo organizacional y gerencia de apoyo y gestión de la dirección ejecutiva de recursos humanos; por otra parte también posee siete áreas medulares, que constituyen el Sistema de Recursos Humanos: captación, selección y empleo, compensación, planes y beneficios, salud integral, educación y desarrollo, calidad de vida, relaciones laborales. (Ver figura 2 Pg. 13)

La Gerencia Corporativa de Educación y Desarrollo, se encarga de diseñar las políticas y lineamientos que en materia de este proceso serán implementados a nivel nacional, por los negocios y filiales. Al mismo tiempo cada negocio cuenta

con una Unidad de Educación y Desarrollo que a su vez reporta y coordina acciones con la Gerencia Corporativa.

Es importante destacar que en la Unidad de Educación y Desarrollo de la CVP, de la localidad de Puerto Ordaz, es donde se identificó la necesidad planteada, por lo que pretende desarrollar el proyecto en dicha unidad.

CAPITULO V: PLAN PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE FORMACION INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE PETROLEO (CVP) UBICADOS EN PUERTO ORDAZ.

5.1 Caso de negocios

5.1.1 Enunciado de la necesidad u oportunidad

El área de educación y desarrollo, de la Gerencia de Recursos Humanos presenta una dificultad de la ejecución de los planes de adiestramiento de los trabajadores, lo que conlleva que la participación de los trabajadores, en acciones de formación se vea comprometida o limitada, esto debido a que la modalidad utilizada hasta ahora para atención del proceso se orienta a la contratación de empresas didácticas, lo que genera algunas limitaciones:

- No cubre los todos los requerimientos exigidos por la empresa, ya que ofrecen catálogos estándares para todo el público que no se ajustan las necesidades propias del negocio.
- Representa costos muy elevados para la organización.
- Limita el control y seguimiento de las acciones formativas, y su aplicabilidad en el desempeño laboral.

La idea que origina la necesidad existente, surge del análisis del ambiente interno y externo de la organización, a través de una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), que se presenta a continuación:

ANÁLISIS DOFA DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DEL PETROLEO SEDE PUERTO ORDAZ.	
ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Fuerza laboral valiosa en terminos de experiencia.	El 90% del personal de la empresa no es de la zona.
Existencia en localidades adyacentes (Puerto la cruz, Maturin, Morichal etc) de instalaciones educativas propias e instructores capacitados para el proceso de adiestramiento	Limitaciones económicas para llevar a cabo el proceso de contratación de proveedores didácticos.
Disposición de otras organizaciones a colaborar con el proceso de adiestramiento.	Limitaciones de capacidad física para atender las necesidades de formacion de los trabajadores en las instalaciones propias de la empresa en otras localidades.
ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
Incremento actual del equipo de trabajo.	La organización existe en la zona desde hace 4 años. (2006)
Participacion de la organización en proyectos de envergadura de la empresa.	Aumento del 200 % de la fuerza laboral atendida en el ultimo año.
Interes del equipo de trabajo por la mejora constante de los procesos.	Deterioro en el clima organizacional.
	Ausencia en la zona de instalaciones educativas propias e instructores capacitados para el proceso de adiestramiento

Tabla 1: Análisis DOFA de la Gerencia de Recursos Humanos de la Corporación Venezolana del Petróleo Sede Puerto Ordaz.

5.1.2 Objetivo de negocio

El Programa de Formación Integral de los Trabajadores de la Corporación Venezolana del Petróleo (CVP) ubicados en Puerto Ordaz pretende ofrecer un plan de formación que permita garantizar la atención del adiestramiento de los trabajadores que laboran en la organización antes mencionada, según las necesidades identificadas, a través de la optimización de los recursos tanto económicos como del talento humano.

5.1.3 Análisis del mercado

Una vez expuesta la necesidad es importante evaluar las diversas ofertas en el mercado para atender tal requerimiento, a continuación se mencionaran algunas premisas que justifican el proyecto y que serán necesarias para dicho análisis.

1. El estado ideal del proceso de educación y desarrollo de la organización, refleja la existencia de un centro de formación propio de la empresa en la zona, que atienda las necesidades identificadas de los trabajadores y que garantice que los diseños de las acciones de formación y todas las actividades planificadas están estrechamente relacionadas con las necesidades tanto del trabajador como de la organización, sin embargo, la inexistencia de tan centro limita el correcto desarrollo del proceso.
2. Los centros de formación propios de la organización, se encuentran en localidades geográficas distintas (Puerto la Cruz y Maturín), sin embargo el aumento de la fuerza laboral y la absorción y creación de diversas empresas mixtas en esas zonas, hace imposible el apoyo en la atención de la fuerza laboral de la localidad de Puerto Ordaz, ya que sobrepasaron su capacidad real de atención.
3. En tal sentido se ha implementado la contratación de empresas didácticas que ofrezcan el servicio del adiestramiento de los trabajadores, como única opción para la atención del proceso, sin embargo, la oferta de productos "talla única" no necesariamente resuelven los requerimientos en materia de adiestramiento identificados en los trabajadores; lo que en oportunidades genera participación en acciones de formación que no están brindando solución a las necesidades identificadas.

Este último planteamiento es hasta ahora la opción real de atención de las necesidades de formación de los trabajadores, sin embargo, no es precisamente la solución que brinda los mejores beneficios, no obstante, se analizará las opciones de mercado dentro de esta modalidad que pudiera ser utilizada como mecanismo de atención:

- *Opción 1: Solicitar a los centros de atención propios de la empresa ubicados en Puerto la Cruz y Maturín, reservar un numero de cupos para la atención de los trabajadores de Puerto Ordaz:* la atención de los trabajadores en estas instalaciones garantizaría en gran medida el cumplimiento de las necesidades identificadas, sin embargo como fue mencionado, la falta de capacidad física de tales centros, limitara la participación de la fuerza laboral de Puerto Ordaz y a su vez retrasaría la atención de la fuerza laboral existente en la zona, se

puede decir que, como solución momentánea es viable, sin embargo, es necesario que se garantice la atención de las necesidades en un tiempo prudente y que a su vez la opción se mantenga en el tiempo.

- *Opción 2: Crear alianzas con las empresas didácticas para la creación de productos que se ajusten a las necesidades de la empresa:* esta opción garantizaría que las acciones de formación este diseñadas a la medida de las necesidades de la organización, sin embargo, los productos seguirían siendo propiedad de la empresa contratista y generaría un compromiso entre ambas organizaciones para el trabajo conjunto, requiriendo mayores desembolsos económicos en el pago de matriculas por participantes.
- *Opción 3: Crear una propuesta de programa de formación propia de la organización:* permitirá a la organización independizar el proceso de atención y a su vez generar diseños de formación propios de la empresa que permita atender al mayor número de personas a un menor costo.

5.1.4 Traslado de los objetivos del negocio a objetivos del proyecto

La Corporación Venezolana de Petróleo establece dentro de sus objetivos estratégicos, uno en particular que apunta a garantizar el aseguramiento del recurso humano: "*Asegurar la plataforma tecnológica de vanguardia y el recurso humano idóneo.*"

Se dice que el proyecto está estrechamente vinculado con este objetivo, ya que el mismo busca mejorar las condiciones para el mejoramiento continuo de los trabajadores lo que apalanca en gran medida el aseguramiento del recurso humano idóneo.

5.1.5 Importancia e impacto en el negocio si no fuese aprobado el proyecto.

La situación actual requiere de una atención inmediata que permita ofrecer alternativas en materia de adiestramiento de personal, ya que debido a los altos costos de la contratación de empresas didácticas y las falta de ofertas en la zona (lo que genera traslados a otras ciudades) están minimizando la participación de los trabajadores en acciones de formación. Este ambiente puede llevar a la empresa a generar algunos escenarios que conlleven a:

- Descenso en el desempeño laboral.
- Deterioro del clima organizacional.
- Desactualización de los trabajadores.

Es por ello que se hace necesaria la intervención en la gestión del proceso de educación y desarrollo, con la aplicación de un programa de formación integral que, por una parte cubra las brechas en las competencias establecidas por la empresa, y que además capacite facilitadores propios de la empresa.

5.1.6 Bases tecnológicas y de proceso

Para el desarrollo de este apartado es necesario identificar las posibles opciones tecnológicas con las que se cuenta, por lo que el diseño del programa se puede realizar basado en diversas modalidades:

- A distancia: haciendo uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)
- Presencial: donde los involucrados estén en el mismo espacio físico al mismo tiempo.

