

TESIS
GP 2001
R68



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION DE POSTGRADOS
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS



TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

“Evaluación Metodológica del Proyecto Sistema Balanceado de Indicadores Gestión del Negocio Bariven Oriente”

Por:

Onelys Del Valle Romero Jimenez

Trabajo Especial de grado para Optar al Título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Profesor Asesor:
Luis Enrique Palacios

Caracas, Octubre 2001

TABLA DE CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION
- 1.3 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DEL TRABAJO
- 1.5 DIFICULTADES QUE PRESENTA

2 MARCO TEORICO

- 2.1 DEFINICION DEL PROYECTO
- 2.2 CARACTERISTICAS
- 2.3 ORIGEN DEL PROYECTO
- 2.4 EL PROYECTO COMO HERRAMIENTA ESTRATEGICA
- 2.5 IDENTIFICACION DEL PROYECTO
- 2.6 TIPOS DE PROYECTOS
- 2.7 DIMENSIONAMIENTO DEL PROYECTO
- 2.8 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO
- 2.9 PROCESOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS
- 2.10 PROCESOS SEGÚN AREAS DE CONOCIMIENTO
- 2.11 SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES

3 METODOLOGIA PARA DESARROLLAR EL SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES

- 3.1 FASE I: DEFINIR EL NEGOCIO Y SUS ESPECIFICACIONES
- 3.2 FASE II : DEFINIR OBJETIVOS E INDICADORES
- 3.3 FASE III: DEFINIR LAS METAS E INICIATIVAS DEL SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES
- 3.4 FASE IV: PLAN DE IMPLANTACION DEL SBI

4 METODOLOGIA DE EVALUACION DEL PROYECTO

- 4.1 DOCUMENTACION DEL PROYECTO
- 4.2 APLICACIÓN DE INSTRUMENTACION DE MEDICION Y TABULACION DE RESULTADOS
- 4.3 DESARROLLO DE CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5 TABULACION DE RESULTADOS

- 5.1 TABLA DE CALIFICACION
- 5.2 TABULACION DE RESULTADOS

6.-EVALUACION METODOLOGICA

- 6.1 MANEJO DEL ALCANCE DEL PROYECTO
- 6.2 MANEJO DEL TIEMPO
- 6.3 MANEJO DE LOS COSTOS
- 6.4 MANEJO DE LA CALIDAD
- 6.5 MANEJO DEL RECURSO HUMANO
- 6.6 MANEJO DE LAS COMUNICACIONES
- 6.7 MANEJO DE LOS RIESGOS

1.- CAPITULO INTRODUCTORIO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El SBI nace a fines de la década de los ochenta, básicamente como un estudio-diagnóstico empresarial. A raíz de la evaluación de los procesos de calidad en el mundo, algunas corporaciones constataron su importancia y la necesidad de profundizar en el tema, lo que llevo a Robert Kaplan , de la universidad de Harvard, y David Norton a esbozar el SBI, como un sistema de medición más amplio que el previo de medición de procesos.

A partir de 1992, el SBI es considerado un mecanismo que resulta indispensable incorporar a la manera de trabajar del negocio, ya que se pasa de un sistema de medición a un sistema gerencial, a una filosofía de funcionamiento del negocio.

El gerente de presupuesto y Control de gestión de la División Exploración y producción, Nerio González, recordó que cuando comenzó a darse el proceso de transformación en Lagoven y Maraven , surgió la necesidad de definir como lo escrito en papel se podía llevar a la práctica. Como implantar esa estrategia. La respuesta a esta interrogante es el SBI.

Anteriormente, los ejercicios de planificación estaban dirigidos a medir la actividad operacional a corto plazo. Dentro de las operadoras había una conciencia de costos, pero no una conciencia financiera. Estabamos preocupado por el dinero que entraba y lo que gastábamos y no por el valor que estábamos creando. Crear valor es darle un retorno sostenido al accionista

El SBI es un paso adelante, luego de un análisis de las fortalezas internas de la corporación y de nuestro financiamiento, hasta construir una visión integral que considera además de los procesos internos físicos, las relaciones con la gente- columna vertebral del éxito alcanzado por la industria petrolera nacional e internacional, clientes y socios.

Los factores involucrados en el éxito de una corporación tienen una relación muy estrecha. No solo es el hecho de extraer petróleo. Atado a esto hay organizaciones y conocimientos. Está el ambiente y las comunidades. Esta el accionista.

En este sentido perspectivas interrelacionan estos aspectos de la siguiente manera: la de aprendizaje organizacional centra su atención en los aspectos relacionados con la competencia de la gente y permite establecer mecanismos de desarrollo de aprendizaje organizacional, centra su atención en los aspectos relacionados con la competencia de la gente y permite establecer mecanismos de desarrollo de aprendizaje en la organización, sirviendo como punto de partida en la mejora de procesos, por la relación causa-efecto establecida entre los objetivos de los cuatro niveles. Esta segunda perspectiva de procesos internos- a su vez, está asociada a la eficiencia y la productividad de la organización, lo cual se traducirá en resultados financieros. El éxito de la gestión de los procesos generará satisfacción del cliente y, en consecuencia, mayores ingresos, lo cual crea valor de manera continua a la corporación y al accionista, que en el caso de PDVSA es el propio país.

Desde hace muchos años PDVSA había funcionado entre varias filiales, (CORPOVEN, MARAVEN, DELTAVEN, LAGOVEN entre otras), posteriormente desde el año 1999, cuando se unificaron todas las filiales. PDVSA se dio cuenta que le sobraban recursos, sobre todo de personal y se vio en la necesidad de implantar un sistema de evaluación a través de todas las organizaciones. Es por esta razón que PDVSA BARIVEN,

conscientes de la responsabilidad hacia nuestros clientes y también hacia nuestros proveedores. PDVSA ha asumido el compromiso de implantar un Sistema Balanceado de Indicadores que nos permita medir en forma cualitativa y cuantitativa la gestión medular de nuestros procesos de procura, inventario, entre otros. Con esta iniciativa apoyamos la creación de nuevas sinergias que nos permitirán alinear y potenciar los esfuerzos que realizamos en la búsqueda de la excelencia, tanto con nuestros clientes en las operaciones de PDVSA, como con los proveedores nacionales de bienes y servicios.

Este proyecto muestra la forma en que los directivos pueden utilizar esta herramienta revolucionaria para movilizar a su gente, a fin de que cumpla la misión, la cual es: "lograr la satisfacción del cliente, mediante el suministro de bienes y servicios, de acuerdo a la calidad requerida, oportunidad y al menor costo total, creando así el máximo valor para la industria petrolera, petroquímica y carbonífera, contribuyendo al desarrollo de una industria nacional competitiva, apoyándonos en una plataforma tecnológica adecuada, un personal excelente, y una base de suministro optimizada, en armonía con el ambiente. Para estos contamos con un equipo de trabajo con un sentido de propósito, donde la calidad es un elemento internalizado en cada una de nuestras acciones con el fin de compartir responsabilidades y beneficios con nuestros clientes y proveedores.

El sistema balanceado de indicadores, más que un sistema de medición es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.

Los principios fundamentales del Sistema balanceado de Indicadores nos permite tener una Orientación hacia el cliente, enfoque sistémico en los procesos, Actitud permanente hacia el cliente, responsabilidades claras y compartidas, decisiones basadas en Mediciones, Trabajo en equipo, Relaciones de Beneficio mutuo con Proveedores Integridad del personal y liderazgo compartido.

En el anexo 1 se muestra la Tabla resumen del Proyecto, y en el anexo 2 y 3 la curva S describiendo el avance del proyecto evaluado.

1.1.1 TABLA RESUMEN DE RESULTADOS DEL PROYECTO

ÁREA	Original	Final	Variación
Fecha de arranque	05/01/1999	15/03/1999	11 %
Fecha de terminación	12/07/2001	18/07/2001	3 %
Duración	1 año, 6 meses	1 año, 7 meses	6 %
Costo	Esta implícito en Presupuesto de gasto PDVSA-Bariven Oriente	53.62 MMBS	N/A

<p>Alcance</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ DEFINICION DE ESTRATEGIA DEL NEGOCIO, ENFOCADA HACIA OBJETIVOS ESTRATEGICOS. ➤ CAUSA-EFECTO, CALCULO DE INDICADORES RESULTADOS E INDICADORES GUIAS, Y DEFINICION DE METAS. AÑO 2000 Y 2001. ➤ DISEÑO E IMPLANTACION DEL SISTEMA STRATEGO PARA MEDICION DE INDICADORES. ➤ DEFINICION DE METAS AÑO 2001 HASTA 2006 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ DEFINICION DE ESTRATEGIA DEL NEGOCIO, ENFOCADA HACIA OBJETIVOS ESTRATEGICOS. ➤ CAUSA-EEFCTO, CALCULO DE INDICADORES RESULTADOS E INDICADORES GUIAS, Y DEFINICION DE METAS.AÑO 2000 Y 2001. ➤ DISEÑO E IMPLANTACION DEL SISTEMA STRATEGO ➤ IMPLANTACION DE PAGINA INTRANET , CON LA INFORMACION RELEVANTE DEL PROYECTO ➤ DEFINICION DE METAS AÑO 2000 Y 2001, YA QUE HAY REFORMULAR METAS ANULAMENTE.
-----------------------	---	--

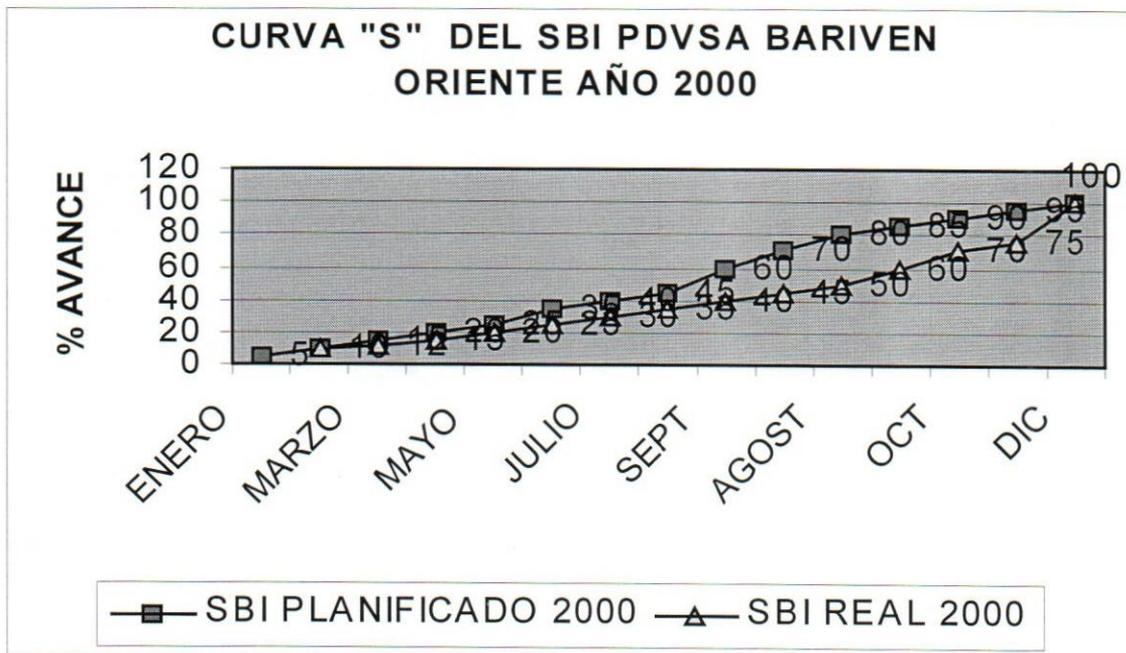
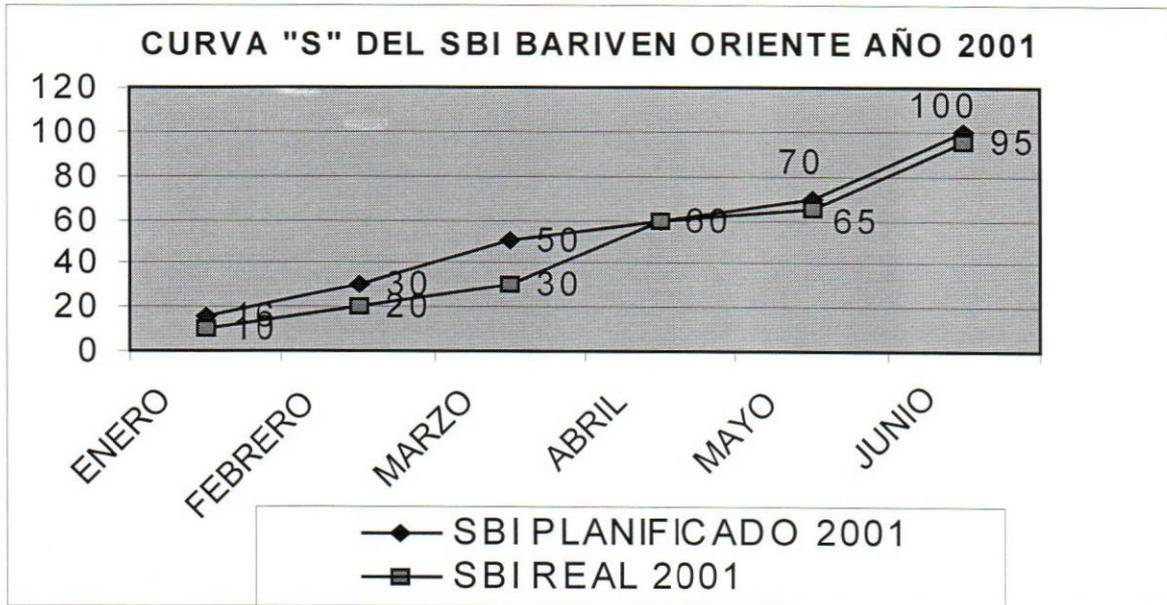
Hitos	
	<ul style="list-style-type: none">• SE REALIZO DEL DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE TODA LA ORGANIZACIÓN DE BARIVEN ORIENTE 02/2000.• REUNIONES EXTRAMUROS CON EL PERSONAL EJECUTIVO EN CARACAS. 2 EXTRAMUROS REALIZADOS AÑO 2000 Y 2001• REUNION PARA DEFINICION DE INDICADORES DE RESULTADOS , PERSONAL NOMINA MAYOR. LIDERES Y ANALISTAS. REALIZADAS 5 REUNIONES AÑO 2000• SE DEFINIERON LOS INDICADORES DE RESULTADOS DE TODA LA ORGANIZACIÓN 04 y 05/2000• SE REFORMULARON LOS INDICADORES DE RESULTADOS 10/2000• SE DEFINIERON INDICADORES GUIAS 06/2000• SE REFORMULARON INDICADORES GUIAS 03/2001• SE DEFINIERON LAS METAS AÑO 2000 HASTA 2006. FINALES 1999• SE REFORMULARON LAS METAS DEL AÑO 2000. ENERO 2000• REFORMULACION METAS AÑO 2001.FEBRERO 2001• COMPRA DE LICENCIA DE STRATEGO A PDVSA E&P. MARZO 2000• INSTALACION DE PAQUETE STRATEGO EN PDVSA BARIVEN. MAYO 2000• SOLICITUD DE PAGINA EN INTRANET CON PRINCIPALES INFORMACION DEL PROYECTO. .ENERO 2000• APROBACION DE LA SOLICITUD. MARZO 2000.• INSTALACION DE PAGINA INTRANET CON INFORMACION DE SBI, ABRIL 2000

1.1.2 Curva de avance del proyecto objeto de estudio

A continuación se presenta la curva de avance del proyecto, luego de replanificado con el nuevo alcance. Este curva s cuadro fue facilitado por el gerente del proyecto y vaciado en Curvas "S", para observar mejor el comportamiento del proyecto durante su vigencia. A Grandes rasgo se puede observar que no hubo mucha variación con respecto al alcance original del proyecto.

MES	%AVANCE PLANIFICADO	%AVANCE REAL	% desvio
AÑO 2000			
ENERO	5	5	0
FEBRERO	10	10	0
MARZO	15	12	3
ABRIL	20	15	5
MAYO	25	20	5
JUNIO	35	25	10
JULIO	45	35	10
AGOSTO	60	40	20
SEPTIEMBRE	70	45	25
OCTUBRE	80	50	30
NOVIEMBRE	90	70	20
DICIEMBRE	95	75	20
AÑO2001			
ENERO	15	10	5
FEBRERO	30	20	10
MARZO	50	30	20
ABRIL	60	60	0
MAYO	70	65	5
JUNIO	100	95	5
JULIO	100	100	0

CURVA "S" SBI INCLUYENDO SUS CUATRO 4 FASES:



1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 OBJETIVOS GENERALES DEL PROYECTO SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES DE BARIVEN ORIENTE

- Crear sistema que mida el desarrollo de una cultura de servicio y de negocio enfocada en la satisfacción del cliente.
- Medición de la alineación continua con los planes de Pdvsa–Bariven con las necesidades del cliente y otras partes interesadas.
- Desarrollar estrategias de evaluación ágiles y efectivas acordes a las necesidades y expectativas de nuestra gente.
- Impulsar el intercambio de información, conocimientos y experiencias entre los equipos de trabajo para facilitar la mejora continua de los procesos.
- Realzar un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procedimientos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.
- Diseñar un sistema para controlar el servicio de procura y administración de inventario confiable que anticipe y supere sus necesidades en cuanto a calidad.
- Impulsar el intercambio de información, conocimientos y experiencias entre los equipos de trabajo para facilitar la mejora continua de los procesos.
- Contribuir a desarrollar nuevos servicios que satisfagan las necesidades del cliente.
- Contribuir a desarrollar y mantener planes específicos que consideren la seguridad y riesgos potenciales en las actividades de la organización , para el personal, los clientes y el ambiente.
- Implantar un sistema computarizado que mida la gestión del negocio. Como el STRATEGO

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROYECTO SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES

- Crear sistema que mida el desarrollo de una cultura de servicio y de negocio enfocada en la satisfacción del cliente en el año 2000 Y año 2001.
- Cálculo de los indicadores de la gestión del negocio clasificado en 4 perspectivas: Perspectiva financiera, perspectiva cliente-socios y comunidades y Perspectiva interna y perspectiva organizacional.
- Medir metas a corto plazo (Anuales) para proyectar Metas Futuras del plan de negocio PDVSA BARIVEN.
- Implantar Sistema de medición de indicadores STRATEGO
- Implantar página intranet con información relevante del proyecto.
- Generar conclusiones y recomendaciones para ser incorporados en la ejecución del SBI PARA LOS MESES Y AÑO FUTUROS.

1.3 JUSTIFICACION DEL PROYECTO

EL Sistema Balanceado de Indicadores de la Gestión Bariven Oriente proporciona los conocimientos necesarios para aplicar las herramientas que la gerencia contemporánea de PDVSA_BARIVEN A a nivel de todas las áreas: Caracas, Puerto la Cruz, Paraguaná, Occidente, Tablazo, Centro y Oriente objeto del presente proyecto utiliza para planificar, analizar y controlar la gestión empresarial en un contexto de creación de valor.

Este proyecto imparte los conceptos y herramientas requeridas para efectuar un control de gestión gerencial mediante el establecimiento de las bases de un efectivo sistema de análisis de control de gestión.

Actualmente me encargo de reportar toda la gestión de Bariven –Oriente enfocada hacia Maximizar el máximo valor a la corporación. Todos los participantes de este proyecto, el cual suma un total de 84 participantes tienen la oportunidad de aplicar los conceptos asociados al control de gestión empresarial y reportarlo mensualmente al departamento de Apoyo y Gestión operacional para consolidarlo e informar a la gerencia general de PDVSA BARIVEN CARACAS como estamos en cada uno de los objetivos organizacionales, iniciativas y metas del negocio con el propósito de demostrar que PDVSA –Bariven realmente es y será un negocio rentable.

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

El presente trabajo está orientado a la aplicación de la metodología para el desarrollo de proyectos, adaptándolo a la evaluación de proyectos ejecutados, no se pretende en consecuencia, evaluar la metodología misma. La evaluación se realizará al proyecto seleccionado, Diseño e implantación del Sistema Balanceado de Indicadores de PDVSA BARIVEN ORIENTE, tomando como referencia la información disponible.

1.5 DIFICULTADES QUE PRESENTA EL PROYECTO

La dificultad más relevante durante la investigación fue conseguir la documentación ya que todas las personas involucradas en el proyecto, concidían que la información era confidencial, la cual le pertenece a PDVSA BARIVEN o PDVSA EXPLORACION Y PRODUCCION , que fue la del proyecto piloto, por lo que no puede ser reproducida sin la debida autorización del nivel correspondiente de la alta gerencia, aunque la persona quien solicite la información sea empleado de la misma empresa. A pesar de que se consiguió alguna información a través de este mecanismo, no fue posible conseguir información importante del proyecto: como la memoria descriptiva, diagrama de gant, presupuesto del proyecto , listado de compras de materiales, entre otros., ya que no se pudo tener acceso al los archivos principales del gerente del proyecto, donde se asume estén todos estos documentos.

-
- **Carácter evolutivo:** tiene un ciclo de vida, donde se producen secuencialmente las tranformaciones de un conjunto de materias primas, a productos y servicios comercializables con mayor valor agregado.

2.3 ORIGEN DEL PROYECTO:

Los proyectos se convierten en la respuesta que generan personas u organizaciones, en su búsqueda por producir SOLUCIONES INTELIGENTES para atender las necesidades en el mercado de usuarios.

Cuando se habla de proyectos es necesario entender que como producto de su realización, se generan CAMBIOS en el sistema vigente. Estos cambios pueden ser a nivel de infraestructura productiva de la empresa, como puede ser un nuevo almacén; a nivel de procesos, cuando se hacen variaciones en la manera de realizar la producción; a nivel de recursos, al incorporar nuevo personal en la organización o a nivel estructural cuando se reorganizan las responsabilidades de un departamento en la compañía.

En este caso, el proyecto se transforma en la herramienta de cambio que tiene la planificación estratégica de toda la organización de Bariven Oriente, en el momento que se visualizo un futuro deseado de medir la gestión de Bariven Oriente de una forma equitativa y bajo un mismo lenguaje con respecto a todas las otras unidades de campo y organizaciones de PDVSA.

2.4 EL PROYECTO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRÁTEGICA:

Este proyecto es una herramienta de planificación estratégica, es fundamental entender a este proceso como el análisis global de los ambientes interno y externo de la organización , para desarrollar una visión integral conformada por la misión, los objetivos, las estrategias, metas y programas.

2.5 IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS.

La organización debe ser capaz de identificar cuándo una labor se presta para ser gerenciada como un proyecto. No existe un punto claro donde un esfuerzo deje de ser considerado como un proceso de operación continua y pase a ser un proyecto.

La definición para este caso en particular "SISTEMA BALANCEADO DE IDCADORES PARA PDVSA BARIVEN" presentar características de TEMPORALIDAD, MULTIDICIPLINARIDAD Y PRODUCTO UNICO, el cual ha seguido en la lucha continua de seguir siendo mejorado. Sin embargo, es posible conseguir ejemplos de la vida real, donde no necesariamente se cumplan en su totalidad estas condiciones. Igualmente, pueden existir operaciones continuas que perfectamente cumplan con algunas de estas condiciones.

Dada esta situación, se puede generar un MAPA VISUAL que permita delimitar el campo de los proyectos y el de operación continua. Para construir esta herramienta de identificación es conveniente introducir el concepto de COSTO ESPERADO DE EQUIVOCACION como el resultado de multiplicar el costo unitario de una equivocación por su probabilidad de ocurrencia.

$$\text{Costo esperado de Equivocación} = \text{Costo de la Equivocación} * \text{Probabilidad de la equivocación}$$

UN PROYECTO se puede considerar a todo esfuerzo que por el alto costo esperado de equivocarse, el ensayo y error y el ajuste sobre la marcha, tradicionalmente empleados en las operaciones continuas, resultan menos eficientes que una metodología sistemática de gerencia de proyectos, caracterizado por un alto nivel de planificación PREVIA a la ejecución de las tareas.



2.6 TIPOS DE PROYECTOS.

Para alcanzar una visión integral de un proyecto es fundamental entender a profundidad que tipo de proyectos es el que se desea realizar, ya que para garantizar el éxito hace falta tener una idea muy clara que permita definir cuáles

serán los parámetros fundamentales a controlar, ya sea un manejo eficiente de los costos, de los tiempos, del desempeño, de factores sociales, etc.

Es imposible clasificar a todos los proyectos en una categoría. Sin embargo, se pueden caracterizar utilizando una herramienta denominada continuum. Este instrumento consiste en graficar una recta cuyos extremos representan conceptos opuestos y luego ubicar el proyecto a evaluar en base a su posición relativa en la línea, de forma que se pueda analizar la proximidad a alguno de los extremos.

A continuación algunos continuums propuestos para este proyecto:

VALOR AGREGADO: Se refiere a la importancia que tiene el valor añadido intelectual. Este aspecto es de fundamental comprensión cuando se está frente a proyectos donde el resultado final del trabajo realizado alcanza maximizar el valor agregado a la corporación PDVSA.

MULTIDISCIPLINARIEDAD: Distingue al proyecto según la cantidad de disciplinas distintas que hacen falta involucrar para resolver el problema implicado en el proyecto. Es fundamental para determinar el esfuerzo organizativo del personal y sus interrelaciones profesionales en le afán por alcanzar un equipo que trabaje con efectividad. Una buena gerencia de proyectos entiende que este factor influye significativamente en la efectividad del equipo de trabajo, ya que no es fácil lograr consenso cuando hay personal con formación profesional muy variada.

La magnitud de la mayoría de las organizaciones latinas y el poco avance tecnológico han hecho que no exista un nivel de especialización muy profundo, observándose que el personal ha tenido que multiplicarse resultando en profesionales más integrales, CON UNA VISIÓN MUY COMPLEJA DL NEGOCIO Y CON BUENA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN.

GENERACION DE CONOCIMIENTOS: Esta distinción se emplea en este proyecto para resaltar el hecho de que se pueden tener proyectos destinados a producir nueva información, conocimientos o tecnología, donde la gran parte del gasto está relacionado con la búsqueda de la información y horas de trabajo humano.

2.7 DIMENSIONAMIENTO DEL PROYECTO

Según la Cadence Management Corporation existen 4 tamaños básicos de proyectos : Micro, pequeño, mediano y grande; en función de diversas variables como la cantidad de horas laborales, el número de personas que conforman el equipo de trabajo, el tiempo requerido para ejecutar el plan, la información que componen el plan y la frecuencia con que se preparan informes:

Este proyecto se delimita como un proyecto mediano, ya que requiere de un grupo de personas para su ejecución, se prolongo por espacio de un año, se requirió de múltiples reuniones para preparar el plan de trabajo, que incorpora la delimitación

de roles y responsabilidades para los miembros de los equipos y los gerentes funcionales de apoyo, trae desarrollados supuestos en los que se prepara el plan, puntos clave de éxito y se establecen medidas para controlar los cambios. Este proyecto se revisa mensualmente de forma frecuente por la gerencia y contaba con 2 replanificadores por área.

2.8 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.

Es importante conocer las etapas de todo proyecto:

2.8.1 Periodo de Investigación: Es el periodo donde se detectan y delimitan situaciones problemáticas, preparando el terreno para la aparición de ideas. Suele ser una etapa de mucha incertidumbre, en donde la organización no tiene mucha seguridad de que la inversión de recursos para la investigación resulte rentable.

2.8.2 Idea del Proyecto: Suele suceder al comienzo en el ciclo de vida o cuando los productos o servicios requieren una mejora importante en su vida productiva. Es el momento del dominio de la Creatividad y del olfato del negocio. La aparición de esta idea viene acompañada del toque brillante de la mente humana en su afán de conseguirle solución a los problemas que se plantea. No aparece haber forma de asegurarse que se alcancen las ideas correctas en un momento oportuno, mas sí se puede entrenar y preparar a la organización para favorecer que estas ideas no sean COARTADAS en su proceso de generación, mediante técnicas como el pensamiento irruptivo, divergente o alternativo.

2.8.3 Periodo de formulación: Implica la estructuración de la idea como una alternativa VALIDA para la solución de los problemas detectados en la investigación . Allí se estructura la manera como puede esa idea transformar una realidad y sus consecuencias. En este período es cuando se suele hacer una investigación exhaustiva del mercado, su tamaño, características y proyecciones, se analizan los principales asuntos técnicos que permiten resolver el problema y se calculan los grandes números financieros del proyecto

2.8.4 Evaluación: Son las actividades destinadas a generar las APROBACIONES necesarias para iniciar el proyecto. La profundidad de la evaluación dependerá de las políticas de la organización, de la aversión al riesgo de los inversionistas y tomadores de decisión, de lo claro que se perciba su necesidad real, etc.

2.8.5 Proyecto: Es el momento de hacer realidad la idea planteada, pasando por una fase de iniciación, fases intermedias donde se organiza, planifica, ejecuta y controlan las actividades y finalmente una fase de terminación, hasta que las operaciones puedan hacerse cargo de la marcha.

2.8.6 Introducción al mercado: Es el período TRANSICIONAL pre y post natal de los resultados del proyecto, donde el mercado de usuarios comenzará a

interrelacionarse con los cambios conducidos con los nuevos productos y servicios. Este período se caracteriza porque genera un GASTO ENERGETICO y de esfuerzo humano muy importante en el ciclo de vida de la idea y suele requerir mucha atención gerencial de la organización.

2.8.7 Crecimiento: Corresponde al proceso de PENETRACION del mercado, donde se transmiten los beneficios de la unidad productiva y se vuelve rutinario el uso y consumo por los usuarios y beneficiarios de la idea. Se caracteriza por tener curvas de aprendizaje con variaciones significativas y donde las mejoras son fáciles de observar y se producen resultados a corto plazo.

2.8.8 Madurez: Es el periodo de la ESTABILIDAD, donde los productos se hacen rutina de consumo de sus fieles usuarios. El rango de tiempo puede ser sumamente prolongado, al tiempo que hay productos que pareciera que permanecerán en la mente de sus usuarios por períodos interminables, inclusive pasando de generación en generación, como puede ser el caso de una obra de arte o un símbolo turístico.

2.8.9 Deterioro y muerte: Constituye el periodo de decaimiento, desinversión y posible muerte de la idea para darle paso a que las nuevas generaciones de ideas muestren sus beneficios y sean aceptadas por los usuarios. Este proceso puede ser lento y paulatino cuando se produce por OBSOLESCENCIA, o simplemente radical cuando se trata de un cambio del paradigma existente.

Se considera como un proyecto a los cambios emprendidos en las etapas de inversión, reinversión y liquidación de la idea, ya que los procesos de optimización tienden a ser repetitivos y por lo tanto pueden perder su condición de únicos.

2.9 PROCESOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS:

la conducción de los proyectos se realiza mediante una serie de procesos, definidos según el enfoque sistémico como la aplicación de herramientas y técnicas a un elemento de entrada, con el objeto de obtener una salida de mayor valor agregado.

2.9.1 Entradas: Son documentos o elementos documentales sobre los cuáles se trabajará.

2.9.2 Herramientas y técnicas: son mecanismos y procedimientos que se aplican sobre las entradas para producir salidas.

2.9.3 Salidas: Son documentos o elementos documentales, resultado de aplicar las herramientas las entradas.

En la gerencia de proyectos se aplican los procesos básicos de la gerencia operacional como son la planificación , ejecución y control. Sin embargo, por su carácter temporal , aparecerán dos procesos adicionales: Iniciación y planificación.

2.9.4 Iniciación: Es un proceso de reconocimiento, aprobación y compromiso hacia una actividad. Es verificar que existe y generar la energía para su consecución.

2.9.5 Planificación: es un proceso de sistematización, ordenamiento y diseño de un esquema factible para lograr los objetivos de una actividad. en este proceso se definen los qué, cómo, cuándo, dónde ,etc. Para la posterior ejecución de la acción iniciada.

2.9.6 Ejecución: ES un proceso de coordinación y realización de una actividad, que es consecuencia al proceso de planificación.

2.9.7 Control: Es un proceso de búsqueda de información, medición y comparación de los hechos con respecto a lo planeado. El proceso plantea la toma de decisiones con respecto a la situación evaluada.

2.9.8 Terminación: Es un proceso de formalización y entrega de la labor realizada hacia siguientes etapas en el ciclo de vida de la actividad o proyecto.

El procedimiento es una sola dirección, excepto cuando se llega al proceso de control, en el cual se plantea la necesidad de tomar alguno de los tres posibles caminos.

- **Finalización:** de la actividad, que se sucede cuando la medición indica que lo ejecutado cumplió con todo lo que esta planificado y se pasa al proceso de cerrar .
- **Continuación** de la actividad, decisión que se toma cuando la medición está en sintonía con lo planificado, pero todavía queda trabajo por hacer por lo que sigue ejecutando.
- **Replanificación:** se plantea cuando hay una diferencia, significativa entre lo planeado y lo ejecutado, en cuyo caso es rentable volver a planificar.

Estos procesos interactúan formando un CICLOITERATIVO de planificación, ejecución y control, el cual se repite para cada subproyecto y así sucesivamente hasta llegar a las actividades finales, donde ya la planificación y el control son prácticamente inexistentes.

2.10 PROCESOS SEGÚN ÁREAS DE CONOCIMIENTO:

La gerencia de proyectos a través de una metodología de consulta e investigación reconoce la necesidad de manejar un cuerpo básico de áreas de conocimiento, requeridos para ejecutar proyectos.

2.10.1 Integración de actividades: Son los procesos requeridos para asegurarse que todos los elementos del proyecto están alineados y CORRECTAMENTE COORDINADOS. Los procesos son el desarrollo, la ejecución del plan y control de los cambios en el transcurso de la vida del proyecto.

2.10.2 Alcance del Proyecto: Son los procesos requeridos para asegurarse que el proyecto incluye todo lo necesario para su exitosa realización e inclusive establecer todo lo que no debe formar

2.10.3 Manejo del Tiempo: Son los procesos requeridos para asegurar que el proyecto es completado en el tiempo ideal. Los procesos son la definición de actividades, el establecimiento de la lógica con que se deben ejecutar las actividades, el establecimiento de la lógica con que se deben ejecutar las actividades, la estimación de las duraciones, el desarrollo y control del cronograma.

2.10.4 Manejo de fondos: Son los procesos requeridos para asegurarse que el proyecto dispone y es completado con los recursos financieros adecuados. Los procesos son la planificación de los recursos, la estimación del presupuestos, el manejo y el control de los cambios en los fondos presupuestados.

2.10.5 Manejo de calidad: Son los procesos requeridos para asegurarse que el proyecto satisface las necesidades para las cuales fue creado. Los procesos son la planificación, el aseguramiento y el control de la calidad.

2.10.6 Manejo del Recurso Humano: Son los procesos requeridos para usar de la manera más efectiva al personal necesario para desarrollar el proyecto. Los procesos son la planificación organizativa, la adquisición de los miembros, el desarrollo de un equipo efectivo de trabajo y cierre de las actividades realizadas con la resignación del personal a sus antiguas o nuevas responsabilidades dentro de la organización.

2.10.7 Manejo de la comunicación: son los procesos requeridos para asegurarse que la INFORMACION FLUYE de una forma adecuada y es las almacenada para su correcto uso. Los procesos son la planificación y distribución de información, el reporte de las actividades y progreso y el cierre administrativo del proyecto.

2.10.8 Manejo del Riesgo: Son los procesos requeridos para minimizar la posibilidad y el impacto de HECHOS FORTUITOS en el proyecto. Los procesos son la identificación y cuantificación de los posibles riesgos asociados al proyecto, la preparación de planes de respuesta adecuados según se hagan realidad los eventos indeseados y el control del riesgo durante la ejecución del proyecto.

2.10.9 Manejo de Recursos: Son los procesos requeridos para Procurar o adquirir los bienes y servicios necesarios para el proyecto. Los procesos son la planificación y solicitud de requerimientos, la selección de proveedores, el otorgamiento, manejo y cierre de contratos.

La gerencia de proyectos tradicionalmente siempre la ha dado mucha importancia a los procesos del manejo del tiempo, el costo y la procura de recursos y servicios, básicamente así nació la profesión como tal y con el tiempo se ha ido expandiendo hacia las otras áreas del conocimiento. En este crecimiento se incluyeron temas el alcance y la calidad.

2.11 SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES: (BALANCED SCORECARD)

Uno de los principales problemas de la gerencia moderna es la dificultad para alinear los esfuerzos de toda la organización en un mismo sentido. Si esto no se logra, lo más probable es que el proyecto que se pretende ejecutar no contribuya a satisfacer los intereses de los involucrados.

2.11.1 DEFINICION BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El **balanced Scorecard** es un sistema de gestión que permite alinear estos esfuerzos midiendo el éxito organizacional balanceado diferentes perspectivas internas y externas, de corto y largo plazo. Es utilizado para articular, operacionalizar y comunicar la estrategia de la empresa.

El **sistema Balanceado de indicadores** también conocido como **Cuadro de Mando Integral** proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Perspectivas financiera, Clientes_Socios_comunidades, Procesos Internos y Formación y

crecimiento. El Cuadro de mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y conocimientos concretos de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Mucha gente piensa que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. Las medidas del cuadro integral deben utilizarse de una forma distinta: Para articular y comunicar las estrategias empresarial, para comunicar las estrategias del negocio y para coordinar, alinear las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizado de esta forma el cuadro de mando, no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional de sistema de control. El cuadro de mando integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información, y no como un sistema de control.

El sistema Balanceado de Indicadores traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto de equilibrado de perspectivas.

2.11.2 ¿ QUE ES UN BUEN SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES(SBI)?

Para definir lo que se considera como un buen Sistema Balanceado de Indicadores (SBI) debemos partir de tres premisas fundamentales:

- La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental para el logro de la estrategia, es la medición de ese logro mediante indicadores de desempeño del negocio.
- El aspecto financiero, en el pasado considerado como el parámetro más importante, y hasta quizás el único para evaluar la gestión de una empresa, hoy resulta insuficiente ante las nuevas realidades. Los parámetros financieros, como han sido manejados, son un reflejo de las estrategias del pasado, y no necesariamente expresan las capacidades, productos y procesos que generarán valor en el futuro, como resultados de la implantación de las estrategias de hoy. Las mediciones financieras motivan comportamientos a corto plazo a expensas de perspectivas de largo plazo. Expuesto de la manera más simple el SBI es el reflejo de la estrategia
- Una cadena de relaciones de causa efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño (resultados).

Un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (palancas de valor e indicadores guía de proceso). Mide el progreso de irnos acercando al logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos.

Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas.

2.11.3 HACIA LA GERENCIA ESTRATEGICA: LOS CUATROS PROCESOS

El Sistema Balanceado de Indicadores - SBI (Balanced Scorecard) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos: Visión Compartida, Comunicación y enlace, retroalimentación y aprendizaje y el plan de negocios.

El Sistema de Gerencia Estratégica, el centro, es el SBI (Balanced Scorecard). Este sistema parte de compartir la visión de lo que queremos ser. La visión la formulan la alta gerencia de la organización o empresa, quienes la comunican y comparten con los empleados.

Implantar la estrategia requiere de un permanente proceso de retroalimentación y aprendizaje. Esta estrategia es el resultado de traducir la visión, que es relativamente fija, en objetivos específicos y dinámicos que son comunicados mediante la difusión de la cadena Causa Efecto y sus indicadores asociados. Esta difusión, facilita la comunicación y enlace permanente en todos los sentidos, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y horizontalmente entre unidades relacionadas; lo que permite hacer los ajustes necesarios para mantener o cambiar la dirección, si es el caso, con lo cual nos mantendremos en un aprendizaje continuo en la ruta hacia el logro de nuestra visión como negocio.

El esfuerzo comunicacional y de aprendizaje se reflejará en el Plan de Negocios de la organización o empresa, y el logro de los objetivos manifestado a través de los indicadores de desempeño y de los mecanismos de diálogo y de retroalimentación, nos permitirán hacer reformulaciones de la visión y la estrategia para mantener el ciclo continuo de ejecución y aprendizaje.

Hacia la Gerencia Estratégica: Las Cuatro Perspectivas, un instrumento para expresar nuestra estrategia

El SBI considera cuatro perspectivas para llevar la estrategia a la acción

2.11.4 ARQUITECTURA BASICA DEL SBI

La Arquitectura Básica del Sistema Balanceado de Indicadores - SBI (Balanced Scorecard): Un reflejo de la estrategia.

Hemos referido cómo a través de los objetivos estratégicos expresados en las cuatro perspectivas, enlazados en una cadena causa efecto, una organización o empresa puede "contar su estrategia".

El enlace de las cuatro perspectivas, constituye lo que llamamos la arquitectura del Sistema Balanceado de Indicadores - SBI (Balanced Scorecard).

Esta arquitectura debe traducirse luego a un sistema de indicadores que provee el marco de referencia para medir el logro de la estrategia plasmada en el modelo causa efecto.

Esta traducción a partir del primer bosquejo de la arquitectura, se logra al profundizar el diseño y aplicación del Balanced Scorecard siguiendo el método de las cuatro fases, mediante el que se definen los diferentes elementos del BSC:

- Temas Estratégicos
- Objetivos Estratégicos
- Indicadores Estratégicos
- Indicadores de Resultados
- Indicadores Guía
- Metas Desafiantes
- Vectores
- Iniciativas

Iremos definiendo cada una de ellas, en la medida en que avancemos en la aplicación del método de las cuatro fases.

2.11.5 LAS CUATRO PERSPECTIVAS

El SBI parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes, socios y comunidad. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes, socios y comunidad. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena Causa -

Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente nos dicen si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, socios y comunidad, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que nos garanticen el logro de la visión.

A.- PERSPECTIVAS FINANCIERA

La Perspectiva Financiera: Respondiendo a las expectativas del accionista

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

“Para lograr el éxito financiero, ¿ cómo debemos ser percibidos por nuestros accionistas”

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de:

- Rentabilidad
- Crecimiento
- Valor al accionistas.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos
- Rotación de Activos
- Retorno de la Inversión (ROI)
- Relación Deuda/Patrimonio
- Inversión como porcentaje de las ventas
- Beneficios , Ahorros derivados por Eficiencia

Muestra lo que la empresa debe lograr para ser exitosa desde la perspectiva de sus accionistas como resultado de su operación comercial.

El Sistema Balanceado de Indicadores, retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias

económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizados. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de exploración, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow .

B.- PERSPECTIVA DEL CLIENTE, SOCIOS Y COMUNIDAD

Mide el desempeño en el segmento de mercado, identificado el valor agregado que la empresa ofrece a sus clientes, determinando los factores críticos para captar y mantener clientes.

En la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y las cuotas de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporte a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempo de espera cortos y una entrega puntual. O una corriente constante de productos y servicios innovadores. O un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergente de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades. La perspectiva de cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de clientes basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Perspectiva de Clientes, Socios y Comunidad: Nuestras relaciones con terceros

En esta perspectiva se responde a las expectativas de Clientes, Socios y Comunidad. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

“Para alcanzar nuestra visión, ¿Cómo debemos ser percibidos? “

La satisfacción de clientes y socios estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: **precio, calidad, tiempo, función, imagen y relación.**

Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes

Adicionalmente, los socios tienen expectativas adicionales en cuanto a la relación comercial, que podemos expresar mediante objetivos que satisfagan esa necesidad: **Asociación Comercial para Desarrollo del Negocio.**

Indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Socios
- Porcentaje de Asociaciones, Alianzas logradas vs Prospectos
- Valor Agregado por la relación comercial, Valor presente Neto

Por su parte, para responder a las expectativas de las comunidades en cuanto a los beneficios que se deriven de la presencia operacional en la región, o de las relaciones con el entorno comunitario, institucional, industrial o de servicios, se establecen objetivos específicos que las cubran, como por ejemplo: Relaciones con entorno Social, Industrial y Ecológico.

En este segmento, algunos indicadores son:

- Beneficios transferidos a la comunidad (Aportes, Relaciones)
- Progreso de Programas Ambientales y Montos Invertidos
- Imagen Corporativa
- Imagen en los Medios de Comunicación

C.- PERSPECTIVAS DEL PROCESO INTERNO

En la perspectiva de los internos se identifican los procesos críticos para el éxito, que permitan alcanzar objetivos financieros y satisfacción del cliente.

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados. Y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basada en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en lo que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora. Los objetivos del CMI de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales pueden que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La segunda novedad del enfoque CMI es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la onda corta de la creación de valor. Esta onda corta de creación de valor empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto (o servicio) ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente. La organización crea valor al producir, entregar y servir este producto al cliente a un coste inferior al precio que recibe.

Pero los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. El proceso de innovación, la onda larga –o ciclo– de la creación de valor es, para muchas empresas, un inductor más poderoso de la actuación financiera futuro que el ciclo a corto plazo. La habilidad de muchas empresas en gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de producto, o desarrollar una capacidad para alcanzar unas categorías de clientes completamente nuevas, puede ser más importante para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente, consistente y sensible.

Sin embargo, los directivos no han de elegir entre estos dos procesos internos vitales. La perspectiva del proceso interno del cuadro de mando integral incorpora

objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta.

En La perspectiva de Procesos Internos se Asegura la excelencia de nuestros procesos, identificando los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes, socios y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes – Socios - Comunidad.

Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o re-ingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de Retrabajo, desperdicio
- Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo
- % de Uso de los Activos
- Indices de Accidentes
- Efectividad de Mantenimiento

D.- PERSPECTIVA DE DINAMICA ORGANIZACIONAL

Implica la infraestructura organizacional requerida para asegurar el crecimiento y el mejoramiento continuo. Mide la inversión en la gente, los sistemas y procedimientos para cerrar las brechas entre las capacidades existentes y las requeridas.

La cuarta perspectiva del Sistema Balanceado de Indicadores, la dinámica organizacional, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del sistema del balanceado de Indicadores revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Sistema Balanceado de indicadores revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán que serán necesarios para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas de tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Sistema Balanceados de Indicadores de resultados genéricos –satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados –junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas , como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

Perspectiva de Aprendizaje Organizacional: Asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar, a través de la innovación, aprendizaje continuo y activos Intelectuales.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como

impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio en competencias del personal, Sistemas y tecnología y clima organizacional.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del SBI, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

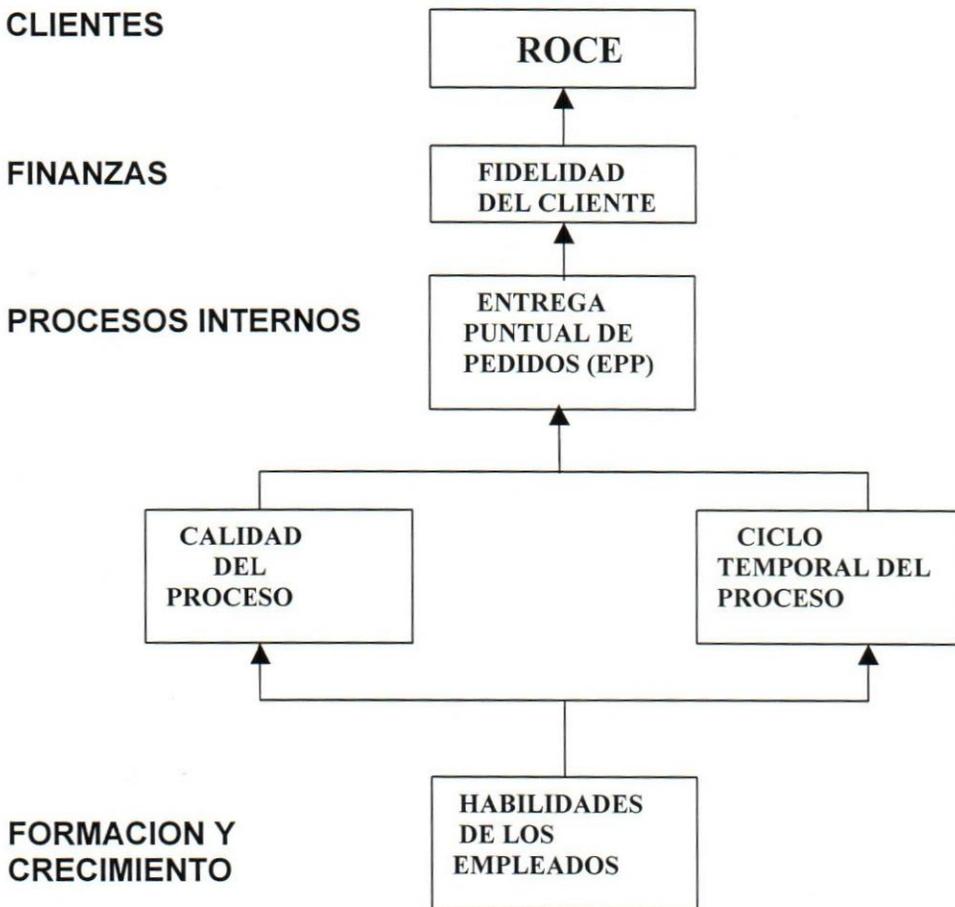
Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de Competencias Clave (personal)
- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Clima Organizacional
- Modelaje de Valores, Confianza en el Liderazgo

2.11.6 VINCULACION DE LOS INDICADORES MULTIPLES DEL SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES PARA FORMAR UNA SOLA ESTRATEGIA

El Sistema Balanceado de Indicadores adecuadamente construido debe vincular las cuatro Perspectivas Organizacionales a través de una cadena de beneficio, la cual ponga de relieve las relaciones causales entre la satisfacción del cliente, satisfacción empleados y satisfacción de los proveedores, la fidelidad de los clientes, la cuota de mercado y finalmente la actuación financiera.

La figura No 1 muestra toda la cadena de relaciones causa-efecto como un vector vertical a través de las cuatro perspectivas del SBI.



Así, el Sistema Balanceado de Indicadores realizado adecuadamente debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas para un Cuadro de mando Integral debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

2.11.7 JUSTIFICACION DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES.

Las cuatro perspectivas del Sistema Balanceado de Indicadores ha demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Pero las Cuatro perspectivas deben ser consideradas como una plantilla, y no como un corsé o una camisa de fuerza. No existe ningún teorema matemático que diga las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes. Aún no conocemos empresas que no utilicen las cuatro perspectivas, pero dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una o más perspectivas adicionales. Para este caso en particular utilizaremos las cuatro perspectivas.

2.11.8 CONSTRUCCION DEL SBI: UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO

Para el diseño exitoso del SBI, una organización o empresa debe disponer de dos ingredientes fundamentales:

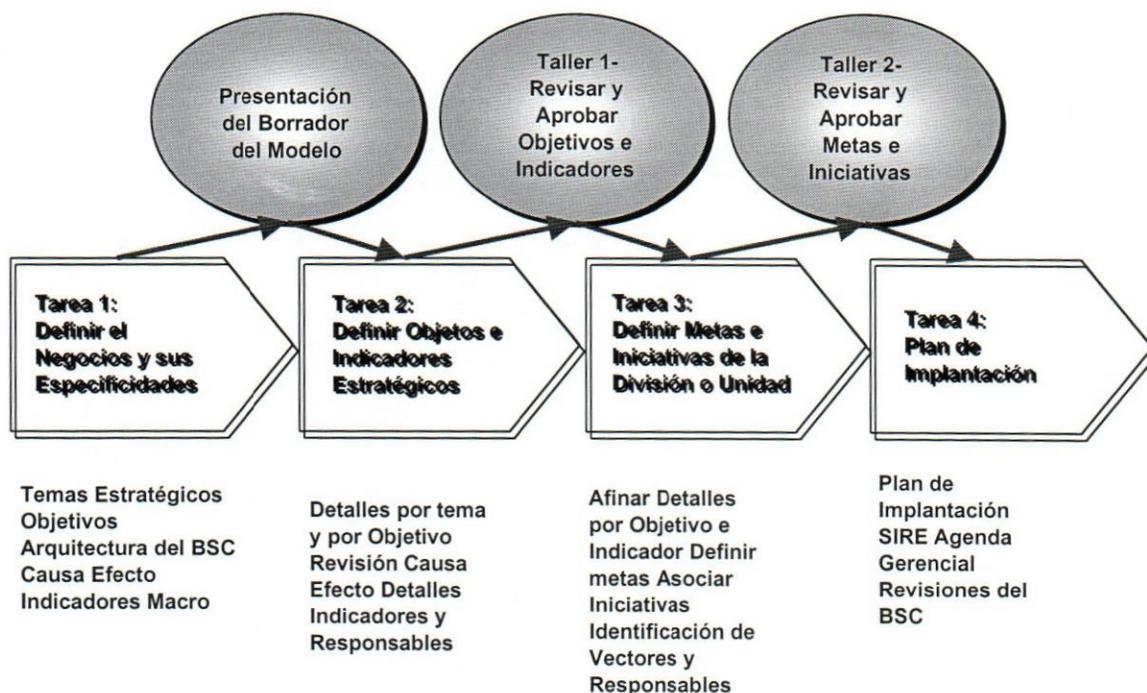
- Un involucramiento total del equipo ejecutivo de la organización, en cuyas manos está la definición de la visión y estrategia y quien en última instancia será el "dueño" del proyecto de diseño. Este equipo será, en definitiva, el que aplique e incorpore en su sistema de gerencia las herramientas que resulten de este diseño.
- Un equipo guía que se involucre a fondo en la metodología de las Cuatro Fases y que facilite el marco de referencia, los instrumentos y herramientas para darle fluidez y continuidad tanto al diseño del SBI, como a garantizar que existan las herramientas para su efectiva integración a la agenda ejecutiva de la organización o empresa. Este equipo buscará los apoyos necesarios durante el avance del diseño para temas específicos por perspectiva, como indicadores, metas, estrategias y otros.

3.-METODOLOGIA PARA DESARROLLAR EL SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES. PARA BARIVEN ORIENTE

El Método del las Cuatro Fases: El arte de construir un Sistema Balanceado de Indicadores.

El marco metodológico general que se ha planteado para su aplicación en las organizaciones de Exploración y Producción, es el conocido como "Las Cuatro Fases". Esta secuencia de diseño ha sido adoptada también a nivel corporativo en PDVSA, extendiéndose su uso a las Divisiones de Manufactura y Mercadeo y a Servicios.(Donde se encuentra BARIVEN)

LA CONSTRUCCIÓN DEL SCORECARD SE DESARROLLA EN CUATRO TAREAS



La secuencia asegura el que se capturen y traduzcan a un sistema de medición o sistema de indicadores, los temas y objetivos estratégicos de la organización, sobre una variedad de situaciones estratégicas y operacionales, lo que la hace de uso universal ante la diversidad de organizaciones de la corporación.

La metodología puede tener sus variantes, dependiendo de la complejidad de la organización, de su dinámica organizacional y del diálogo y aprendizaje estratégico que se produzca como resultado de la aplicación de la misma. En algunos casos, el mismo involucramiento de los niveles ejecutivos puede acelerar el proceso, produciéndose la integración de algunas de las actividades que se ejecutan en cada una de las fases, tareas y talleres que forman parte del proceso.

Para el desarrollo de este proyecto nos basaremos en la siguiente metodología que contempla :

- 3.1 Alineamiento Estratégico
- 3.2 Construcción del Causa Efecto
- 3.3 Diseño de Indicadores
- 3.4 Plan de Implantación.

3.1 FASE 1: DEFINIR EL NEGOCIO Y SUS ESPECIFICACIONES.

Dado que el SBI debe reflejar la estrategia, como resultado de una traducción de la visión en objetivos estratégicos encadenados en un causa efecto, esta fase se centra justamente en la comprensión de los temas estratégicos de la organización, vinculados al marco general de las cuatro perspectivas.

Vale decir que para cada perspectiva, las conversaciones que se generan deben desembocar en estrategias distintivas, que sustentarán el futuro de la organización y serán la manifestación del pensamiento estratégico del equipo ejecutivo de la misma y de su alineación con los objetivos globales de la corporación.

La experiencia de trabajar con diferentes equipos a nivel corporativo de E&P, sus Unidades de Negocio, y con algunas organizaciones de Servicios, me permite indicar que esta fase es la mas difícil de todo el proceso. Por qué?

- Por una parte, significa el arranque de una actividad que puede implicar el ver las cosas de manera diferente a como estamos acostumbrados. Para algunos, el reto exige ahondar en algunos conceptos de índole financiero, de relaciones con el cliente y de aprendizaje organizacional que no siempre hemos manejado con propiedad.
- Por otro lado, el mismo giro estratégico que conlleva el proceso de transformación para cada una de nuestras organizaciones, y que significa algunas veces importantes cambios de enfoque personal y profesional, se traduce en una necesidad de análisis profundo y de diálogo continuo alrededor de los aspectos estratégicos del negocio, en el que pueden estar confrontándose elementos culturales y prácticas gerenciales y operacionales,

dependiendo de la proveniencia de los diferentes miembros del tren ejecutivo y del equipo guía del proceso. Esto plantea el reto de valorar las diferencias y aprovecharlas para construir la mejor alternativa para el nuevo esquema de negocios.

Algunos elementos que pueden ser valiosos en esta fase son:

- Planes y otros documentos sobre estrategia existentes en la organización
- "Know How" de miembros del equipo guía, quienes probablemente conocen los temas estratégicos de la organización.
- Guías de Planificación.
- Informes de Operaciones
- Presupuestos de Operaciones e Inversiones
- Informe Anual, Estados Financieros.
- Informes de Analistas de la Industria
- Entrevistas Ejecutivas (existen algunos modelos de las mismas desarrollados para las Unidades de Negocios y algunas organizaciones de servicios). Sirven para facilitar el proceso de captura del pensamiento estratégico del equipo ejecutivo, y para focalizar algunos puntos relevantes que hayan surgido en conversaciones previas con el equipo guía.
- Orientación Estratégica, Orientación de Gestión o SBI de la organización de jerarquía superior

Estos elementos son usados por el Equipo Guía para trabajar la arquitectura del SBI, secuencialmente en cada perspectiva, apoyándose en los especialistas técnicos que se requiera.

La construcción de la arquitectura podrá requerir que el Equipo Guía realice talleres individuales, con sesiones separadas para cada perspectiva, con especialistas que den su aporte para la definición de objetivos e indicadores de cada una de las mismas. Se requerirá el apoyo técnico particularmente para determinar la brecha financiera (estado financiero deseado vs estado actual, para los indicadores clave que se definan en esta perspectiva). Luego el equipo se reunirá para establecer el modelo causa efecto preliminar, que será discutido en sesiones individuales de validación con cada uno de los miembros del Equipo Ejecutivo, a través de las entrevistas ejecutivas.

El rol del Sponsor será de gran importancia en esta fase, para ir estableciendo un consenso preliminar entre los miembros del Equipo Ejecutivo.

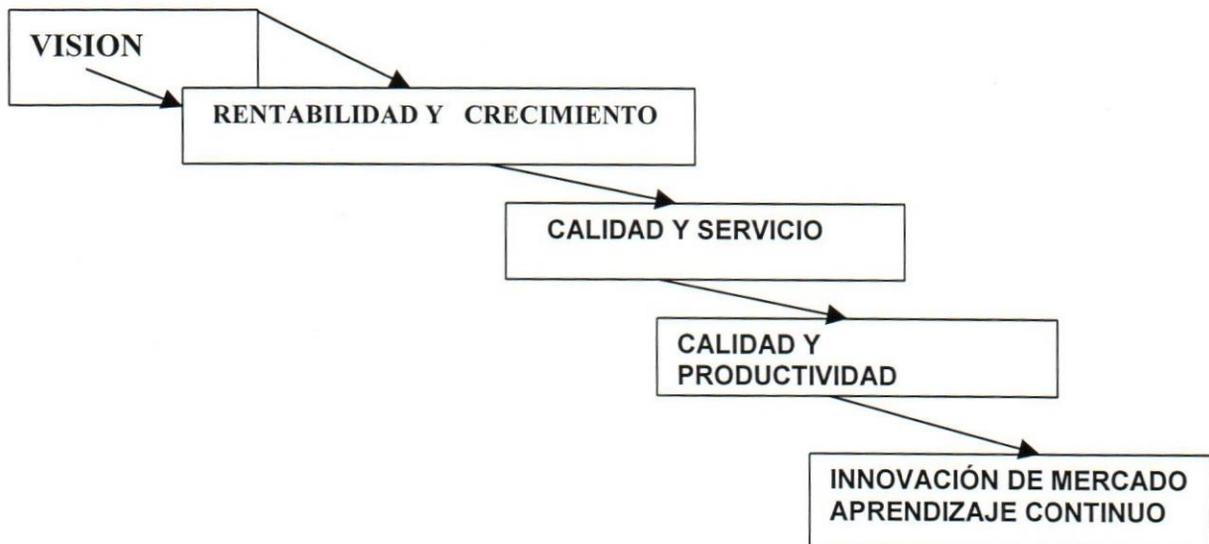
Esta fase culmina con la preparación para la presentación del modelo al equipo ejecutivo para su validación.

Para obtener el planteamiento estratégico de organizaciones directamente vinculadas a la nuestra. El alineamiento estratégico se basa en la visión y misión de PDVSA Exploración y Producción y de "PDVSA Bariven

3.1.1 ESTRATEGIAS: es la dirección general hacia la cual se van a perseguir los objetivos, es el enfoque, el camino a seguir. Se definieron planes dentro de cada objetivos organizacional, enfocado a la misión y visión del negocio.

3.1.2 COMO TRADUCIR LA VISION ESTRATEGICA DEL NEGOCIO.

- Proveer un formato de trabajo para traducir la estrategia en términos operacionales.
- Medir Los indicadores de resultados a través de cuatro perspectivas Organizaciones para comunicar y dar información, en un lenguaje que da claridad a conceptos vacíos.
- Desarrollar equipos de trabajo a través de consenso dentro de organización.



3.1.3 MISIÓN:

Es la razón de ser por la cual la organización existe, responde básicamente a la pregunta ¿ Por qué y para qué existe la organización?. A pesar que cada empresa, departamento o equipo de trabajo deben tener su razón de existir muy particular, se puede identificar la misión respondiendo a los siguientes aspectos básicos.

¿cuál es el beneficio social que se busca alcanzar a través de la satisfacción de alguna necesidad percibida en una comunidad? ¿Qué productos y servicios se pueden ofrecer para satisfacer esa necesidad planteada ¿ Cuáles son las características básicas de los productos y servicios ofrecidos en términos de su calidad, costo, tecnología, tiempo de producción etc?.

3.1.4 MISION DE PDVSA BARIVEN

Lograr la satisfacción del cliente, mediante el suministro de bienes y servicios, de acuerdo a la calidad requerida, oportunidad y al menor costo total, creando así el máximo valor para la industria petrolera, petroquímica y carbonífera, contribuyendo al desarrollo de una industria nacional competitiva, apoyándonos en una plataforma tecnológica adecuada, un personal excelente, y una base de suministro optimizada, en armonía con el ambiente.

3.1.5 TRADUCCION DE LA VISION

- **Cultura de servicio:** Es valor imprescindible en el personal, su proactividad, profesionalismo, accesibilidad, capacidad para la comunicación, para la resolución de problemas, su actitud de respecto y fiabilidad ante los clientes internos y externos, aunado a una visión integral del proceso y del negocio, son fundamentales y conforman la cultura de servicios de Bariven.
- **Excelencia de su gente:** por la visión integral del negocio que posee su personal, apalancado en su honestidad, en los conocimientos clave, en el uso de las herramientas tecnológicas, en la búsqueda siempre del mejoramiento continuo, abiertas a ideas innovadoras, dispuestas al cambio y a afrontar retos, lo que se traduce en excelencia del servicio.
- **Trato justo a los proveedores:** establecimiento relaciones de largo plazo bajo el esquema de ganar-ganar, ofreciendo oportunidades equitativas de participación, seleccionando los mejores y cumpliendo los compromisos adquiridos, dentro de un estricto apego a la ética de los negocios.
- **Agregación de valor:** la aplicación de nuevas herramientas gerenciales, la capitalización de los beneficios por la nueva forma de trabajar, la centralización de estrategias de compras, el apalancamiento de mejores prácticas y la gerencia de los activos, mejoran la rentabilidad de los desembolsos por compras, de los gastos operativos e inventarios; por otro lado, la alineación estratégica con los clientes, la integración y mejoras de los procesos, permiten el balance óptimo entre el valor del servicio prestado y la rentabilidad del negocio del cliente, maximizando el valor agregado aportado por BARIVEN.
- **Ser la mejor opción:** Por prestar un servicio competitivo, apegado a las mejores prácticas, con amplio conocimiento del negocio y dirigido a producir los mayores beneficios para la corporación, en el cual la credibilidad del servicio y la confiabilidad del suministro redundan en la satisfacción del cliente, quién tiene la posibilidad de elegir entre diferentes opciones.
- **La industria petrolera, petroquímica y carbonífera:** El énfasis del esfuerzo de BARIVEN es nuestro principal cliente, PDVSA, en el ámbito petrolero, petroquímico y carbonífero. En el corto plazo se pondrá especial atención a la

generación de nuevas líneas de servicio para este cliente tradicional. Al mismo tiempo se podrá ir desarrollando una base mayor de clientes con la incorporación de otros actores dentro del mismo negocio.

- **Suministro de bienes y servicios:** los servicios que Bariven presta deberán evolucionar para generar al cliente mayor valor agregado. El objetivo es prestar mayor atención a las necesidades del cliente, a través de la prestación de un servicio integral y del manejo eficiente de las cadenas de suministros.

3.2 FASE 2: DEFINIR LOS OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS: Logrando el consenso sobre la estrategia del negocio

El propósito fundamental de esta fase es el de consolidar el consenso del Equipo Ejecutivo, incluyendo a su equipo gerencial, sobre los objetivos estratégicos a ser reflejados en el SBI, además de completar los detalles referentes a la definición de objetivos estratégicos y de los indicadores clave de cada perspectiva.

Esta fase se inicia con la reunión del Equipo Ejecutivo para una revisión del borrador preliminar preparado por el Equipo Guía. Como resultado de esta reunión, y con un consenso de los temas preliminares, el Equipo Guía procederá a revisar el borrador, afinar los detalles de definiciones y preparar el material para el Taller I, que incluirá tanto al Equipo Ejecutivo como a su equipo gerencial.

Las definiciones detalladas deben incluir:

Objetivos Estratégicos: Detalle de la intención de cada objetivo, lo que se desea alcanzar a través del mismo. Por ejemplo:

Ser Visto como Socio Comercial Preferido: mejorando y fortaleciendo relaciones de largo plazo con nuestros clientes y creando nuevos negocios rentables que permitan reducir el costo, incrementar la producción e introducir nuevas tecnologías y prácticas a la Areas Operacionales.

Indicadores Estratégicos: Construcción del mapa del indicador (roadmap) con detalles de fórmulas, intención de los mismos, frecuencia de medición, fuentes de datos, mecanismos de medición, mecanismos para establecer las metas, responsables de definición - logro y reporte de metas.

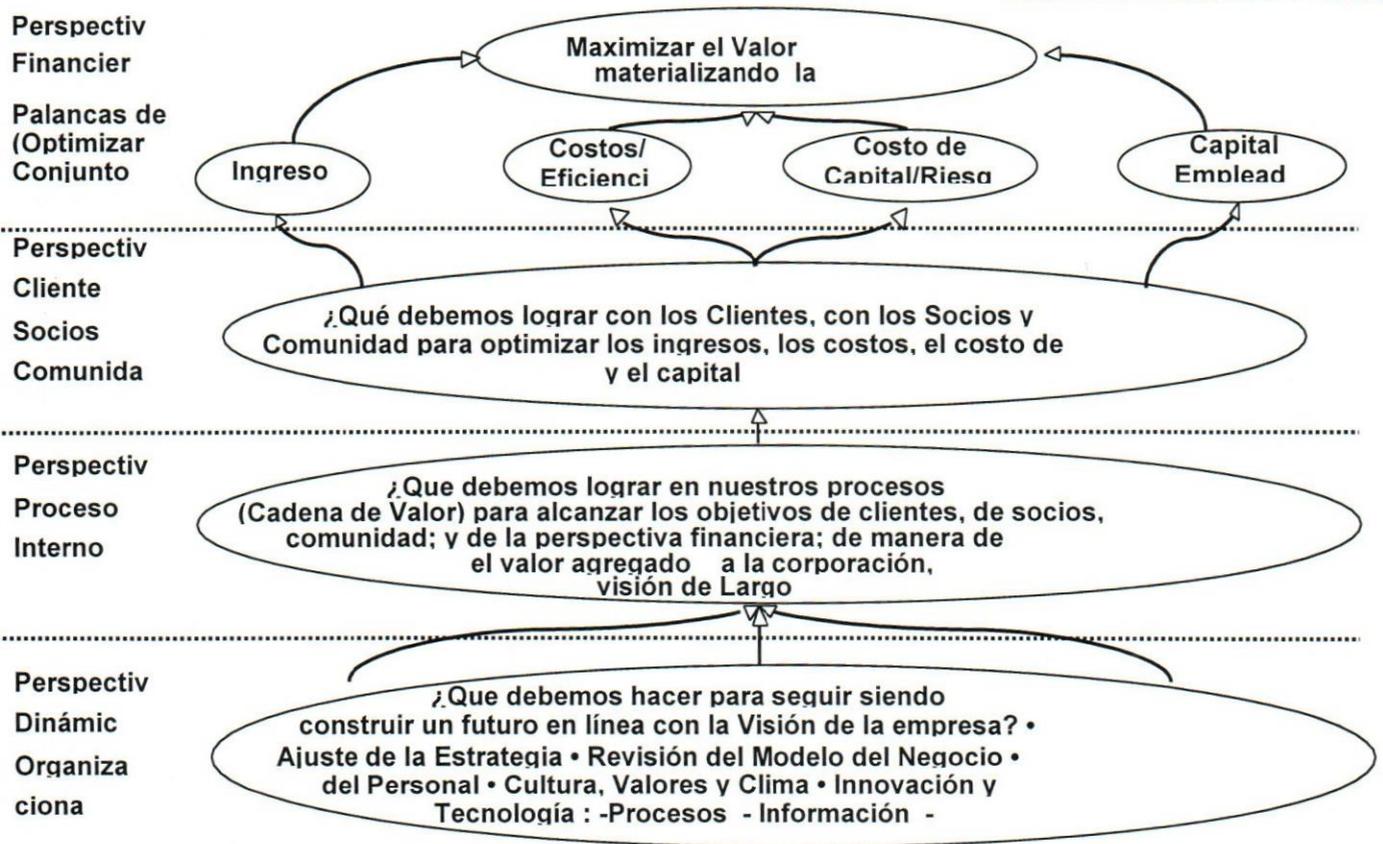
Identificación de Vectores Estratégicos: Un vector de estratégico es un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Normalmente el vector estratégico contempla las cuatro perspectivas, pero puede haber casos en que la cadena causa efecto lleve a omitir alguna de las perspectivas (cliente o de procesos internos). Las perspectivas de aprendizaje organizacional y la financiera, siempre están presentes en los vectores.

3.2.1 CONSTRUCCION DEL CAUSA-EFECTO.

La construcción del Diagrama Causa-Efecto de PDVSA BARIVEN está basada en cuatro perspectivas, que orientada hacia la visión y misión de la empresa , mediante la vinculación de objetivos organizacionales, palancas e iniciativas nos permitirá esquematizar la gestión de PDVSA-BARIVEN enfocada hacia la maximización del valor del negocio.

PDVSA BARIVEN SE BASO en el siguiente diagrama modelo para la construcción del Diagrama de Causa-efecto real de nuestra organización.PDVSA BARIVEN

CONSTRUCCIÓN DEL CAUSA-



3.2.2 CONSTRUCCION DE LA CAUSA EFECTO O “ ESPAGUETI CON ALBONDIGAS”.

Esta metodología se puede aplicar a todo el Causa- efecto o por cada vector identificado.

Identificación de los temas estratégicos fundamentales, y para cada unos de ellos, construir una causa efecto planteándose objetivos a lograr, perspectiva a perspectiva, vinculándolos causalmente. Esto se puede hacer en un proceso deductivo.

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva clientes, socios y Comunidad.
- Perspectivas Procesos Internos.
- Perspectivas de Dinámica Organizacional.

El sistema Balanceado de Indicadores traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto de equilibrado de perspectivas.

3.2.3 OBJETIVOS DEL CAUSA EFECTO: Los objetivos deben ser claros, vinculados, a la realidad propia de la unidad que se analiza; lo que se busca con su logro debe estar explícito y bien entendido. No son recomendables objetivos amplios, poco precisos y tan amplios que pueden ser útiles a cualquier empresa u organización.

Cada uno de los objetivos del Perpectivas estará conformada por objetivos organizacionales enfocado hacia las cada una de las perpectivas:

En Perspectiva de dinámica: objetivos organizacionales identificados son : propiciar cultura de servicio, potenciar las competencias clave requeridas para el negocio, adecuar plataforma de tecnología de información, mejorar la disponibilidad y uso de la información estratégica.

En perspectiva Procesos Internos los objetivos organizacionales son: Desarrollar nuevas oportunidades de negocio, alinearse con los clientes para la identificación oportuna de necesidades, desarrollar estrategias de suministro adecuadas a las necesidades del cliente, Optimizar operaciones y asegurar calidad del proceso, Interactuar armonicamente con clientes-proveedores y entorno y asegurar espacio para la participación nacional.

En perspectiva de clientes, socios y comunidad: Mejorar radicalmente la satisfacción del cliente, mantener relaciones Ganar-Ganar con proveedores y contribuir al desarrollo de una industria nacional competitiva.

En perspectiva Financiera: Maximizar generación de nuevos ingresos, Optimizar costos propios y de los clientes, optimizar uso del capital y Maximizar valor agregado a la corporación.

3.2.4 CHEQUEO DE CALIDAD DEL CAUSA-EFECTO:

¿ Se aprecia/ve claramente la estrategia de la organización? ¿qué es lo que hay que hacer para hacer exitosa a esa unidad?

¿ Las interrelaciones causales son realmente fundamentales y directas?

¿Son las más importantes y fundamentales para este caso en particular?

¿Se ve claramente a la organización en cuestión , con sus particularidades y singularidades?

¿Se aprecian las sinergias y/o apalancamiento entre los vectores y entre los objetivos?(tejido estratégico de ayuda mutua entre los vectores y entre los objetivos)

¿Se ve claramente el alineamiento con clientes y superiores?.

Es importante aclarar que cada una de estas perspectivas del causa-efecto tiene sus iniciativas que impulsan a cada una de las palancas para que el objetivo organizacional se cumplan .

3.3 FASE 3.- DEFINIR LAS METAS E INICIATIVAS DEL

SBI: Estableciendo las Metas Desafiantes e Identificando las Iniciativas que Impulsan el Desempeño del Negocio.

3.3.1 INICIATIVAS Y/O PLANES: Son una serie de actividades que consumen recursos, las cuales se le deben asignar fondos, fuerza de trabajo y facilidades para alcanzar las metas propuestas siguiendo las estrategias diseñadas. Es la parte operacional de la planificación estratégica y es ejecutada mediante la realización de proyectos con fines similares.

Este proceso de planificación estratégica se suele realizar primero a nivel macro, analizando a la organización como un todo , para luego profundizar en cada una de las unidades funcionales de trabajo, estableciéndose entonces los objetivos, estrategias y metas específicas para cada área organizativa

Durante esta fase se concreta el diseño del SBI, y se establecen los parámetros preliminares para su implantación en la organización.

Con el consenso existente entre los miembros del Equipo Ejecutivo sobre los objetivos estratégicos de la organización y la identificación de los indicadores fundamentales, se procede a negociar las metas para cada indicador e identificar las palancas de valor, factores críticos de éxito e iniciativas que potencien el éxito de la organización.

Para ello puede ser necesario que el Equipo Guía proceda a formar equipos especiales de apoyo por áreas de especialización o temas estratégicos a efectos de focalizar las responsabilidades y acelerar el proceso. Probablemente surjan ajustes en la definición de objetivos e indicadores que deban ser negociados con el Equipo Ejecutivo.

Para la definición de metas, se sugiere usar la Guía para la Definición de Indicadores y Metas Desafiantes.

Para la Identificación de Iniciativas, se sugiere usar la Guía para el Inventario de Iniciativas.

Ambas guías están disponibles en para los miembros designados como equipo guía de cada organización.

Es posible que algunos objetivos estratégicos no estén apoyados por los indicadores existentes, o que los indicadores no estén completamente definidos. Para el desarrollo de estos se requiere...

Finalmente, se preparará el material para el Taller II, en donde se validarán los elementos desarrollados o modificados en esta fase. Los participantes serán los mismos del Taller I.

Cabe destacar que en esta fase, el Equipo Guía debe profundizar su conocimiento sobre el Sistema Balanceado de Indicadores (SiBI) que soporta a la implantación del SBI y además plantear el borrador del plan de implantación del mismo en su organización. Luego de efectuado el Taller II deberá negociar con los miembros del tren gerencial su implantación.

El SBI incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

Existen dos tipos de indicadores que vamos a evaluar en el proyecto:

Indicadores de resultados e Indicadores Guías:

- **Indicadores guías:** son los que nos van proveer indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos. Miden el logro de las palancas y las iniciativas.
- **Indicadores de resultados:** son los que miden el éxito en el logro de los objetivos del SBI sobre un periodo específico de tiempo. Miden el logro de los objetivos estratégicos

3.3.2 DISEÑO DE INDICADORES DE RESULTADOS

Deben medir la(s) intención (es) de los objetivos del “c-e” de manera directa.

- ✓ ¿ Qué comportamientos induce el indicador ? ¿ Están en línea con la(s) intención(es) del objetivo ?
- ✓ El indicador se transforma en el “dictador” de la acción gerencial, dado que la gerencia será evaluada en función de esos indicadores
- ✓ Los indicadores miden perspectivas (puntos de vista) del objetivo, no necesariamente a todo el objetivo.

3.3.3 CONSIDERACIONES PARA REALIZAR LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN.

METAS: Son acontecimientos específicos que se establecen para ser ejecutados en un tiempo determinado. Metas bien formuladas permiten establecer prioridades, servir como un STANDARD para el control de actividades, evaluar el grado de efectividad y la eficacia de la organización. Usualmente se hace la distinción entre meta y objetivo en base a la posibilidad de ser medidos y alcanzados.

Meta: Es un valor limite a lograr en un determinado horizonte de tiempo.

Meta “Retadora”.

Hay que hacer esfuerzos adicionales para lograrlas, la organización tiene que “estirarse”, no pueden ser logradas de manera inercial: con solo “mas de lo mismo”.

- ✓ Esta alineadas con los planes y metas de clientes y superiores jerárquicos
 - ✓ Tomar en cuenta en valores históricos (logros pasados)
 - ✓ Considerar factores del entorno -----> escenarios
- Reflejar de éxito de la voluntad de la organización.

3.3.4 PARA DEFINIR PLAN OPTIMO PARA ALCANZAR LAS METAS PLANTEADAS.

Optimo: iniciativas que son eficientes (minimizan el uso de recursos) a la vez que maximizan la probabilidad de lograr las metas (efectividad).

Iniciativa = Función (palancas: áreas de acción que más repercuten en los resultados).

Palancas = Función (factores críticos: elementos clave para el éxito al accionar una palanca)

Iniciativas, planes y/o acciones, implican recursos =====> PRESUPUESTO.

Cada uno de los objetivos organizacionales de este proyecto tienen unas palancas y una iniciativas asociadas. Ver anexo 1.

Por ejemplo para el caso de

Perspectiva Dinámica Organizacional propiciar cultura de servicio: la palanca asociada es Gerencia del cambio y Construir imagen de eficiencia y servicio y las iniciativas es el clima organizacional, la manera como se van a evaluar es a través de planes el cual considera uno pesos suministrado por el equipo de Bariven Oriente, dicho plan tiene fijado resultado para el periodo y metas para ese periodo.

Este ejemplo se va a proyectar para cada una de las Perspectivas y para cada uno de los objetivos Organizacionales.

3.3.5 DISEÑO DE INDICADORES GUIAS.

Permiten ir evaluando, en el camino hacia la meta, si se está en rumbo o no, sí las iniciativas van ayudando a lograr las metas o no. Son especialmente importantes en el caso de metas a mediano y largo plazo, de manera de ver en el camino si las acciones emprendidas nos llevan o no hacia las metas propuestas.

DOS ALTERNATIVAS

- Indicadores de tendencia hacia la meta
- Medir si las iniciativas se están ejecutando de acuerdo a lo planificado: AVANCE DE LOS PROYECTOS Y EN LA EJECUCION DE ACCIONES, Para este proyecto en particular no vamos a orientar por esta alternativas.

Objetivo Indicador. Result	Meta en 1 mes	Iniciativ	Indicador Guía
Bajar de peso Kgs rebj/semana	10 kg	Hacer Ejerc No comer de Nche	Horas de Ejercicio/ semana Número de noches sin cenar

3.4 FASE 4: PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SBI EN LA ORGANIZACIÓN: Integrando el Control de Gestión y la Gerencia Estratégica en la Agenda Gerencial de la Organización

Para que se logre aprovechar el potencial del sistema de medición del desempeño del negocio, este debe integrarse a la agenda estratégica de la organización, es decir, ser la parte esencial del sistema de gerencia.

Para lograr este objetivo, el Plan de Implantación debe considerar los siguientes elementos:

- Una evaluación del estado de diseño del SBI Indicadores pendientes por definir o por completar, cada uno con su plan de diseño y recolección de datos para su incorporación definitiva a los reportes.
- Plan de desarrollo del detalle de Vectores Estratégicos, cuando se perciba que los mismos no hayan sido definidos plenamente.
- Ratificación de Responsables por Vector Estratégico.
- Tópicos de interés, resumen por perspectiva. Responsables de resolver los tópicos pendientes.

- Un resumen del esquema actual de Agenda Gerencial y propuesta de ajuste o modificación para incorporar el SBI como sistema de gerencia.
- Presentación del Modelo de Reuniones Gerenciales:
 - Secuencia general Planificación – Gestión.
 - El esquema de Las Cuatro Reuniones.

- Programa de Comunicación, Educación y Difusión desde el Nivel Corporativo hacia abajo. Medios y Estrategia.
- Incorporación del Sistema Balanceado de Indicadores (SiBI).
- Resumen del esquema de Aprendizaje Estratégico que opera bajo la aplicación del SBI como sistema de gerencia.

Este plan de implantación se revisará en reunión del Equipo Ejecutivo, estableciéndose las fechas para las primeras reuniones de revisión y reporte, con la incorporación de la metodología y del inicio del plan de comunicación.

4.- METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La metodología que se utilizó para el desarrollo de este trabajo es la siguiente:

4.1 Documentación del proyecto: En este período se buscó la información documental que se desarrolló para el proyecto, consultando con las fuentes primarias y secundarias disponibles por la organización promotora del proyecto. Entre los principales formatos que se debían conseguir se encuentran los siguientes:

- Memoria descriptiva o WBS del proyecto definiendo el alcance original y sus cambios.
- Cronograma de actividades utilizado con las replanificadas realizadas.
- Curva de avance físico del proyecto y su comparación con el plan (reconstruir en caso de que no se haya desarrollado durante el proyecto).
- Presupuesto original y gasto final (opcional si no es permitido por la empresa).
- Organigrama del proyecto, OBS con responsabilidades.
- Formato con las principales especificaciones de calidad.
- Formatos de las principales minutas de reunión en las que se hayan detectados riesgos, problemas u necesidades de cambio.
- Plan de compras con listas de posibles proveedores.
- Formatos de evaluación de contratistas, selección y tipos de contratos firmados.
- Actas de inicio, aceptación y cierre del proyecto y subcontratos realizados.
- Informe final de cierre administrativo o conclusiones o lecciones aprendidas del proyecto.

4.2 Aplicación de instrumentos de medición y tabulación de resultados: Una vez definido el proyecto objeto de estudio, se aplicó el instrumento desarrollado en el **Anexo Z**, de forma de identificar las áreas con problemas. La aplicación del instrumento incluyó entrevistas y consultas con las personas clave que lideraron el proyecto, con el objeto de tabular lo más objetivamente el cumplimiento de áreas.

4.3 Desarrollo de conclusiones y sugerencias: Una vez identificados cuales eran las principales áreas que muestran problemas mediante una tabulación integral de las áreas, se desarrollaron las lecciones aprendidas durante el proyecto y una serie de recomendaciones.

Documentos recopilados del proyecto objeto de estudio

Documento		Comentario
ESPECIFICADOS EN LA METODOLOGIA		
Memoria descriptiva o WBS del proyecto definiendo el alcance original y sus cambios.	✓	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan del proyecto que representa el WBS ▪ Los documentos que contienen las especificaciones de algunos cambios realizados.
Cronograma de actividades utilizado con las actividades replanificadas realizadas	✓	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cronograma de actividades estimadas
Curva de avance físico del proyecto y su comparación con el plan (reconstruir en caso de que no se haya desarrollado durante el proyecto).	✓	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Curva de avance físico, se tuvo que reconstruir ya que no se encontró la original del proyecto.
Presupuesto original y gasto final	✗	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se facilitó esta información.
Organigrama del proyecto, OBS con responsabilidades.	✓	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento de roles y responsabilidades
Formato con las principales especificaciones de calidad.	✓	<ul style="list-style-type: none"> • Se consiguió el plan de calidad que aplicó para el desarrollo del proyecto.
Formatos de las principales minutas de reunión en las que se hayan detectados riesgos, problemas u necesidades de cambio.	✓	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minutas de reunión donde se encontraron algunas problemas de cambio en los indicadores.
Plan de compras con listas de posibles proveedores.	✗	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No fueron encontrados las listas de posibles proveedores. Ya que la compra directa del Software para el paquete STRATEGO la hizo E&P directamente y le vendió la licencia a BARIVEN , para su implantación y uso. ▪ En cuanto al adiestramiento del personal existen un solo suplidor que es PDVSA CIED
Formatos de evaluación de contratistas, selección y tipos de contratos firmados.	✗	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para este proyecto no aplica evaluación de contratista, ya que todo el proyecto fue realizado con personal propio de la empresa PDVSA BARIVEN; PDVSA CIED E INTESA
Actas de inicio, aceptación y cierre del proyecto y subcontratos realizados.	✗	
Informe final de cierre administrativo o conclusiones o lecciones aprendidas del proyecto.	✗	
OTROS DOCUMENTOS FACILITADOS		
Hitos del proyecto	✓	

5.- TABULACION DE RESULTADOS.

Para realizar el análisis metodológico, se aplicó el instrumento desarrollado en el Anexo A, de forma de identificar las áreas con problemas. Adicionalmente, se realizaron entrevistas y consultas con las personas clave que liderizaron el proyecto, con el objeto de tabular lo más objetivamente el cumplimiento de áreas. Los roles de las personas entrevistadas y que adicionalmente respondieron la encuesta, fueron los siguientes:

- Gerente del proyecto por parte de la empresa PDVSA E&P, quien estuvo involucrado en todas las etapas del proyecto piloto de Exploración y producción, veló porque el proyecto se llevara a cabo dentro de los parámetros de costo, tiempo y calidad y garantizó que el proyecto se aplicará en cada una de las unidades de negocio .
- Gerente del proyecto de PDVSA BARIVEN, quien participó en cada una de las etapas del proyecto, orientó y se involucró en cada una de las etapas del proyecto, logrando que cada una de estas se realizaría con poca variación de lo planificado, ya que sé contó con una gran ayuda del gerente de PDVSA EXPLORACION Y PRODUCCION. Logrando el éxito total del proyecto, diseño e implantación del SBI.
- Coordinador del Proyecto, quién coordinar todas las reuniones del proyecto en el ámbito ejecutivo y nómina mayor(líderes y analistas) en donde se discutieron los objetivos estratégicos, iniciativas y planes, Indicadores de resultados e Indicadores Guías.
- Líder de apoyo y Gestión de PDVSA BARIVEN ORIENTE: encargado de representar a Bariven en las reuniones en Caracas a fin de definir los planes a mediano y corto plazo al igual que sus indicadores de resultados e indicadores guías.
- Gerente del PDVSA BARIVEN, quien fue uno de los encargados de velar por la definición de los objetivos estratégicos, en cada una de las reuniones con el tren ejecutivo en CARACAS.
- 2 usuario final de los Sistema Balanceado de Indicadores generados por el proyecto. Estos son líderes de procura de BARIVEN ORIENTE, como usuarios del sistema participaron en la construcción del proyecto, es decir construcción de indicadores de procura, gestión medular de nuestra empresa.
- Analista de Gestión de PDVSA BARIVEN ORIENTE, quién junto con el líder de apoyo y gestión era los responsables de consolidar los planes, iniciativas, indicadores de resultados e indicadores guías de PDVSA BARIVEN ORIENTE.

5.1 TABLA DE CALIFICACION DEL PROYECTO

Luego de culminadas las entrevistas y recogidos los instrumentos de medición, se consolidaron los resultados en la Tabla de la página siguiente. En ésta, se pueden visualizar el promedio de los resultados de los encuestados y la opinión del evaluador. Esta última no fue considerada en los promedios ni en la varianza.

La opinión del evaluador, es el resultado del análisis de todos los subáreas de conocimiento de la gerencia de proyectos, de acuerdo a las entrevistas, las calificaciones de los entrevistados y la documentación encontrada.

5.2 TABULACIÓN DE RESULTADOS.

REA	PROCESO	E&P	BRV	BRV	BRV	BRV	BRV	BRV	BRV	BRV	Evaluac Metodo- lógica	Evaluac Final
		Gte Proy.	Gte Proy	Coor PROY	Gte BAR	USU 1	USU 2	LID GEST	ANA GEST	Prom.		
nce	Iniciación:	4	4	4	4	4	3	3	4	3.8	4	3.9
	Planificación del alcance:	5	4	5	4	3	4	4	5	4.3	5	4.6
	Definición del alcance:	5	4	3	4	3	3	4	4	3.8	4	3.9
	Verificación del alcance:	5	5	5	3	4	4	4	3	4.1	3	3.6
	Control del alcance:	5	4	5	4	4	3	4	3	4.0	3	3.5
po	Definición de actividades:	5	4	5	4	5	5	5	4	4.6	5	4.8
	Secuenciación:	5	4	5	5	4	4	4	4	4.4	4	4.2
	Estimación duración actividades:	4	3	4	5	3	3	4	4	3.8	4	3.9
	Programación de actividades:	3	3	3	5	4	4	4	4	3.8	5	4.4
	Control de cronograma:	3	4	3	5	4	4	4	4	3.9	5	4.4
tos	Planificación de recursos:	3	4	3	5	4	4	4	3	3.8	3	3.4
	Estimación de los costos:	3	4	3	3	4	4	4	3	3.5	3	3.3
	Presupuesto:	3	4	3	2	5	5	5	2	3.6	2	2.8
	Manejo de la tesorería:	3	4	3	3	4	4	4	2	3.4	2	2.7
	Control de costos:	4	4	4	2	4	3	3	3	3.4	3	3.2
dad	Planificación de la calidad:	5	5	5	5	4	4	4	5	4.6	5	4.8
	Aseguramiento de la calidad:	4	5	4	5	5	5	5	5	4.8	5	4.9
	Control de calidad:	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4.0
urso ano	Planificación de la organización:	5	3	5	4	5	4	3	3	4.0	3	3.5
	Reclutamiento del personal:	5	4	5	5	4	4	3	3	4.1	3	3.6
	Desarrollo del equipo:	5	2	5	5	4	4	2	3	3.8	3	3.4
	Evaluación del desempeño:	5	2	5	4	3	4	3	3	3.6	2	2.8
unic.	Planificación de comunicaciones:	4	4	4	4	4	4	4	3	3.9	3	3.4
	Distribución de la información:	4	4	4	5	4	4	4	3	4.0	3	3.5
	Reportes de progreso:	5	4	5	5	4	4	4	3	4.3	3	3.6
	Cierre administrativo:	5	3	5	3	4	4	3	2	3.6	2	2.8
gos	Identificación de riesgos:	5	5	5	5	4	4	5	4	4.6	4	4.3
	Calificación:	4	4	4	4	4	4	5	3	4.0	3	3.5
	Plan de respuesta:	4	5	4	4	5	5	5	3	4.4	3	3.7
	Control de respuestas:	5	5	5	4	5	5	4	4	4.6	4	4.3
pras	Plan de compras:	5	4	5	5	4	5	4	3	4.4	3	3.7
	Plan de requerimientos:	4	4	4	5	4	4	4	3	4.0	3	3.5
	Ciclo de solicitud:	5	4	5	5	3	3	5	3	4.1	3	3.6
	Administración de contratos:	5	4	5	5	5	3	4	2	4.1	2	3.1
	Cierre de contratos:	5	3	5	3	4	4	4	2	3.8	5	4.4
gración	Plan integral:	4		4	4	4	4	5	4	4.1	4	4.1
	Ejecución global:	4		4	4	5	5	5	4	4.4	4	4.2
	Control global:	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4.0
Totales:										4.0	3.5	3.8

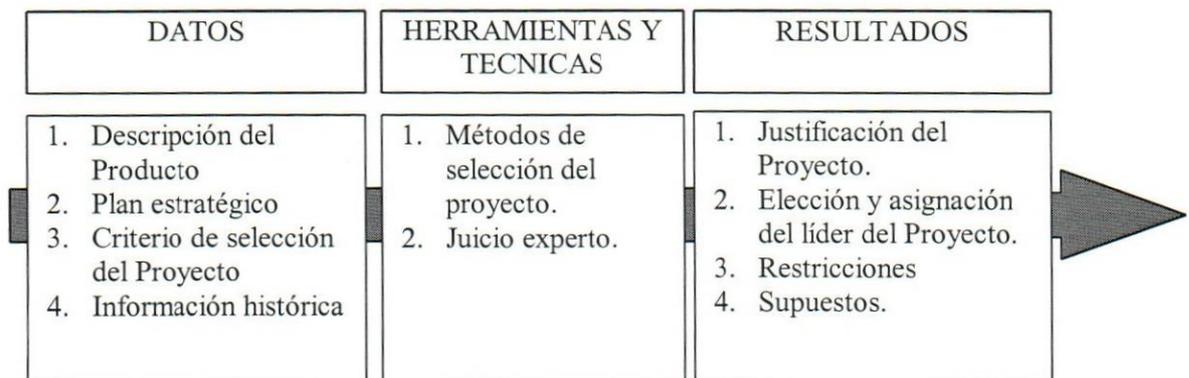
6.- EVALUACION METODOLOGICA

6.1- MANEJO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

6.1.1 PROCESO DE INICIACIÓN

¿Se formuló y evaluó económicamente el proyecto según un sistema de administración de proyectos que permitió decidir cuáles debían ser ejecutados, con una descripción detallada del proyecto indicando su relevancia para la empresa y los productos deseados?

La metodología PMBOK establece las siguientes características para este proceso:



Calificación: Promedio entrevistados 3.8 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 4 Bien

Justificación: El proyecto estaba en perfecta conexión con las estrategias generales de la empresa que establecían definir el modelo de negocio a mediano y largo plazo. Dirigida hacia la organización de la empresa orientada hacia una cultura empresarial soportada en su política de calidad:

- Servicio de procura y administración de inventario confiable que anticipe y supere sus necesidades en cuanto a calidad.
- Garantía de un menor costo total, disponibilidad, cumplimiento de especificaciones técnicas y fuentes de suministros calificadas.
- Un equipo humano competente, motivado y comprometido con el mejoramiento continuo.
- Excelencia en el servicio y atención al cliente.