El cuadro de análisis de las opciones de tecnología permite identificar las características de las opciones existente y a su vez asignarle una ponderación según la tabla anexa:

Característica	
1	Deficiente
2	Regular
3	Buena
4	Muy buena
5	Excelente

MODALIDAD	REQUERIMIENTOS TECNOLOGICOS	CARACTERISTICAS	PONDERACIÓN	RESULTADO
A distancia.	Computadoras con caracteristicas determinadas según sotware a utilizar.	Los facilitadores pudieran requerir formación especial en el uso de la tecnologia como herramienta didactica.	2	14
		Representan costos mas bajos, ya que no requiere de movilizaciones geograficas.	4	
		Existen riesgos de abandono ya que el nivel de seguimiento de los facilitadores es limitado.	1	
		Requiere de una plataforma tecnologica especializada.	1	
		Ofrencen grandes utilidades siempre que se use la herramienta correcta según el objetivo de la accion de formación (chat, correos, videoconferencias etc)	3	
		Si la herramienta utilizada es asincronica, es decir, los participantes utilizan el sistema de comunicación en tiempos diferentes, ofrece libertad en cuanto a la dedicación y el momento del uso.	3	
Presencial.	Televisor, Video Beam, laminas de papel bond, computadora etc según planificación.	Pudiera requerir que algunos o todos los involucrados deben movilizarse geograficamente lo que elevaria los costos.	2	15
		Requiere de espacios fisicos especiales que albergue un determinado numero de personas y que ofrezca comodidades minimas para el desarrollo del plan .	3	
		Requiere de materiales de oficina, como lapices, hojas, marcadores etc, lo que podria significar un aumento en los costos del plan.	2	
		Ofrece la posibilidad de responder dudas en tiempo real.	5	
		Minimiza las posibilidades de abandono de la acción de formacion ya que esta modalidad genera un nivel de compromiso en los alumnos un poco mas elevado.	3	

Tabla 2: Bases tecnológicas y de proceso.

En tal sentido el mayor resultado definirá la mejor opción, en este análisis la opción de la modalidad presencial es la seleccionada.

5.1.7 Restricciones y suposiciones

En este apartado se expondrán de manera precisa las distintas restricciones, que se pudieran presentar en el proyecto.

- Falta de profesionales propios en las áreas de diseño instruccional, que potencien al equipo para el mejor desarrollo del proyecto. Lo que conlleva a la necesidad de contratación de especialistas en esa área.
- Falta de recursos financieros para la ejecución del proyecto, representa posible restricción en el desarrollo del mismo, por lo que es importante considerarlo como un riesgo latente del proyecto.

- Falta de cooperación por parte de los supervisores de los trabajadores identificados como facilitadores, para otorgar la autorización en la participación de los mismos en el proyecto.

De tal manera que ya identificadas se consideraran en el plan de gestión de los riesgos a fin de desarrollar el plan de respuesta a los mismos.

5.1.8 Análisis económico

- Costos:

COSTOS	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
DISEÑO DEL PROGRAMA	88.200	0	0	0	0	0
PAGO FACILITADORES	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
LOGISTICA (ALIMENTACION, HOSPEDAJES DE FACILITADORES)	15.000	15.450	15.914	16.391	16.883	17.389
MATERIAL DIDACTICO (hojas, carpetas, marcadores, papel bond, video beam)	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
ALQUILER DE LA SALA	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000
TOTAL	210.200	122.450	122.914	123.391	123.883	124.389
ACUMULADO COSTOS	210.200	332.650	455.564	578.954	702.837	827.226

- Beneficios:

BENEFICIOS	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
INCREMENTO EN EL RENDIMIENTO LABORAL	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
REDUCCIÓN EN LA CONTRATACION DE NUEVOS INGRESOS	30.000	33.000	36.300	39.930	43.923	48.315
AHORRO EN COSTOS DE ADIESTRAMIENTO .	92.800	97.440	102.312	107.428	112.799	118.439
ATENCIÓN A UN MAYOR NUMERO DE TRABAJADORES.	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
TOTAL	157.800	165.440	173.612	182.358	191.722	201.754
ACUMULADO BENEFICIOS	157.800	323.240	496.852	679.210	870.932	1.072.686

- Flujo de caja:

FLUJO DE CAJA	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
COSTOS	210.200	122.450	122.914	123.391	123.883	124.389
BENEFICIOS	157.800	165.440	173.612	182.358	191.722	201.754
FLUJO DE CAJA	-52.400	42.990	50.699	58.967	67.839	77.365

Tabla 3: Análisis económico

- Principales indicadores económicos:

TIR	92%
VPN	-2.100,96
PERIODO DE RETORNO	2,35

5.1.9 Beneficios no financieros del proyecto (beneficios blandos)

Es importante destacar que brindarles a los trabajadores oportunidades de desarrollo, aun, en escenarios de ajustes presupuestarios, otorga una serie de beneficios tanto para el trabajador como para la empresa:

- La instrucción a los trabajadores puede incrementar el rendimiento en sus puestos de trabajo, trayendo como consecuencia un aumento en la productividad.
- Contribuye a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.
- Disminuye la falta de motivación en el trabajo, por falta de incrementos salariales, ya que algunos trabajadores consideran las oportunidades educativas como parte total de las remuneraciones del empleado.
- Garantiza la actualización de los trabajadores, en sus puestos de trabajo.

5.1.10 Análisis de riesgos

Una vez analizados los distintos factores de riesgos que presenta el proyecto, a continuación se presentan a fin de manejarlos, en el apartado del plan de gestión de los riesgos serán evaluados individualmente para identificar el plan de respuesta para cada uno de ellos:

- Falta de autorización de los supervisores para participar en el programa.
- Limitaciones financieras o de organización (escasez de vacante) para la contratación del especialista.
- Limitaciones financieras para la ejecución del plan piloto.
- Retrasos en la planificación y el desarrollo de las actividades planteadas.
- Limitaciones en la certificación de los facilitadores.

5.2 Plan de desarrollo del proyecto.

5.2.1 Plan de gestión del alcance.

5.2.1.1. Alcance del proyecto.

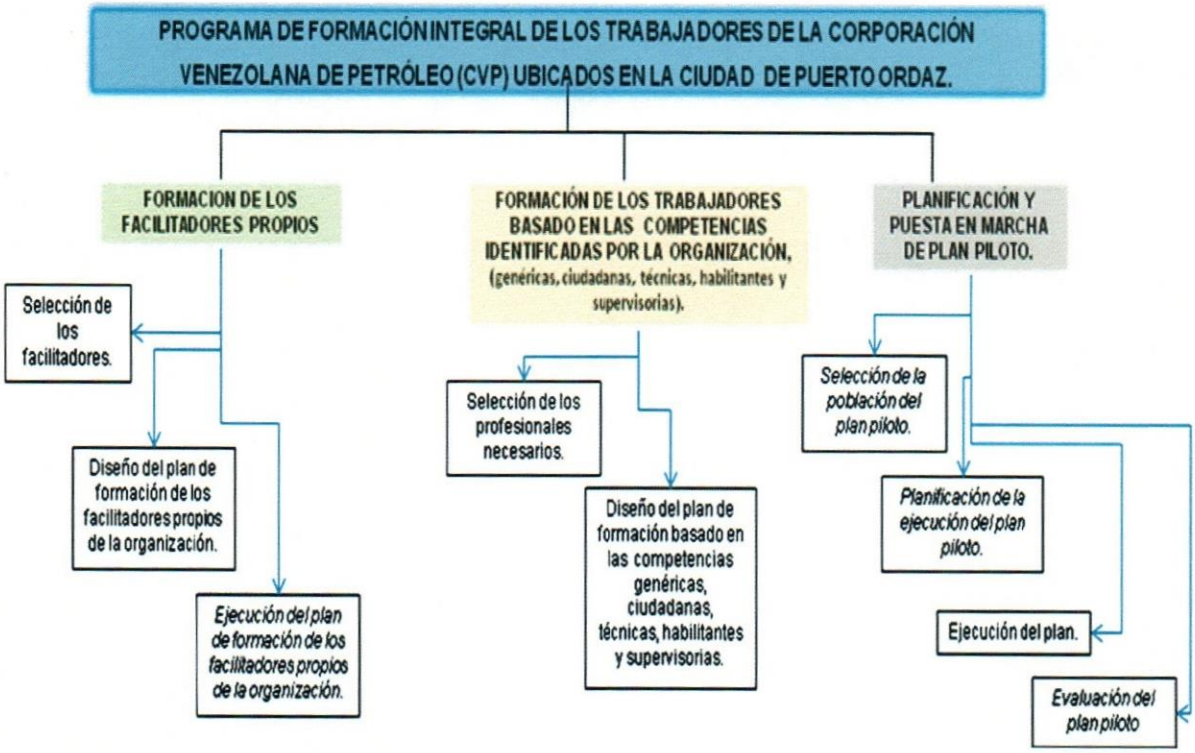
El programa de formación integral de los trabajadores de la Corporación Venezolana de Petróleo (CVP) ubicados en la ciudad de Puerto Ordaz, tiene como alcance el diseño del programa de formación y puesta en marcha del plan piloto, que garantice la atención del proceso de adiestramiento de los trabajadores.

El programa será diseñado en la ciudad de Puerto Ordaz, en las instalaciones de la Corporación Venezolana del Petróleo, está conformado por tres proyectos que contemplan:

1. El diseño de un plan de formación de facilitadores propios de la organización que les brinde las herramientas didácticas para la transferencia de conocimiento.
2. El diseño de un plan de formación para los trabajadores basado en el desarrollo de las competencias identificadas por la organización (genéricas, ciudadanas, técnicas, habilitantes y supervisorias).
3. Planificación y puesta en marcha de plan piloto, para la revisión y posterior modificaciones necesarias del programa.