Además, El SBI fue diseñado en PDVSA para medir la gestión con fines de negocio concretos. La implantación en PDVSA aseguró una perfecta relación entre la presidencia y el directorio de la corporación y sus diferentes negocios

Para hacer este estudio se tenía la siguiente descripción del producto: se pretendía crear un sistema que apoyará y acelerará los procesos de cambio. En la búsqueda de estas herramientas, se seleccionaron las mejores prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio. Para esto se decidió implantar y diseñar la estrategia de la corporación a través de la metodología del Sistema Balanceado de indicadores-SBI(Balance Scorecard) , ya que reconocidas corporaciones internacionales han obtenido excelentes resultados con esta metodología , y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton , ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones europeas y asiáticas.

En Exploración y Producción hemos avanzado en el proceso de implantación de la metodología de manera acelerada, tanto a nivel corporativo como en cada una de las Unidades de Negocio.

Aprovechando las diversas experiencias que en este sentido se venían desarrollando hasta 1997 en las empresas predecesoras.

Las proyecciones del estudio se fundamentan en el historial de otros proyectos hechos por la misma empresa Exploración y producción, como fueron la implantación del SBI en 1998. En Noviembre de ese año el gerente de presupuesto y control de Gestión de Exploración y producción de PDVSA, Nerio González, recordó que cuando comenzó a darse el proceso el proceso de transformación en Lagoven y Maraven en 1997. Surgió la necesidad de definir cómo lo escrito en papel se podía llevar a la práctica. Cómo implantar esa estrategia. La respuesta a esa interrogante resultó ser el SBI. **(ver anexo A)**

Existe evidencias de que este sistema fue un proyecto para EPM, se pudo conseguir un reportaje del SBI , donde se encuentra el sr Jesús Sánchez. Líder del proyecto SBI de Exploración y Producción. También se conoce, a través de conversación con la Sra Carolina Ramírez, que el del Sr. Álvaro Latorre fue el designado como líder del proyecto para Bariven en 1998 y Cesar Hernández en ese mismo año como el coordinador de la implantación a nivel Nacional, posteriormente en 1999 se nombra a la nombra a la Sra. Carolina Ramírez como la Coordinadora de la Implantación a nivel Nacional.

La estrategia del Balanced ScoreCard se reflejo a través de una Arquitectura diseñada Por el Sr. José Sanchez , la cual aplica tanto para E&P , como para las unidades de servicios(Bariven). Esta arquitectura se muestra el enlace de las cuatro perspectivas. **Ver anexo B**

6.1.2 PLANIFICACIÓN DEL ALCANCE

¿Se empleó una metodología para definir el alcance del proyecto considerando a los distintos stakeholders, usuarios, clientes e interesados en los resultados?

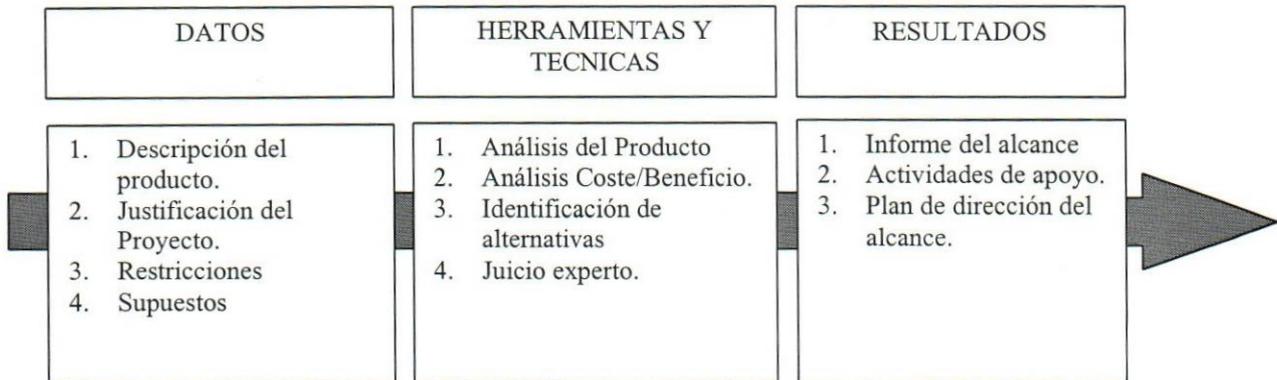


Fig. 1-2 Proceso de Planificación de Alcance

Calificación: Promedio entrevistados 4.3 Variabilidad entrevistados 0,0 - Criterio propio: 5 Bien.

Justificación: Este proyecto consiste en el diseño e implantación del SBI EN Pdvs Bariven, es decir de una de las unidades de negocio de PDVSA EXPLORACION Y PRODUCCION, consiente de esto PDVSA, en primer lugar organizó su estructura organizativa (**Anexo C**), esto con el objetivo de definir la estrategia de cada negocio y así poder definir los objetivos e iniciativas que aplicaran a cada unidad de negocio.

Luego se dispuso de la conformación de dos equipos fundamentales:

- **Un equipo ejecutivo** de la Organización, en cuyas manos está la definición de la visión y estrategia y quién en ultima instancia era el dueño del proyecto de diseño. Este equipo será, en definitiva, el que aplique e incorpore en su sistema de gerencia las herramientas que resulten de este diseño.
- **El equipo guía** que se involucrará a fondo en la metodología de Las Cuatro Fases y que facilite el marco de referencia, los instrumentos y herramientas para darle fluidez y continuidad tanto al diseño del SBI , como a garantizar que existan las herramientas para su efectiva integración a la agenda ejecutiva de la organización. Este equipo es el encargado de buscar los apoyos necesarios durante el avance del diseño para temas específicos por perspectivas, como indicadores, metas estrategias y otros.

Expresado de manera gráfica, podemos definir que estos ingredientes se relacionan, como se puede observar en el **Anexo D**.

El equipo guía general se encargo de implantar el marco metodológico general que se planteo para su aplicación en las organizaciones de Exploración y producción , conocido como las cuatro fases. Esta secuencia de diseño ha sido

adoptada también a nivel corporativo en PDVSA, extendiéndose su uso a las divisiones de Manufactura y Mercadeo y a servicios.

La secuencia asegura el que se capturen y traduzcan a un Sistema de medición o sistema de indicadores, los temas y objetivos estratégicos de la organización, sobre una variedad de situaciones estratégicas y operacionales, lo que la hace de uso universal ante la diversidad de organizaciones de la corporación .

La metodología puede tener sus variantes, dependiendo de la complejidad de la organización , de su dinámica y del diálogo y aprendizaje estratégico que se produzca como resultado de la aplicación de la misma . En algunos casos, el mismo involucramiento de los niveles ejecutivos puede acelerar el proceso.

RESTRICCIONES FASE 1.

- √ La experiencia de trabajar con diferentes equipos a nivel corporativo de E&P, sus Unidades de Negocio, y con algunas organizaciones de Servicios, me permite indicar que esta fase es la más difícil de todo el proceso. Por qué?
- √ Por una parte, significa el arranque de una actividad que puede implicar el ver las cosas de manera diferente a como estamos acostumbrados. Para algunos, el reto exige ahondar en algunos conceptos de índole financiero, de relaciones con el cliente y de aprendizaje organizacional que no siempre hemos manejado con propiedad.
- √ Por otro lado, el mismo giro estratégico que conlleva el proceso de transformación para cada una de nuestras organizaciones, y que significa algunas veces importantes cambios de enfoque personal y profesional, se traduce en una necesidad de análisis profundo y de diálogo continuo alrededor de los aspectos estratégicos del negocio, en el que pueden estar confrontándose elementos culturales y prácticas gerenciales y operacionales, dependiendo de la proveniencia de los diferentes miembros del tren ejecutivo y del equipo guía del proceso. Esto plantea el reto de valorar las diferencias y aprovecharlas para construir la mejor alternativa para el nuevo esquema de negocios.

6.1.3 DEFINICIÓN DEL ALCANCE

¿Se realizó un documento tipo WBS en el que se delimitó claramente el alcance del proyecto?

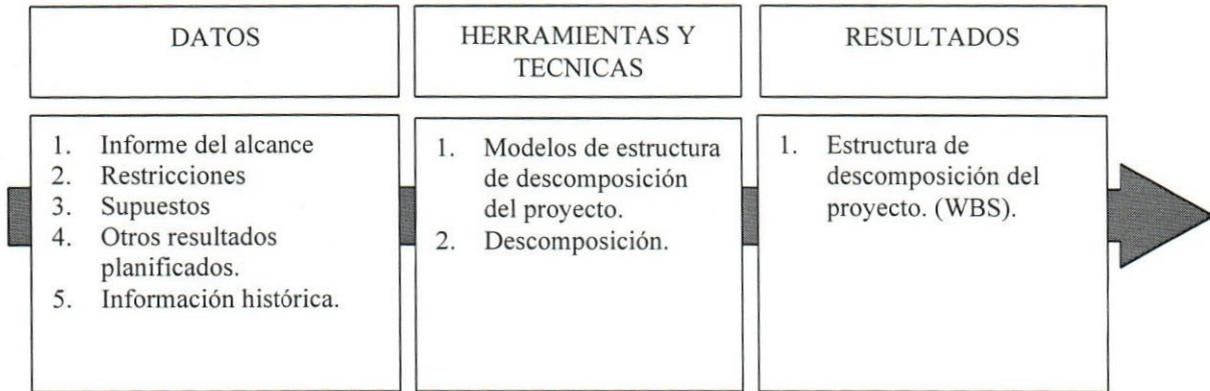


Fig. 1-3: Proceso de definición del Alcance

Calificación: Promedio entrevistados 3.8 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 4 Bien

Justificación: El Wbs realizado para el proyecto de Bariven se basó en el WBS, diseñado para E&P, en el cual hicieron la programación de actividades en función de tareas específicas, de acuerdo a la metodología de las cuatro fases. **Anexo E**

Posteriormente también Bariven Oriente diseño otro WBS, más específicos para las tareas relacionadas con sus actividades, donde se reflejan los objetivos estratégicos, indicadores guías e indicadores de resultados y además el WBS del STRATEGO suministrado por la empresa VISION CORPORACION **Ver anexo F.**

6.1.4 VERIFICACIÓN DEL ALCANCE

¿Se chequeo a medida que se ejecutaba el proyecto que se estaban realizando las actividades contempladas en el alcance?

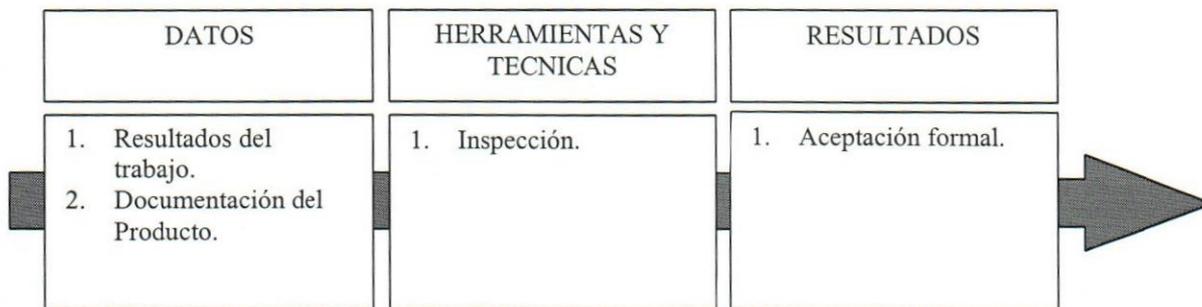


Fig. 1-4: Proceso de Verificación del Alcance

Calificación: Promedio entrevistados 4.1 Variabilidad entrevistados 0,0 -
 Criterio propio: 3 Bien.

Justificación: A medida que se iba desarrollando el proyecto, mensualmente se iban chequeando los objetivos estratégicos, Palancas e Iniciativas, indicadores de resultados e Indicadores Guías.

No se realizo Diagrama de Gantt, para examinar el avance del proyecto, pero si se hicieron listas de chequeo de las cédulas de los indicadores para monitoreo de las fórmulas de estos indicadores de resultados. No se posee evidencia de esta parte, sin embargo todos los entrevistados concidieron en este punto.

1.5 CONTROL DE CAMBIOS DEL ALCANCE

¿Se empleó un sistema que permitió manejar los cambios de alcance correctamente, tomando acciones correctivas?

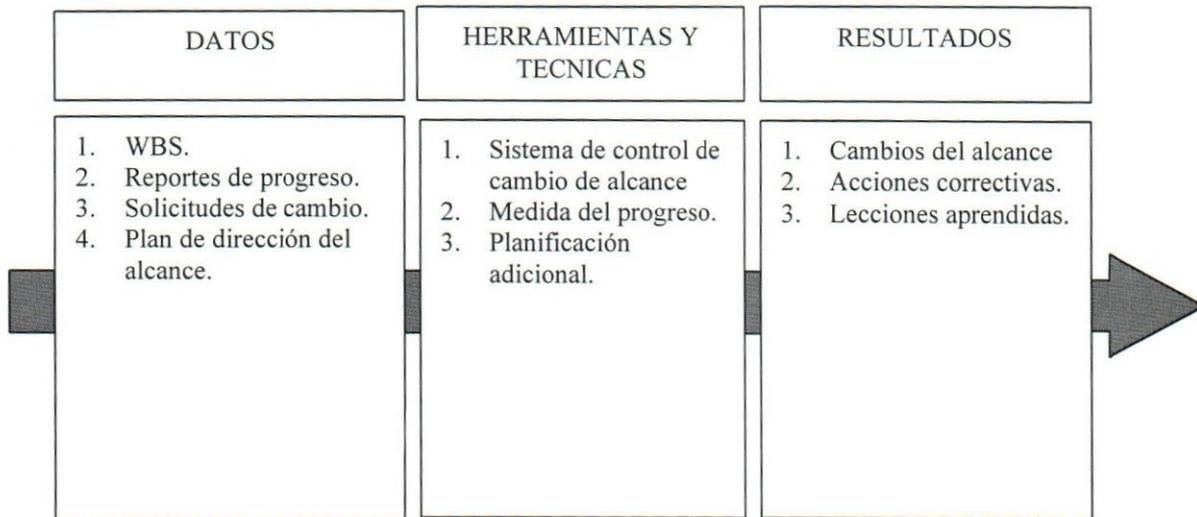


Fig. 1-5: Proceso de Control de Cambios del Alcance

Calificación: Promedio entrevistados 4.0 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 3 Bien.

Justificación: A medida que se iba desarrollando el proyecto, mensualmente se iban chequeando los objetivos estratégicos, Palancas e Iniciativas, indicadores de resultados e Indicadores Guías. En el primer Borrador Causa efecto que se realizó se había contemplado solo 5 vectores Estratégicos. El diagrama fue diseñado con la flexibilidad de incluir otros objetivos estratégicos que hicieran falta, se incluyó el vector 6. "Asegurar espacio para la participación Nacional". Y por supuestos las palancas, iniciativas, indicadores y metas asociadas al vector. **Ver Anexo G**

Sé hacia reuniones periódicamente en Caracas con el equipo Guía para chequear los avances de progreso de los indicadores, según constas en las minutas de las reuniones. **Ver anexo H**

Se hizo revisión de los indicadores en reunión extramuro realizada con el equipo guía en caracas, según consta en minuta de reunión de fecha 4 y 5 de mayo del 2000. **Anexo H**

Se tomaron en redifinió la arquitectura del SBI para la construcción del SBI, la cual contempla los siguientes tópicos:

- El Módulo de Análisis: representa el módulo central o núcleo del SIBI y es de acceso restringido. Está constituido por un sistema comercial llamado STRATEGOS, el cual permite la carga o captura de datos desde las diferentes bases de datos para efectos de generación de reportes, análisis y

presentación de evaluación de resultados y sus implicaciones. Este será el módulo utilizado generalmente por los encargados de Control de Gestión de cada organización.

- El Módulo de Intranet: Este es el módulo que permite la comunicación de grupo, mediante presentación de resultados en INTRANET. Allí estarán representados los modelos de causa y efecto, vectores estratégicos, tablas de indicadores y los gráficos de progreso (resultado) de los mismos para cada unidad de negocio u organización. En cada indicador aparece su responsable, con un enlace (link) al email para efectos de conversación sobre los resultados alcanzados y las implicaciones estratégicas de los mismos. En este módulo, también está el Foro de Discusión, que recoge todas las conversaciones (email) que se hayan generado desde el enlace (link) existente en los indicadores para sus respectivos responsables. Por último, forma parte de este módulo la Base de Conocimientos, que tiene documentación sobre temas específicos de discusión, presentaciones e informes.
- El Módulo de Simulación: Este módulo, mediante la utilización de programas de simulación como el IThink, permitirá hacer análisis de escenarios sobre probables comportamientos del desempeño del negocio, tomado como base los resultados obtenidos, tendencias, correlaciones, sustentados en el modelo definido en el causa efecto del SBI.

Ver ANEXO I, donde se muestra secuencia de los tres módulos.

6.2 MANEJO DEL TIEMPO

6.2.1 DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES

¿Se delimitaron correctamente las acciones que derivaron productos específicos?

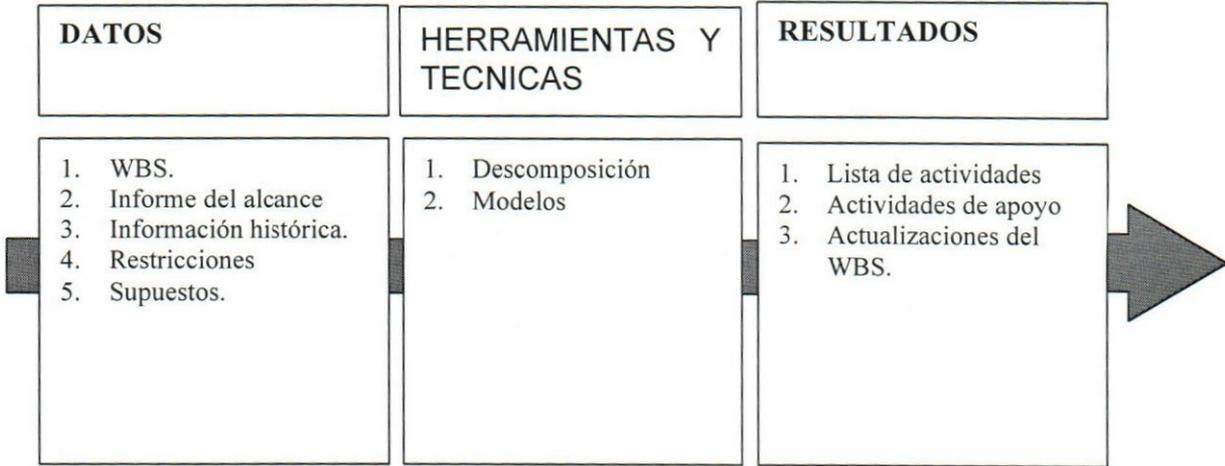


Fig.2-1: Proceso de Definición de Actividades

Calificación: Promedio entrevistados 4.6 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 5 Bien

Justificación: en primera instancia se iba monitoreando el avance el tiempo de ejecución del Wbs Original de EPM , posteriormente Bariven realizó su propio WBS donde iba desarrollando sus iniciativas y palancas e indicadores adaptados a su unidad de negocio. **Anexo J**

6.2.2 SECUENCIACIÓN

¿Se identificaron las prelacones entre actividades, desarrollándose una red que permita secuenciar adecuadamente las actividades?

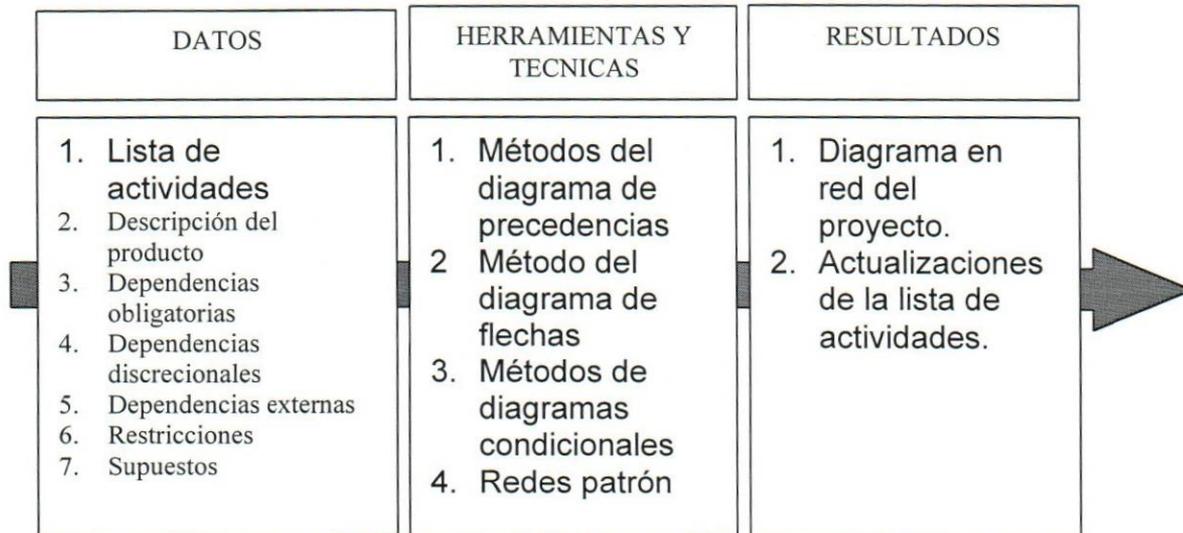


Fig.2-2: Proceso de Secuenciación

Calificación: Promedio entrevistados 4.4 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 4 Bien

Justificación: Para definir lo que se considera como un buen sistema Balanceado de Indicadores, se debe disponer de una lista de actividades las cuales se desarrollaron a través de relaciones Causa-Efecto que espresan el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de resultados.

Un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan “hacer bien” para cumplir con el objetivo (palancas de valor e indicadores guía de proceso). Mide el progreso de irnos acercando al logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos.

Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistemática de la estrategia, a través de cuatro perspectivas. Financiera, clientes, Procesos internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas.

Bajo estas premisas se realizó un diagrama causa efecto, que ilustra los elementos ya descritos. Posteriormente se desarrollo la arquitectura del SBI, que no es más que la manera enlaza los objetivos estratégicos, expresado en cuatro perspectiva enlazados en una cadena causa efecto. **Anexo K**

La traducción del SBI a partir del primer bosquejo de la arquitectura, se logra profundizar el diseño y aplicación del Balanced Scorecard, siguiendo el método de las cuatro fases, mediante el que se definen los diferentes elementos del BSC:

- Temas Estratégicos.
- Objetivos Estratégicos
- Indicadores Estratégicos
- Indicadores de Resultados
- Indicadores Guías
- Metas desafiantes
- Vectores
- Iniciativas

Cada uno de estos elementos se fue desarrollando de acuerdo a una diagrama Pert , ya que las actividades se fueron ejecutando con una secuencia de prioridades respecto a lo planificado. Los entrevistados concidieron en su mayoría en este comentario, pero sin embargo no se consiguió evidencia física de este Diagrama.

6.2.3 ESTIMACIÓN DE DURACION DE LAS ACTIVIDADES

¿Se empleó algún criterio que permitiera asignar tiempos de ejecución en consulta con los involucrados.

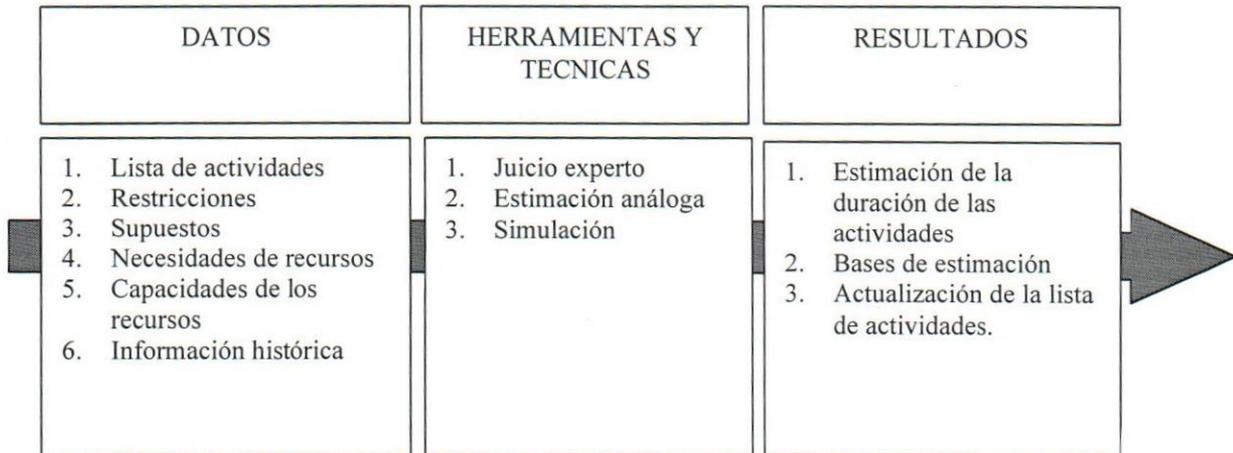


Fig. 2-3: Proceso de Estimación de Duración de las Actividades.

Calificación: Promedio entrevistados 3.8 Variabilidad entrevistados 0,0 - Criterio propio: 4 Bien.

Justificación: se puede confirmar con algunos de los entrevistados que no hubo mucha variación entre las actividades planificadas y ejecutadas. A pesar, de que no existe evidencia física de esto se asume que se hizo.

En el SBI, los tiempos de duración de las fases, así como de las actividades contempladas en cada una de estas fases la realizó el equipo ejecutivo, en reuniones extramuros, es decir contacto cara-cara en reuniones con el tren gerencial de todas las unidades de campo y los gerentes de planificación Caracas. Por otra parte, es importante acotar que el SBI es un proceso de continuo aprendizaje estratégico del desempeño del negocio, y tiene la flexibilidad de poderlo agregar otros objetivos estratégicos según lo considere necesario el tren ejecutivo.(en reuniones mensuales o trimestrales). Para este proyecto específico se considera que el SBI para Bariven Oriente es un proyecto único para culminado en el 2000.

6.2.4 PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

¿Se construyó un cronograma coherente que permitiera ver el momento de inicio y fin de las distintas actividades en el proyecto?

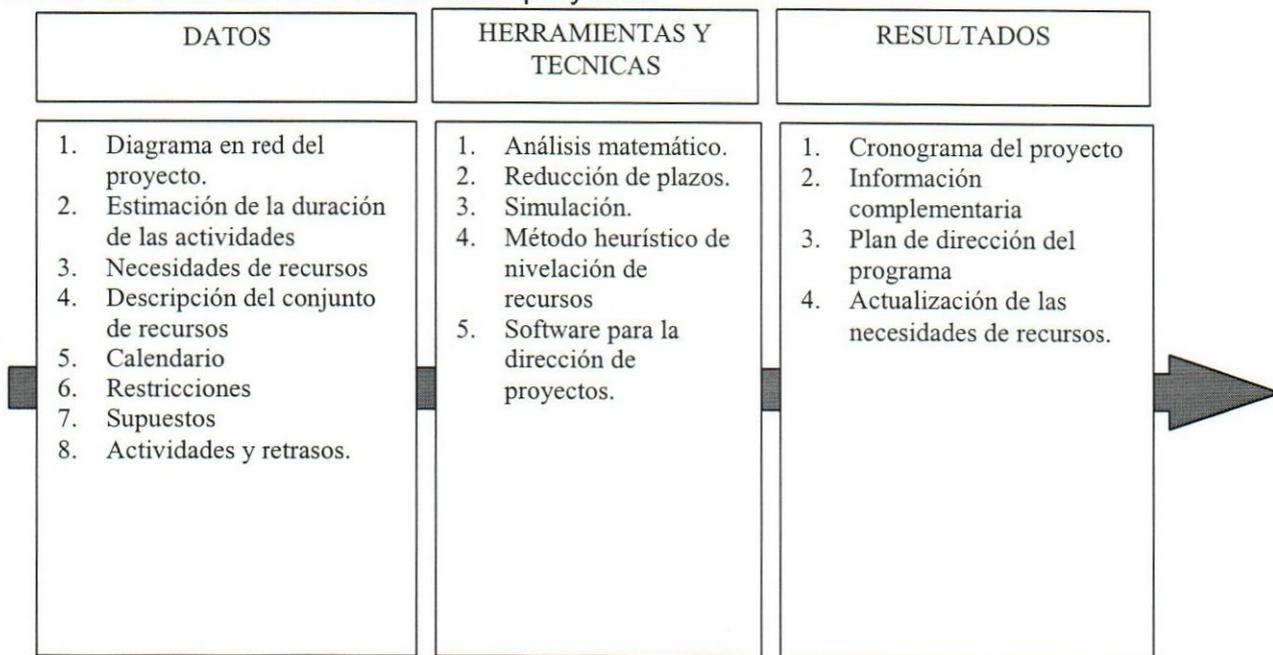


Fig. 2-4: Proceso de Programación de Actividades.

Calificación: Promedio entrevistados 3.8 **Variabilidad entrevistados** 0,0 - **Criterio propio:** 5 **Bien.**

Justificación: Se consiguió evidencia del cronograma de las fases Macro de PDVSA Exploración y Producción y del cronogramas con cada una de las fases y las actividades involucradas en cada una de estas de Pdvsa Bariven, Objeto del proyecto. **Anexo L**

6.2.5 CONTROL DEL CRONOGRAMA

¿Se aplicó alguna metodología para medir el avance de las distintas actividades, tomando acciones correctivas cuando se empezaron a retrasar? .

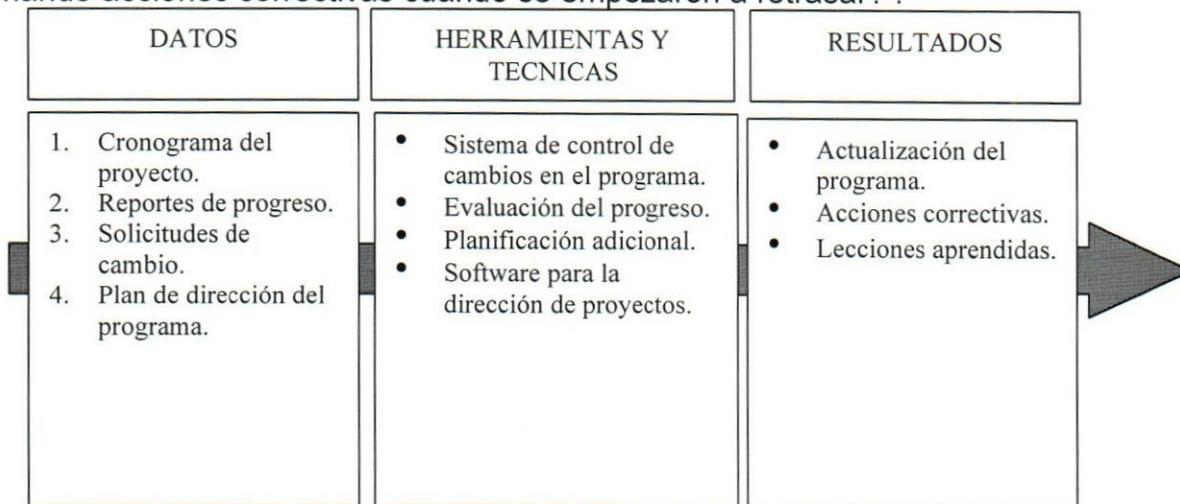


Fig. 2-5: Proceso de Control del Cronograma.

Calificación: Promedio entrevistados 3.9 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 5 Bien.

Justificación: Se consiguió evidencia del cronograma de las fases Macro de PDVSA Exploración y Producción y del cronograma con cada una de las fases y las actividades involucradas en cada una de estas de Pdvsa Bariven, Objeto del proyecto. Se establecieron algunas acciones correctivas en minutas de reunión con el equipo guía, en CARACAS. **Anexo M**

6.3 MANEJO DE LOS COSTOS

6.3.1 PLANIFICACIÓN DE RECURSOS

¿Se desarrollo un plan que permitiera identificar los recursos requeridos para

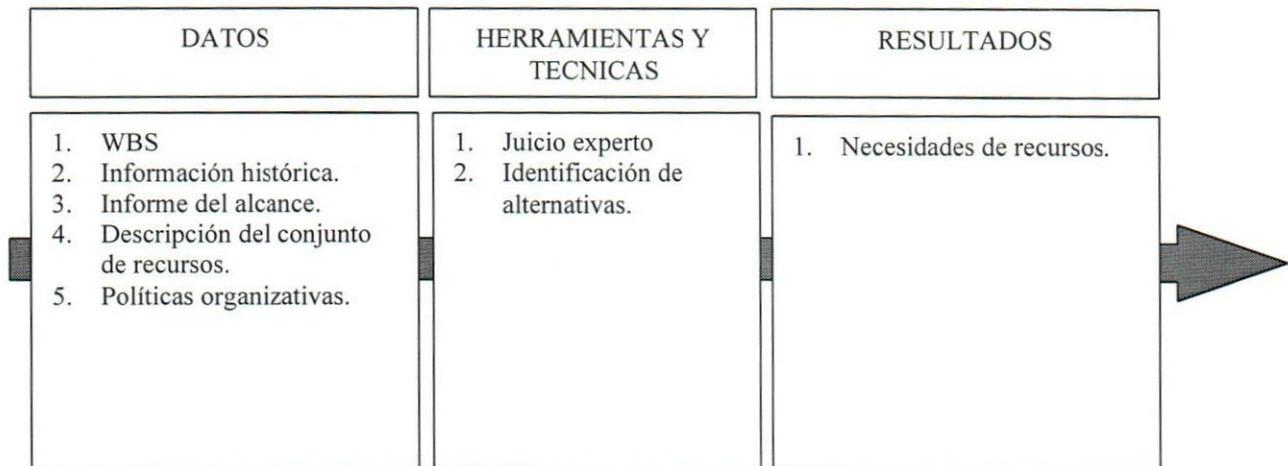


Fig. 3-1: Proceso de Planificación de Recursos

ejecutar las distintas actividades del proyecto?.

Calificación: Promedio entrevistados 3.8 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 3 Bien.

Justificación: Básicamente se planificaron los recursos basados en los requerimientos de cada fase del proyecto. Es importante, acotar que los recursos se planificaron en función de la movilidad de personal ejecutivo y nomina mayor para las reuniones extramuros en Caracas, a fin de planificar la estrategia de la empresa, enfocada hacia sus objetivos estratégicos, sus indicadores y sus metas.

Solo se consiguió evidencia de unas minutas de reunión, donde se visualiza este tipo de reuniones con la planificación de su agenda. Ver anexo

Aunque no se consiguió evidencia de la planificación de los recursos de cada actividad del proyecto, los entrevistados concidieron en que el conjunto de recursos necesarios para el diseño e implantación del SBI en Bariven se basó en la compra de tres módulos básicos:

➤ El Módulo de Análisis: representa el módulo central o núcleo del SIBI y es de acceso restringido. Está constituido por un sistema Software comercial llamado **STRATEGOS**, el cual permite la carga o captura de datos desde las diferentes bases de datos para efectos de generación de reportes, análisis y presentación de

evaluación de resultados y sus implicaciones. Este será el módulo utilizado generalmente por los encargados de Control de Gestión de cada organización. Este módulo fue comprado por PDVSA E&P a la Empresa VISION CORPORACION

- El Módulo de Intranet: Este es el módulo que permite la comunicación de grupo, mediante presentación de resultados en INTRANET. Allí estarán representados los modelos de causa y efecto, vectores estratégicos, tablas de indicadores y los gráficos de progreso (resultado) de los mismos para cada unidad de negocio u organización. En cada indicador aparece su responsable, con un enlace (link) al email para efectos de conversación sobre los resultados alcanzados y las implicaciones estratégicas de los mismos. En este módulo, también está el Foro de Discusión, que recoge todas las conversaciones (email) que se hayan generado desde el enlace (link) existente en los indicadores para sus respectivos responsables. Por último, forma parte de este módulo la Base de Conocimientos, que tiene documentación sobre temas específicos de discusión, presentaciones e informes.
- El Módulo de Simulación: Este módulo, mediante la utilización de programas desimulación como el IThink, permitirá hacer análisis de escenarios sobre probables comportamientos del desempeño del negocio, tomado como base los resultados obtenidos, tendencias, correlaciones, sustentados en el modelo definido en el causa efecto del SBI.

El plan de recursos a pesar de estar bien definido, no se contaba con presupuesto propio de PDVSA BARIVEN para el proyecto, posteriormente se creo una partida de presupuesto para el proyecto, donde estuvo bien definidas las actividades del Diseño e Implantación del SBI, según concidieron los entrevistados. A pesar de hacer esfuerzo para conseguir esta evidencia la empresa lo considera de estricta confidencialidad.

6.3.2 ESTIMACIÓN DE COSTOS

¿Se prepararon estimados de costos empleando información y métodos de estimación cónsonos con los requerimientos del proyecto?

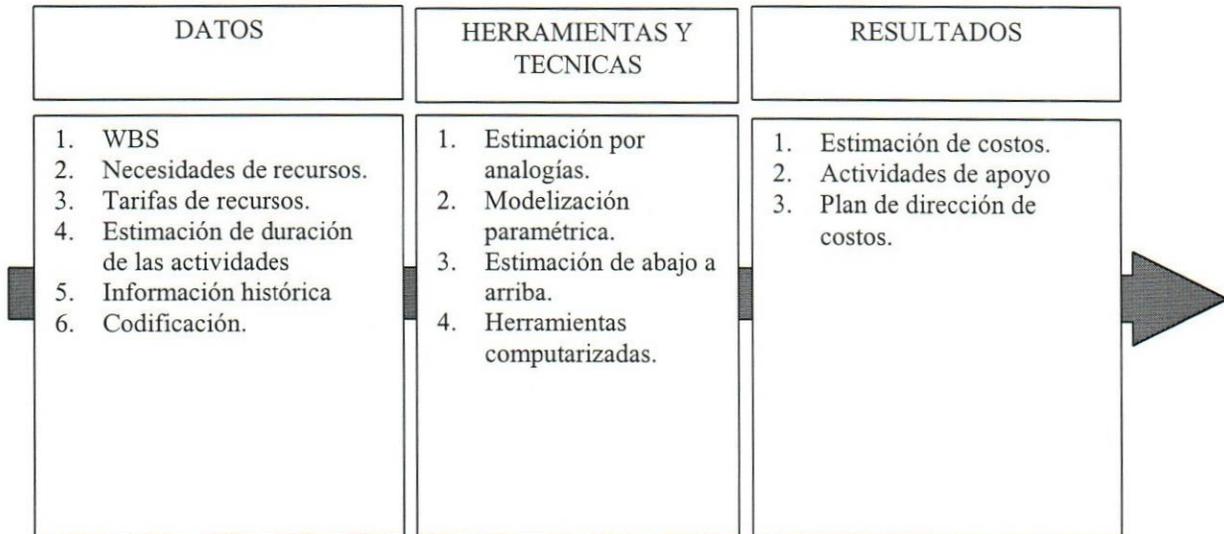


Fig. 3-2: Proceso de Estimación de Costos

Calificación: Promedio entrevistados 3.5 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 3 Bien.

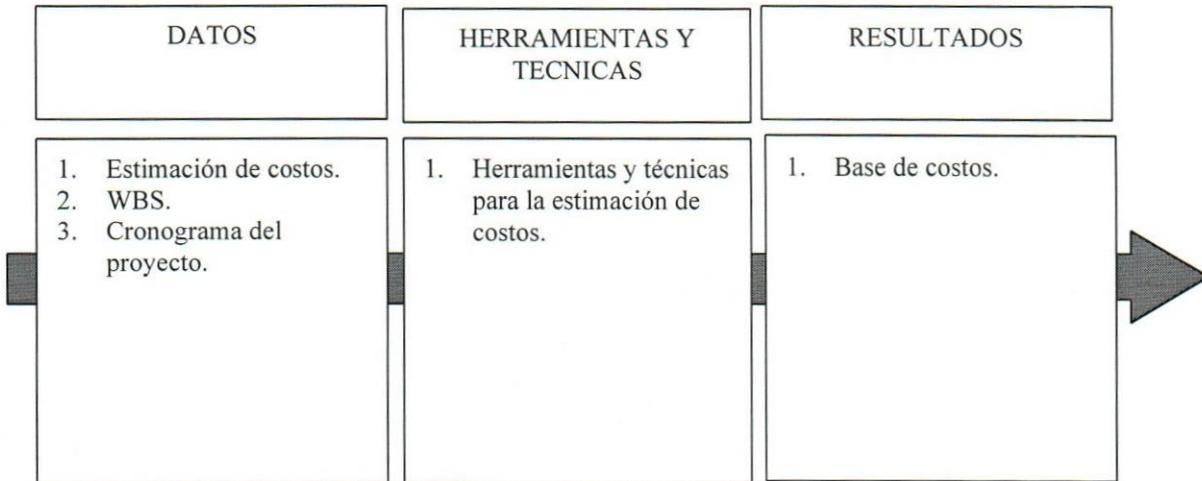
Justificación: Para la parte del adiestramiento del personal ejecutivo y nómina mayor, en primera instancia esta partida estaba incluido en el presupuesto de adiestramiento de la empresa, posteriormente en vista de que se requirió la justificación de las tantas reuniones que se realizaron con el tren ejecutivo, se estimaron los costos totales del proyecto, inicialmente estos costos se estimaron por encima de los costos reales del proyecto.

Las estimaciones de costos no fueron bien realizadas según concidieron la mayoría de los entrevistados, ya que no se contaba con un presupuesto propio del proyecto. Estos estaban implícitamente en el presupuesto de la empresa, posteriormente se contó con un presupuesto propio el cual se basó en la experiencia piloto de PDVSA E&P, es decir, la estimación de costos se realizó basados en la analogías de otros proyectos realizados.

Esta actividad fue realizada por los gerentes del proyecto, tanto de proyecto piloto de PDVSA E&P, como de PDVSA BARIVEN.

6.3.3 PRESUPUESTO DE COSTOS

¿Se creó un presupuesto coherente que permitiera ajustar los distintos estimados a las fechas programadas para las distintas actividades?



Calificación: Promedio entrevistados 3.6 - Variabilidad entrevistados -
Criterio propio: 2 Básico

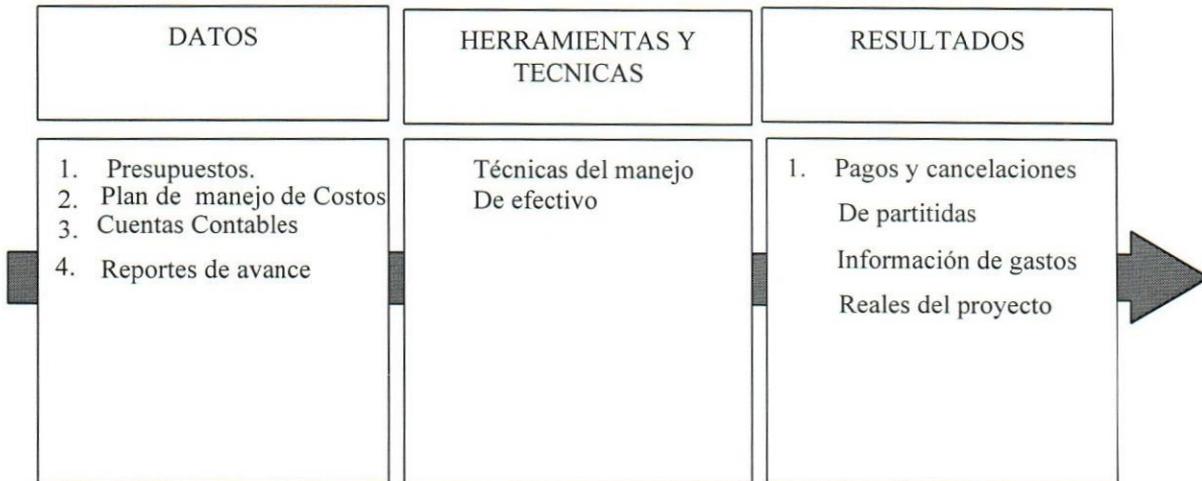
Justificación: Este proceso fue realizado de manera normal. No fue realizada formalmente durante el proyecto. El presupuesto fue asignado antes del inicio del proyecto.

El presupuesto de costos contempló todos los recursos requeridos. No hubo decisiones que atrasaran el proyecto por razones presupuestarias. Sin embargo, según la opinión de algunos de los encuestados, el presupuesto fue asignado de acuerdo a un análisis económico realizado por analogías y fue subestimado.

6.3.4 MANEJO DE LA TESORERIA

¿Se manejaron adecuadamente las entradas y salidas de dinero en el proyecto?

Calificación: Promedio entrevistados 4 - Variabilidad entrevistados 0,0 - Criterio propio: 3 Bien



Calificación: Promedio entrevistados 3.4 - Variabilidad entrevistados - Criterio propio: 2 Básico

Justificación: Este proceso fue bien realizado. El manejo de la tesorería fue bien manejado, según el criterio de los encuestados. Se controlaron las entradas y salidas del dinero del proyecto basados en reformulaciones del presupuestos original del proyecto, en el plan de manejos de fondos y los reportes de avances de las partidas.

Se pudo conocer que las partidas de mayor consumo fueron las de adiestramiento y la de la compra e instalación del software STRATEGO, por lo tanto fue donde hubo más control de entrada y salida de dinero por parte del gerente del proyecto y del analista de presupuesto.

6.3.5 CONTROL DE COSTOS

¿Se controló el presupuesto tomando las acciones correctivas cuando surgieron cambios en el presupuesto?

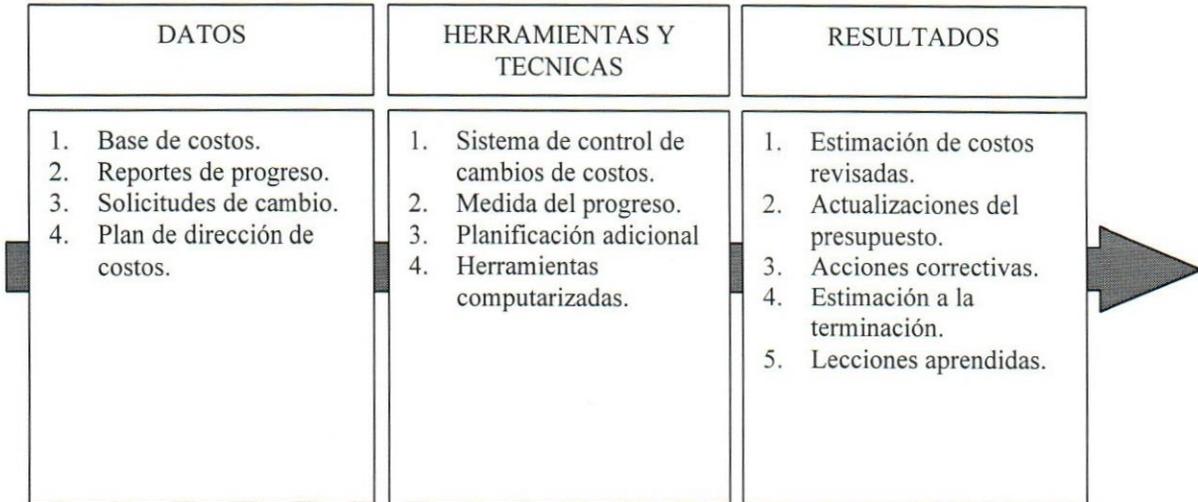


Fig. 3-5: Proceso de Control de Costos

Calificación: Promedio entrevistados 3.4 - Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 3 Bien

Justificación: El control de costos fue bien manejado, según el criterio de los encuestados. El control de costos básicamente estuvo orientada hacia el adiestramiento del personal nómina ejecutiva y mayor del proyecto y la compra e instalación del software STRATEGO. Dicho control se concreto en reformulaciones del presupuesto durante la vigencia del proyecto, de acuerdo a los reportes de avance del trabajo.

No pudo consultarse ni los sistemas o documentos que lo puedan constatar.