5.2.1.2 Estructura desagregada del trabajo.

A continuación se presenta la estructura desagregada del trabajo hasta un segundo nivel que permite en gran medida visualizar el mayor detalle de los entregables del proyecto.



- **Formación de los facilitadores propios:** incluye tres paquetes de trabajos que involucran, la selección de los posibles facilitadores, el diseño del plan de formación para estos facilitadores que les proporcione herramientas didácticas para la transferencia de conocimiento y la ejecución de tal plan. Cada uno de estos paquetes conllevan una lista de actividades que garantizaran el cumplimiento del los mismos:

PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE PETRÓLEO (CVP) UBICADOS EN LA CIUDAD DE PUERTO ORDAZ.	
PROYECTO: FORMACION DE LOS FACILITADORES PROPIOS	
PAQUETE DE TRABAJO 1: SELECCIÓN DE LOS FACILITADORES.	
Definición de los criterios de selección de los facilitadores.	**LISTA DE ACTIVIDADES**
	Definir:
	Caracteristicas académicas.
	Condición laboral.
	Tiempo en la empresa.
	Disponibilidad.
Selección de los facilitadores, según los criterios de selección.	**LISTA DE ACTIVIDADES**
	Ubicar en la base de datos (caracterización de la fuerza laboral) a los trabajadores que cumplan con los criterios establecidos.
	Diseñar instrumento de recolección de información, que permita conocer la disponibilidad de los posibles facilitadores y de sus supervisores.
	Reunión con los supervisores (Gerentes o Lideres) de los trabajadores preseleccionados según base de datos, para validacion de la información.
	Reunión con los trabajadores preseleccionados según base de datos y aplicación de instrumento.
	Analisis de los datos y selección de 25 facilitadores.
PAQUETE DE TRABAJO 2: DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN DE LOS FACILITADORES PROPIOS DE LA ORGANIZACIÓN	
Reclutamiento y selección de especialista en Diseño instruccional.	**LISTA DE ACTIVIDADES**
	Definir el tipo de contrato. (honorarios profesionales, temporal o permanente)
	Definir el perfil del profesional a contratar.
	Buscar en base de datos del sistema DOSE (democratizacion de oportunidades de empleo) profesionales que cumplan con el perfil.
	Iniciar proceso de entrevistas, pruebas y verificaciones.
	Selección del profesional a contratar
	Firma de contrato.
Diseño del plan de formación.	**LISTA DE ACTIVIDADES**
	Establecer estrategias didacticas. (cursos, talleres videoconferencias, charlas etc)
	Establecer tiempo de desarrollo del plan.
	Definir contenido.
	Elaboración de materiales.
	Definir el perfil del facilitador del plan de capacitación.
	Ubicar en la fuerza laboral propia el profesional adecuado para la actividad.
	Disenar instrumento de evaluación del plan.
PAQUETE DE TRABAJO 3: EJECUCIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN DE LOS FACILITADORES PROPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.	
Ejecucion del plan.	**LISTA DE ACTIVIDADES**
	Ubicar espacio fisico adecuado para la ejecucion.
	Establecer cronograma de ejecución
	Reproducir materiales necesarios.
	Convocar a los facilitadores seleccionados
	Ejecutar el plan.
	Evaluar el plan.
Certificación de los facilitadores.	**LISTA DE ACTIVIDADES**
	Establecer alianzas con el Sistema de Apoyo de la Certificacion Ocupacional (SACO), para la realizacion de la certificación correspondiente de los facilitadores.

- Formación de los trabajadores basado en las competencias identificadas por la organización: incluye dos paquetes de trabajo que abarcan la selección de los profesionales necesarios para diseño del plan de formación, y el diseño propiamente del plan requerido.

PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE PETRÓLEO (CVP) UBICADOS EN LA CIUDAD DE PUERTO ORDAZ.	
PROYECTO: FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES BASADO EN LAS COMPETENCIAS IDENTIFICADAS POR LA ORGANIZACIÓN, (genéricas, ciudadanas, técnicas, habilitantes y supervisorias).	
PAQUETE DE TRABAJO 1: SELECCIÓN DE LOS PROFESIONALES REQUERIDOS.	
	LISTA DE ACTIVIDADES
Reclutamiento y selección de especialista en diseño instruccional.	Definir el tipo de contrato. (honorarios profesionales, temporal o permanente)
	Definir el perfil del profesional a contratar.
	Buscar en base de datos del sistema DOSE (democratizacion de oportunidades de empleo) profesionales que cumplan con el perfil.
	Iniciar proceso de entrevistas, pruebas y verificaciones.
	Selección del profesional a contratar
	Firma de contrato.
	LISTA DE ACTIVIDADES
Asignación de expertos en contenidos.	Definir el perfil del (los) profesional (es) expertos en contenidos requeridos para el diseño de los modulos.
	Ubicar en la base de datos (caracterización de la fuerza laboral) a los trabajadores que cumplan con los criterios establecidos.
	Selección de facilitadores
	Reunión con los supervisores (Gerentes o Lideres) de los trabajadores preseleccionados según base de datos, para asignacion temporal del (los) trabajador (es) seleccionados.
PAQUETE DE TRABAJO 2: DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN BASADO EN LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS, CIUDADANAS, TÉCNICAS, HABILITANTES Y SUPERVISORIAS.	
	LISTA DE ACTIVIDADES
Establecer las prioridades.	Definir las competencias que se esperan atender en una primera etapa. (genéricas, ciudadanas, técnicas, habilitantes o supervísorias)
	Definir los modulos que se diseñaran según la competencia y las necesidades arrojadas por el ejercicio del DNF
	Convocar a los expertos en los contenidos pre establecidos como prioridad, para el inicio de diseño.
	LISTA DE ACTIVIDADES
Diseño del plan.	Establecer estrategias didacticas. (cursos, talleres videoconferencias, charlas etc)
	Establecer tiempo de desarrollo de los modulos.
	Definir contenido.
	Elaboración de materiales.
	Definir el perfil del facilitador de los modulos.
	Definir el perfil de ingreso a las acciones formativas.

- Planificación y puesta en marcha de plan piloto: es este tercer proyecto se espera llevar a cabo cuatro fases para el cumplimiento del mismo, la selección de la población de los trabajadores que participará en el plan piloto, la planificación de la ejecución del plan piloto, la ejecución del plan piloto y la

evaluación del plan piloto, de igual manera a continuación se presenta la lista de actividades que garantizaran el cumplimiento de estas fases.

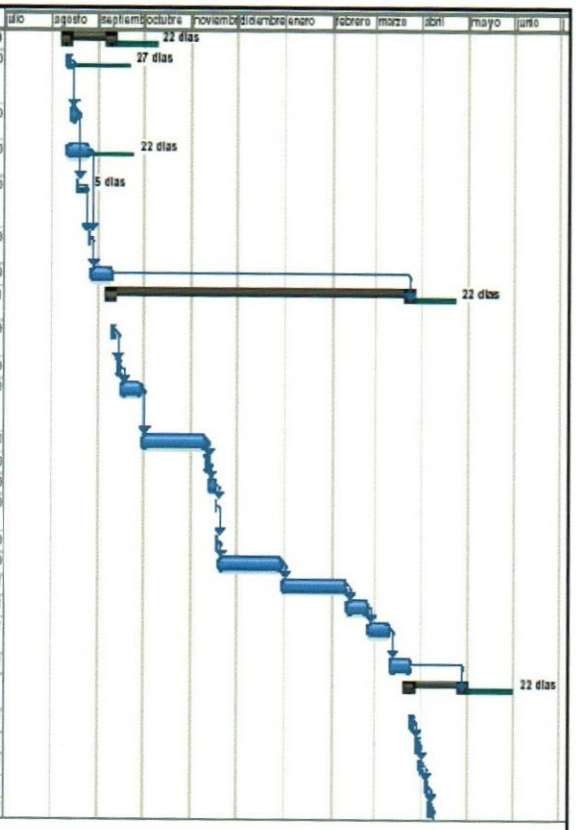
PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE PETRÓLEO (CVP) UBICADOS EN LA CIUDAD DE PUERTO ORDAZ.	
PROYECTO: PLANIFICACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE PLAN PILOTO	
PAQUETE DE TRABAJO 1: SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL PLAN PILOTO.	
	LISTA DE ACTIVIDADES
	Definir:
Definición de los criterios.	Caracteristicas académicas.
	Condición laboral.
	Tiempo en la empresa.
PAQUETE DE TRABAJO 2: PLANIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN PILOTO.	
	LISTA DE ACTIVIDADES
	Ubicar espacio fisico adecuado para la ejecucion.
Planificacion de logistica necesaria.	Ubicar equipos necesarios. (video beam, papel bond, pc, etc.)
	Reproducir materiales necesarios.
	Establecer el mecanismo para la comida y los refrigerios. (si aplican)
	Garantizar al facilitador hospedaje y traslado. (si aplica)
PAQUETE DE TRABAJO 3: EVALUACIÓN DEL PLAN PILOTO	
	LISTA DE ACTIVIDADES
	Seleccionar población que participará en el plan piloto, según criterios definidos.
	Establecer cronograma de ejecución
Ejecucion del plan.	Establecer los modulos a desarrollar en el plan piloto
	Convocar a los facilitadores seleccionados según cronograma.
	Convocar a la población seleccionada según cronograma.
	Ejecutar el plan.
PAQUETE DE TRABAJO 4: EJECUCIÓN DEL PLAN PILOTO.	
	LISTA DE ACTIVIDADES
	Definir criterios de evaluación
Evaluar plan.	Aplicar instrumento de evaluacion establecido por la empresa.
	Procesar la informacion.
	Elaboración de informe.

5.2.2 Plan de gestión del tiempo.

Una vez identificadas las actividades que requieren ser desarrolladas en el proyecto así como el tiempo necesario para su tratamiento, se elaboro un cronograma maestro de ejecución, este cronograma será la base del proyecto.

Es importante destacar que el proyecto contara con un planificador que verificara y hará seguimiento al cumplimiento de este cronograma maestro haciendo especial énfasis en las actividades que establecen la ruta crítica, así como el cumplimiento de cada uno de los hitos del proyecto en el tiempo establecido.

Id		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1		**SELECCIÓN DE LOS FACILITADORES PROPIOS.**	**21 días**	**mié 11/08/10**	**mié 08/09/10**
2		- Definición de los criterios de selección de los facilitadores.(Definir. Características académicas. Condición laboral.Tiempo en la empresa y Disponibilidad.)	2 días	mié 11/08/10	jue 12/08/10
3		- Ubicar en la base de datos (caracterización de la fuerza laboral) a los trabajadores que cumplan con los criterios establecidos.	2 días	vie 13/08/10	lun 16/08/10
4		- Diseñar instrumento de recolección de información, que permita conocer la disponibilidad de los posibles facilitadores y	10 días	mié 11/08/10	mar 24/08/10
5		- Reunión con los supervisores (Gerentes o Líderes) de los trabajadores preseleccionados según base de datos, para validación de la información.	1 día	mar 17/08/10	mar 17/08/10
6		- Reunión con los trabajadores preseleccionados según base de datos y aplicación de instrumento.	1 día	mié 25/08/10	mié 25/08/10
7		- Análisis de los datos y selección de 25 facilitadores.	10 días	jue 26/08/10	mié 08/09/10
8		**DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN DE LOS FACILITADORES PROPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.**	**140 días**	**jue 09/09/10**	**mié 23/03/11**
9		- Definir el tipo de contrato, para el especialista o contratar (honorarios profesionales, temporal o permanente)	2 días	jue 09/09/10	vie 10/09/10
10		- Definir el perfil del profesional a contratar.	2 días	lun 13/09/10	mar 14/09/10
11		- Buscar en base de datos del sistema DOSE (democratización de oportunidades de empleo) profesionales que cumplan con el perfil.	10 días	mié 15/09/10	mar 28/09/10
12		- Iniciar proceso de entrevistas, pruebas y verificaciones.	30 días	mié 29/09/10	mar 09/11/10
13		- Selección del profesional a contratar	2 días	mié 10/11/10	jue 11/11/10
14		- Firma de contrato	2 días	vie 12/11/10	lun 15/11/10
15		- Establecer estrategias didácticas. (cursos, talleres videoconferencias, charlas etc)	1 día	mar 16/11/10	mar 16/11/10
16		- Establecer tiempo de desarrollo del plan.	1 día	mié 17/11/10	mié 17/11/10
17		- Definir contenido.	30 días	jue 18/11/10	mié 29/12/10
18		- Elaboración de materiales.	30 días	jue 30/12/10	mié 09/02/11
19		- Definir el perfil del facilitador del plan de capacitación.	10 días	jue 10/02/11	mié 23/02/11
20		- Ubicar en la fuerza laboral propia el profesional adecuado para la actividad.	10 días	jue 24/02/11	mié 09/03/11
21		- Diseñar instrumento de evaluación del plan.	10 días	jue 10/03/11	mié 23/03/11
22		**EJECUCIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN DE LOS FACILITADORES PROPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.**	**26 días**	**jue 24/03/11**	**jue 28/04/11**
23		- Ubicar espacio físico adecuado para la ejecución.	2 días	jue 24/03/11	vie 25/03/11
24		- Establecer cronograma de ejecución	2 días	lun 28/03/11	mar 29/03/11
25		- Reproducir materiales necesarios.	3 días	mié 30/03/11	vie 01/04/11
26		- Convocar a los facilitadores seleccionados	1 día	lun 04/04/11	lun 04/04/11
27		- Ejecutar el plan.	3 días	mar 05/04/11	jue 07/04/11

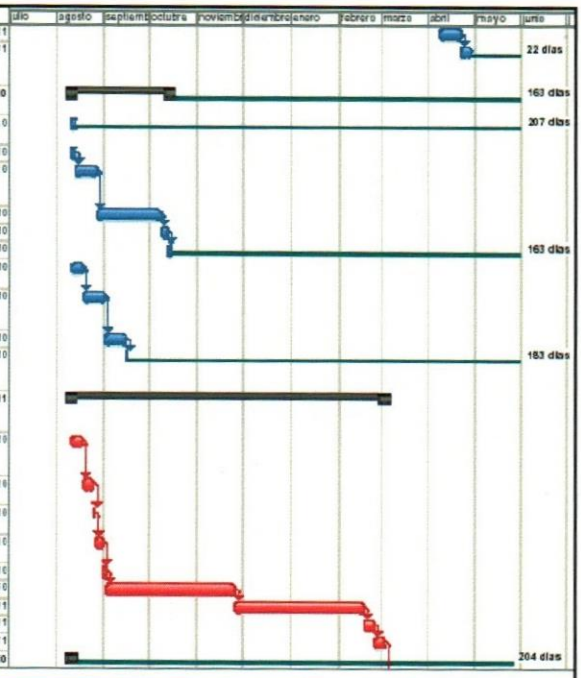


PROGRAMA INTEGRAL DE FORMACIÓN

Tareas críticas · División crítica · Tarea · División · Progreso · Hito · Margen de demora · Posposición · Resumen · Resumen del proyecto · Tarea crítica resumida · Tarea crítica resumida · Tareas externas · Hito externo · Fecha límite

Página 1

Id		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
28		- Evaluar el plan.	10 días	vie 08/04/11	jue 21/04/11
29		- Establecer alianzas con el Sistema de Apoyo de la Certificación Ocupacional (SACO), para la realización de la certificación correspondiente de los facilitadores.	5 días	vie 22/04/11	jue 28/04/11
30		**SELECCIÓN DE LOS PROFESIONALES REQUERIDOS, PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE FORMACION POR COMPETENCIAS**	**46 días**	**mié 11/08/10**	**mié 13/10/10**
31		Definir el tipo de contrato. (honorarios profesionales, temporal o permanente)	2 días	mié 11/08/10	jue 12/08/10
32		Definir el perfil del profesional a contratar.	2 días	mié 11/08/10	jue 12/08/10
33		Buscar en base de datos del sistema DOSE (democratización de oportunidades de empleo) profesionales que cumplan con el perfil.	10 días	vie 13/08/10	jue 26/08/10
34		Iniciar proceso de entrevistas, pruebas y verificaciones.	30 días	vie 27/08/10	jue 07/10/10
35		Selección del profesional a contratar	2 días	vie 08/10/10	lun 11/10/10
36		Firma de contrato.	2 días	mar 12/10/10	mié 13/10/10
37		Definir el perfil del (los) profesional (es) expertos en contenidos requeridos para el diseño de los modulos.	5 días	mié 11/08/10	mar 17/08/10
38		Ubicar en la base de datos (caracterización de la fuerza laboral) a los trabajadores que cumplan con los criterios establecidos.	10 días	mié 18/08/10	mar 31/08/10
39		Selección de facilitadores	10 días	mié 01/09/10	mar 14/09/10
40		Reunión con los supervisores (Gerentes o Líderes) de los trabajadores preseleccionados según base de datos, para asignación temporal del (los) trabajador (es) seleccionados.	1 día	mié 15/09/10	mié 15/09/10
41		**DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN BASADO EN LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS, CIUDADANAS, TÉCNICAS, HABILITANTES Y SUPERVISORIAS.**	**146 días**	**mié 11/08/10**	**mié 02/03/11**
42		Definir las competencias que se esperan atender en una primera etapa. (genéricas, ciudadanas, técnicas, habilitantes o supervisoras)	5 días	mié 11/08/10	mar 17/08/10
43		Definir los modulos que se diseñaran según la competencia y las necesidades arrojadas por el ejercicio del DNF	5 días	mié 18/08/10	mar 24/08/10
44		Convocar a los expertos en los contenidos pre establecidos como prioridad, para el inicio de diseño.	1 día	mié 25/08/10	mié 25/08/10
45		Establecer estrategias didácticas. (cursos, talleres videoconferencias, charlas etc)	3 días	jue 26/08/10	lun 30/08/10
46		Establecer tiempo de desarrollo de los modulos.	2 días	mar 31/08/10	mié 01/09/10
47		Definir contenido.	60 días	jue 02/09/10	mié 24/11/10
48		Elaboración de materiales.	60 días	jue 25/11/10	mié 16/02/11
49		Definir el perfil del facilitador de los modulos.	5 días	jue 17/02/11	mié 23/02/11
50		Definir el perfil de ingreso a las acciones formativas.	5 días	jue 24/02/11	mié 02/03/11
51		**SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL PLAN PILOTO.**	**2 días**	**mié 11/08/10**	**jue 12/08/10**