6.4 MANEJO DE LA CALIDAD

6.4.1 PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

¿Se especificaron claramente los resultados que deben ofrecer los productos finales del proyecto, con indicadores claros para su gestión?

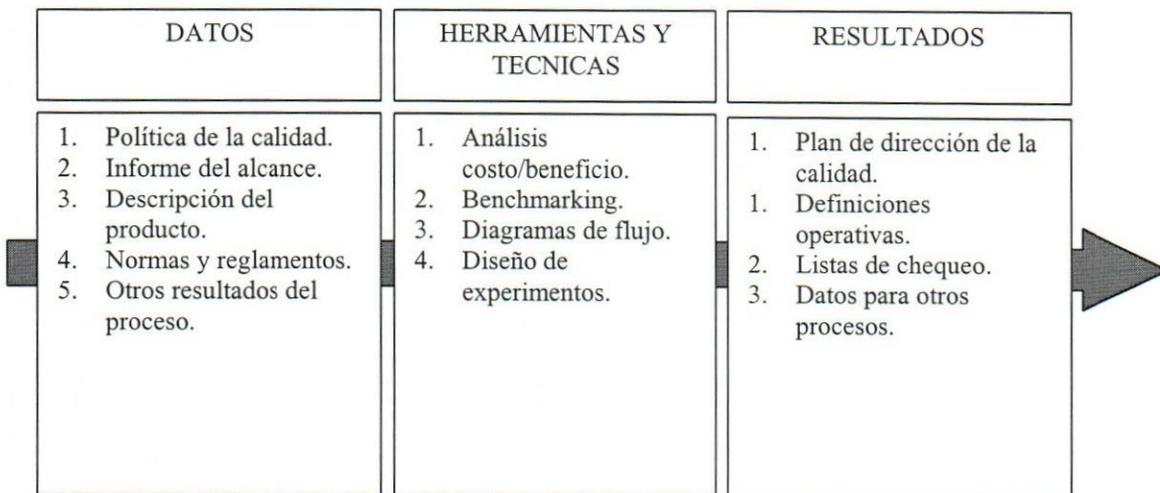


Fig. 4-1: Proceso de Planificación de la Calidad

Calificación: Promedio entrevistados 4.6 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 5 Bien.

Justificación: EL sistema Balanceado de indicadores esta basado en políticas de calidad de la empresa:

- Un servicio de procura y administración de inventario confiable que anticipe y supere necesidades en cuanto a calidad
- Garantía de un menor costo total, disponibilidad cumplimiento de especificaciones técnicas y fuentes de suministro calificadas.
- Un equipo humano competente motivado y comprometido con el mejoramiento continuo.
- Excelencia en el servicio y atención al cliente tal como lo requerimos a nuestros proveedores.

Ver Anexo O, del triptico de calidad , firmado por el director gerente de la organización.

Nos hemos referido en diferentes oportunidades al Sistema Balanceado de Indicadores (Balanced Scorecard) como una evolución integradora de los paradigmas que han dominado las tendencias gerenciales en los últimos veinte años. Según unos de los entrevistados Jesús Sánchez, líder del proyecto SBI en el ámbito corporativo, Veremos como el ISO 9000 como Sistema de Gerencia, se relaciona con las diferentes perspectivas del SBI, basados en la NORMA COVENIN-ISO 9001:1995 "Sistemas de Calidad. Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en el Diseño, El desarrollo, La producción, la instalación y el servicio Posventa.

Este análisis se hizo en cada una de la Perspectivas, cuyo trabajo se hizo a través de la Sra. Marisela Nobrega y María Sánchez y se clasificó por etapas para cada una de las perceptivas:

Etapas 1:

DÓNDE ESTAMOS AHORA?

Implica realizar un análisis de las fortalezas y debilidades dentro del negocio y de las oportunidades y amenazas fuera del negocio. Esta etapa se vincula con la Perspectiva Interna en el BSC.

El análisis interno de las fortalezas y debilidades del negocio, es reforzado mediante las **Auditorías Internas de Calidad** (cláusula 4.17) y la toma de las **Acciones Preventivas y Correctivas** (4.14). Este análisis puede suministrar además, un inventario de las habilidades del negocio (cláusula 4.18 **Adiestramiento**), del **Desempeño de los Proveedores** (4.6.2) y **Rendimiento de los Equipos** (4.9.b.g).

Las amenazas y oportunidades pueden ser analizadas observando la **Revisión del contrato** (4.3) y las nuevas demandas del negocio se mostrarán en el **Plan de Calidad** (4.2.3).

Etapas 2:

DÓNDE QUEREMOS ESTAR?

La Misión establecida por la Empresa, nos orienta sobre los principios o valores bajo los cuales la misma operará; estos aspectos deberán reflejarse en la **Política de Calidad** (4.1.1)

Esta etapa de la Planificación Estratégica, se relaciona con la Perspectiva del Cliente del BSC: Para alcanzar la Misión, ¿qué debe hacer la Organización para Satisfacer al Cliente?

Etapas 3:

Análisis comparativo: diferencia entre dónde estamos y donde queremos. Estar identificar los productos, procesos, habilidades, tecnologías y proveedores necesarios para emprender la misión establecida. Esta etapa se relaciona con las perspectivas de procesos internos y organizacional del BSC. **en el sistema de calidad a través de las** mediciones del Proceso y los Resultados, se verifica el logro o no de los Objetivos Estratégicos trazados en el **Plan de Calidad** (4.2) y el

seguimiento a la efectividad de las **Acciones Correctivas** (4.14) implantadas a partir de las **Auditorías Internas** (4.17)

PRODUCTOS: Como las necesidades del cliente cambian con el tiempo, la **Revisión del Contrato** (4.3) podrían implicar el desarrollo nuevos productos / servicios; por lo tanto, es necesario **Controlar el Diseño** (4.4), y **Comprar** los insumos necesarios para elaborar estos nuevos productos (4.6). Además, en los casos que aplique, se vigila la calidad de los **Productos Suministrados por el Cliente** (4.7).

PROCESOS: Uno de los beneficios más importantes en la implantación de ISO 9000 es el conocimiento de la capacidad de los **Procesos** de negocio (4.9) que lograrán satisfacer los **Requerimientos del Cliente** (4.3) y las **Inspecciones y Resultados de los Ensayos** (4.10) demostrarán el **Control de los Procesos** (4.9)

HABILIDADES: Al identificar las necesidades de Adiestramiento (4.18), se podrá elaborar el Plan de Entrenamiento, hacer un inventario de las habilidades requeridas para el óptimo desempeño en cada uno de los procesos y proveer el personal con el perfil adecuado (Centro de Competencias).

TECNOLOGÍA: El Control del Proceso (4.9) y la Inspección y Ensayos (4.10) indicarán si la tecnología actual resulta limitada.

PROVEEDORES: La Evaluación de Proveedores (4.6.2) suministrará la información necesaria para conocer su desempeño y para tomar decisiones relevantes en cuanto a Políticas, Convenios y Alianzas Estratégicas que busquen relaciones sinérgicas.

NUEVOS PRODUCTOS Y PROCESOS: El Control del Diseño (4.4) indicará si la empresa está en capacidad de producir el producto / servicio o se necesita hacer un "outsourcing".

ETAPA 4: ESTABLECER LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERACIONALES El logro de las metas a largo plazo podría requerir la formación de Alianzas Estratégicas. La experiencia con ISO 9000 obligará a definir el tamaño adecuado de la Unidad de Negocios y dará mayor flexibilidad a la hora de establecer las metas a largo plazo de la Empresa. Los objetivos operacionales se enfocarán hacia las habilidades, tecnologías y proveedores requeridos. La mayoría de estos objetivos deben ser muy definibles, pero algunos podrían extenderse hacia objetivos a largo plazo. De igual manera, el BSC alinea las metas de los individuos, de la empresa y las metas de los clientes.

ETAPA 5: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL En esta etapa los productos, procesos, habilidades, tecnología y el Desempeño de los **Proveedores** deben ser medidos (4.2.3 e) y los **Resultados** registrados (4.2.3.h) para asegurar el logro de los objetivos.

Otra herramienta para monitorear la efectividad del Plan estratégico serán las **Auditorías Internas** (4.17). Este elemento de ISO 9000 puede ser utilizado para hacer un análisis detallado de cada aspecto de la Planificación Estratégica, aplicando inclusive las **Técnicas Estadísticas** mas adecuadas a cada tipo de análisis requerido (4.20)

La **Revisión Gerencial** (4.1.3) permitirá monitorear la implementación del **Plan Estratégico** y del **Sistema de Calidad**. La información proveniente de la medición en el nivel operacional (4.10), generará reportes de **Acciones Correctivas** (4.14) en caso de que los objetivos no sean alcanzados. Este resumen de las acciones correctivas debe exponerse en las **Revisiones por la Gerencia** (4.1.3).

Por último, el elemento 4.1.2.2 de la **Responsabilidad Gerencial**, requiere el liderazgo necesario para identificar y proveer los recursos y medios necesarios para lograr los objetivos establecidos, además de modelar y motivar el compromiso en la gente; especialmente en una organización de servicio, donde en comportamiento y desempeño de los individuos tiene un efecto directo sobre la calidad del servicio.

Estas fueron aplicadas al SBI de BARIVEN ORIENTE para su diseño e implementación

6.4.2 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

¿Se manejó un buen sistema de calidad que permitiera asegurarse del correcto cumplimiento con las especificaciones diseñadas?

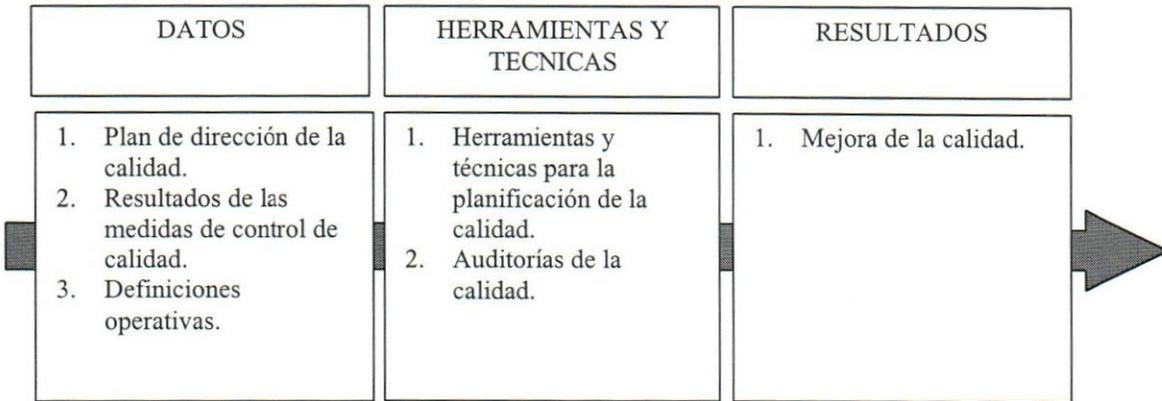


Fig. 4-2: Proceso de Aseguramiento de la Calidad

Calificación: Promedio entrevistados 4.8 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 5 Bien.

Justificación: Para el diseño e implantación del SBI en Bariven se conto con la suficiente flexibilidad del sistema , ya que cuando la corporación diseño la arquitectura del sbi para toda la organización lo creo con la adaptabilidad de cambios para que cada unidad de negocio pudiera adaptar su planificación estratégica del negocio en función de sus objetivos estratégicos, sus planes o sus iniciativas y sus metas.

Además el sistema cuenta con Usabilidad , es decir fue diseñado para que toda el personal de PDVSA EPM como todas las unidades del negocio, donde se encuentra BARIVEN , pudieran utilizarlo , interpretarlo y ponerlo en practica con sus propios objetivos medibles en un sistema conocido como PROA, donde cada empleado de la organización coloca sus propios objetivos estratégicos e individuales y sus metas a principio de año , medidas trimestralmente y evaluadas al final del año.

Según trabajo realizado por Marisela Nobrega , lider del proyecto implantación Iso 9000 a nivel de Bariven. Actualmente implantado en un 60% en Bariven oriente y en espera de su certificación a finales del año 2001. El manual de calidad se basó en el proceso que maneja Bariven Oriente y que se baso en los objetivos estratégicos del SBI. Este manual se encuentra en etapa de borrador según se puede evidenciar en minuta de reunión con su Manual de calidad de la organización. **Anexo Q**

6.4.3 CONTROL DE CALIDAD

¿Se midieron indicadores y se tomaron acciones correctivas cuando se detectaron diferencias en la calidad diseñada para el proyecto?

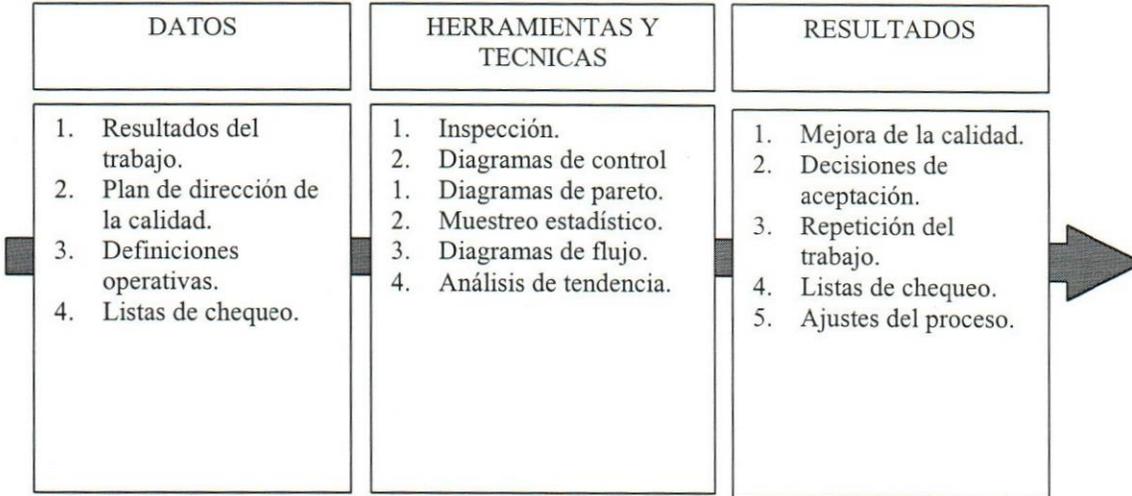


Fig. 4-3: Proceso de Control de Calidad

Calificación: Promedio entrevistados 4.0 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 4 Bien.

Justificación: Para esta etapa del proyecto se pudo confirmar y evidenciar según una de la entrevistadas Carolina Ramirez, Coordinadora del Proyecto SBI que se hizo un Causa-efecto inicial para chequear la calidad del servicio que prestamos a nuestro cliente. Y en función de esto determinar que tipo de indicadores eran vitales determinar. Para estos se hizo una tormenta de ideas con los principales clientes de requerimientos de Procura, así como los diferentes equipos medulares de la organización(Compras y almacenes), se identificaron las causas principales y secundarias, que contribuyen a las Quejas sobre el servicio de Bariven. Anexo R

También se encontro evidencia del Diagrama Causa-Efecto sobre indicador medular (por ser una empresa de procura) de Pdvsa Bariven que es el Tiempo Promedio de Procura esto se hizo en el proyecto del sbi con el fin propósito de homologar la manera como se iba a reportar el análisis de los otros indicadores, este análisis se basó más o menos en línea con el análisis anterior , se realizó tormenta de ideas con los clientes, usuarios y proveedores principales y se determino luego a través de una encuesta la frecuencia en que iban apareciendo cada una de estas causas, las cuales se paretizaron. Con este análisis se pudo determinar que atacando el 20% de las causas (falta de acercamiento entre Bariven-cliente-Proveedor) se podia resolver el 80% del problema (alto tiempo de procura) . Este análisis aportó una valiosa inquietud para analizar en profundidad cada uno de los indicadores del SBI. **Anexo S**

6.5 MANEJO DEL RECURSO HUMANO

6.5.1. PLANIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

¿Se detectaron los roles requeridos para cumplir adecuadamente con las distintas tareas identificadas?

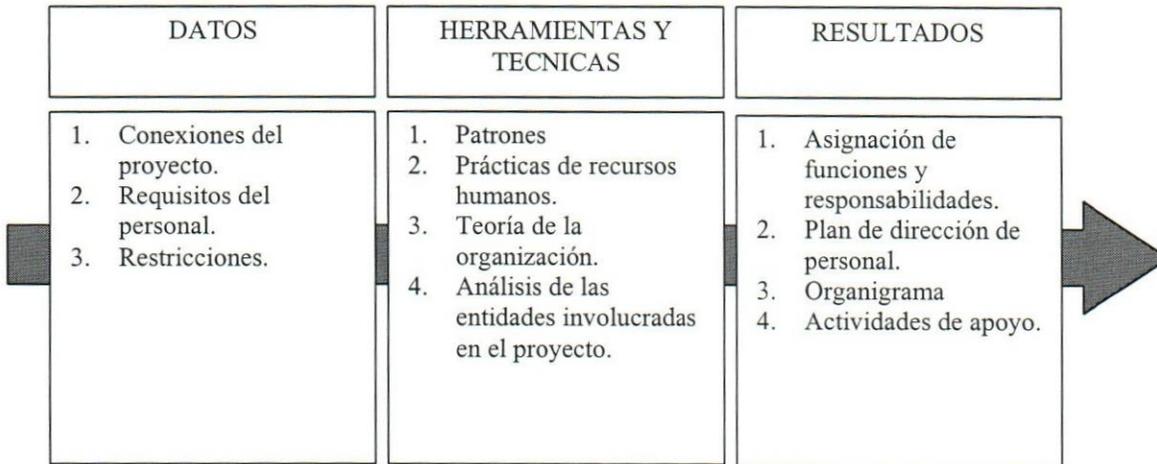


Fig. 5-1: Proceso de Planificación de la Organización

Calificación: Promedio entrevistados 4.0 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 3 Bien.

Justificación: Según una de las entrevistadas Sra. Carolina Ramirez , se asignaron los roles de acuerdo a la alta gerencia : Sr. Alvaro Latorre como Lider del Proyecto diseño e implementación del Sistema Balanceado de Indicadores en Bariven, según la metodología empleada, aquí es el equivalente al Gerente del Proyecto. Sra Carolina Ramirez Coordinadora a nivel de todas las unidades de campo de Bariven y un equipo guía encargado de recopilar toda la información de los indicadores medulares para el proceso de procura . Este equipo guía estaba conformado por los líderes de la unidades de campo y el analista de gestión de cada unidad de campo. Además también se conto en el proyecto con un equipo de Apoyo en donde están todos los gerentes de las unidades de campo.Las personas Involucradas a nivel de los equipos guías y de apoyo se puede observar en el organigrama del Proyecto (**Anexo D**) y los Responsables por vector a nivel de toda la Unidad Campo Oriente se puede observar. (**Anexo T**)

6.5.2 RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

¿Se buscaron y asignaron responsables directos para liderizar las distintas tareas según el perfil requerido?

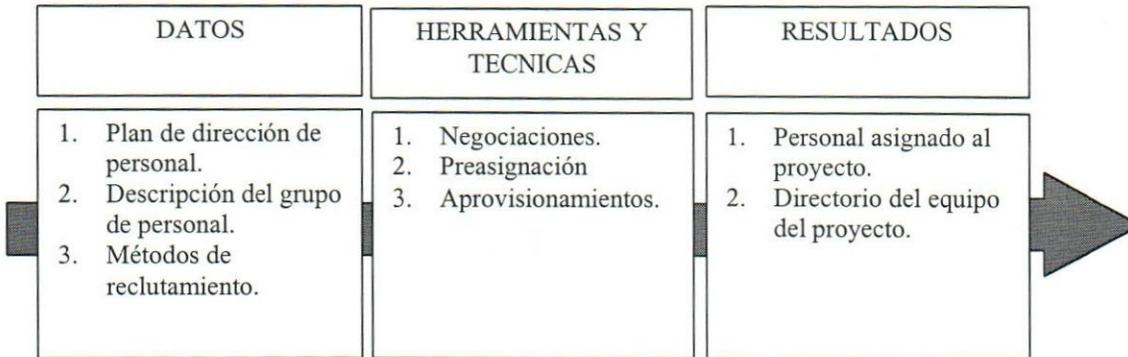


Fig. 5-2: Proceso de Reclutamiento del Personal

Calificación: Promedio entrevistados 4.1 Variabilidad entrevistados 0,0 - Criterio propio: 3 Bien.

Justificación: Según una de las entrevistadas Sra. Carolina Ramirez , se asignaron los roles de acuerdo a la alta gerencia y se Asignaron personal de la misma organización, no se busco asesoramiento de gente externa. En primer lugar se asignaron todos los cargos del proyecto en función del personal de Bariven de todas las unidades de campo y apoyo del personal de INTESA para la instalación del software para instalación del paquete **STRATEGO**. La instalación del paquete fue en función de todo el personal de planificación estratégica de la empresa. Por ejemplo el Sr. Alvaro Latorre, cuyo cargo en Bariven es de Gerente de Planificación Estratégica en Caracas fue el Gerente del proyecto Diseño e implantación del Sistema Balanceado de Indicadores.

La Sra. Carolina Ramírez (Cargo en Bariven: Analista Mayor de Planificación) fue la Coordinadora de diseño e implantación del SBI en Bariven en todas las Unidades de campo : Occidente, Centro, Paraguana Puerto la Cruz y Oriente.

Los equipos guías cuya función era recopilar toda la información sobre los indicadores, estaban conformado por todos los líderes de Apoyo y gestión de las unidades de campo como ejemplo se puede mencionar a la Sra. Gisela de Renaud (Cargo en Bariven : Líder del equipo de Apoyo y gestión en la unidad de campo oriente objeto del proyecto). Su cargo en el proyecto: era miembro del equipo guía cuya función era la de recopilar todas las iniciativas o planes de la unidad de campo Oriente, así como homologar los indicadores para Bariven Oriente. El equipo de apoyo estaba conformado por todos los Gerentes de las Unidades de Campo Oriente, para este proyecto el gerente miembro del equipo de apoyo fue el Sr. Johnny González cuya función era la participación en la selección

y análisis de los objetivos estratégicos en reuniones extramuro con el tren ejecutivo de gerentes de las otras unidades de campo.

Por último se puede mencionar al equipo de Bariven Oriente conformado por la nomina mayor de la unidad campo y algún nomina menor que conformo el apoyo al proyecto Cuya función y aporte valioso para este proyecto fue el de seleccionar sus planes e iniciativas de Bariven Oriente y fijar las metas anuales para cada unos de los planes. **Ver anexo D** del Organigrama de Bariven Oriente.

6.5.3. DESARROLLO DEL EQUIPO

¿Se trabajó en mejorar la efectividad del equipo por medio de entrenamiento, la distribución física, la motivación, las recompensas y otras acciones que contribuyeran al buen trabajo del equipo?

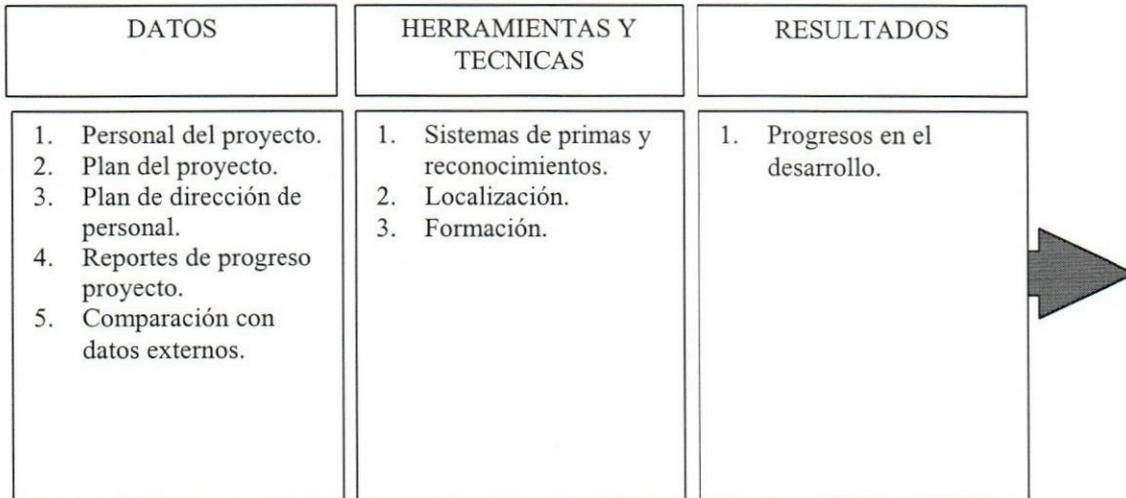


Fig. 5-3: Proceso de Desarrollo del Equipo.

Calificación: Promedio entrevistados 3.8 **Variabilidad entrevistados** 0,0 -
Criterio propio: 3 Bien.

Justificación: Lo que se conoce de este aspecto es que todo los Lideres y analistas de apoyo y gestión de todas las unidades de campo, fueron a entrenamiento sobre la Construcción del Sistema Balanceado de indicadores SBI, y Manejo del Paquete Stratego,

Además el tren ejecutivo: También se sabe que fueron a entrenamiento sobre la construcción del SBI y Manejo del paquete STRATEGO. Así como talleres para manejo de buscar la información en el Intranet sobre el proyecto piloto que fue PDVSA Exploración y Producción. Se hicieron Varias reuniones conocidas como Extramuros con el tren Ejecutivo en Caracas , es decir Gerentes de las unidades de campo con el Director Gerente Sr. Julio Cesar silva., para definir los objetivos estratégicos de cada perspectiva. No se tiene evidencia de esto, pero se asume que se hizo ya que así lo confirmo la Sra. Carolina Ramirez. Coordinadora de Proyecto.

Existieron felicitaciones al equipo Guía por su valioso aporte a la implantación del SBI Según consta en minuta de reunión realizada con el equipo guía. **Anexo U**

6.5.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

¿Se realizó algún tipo de evaluación del desempeño de los distintos participantes del proyecto, conllevando a su mejoramiento profesional.?

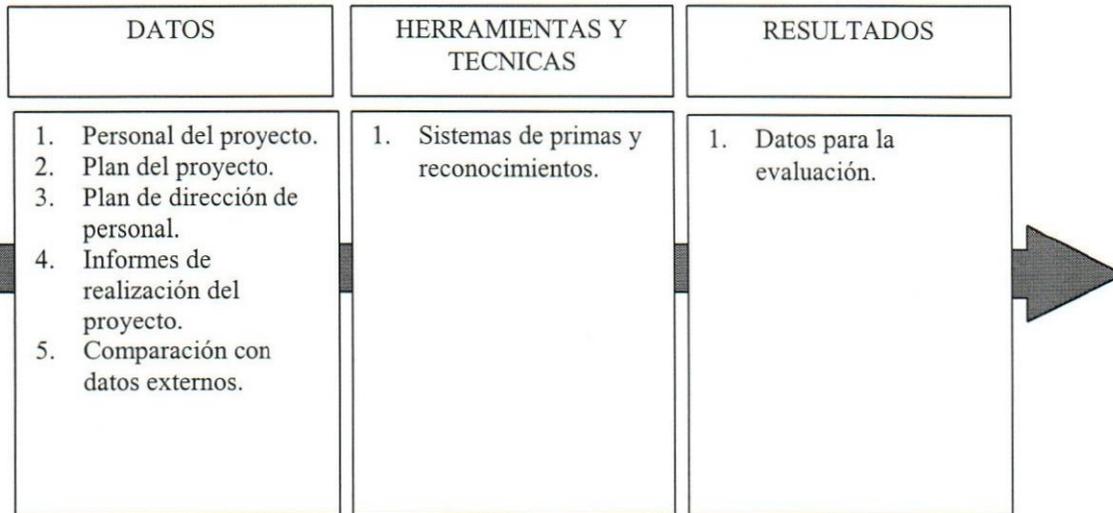


Fig. 5-4: Proceso de Evaluación del Desempeño.

Calificación: Promedio entrevistados 3.6 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 2 Bien.

Justificación: Se hicieron una evaluación del desempeño a cada unos de los involucrados del Proyecto: tanto al Gerente del Proyecto, Coordinadora del Proyecto y miembros del equipo guía y equipo de apoyo. A través del sistema Sadinap Plus, este sistema se puede acceder a través del Intranet Corporativa y la información que allí se maneja es confidencial. Ya que cada miembro con los diferentes roles en el proyecto puede acceder a la información con su clave personal. Lo que se conoce de este sistema es que se hace una medición la proceso, luego a la familia del puesto. De acuerdo a un Sumario de competencias técnicas: Análisis de Procesos, Aplicaciones de Oficina, Configuración Sap, Gestión Contable de Materiales, Herramientas de Gestión, Herramientas Estadísticas, Plan de negocio, Procesos de Bariven, Procesos del cliente, Técnicas de Redacción, entre otras. Cada persona miembro del proyecto es encargada de velar como esta sus competencias en cada uno de los aspectos de este Sumario. Posteriormente estas competencias son validadas con el Supervisor inmediato del empleado. Esta medición de brechas de competencias se hicieron al principio del proyecto, a los tres meses, luego en el I semestre del proyecto, según la coordinadora del Proyecto. Para mi caso en particular, como analista de gestión del proyecto se hizo y se tiene evidencia (**Anexo V**).

6.6 MANEJO DE LAS COMUNICACIONES

6.6.1 PLANIFICACIÓN DE LAS COMUNICACIONES

¿Se identificaron las necesidades de información de los distintos actores del proyecto: Usuarios, trabajadores, alta gerencia y otros?

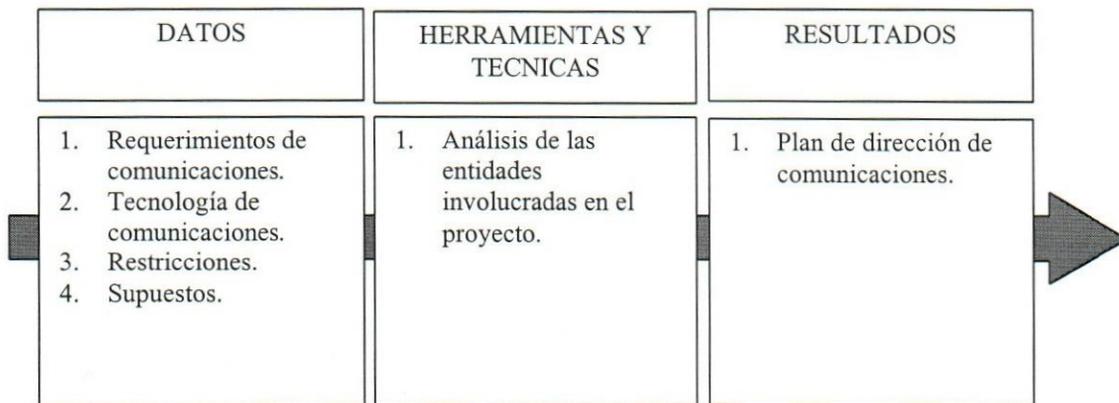


Fig. 6-1: Proceso de Planificación de las Comunicaciones

Calificación: Promedio entrevistados 3.9 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 3 Bien.

Justificación: Se hizo un Plan de Comunicaciones de los planes e iniciativas y metas del proyecto para todo PDVSA BARIVEN, el cual se les transmitió al Director Gerente de la organización Sr. Julio Cesar Silva y Posteriormente este se lo transmitió al gerente del Proyecto. Alvaro Latore y este a cada uno de los gerentes de las unidades de Campo y así sucesivamente a cada uno de los miembros del proyecto. Se tiene evidencia del Plan de Comunicaciones al sr. Director gerente, pero no se pudo conseguir evidencia de la comunicación de los niveles hacia abajo. **Anexo W**

6.6.2 DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN

¿ Los miembros del equipo sabían dónde, cuándo o cómo conseguir la información y a las otras personas que trabajan en el proyecto?

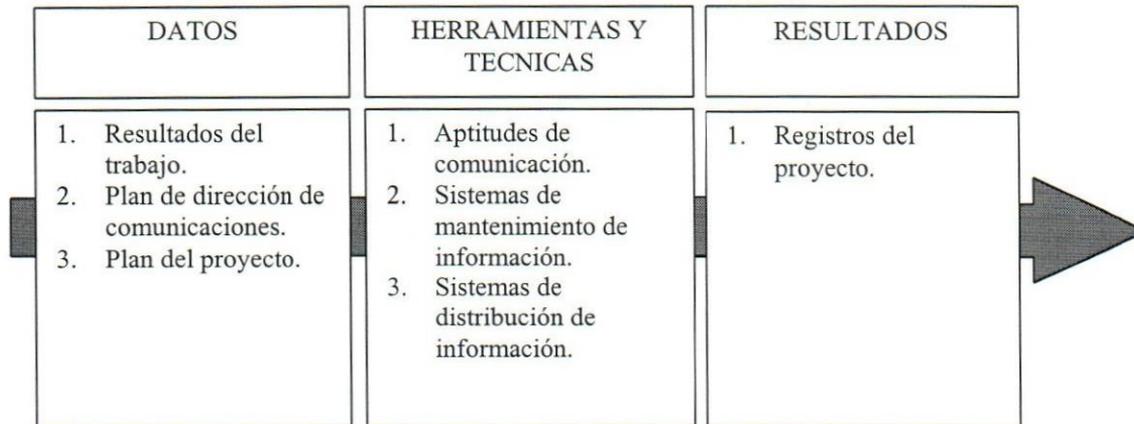


Fig. 6-2: Proceso de Distribución de la información.

Calificación: Promedio entrevistados 4.0 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 3 Bien.

Justificación: Según los líderes de algunos equipos de procura de la organización de Bariven Oriente, se conto con la información en el momento oportuno, ya que existia un controlador del proyecto por cada unidad de campo, que era el lider de equipo de gestión que a su vez canalizaba toda la información a través lider de apoyo y gestión Caracas, y a su vez esto daban ordenes a los analista de gestión de Bariven para que se reunieran mensualmente en Caracas a fin de analizar la foma de manejar los indicadores, planes /y o iniciativas en cada unidad de campo. Además después de realizada la reunión se hacia una minuta de reunión la cual se hacia circular a través del E-mail de cada persona presente en cada reunión y además al gerente del proyecto (Alvaro Latorre), como su corrdinadora central (Carolina Ramirez). Esto se puede evidenciar en las minutas de reunion **Anexo X**.

Al principio del proyecto se puede evidenciar en el Plan Comunicacional proyecto que se les solicito a la máxima autoridad de PDVSA Bariven, Director Gerente Julio Cesar silva para que se solicitará a su equipo Gerencial el plan del negocio y objetivos estratégicos del año 2001.

A través de la linea interfiliar con que cuenta PDVSA a nivel general permite a cualquier empleado de la corporación perteneciente a cualquier proyecto comunicarse en cualquier momento con cualquier persona no importando el nivel que tenga, esto quiere decir que en el proyecto cualquier persona se comunicaba cuando tenia una duda sobre las fórmulas de cada indiicador (una de inquietudes

mas frecuentes de la gente durante el proyecto) según la lider de apoyo y gestión de Bariven Oriente.

6.6.3 REPORTE DE PROGRESO

¿Se realizaron reportes periódicos y reuniones para mantener informados a los distintos stakeholders del proyecto.?

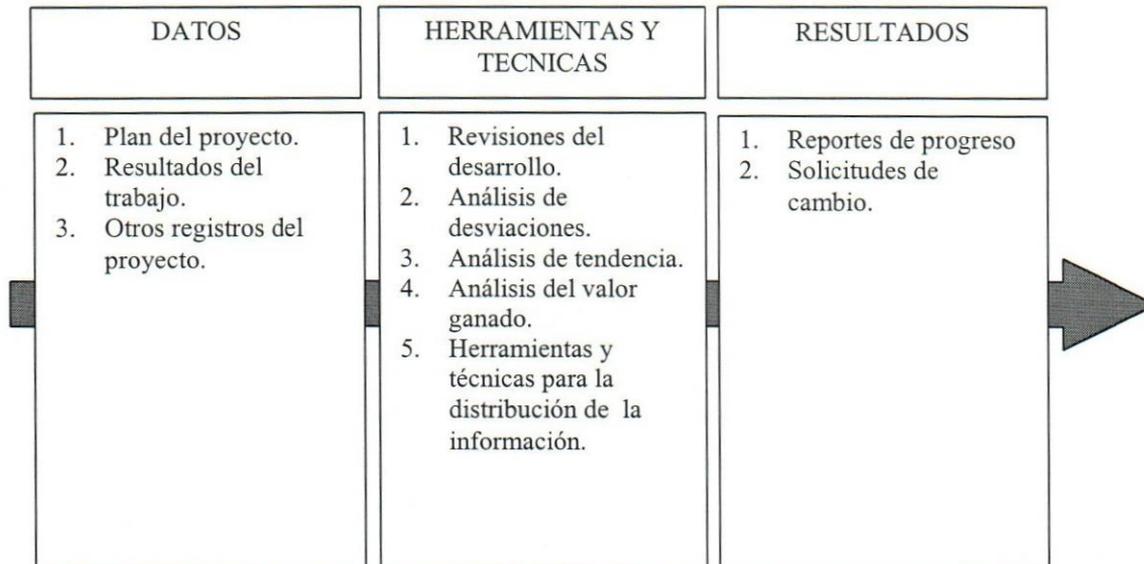


Fig. 6-3: Proceso de Reportes de progreso.

Calificación: Promedio entrevistados 4.3 **Variabilidad entrevistados 0,0 -**
Criterio propio: 3 Bien.

Justificación: Se hacían Reportes de Progreso mensualmente en Caracas donde asistían los líderes de los equipos de cada unidad de campo y de vez en cuando los analistas de apoyo y gestión Operacional de cada unidad de campo. Aquí se les hacía seguimiento al Plan Original del proyecto y se hacían los correctivos necesarios para prolongar una actividad o darla por terminada cuando era el caso.

También se conoce que se hicieron análisis de tendencia para ver cómo iba el plan del proyecto original, en función de esto se hacían presentaciones a la alta gerencia, que hacía el equipo de apoyo del proyecto, es decir cada gerente de la unidad de campo, hacía su presentación al gerente del proyecto y al director gerente de la organización para evaluar las posibles acciones preventivas y correctivas del proyecto y sobre estas acciones se realizaban minutas de reunión que eran comunicadas hacia abajo vía E-mail, líderes y analistas de gestión de cada unidad de campo y estos a su vez a los líderes y analistas de los equipos de procura y almacenes. No se consiguió evidencia de este flujo de información, sin embargo los entrevistados consideran lo mismo por lo tanto se asume que se hizo.

6.6.4. CIERRE ADMINISTRATIVO

¿Se realizó un cierre final que permitiera recoger en un sistema de manejo de la información los principales aprendizajes del proyecto?

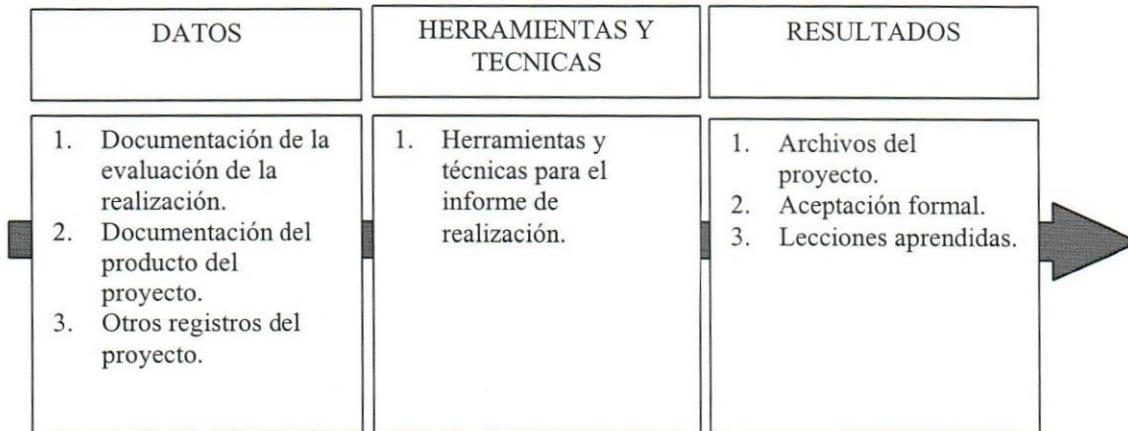


Fig. 6-4: Proceso de Cierre administrativo

Calificación: Promedio entrevistados 3.6 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 2 Bien.

Justificación: Según la coordinadora del proyecto Carolina Ramirez se hizo una reunión de cláusula entre la alta gerencia, es decir director gerente y los gerentes de cada unidad de campo con algunos líderes de cada área, donde se aceptó el Sistema Balanceado de indicadores como el sistema para medir la planificación estratégica de la organización y además para tener una base de evaluación de los empleados de la organización, ya que estos son medidos a través del sistema PROA, los objetivos de este sistema todos están basados en los objetivos estratégicos del Sistema Balanceado de Indicadores, en este proyecto son todos los objetivos estratégicos que corresponde a Bariven Oriente.

Además fueron firmados los formatos de la cédula de cada indicador por el gerente del proyecto, el cual es símbolo de su aceptación formal como indicadores de resultados que van a medir la gestión de la unidad del negocio. Las cédulas de los indicadores oficiales, no se pudo tener acceso ya que se encuentra en el archivo del gerente del proyecto, el cual se encuentra en Caracas., sin embargo la coordinadora del proyecto Carolina Ramirez, facilitó los borradores de los oficiales (**Anexo Y**). También se pudo conocer que existe una carta de aprobación por parte del Director Gerente, donde aceptaba los objetivos estratégicos como los oficiales para medir el plan del negocio de PDVSA BARIVEN.

Es importante resaltar aquí que para la realización de este proyecto no se realizó Contrato, por lo tanto no hubo el cierre administrativo como tal, ya que se hizo con recurso humano y material propio de la empresa. Pero sí hubo un cierre de recursos oficiales en cuanto al adiestramiento del personal del proyecto. Y también por la compra del software del STRATEGO Y página Intranet.

6.7 MANEJO DE LOS RIESGOS

6.7.1 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

¿Se determinaron los riesgos que podrían afectar al proyecto, usando listas de chequeo u otra herramienta para ello?

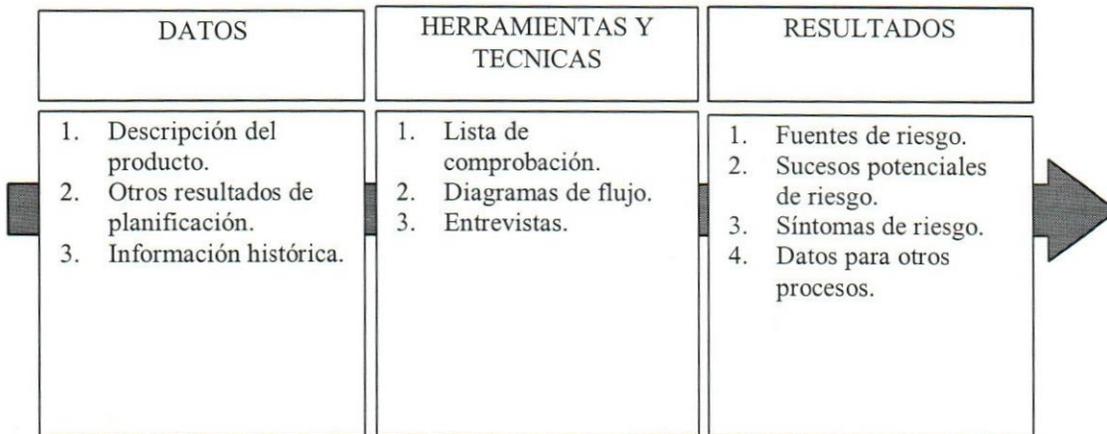


Fig. 7-1: Proceso de Identificación de Riesgos

Calificación: Promedio entrevistados 4.6 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 4 Bien.

Justificación: En la literatura que pude consultar a través de la página de Intranet de Pdvsa , pude observar que no es común encontrar referencias sobre los riesgos físicos del proyecto. Sin embargo, Según Jesús Sanchez. Gerente del Proyecto del SBI en Exploración y Producción en su pagina intranet dice : A raíz de las conversaciones del Foro Sistema Balanceado de Indicadores y de algunas notas personales de sus miembros a su dirección, tuvimos la oportunidad de comentar sobre el tema del riesgos del Proyecto con el Dr. Robert Kaplan en su visita a Caracas. De esa conversaciones y de lo planteado en el cierre de su charla , resumo los riesgos más comunes que se dan en la implantación del SBI y en los que hizo énfasis el Dr Kaplan:

- El poco involucramiento del personal en los niveles de lideres, analistas y otros al pensar que el diseño y la puesta en práctica (implantación) son una tarea de la gerencia Media, no liberada por Ceo o Equipo ejecutivo.
- Con la existencia del Equipo Guia, podría ocurrir Falta de involucramiento del equipo ejecutivo y gerencial en la formulación de la orientación estratégica reflejada en el SBI, en la definición de los objetivos e indicadores claves y en la negociación de metas e iniciativas que impulsan el logro de la estrategia Ya

que para el proyecto se requiere la participación activa de los dueños o responsables de los objetivos, indicadores o iniciativas estratégicas que dan forma y cuerpo al conjunto de elementos de la estrategia de la organización, es decir el SBI.

- El SBI sea un largo proceso de implantación, ya que se corre el riesgo de retrasar la implantación por falta de definición de todas las medidas (indicadores)
- Considerar el proceso con Estático y no dinámico: manejar el causa efecto, objetivos, indicadores metas e iniciativas "como garbado en piedra". El SBI se debe considerar un Sistema de aprendizaje dinámico, que cambia según aprenda su organización en cuanto a su visión, entorno, orientación estratégica, mercado, etc., lo que influencia su estrategia sus indicadores, sus metas y sus iniciativas.
- Considerar el SBI como un sistema Software:atendiendo a conversaciones sostenidas con algunos representantes de empresas que proveen software comercial de apoyo a la metodología (Visión Software, Gentia y PB-Views), comentaba sobre el error típico en el que caemos al pensar que el "Software lo resuelve todo". Nada más lejos de la verdad.

Lo que se incorpora a estos sistemas, no es más que el resultado de un proceso de pensamiento y diálogo estratégico que debe antes de comprar el software. No debe dejarse a la gente del software esto pa "salir rápido de eso", aunque ellos pueden incorporarse desde un inicio en el proyecto como facilitadores del diseño del proceso.. Posteriormente, ya en la fase de uso de la herramienta, en el análisis de resultados y toma de desiciones, siempre estará presente este proceso de dialogo estratégico, pues el software no es una herramienta para la toma de decisiones.

- Tomar al SBI para controlar y no para comunicar: El proyecto SBI es un proceso de dialogo y comunicación a toda la organización. El control no es el fin del SBI, sino que el fin es el aprendizaje a través del diálogo y la comunicaciónen todo el negocio. En la medida que este proceso de cominicación funcione, se logra mayor participación y alineación.
- El SBI puede ser considerado solo para la gerencia y no para todos los empleados: Para el proyecto de diseño e implementación todos los empleados deben ver su aporte a la estrategia a través de los resultados del Sbi. También su contribución al aprendizaje alrededor de los logros y la orientación estratégica de la organización.

Todos estos elementos de riesgos fueron considerados en el proyecto piloto de PDVSA E&p y también en PDVSA BARIVEN.

Adicionalmente según algunos de los entrevistados concidieron en los siguiente riesgos:

- Dispersión geográfica entre todos los involucrados del proyecto a nivel de unidad de campo y a nivel de la gerencia y coordinación del proyecto. Lo que repercutía en poca integración al inicio del proyecto.

6.7.2 CALIFICACIÓN DE RIESGOS

¿Se evaluó la probabilidad y el impacto o efecto que puede tener el evento riesgoso?