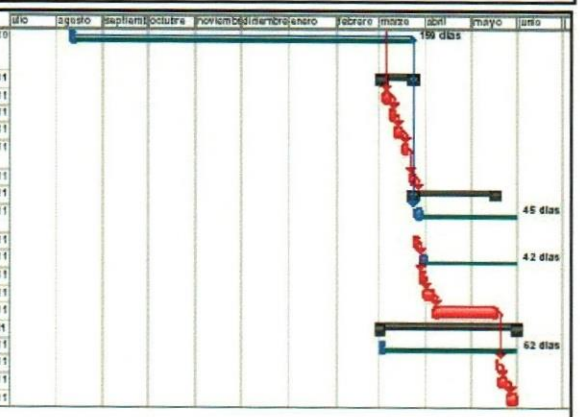


PROGRAMA INTEGRAL DE FORMACIÓN

Tareas críticas · División crítica · Tarea · División · Progreso · Hito · Margen de demora · Posposición · Resumen · Resumen del proyecto · Tarea crítica resumida · Tarea crítica resumida · Tareas externas · Hito externo · Fecha límite

Página 2

Id		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
52		- Definición de los criterios de selección de los participantes en el plan piloto.(Definir: Características académicas, Condición laboral,Tiempo en la empresa y Disponibilidad.)	2 días	mié 11/08/10	jue 12/08/10
53		**PLANIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN PILOTO.**	**15 días**	**jue 03/03/11**	**mié 23/03/11**
54		Ubicar espacio físico adecuado para la ejecución.	3 días	jue 03/03/11	lun 07/03/11
55		Ubicar equipos necesarios. (video beam, papel bond, pc, etc.)	3 días	mar 08/03/11	jue 10/03/11
56		Reproducir materiales necesarios.	3 días	vie 11/03/11	mar 15/03/11
57		Establecer el mecanismo para la comida y los refrigerios. (si aplican)	3 días	mié 16/03/11	vie 18/03/11
58		Garantizar al facilitador hospedaje y traslado. (si aplica)	3 días	lun 21/03/11	mié 23/03/11
59		**EJECUCIÓN DEL PLAN PILOTO.**	**30 días**	**jue 24/03/11**	**mar 17/05/11**
60		Seleccionar población que participará en el plan piloto, según criterios definidos.	3 días	jue 24/03/11	lun 28/03/11
61		Establecer cronograma de ejecución	2 días	jue 24/03/11	vie 25/03/11
62		Establecer los modulos a desarrollar en el plan piloto	4 días	lun 28/03/11	jue 31/03/11
63		Convocar a los facilitadores seleccionados según cronograma.	2 días	lun 28/03/11	mar 29/03/11
64		Convocar a la población seleccionada según cronograma.	5 días	mié 30/03/11	mar 05/04/11
65		Ejecutar el plan.	30 días	mié 06/04/11	mar 17/05/11
66		**EVALUACIÓN DEL PLAN PILOTO.**	**64 días**	**mié 02/03/11**	**lun 30/05/11**
67		Definir criterios de evaluación	2 días	mié 02/03/11	jue 03/03/11
68		Aplicar instrumento de evaluación establecido por la empresa.	1 día	mié 18/05/11	mié 18/05/11
69		Procesar la información.	3 días	jue 19/05/11	lun 23/05/11
70		Elaboración de informe.	5 días	mar 24/05/11	lun 30/05/11



PROGRAMA INTEGRAL DE FORMACIÓN

Tareas críticas · División crítica · Tarea · División · Progreso · Hito · Margen de demora · Posposición · Resumen · Resumen del proyecto · Tarea crítica resumida · Tarea crítica resumida · Tareas externas · Hito externo · Fecha límite

Página 3

5.2.3 Plan de gestión de los costos.

A efectos de definir los estimados de costos del proyecto, es importante mencionar que por las características del mismo se procedió a realizar los cálculos para establecer el costo del diseño y ejecución del programa en función de las horas hombres utilizadas, que no son más que las horas de dedicación que conlleva la ejecución de las diversas actividades, ya que tales actividades serán llevadas a cabo por personal propio de la organización, en tal sentido haciendo uso del promedio del costo de la hora labor en la fuerza laboral de la organización, se estableció la siguiente fórmula:

PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE PETRÓLEO (CVP) UBICADOS EN LA CI		HORA/HOMBRE	COSTO (Bsf)
	8 horas diaria * Nº de días * 35Bsf		
PROYECTO 1	**1. PLAN DE FORMACIÓN DE LOS FACILITA**	1.472	51.520
	Selección de los facilitadores.		
	Definición de los criterios de selección de los facilitadores.		
	Selección de los facilitadores, según los criterios de selección.		
	Ejecución del plan de capacitación.		
	Reclutamiento y selección de especialista en Diseño instruccional.		
	Diseño del plan de capacitación.		
	Ejecución del plan.		
	Certificación de los facilitadores.		
PROYECTO 2	**2. PLAN DE FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES POR COMPETENCIAS.**	1.760	23.800
	Selección de los profesionales necesarios.		
	Reclutamiento y selección de especialista en Diseño instruccional.		
	Asignación de expertos en contenidos.		
	Diseño del plan de formación.		
	Establecer prioridades.		
	Diseño del plan.		
PROYECTO 3	**3. EJECUCION DE PLAN PILOTO**	456	12.880
	Definición de criterios para la selección de la población del plan piloto.		
	Planificación de la ejecución del plan piloto.		
	Planificación de la logística necesaria.		
	Ejecución del plan. (30 dias)		
	Evaluación del plan piloto.		
PAGO DE 5 FACILITADORES DEL PLAN PILOTO			42.000
GASTOS DE LOGISTICA (ALIMENTACION, HOSPEDAJES DE FACILITADORES)			15.000
MATERIAL DIDACTICO (hojas, carpetas, marcadores, papel bond, video beam)			18.000
ALQUILER DE LA SALA			44.000
	TOTAL PROGRAMA	**3.688**	**207.200**

Al finalizar cada hito el equipo del proyecto realizara el control de los costos según el plan de gestión, es importante mencionar que el progreso del proyecto se medirá en base a la estructura desagregada del trabajo.

5.2.4 Plan de gestión de la calidad.

5.2.4.1 Objetivos de la calidad en el proyecto

- Cumplir con los estándares de calidad establecidos por la Gerencia Corporativa de Educación y Desarrollo.
- Alcanzar un proyecto estable y sustentable en el tiempo.
- Apegarse a la filosofía de bajos costos.

Para lograr el cumplimiento de las premisas antes mencionadas es importante contar con un equipo de trabajo comprometido con el proyecto, además es responsabilidad del gerente del proyecto eliminar las barreras que pongan en peligro el cumplimiento de los objetivos de calidad, así como promover todas las iniciativas que estén planteadas en materia de la calidad.

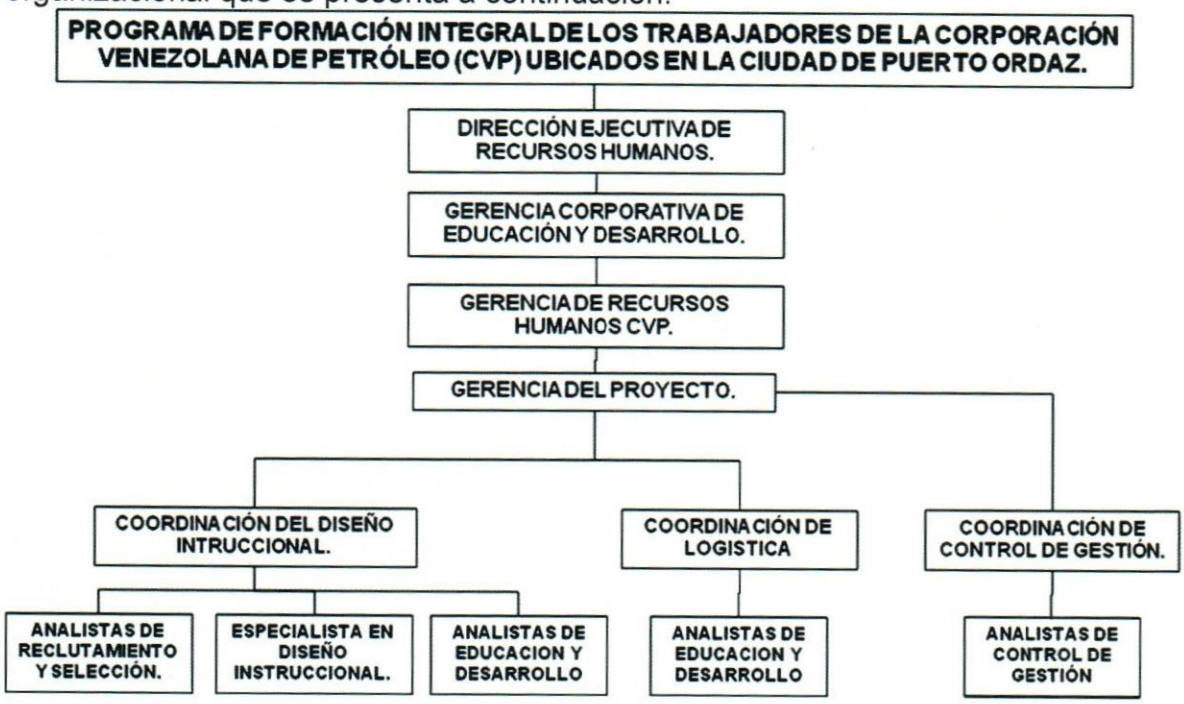
5.2.5 Plan de gestión de los riesgos.

El análisis de los factores que pueden influir en el desarrollo del proyecto requirió de la identificación de los mismos y a su vez su posterior análisis bajo la matriz que compara las probabilidades e impactos así como también el plan de respuesta, los responsables y las fechas metas para ejecutar la actividad.

Nº	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO RELATIVO	TOTAL	IMPACTO ESPECIFICO AL PROYECTO	MITIGACIÓN ESTRATEGIA / ACCIÓN	PROBABILIDAD DE ÉXITO DE LA ACCIÓN	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	FECHA META
1	Falta de autorización de los supervisores para participar en el programa.	4	5	20	Limitaciones en la participación de los trabajadores como facilitadores del programa de formación.	Coordinar con los gerentes de primera linea para explicar la importancia del proyecto y realizar acuerdos de cooperación.	4	Lider del Proyecto.	17/08/2010
2	Limitaciones financieras o de organización (escasez de vacante) para la contratación del especialista.	3	5	15	Retrasos para el diseño de los programas de formación.	Agilizar la posibilidad del contrato tipo Honorarios profesionales.	4	Lider del Proyecto.	11/11/2010
3	Limitaciones financieras para la ejecución del plan piloto.	3	5	15	Limitaciones en el cumplimiento de la ultima fase del proyecto.	Elaborar punto de cuenta para la solicitud de recursos especiales.	3	Analista del Reclutamiento y selección RRHH	24/03/2011
4	Retrasos en la planificación y el desarrollo de las actividades planteadas.	2	3	6	Retrasos en la ejecución del proyecto.	Replanificar la ejecucion del plan piloto	4	Especialista.	
5	Limitaciones en la certificacion de los facilitadores.	1	3	3	Limitaciones para la ejecución del proyecto por falta de certificado de los facilitadores.	Coordinar con el Sistema de Apoyo de la Certificacion Ocupacional (SACO), previamente para establecer alianzas de cooperación.	5	Lider del Proyecto.	08/09/2010

5.2.6 Plan de gestión de los recursos humanos.

El equipo del proyecto está conformado según se muestra en la estructura organizacional que se presenta a continuación:



5.2.6.1 Roles y responsabilidades

A continuación se presentan las actividades que tendrán cada uno de los subequipos del proyecto.

Gerencia del proyecto: este equipo será responsable de la planificación global del proyecto en cada una de sus áreas de conocimiento, así como la autorización de las actividades del mismo.

Coordinación del diseño instruccional: este equipo será responsable de la planificación del proyecto que están orientado al diseño instruccional así como, así como la supervisión de las actividades del mismo.

Coordinación de logística: este equipo será responsable de la planificación del proyecto en materia de organización de logística necesaria para el mismo, así como así como la supervisión de las actividades relacionadas con esta área.

Coordinación de control de gestión: este equipo será responsable del control y seguimiento del proyecto en cada una de sus áreas de conocimiento.

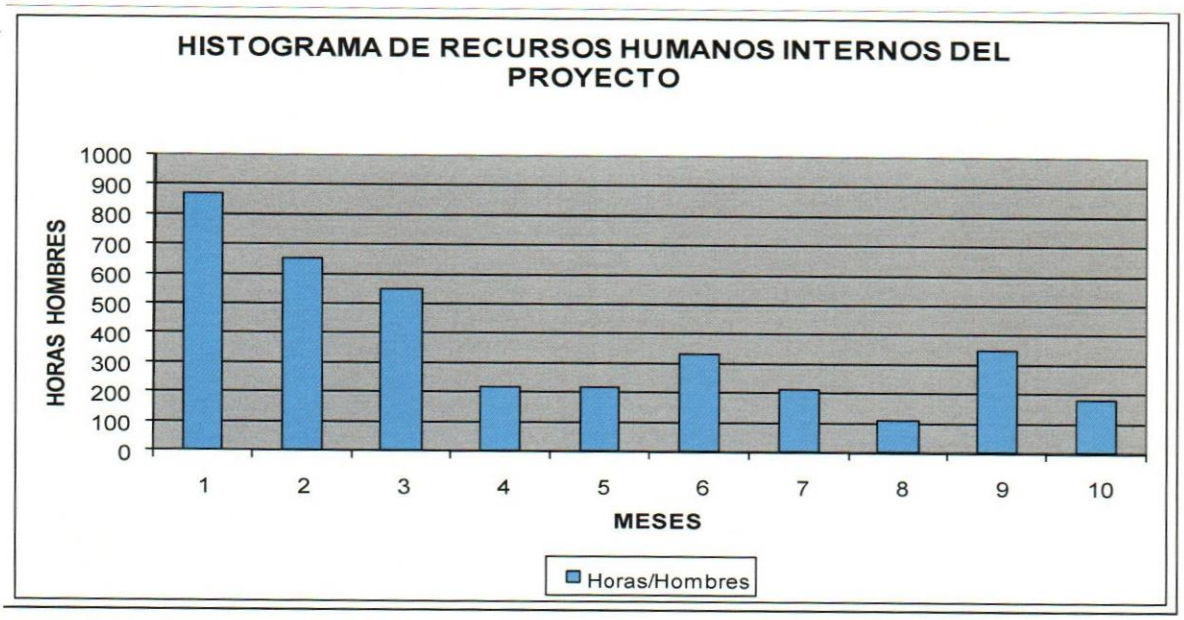
A continuación se presenta el detalle de las actividades que se requieren en el proyecto así como los responsables de cada una de ellas. Además se detalla las responsabilidades referentes a quien autoriza y quien supervisa.

PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE PETRÓLEO (CVP) UBICADOS EN LA CIUDAD DE PUERTO ORDAZ.				
PROYECTO: PLAN DE CAPACITACIÓN DE LOS FACILITADORES PROPIOS				
PAQUETE DE TRABAJO: SELECCIÓN DE LOS FACILITADORES.				
		RECURSOS HUMANOS		
	LISTA DE ACTIVIDADES	**RESPONSABLE**	**SUPERVISA**	**AUTORIZA**
Definición de los criterios de selección de los facilitadores.	***Definir:***	Analistas de Educación y Desarrollo.	Coordinación de diseño instruccional.	Gerencia del proyecto.
	Caracteristicas académicas.			
	Condición laboral.			
	Tiempo en la empresa			
	Disponibilidad.			
Selección de los facilitadores, según los criterios de selección.	**LISTA DE ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**	**SUPERVISA**	**AUTORIZA**
	Ubicar en la base de datos (caracterización de la fuerza laboral) a los trabajadores que cumplan con los criterios establecidos.	Analistas de Educación y Desarrollo.	Coordinación de diseño instruccional.	Gerencia del proyecto.
	Diseñar instrumento de recolección de información, que permita conocer la disponibilidad de los posibles facilitadores y de sus supervisores.	Analistas de Reclutamiento y Selección.		
	Reunión con los supervisores (Gerentes o Lideres) de los trabajadores preseleccionados según base de datos, para validacion de la información.	Analistas de Reclutamiento y Selección / Educación y Desarrollo.		
	Reunión con los trabajadores preseleccionados según base de datos y aplicación de instrumento.			
	Analisis de los datos y selección de 25 facilitadores.	Analistas de Reclutamiento y Selección.		
PAQUETE DE TRABAJO: EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.				
Reclutamiento y selección de especialista en Diseño instruccional.	**LISTA DE ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**	**SUPERVISA**	**AUTORIZA**
	Definir el tipo de contrato. (honorarios profesionales, temporal o permanente)	Analistas de Reclutamiento y Selección.	Coordinación de diseño instruccional.	Gerencia del proyecto.
	Definir el perfil del profesional a contratar.			
	Buscar en base de datos del sistema DOSE (democratizacion de oportunidades de empleo) profesionales que cumplan con el perfil.			
	Iniciar proceso de entrevistas, pruebas y verificaciones.			
	Selección del profesional a contratar			
	Firma de contrato.			
Diseño del plan de capacitación.	**LISTA DE ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**	**SUPERVISA**	**AUTORIZA**
	Establecer estrategias didacticas. (cursos, talleres videoconferencias, charlas etc)	Especialista en Diseño Instruccional	Coordinación de diseño instruccional.	Gerencia del proyecto.
	Establecer tiempo de desarrollo del plan.			
	Definir contenido.			
	Elaboración de materiales.			
	Definir el perfil del facilitador del plan de capacitación.			
	Ubicar en la fuerza laboral propia el profesional adecuado para la actividad.			
	Disenar instrumento de evaluación del plan.			
Ejecucion del plan.	**LISTA DE ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**	**SUPERVISA**	**AUTORIZA**
	Ubicar espacio fisico adecuado para la ejecucion.	Analistas de Educación y Desarrollo	Coordinación de diseño instruccional.	Gerencia del proyecto.
	Establecer cronograma de ejecución			
	Reproducir materiales necesarios.			
	Convocar a los facilitadores seleccionados			
	Ejecutar el plan.			
	Evaluar el plan.			
Certificación de los facilitadores.	**LISTA DE ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**	**SUPERVISA**	**AUTORIZA**
	Establecer alianzas con el Sistema de Apoyo de la Certificacion Ocupacional (SACO), para la realizacion de la certificación correspondiente de los facilitadores.	Analistas de Educación y Desarrollo	Coordinación de diseño instruccional.	Gerencia del proyecto.

PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE PETRÓLEO (CVP) UBICADOS EN LA CIUDAD DE PUERTO ORDAZ.				
PROYECTO: PLAN DE FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES POR COMPETENCIAS.				
PAQUETE DE TRABAJO: SELECCIÓN DE LOS PROFESIONALES REQUERIDOS.				
	LISTA DE ACTIVIDADES	**RECURSOS HUMANOS**		
		RESPONSABLE	**SUPERVISA**	**AUTORIZA**
Reclutamiento y selección de especialista en diseño instruccional.	Definir el tipo de contrato. (honorarios profesionales, temporal o permanente)	Analistas de Reclutamiento y Selección.	Coordinación de diseño instruccional.	Gerencia del proyecto.
	Definir el perfil del profesional a contratar.			
	Buscar en base de datos del sistema DOSE (democratizacion de oportunidades de empleo) profesionales que cumplan con el perfil.			
	Iniciar proceso de entrevistas, pruebas y verificaciones.			
	Selección del profesional a contratar			
	Firma de contrato.			
Asignación de expertos en contenidos.	**LISTA DE ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**	**SUPERVISA**	**AUTORIZA**
	Definir el perfil del (los) profesional (es) expertos en contenidos requeridos para el diseño de los modulos.	Especialista en Diseño Instruccional.	Coordinación de diseño instruccional.	Gerencia del proyecto.
	Ubicar en la base de datos (caracterización de la fuerza laboral) a los trabajadores que cumplan con los criterios establecidos.			
	Selección de facilitadores			
	Reunión con los supervisores (Gerentes o Lideres) de los trabajadores preseleccionados según base de datos, para asignacion temporal del (los) trabajador (es) seleccionados.			
PAQUETE DE TRABAJO: DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN.				
Establecer las prioridades.	**LISTA DE ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**	**SUPERVISA**	**AUTORIZA**
	Definir las competencias que se esperan atender en una primera etapa. (genéricas, ciudadanas, técnicas, habilitantes o supervisorias)	Especialista en Diseño Instruccional.	Coordinación de diseño instruccional.	Gerencia del proyecto.
	Definir los modulos que se diseñaran según la competencia y las necesidades arrojadas por el ejercicio del DNF			
	Convocar a los expertos en los contenidos pre establecidos como prioridad, para el inicio de diseño.			
Diseño del plan.	**LISTA DE ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**	**SUPERVISA**	**AUTORIZA**
	Establecer estrategias didacticas. (cursos, talleres videoconferencias, charlas etc)	Especialista en Diseño Instruccional.	Coordinación de diseño instruccional.	Gerencia del proyecto.
	Establecer tiempo de desarrollo de los modulos.			
	Definir contenido.			
	Elaboración de materiales.			
	Definir el perfil del facilitador de los modulos.			
	Definir el perfil de ingreso a las acciones formativas.			

PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE PETRÓLEO (CVP) UBICADOS EN LA CIUDAD DE PUERTO ORDAZ.				
PROYECTO: EJECUCIÓN DE PLAN PILOTO				
PAQUETE DE TRABAJO: DEFINICIÓN DE CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL PLAN PILOTO.				
		RECURSOS HUMANOS		
	LISTA DE ACTIVIDADES	**RESPONSABLE**	**SUPERVISA**	**AUTORIZA**
Definición de los criterios.	***Definir:***	Analistas de Educación y Desarrollo.	Coordinación de diseño instruccional.	Gerencia del proyecto.
	Características académicas.			
	Condición laboral.			
	Tiempo en la empresa.			
PAQUETE DE TRABAJO: PLANIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN PILOTO.				
	LISTA DE ACTIVIDADES	**RESPONSABLE**	**SUPERVISA**	**AUTORIZA**
Planificacion de logistica necesaria.	Ubicar espacio fisico adecuado para la ejecucion.	Analista de Logistica.	Coordinación de Logistica	Gerencia del proyecto.
	Ubicar equipos necesarios. (video beam, papel bond, pc, etc.)			
	Reproducir materiales necesarios.			
	Establecer el mecanismo para la comida y los refrigerios. (si aplican)			
	Garantizar al facilitador hospedaje y traslado. (si aplica)			
	LISTA DE ACTIVIDADES	**RESPONSABLE**	**SUPERVISA**	**AUTORIZA**
Ejecucion del plan.	Seleccionar población que participará en el plan piloto, según criterios definidos.	Especialista en Diseño Instruccional / Analistas de Educación y Desarrollo.	Coordinación de diseño instruccional.	Gerencia del proyecto.
	Establecer cronograma de ejecución			
	Establecer los modulos a desarrollar en el plan piloto			
	Convocar a los facilitadores seleccionados según cronograma.			
	Convocar a la población seleccionada según cronograma.			
	Ejecutar el plan.			
PAQUETE DE TRABAJO: EVALUACIÓN DEL PLAN PILOTO.				
	LISTA DE ACTIVIDADES	**RESPONSABLE**	**SUPERVISA**	**AUTORIZA**
Evaluar plan.	Definir criterios de evaluación	Especialista en Diseño Instruccional / Analistas de Educación y Desarrollo.	Coordinación de diseño instruccional.	Gerencia del proyecto.
	Aplicar instrumento de evaluacion establecido por la empresa.			
	Procesar la informacion.			
	Elaboración de informe.			

Para llevar a término el proyecto se requieren de 3.688 horas /hombres, aproximadamente distribuidos en 10 meses, tal como se indica en el siguiente histograma.



5.2.7 Plan de gestión de las adquisiciones.
El proyecto no requiere de planes de adquisiciones ya que se ejecutara con personal propio de la organización.

5.2.8 Plan de gestión de las comunicaciones.
En materia de las comunicaciones es importante contar con formatos estándares a fin de homogeneizar la información transmitida. Por otra parte la información será manejada con los programas bajo el ambiente Windows (Excel, Word, Power Point, y Project).

Los mecanismos para la entrega de informes y demás información son electrónica con el uso del Lotus Notes, e impresa bajo los formatos que se desarrollen para tan fin.

Los documentos a entregar son:

- Reportes de Avances: donde se informa los avances que presenta el proyecto según los planes de ejecución de cada una de las áreas de conocimiento.
- Informe del Proyecto: Se refiere al estatus de cada una de alas áreas así como cualquier modificación y/o cambio registrados en el proyecto.
- Informe final del proyecto y lecciones aprendidas: Se refiere al informe del proyecto una vez finalizado en mismo además debe incluir un capitulo de lecciones aprendidas.

A Continuación se muestra la matriz del plan de gestión de las comunicaciones:

EMISOR (ES)	RECEPTOR (ES)	TIPO DE INFORMACIÓN Y FRECUENCIA DE ENTREGA		
		REPORTE DE AVANCES	INFORME DEL PROYECTO	INFORME FINAL Y LECCIONES APRENDIDAS
Coordinación de Diseño instruccional.	Coordinación de Control y Gestión	Semanal en formato electrónico.		
Coordinación de Logistica.	Coordinación de Control y Gestión	Semanal en formato electrónico.		
Coordinación de Control y Gestión	Gerente del proyecto.	Quincenal en formato electrónico.		
Gerente del proyecto.	Gerencia de Recursos Humanos CVP		Mensual en formato electrónico.	Al finalizar el proyecto, en formato impreso.
	Gerencia Corporativa de Educación y Desarrollo.			
	Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos.			