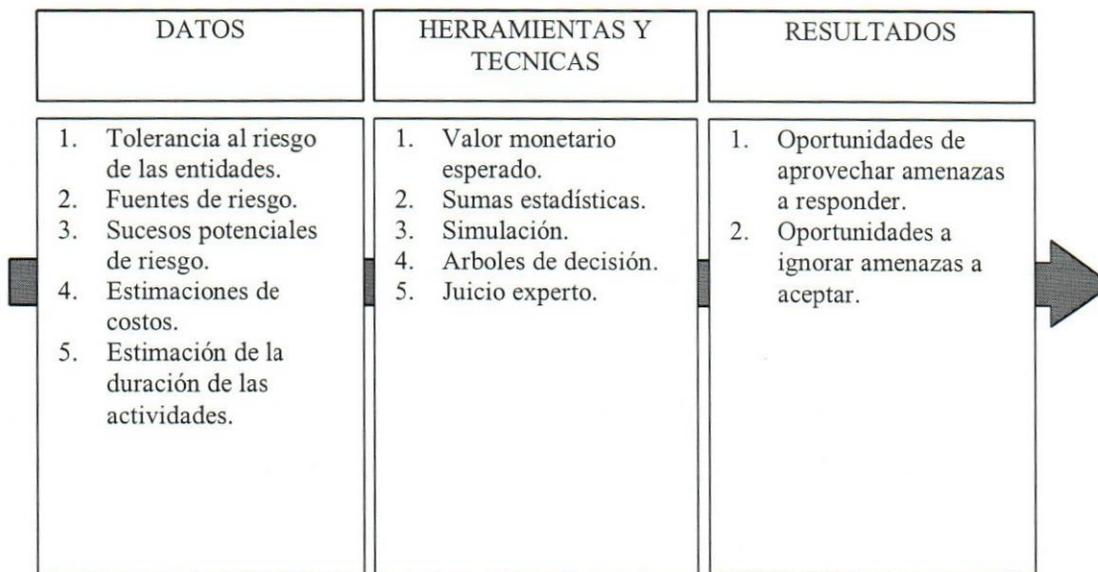


Fig. 7-2: Proceso de Calificación de Riesgos

Calificación: Promedio entrevistados 4 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 3 Bien.

Justificación: Según los entrevistados no recuerdan haber utilizado algunas de las herramientas estadísticas para estimar la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgos identificados anteriormente y modelar matemáticamente su impacto, generando resultados esperados que permitieran analizar la posibilidad que tiene el proyecto de incumplir con el plan.

Tampoco en la literatura que se consulto se pudo encontrar evidencia de que se haya realizado una calificación de alto y bajo riesgo

6.7.3 PLAN DE RESPUESTA

¿Se diseñaron planes de respuesta adecuados para adelantarse a los riesgos?

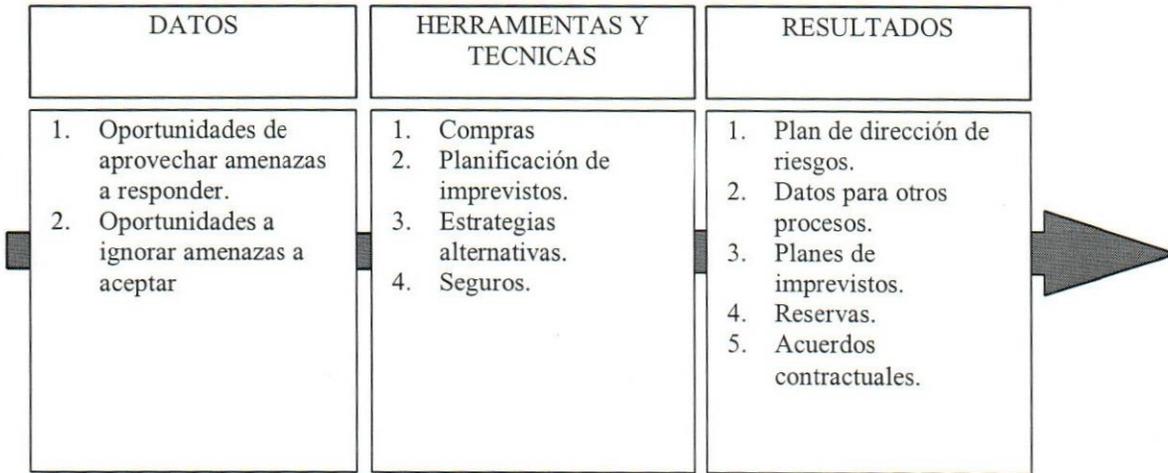


Fig. 7-3: Proceso de Plan de Respuesta

Calificación: Promedio entrevistados 4.0 Variabilidad entrevistados 0,0 - Criterio propio: 3 Bien.

Justificación: Según algunos entrevistados consideraron en que sí se hizo planes de Respuestas a la identificación de los riesgos. Es decir, en la implantación del Sbi, se empleo una metodología de Acción y prevención de los posibles riesgos del proyecto, partiendo de la identificación. Como técnicas empleadas en el proyecto se utilizaron análisis de las opciones,. Esto quiere decir que se utilizaron algunas Plan de Respuestas en las que se pueden citar las siguientes:

- Se temía que la implantación del Sbi fuera un proceso largo, sin embargo no sucedió así , ya que el equipo ejecutivo, logro vender la idea al gerente del proyecto que tomaran la experiencia con algunos de los pioneros, en que ellos arrancaron la implantación con un 30% o 50% de los indicadores definidos. El resto lo terminaron de definir según un programa de implantación medida a medida(estos están basados en conversaciones realizadas por Jesus Sanchez y Tom Valerio de Cigna y Ed Lewis de Mobil)
- Se temía que SBI se diseñara en un "laboratorio con solo unos pocos involucrados en su desarrollo, si embargo se pudo lograr durante la fase inicial del proyecto recabar las percepciones de cada uno de los miembros del equipo ejecutivo y el equipo guía , individualmente, mediante entrevistas ejecutivas, donde se tocaban aspectos sobre la orientación estratégica, Visión oportunidades y retos de Bariven. Estas percepciones individuales se fueron validadas en los talleres que progresivamente se llevaron a cabo con el Proceso de la "cuatro fases" de implantación al que hemos hecho referencia con anterioridad.

Es importante resaltar, que La actitud del gerente del proyecto fue la de aceptar los hechos riesgosos y busco la manera de que cada lider en su unidad de campo le hiciera seguimiento sobre todo a estos dos aspectos mencionados anteriormente

6.7.4 CONTROL DE RESPUESTAS

¿Se hicieron revisiones periódicas de riesgos durante el proyecto, activándose contingencias cuando se detectaron desviaciones?

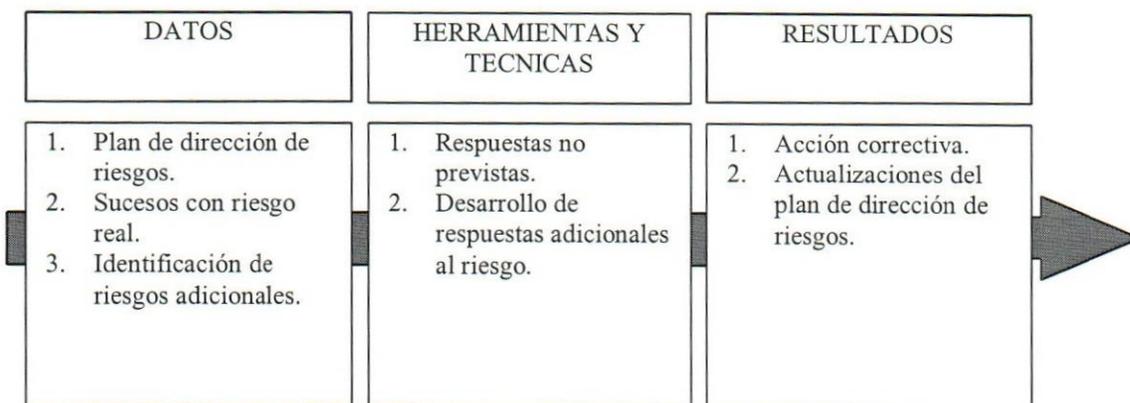


Fig. 7-4: Proceso de Control de Respuestas

Calificación: Promedio entrevistados 4.4 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 4 Bien.

Justificación: se asume que se hizo, ya que se cumplió a cabalidad el plan de respuestas para la mayoría de los riesgos identificados mencionados anteriormente. Es importante resaltar que en esta etapa de controlar los riesgos asociados al plan de respuestas. Apareció un riesgo adicional inherente al proyecto:

- Manejo de la confiabilidad del sistema de información a través del Software Stratego . Para esto se creó un plan de respuesta que era contar con claves personalizadas que permitieran a la persona que maneja el paquete solo alimentar el sistema
- No permitir que el(los) consultor(es) diseñe el SBI, ya que este es el pensamiento y orientación estratégica de la organización de quienes guían a la organización . El consultor debe ser sólo un facilitador del proceso de diseño e implantación.

- Colocar en los puestos de trabajo a personas con la suficiente ética y principios que caracteriza al personal de PDVSA. Para la alimentación y cálculo de indicadores del SBI.

6.8.-ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

6.8.1 PLAN DE COMPRAS

¿Se creó un plan de compras que identificara los materiales o subcontratos que requieren para hacer sus proyectos?

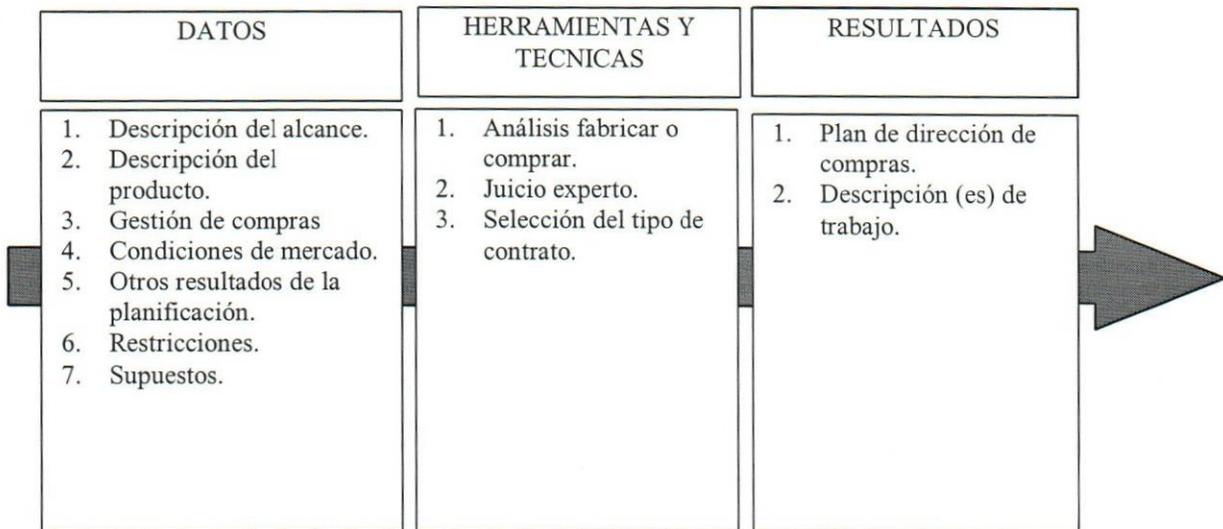


Fig. 8-1: Proceso de Plan de Compras

Calificación: Promedio entrevistados 4.4 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 3 Bien.

Justificación: Según algunos entrevistados los cuales consideraron en que se realizaron planes de compras basados en lo siguiente:

- Compras de Paquetes de adiestramiento para la preparación técnica del personal del proyecto a través del CIED, todos este adiestramiento fue aplicado sobre todo al personal nomina mayor y ejecutiva
- Compras de Paquete, STRATEGO. Este paquete lo compró PDVSA E&P y todas las unidades de negocio, a la empresa VISION CORPORACION, con la condición que cada unidad de negocio incluyendo a BARIVEN le pagará su licencia por su utilización.

- Compras de módulos en Intranet, PDVSA BARIVEN compró este módulo a PDVSA a través de INTESA en INTRANET donde aparece toda la información más relevante sobre el proyecto SBI.
- Compras de Computadoras de más capacidad de memoria al personal ejecutivo y nómina mayor, ya que para la utilización del paquete STRATEGO requiere computadoras de buena capacidad de memoria, aunado a esto este proyecto casi se implementó casi en paralelo con el proyecto implantación de la nueva versión SAP 4.6 (Sistema de Administración de Proveedores), por lo tanto estas computadoras se justificaban para los 2 proyectos, Pdvsa Bariven compró las computadoras, con la instalación de la empresa INTESA.

6.8.2 PLAN DE REQUERIMIENTOS

¿Se diseñó la manera como las compras se realizarían en función de las necesidades detectadas?

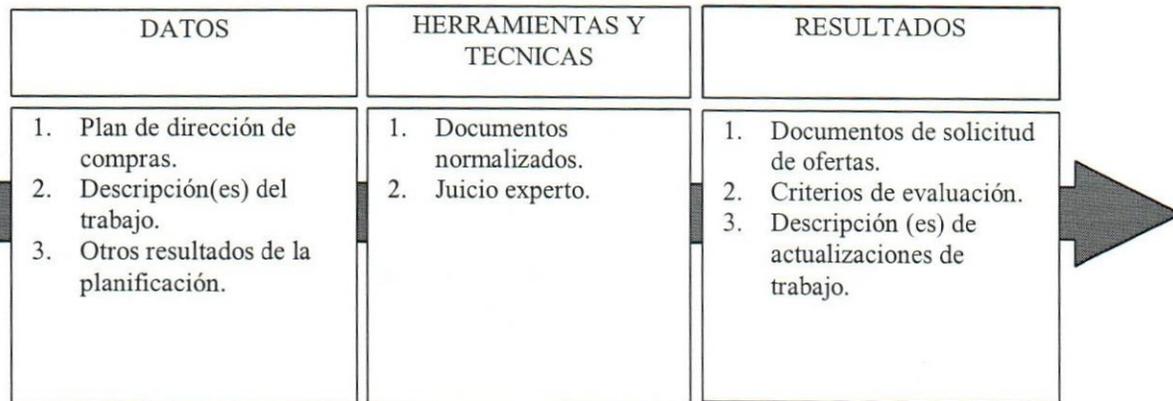


Fig. 8-2: Proceso de Plan de requerimientos

Fig. 8-2: Proceso de Plan de requerimientos

Calificación: Promedio entrevistados 4 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 3 Bien.

Justificación: Según Carolina Ramirez el plan de dirección de compras estuvo relacionado básicamente de la siguiente manera:

1. —Para el Paquete de Adiestramiento a través del Cied: Esto es prácticamente una modalidad de Adjudicación directa, ya que existe un Convenio Entre Pdvsa y las Unidades de Negocio (donde está incluida PDVSA BARIVEN) y el CIED, que todo el entrenamiento del personal será a través del CIED.
- 2.- Para el Paquete STRATEGO, PDVSA E&P a través de INTESA se manejaría proceso licitatorio interno. Y luego sería las unidades de negocio pagarían una cuota de alquiler por su utilización.
- 3.- Para el módulo en Intranet se solicitaría a INTESA, la cual solicita un Centro de Costo a PDVSA BARIVEN para ser cargado este Servicio.

4.- Para las computadoras: Se hizo través de INTESA, ya que esta empresa tiene la especialización técnica para seleccionar las computadoras versátil y con las resoluciones necesarias para enfrentar el reto de competitividad que exige la Industria.

6.8.3 CICLO DE SOLICITACIÓN

¿Se realizó adecuadamente el ciclo de compras, buscando proveedores, obteniendo ofertas y eligiendo al proveedor más adecuado?

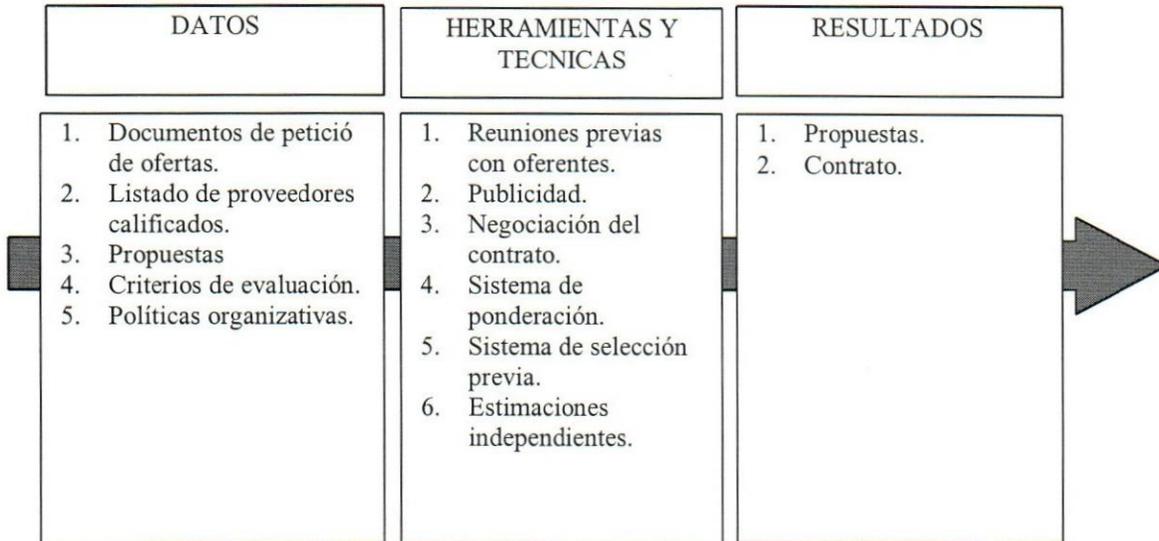


Fig. 8-3: Proceso de Ciclo de Solicitación

Calificación: Promedio entrevistados 4.1 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 3 Bien.

Justificación: Según los entrevistados concidieron en lo siguiente:

1.- Para el Paquete de adiestramiento con el Cied, no existen documentos de petición de ofertas, ni listados de proveedores calificados, tampoco criterios de evaluación, ya que se maneja bajo la modalidad de adjudicación directa al CIED.

2.- Para el Paquete STRATEGICO: existen documentos de petición de ofertas, los listados de proveedores calificados y también el criterio de evaluación que se basa en proceso licitatorio Reglamento General, licitación Selectiva y menor costo total, ya que son computadoras que no son materiales inherentes a la industria petrolera, pero sin embargo requiere de un conocimiento técnico de parte de los proveedores, por esta razón fueron licitaciones selectivas.

3.- Para el Paquete de Intranet tampoco existe documentos de petición de ofertas, ni listados de proveedores, por ende tampoco criterio de evaluación. Ya que se maneja como modalidad de adjudicación directa a través de INTESA, la cual solo

pidió un centro de costo, es decir una cuenta para carga el servicio del módulo en Intranet.

4.- para las computadoras, existen documentos de petición de ofertas, listados de proveedores y por supuesto criterio de evaluación basados en Reglamento general licitación selectiva y menor costo total.

De ninguno de los puntos anteriores, se tiene evidencia física, pero ya que los proveedores concidieron en lo mismo se asume que se hizo.

6.8.4 ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS

¿Se efectuó una labor eficiente en el manejo e inspección de los contratos otorgados, con algún sistema para hacerle seguimiento a las órdenes de compra, con la frecuencia adecuada?

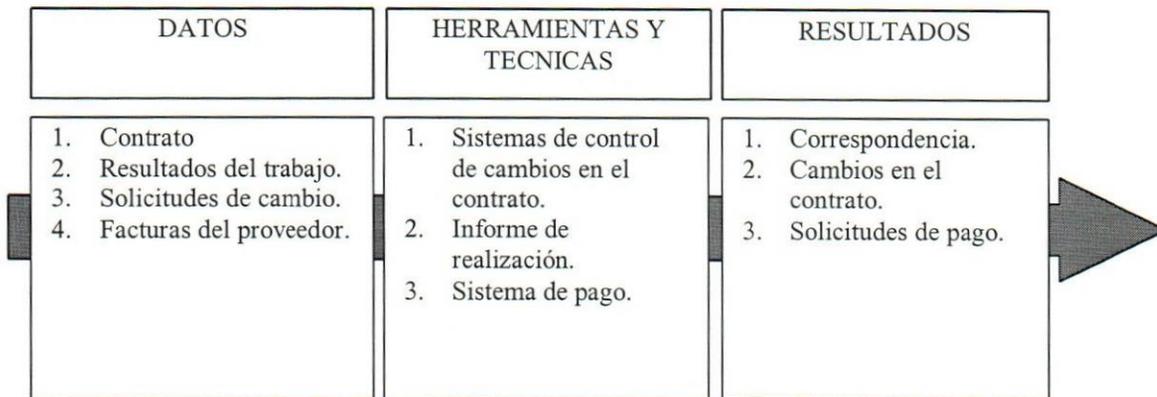


Fig. 8-4: Proceso de Administración de Contratos

Calificación: Promedio entrevistados 4.1 Variabilidad entrevistados 0,0 - Criterio propio: 2 Bien.

Justificación: Según la coordinadora del proyecto, sé hacia seguimiento a las ordenes de compra de las computadoras por parte de Bariven a INTESA, a través de reuniones de trabajo, donde se le participaba a la empresa ganadora VISION CORPORACION, a premura y las prioridades de estos bienes.

También se pudo conocer que a pesar de que no se tiene evidencia física existe una orden de compra de estas computadoras a INTESA y El sistema de pago de estas computadoras fue a 30 días contado desde la fecha que se entregó el material.

Para el paquete de adiestramiento al personal, se enviaba el personal al curso y una vez terminado, BARIVEN hacia seguimiento de las listas del personal del proyecto que asistía y la tarifa del curso para que este fuera cargado al centro de costo del proyecto correctamente.

Para el paquete de STRATEGO, existieron cartas de comunicación de la alta gerencia de PDVSA BARIVEN hacia la alta gerencia de PDVSA E&P, para que este paquete fuera instalado en un lapso no mayor de un año en BARIVEN. No se tiene evidencia física de esto, pero se asume que se hizo ya que este paquete tiene más de un año funcionando en PDVSA.

Para el módulo Intranet, algunos entrevistados concidieron que se le hizo seguimiento a INTESA, vía telefónica.

6.8.5 CIERRE DE CONTRATOS

¿Se realizó adecuadamente el cierre de los contratos otorgados?

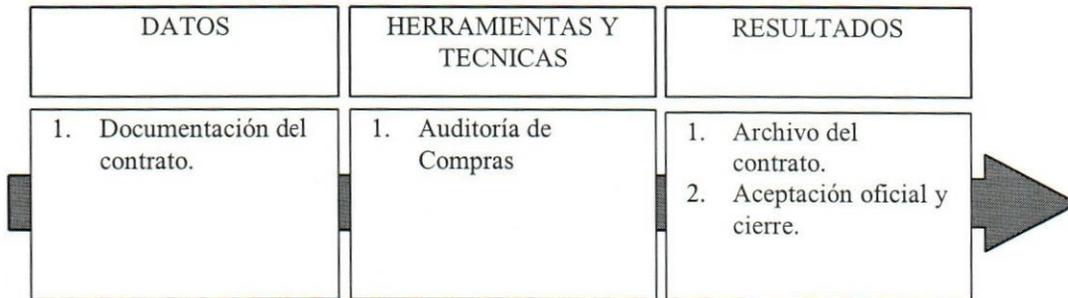


Fig. 8-5: Proceso de Cierre de Contratos

Calificación: Promedio entrevistados 3.8 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 5 Bien.

Calificación: según los algunos de los entrevistados conciden en lo siguiente:

1.- Para el adiestramiento se cerró una orden de servicio de parte de CIED a BARIVEN. por concepto de adiestramiento para el proyecto, que consiste básicamente en: Construcción de Sistema Balanceado de Indicadores y Manejo del STRATEGO.

2.- Para el STRATEGO, no existe contrato ni orden de servicio cerrada, ya que en la última etapa del proyecto PDVSA E&P le vendió licencia a PDVSA BARIVEN por la cantidad de 18 MMBS.

3.- Para el módulo de Intranet, existe una orden de servicio cerrada de INTESA a BARIVEN, por concepto de instalación de módulo intranet

4.- Para la compra de las computadoras, existe una orden de compra cerrada de INTESA hacia BARIVEN, por concepto de suministro e instalación de micros en las BARIVEN.

De todos estos puntos sólo se tiene la evidencia de los argumentos de los participantes, no hay tiene evidencia de la documentación, ya que fue sumamente difícil acceder a estos archivos.

6.9 INTEGRACION DEL PROYECTO

6.9.1 PLAN INTEGRAL

¿Se preparó un plan integral que considerara las distintas áreas de la gerencia de proyectos?

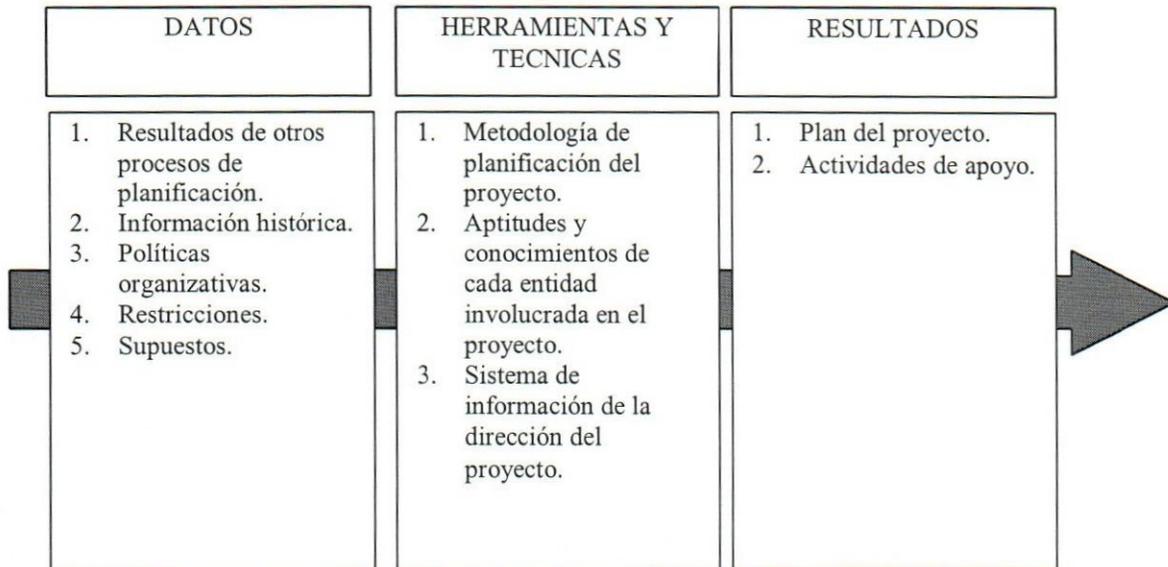


Fig. 9-1: proceso de plan integral

Calificación: Promedio entrevistados 4.1 **Variabilidad entrevistados** 0,0 -
Criterio propio: 4 Bien.

Justificación:

Se preparó un plan integral que consideró todas las áreas de Gerencia de proyectos, sin embargo, hubieron debilidades en algunas áreas: Costos, Riesgos y Recursos Humanos.

El plan del proyecto se basó en la metodología de las cuatro fases, pero es importante aclarar que todas las unidades de servicio, donde se encuentra PDVSA BARIVEN se basaron en una alineación estratégica del negocio:

- Alinear metas de funciones de Servicios para apoyar la estrategia de las Unidades de Negocio (UN), Unidades de Explotación (UE), Area Operacional o División con la que se relacionan.
- El Cliente es la Corporación/Unidad de Negocio/ Región /Unidad de Explotación.

- Crear Acuerdos de Servicio entre las Unidades de Servicios y las Unidades Operacionales (UN, UE) para establecer expectativas y logros esperados para soportar la estrategia del negocio
- El acuerdo de servicio será la base para medición del desempeño de la Unidad de Servicios

La definición del SBI para PDVSA BARIVEN sigue el proceso al que ya hemos definido como "El Método de Las Cuatro Fases", el cual le fue agregada algunas variantes. Ya que el proceso requiere la permanente alineación de las definiciones relativas al SBI de las Unidades de servicios con los requerimientos de las Unidades Operacionales (UN, UE). A continuación resumimos los pasos que se incluyeron en cada una de las fases:

FASE 1:

1. Paso 1: Definir Rol Estratégico y Misión
2. Paso 2: Enlazarse con SBI de los Clientes (División, UN's, Area, UE's)

FASE 2 y FASE 3:

1. Paso 3: Objetivos e Indicadores Financieros y Eficiencia Operacional
2. Paso 4: Objetivos e Indicadores Cliente
3. Paso 5: Objetivos e Indicadores, Cadena de Valor-Procesos Internos
4. Paso 6: Objetivos e Indicadores de Aprendizaje Organizacional

FASE 4:

1. Paso 7: Operacionalización del SBI

6.9.2 EJECUCIÓN GLOBAL

¿Se consideraron los principales elementos del plan en la ejecución de las distintas actividades?

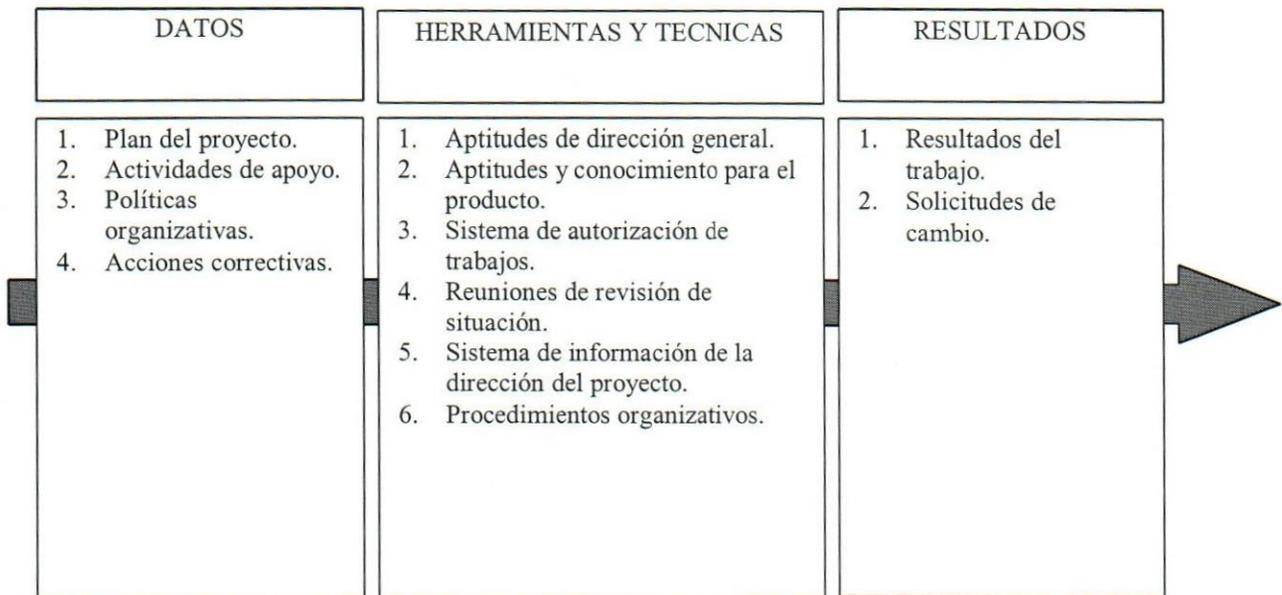


Fig. 9-2: Proceso de Ejecución Global

Calificación: Promedio entrevistados 4.4 Variabilidad entrevistados 0,0 -
Criterio propio: 4 Bien.

Justificación: El proceso de Ejecución Global del proyecto fue muy bien realizado. Para este proyecto se consideraron los principales elementos del plan en la ejecución de las distintas actividades. Esto puede ser concluido ya que los entrevistados estuvieron de acuerdo en que los resultados obtenidos fueron muy bien realizados, ya que de las unidades de negocio, PDVSA BARIVEN ORIENTE lleva la pauta en lo que se refiere a implantación del SBI.

Las solicitudes de cambio, no afectaron el desarrollo y ejecución del proyecto, se hicieron algunas reformulaciones del proyecto en cada una de las fases del proyecto, pero ninguna de estas afectó la ejecución del mismo.

Los resultados del proyecto se encuentra en la pagina de Intranet de PDVSA BARIVEN, fueron consultados y se observa que fueron muy bien realizados.

Se pueden observar algunas reformulaciones vale la pena mencionar:

FASE I

A continuación, en el Paso 1, se reformuló la Visión, Misión y Roles estratégicos de la US, en respuesta a las necesidades detectadas para ello se:

- Analizó las estrategias y los scorecard's de las Unidades de Negocio y el de la División.
- El rol de la Unidad de Servicio se comunicó como esta contribuirá al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la División y de las UN's.
- Se revisó la misión una vez elaborada.

9.3 CONTROL GLOBAL

¿Se manejaron integralmente los cambios y sus efectos sobre cada área del proyecto?

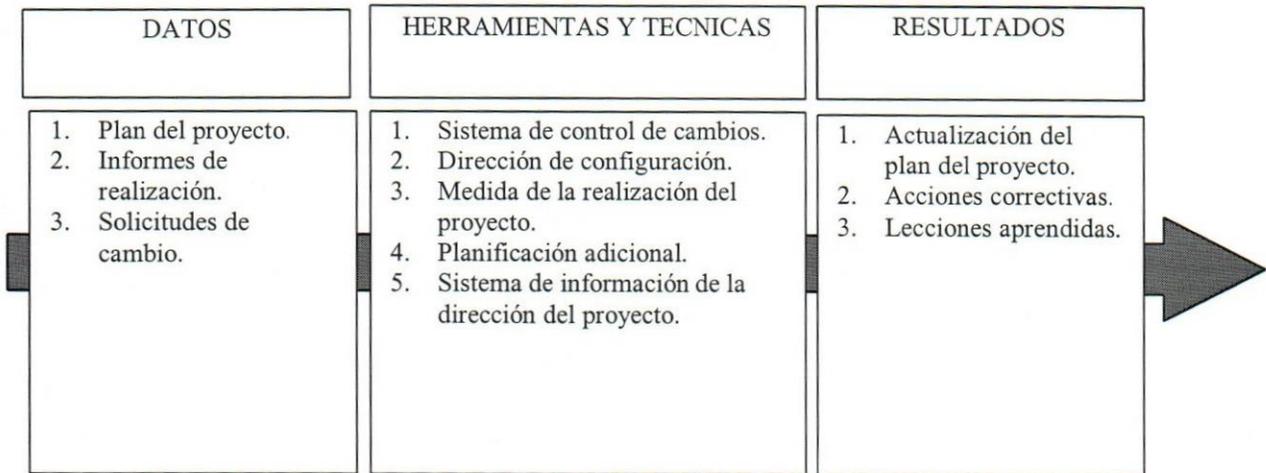


Fig. 9-3: Proceso de Control Global

Calificación: Promedio entrevistados 4.0 Variabilidad entrevistados 0,0 - Criterio propio: 4 Bien.

Justificación:

Se manejó un Sistema de Control de cambios apoyado básicamente en el SBI adaptado a las unidades de Servicio y negocios y medidos sobre cada área del proyecto.

Es importante señalar que hubo muy poca desviación con respecto al alcance original y fecha de ejecución del proyecto, ya que este se basó en un proyecto piloto implementado por Exploración y Producción y adoptada por PDVSA BARIVEN, en donde la idea principal del proyecto consiste en el diseño de su propia estrategia apoyada en unos planes e iniciativas, los cuales iban a ser medidos con indicadores de resultados y guías.

Las solicitudes de cambio no afectaron la ejecución de los proyectos y fueron debidamente documentadas. Aún cuando los productos obtenidos no forman parte

de los anexos, se tuvo la oportunidad de revisarlos y la calidad de los mismos es muy buena.

7.- CONCLUSIONES.-

7.1 METODOLOGIA DE LA INFORMACION

- √ A través de esta metodología de evaluación, se puede determinar que este proyecto presenta mucha limitante de información que no permiten evaluar y evidenciar el proyecto desde la óptica del gerente del proyecto de forma completamente objetiva en cada una de las áreas del proceso: Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recurso Humano, Comunicación, Riesgos, Compras e Integración.
- √ Se pudo verificar que las áreas del proyecto que presenta más debilidades es son las áreas de Costos, Riesgos y el plan de compras del proyecto. Pero también se pudo confirmar que existen fortalezas en cuanto al recursos humano, plan de calidad y el plan de alcance del proyecto.
- √ Esta metodología aporta una valiosa herramienta para evaluar un proyecto dentro la perspectiva del Gerente de Proyecto dentro de un marco de análisis macro y micro del proyecto.

7.2 SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES

- √ A través del Sistema Balanceado de Indicadores PDVSA BARIVEN mide incremento en la eficiencia de la corporación vía reducción de costos producto de las sinergías, de mejores prácticas, de incorporación de nuevas tecnologías, de reducción de tiempos de ciclos, en fin de incrementar la productividad.
- √ PDVSA BARIVEN a través del SBI sigue las acciones que les permiten medir logros en la medición continua de acciones con verdadero impacto en los resultados financieros: En la medida que tengamos este control de gestión con visión proactiva, en esa misma medida iremos generando mayor valor al negocio, facilitando la toma de decisiones de una manera oportuna y con la velocidad de respuesta requerida.
- √ La metodología del SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES para PDVSA BARIVEN tuvo una construcción sencilla y es por esta razón que ha tenido aceptación en el mundo corporativo de PDVSA. La parte crítica De este proyecto radica en establecer la relación entre la estrategia corporativa del negocio, los objetivos específicos del negocio y la estructura organizativa. Es por ello que su diseño se inicio en el tope de la organización, de manera tal que su implantación considere la orientación corporativa al más alto nivel.

√ La metodología para la construcción del SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES aquí empleada puede ser aplicada a cualquier organización Y tiene la versatilidad de ser homologada en cuatro fases:

- **FASE I: Definición de la Estrategía**, mediante la arquitectura del proceso se estableció la dirección de la empresa a mediano y largo plazo. La parte crítica de esta fase estuvo en considerar las diferentes perspectiva, objetivos que permitan enlazar elementos claves del negocio por medio de indicadores de resultado y guías cuidadosamente seleccionados por el equipo ejecutivo y guía.
- **FASE II: Consenso en la definición de los objetivos:** en esta fase del proyecto se realizó el diagrama Causa-Efecto, donde la base queda sustentada en la alineación coherente entre los objetivos de la corporación y sus medidores de desempeño. En esta fase se plantearon objetivos retadores que desafiaron la creatividad de tren ejecutivo y mayor del proyecto, para el logro de los cambios que se planteen en la estrategia. La mejor manera de establecer los objetivos es su formulación inicial por parte del equipo de trabajo responsable y su posterior fortalecimiento, involucrando los diferentes niveles ejecutivos con responsabilidades concretas en el negocio de procura y administración de inventario.
- **FASE III: Selección de los indicadores:** una vez definidos los objetivos, se procedió a la definición de los diferentes indicadores que permitiera el seguimiento de los mismos. Para ello el equipo de trabajo responsable tanto el equipo guía, apoyo y ejecutivo prepararon una propuesta, la cual fue fortalecida nuevamente por los líderes responsables de la dirección. El equipo de trabajo siempre tuvo presente que los indicadores tanto de resultados como los guías son la base del sistema de rendición de cuentas, de allí la importancia de establecer los mismos con el mayor compromiso y claridad posible de tal manera que facilitó la asociación de metas en el futuro.
- **FASE IV: Desarrollar el plan de implantación:** Completada la construcción de SBI en su diagrama causa efecto y el conjunto de indicadores de desempeño entonces se inicia la fase de implantación. En el caso de PDVSA BARIVEN, la primera tarea fue la alineación entre el SBI de la corporación y el SBI de los diferentes negocio, principalmente el de PDVSA E&P. El liderazgo del diseño del SBI de la corporación fue llevado por las organizaciones de planificación con el concurso de las organizaciones de finanzas y en donde existiera los grupos de control de gestión, teniendo siempre en cuenta la orientación estratégica de cada negocio. El equipo corporativo brindó asesoría a los equipos líderes de los negocios con el fin de asegurar la adecuada alineación del SBI con el SBI corporativo. Una vez logrado esto, PDVSA BARIVEN inició un proceso de despliegue entre las diferentes unidades de negocios respectivas. En dicho despliegue se repite el ciclo de construcción ya señalado y las unidades que las componen. Es importante destacar, por último

que se dotó al equipo de planificación y equipo de gestión de las unidades de campo del sistema de información STRATEGO, para realizar de una manera automática la carga y control de los indicadores de rendición de cuenta de la organización.

- √ El Sistema Balanceado de indicadores permite al gerente de la PDVSA BARIVEN tener una visión global del negocio, basados en una metodología la cual permite tener el control del barco(negocio: procura y administración de inventario) en sus diferentes áreas: Costo, calidad, recurso humano, comunicación, compras.

8. - RECOMENDACIONES.

- √ El Sistema balanceado de Indicadores es un sistema dinámico, que permite agregar planes e iniciativas según lo considere el tren ejecutivo de la empresa, pero es recomendable que la organización no permita tanto cambios en los planes e iniciativas y cuando así lo considere necesario, por cambios en la estrategia, debe quedar por escrito firmado por el nivel ejecutivo correspondiente, para posteriormente ser divulgados a toda la organización.
- √ En la implantación del Sistema Balanceado de indicadores solo la instalación del STRATEGO la tiene el equipo de gestión de cada organización, pero también es importante que lo tenga todos los equipos medulares del negocio, como son el equipo de procura.
- √ Involucrar más al personal nómina menor en la utilización de esta poderosa herramienta, ya que en está nómina existe personal con muchísima experiencia que puede aportar valor a la estrategia de la empresa, la cual es fundamental en la construcción del SBI.
- √ Con el nuevo escenario en el ámbito mundial sobre la posible 3era guerra mundial entre los Estados Unidos Y Paquistán-Afganistán, el escenario petrolero tiene que redefinir su estrategia y como consecuencia se originaría otro proyecto para Construcción de otro Sistema Balanceado de Indicadores bajo este escenarios, como consecuencia se originan otros objetivos estratégicos, indicadores y metas en los años futuros.
- √ Se recomienda a la organización PDVSA BARIVEN, así como a toda la corporación tener como cultura de servicio que cada gerente de un proyecto, recopile y guarde toda la información gerencial necesaria para futura auditorías internas y externa del proyecto, bajo su responsabilidad. Esta documentación podría ser: WBS del proyecto, Estructura Organizativa, Diagrama de Gant, Diagrama PERT de las actividades, Cronograma planificado y ejecutado de las actividades del proyecto, minutas de reuniones donde se vislumbren cambios relevantes para el proyecto, Presupuesto planificado y ejecutado de las

principales partidas, plan de compras del proyectos y los AS-BUILT del proyecto o el plan de integración.

- √ La definición de los SBI de las Unidades de servicios es esencial para la División de E&P, es por esta razón que las unidades de servicios que falten por implementar su SBI lo deben poner en práctica ahora.

Ya que existen unidades de negocio que:

- Tienen más del 80% de los Empleados del Area Operacional
- Manejan sobre el 80% del presupuesto de Costos y Gastos de las UE's
- Son Técnica y Estratégicamente Complejas
- El Exito de las UE's depende de la ejecución exitosa de las Unidades Servicios

Las Unidades de Servicios trabajan directamente con Contratistas - De allí que resulte fundamental que las Unidades Servicios establezcan responsabilidad (accountability) y midan la eficiencia de los Contratistas.

- √ Se sugiere aplicar esta valiosa herramienta a la metodología de Evaluación objeto de este estudio, donde la estrategia del negocio sería enfocada hacia la gerencia de proyectos, los objetivos estratégicos serian cada una de las áreas del proceso: Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recurso Humano, Comunicaciones, Riesgos, Compras e Integración, los planes e iniciativas: los subprocesos de cada área. Por ejemplo para el Alcance del proyecto: Iniciación, planificación del alcance, Definición del alcance, Verificación del alcance y control del alcance. Los indicadores de resultados serian la evidencia de cada uno de estos subprocesos. Todo esto enlazado en una Arquitectura de SBI

9.-BIBLIOGRAFIA

- ◆ PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (1996)
- ◆ SUCCESSFUL PROJECT MANAGEMENT. Thomas C. Belanger 1995.
- ◆ PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS. Nassir Sapag Chain y Reynaldo Spag Chain. 3ª Edición 1999
- ◆ CUADRO DE MANDO INTEGRAL (The Balanced Scorecard). Michael Hammer Gestión 2000.
- ◆ PRINCIPIOS ESENCIALES PARA REALIZAR PROYECTOS. Luis Enrique Palacios.año 2000.
- ◆ CONTRUCCION SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES. Curso del CIED. Pedro fritman.Año 2000

Sistema para medir la gestión

El SBI: la metodología gerencial del próximo siglo

¿MATA GUANIPÁ

En enero del año pasado, Peleleo de Venezuela arrancó la racionalización de su transformación. Hoy día, la corporación está integrada por negocios que se complementan para maximizar la creación de valor por dos caminos, a diferencia de la organización anterior, que mandaba filiales tratando de incrementar su propio valor independiente del valor final agregado.

Uno de estos caminos, quizás más importante, es el incremento en la eficiencia vía reducción de costos, producto de siglas, mejores prácticas, incorporación de nuevas tecnologías, reducción de tiempos de ciclos; y, de incrementar la productividad. La mejor manera de seguir las acciones que nos permitieron dichos logros es la medición continua de acciones de verdadero impacto en los resultados financieros. En la medida que se siga ese control de gestión con visión proactiva, se generará mayor valor del negocio, facilitando la toma oportuna de decisiones y la velocidad de respuesta.

Este es el reto de PDVSA para el presente año. En 1998 se fortaleció la transformación en función del modelo de gobernabilidad con un claro propósito: crear y asegurar la viabilidad a largo plazo. En las actuales condiciones, después de la crisis asiática, frente a una incertidumbre de mercados saturados de inventarios y precios, que ha impulsado la fusión de grandes petroleras y búsqueda de mecanismos de reducción de costos y maximización de valor ¿Cómo garantizar que PDVSA se mantenga competitiva y rentable? La respuesta debe plantearla no en función de los éxitos pasados sino de los futuros.

Estar atenta a estas realidades implica una de las responsabilidades de la vicepresidencia corporativa de transformación, pues existen fuerzas de cambio que actúan sobre la industria y que constantemente nos obligan a repensar la forma de hacer las cosas y modificar la organización para incrementar la productividad y eficiencia.

Luis Vielma Lobo, asesor de la vicepresidencia de Planeación, explica que estas fuerzas de cambio están representadas internamente por el entorno, e internacionalmente por el mercado, la competencia y las nuevas tecnologías.

La corporación implanta el Sistema Balanceado de Indicadores (SBI) que permitirá convertir los objetivos estratégicos en objetivos específicos cuantificables

¿Qué es el Balanced Scorecard o Sistema Balanceado de Indicadores?

Dos estudiosos de la gerencia, los norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, crearon un sistema integral de gerencia denominado Balanced Scorecard (BSC) en el cual lo esencial es el diseño de una estrategia que considera cuatro indicadores: cliente, negocio interno, innovación y aprendizaje, además de la perspectiva financiera.

¿Cómo fue diseñado el SBI en PDVSA?

El SBI fue diseñado para medir la gestión con fines de negocio concretos. La implantación en PDVSA debe asegurar una perfecta relación entre la presidencia y el directorio de la corporación y sus diferentes negocios.

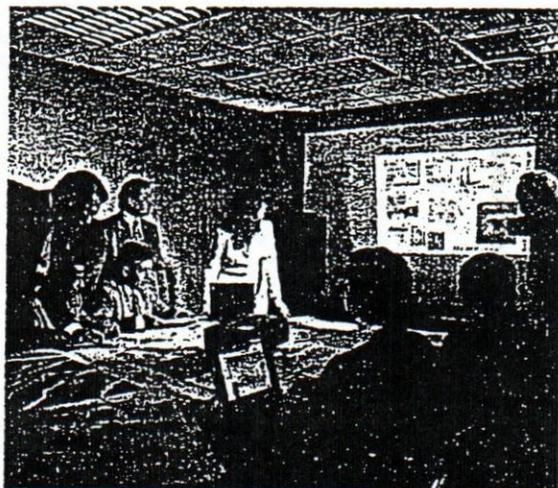
Un buen SBI permite a cualquier miembro de la corporación verse reflejado en sus objetivos, pudiendo establecer una rápida relación entre éste y su trabajo o desempeño y contribuir a ampliar la visión local que pueda tener la gestión. También un buen SBI debe contener tres componentes importantes: relación causa-efecto, indicadores de desempeño y relación de indicadores financieros.