CAPITULO VI: CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Para la elaboración del presente trabajo se planteó un objetivo general que pretendía diseñar el Plan para el Desarrollo de un Programa de Formación Integral de los Trabajadores de la Corporación Venezolana de Petróleo (CVP) ubicados en la ciudad de Puerto Ordaz. Para poder alcanzar tal objetivo fue necesario cumplir con nueve objetivos específicos que abarcaron un conjunto de actividades y a su vez arrojaron unos resultados, a continuación se presentan de manera detallada:

- Desarrollar el caso de negocios del proyecto.

El cumplimiento de este objetivo permitió realizar un análisis de necesidades de la organización, esto con el fin de determinar algunos datos importantes al momento de tomar la decisión de autorizar el proyecto, en este caso se pudo concretar información valiosa como la identificación de la necesidad según el análisis interno y externo de la organización a través de una matriz DOFA, por otra parte se pudo conocer la alineación que existe entre los objetivos del proyecto y los objetivos estratégicos de la organización, además se realizó el análisis de las tecnologías disponibles a fin de tomar decisión acerca de cuál es la mejor; finalmente se realizo un análisis económico a fin de conocer la viabilidad del proyecto, y el análisis de los riesgos que ofrece escenarios de previsión importante para la realización del mismo.

- Diseñar el plan de gestión del alcance.

El cumplimiento de este objetivo garantizó determinar el alcance del proyecto con todo el detalle que este conlleva, a través de la realización de la estructura desagregada del trabajo (EDT) donde se esquematiza las partes del proyecto y se plantean los paquetes de trabajo y las listas actividades de cada una de ellas.

- Diseñar el plan de gestión del tiempo.

Una vez planteados los paquetes y las listas de actividades de actividades, se secuenciaron cada una de ellas a fin de asignarles una duración que permitió realizar un cronograma de todo el proyecto. Este conjunto de actividades lograron cubrir a cabalidad el objetivo antes planteado, y así manejar la información referente al área del conocimiento del tiempo.

- Diseñar el plan de gestión del costo.

Con la creación del cronograma se le asigno el costo a cada una de las actividades para poder elaborar el presupuesto, y de esta manera elaborar el plan de la gestión del costo, lo que permitió cumplir con el objetivo diseñado para tal fin.

- Diseñar el plan de gestión de la calidad.

Una vez planteados los objetivos de la calidad que se deben cumplir en el desarrollo del proyecto y determinar algunas premisas que favorecerán el cumplimiento de los mismos se puede decir que el objetivo referente a la calidad del proyecto fue alcanzado.

- Diseñar el plan de gestión de los riesgos.

Ya en el desarrollo del caso de negocios se habían identificado algunos riesgos latentes en el proyecto, por lo que se procedió a jerarquizarlos y se realizo un plan de respuesta para cada uno de ellos lo que permite afirmar que el objetivo del plan de gestión de los riesgos fue cubierto a cabalidad.

- Diseñar el plan de gestión de los recursos humanos.

Este plan se diseño en base a las actividades planteadas en el plan de gestión del alcance, y se le asigno el responsable de cada una de ellas así como el nivel de supervisión y de autorización, por otra parte se elaboro un histograma que grafica el número de horas hombres que requiere el proyecto él en lapso de tiempo del mismo.

- Diseñar el plan de gestión de las adquisiciones.

Debido a que la planificación del programa se realizara con recursos humanos pertenecientes a la organización y solo se debe contratar a un especialista en diseño instruccional, contratación que se realizara bajo los parámetros establecidos por la Gerencia de Recursos Humanos para el reclutamiento y selección de personal, por lo que no es necesario elaborar un plan de ejecución de las adquisiciones.

- Diseñar el plan de gestión de las comunicaciones.

El cumplimiento de este objetivo permitió definir los mecanismos para el manejo de la información durante la ejecución del proyecto, por lo que se establecieron los tipos de documentos a entregar, por quien, para quien y cada cuanto tiempo.

En este sentido se puede decir que todos los objetivos planteados fueron cubiertos.

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para la elaboración del Plan para el Desarrollo de un Programa de Formación Integral de los trabajadores de la Corporación Venezolana de Petróleo (CVP) ubicados en Puerto Ordaz, se siguió la metodología propuesta por el Project Management Institute (2008), es importante destacar que la planificación de este proyecto está orientado a contribuir con el objetivo estratégico de la organización que apunta a: "*Asegurar la plataforma tecnológica de vanguardia y el recurso humano idóneo*".

De acuerdo al plan de ejecución del "Plan para el Desarrollo de un Programa de Formación Integral de los trabajadores de la Corporación Venezolana de Petróleo (CVP) ubicados en Puerto Ordaz", este debe ser concluido en un lapso de diez (10) meses aproximadamente, con un costo total estimado de 207.200 Bsf.

El equipo de principal del proyecto está constituido por 10 personas y a medida que el proyecto avance se incorporado y retirando integrantes al mismo. A demás es importante destacar que la mayor carga de horas hombres del proyecto está concentrada en los 3 primeros meses.

A partir de las conclusiones antes planteadas es importante mencionar algunas recomendaciones:

- Es imprescindible hacer constante seguimiento al ingreso del especialista en diseño instruccional, ya que esto garantiza la continuidad del proceso de diseño fundamental en todo el programa.

- De igual manera es fundamental realizar un cercano control a los riesgos identificados, así como la actualización de este plan de ejecución durante el

desarrollo del programa. Esto debido a que en general el impacto de los riesgos identificados en el programa alteraría el cronograma del proyecto.

En consecuencia, se recomienda la autorización del plan descrito, por el nivel jerárquico correspondiente (Dirección ejecutiva de Recursos Humanos), y desarrollar según lineamientos detallados en el presente plan.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I (2002). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia: Mc. Graw Hill.

Estraño, L (2006) Procesos en la Gerencia de Proyectos. Cátedra: Procesos en la Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello.

Giarratana (2008). *Como capacitar a su personal*. Consultado en Junio 26, 2009 disponible en http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=1447

Organización de las Naciones Unidas (2008). Situación y perspectivas para la economia mundial, 2008. Consultado en mayo 04, 2009 disponible en http://www.un.org/esa/policy/wess/wesp2008files/es_sp.pdf.

Palacios, Luis E. (2005). Gerencia de Proyectos. Un Enfoque Latino. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Petróleos de Venezuela S.A (1999*). Guías de gerencia de proyectos de inversión de capital*. Comité de operaciones de PDVSA.

Petróleos de Venezuela S.A (2005). *Petróleos de Venezuela.* Consultado en Febrero 15, 2009 disponible en http://www.pdvsa.com/

Petróleos de Venezuela SA (2007). *Bariven*. Consultado en Febrero 15, 2009 en http://intranet.pdvsa.com/portal_corporacion/filiales/bariven/quienes-somos

Petróleos de Venezuela SA (2007). *Cadena de Valor*. Consultado en Febrero 15, 2009 en http://intranet.pdvsa.com/portal_corporacion/funciones/rrhh/cadenas-de-valor

Petróleos de Venezuela SA (2007). *Comercio y suministro*. Consultado en Febrero 15, 2009 en http://intranet.pdvsa.com/portal_corporacion/informacion/productos

Petróleos de Venezuela SA (2007). *Deltaven*. Consultado en Febrero 15, 2009 en http://intranet.pdvsa.com/portal_corporacion/informacion/productos

Petróleos de Venezuela SA (2007). *Exploración y Producción*. Consultado en Febrero 15, 2009 en http://intranet.pdvsa.com/portal_corporacion/negocios/exploracion-produccion/quienes-somos.

Petróleos de Venezuela SA (2007). *Intevep*. Consultado en Febrero 15, 2009 en http://intranet.pdvsa.com/portal_corporacion/filiales/intevep/quienes-somos

Petróleos de Venezuela SA (2007). *Organigrama*. Consultado en Febrero 15, 2009 en http://intranet.pdvsa.com/portal_corporacion/funciones/rrhh/quienes-somos/organigrama

Petróleos de Venezuela SA (2007). *Palmaven*. Consultado en Febrero 15, 2009 en http://intranet.pdvsa.com/portal_corporacion/filiales/palmaven/quienes-somos

Petróleos de Venezuela SA (2007). *PDVSA América*. Consultado en Febrero 15, 2009 en http://intranet.pdvsa.com/portal_corporacion/filiales/pdvsa-america/quienes-somos

Petróleos de Venezuela SA (2007). *Refinación*. Consultado en Febrero 15, 2009 en http://intranet.pdvsa.com/portal_corporacion/negocios/refinacion/quienes-somos

Petróleos de Venezuela (2008), Guía administrativa para la detección de necesidades de formación. Boletín RRHH230108.

Project Managament Institute (2008). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos.* Pennsylvania: Tercera Edición.

Valdés, J. y Piloto, T. (2005*). La gestión por competencias en el sector de las finanzas y precios.* Folletos gerenciales. Consultado en 03 de marzo de 2009 en http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=25591116&lang=es&site=ehost-live

Yaber, G y Valarino, E (2003). *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia.* Seminario sobre líneas de investigación en gerencia y economía de la empresa. Universidad Metropolitana. Caracas-Venezuela