¿Dónde consultar sobre el SBI?

En librerías: "Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard), Robert S.Kaplan y David Norton. Editorial Gestión 2000. 1996.

En Internet: <http://www.balancedscorecard.com> (página oficial de la metodología); <http://www.delpi.com/empresa/viviente> (Foro Balanced Scorecard Latinoamérica en español).

En PDVSA Intranet: Sistema Balanceado de Indicadores.



En el mundo hay más de 400 corporaciones que utilizan el SBI

Señala Vielma que en el "primer caso la visión de la Corporación promueve el fortalecimiento del vínculo petróleo-sociedad, para actuar como factor impulsor de un desarrollo nacional sostenible, estimulando e incorporando la participación del sector privado nacional en el negocio".

En el segundo caso, el negocio se caracteriza por una intensa competencia internacional dirigida por una incesante generación de tecnologías orientadas a incrementar la productividad, bien por reducción de costos o

incrementos continuos de la producción en áreas tradicionales y zonas que hasta hace poco eran inaccesibles.

Esta realidad ha impulsado al mundo corporativo petrolero a la adaptación de las organizaciones funcionales actuales, basadas en procesos, en la búsqueda de mayor agilidad y velocidad de respuesta en la producción oportuna y eficiente del barril. Organizaciones dinámicas, en las cuales las decisiones se toman en los sitios de acción, corporaciones altamente exigentes con la

gente y celosas en su preparación y desarrollo, así como en su compensación para retener el conocimiento, quizás el activo más codiciado en las organizaciones modernas.

Transformación y gobernabilidad

El modelo utilizado para guiar la transformación de PDVSA consideró tres dimensiones: la gente, sus actitudes y comportamientos; los procesos del negocio y la estructura de la organización.

Vielma explica: "en la medida en que se conformen los sistemas o modelos que garanticen el desarrollo armónico de estos tres elementos, se profundizará la transformación y la gente continuará entendiendo y practicando la búsqueda de una manera de hacer las cosas alineada coherentemente con la estrategia corporativa y con base en las actitudes promovidas por la nueva organización".

Para ello, es necesario establecer claramente el sistema de gobernabilidad corporativa y definir los elementos que la componen y la interrelación entre cada uno de ellos. Gobernabilidad es la facultad que tienen la presidencia y el directorio de establecer las políticas y prácticas necesarias para garantizar la salud financiera a corto plazo y la viabilidad de la corporación a largo plazo.



Luis Vielma: la visión de la corporación promueve el fortalecimiento del vínculo petróleo-sociedad

La gobernabilidad se apoya en sistemas o modelos básicos, entre los cuales destacan:

✓El modelo del negocio, base de la estructura organizacional.

✓El modelo de gobierno: procesos y roles de las diferentes organizaciones y la forma de relacionarse para mantener una comunicación coherente y una efectiva toma de decisiones.

✓El sistema de medición de gestión y rendición de cuentas para asegurar los resultados propuestos, así como establecer claros criterios de responsabilidad en función de objetivos, metas y resultados.

✓El sistema de compensación como el mecanismo clave para impulsar el cambio cultural, asociando el desempeño de la persona a resultados concretos en función de metas previamente acordadas y su recompensa en función del cumplimiento de las mismas.

✓Las actitudes para la transformación que representan el conjunto de conductas o comportamientos que se requiere de la gente, en función de los retos planteados y que se reflejan en el plan de negocios y en los cambios continuos del entorno.

✓ Finalmente, los sistemas de información y comunicación asociados a la necesidad de disponer de una plataforma de tecnología de información que respalde la estrategia corporativa y se convierta en el fundamento básico para el fortalecimiento del aprendizaje y la disponibilidad de un sistema de comunicación que facilite la transferencia de información y la interacción continua entre los diferentes negocios, áreas y niveles.

Sistema Balanceado de Indicadores

Una visión integral del negocio

NESTO LINZALAZA/
EIKE CONTRERAS

Los actuales son tiempos de cambio que nos exigen adaptarnos a nuevas realidades, para lo cual se hace indispensable la búsqueda y desarrollo de herramientas que permitan a PDVSA mantener su liderazgo en el negocio petrolero, pues en el futuro inmediato nuestra corporación seguirá siendo uno de los más importantes bastiones para el desarrollo del país. El actual proceso de transformación es una manera de adaptarnos a las exigencias de ese mundo dinámico cambiante.

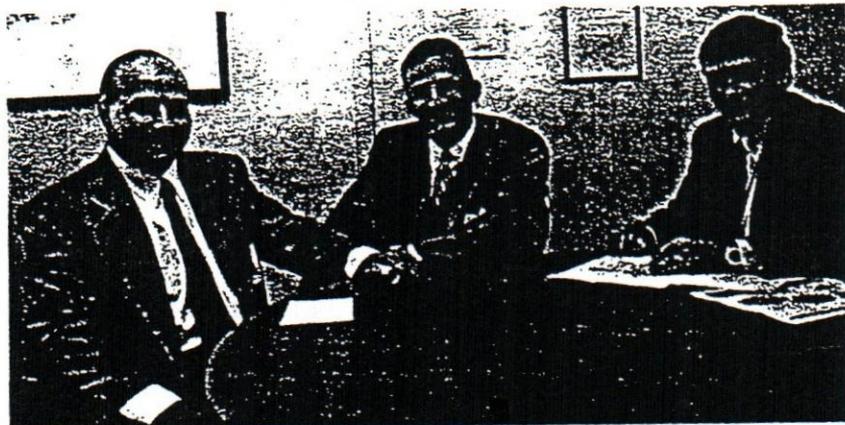
Para llevar adelante esos cambios se requieren las mejores prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño. Por estas razones, la corporación ha adoptado el Sistema Balanceado de Indicadores (SBI), del inglés *balanced ScoreCard*, como la metodología que le permitirá alcanzar su visión de empresa de alto desempeño.

El SBI es la herramienta que permite a la empresa traducir la visión en objetivos estratégicos cuantificables, utilizando mecanismos de medición idóneos, a través de indicadores de gestión, a la vez que facilita la comunicación de la estrategia de la corporación a todos los niveles, relacionando los resultados actuales con una visión de mediano y largo plazo, facilita su seguimiento y finalmente permite medir su eficiencia, al compararlos con las metas preestablecidas.

Estos objetivos estratégicos e indicadores de desempeño están ubicados en cuatro perspectivas: Financiera; Clientes, Socios y Comunidad; Procesos Internos y Dinámica Organizacional.

En el pasado, la perspectiva financiera era el parámetro más importante para evaluar la gestión de la empresa, con la limitación de ser este un parámetro que mide acciones pasadas, sobre las cuales la gerencia no puede ya influir, además de mostrar un desempeño a corto plazo que no permite visualizar rumbos estratégicos en el largo plazo. Por estas razones, la visión sistémica del SBI incorpora las cuatro perspectivas en las que se visualiza en su totalidad la gestión de la empresa.

La ventaja primordial de esta metodología es que considera simultáneamente las relaciones entre estas cuatro perspectivas y permite establecer entre los objetivos de cada una de ellas, la cadena de relaciones causa-efecto, con el fin de adelantar las iniciativas y ajustes necesarios en cada nivel, para que éstos impacten automáticamente el nivel siguiente. Es de esta manera como se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales



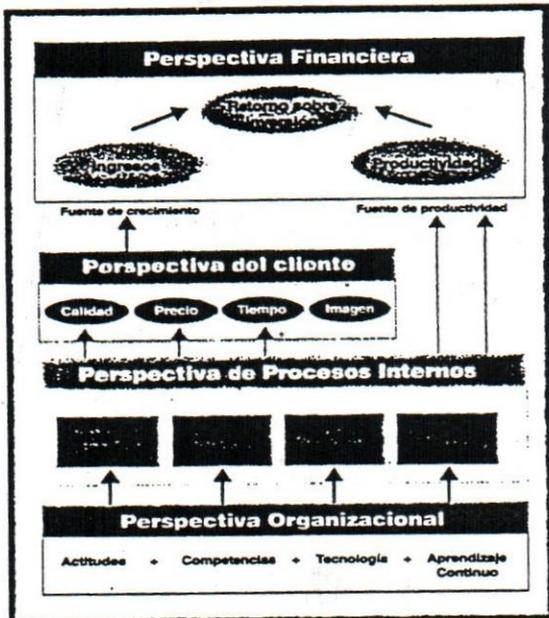
Jesús Sánchez, líder del proyecto SBI; Luis Pacheco, gerente de Planificación y Nerio González, gerente de Presupuesto y Control de Gestión, todos de E y P

en la misma dirección de los procesos, los que a su vez se alinean con las expectativas de clientes, socios y comunidad, con el fin último de alcanzar los resultados financieros que nos garanticen el logro de la visión.

Un poco de historia

El SBI nace a fines de la década de los ochenta, básicamente como un estudio-diagnóstico empresarial. A raíz de la evaluación de los procesos de calidad en el mundo, algunas corporaciones constataron su importancia y la necesidad de profundizar en el tema, lo que llevó a Robert Kaplan, de la Universidad de Harvard, y David Norton a esbozar el SBI como un sistema de medición más amplio que el previo de medición de procesos.

A partir de 1992, el SBI es considerado un mecanismo que resulta indispensable incorporar a la manera de trabajar del negocio, ya que se pasa de un sistema de medición a un sistema de gerencia, a



Conjunción de procesos físicos y humanos

Para lograr el éxito de una estrategia corporativa resulta indispensable que ésta sea compartida por todos los integrantes de la empresa, pues así las iniciativas individuales y grupales estarán enfocadas al logro de un mismo fin.

Refiriéndose a la estrecha relación existente entre las cuatro perspectivas, Pacheco comentó: "Una corporación es un complejo sistema que implica procesos físicos y humanos, por lo que se hacen presentes incertidumbres e intangibles. La gerencia es el arte de acoplar los procesos físicos de crear riqueza con los procesos que involucran a las personas. Es por ello que debe haber una búsqueda permanente de

herramientas que coordinen esos aspectos".

El SBI internacionalmente ha sido la respuesta a "un defecto genético de las corporaciones, que a pesar de contar con estrategias, hacían un seguimiento gerencial a las actividades y no al efecto de esas actividades en las estrategias diseñadas". El SBI permitirá reorientar el sistema gerencial y enlazar el corto plazo con la estrategia a largo plazo.

En E y P se está en principio llegando con esta metodología a las Unidades Básicas de Explotación, pues por ser conceptualmente el SBI una manera de ver un negocio, "se debe aplicar a aquello que pueda considerarse un negocio, es decir, donde se

manejen esas cuatro perspectivas", indicó Pacheco.

Gracias al SBI hemos pasado de efectuar el seguimiento de nuestras actividades en términos operacionales a realizarlo en términos estratégicos. Esto significa que en vez de pensar en las actividades que hemos presupuestado, ahora pensamos en los efectos generados por estas actividades en las estrategias.

González afirmó que con la implantación del SBI hay un cambio en la percepción de nuestros actos como organización. Es decir, que en vez de tratar de entender nada más lo que hacemos hoy, se pasa ahora a entender de qué manera lo que hacemos hoy nos afectará en el futuro.

una filosofía de funcionamiento del negocio.

El gerente de Presupuesto y Control de Gestión de la División Exploración y Producción, Nerio González, recordó que cuando comenzó a darse el proceso de transformación en Lagoven y Maraven, surgió la necesidad de definir cómo lo escrito en papel se podía llevar a la práctica. Cómo implantar esa estrategia. La respuesta a esta interrogante resultó ser el SBI.

"Anteriormente -comenta González- los ejercicios de planificación estaban dirigidos a medir la actividad operacional a corto plazo. Dentro de las operadoras había una conciencia de costos, pero no una conciencia financiera. Estábamos preocupados por el dinero que entraba y lo que gastábamos y no por el valor que estábamos creando. Crear valor es darle un retorno sostenido al accionista".

Luis Pacheco, gerente de Planificación de E y P señaló que hace unos años, con los procesos de calidad de gestión, "comenzamos a percibir internamente que no éramos perfectos. Fue en ese momento cuando sembramos la semilla de la introspección".

"El SBI es un paso adelante, luego de un análisis de las fortalezas internas de la corporación y de nuestro funcionamiento, hasta construir una visión integral que considera además de los procesos internos físicos, las relaciones con la gente -columna vertebral del éxito alcanzado por la industria petrolera nacional e internacionalmente-, clientes y socios".

Destacó que los factores involucrados en el éxito de una corporación tienen una relación muy estrecha. "No sólo es el hecho de extraer petróleo. Atado a esto hay organizaciones y conocimientos. Está el ambiente y las comunidades. Está el accionista".

En este sentido, las perspectivas interrelacionan estos aspectos de la siguiente manera: la de aprendizaje organizacional centra su atención en los aspectos relacionados con la competencia de la gente y permite establecer mecanismos de desarrollo de aprendizaje en la organización, sirviendo como punto de partida en la mejora de procesos, por la relación causa-efecto establecida entre los objetivos de los cuatro niveles. Esta segunda perspectiva de procesos internos, a su vez, está asociada a la eficiencia y la productividad de la organización, lo cual se traducirá en resultados financieros. El éxito de la gestión de los procesos generará satisfacción del cliente y, en consecuencia, mayores ingresos, lo cual crea valor de manera continua a la corporación y al accionista, que en el caso de PDVSA es el propio país.



¿Qué es Sistema Balanceado de Indicadores - SBI (Balanced Scorecard)?

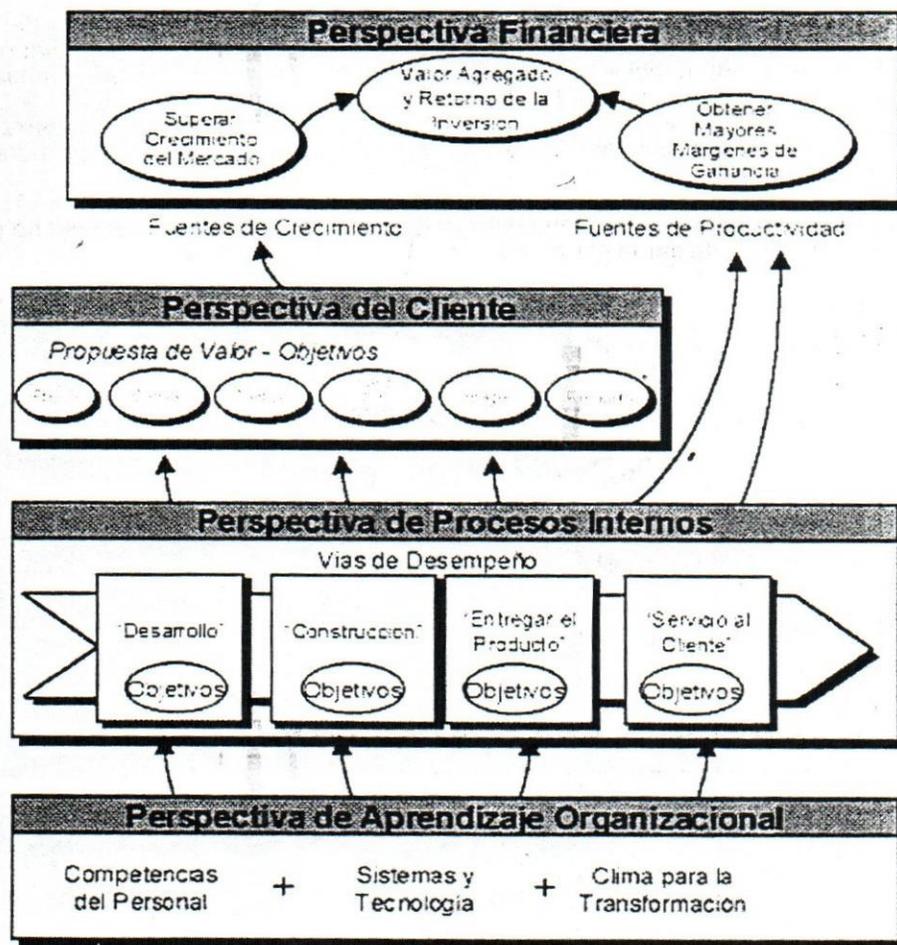
La Arquitectura Básica del SBI

La **Arquitectura Básica del Sistema Balanceado de Indicadores - SBI (Balanced Scorecard)**: Un reflejo de la estrategia.

Hemos referido cómo a través de los objetivos estratégicos expresados en **las cuatro perspectivas**, enlazados en una **cadena causa efecto**, una organización o empresa puede "contar su estrategia".

El enlace de **las cuatro perspectivas**, constituye lo que llamamos la **arquitectura del Sistema Balanceado de Indicadores - SBI (Balanced Scorecard)**.

Según lo que hemos visto hasta ahora, de manera genérica, la arquitectura de un SBI luciría de la siguiente manera:



Esta **arquitectura** debe traducirse luego a un **sistema de indicadores** que provee el marco de referencia para medir el logro de la estrategia plasmada en el **modelo causa efecto**. El Sistema de Indicadores, luciría como el siguiente:

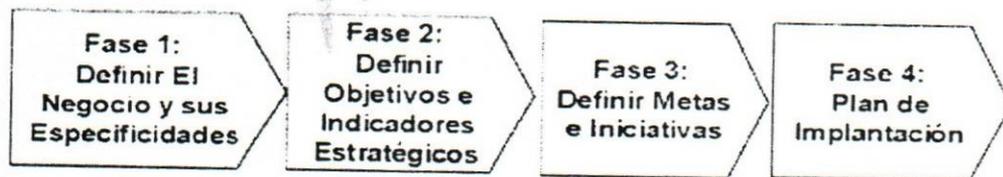
Handwritten signature and date: 20/03/1999

	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
		Indicadores de Resultados	Indicadores Guía de Proceso
Financiero	F1 - Valor Agregado y Retorno de la Inversión F2 - Superar Crecimiento del Mercado F3 - Obtener Mayores Márgenes de Ganancia	<input type="checkbox"/> EVA y Retorno sobre la Inversión <input type="checkbox"/> Crecimiento del Ingreso <input type="checkbox"/> Margen de Operación	<input type="checkbox"/> Mezcla de Ingresos
Cliente	C1 - Incrementar la satisfacción del Cliente con nuestros Productos y Personal C2 - Incrementar la Satisfacción "Después de la Venta"	<input type="checkbox"/> Participación en Segmento <input type="checkbox"/> Retención del Cliente	<input type="checkbox"/> Profundidad de la Relación <input type="checkbox"/> Encuesta de Satisfacción
Interno	I1 - Entender a nuestros Clientes I2 - Crear Productos Innovadores I3 - Realizar Ventas Cruzadas de Productos I4 - Trasladar a los Clientes a Canales Costo - Efectivos	<input type="checkbox"/> Ingresos por Nuevos Productos <input type="checkbox"/> Proporción de Ventas Cruzadas <input type="checkbox"/> Cambio en Mezcla de Canales	<input type="checkbox"/> Ciclo de Desarrollo de Productos <input type="checkbox"/> Horas con los Clientes
Aprendizaje	L1 - Desarrollar Habilidades Estratégicas L2 - Proporcionar Información Estratégica L3 - Alinear Metas Personales	<input type="checkbox"/> Satisfacción del Empleado <input type="checkbox"/> Progreso en Nuevos Sistemas de Información	<input type="checkbox"/> Tasa de Cobertura de Tareas Estratégicas <input type="checkbox"/> Tasa de Disponibilidad de Información Estratégica <input type="checkbox"/> Alineación de Metas Personales (%)

Esta traducción a partir del primer bosquejo de la *arquitectura*, se logra al profundizar el diseño y aplicación del Balanced Scorecard siguiendo el método de las cuatro fases, mediante el que se definen los diferentes elementos del BSC:

- Temas Estratégicos
- Objetivos Estratégicos
- Indicadores Estratégicos
- Indicadores de Resultados
- Indicadores Guía
- Metas Desafiantes
- Vectores
- Iniciativas

Trabjamos definiendo cada una de ellas, en la medida en que avancemos en la aplicación del método de las cuatro fases.

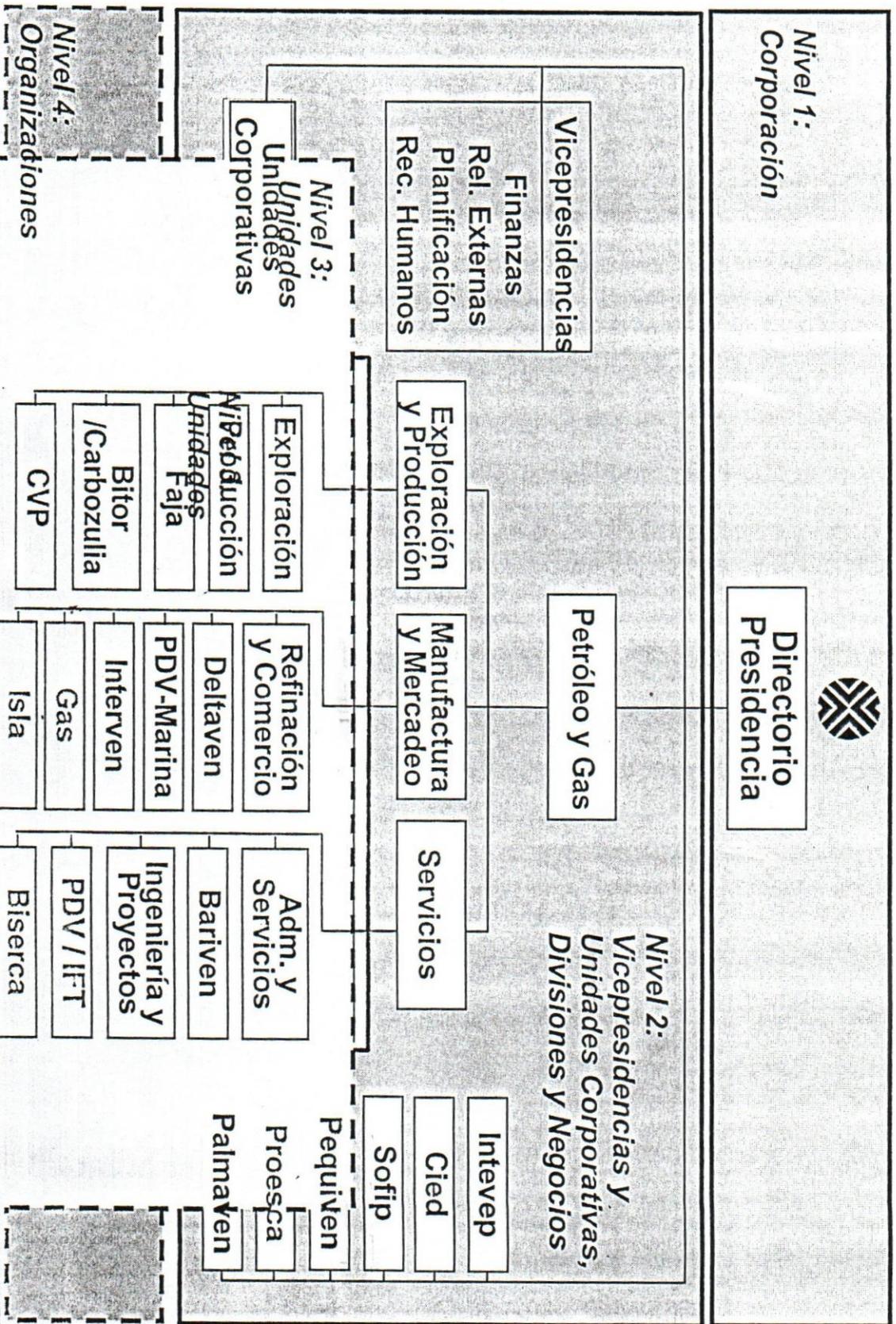


Esta metodología ha sido probada en más de 100 corporaciones, resultando beneficiosa tanto por los resultados finales de la misma, como por los aprendizajes que se generan durante el proceso, al producirse un diálogo natural alrededor de los temas estratégicos del negocio.

Fecha de Actualización: 23 de Marzo de 1998

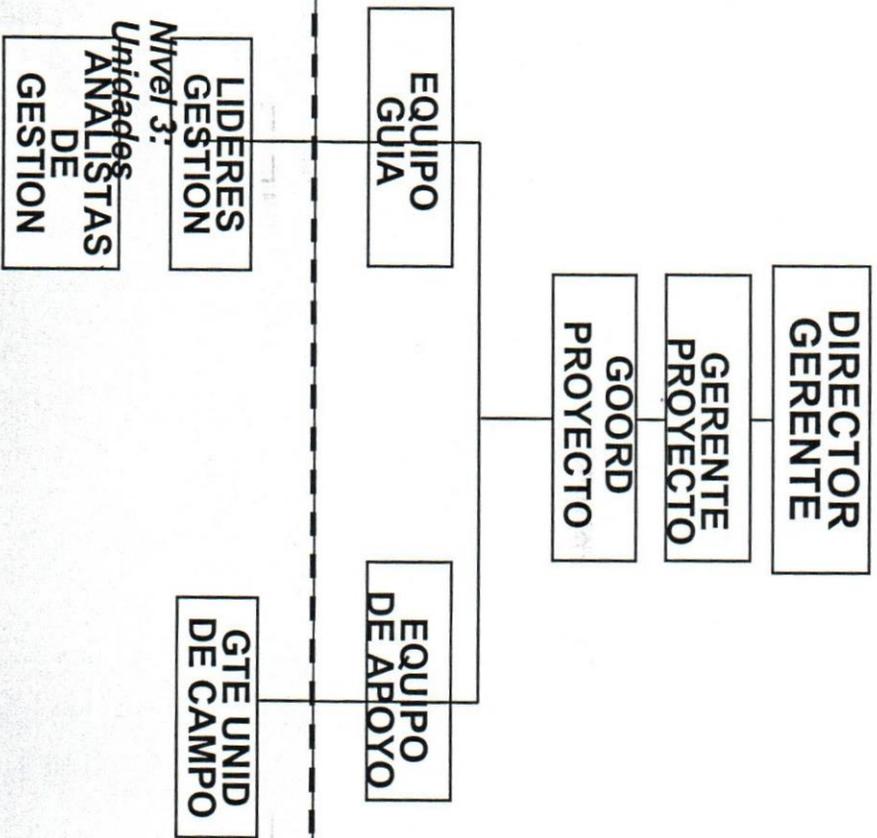
10.3 ANEXO C - ORGANIGRAMA DE PDVSA

... y la implementación en cuatro niveles diferentes, debidamente alineados ...



10.4 ANEXO D - ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROYECTO

ANEXO B: ESTRUCTURA DEL SBI



DIRECTOR GERENTE
JULIO CESAR SILVA
 E-MAIL: SILVAJW
 CARACAS 32519

GERENTE
JOHNNY GONZALEZ
 E-MAIL: GONZALEZJM
 MATURIN 32343

SUB-GERENTE
RICARDO ALONSO
 E-MAIL: ALONSOR
 ANACO 62125

HUMBERTO URDANETA
 LIDER
 APOYO Y GESTION
 OPERACIONAL
 E-MAIL: URDANETAH
 32218

YANITZA DIAZ
 LIDER
 GESTION DE CALIDAD
 E-MAIL: DIAZYW 62211

JUAN HERNANDEZ
 LIDER DE PROCURA
 PERFORACION
 E-MAIL: HERNANDEZJR
 32827

E. DE PEREZ
 LIDER DE PROCURA
 FUNCIONES DE APOYO
 E-MAIL: PEREZEDA
 32314

FRANKLIN QUIJADA
 LIDER DE PROCURA
 PROYECTOS
 E-MAIL: QUIJADAT
 32295

CARMEN DE UROQUIOLA
 LIDER DE PROCURA
 PROD. Y MANJ. DE CRUDO
 E-MAIL: UROQUIOLACD
 81102

LUIS GUILARTE
 LIDER ALMACENES
 E-MAIL: GUILARTELF
 81091

GISELA DE RENAUD
 LIDER
 CONVENIOS Y ALIANZAS
 E-MAIL: RENAUDGD
 32218

NANCY DE SANCHEZ
 SUPERVISOR BARINAS
 E-MAIL: SANCHEZND
 46115

AGROPECUARIO
 LIDER
 APOYO Y GESTION
 OPERACIONAL
 E-MAIL: URDANETAH
 32218

BRISCEIDA MENDOZA
 MATURIN
 E-MAIL: MENDOZABO
 32129

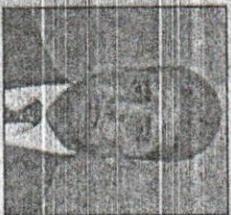
HILDA LANZA
 SAN TOME
 E-MAIL: LANZAH
 81090

OLVIA RODRIGUEZ
 ANACO
 E-MAIL: RODRIGUEZOLV
 62212

P E R S O N A L S E C R E T A R I A L



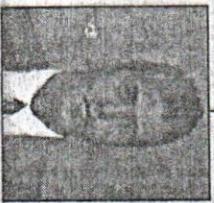
PDVSA



HUMBERTO URDANETA
LIDER
E-MAIL: URDANETAH1
MATURIN - 32218



EMIR DE SUNIAGA
ANALISTA
RECURSOS HUMANOS
E-MAIL: SUNIAGAED
SAN TOME 81156



JORGE RODRIGUEZ
ANALISTA
ADMÓN. Y SERVICIOS
E-MAIL: RODRIGUEZJZ
MATURIN 32422



ONELYS ROMERO
ANALISTA
DE GESTIÓN
E-MAIL: ROMEROOV
MATURIN 32489



MIRIAM BETELLI
SECRETARIA
COMISION
E-MAIL: BETELLM
MATURIN 32201



WINSTON SOTO
ANALISTA
APOYO SIST. DE INFOR.
E-MAIL: SOTOW
SAN TOME 81809



JOSE ROJAS
ANALISTA
APOYO SIST. DE INFOR.
E-MAIL: ROJASJH
MATURIN 32274

PERSONAL DE APOYO



NANCY RUIZ
E-MAIL: RUIZN
MATURIN 32329



JOSE PEREIRA
E-MAIL: PEREIRAJL
MATURIN 32593



NEIVES DE DOMINGUEZ
E-MAIL: DOMINGUEZND
SAN TOME 81109



OSWALDO ALFONZO
E-MAIL: ALFONZO08
SAN TOME 83251



DISNARDA RONDON
E-MAIL: RONDOND
ANACO 62391

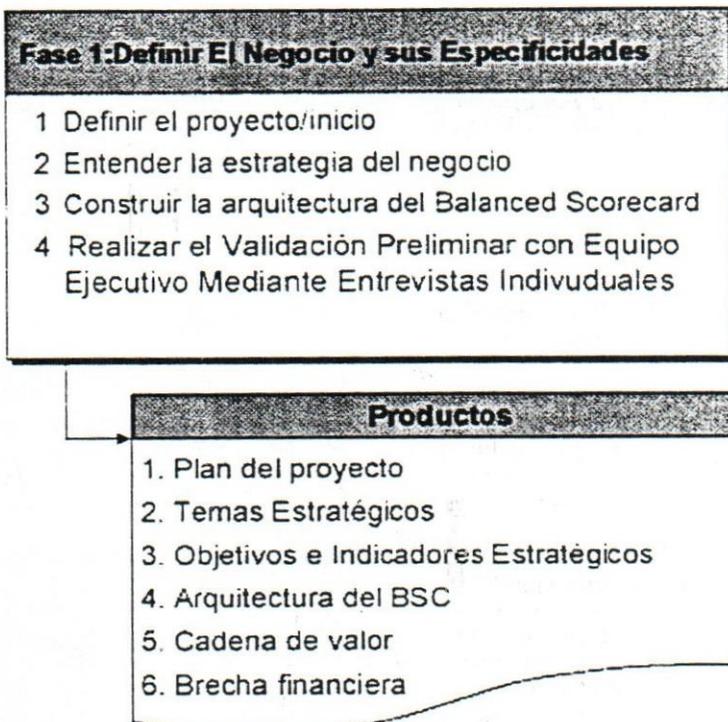


JESUS DELACIERTE
ANACO 62956

10.5 ANEXO E - WBS DEL PROYECTO E&P

Esta fase culmina con la preparación para la presentación del modelo al equipo ejecutivo para su validación.

La siguiente figura resume las actividades a realizar en esta fase, y los productos esperados como resultado de la misma:



Fecha de Actualización: 23 de Marzo de 1998

[Regresar a Método de las Cuatro Fases](#)

[Regresar a ¿Qué es Sistema Balanceado de Indicadores - SBI?](#)

[¿Preguntas, Comentarios? Jesús R. Sánchez M.](#)

[| Página principal de EyP](#) | [Página principal](#) | [Directorio de usuarios](#) | [Web Site de PDVSA](#) |

[¿Preguntas, Comentarios? webmastereyp@ep.pdv.com](#) © PDVSA 1997-1998 Petróleos de Venezuela, S.A.,
Caracas-Venezuela

Mantenido por



Fase 2: Objetivos e Indicadores Estratégicos- Consenso

- 1 Revisar la arquitectura del Scorecard con el equipo ejecutivo
- 2 Construir los detalles preliminares del modelo revisado del Scorecard: Definir Objetivos e Indicadores Macro, Primeros Detalles
- 3 Desarrollar el programa del taller I
- 4 Realizar el Taller I

Productos

1. Balanced Scorecard preliminar
2. Detalles Por Tema y Por Objetivo
3. Vectores Estratégicos y Palancas de Valor
4. Detalles Indicadores y Responsables
5. Presentación para Taller I y Consolidación de Resultados del Mismo

Para el Taller I deberá considerarse lo siguiente:

Taller I: Consenso Ejecutivo

- **Asistentes:**
 - Equipo Ejecutivo ampliado (incluye Equipo Gerencial)
 - Equipo Guía
 - Consultores
 - Especialistas (si se requiere)
- **Objetivo:**
 - Presentar el Balanced Scorecard al Equipo Ejecutivo-ampliado
 - Validar y lograr consenso objetivos, vectores y mediciones preliminares
 - Identificar los responsables de los vectores



Fecha de Actualización: 23 de Marzo de 1998

- [Regresar a Método de las Cuatro Fases](#)
- [Regresar a ¿Qué es Sistema Balanceado de Indicadores - SBI?](#)

¿Preguntas, Comentarios? [Jesús R. Sánchez M.](#)

[Página principal de EyP](#) | [Página principal](#) | [Directorio de usuarios](#) | [Web Site de PDVSA](#) |

¿Preguntas, Comentarios? webmastereyp@ep.pdv.com © PDVSA 1997-1998 Petróleos de Venezuela, S.A.,
Caracas-Venezuela

Mantenido por





¿Qué es Sistema Balanceado de Indicadores - SBI (Balanced Scorecard)?

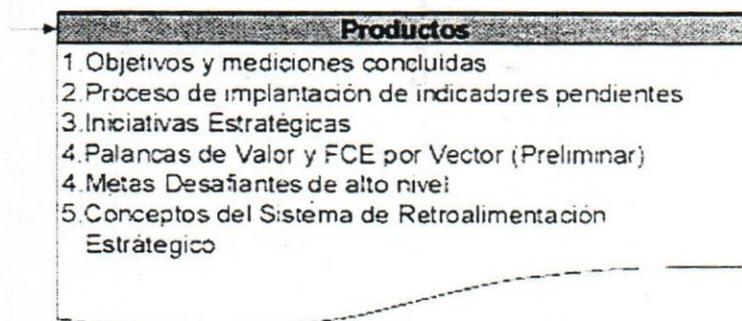
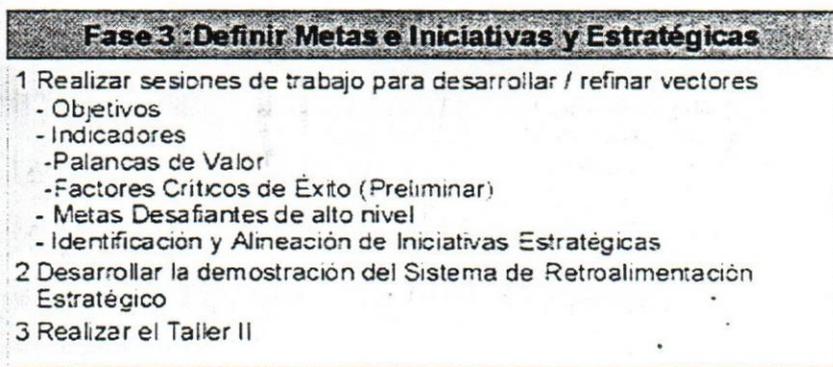
Fase 3: Definir Metas e Iniciativas

Fase 3: Definir Las Metas e Iniciativas del SBI: Estableciendo las Metas Desafiantes e Identificando las Iniciativas que Impulsan el Desempeño del Negocio

Durante esta fase se concreta el diseño del SBI, y se establecen los parámetros preliminares para su implantación en la organización.

Con el consenso existente entre los miembros del **Equipo Ejecutivo** sobre los objetivos estratégicos de la organización y la identificación de los indicadores fundamentales, se procede a negociar las metas para cada indicador e identificar las palancas de valor, factores críticos de éxito e iniciativas que potencien el éxito de la organización.

La siguiente figura resume las actividades y productos de esta fase:



Para ello puede ser necesario que el **Equipo Guía** proceda a formar equipos especiales de apoyo por áreas de especialización o temas estratégicos a efectos de focalizar las responsabilidades y acelerar el proceso. Probablemente surjan ajustes en la definición de objetivos e indicadores que deban ser negociados con el **Equipo Ejecutivo**.

Para la definición de metas, se sugiere usar la **Guía para la Definición de Indicadores y Metas Desafiantes**.

Para la Identificación de Iniciativas, se sugiere usar la **Guía para el Inventario de Iniciativas**.

Ambas guías están disponibles en para los miembros designados como equipo guía de cada organización

Es posible que algunos objetivos estratégicos no estén apoyados por los indicadores existentes, o que los indicadores no estén completamente definidos. Para el desarrollo de estos se requiere...

10.6 ANEXO F - WBS DEL PROYECTO SBI BARIVEN



PDVSA

f

Fase 1: Definir el negocio y sus especificaciones

- 1.- Definir el proyecto/inicio
- 2.- Entender la estrategia del negocio
- 3.- Construir la arquitectura del Balanced Scorecard
- 4.- Realizar la validación preliminar con equipo Ejecutivo mediante Entrevistas Individuales. }

Enero 2000
Enero 2000
Feb 2000
Marz 2000

Productos Obtenidos:

- 1.- Plan del proyecto
- 2.- Temas Estratégicos
- 3.- Objetivos e Indicadores Estratégicos
- 4.- Arquitectura del BSC
- 5.- Cadena de valor
- 6.- Brecha Financiera

Ener 00
Mar 00
May00
May00
JUN 00
JUL 00



PDVSA

Fase 2: Objetivos e indicadores Estratégicos - Consenso

- 1.- Revisar la arquitectura del Scorecard con el equipo ejecutivo
- 2.- Construir los detalles preliminares del modelo revisado del Scorecard: Definir Objetivos e Indicadores Macro, primeros Detalles
- 3.- Desarrollar el programa del taller I.
- 4.- Realizar el taller I.

Productos Obtenidos:

- 1.- Balanced Scored Card Preliminar
- 2.- Detalles por temas y Por Objetivos
- 3.- Vectores Estratégicos y palancas de valor
- 4.- Detalles Indicadores y Responsables
- 5.- Presentación para el Taller I y consolidación de Resultados del mismo.



PDVSA

TALLER I: Consenso ejecutivo

Asistentes:

- Equipo Ejecutivo ampliado (incluye Equipo Gerencial)
- Equipo Guía.
- Consultores
- Especialistas (Si se requiere)

Objetivos

- Presentar el **balanced Scorecard** al equipo
 - Validar y lograr consenso objetivos, vectores y mediciones preliminares.
- Identificar los responsables de los vectores



PDVSA

Fase 3: Definir Metas e Iniciativas Estratégicas

1.- Realizar sesiones de trabajo para desarrollar /refinar vectores

- Objetivos.
 - Indicadores
 - Palancas de valor
 - Factores Críticos de éxito. (preliminar)
 - Metas desafiantes de alto nivel.
 - Identificación y alineación de iniciativas Estratégicas.
- 2.- Desarrollar la demostración del Sistema de Retroalimentación Estratégico.
- 3.- Realizar el Taller II.

Productos Obtenidos:

- 1.- Objetivos y mediciones Concluidas
- 2.- Procesos de Implantación de Indicadores pendientes
- 3.- Iniciativas Estratégicas.
- 4.- Palancas de valor y FCE por vector
- 5.- Conceptos del Sistema de Retroalimentación Estratégico

10.7 ANEXO G DIAGRAMA CAUSA EFECTO INICIAL Y FINAL

... utilizando un Modelo Causa - Efecto que relaciona los objetivos establecidos ...

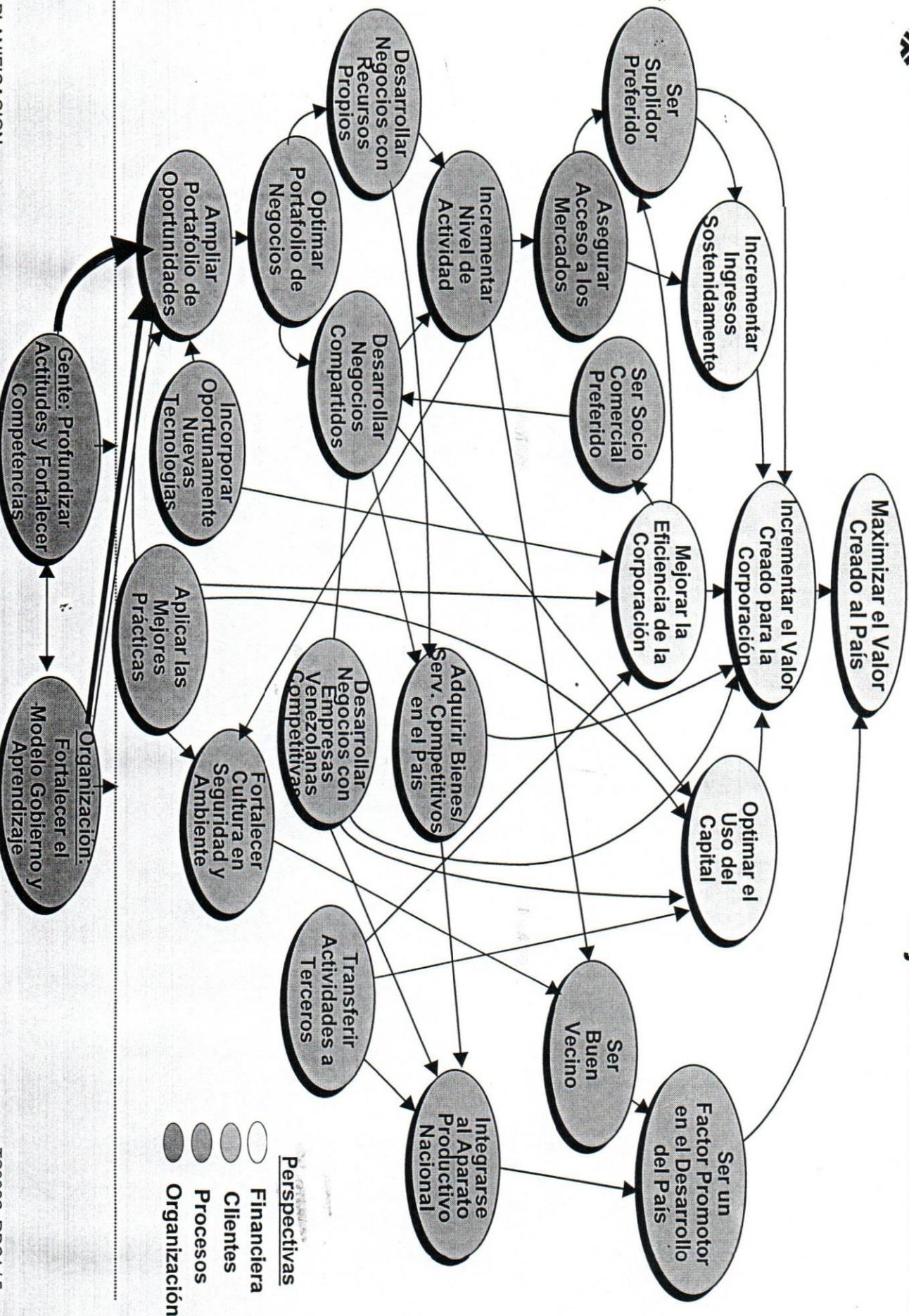
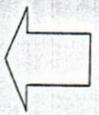
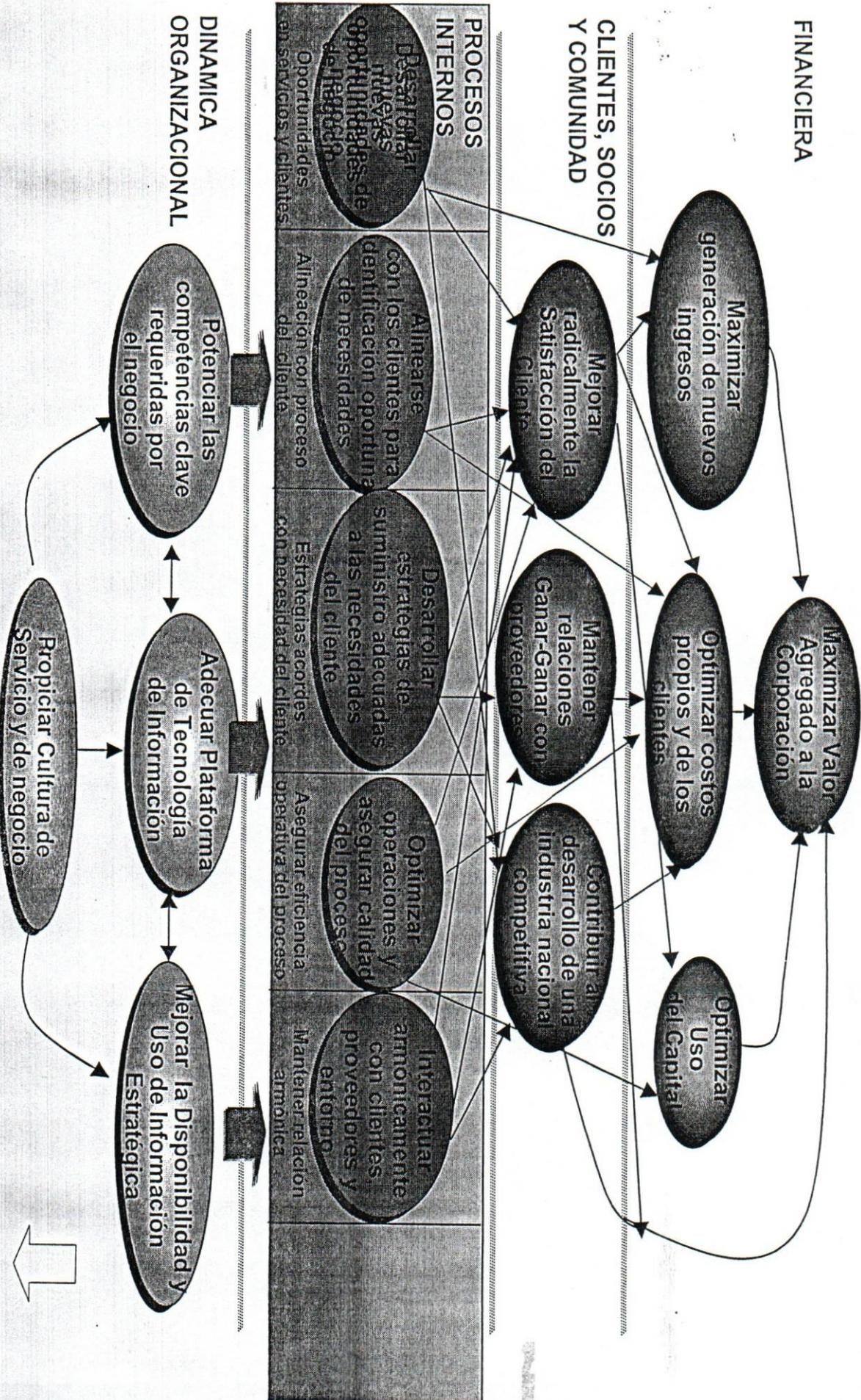


DIAGRAMA CAUSA EFECTO INICIAL



Fuera Rango. Crítico
Fuera Rango. No Crítico
Dentro Rango



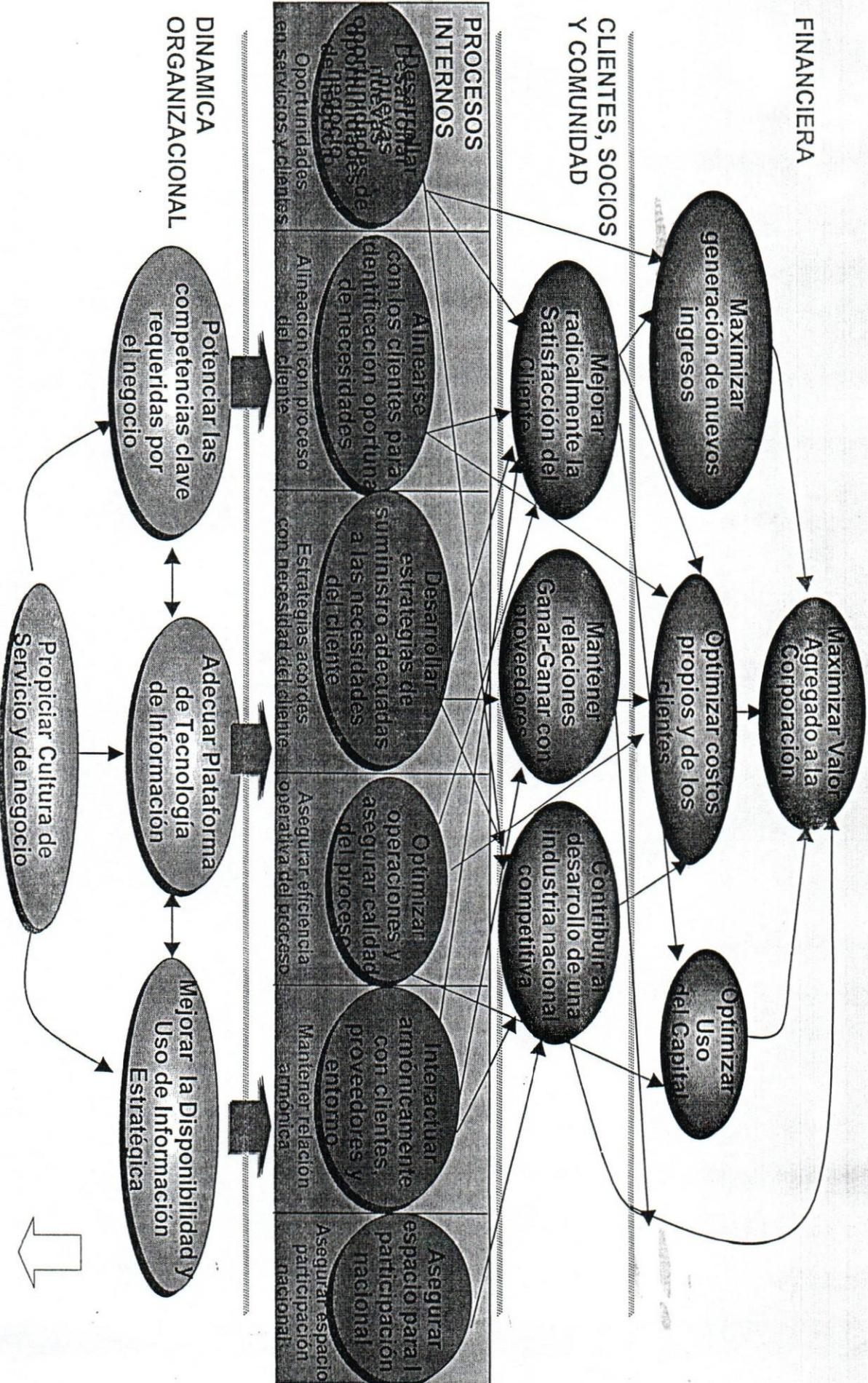


PDVSA
BARIVEN

DIAGRAMA CAUSA EFECTO DEF



Fuera Rango. Crítico
Fuera Rango. No Crítico
Dentro Rango



10.8 ANEXO H MINUTAS AVANCE DE INDICADORES DE RESULTADOS

REUNION SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES MINUTA

FECHA: Jueves 30 de Marzo de 2000
LUGAR: Edf. PDVSA Servicios - Piso 5 - Sala 525 – Caracas
HORA: 8:30 A.M – 4:00 P.M

ASISTENTES:

Zulia de Aparicio	E&P - Occidente
Angel Cumare	M,M&Q - Centro
Yudith Zaghlul	M&M - Pto. La Cruz
Gisela de Renaud	E&P- Oriente
Noé González	M&M - CRP
Bossio Bertha	Soporte – Caracas (parcial)
Alvarez Jerónimo	Soporte – Caracas (parcial)
Alvaro Latorre	Planificación - Caracas (parcial) <i>GERENTE PROYECTO</i>
Carolina Ramírez	Planificación - Caracas <i>COORDINADORA PROYECTO</i>

PUNTOS TRATADOS:

1. Se inició la reunión con el análisis de los **resultados globales fin de año 1999**, medidos según los indicadores de resultado definidos para cada objetivo del SBI. Estos resultados y metas asociados a cada objetivo, fueron vaciados en el diagrama causa-efecto con el objeto de analizar la relación entre los mismos a través de las diferentes perspectivas (ver anexo "análisis SBI.ppt"). Para representar la comparación entre el resultado obtenido y la meta establecida, se utilizaron los colores siguientes:

-  resultado dentro del margen de error, meta superada
-  resultado fuera del margen de error, pero no crítico
-  resultado fuera de margen de error, crítico

La intención de este ejercicio fue la de identificar las principales causas que provocaron que las metas planteadas para algunos objetivos no fueran alcanzadas, de manera de asegurar que para este año estén definidas iniciativas que si lo permitan. Las conclusiones u observaciones obtenidas del análisis efectuado se indican en la tabla siguiente:

Interna	Desarrollar oportunidades de servicios mayor valor y nuevos clientes (vector 1)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No. Nuevas líneas Servicio Prestadas ❖ % Presupuesto de BRV cubierto por ingresos de terceros ❖ % Compras p/terceros ❖ Monto Nuevos Negocios 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No disponible ❖ No disponible ❖ No disponible ❖ Meta no alcanzada pero no crítico 	objetivo. El calculo de estos indicadores no aplico para el año '99, con excepción del Monto por Nuevos Negocios, cuyo único componente fue el monto por ventas de materiales considerando el proceso de ventas como un nuevo negocio el año pasado. Para este año, serán revisados los demás indicadores al igual que las metas planteadas. Están definidas iniciativas y metas asociadas al logro del objetivo para el año 2000.
	Alinearse con los clientes para la planificación oportuna de necesidades (vector 2)	❖ % Entregas a tiempo	Crítico	<p>Se validó la base de calculo del indicador y se acordó que se mantienen las variables del mismo (fecha de recepción del material vs.fecha indicada en el pedido). Entre las posibles causas de la criticidad de este resultado están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En algunos casos, no se esta cargando en el sistema la fecha de recepción del material sino se coloca fecha del día en que se hace el registro del documento. • Se requiere hacer mayor seguimiento a las entregas. Posiblemente se podría hacer un warning automático a través de SAP. • El proveedor no esta cumpliendo las fechas acordadas en el pedido. • No se refleja un esfuerzo de planificación con el cliente. <p>Por otra parte, el equipo considera que este indicador debería estar asociado al objetivo del vector 4 "Optimizar Operaciones y Asegurar Calidad del Proceso". Una vez que esta recomendación sea validada, debe entonces establecerse el indicador de resultado que mida el logro del objetivo asociado al vector 2. Adicionalmente, están definidas iniciativas en el corto plazo orientadas hacia el alcance del objetivo.</p>

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO Vs.META	OBSERVACIONES
Aprendizaje Organizacional	Propiciar Cultura de Servicio y de Negocio (vector 9)	❖ Clima Organizacional (%)	Crítico	Primera medición efectuada a finales de año. Permitted identificar oportunidades de mejora desde el punto de vista humano. Se definirán iniciativas a ser ejecutadas en el año 2000 las cuales requieren gran compromiso de la alta Gerencia. Es un área de atención muy importante ya que impacta el logro de los demás objetivos.
	Potenciar las competencias clave requeridas por el negocio (vector 6)	❖ % Brecha en Competencias	No disponible	Este indicador no fue calculado para el '99. La primera medición será efectuada a mediados del año 2000 según plan Proyecto Catalogo de Competencias y ya están definidas iniciativas y metas relacionadas directamente con la formación del Recurso Humano.
	Adecuar Plataforma de Tecnología de Información (vector 7)	No disponible	No disponible	Para el año '99 no fue medido ningún indicador asociado a este objetivo. Para el año 2000 en el plan de negocios se establecieron tres indicadores: % Estabilización SAP, % Depuración Maestro de Materiales y % Compras vía Comercio Electrónico. Este equipo considera necesario revisar los indicadores definidos (base de cálculo, etc.) así como metas asociadas a los mismos, de manera de garantizar que la medición refleje el alcance o no del objetivo y poder orientar acciones que mejoren el resultado. Adicionalmente, están definidas iniciativas y metas para este año que permitan orientarnos hacia la adecuación de la plataforma tecnológica en la empresa.
	Mejorar la disponibilidad y uso de información estratégica (vector 8)	❖ % Implantación SBI	No disponible	Indicador definido hasta la fecha. No fue medido para el año '99. El equipo revisará si es el indicador apropiado y la base para su calculo. Igualmente están definidas iniciativas y metas asociadas al logro de las palancas de desempeño y por ende del

	<p>Desarrollar estrategias de suministro adecuadas a las necesidades del cliente</p> <p>(vector 3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ % Compras bajo convenios / alianzas (local y exterior) 	<p>Crítico</p>	<p>Entre las posibles causas del resultado asociado a este indicador se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se han cargado todos los contratos marco en SAP lo cual implica que el resultado calculado no refleje toda la gestión de colocaciones bajo convenio. En el caso de la cifra de convenios internacionales, la unidad de Apoyo y Gestión CCS, hizo y mantiene gran esfuerzo manual para garantizar que el resultado del indicador se ajuste a la realidad (sea fiable). • Deben revisarse las metas año 2000. <p>Deben definirse iniciativas año 2000, que permitan el logro del objetivo y mejoramiento del resultado, específicamente desde las Gerencias de Integración y Procura - Compras Internacionales.</p> <p>Por otra parte se acorto que el indicador será medido tanto en monto (Bs.), como en renglones colocados.</p>
	<p>Optimizar operaciones y asegurar calidad del proceso</p> <p>(vector 4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No. Almacenes desincorporados ❖ Tiempo promedio de procura (sem) ❖ Compras /personal ❖ Monto del Inventario 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Crítico ❖ Crítico ❖ No disponible ❖ Meta superada 	<ul style="list-style-type: none"> • Con relación a los almacenes desincorporados hasta el año pasado, las unidades de campo enviaron la justificación por no haber alcanzado la meta establecida de acuerdo al resultado del Proyecto Reducción de Almacenes e igualmente será revisada la meta para el año 2000. • Tiempo promedio de procura. Aunque no se planteó una meta para el año '99, se considera que el proceso puede mejorarse. Deben existir iniciativas en esta dirección en el año 2000. Adicionalmente, se debe unificar la base de calculo del indicador para toda la empresa y hacer el monitoreo por tipo de proceso de compra, por tipo de material, etc. como indicadores de tendencia.

				<ul style="list-style-type: none"> • Compras / personal (desembolsos en MMBs. / Fuerza Laboral Efectiva). Este indicador no tuvo base de comparación contra una meta en el '99. Para este año podría relacionarse al indicador CAPS: "Desembolsos / Personal de Procura". Se validará analizará por el equipo. • El Monto del inventario refleja para el año '99 los esfuerzos de reducción realizados en este sentido los cuales impactaron directamente la superación de la meta planteada en el objetivo de la perspectiva financiera "Maximizar Valor Agregado a la Corporación". Estas iniciativas servirán de base para lograr la meta del 2000.
	Interactuar armónicamente con proveedores (vector 5)	No disponible	No disponible	Desde esta perspectiva en el año '99 no se midió ningún indicador asociado a este objetivo. Hasta ahora los indicadores definidos son: % Participación Nacional en los Procesos Licitatorios y % Ejecución de Programas Corporativos de apoyo a la Industria Nacional. El equipo validará si estos son los indicadores más apropiados de manera de efectuar su medición en el año 2000..
Clientes, Socios y Comunidad	Ser la mejor opción de servicio para nuestros clientes	❖ % Satisfacción del Cliente	Crítico	En el año '99 se efectuó la primera medición obteniéndose grandes oportunidades de mejora al identificar necesidades y expectativas del cliente. Para el año 2000 existen iniciativas desde la perspectiva interna (vector 4), en toda la empresa, orientadas hacia el logro de la meta planteada para este Mega-Objetivo donde todo el personal estará involucrado. La siguiente medición será efectuada en octubre.
	Mantener relaciones ganar-ganar con proveedores	❖ % Satisfacción del Proveedor	No disponible	La primera medición será efectuada entre mayo-junio del 2000. Sin embargo, desde la perspectiva interna (vector 5) ya existen iniciativas definidas

	Fomentar integración del sector conexo al negocio	❖ % Compras en el país	Meta Superada	orientadas al logro del objetivo. El alcance de la meta '99, se basa en acciones orientadas en este sentido en el área de Procura, Ing. Materiales, Integración, y otras así como por cumplimiento de los pronósticos de compra. En el año 2000 y desde la perspectiva interna (vector 5) ya existen iniciativas definidas para el logro de la meta planteada.
Financiera	Maximizar generación de nuevos ingresos	❖ Ingresos por Ventas de Materiales (Bs.) ❖ Ingresos por prestación de servicios a terceros	❖ Meta no alcanzada pero no crítico ❖ No disponible	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos por ventas de materiales. Las principales causas que originaron que la meta no fuera alcanzada tiene que ver con la gestión de ventas. Entre algunas de las causas '99 están: Depresión del mercado; Obsolescencia de los materiales; falta de experticia en ventas, avalúos, mercados; Atraso en la aprobación de la normativa; Poca promoción de la venta; definición clara de la estrategia; etc. El logro de este objetivo se ve afectado desde la perspectiva interna desde el vector 1. En este sentido se han establecido iniciativas 2000 que permitan el alcance de la meta establecida la cual también será revisada. Ingresos por prestación de servicios a terceros. Se medirá este año y ya existen iniciativas y metas orientadas hacia el logro de las palancas de desempeño.
	Optimizar costos propios y de los clientes	❖ % Costo organizacional relativo ❖ Ahorros por estrategias de suministro (MMMBs.)	❖ Crítico ❖ No disponible	<ul style="list-style-type: none"> El indicador Costo Organizacional relativo en el año '99, se ve afectado básicamente por la reducción en el nivel de actividad. Sin embargo, tiene relaciones indirectas e hipotéticas con varios objetivos desde la perspectiva interna que requiere un análisis más detallado. El indicador Ahorros por Estrategias de Suministro, no tenía meta definida para el '99. Refleja un buen resultado comparado con las mejores prácticas al representar un 4% de los desembolsos totales por

	Optimizar uso del capital	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rotación del Inventario (No.Veces) ❖ % Inventario / Compras 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Crítico ❖ Crítico 	<p>compras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con relación al indicador financiero Rotación de Inventario, se concluyo primero que su base de calculo debe ser unificada en toda la empresa. Por otra parte. El resultado se vió afectado mayormente por el consumo (nivel de actividad) a pesar del esfuerzo en reducción de inventario. Este objetivo se ve afectado directamente desde la perspectiva interna por el objetivo "Optimizar operaciones y Asegurar Calidad del Proceso", en tal sentido, se han definido iniciativas estratégicas que permitan mejorar el resultado con respecto a la meta planteada. • El indicador %Inventario / Compras (monto del inventario en Bs. / desembolsos por compras de los últimos 12 meses en Bs.) representa un resultado crítico tanto con respecto a la meta planteada en el '99 como con respecto a las mejores prácticas cuyo rango esta entre 0.41-6.18%. La meta 2000 es de 17%, lo cual implica iniciativas tanto de reducción de inventario como de mantener o incrementar nivel de actividad que aumente el denominador.
	Maximizar valor agregado a la Corporación	❖ Beneficios de la Gestión	Meta Superada	<p>El mayor impacto en la superación de la meta '99 se refleja en los aportes al flujo de caja a través de acciones orientadas hacia la optimización de inventario y uso de materiales de almacenes tigrillos y custodios. Le sigue el esfuerzo por ahorros en procura (meta de % compras en el país superada) y los esfuerzos por ventas. Para el año 2000 existen iniciativas estratégicas definidas para la superación de las metas definidas.</p>

2. Como puntos importantes de este ejercicio están:
 - Validación de las relaciones/resultados entre cada objetivo definido en el SBI así como de las causas que impidieron alcanzar las metas de manera de asegurar acciones que si lo permitan.
 - Validación de los indicadores. Debemos asegurarnos que los mismos reflejen lo que se quiere medir. Para tal efecto se realizará próxima reunión así como para definir los que faltan.
 - Este ejercicio debe hacerse trimestralmente de manera de ir orientando al equipo gerencial en la toma de decisiones.
3. Cada una de las unidades de campo analizara los resultados '99 tal como se hizo para el global.
4. A. Latorre comunicó al equipo algunos puntos importantes con relación a la implantación del Sistema Balanceado de Indicadores específicamente referentes a COMUNICAR, COMPRENDER, COMPROMETER, COMPARTIR y CUMPLIR, con los planes, programas o iniciativas que se definan para permitir la orientación de la empresa hacia la situación deseada o visión por otra parte hacer una Apreciación de la Situación Actual, ATRAS, ADELANTE, AHORA, AFUERA y ADENTRO, destacando la importancia que tiene este equipo de trabajo para indagar en el análisis de los resultados y proponer acciones de mejora que originen un Ajuste Estratégico. Por último se destacó la importancia de esta herramienta al momento de elaborar el presupuesto de la organización ya que el mismo debe ser el resultado de una serie de iniciativas orientadas hacia el logro de objetivos y metas.
5. La segunda parte de la reunión se utilizó para definir el formato que los gerentes de las unidades de campo y Caracas utilizarán para presentar en próxima reunión de Gerencia Ampliada del 06 y 07 de abril, objetivos y metas año 2000 como parte de la implantación del Sistema Balanceado de Indicadores (anexo "formato presentación 06-04-00.ppt).

2da. PARTE: MEDICION % SATISFACCION DEL PROVEEDOR

- Se revisaron cada uno de los items contenidos en el instrumento de medición (encuesta). Se efectuaron modificaciones de forma actualizando terminología. Ver archivo ENCUESTA proveedores.doc
- Para identificar la población de proveedores se acordó tomar datos del año 1999 y hasta mayo 2000
- En principio se acordó utilizar el query 30 de la U.C PLC para obtener la información de proveedores por unidad de campo (organización de compra), y ordenar por monto colocado así como por cantidad de posiciones, para posteriormente efectuar pareto. Planificación CCS se compromete a obtener información y enviarla a la U.C.
- Se comentó como parte de la logística a seguir, la posibilidad de que el proveedor deposite su respuesta en un buzón de manera de garantizar la confidencialidad
- Falta definir si se efectuara la medición por organización de compra o global considerando la ubicación geográfica de la oficina del proveedor
- Falta definir lo correspondiente a: selección de la muestra, carta modelo de invitación a participar en la medición, aplicación de la herramienta fecha y logística
- Se planteo la posibilidad de que la medición sea efectuada por unidad de campo y que el proveedor indique ubicación de su oficina

10.9 ANEXO I .PORTADA DE LOS TRES MODELOS

El nivel ejecutivo y gerencial de la organización si verían todo el SBI de su organización, de las demás organizaciones de su División y el global de la División. En este caso, la persona debe suministrar una clave de acceso.

El acceso al SiBI debe ser a través de un icono que aparezca en la Intranet de la Organización y/o División correspondiente.

Navegación

El esquema de navegación es como se muestra a continuación:

W89 INDICADORES 5

PERSPECTIVA SBI	OBJETIVO ESTRATEGICO SBI / Objetivo SGC	INDICADORES DE RESULTADO (SBI)	INDICADORES GUIA (SBI)
Financiera	F1. Maximizar Valor Agregado a la Corporación / 5.- Optimizar Costos Inherentes al Servicio de Procura y Administración de Inventario	* Beneficios de la Gestión (MMMBs.)	na
	F2. Maximizar generación de nuevos ingresos/ 5.- Optimizar Costos Inherentes al Servicio de Procura y Administración de Inventario	* Ingresos por ventas de materiales / activos (MMMBs.)	na
		* Ingresos por servicios a terceros (MMMBs.)	na
	F3. Optimizar Costos Propios y de los Clientes/ 5.- Optimizar Costos Inherentes al Servicio de Procura y Administración de Inventario	* Ahorros por Estrategias de Suministro (MMMBs.)	na
		* Costo relativo de la organización (%)	na
		* Gastos Conexos (%)	na
	F4. Optimizar Uso del Capital/ 5.- Optimizar Costos Inherentes al Servicio de Procura y Administración de Inventario	* Cobertura del Inventario (meses)	na
		* Inventario / Compras (%)	na
		* Obsolescencia del Inventario (%) <i>na</i>	na
	C1. Mejorar radicalmente la Satisfacción del Cliente / 1.- Afianzar el desarrollo de una cultura de servicio y de negocio enfocada en la satisfacción del cliente / 7.- Desarrollar Nuevos servicio que satisfagan las necesidades del cliente	* Satisfacción del Cliente (%)	
Cliente, Socios y Comunidad			
	C2. Mantener relaciones ganar-ganar con proveedores / 6.- Lograr acuerdos beneficiosos con clientes proveedores y otras partes interesadas	* Satisfacción del Proveedor(%)	

OTROS INDICADORES GUIA SGC

% entregas pendientes vencidas p/proveedor

% posiciones recibidas a tiempo por proveedor

Cantidad de embarques

Costo de transporte y empaque por tonelada

Tiempo de obtención de permisos

Atraso reservas pendientes por satisfacer
y despachar (días)

Tiempo de generación del albarán de entrada

Confiableidad del inventario

Confiableidad del despacho

Cantidad de reclamos por proveedor

Tiempo de pago al contratista Shenker

No. Reclamos Efectuados por Clientes

10.11 ANEXO K.DESCOMPOSICION DE LA ARQUITECTURA DEL SBI

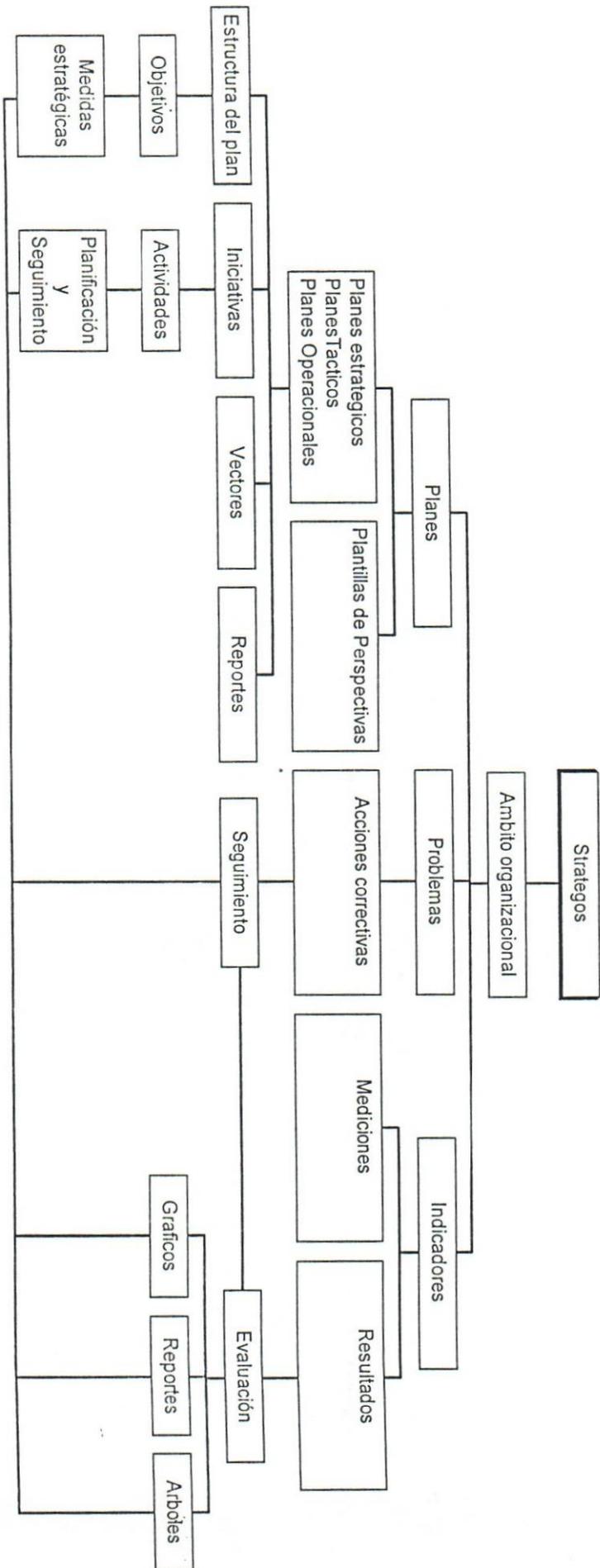
WBS DEL SBI BARIVEN ORIENTE

- 1. REALIZACION E IMPLANTACION DEL SBI:
 - 1.1 REALIZACION DE DEL CAUSA-EFECTO
 - 1.1.1 DEFINIR PERSPECTIVAS DE BARIVEN ORIENTE
 - 1.1.1.1 DINAMICA ORGANIZACIONAL
 - 1.1.1.2 PROCESOS INTERNOS
 - 1.1.1.3 CLIENTES, SOCIOS Y COMUNIDADES
 - 1.1.1.4 FINANCIERA
 - 1.1.2 ELABORAR OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
 - 1.1.3 ELABORAR PALANCAS DE DESEMPEÑO
 - 1.1.4 ELABORAR LAS INICIATIVAS DE CADA OBJETIVO
 - 1.2 DISEÑO DE INDICADORES DE RESULTADO.
 - 1.2.1 ELABORAR INDICADORES DE PERSPECTIVAS FINANCIERA:
 - 1.2.1.1 INDICADORES PARA MAXIMIZAR VALOR AGREGADO
 - 1.2.1.2 “ PARA MAXIMIZAR GENERACION DE NUEVOS INGRESOS
 - 1.2.1.3 “ PARA OPTIMIZAR COSTOS PROPIOS Y DE LOS CLIENTES
 - 1.2.1.4 “ PARA OPTIMIZAR USO DEL CAPITAL
 - 1.2.2 ELABORAR INDICADORES DE PERSPECTIVAS CLIENTES SOCIOS Y COMUNIDADES
 - 1.2.2.1 INDICADORES PARA MEJORAR RADICALMENTE SATIS. DEL CLIENTE
 - 1.2.2.2 INDICADORES MANTENER RELACIONES GANAR-GANAR PROV
 - 1.2.2.3 “ PARA CONTRIBUIR EL DESARROLLO DE UNA INDUSTRIA NACIONAL COMPETITIVA

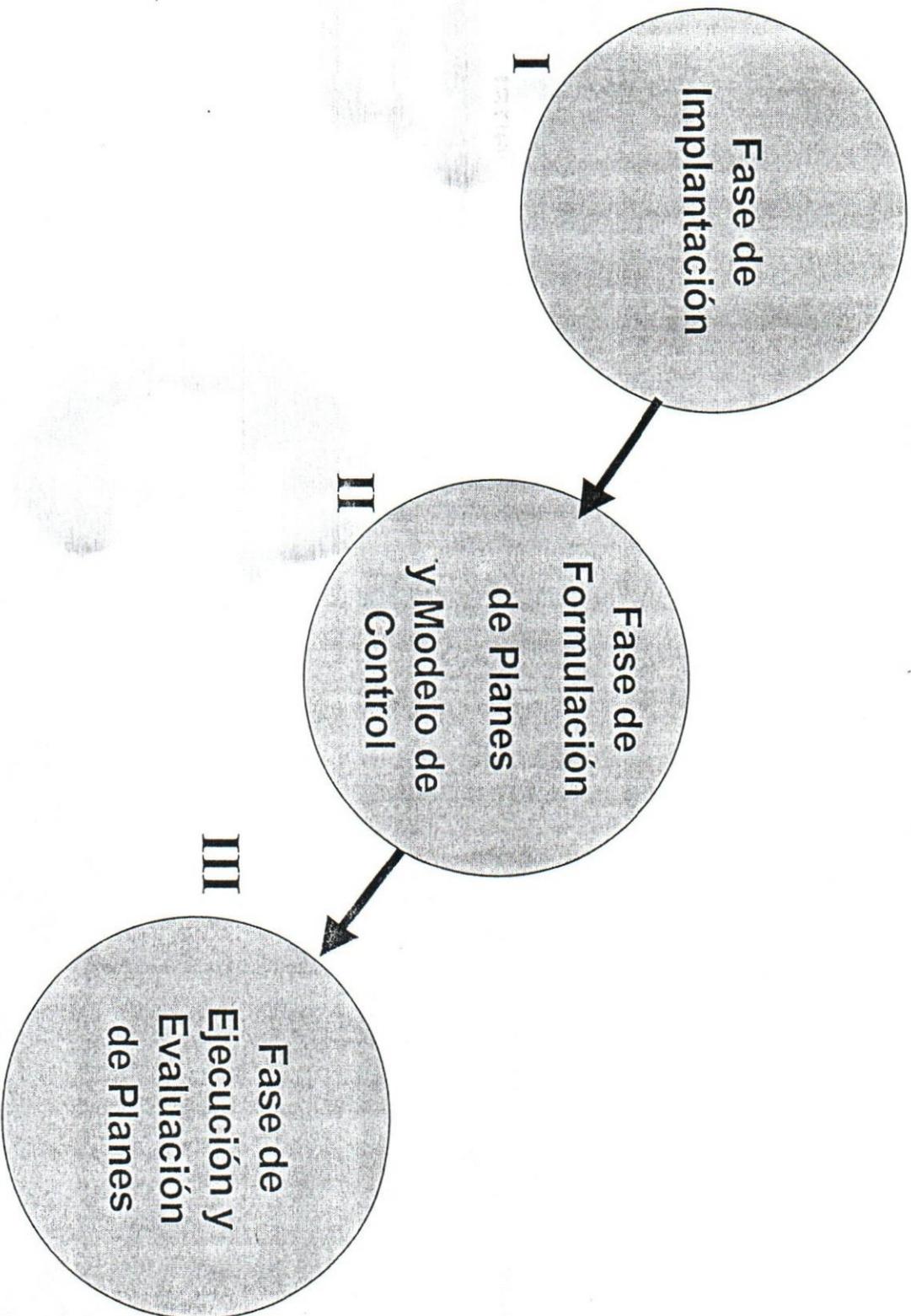
WBS DEL SBI BARIVEN ORIENTE

- 1. REALIZACION E IMPLANTACION DEL SBI:
 - 1.1 REALIZACION DE DEL CAUSA-EFECTO
 - 1.1.1 DEFINIR PERSPECTIVAS DE BARIVEN ORIENTE
 - 1.1.1.1 DINAMICA ORGANIZACIONAL
 - 1.1.1.2 PROCESOS INTERNOS
 - 1.1.1.3 CLIENTES, SOCIOS Y COMUNIDADES
 - 1.1.1.4 FINANCIERA
 - 1.1.2 ELABORAR OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
 - 1.1.3 ELABORAR PALANCAS DE DESEMPEÑO
 - 1.1.4 ELABORAR LAS INICIATIVAS DE CADA OBJETIVO
 - 1.2 DISEÑO DE INDICADORES DE RESULTADO.
 - 1.2.1 ELABORAR INDICADORES DE PERSPECTIVAS FINANCIERA:
 - 1.2.1.1 INDICADORES PARA MAXIMIZAR VALOR AGREGADO
 - 1.2.1.2 “ PARA MAXIMIZAR GENERACION DE NUEVOS INGRESOS
 - 1.2.1.3 “ PARA OPTIMIZAR COSTOS PROPIOS Y DE LOS CLIENTES
 - 1.2.1.4 “ PARA OPTIMIZAR USO DEL CAPITAL
 - 1.2.2 ELABORAR INDICADORES DE PERSPECTIVAS CLIENTES SOCIOS Y COMUNIDADES
 - 1.2.2.1 INDICADORES PARA MEJORAR RADICALMENTE SATIS. DEL CLIENTE
 - 1.2.2.2 INDICADORES MANTENER RELACIONES GANAR-GANAR PROV
 - 1.2.2.3 “ PARA CONTRIBUIR EL DESARROLLO DE UNA INDUSTRIA NACIONAL COMPETITIVA

Estructura de Strategos



Cómo se Pone en Producción el Sistema



Cómo se Pone en Producción el Sistema

1) Fase de Implantación del Sistema

- Crear las tablas de Unidades de Medida, categorías de medición.
- Crear Ambitos Organizacionales
- Crear tabla de Responsables (de indicadores, objetivos e iniciativas)
- Crear tabla de Perspectivas

Cómo se Pone en Producción el Sistema

2) Fase de Formulación de Planes

- Crear Plan Estratégico Corporativo.
- Crear Objetivos Estratégicos
- Crear Plan Estratégico Unidad de Negocio y vincularlo al Corporativo
- Crear Objetivos Estratégicos de Unidad de Negocio y vincularlos a los objetivos corporativos
- Crear Indicadores Insumo a Medidas Estratégicas
- Crear Medidas Estratégicas al Plan Corporativo
- Crear Iniciativas y sus Actividades
- Planificar las Iniciativas y sus Actividades
- Asignar Valores Iniciales y Metas a las Medidas Estratégicas
- Crear Vectores Estratégicos

Cómo se Pone en Producción el Sistema

3) Fase de Ejecución y Evaluación

- Ingreso de Mediciones a los Indicadores Estratégicos.
- Ingreso de estados ejecutados a las Iniciativas
- Calcular el Estado de Ejecución del Plan
- Evaluar Nivel de Logro de los Objetivos Estratégicos
- Evaluar las Medidas Estratégicas
- Evaluación de los Vectores Estratégicos
- Evaluación de las Iniciativas

10.12 ANEXO L CRONOGRAMA EYP 1998 Y BARIVEN



PDVSA

Plan de Implantación

	<u>1998</u>											
	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño / Construcción SIBI Corporación y Negocios 												
<ul style="list-style-type: none"> • Implantación Sistema de Información 												
<ul style="list-style-type: none"> • Relación del SIBI con el Sistema de Pago Variable 												
<ul style="list-style-type: none"> • Implantación 												

10.13 ANEXO M MINUTA ACCION CORRECTIVA

Anexo 11

CAROLINA RAMIREZ

02/05/2000 06:40:35 PM

Destinatarios: NOE GONZALEZ/GONZALEZNF/MM/PDVSA@PDV, GISELA DE
RENAUD/RENAUDGD/BRV/PDVSA@PDV, DOMINGO IRWIN/IRWIND/PQV/PDVSA@PDV, ANGEL
CUMARE/CUMAREA/BRV/PDVSA@PDV, ZULIA DE APARICIO/APARICIOZD/SV/PDVSA@PDV,
YUDITH ZAGHLUL/ZAGHLULY/BRV/PDVSA@PDV

CC:

Asunto: INDICADORES SBI



BUENAS TARDES. PARA LA REUNION DEL JUEVES DEBEMOS TERMINAR DE DEFINIR Y VALIDAR
INDICADORES DE RESULTADO Y TENDENCIA DE ASOCIADOS A OBJETIVOS Y PALANCAS DE
DESEMPEÑO DEL SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES. A TAL EFECTO ADELANTO
INFORMACION CON LO SIGUIENTE:

- INFORMACION QUE CONTIENE INDICADORES DE RESULTADO Y TENDENCIA DEFINIDOS
INICIALMENTE CON SUS RESPECTIVAS CEDULAS (ARCHIVO: INDICADORES.CEDULAS.ppt).
ESTO PARA QUE SIRVA DE GUIA A LOS INDICADORES QUE TODAVIA NO HEMOS DEFINIDO
- ESTAMOS CLAROS QUE YA HEMOS REVISADO LA MAYORIA DE LOS INDICADORES DE
RESULTADO (ARCHIVO: ESQUEMA PLAN:ESTRAT.ppt), PERO AUN NOS FALTAN LOS DEL
VECTOR 5 (INTERACTUAR ARMONICAMENTE CON PROVEEDORES) Y 7 (ADECUAR
PLATAFORMA DE TECNOLOGIA DE INFORMACION). TAMBIEN TENEMOS QUE VALIDAR LAS
CEDULAS DE CADA INDICADOR PARA UNIFICAR CRITERIOS
- POR OTRA PARTE ANEXO INDICADORES DEFINIDOS PARA ALGUNAS PALANCAS DE
DESEMPEÑO (INDICADORES DE TENDENCIA) QUE TAMBIEN TENEMOS QUE VALIDAR
(ARCHIVO: IND.TENDENC.SBI.ppt)

CUALQUIER COSA ESTAMOS A LA ORDEN.

SALUDOS,
CAROLINA



INDICADORES.CEDUL ESQUEMA PLAN.ESTR IND.TENDENC.S

----- Remitido por CAROLINA RAMIREZ/RAMIREZCY/BRV/PDVSA con fecha 02/05/2000 02:00 PM

CAROLINA RAMIREZ/RAMIREZCY/BRV/PDVSA

28/04/2000 06:08 PM

Destinatarios: NOE GONZALEZ/GONZALEZNF/MM/PDVSA@PDV, GISELA DE
RENAUD/RENAUDGD/BRV/PDVSA@PDV, DOMINGO IRWIN/IRWIND/PQV/PDVSA@PDV, ANGEL
CUMARE/CUMAREA/BRV/PDVSA@PDV, ZULIA DE APARICIO/APARICIOZD/SV/PDVSA@PDV,
YUDITH ZAGHLUL/ZAGHLULY/BRV/PDVSA@PDV

CC: ALVARO LATORRE/LATORREA/BRV/PDVSA@PDV, AUNARIS RUBIO/RUBIOAI/SV/PDVSA@PDV

Asunto: REUNION 04 Y 05 DE MAYO

BUENAS TARDES COMPAÑEROS. TAL COMO ACORDAMOS LA REUNION SERA EFECTUADA ESTE JUEVES Y VIERNES EN LA SALA 525-PISO 5-EDF. PDVSA SERVICIOS, A LA HORA ACOSTUMBRADA EN REUNIONES ANTERIORES. LA AGENDA PROPUESTA ES LA SIGUIENTE:

JUEVES 04

- PRESENTACION DE LINEAMIENTO CORPORATIVO-GERENCIA DE APORTES (C. RAMIREZ)
- TERMINAR ANALISIS DE RESULTADOS 1999 (LECCIONES APRENDIDAS)
- TERMINAR DE DEFINIR INDICADORES Y METAS ASOCIADOS AL SBI (RESULTADO Y TENDENCIA)

VIERNES 05

- ESTABLECER ESTRATEGIA PARA MEDICION DE SATISFACCION DEL PROVEEDOR
- SEGUIMIENTO A IMPLANTACION PLAN DE ACCION CLIMA ORGANIZACIONAL
- SEGUIMIENTO PLAN DE ACCION SATISFACCION DEL CLIENTE

CUALQUIER SUGERENCIA ESTAMOS A LA ORDEN.

EN PROXIMA NOTA DEL MARTES 02 LES ENVIARE ANEXOS DE INTERES QUE SERVIRAN DE APOYO PARA LA REUNION.

SALUDOS,
CAROLINA

CAROLINA RAMIREZ

03/10/2000 03:49:35 PM

Destinatarios: GISELA DE RENAUD/RENAUDGD/BRV/PDVSA@PDV, DOMINGO IRWIN/IRWIND/PQV/PDVSA@PDV, ANGEL CUMARE/CUMAREA/BRV/PDVSA@PDV, ZULIA DE APARICIO/APARICIOZD/SV/PDVSA@PDV, YUDITH ZAGHLUL/ZAGHLULY/BRV/PDVSA@PDV, GLADYS PETIT/PETITGS/MM/PDVSA@PDV, OLIVERO FELICIANO/PSBAH@BARIVEN.PDV.COM

CC:

Asunto: REUNION SBI



BUENAS TARDES. DE MANERA DE AVANZAR CON RESPECTO A LA PRESENTACION, QUE AGRUPA LOS PUNTOS 1 Y 2 DE LA AGENDA PROPUESTA POR EL SR. SILVA, VAMOS A IR MONTANDO LOS RESULTADOS A SEPTIEMBRE BAJO EL MISMO FORMATO DEL PRIMER SEMESTRE Y EN LA REUNION DEL LUNES AHONDAMOS EN DETALLES. ES IMPORTANTE QUE CONSULTEN CON SUS GERENTES SI DESEAN INCLUIR ALGUN PUNTO ADICIONAL ESPECIFICO. APROVECHO PARA INFORMARLES QUE PARA LA REUNION ESTA DISPONIBLE LA SALA 2A DEL PISO 2 EN EL ANEXO B1. LA INTENCION COMO EN OPORTUNIDADES ANTERIORES, ES COMENZAR A PARTIR DE LAS 8:30 A.M DE MANERA DE DAR TIEMPO A QUE TODOS ESTEN AQUI. DE TODAS MANERAS NOS PODEMOS VER EN MI OFICINA TEMPRANO.

SALUDOS,
CAROLINA

----- Remitido por CAROLINA RAMIREZ/RAMIREZCY/BRV/PDVSA con fecha 29/09/2000 10:50 AM

JULIO SILVA
28/09/2000 06:49 AM

To: FREDDY RIERA/RIERAFY/PQV/PDVSA@PDV, CARLOS TREMONT/TREMONTC/EP/PDVSA@PDV, GERMAN EICHNER/EICHNERG/MM/PDVSA@PDV, MANUEL ANEZ/ANEZM/BRV/PDVSA@PDV, JOSE RINCON/RINCONJX/BRV/PDVSA@PDV, JOHNNY GONZALEZ/GONZALEZJM/MM/PDVSA@PDV, ALVARO LATORRE/LATORREA/BRV/PDVSA@PDV, GERMINAL PINEDA/PINEDAG/BRV/PDVSA@PDV, GIORGIO FERRI/FERRIG/BRV/PDVSA@PDV, ANTONIO SANZ/SANZA/BRV/PDVSA@PDV, ARTURO PEREZ RON/PEREZAOR/BRV/PDVSA@PDV, OSMAL ESTRADA/ESTRADAOW/BRV/PDVSA@PDV, JOSEFINA NORIEGA/NORIEGAJ/SV/PDVSA@PDV, VILA MANUEL/PRH@BARIVEN.PDV.COM

cc: CAROLINA RAMIREZ/RAMIREZCY/BRV/PDVSA@PDV, AUNARIS RUBIO/RUBIOAI/SV/PDVSA@PDV

Subject: REUNIÓN SOBRE RESULTADOS 3ER TRIMESTRE

BUENOS DIAS PARA TODOS. LA REUNIÓN PARA REVISIÓN DE RESULTADOS DEL 3ER TRIMESTRE (ENERO-SEPTIEMBRE), ASI COMO OTROS PUNTOS IMPORTANTES PARA NUESTRA GESTIÓN, SE EFECTUARÁ DURANTE LOS DÍAS JUEVES 19 Y VIERNES 20 DE OCTUBRE. EN ESTA OPORTUNIDAD TENDREMOS UNA AGENDA PRELIMINAR QUE CUBRIRÁ AL MENOS LOS SIGUIENTES PUNTOS:

1) RESULTADOS OPERACIONALES Y FINANCIEROS AL 3ER TRIMESTRE

- 2) EVOLUCIÓN DE INDICADORES SEGUN EL BSC.
- 3) PROYECCIONES PARA F/A 2000 EN COMPRAS, INVENTARIO, PERSONAL Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
- 4) VERSIÓN INICIAL DEL PLAN A MEDIANO PLAZO 2001-2006
- 5) AVANCE EN LA IMPLANTACIÓN DEL CENTRO DE PROCURA Y DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA.
- 6) INICIATIVAS EN CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y PROVEEDORES
- 7) INFORME IMPLANTACIÓN "DATA WAREHOUSE" PARA BARIVÉN
- 8) PROYECTO PILOTO DE e-BUSINESS EN PROCURA
- 9) ESTADÍSTICAS SOBRE APLICACIÓN DEL DECRETO 834 Y SU IMPACTO ECONÓMICO

LES AGRADEZCO PROPONER PUNTOS PARA SU CONSIDERACIÓN EN LA AGENDA DEFINITIVA.
SALUDOS. JULIO

10.14 ANEXO N.AGENDA DE REUNION DEL EQUIPO EJECUTIVO

Agenda N.

CC: GERMAN EICHNER/EICHNERG/MM/PDVSA@PDV, RICARDO ALONSO/ALONSOR/EP/PDVSA@PDV, EUGENIO AVENDANO/AVENDANOE/BRV/PDVSA@PDV, EDGAR BOND/BONDE/BRV/PDVSA@PDV, VITO FERRI/FERRIV/SV/PDVSA@PDV, JUAN CARLOS BLESABLES/BJC/BRV/PDVSA@PDV, ANTONIO MORENO/MORENOAD/BRV/PDVSA@PDV, CLODOALDO MOLERO/MOLERO/CF/SV/PDVSA@PDV, NESTOR MORENO/MORENONZ/SV/PDVSA@PDV, NINOSKA CORRADI/CORRADIN/SV/PDVSA@PDV, BELEN SUE/SUEB/SV/PDVSA@PDV, MARIA C TAPIA/TAPIAMC/CIE/PDVSA@PDV, CARMEN HUERTA/HUERTAC/CIE/PDVSA@PDV

Asunto: AGENDA REUNION DE GERENCIA AMPLIADA-RESULTADOS 3ER TRIMESTRE

BUENAS TARDES PARA TODOS .A CONTINUACIÓN AGENDA PARA LA REUNION MENCIONADA:

JUEVES 19 DE OCTUBRE

08:00 A 08:30 AM	DESAYUNO	
08:30 A 09:00 AM	APERTURA	JULIO CESAR SILVA
09:00 A 09:45 AM RODRIGUEZ	AVANCE CENTRO PROCURA	ALVARO LATORRE/CESAR
09:45 A 10:00 AM	RECESO	
10:00 A 10:45 AM	PLAN NEGOCIOS 2001-2006	J.C. SILVA/C.RODRIGUEZ
PRESENTACIONES EVALUACION 3ER TRIMESTRE (GESTION OPERACIONAL Y AVANCE SBI)		
10:45 A 11:15 AM	RESULTADOS GLOBALES	J.ALVAREZ
11:15 A 12:00 M	DEMOST. "STRATEGOS WEB"	N.MORENO/CONSULTOR EXTERNO
12:00 A 01:00 PM	ALMUERZO (EN LA SALA)	
01:00 A 05:00 PM	RESULTADOS UC'S Y PSI/PSBV	GERENTES UC'S, M.VILA Y E. FALÓ

(INCLUYE PROYECCIONES F/A COMPRAS E INVENTARIO, AVANCE INICIATIVAS CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFACCION CLIENTE Y SATISFACCION PROVEEDOR, ESTADISTICAS APLICACION DECRETO 834 Y SU IMPACTO ECONOMICO, AVANCE IMPLANTACIÓN SISTEMA GESTION DE LA CALIDAD Y AQUELLAS ACTIVIDADES INHERENTES A LAS OFICINAS INTERNACIONALES)

NOTA: 30 MINUTOS POR PRESENTACION, EN EL SIGUIENTE ORDEN:

OCCIDENTE	C.TREMONT
ORIENTE	J.GONZALEZ
PTO LA CRUZ	J.RINCON
CENTRO	M.AÑEZ
C.R.P.	G.EICHNER
EL TABLAZO	F.RIERA
PSI	M.VILA
PSBV	E.FALÓ

VIERNES 20 DE OCTUBRE

07:30 A 08:00 AM DESAYUNO

08:00 A 08:30 AM GERENCIA DE FINANZAS J.NORIEGA

(INCLUYE ESTADOS FINANCIEROS Y EJECUCION PRESUPUESTARIA, AVANCE PLAN ACCION CLIMA ORG.)

08:30 A 09:00 AM GERENCIA ASUNTOS CORP. A.PEREZ RON

(INCLUYE ASPECTOS DE EDUCACION Y CIFRAS DE PERSONAL, AVANCE PLAN DE ACCION CLIMA ORGANIZACIONAL, AVANCE IMPLANTACION CADI, PROCEDIMIENTO VENTAS AL SECTOR AGROPECUARIO)

09:00 A 09:30 AM GERENCIA DE INTEGRACION G.PINEDA

(INCLUYE AVANCE EN IMPLANTACION ESTRATEGIAS DE SUMINISTRO/CONVENIOS/ALIANZAS ESTRATEGICAS Y PLAN DE ACCION CLIMA ORGANIZACIONAL)

09:30 A 10:00 AM GERENCIA DE SOPORTE A.SANZ

(INCLUYE INICIATIVAS DE PERMISOLOGÍA, SCHENKER, RMM, SOPORTE SISTEMAS, AVANCE PLAN DE ACCION CLIMA ORGANIZACIONAL Y AVANCE GLOBAL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD (M.NOBREGA))

10:00 A 10:15 AM RECESO

10:15 A 10:45 AM GERENCIA DE PROCURA G.FERRI

(INCLUYE RESULTADOS COMPRAS INTERNACIONALES, COMPRAS NACIONALES, TUBULARES Y PLAN DE ACCION CLIMA ORGANIZACIONAL, RESULTADOS APLICACION DECRETO 834-IMPACTO ECONOMICO)

10:45 A 11:15 AM GERENCIA DE PLANIFICACION A.LATORRE

(INCLUYE ASPECTOS DE NUEVOS NEGOCIOS Y VENTAS, INTELIGENCIA DE MERCADOS, GERENCIA DEL CONOCIMIENTO, CLIMA ORGANIZACIONAL, SBI, BENCHMARKING, SATISFACCION DEL PROVEEDOR)

11:15 A 12:00 M RES. MEDICION SATISF. PROVEEDOR B.SUE/N.CORRADI

12:00 A 01:00 PM ALMUERZO (COMEDOR PISO 10)

01:00 A 02:00 PM FORO ABIERTO

(PREGUNTAS Y RESPUESTAS: EDUCACION, SATISFACCION DEL CLIENTE, CLIMA ORGANIZACIONAL, TRABAJO EN EQUIPO, CON C.D.HUERTA, M.C. TAPIA Y M. DE PEREZ)

02:00 A 02:30 PM AVANCE IMPLANT. DATA WAREHOUSE E.BOND/PROGRAMA SAP

02:30 A 03:00 PM CARPETA DE CONTRATACION E.BOND/PROGRAMA SAP

03:00 A 03:30 PM
SOPORTE

PILOTO E-BUSINESS PROCURA

J.C.BLESA/GERENCIA

03:30 A 04:00 PM
ASUNT. CORP.

AVANCE PROY. CATAL. COMPETENC.

A.MORENO/GERENCIA.

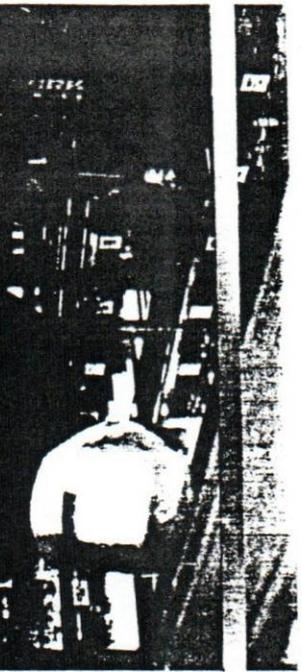
04:00 A 04:30 PM

CIERRE

TODOS

SALUDOS. JULIO

10.15 ANEXO O. TRIPTICO DE CALIDAD



"Conscientes de la responsabilidad hacia nuestros clientes y también hacia nuestros proveedores, PDVSA-Bariven ha asumido el compromiso de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad para el servicio de Procura y Administración de Inventario, según el Modelo ISO 9000.

Con esta iniciativa apoyamos la creación de nuevas sinergias que nos permitirán alinear y potenciar los esfuerzos que realizamos en la búsqueda de la excelencia, tanto con nuestros clientes en las operaciones de PDVSA, como con los proveedores nacionales de bienes y servicios.

Para esto contamos con un equipo de trabajo con un solo sentido de propósito, donde la calidad es un elemento internalizado en cada una de nuestras acciones con el fin de compartir responsabilidades y beneficios con nuestros clientes y proveedores."

Tullio Ehrlich

Director Gerente

Misión

"Lograr la satisfacción del cliente, mediante el suministro de bienes y servicios, de acuerdo a la calidad requerida, oportunidad y al menor costo total, creando así el máximo valor para la industria petrolera, petroquímica y carbonífera, contribuyendo al desarrollo de una industria nacional competitiva, apoyándonos en una plataforma tecnológica adecuada, un personal excelente, y una base de suministro optimizada, en armonía con el ambiente."

Política de la Calidad

Nuestra política de la calidad consiste en satisfacer los compromisos acordados con nuestros clientes, ofreciendo consistentemente:

- ✓ Un servicio de procura y administración de inventario confiable que anticipe y supere sus necesidades en cuanto a calidad.
- ✓ Garantía de un menor costo total, disponibilidad, cumplimiento de especificaciones técnicas y fuentes de suministro calificadas
- ✓ Un equipo humano competente, motivado y comprometido con el mejoramiento continuo.
- ✓ Excelencia en el servicio y atención al cliente, tal como lo requerimos a nuestros proveedores.

Objetivos de Calidad

1. Avanzar el desarrollo de una cultura de servicio y de negocio enfocada en la satisfacción del cliente.
2. Mantener la alineación continua de los planes de PDVSA-Bariven con las necesidades del cliente y otras partes interesadas.
3. Desarrollar estrategias de suministro ágiles y eficientes acordes a las necesidades y expectativas de sus clientes.
4. Asegurar la máxima eficiencia y competitividad mediante el establecimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad.
5. Optimizar los costos inherentes al servicio de Procura y Administración de Inventario.
6. Lograr acuerdos beneficiosos con clientes, proveedores y otras partes interesadas.
7. Desarrollar nuevos servicios que satisfagan las necesidades del cliente.
8. Generar servicios a nuevos mercados y clientes.
9. Promover la participación de los proveedores nacionales impulsando su competitividad
10. Impulsar el intercambio de información, conocimientos y experiencias entre los equipos de trabajo para facilitar la mejora continua de los procesos.
11. Desarrollar y mantener planes especiales que consideren la seguridad y riesgos potenciales en las actividades de la organización, para el personal, los clientes y el ambiente.



10.17 ANEXO Q MINUTA DE CALIDAD

Manita Q

JOSE PEREIRA/PEREIRAJL/SV/PDVSA@PDV, RAMON RAMOS/RAMOSRX/BRV/PDVSA@PDV,
NANCY RUIZ/RUIZN/BRV/PDVSA@PDV, MARIO SALAS/SALASMV/SV/PDVSA@PDV, VILMA
SALAZAR/SALAZARVH/SV/PDVSA@PDV, JOSE SANCHEZ/SANCHEZJC/BRV/PDVSA@PDV, NIEVES
DE DOMINGUEZ/DOMINGUEZND/EP/PDVSA@PDV, LUIS
TORREALBA/TORREALBALN/SV/PDVSA@PDV, JORGE URBAEZ/URBAEZJ/BRV/PDVSA@PDV,
HECTOR SALAZAR/SALAZARHJ/EP/PDVSA@PDV, WILLIAM CABEZA/CABEZAW/SV/PDVSA@PDV,
NELSON MARCANO/MARCANONW/EP/PDVSA@PDV, ZULAY
MARTINEZ/MARTINEZZI/EP/PDVSA@PDV, OSWALDO ALARCON/ALARCONO/SV/PDVSA@PDV,
MANUEL ALFONZO/ALFONZOM/EP/PDVSA@PDV, IBRAHIM
ROMERO/ROMEROIT/BRV/PDVSA@PDV, IVAN AGUILERA/AGUILERAIB/EP/PDVSA@PDV, JESUS
SANCHEZ/SANCHEZJU/EP/PDVSA@PDV, CESAR
BETANCOURT/BETANCOURCG/BRV/PDVSA@PDV, VICTOR S
BOSCAN/BOSCANVS/BRV/PDVSA@PDV, JESUS BRITO/BRITOJA/BRV/PDVSA@PDV, PEDRO
CALDERON/CALDERONPL/BRV/PDVSA@PDV, YOSLAY CAMPOS/CAMPOSY/BRV/PDVSA@PDV,
PEDRO CASTILLO/CASTILLOPQ/EP/PDVSA@PDV, HENRY CEDENO/CEDENOHF/BRV/PDVSA@PDV,
ORLANDO COVA/COVAO/EP/PDVSA@PDV, JUAN DIAZ/DIAZJX/BRV/PDVSA@PDV, ELIVAN
FARIAS/FARIASEU/EP/PDVSA@PDV, FERNANDO GIL/GILF/EP/PDVSA@PDV, ENRIQUE
GONZALEZ/GONZALEZEPJ/BRV/PDVSA@PDV, LUIS GONZALEZ/GONZALEZLP/BRV/PDVSA@PDV,
VICTOR GONZALEZ/GONZALEZVZ/EP/PDVSA@PDV, JUSTO
GUERRA/GUERRAJQ/BRV/PDVSA@PDV, JOSE GUEVARA/GUEVARAJD/BRV/PDVSA@PDV,
CELESTINO GUEVARA/GUEVARACS/EP/PDVSA@PDV, ARMANDO
HENRIQUEZ/HENRIQUEZAH/BRV/PDVSA@PDV, ROMULO
HERRERA/HERRERARB/BRV/PDVSA@PDV, RAFAEL T JASPE/JASPERT/EP/PDVSA@PDV, MANUEL
ALFONZO/ALFONZOM/EP/PDVSA@PDV, OMAR MALAVE/MALAVEOU/EP/PDVSA@PDV, DAMASO
MALAVER/MALAVERD/EP/PDVSA@PDV, MARCOS MARCANO/MARCANOMJ/EP/PDVSA@PDV,
ANGEL MARIN/MARINAT/SV/PDVSA@PDV, RAMON MATUTE/MATUTER/EP/PDVSA@PDV, RAMON
MAURERA/MAURERARO/BRV/PDVSA@PDV, HAMLET MORENO/MORENOH/BRV/PDVSA@PDV,
LUIS MORENO/MORENOLQ/EP/PDVSA@PDV, FRANCISCO
PACHECO/PACHECOFR/BRV/PDVSA@PDV, NOIME PADRINO/PADRINON/SV/PDVSA@PDV,
RAFAEL PENARANDA/PENARANDAR/BRV/PDVSA@PDV, ANDRES
PEREIRA/PEREIRAAI/EP/PDVSA@PDV, JUAN RANGEL/RANGELJR/MM/PDVSA@PDV, NELSON
RIVAS/RIVASNQ/EP/PDVSA@PDV, OSWALDO ROJAS/ROJASOJ/SV/PDVSA@PDV, ANDRES
RONDON/RONDONAA/SV/PDVSA@PDV, PEDRO SALAZAR/SALAZARPR/EP/PDVSA@PDV, JESUS
SANCHEZ/SANCHEZJU/EP/PDVSA@PDV, JOSE SOLORZANO/SOLORZANOJT/EP/PDVSA@PDV,
ALEXIS SUCRE/SUCREA/EP/PDVSA@PDV, CRUZ TORRES/TORRESCI/BRV/PDVSA@PDV, JULIO
TOVAR/TOVARJI/BRV/PDVSA@PDV, JUAN URBINA/URBINAJU/BRV/PDVSA@PDV, CARLOS
VELASQUEZ/VELASQUEZCC/EP/PDVSA@PDV, MARIO PEREZ/PEREZMR/SV/PDVSA@PDV,
JACKELINE GUTIERREZ/GUTIERREZJ/BRV/PDVSA@PDV, ZULEIDA
VALERO/VALEROZR/SV/PDVSA@PDV, ANA GARCIA/GARCIAAD/EP/PDVSA@PDV, OLIVIA
RODRIGUEZ/RODRIGUEZOLV/EP/PDVSA@PDV, RAQUEL
FERRERO/FERREROR/BRV/PDVSA@PDV, ARLENE DE
MARTINEZ/MARTINEZADE/BRV/PDVSA@PDV, NELLYS MARCHAN/MARCHANNG/BRV/PDVSA@PDV,
GLADYS MAITA/MAITAGP/BRV/PDVSA@PDV, IRIA BETANCOURT/BETANCOURTI/EP/PDVSA@PDV,
OLIVIA RODRIGUEZ/RODRIGUEZOLV/EP/PDVSA@PDV, CARLOS
REYES/REYESCD/BRV/PDVSA@PDV

CC:

Asunto: BORRADOR MANUAL DE CALIDAD

Buenas tardes

Anexo borrado actualizado del **Manual de la Calidad**



Manual de Calidad-copia

Los borradores de los **procedimientos administrativos** no los dispondremos por ahora debido a que

BORRADOR

REV. Nº: 1	PROCURA Y ADMINISTRACION DE INVENTARIO	CÓDIGO: BRV- MC
01	MANUAL DE LA CALIDAD	PAG: 1 de 32

PROCURA Y ADMINISTRACION DE INVENTARIO

ELABORADO POR: Marisela Nóbrega Freitas	REVISADO POR: Representante de la Dirección	APROBADO POR: Director Gerente
---	---	--

BORRADOR

CONTENIDO

- 1. Alcance y Campo de Aplicación**
- 2. Información Introdutoria**
- 3. Organización**
- 4. Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)**
 - 4.1 Requisitos Generales**
 - 4.3 Proceso/Servicio**
 - 4.4 Acuerdos de Servicio con Clientes**
 - 4.5 Documentos de Referencia**
- 5. Responsabilidad de la Dirección**
 - 5.1 Compromiso de la Dirección**
 - 5.2 Enfoque al Cliente**
 - 5.3 Política de la Calidad**
 - 5.4 Planificación**
 - 5.4.1 Planificación de la Calidad**
 - 5.4.2 Objetivos de la Calidad**
 - 5.5 Administración del Sistema de Gestión de la Calidad**
 - 5.5.1 Requisitos Generales**
 - 5.5.2 Responsabilidad y Autoridad**
 - 5.5.3 Representante de la Dirección**
 - 5.5.3.1 Organización de Calidad**
 - 5.5.4 Comunicaciones Internas**
 - 5.5.5 Manual de Calidad**
 - 5.5.6 Control de los Documentos**
 - 5.5.7 Control de los Registros de la Calidad**
 - 5.6 Revisión por la Dirección**
- 6. Gestión de los Recursos**
 - 6.1 Requisitos Generales**
 - 6.2 Recursos Humanos**
 - 6.2.1 Asignación del Personal**
 - 6.2.2 Formación, Sensibilización y Competencia**
 - 6.2.2.1 Formación y Competencia**
 - 6.2.2.2 Sensibilización**
 - 6.3 Información**
 - 6.4 Instalaciones**
 - 6.5 Ambiente de Trabajo**
 - 6.6 Recursos Financieros**

BORRADOR

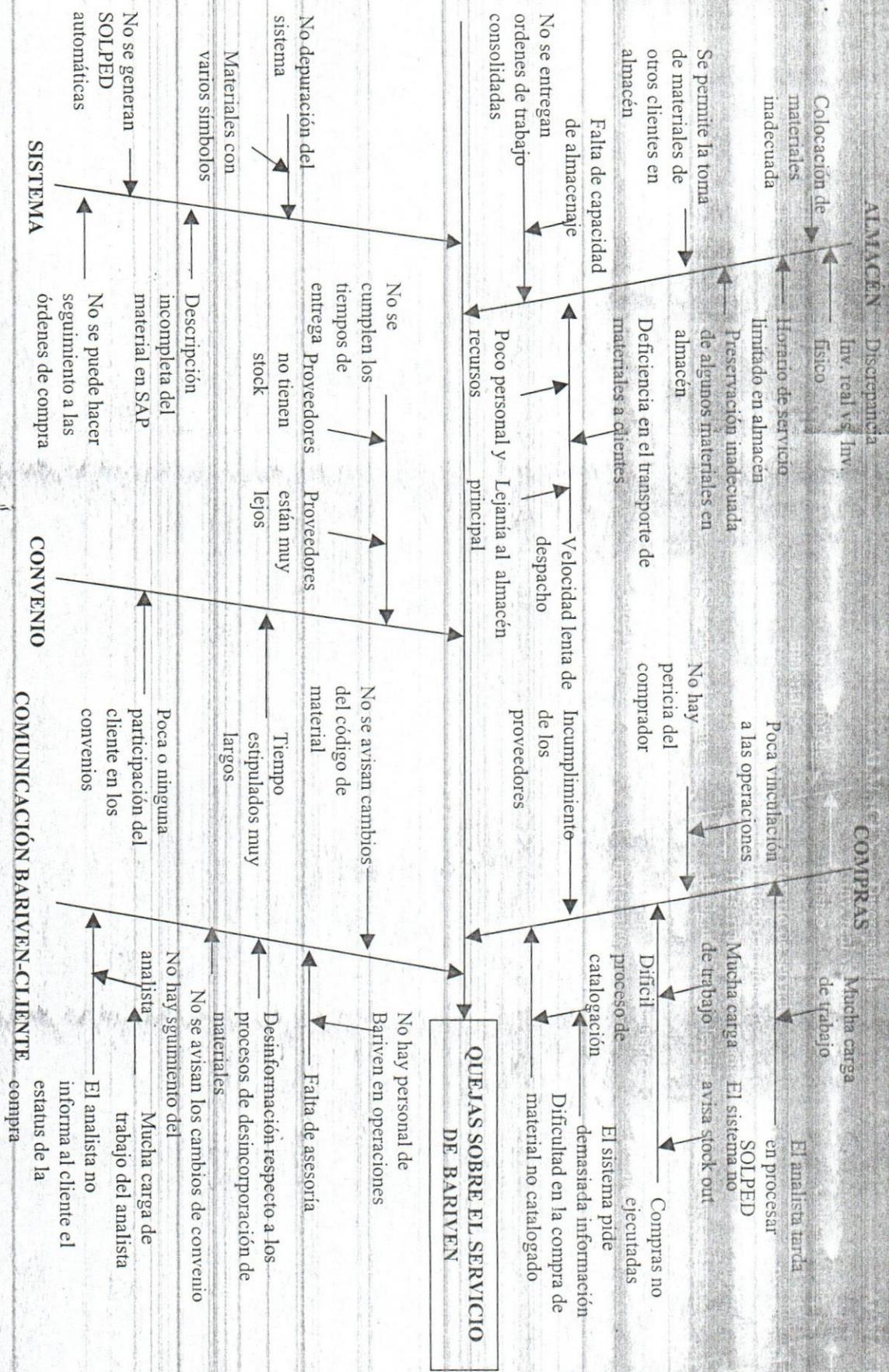
- 7. Realización del Servicio
 - 7.1 Planificación de los Procesos de Realización
 - 7.2 Procesos relacionados con los Clientes y las partes interesadas
 - 7.2.1 Identificación de los Requerimientos de los Clientes partes interesadas
 - 7.2.2 Análisis de los requerimientos de los Clientes y las interesadas
 - 7.2.3 Comunicación con los Clientes y las partes interesadas
 - 7.3 Diseño y Desarrollo
 - 7.4 Compras
 - 7.4.1 Control de Compras
 - 7.4.2 Información sobre los Proveedores
 - 7.4.3 Información sobre las compras
 - 7.4.4 Verificación de los productos/servicios adquiridos
 - 7.5 Operaciones de Producción y Servicio
 - 7.5.1 Requisitos Generales
 - 7.5.2 Identificación y Trazabilidad
 - 7.5.3 Bienes del Cliente
 - 7.5.4 Conservación del Producto (manejo, empaquetado, almacenamiento, preservación y despacho)
 - 7.5.5 Validación de los Procesos
 - 7.6 Control de Equipos de Medición y Seguimiento
 - 7.7 Otros Servicios
- 8. Medición, Análisis y Mejoramiento
 - 8.1 Generalidades
 - 8.2 Medición y Seguimiento
 - 8.2.1 Medición y Seguimiento de la Satisfacción del Cliente
 - 8.2.2 Auditorias Internas
 - 8.2.3 Medición y Seguimiento de los Procesos
 - 8.2.3.1 Medición y seguimiento de la satisfacción partes interesadas
 - 8.2.4 Medición y Seguimiento del Producto
 - 8.3 Control de No Conformidades
 - 8.4 Análisis de los datos
 - 8.5 Mejoramiento
 - 8.5.1 Planificación para el mejoramiento continuo
 - 8.5.2 Acciones Correctivas
 - 8.5.3 Acciones Preventivas

Anexos:

- Glosario

 Mejoramiento de Procesos

ANÁLISIS CAUSA - EFECTO DE LAS QUEJAS RECOLECTADAS

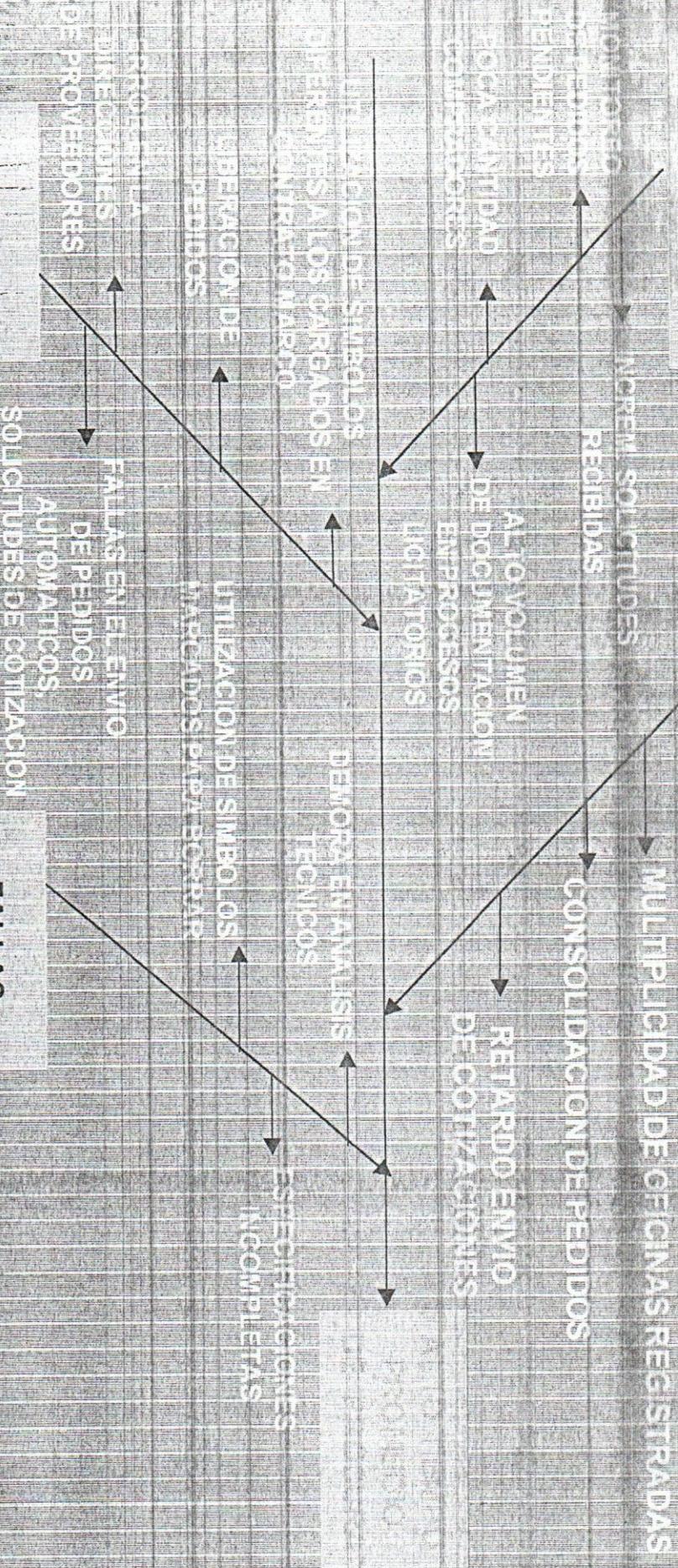


Entre en el patrón de diapositiva e indique el nombre de la organización

**10.19 ANEXO S ESPINA DE PESCADO DEL PROCESO DE PROCURA-
DIAGRAMA PARETO**

CARGA DE TRABAJO
DEL ANALISTA
NO EQUILIBRADA

DE LOS
PROVEEDORES



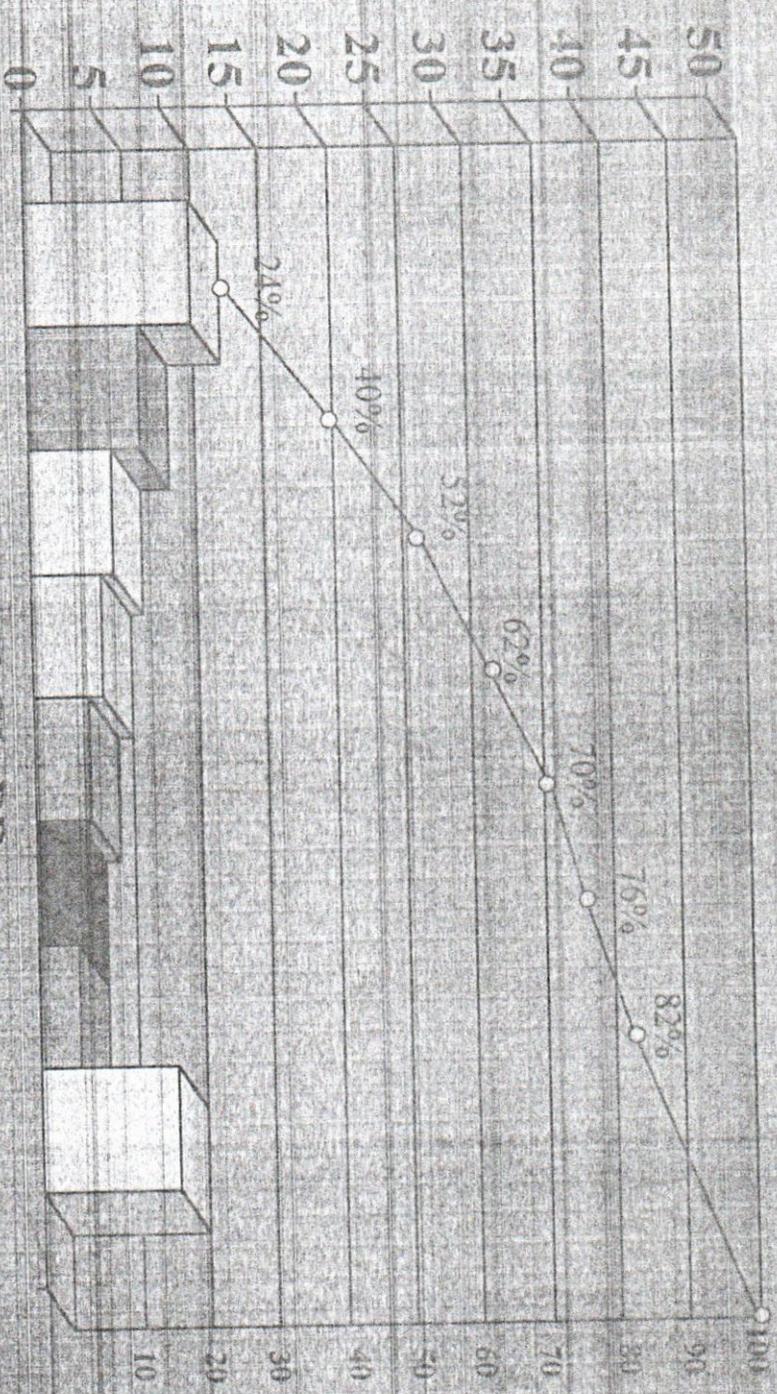
FALLAS EN SISTEMA GAB

FALLAS DEL CLIENTE



PRIMA

DIAGRAMA DE AVANCE



BRV-CL-PR

- ACERCAMIENTO BRV-CL-PROY
- SEGURIMIENTO A REOJEERIA
- PLANTACION EXTERNAL SI
- PLANTACION INTERNA
- PLANTACION ANÁLISIS IEC
- POL ACANTIDAD COMP
- PLANTACION ANÁLISIS IEC
- PLANTACION ANÁLISIS IEC
- PLANTACION ANÁLISIS IEC



PDVSA

BARIVEN

Aereo T

COORDINADORES

APOYO

VECTOR No.1
Desarrollar oportunidades en servicios y clientes

JOSE RINCON

APOYO

• GTE.PLANIFICACION:

VECTOR No.2
Alineación con procesos del cliente

JOHNNY GONZALEZ

ALVARO LATORRE

• CORDINADORES SBI:

FREDDY RIERA

VECTOR No.3

Definir estrategias acordadas con las necesidades del cliente

GERMINAL PINEDA

• C.RAMIREZ

• C.RODRIGUEZ

VECTOR No.4

Asegurar eficiencia operativa del proceso

CARLOS TREMONT

• UNIDAD DE APOYO Y GESTIÓN:

EUGENIO AVENDAÑO

JERONIMO ALVAREZ Y

LIDERES SOPORTE

VECTOR No.5

Mantener relación armónica con clientes y proveedores

ANTONIO SANZ

UNIDADES DE CAMPO

JOSEFINA NORIEGA



PDVSA

BARIVEN

COORDINADORES

APOYO

VECTOR No.6
Asegurar espacio para la participación nacional

GIORGIO FERRI
GERMAR EICHNER

Objetivo Dinám.Org. (D1)
Potenciar las competencias clave requeridas por el negocio.

ARTURO PEREZ RON

Objetivo Dinám. Org. (D2)
Adecuar plataforma de tecnología de información

VITO FERRI
ANTONIO SANZ

Objetivo Dinámica Org. (D3)
Mejorar la disponibilidad y uso de información estratégica

ALVARO LATORRE

Objetivo Dinámica Org. (D4)
Propiciar cultura de servicio y de negocio

ARTURO PEREZ RON

APOYO

- GTE.PLANIFICACION:

ALVARO LATORRE

- CORDINADORES SBI:

- C.RAMIREZ
- C.RODRIGUEZ

- UNIDAD DE APOYO Y GESTIÓN:

JERONIMO ALVAREZ Y LIDERES SOPORTE UNIDADES DE CAMPO



PDVSA
BARIVEN

Los responsables por Vector Estratégico actuarán en conjunto con el Coordinador del SBI :

Responsabilidades

- ☒ Recibir cada mes la información de indicadores relevantes (resultado y guía) así como de los individuos con responsabilidades de reporte para el vector asignado.
- ☒ Ensamblar reportes por Vector.
- ☒ Analizar la información relacionada con el vector (alertas/desviaciones de los indicadores de resultado y guía en profundidad vs. las metas, avance de las iniciativas estratégicas que apoyan a objetivos del vector, diálogo sobre acciones correctivas inmediatas que apoyen el logro de metas, etc.), para crear una agenda con los mensajes clave a ser tratados en la reunión con el Equipo Gerencial.
 - ▶ Identifica elementos estratégicos del vector
 - ▶ Invita-prepara a los expertos para exposiciones
- ☒ Con los coordinadores SBI, maneja la Agenda Gerencial de las reuniones por vector
- ☒ Distribuir por adelantado las copias del SBI del vector y su agenda, con elementos estratégicos y detalles a ser tratados en la reunión del Equipo Gerencial-SBI

10.21 ANEXO U . MINUTA DE RECONOCIMIENTO POR IMPLANTACION

Anexo. U.

GISELA DE RENAUD/RENAUDGD/BRV/PDVSA
20/08/2001 01:19 PM

Destinatarios: ONELYS ROMERO/ROMEROOV/SV/PDVSA@PDV
CC:

Asunto: ¡Que esfuerzo tan valioso!

----- Remitido por GISELA DE RENAUD/RENAUDGD/BRV/PDVSA con fecha 20/08/2001 02:21 PM -----

 JOHNNY GONZALEZ
13/03/2001 03:59 PM

Destinatarios:
CC: (cci: GISELA DE RENAUD/RENAUDGD/BRV/PDVSA)

Asunto: ¡Que esfuerzo tan valioso!

Los invito a cada uno de Uds. que conozcamos cada vez mas sobre esta herramienta.
saludos Johnny

----- Remitido por JOHNNY GONZALEZ/GONZALEZJM/MM/PDVSA con fecha 13/03/2001 03:59 PM -----

 JULIO SILVA/SILVAJW/BRV/PDVSA
13/03/2001 08:32 AM

Destinatarios: FREDDY RIERA/RIERAFY/PQV/PDVSA@PDV, CARLOS TREMONT/TREMONTC/EP/PDVSA@PDV, UBENCIO ROSALES/ROSALESU/BRV/PDVSA@PDV, LUIS SAVCIC/SAVCICL/MM/PDVSA@PDV, LUIS SAVCIC/SAVCICL/MM/PDVSA@PDV, MANUEL ANEZ/ANEZM/BRV/PDVSA@PDV, EUGENIO AVENDANO/AVENDANOE/BRV/PDVSA@PDV, JOSE RINCON/RINCONJX/BRV/PDVSA@PDV, JOHNNY GONZALEZ/GONZALEZJM/MM/PDVSA@PDV, RICARDO ALONSO/ALONSOR/EP/PDVSA@PDV, GERMINAL PINEDA/PINEDAG/BRV/PDVSA@PDV, ALVARO LATORRE/LATORREA/BRV/PDVSA@PDV, ANTONIO SANZ/SANZA/BRV/PDVSA@PDV, GIORGIO FERRI/FERRIG/BRV/PDVSA@PDV, OSMAL ESTRADA/ESTRADAOW/BRV/PDVSA@PDV, JOSEFINA NORIEGA/NORIEGAJ/SV/PDVSA@PDV, ARTURO PEREZ RON/PEREZAOR/BRV/PDVSA@PDV, CAROLINA RAMIREZ/RAMIREZCY/BRV/PDVSA@PDV

CC:

Asunto: ¡Que esfuerzo tan valioso!

----- Remitido por JULIO SILVA/SILVAJW/BRV/PDVSA con fecha 13/03/2001 08:31 AM -----

 XAVIER J PAEZ/PAEZXJ/SV/PDVSA
13/03/2001 07:02 AM

Destinatarios: JULIO SILVA/SILVAJW/BRV/PDVSA@PDV

CC: JESUS SANCHEZ/SANCHEZJK/EP/PDVSA@PDV, ALVARO
LATORRE/LATORREA/BRV/PDVSA@PDV, CAROLINA RAMIREZ/RAMIREZCY/BRV/PDVSA@PDV,
FADI KABBOUL/KABBOULF/SV/PDVSA@PDV

Asunto: ¡Que esfuerzo tan valioso!

Julio Cesar,

Debemos reconocer el aprendizaje logrado para la corporación gracias a la participación entusiasta de todos los gerentes de Bariven. Fue una experiencia gratificante ver un equipo que se desempeña efectivamente usando el SBI.

Estamos seguros que para Uds. también resultó en una nueva perspectiva de como aprovechar aun más esta herramienta que de manera tan natural manejan.

Una vez completado el manual definitivo, se los haremos llegar con los créditos correspondientes.

De manera muy particular agradecemos a Alvaro Latorre y Carolina Ramírez, quienes en todo momento apoyaron a construir esta experiencia.

Esperamos que "Un día en la vida de un gerente con el SiBI", sea el taller que dará el impulso definitivo a esta manera de gerenciar en nuestra empresa.

De nuestra parte, por favor hazles llegar este mensaje de agradecimiento a todos los participantes.

Gracias otra vez:

Xavier Páez

**REUNION PUNTOS FOCALES
SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES
MINUTA**

FECHA: Jueves 26 de julio del 2000
LUGAR: Edf. PDVSA Los Chaguaramos - Piso 6 - Sala 2 – Caracas
HORA: Todo el día

ASISTENTES:

<u>NOMBRE</u>	<u>UBICACION</u>	<u>EXT.</u>
Andreina González	E&P – Occidente	91-37042
Angel Cumare	M,M&Q – Centro	93-44922
Yudith Zaghlul	M&M - Pto. La Cruz	95-74576
Gisela de Renaud	E&P- Oriente	95-32218
Gladys Petit	M&M – CRP	91-72705
Carolina Ramírez	Planificación – Caracas	93-32640

PUNTOS TRATADOS:

1. C. Ramírez informó a los asistentes algunos puntos importantes que surgieron en la reunión de Gerencia ampliada efectuada el 20 y 21 de julio, con relación a los resultados de la gestión del primer semestre por unidad de campo. Estos puntos se les hará llegar con detalle en nota vía correo electrónico, sin embargo como observaciones generales al equipo SBI están:
 - Hubo felicitaciones al equipo SBI por el esfuerzo de alineación en la utilización de la herramienta
 - Debe existir estrecha comunicación entre los puntos focales SBI y apoyo y gestión de las unidades de campo
 - Validar indicadores y metas con el equipo de Nuevos Negocios y Ventas. Da la impresión de poca comunicación entre los puntos focales de los equipos en las diferentes U.C
 - Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad amarrado a la implantación del Sistema Balanceado de Indicadores
2. El equipo concluyó que aunque hemos avanzado en la implantación del SBI y que Gerencia de Aportes apoyo bastante para el involucramiento del personal con el SBI, todavía se requieren esfuerzos por alinear a todo el personal con la metodología y terminología como un esfuerzo continuo.
3. Con relación a los resultados en general y como parte de la metodología de implantación del sistema, el equipo se comprometió para la próxima reunión compartir el análisis de los resultados obtenidos al I semestre según el diagrama causa efecto (semáforo), para lo cual debemos profundizar en los indicadores de tendencia que hemos definido.

4. El indicador de resultado **% Entregas a tiempo**, es uno de los indicadores cuya tendencia para fin de año aparece en rojo. Para la próxima reunión ampliada del III trimestre deberán presentarse acciones que se estén llevando a cabo en cada U.C para mejorar el resultado. Se mencionó que la U.C Centro tiene mejores prácticas en este sentido. Igualmente con el indicador **Tiempo Promedio de Procura**.
5. El equipo manifestó la importancia de la implantación del **Data Warehouse** para realizar un análisis de los indicadores más expedito y confiable, así como el software **Strategos**.
6. El **% de obsolescencia** es uno de los indicadores de tendencia que hemos definido con relación al Inventario de Materiales. Se observó en los resultados de las diferentes U.C que existen oportunidades de desincorporación específicamente en la categoría de materiales sin movimiento.
7. Con relación al indicador **% Compras bajo Convenios/Alianzas (local e importado)**, se observó que no existe inconsistencia entre lo presentado por cada unidad de campo con respecto a la cifra global. A tal efecto se enviará a Caracas (C. Ramírez), numerador y denominador del indicador según cifra presentada al I semestre así como la meta. Esto será entregado a J. Alvarez para su análisis.
8. Con relación al adiestramiento, C. Ramírez enviará tabla presentada por F. Sanz en la reunión ampliada y con relación al Taller "Afianzando Cultura de Servicios en la Empresa". Por otra parte se aclarará con M. Nóbrega planificación de adiestramiento **Manejo del Cambio**

PUNTOS PENDIENTES:

- Fecha tentativa para la próxima reunión 17 y 18 de agosto.
- Para esta reunión debemos traer un análisis preliminar de los resultados al I semestre y acciones para mejorar esos resultados.
- Terminar validación de indicadores de resultado y tendencia (vector 5 en adelante) y definir cédulas de los indicadores. A tal efecto se requiere la participación de la Unidad de Apoyo y Gestión-Caracas. Para la definición del indicador del vector 5, se invitará a la reunión a César Hernández quien está asignado en la Gerencia de Formación de Capital Nacional en PDVSA.

Nota: las observaciones realizadas a los resultados en la reunión de Gerencia Ampliada del 20 y 21 de julio se las haré llegar lo antes posible.

10.22 ANEXO V. SADINAP PLUS EVALUACION DE DESEMPEÑO



Información de la Medición:

Proceso de la Medición: GESTIÓN

Familia de Puestos de la Medición: Analista de Gestión Área

Supervisor de la Medición: Humberto Urdaneta

Si Ud. desea imprimir esta información, presione aquí para generar el reporte

Sumario Competencias Técnicas	Niveles			Indicadores	
	AD	CC	REQ.	Brecha	Domini
	NM	NM	NA	NM	NM
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Brecha	
	AD	CC	REQ.	Real	%
1. BRVAnaliProc - Análisis de Procesos	3	2	3	-1	67
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Brecha	
	AD	CC	REQ.	Real	%
2. BRVAplicOfic - Aplicaciones de Oficina	3	3	4	-1	75
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Brecha	
	AD	CC	REQ.	Real	%
3. BRVConfigSAP - Configuración SAP	2	2	2	0	100
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Brecha	
	AD	CC	REQ.	Real	%
5. BRVGesContMa - Gestión Contable de Materiales	2	2	3	-1	67
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Brecha	
	AD	CC	REQ.	Real	%
6. BRVHerramGes - Herramientas de Gestión	3	3	4	-1	75
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Brecha	
	AD	CC	REQ.	Real	%
7. BRVHerramEst - Herramientas Estadísticas	3	3	4	-1	75
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Brecha	
	AD	CC	REQ.	Real	%
9. BRVLogProgIn - Logística de Programación de Informática	2	2	3	-1	67
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Brecha	
	AD	CC	REQ.	Real	%
10. BRVMarLeNoVi - Marco Legal y Normativo Vigente	2	2	2	0	100
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Brecha	
	AD	CC	REQ.	Real	%
12. BRVPlanNegoc - Plan del Negocio	2	2	2	0	100
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Brecha	
	AD	CC	REQ.	Real	%
13. BRVProBarive - Procesos de Bariven	2	2	3	-1	67
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Brecha	
	AD	CC	REQ.	Real	%
14. BRVProClient - Procesos del Cliente	3	3	2	+1	150
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Brecha	
	AD	CC	REQ.	Real	%
16. BRVSisInfSAP - Sistema de Información SAP	3	3	2	+1	150
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Brecha	
	AD	CC	REQ.	Real	%
17. BRVTecnicRed - Técnicas de Redacción	3	3	2	+1	150
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Brecha	
	AD	CC	REQ.	Real	%
18. BRVEstTabSAP - Estructura de Tablas SAP	2	2	2	0	100

Competencia (<i>Técnica Bariven</i>)	Niveles			Brecha	
	AD	CC	REQ.	Real	%
29. BRVPresupest - Presupuesto	2	2	3	-1	67
Sumario Competencias Genéricas	Niveles			Indicadores	
	AD	CC	REQ.	Brecha	Domina
	2.48	2.45	2.99	-0.51	83%

Anexo ✓



Reporte Detallado

Medición en **CROSSCHECKING COMPLETO**
de fecha 06/07/2000
(8647142) **Romero Jimenez Onelys Del valle**
[Medición]



Información de la Medición:

Proceso de la Medición: PROCURA
Familia de Puestos de la Medición: Analista Procura Nacional
Supervisor de la Medición: Meza, Carlos
Unidad Organizacional Actual: Unidad de Campo Oriente / Apoyo y Gestión

Sumario Competencias Técnicas	Niveles			Indicadores	
	AD	CC	REQ.	Brecha	Domin
	NM	NM	NA	NM	NM

Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Indicadores	
1. BRVAnaEconFi - Análisis Económico Financiero	AD	CC	REQ.	Brecha	Domin
	2	2	3	-1	67
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Indicadores	
2. BRVAplicOfic - Aplicaciones de Oficina	AD	CC	REQ.	Brecha	Domin
	3	3	3	0	100
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Indicadores	
3. BRVAranaAduan - Arancel de Aduanas	AD	CC	REQ.	Brecha	Domin
	1	1	2	-1	50
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Indicadores	
★ 6. BRVEspeTecni - Especificaciones Técnicas	AD	CC	REQ.	Brecha	Domin
	2	3	3	0	100
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Indicadores	
7. BRVEstraProc - Estrategias de Procura	AD	CC	REQ.	Brecha	Domin
	3	3	3	0	100
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Indicadores	
8. BRVGesContMa - Gestión Contable de Materiales	AD	CC	REQ.	Brecha	Domin
	2	2	2	0	100
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Indicadores	
10. BRVIDiomasIn - Idioma Inglés	AD	CC	REQ.	Brecha	Domin
	2	2	3	-1	67
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Indicadores	
11. BRVLogTransM - Logística de Transporte de Materiales	AD	CC	REQ.	Brecha	Domin
	2	2	3	-1	67
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Indicadores	
12. BRVMarLeNoV1 - Marco Legal y Normativo Vigente	AD	CC	REQ.	Brecha	Domin
	2	2	3	-1	67
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Indicadores	
14. BRVProBarive - Procesos de Bariven	AD	CC	REQ.	Brecha	Domin
	2	2	3	-1	67
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Indicadores	
15. BRVProClient - Procesos del Cliente	AD	CC	REQ.	Brecha	Domin
	3	3	3	0	100
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Indicadores	
★ 16. BRVSisInfSAP - Sistema de Información SAP	AD	CC	REQ.	Brecha	Domin
	2	3	3	0	100
Competencia (Técnica Bariven)	Niveles			Indicadores	
17. BRVTecnicRed - Técnicas de Redacción	AD	CC	REQ.	Brecha	Domin
	3	3	3	0	100

Competencia (<i>Técnica Bariven</i>)	Niveles			Indicadores	
	AD	CC	REQ.	Brecha	Domin
18. BRVProceCont - Proceso de Contratación	2	2	3	-1	67
Competencia (<i>Técnica Bariven</i>)	Niveles			Indicadores	
19. BRVSistdCali - Sistema de Gestión de la Calidad	2	2	3	-1	67
Competencia (<i>Genérica</i>)	Niveles			Indicadores	
20. COMNegoci - Negociación	3	3	3	0	100
Competencia (<i>Técnica Bariven</i>)	Niveles			Indicadores	
21. BRVPlanifEst - Planificación Estratégica	2	2	3	-1	67
Competencia (<i>Técnica Bariven</i>)	Niveles			Indicadores	
22. BRVEstdeMerc - Estudios de Mercado	3	3	3	0	100
Sumario Competencias Genéricas	Niveles			Indicadores	
	AD	CC	REQ.	Brecha	Domini
	2.28	2.39	2.89	-0.50	83%

Leyenda

0.No Conoce 1.Conoce 2.Aplica 3.Domina 4.Optima 5.Innova

NA: No Aplica NM: No Medida

★ Indicador de diferencia entre los valores AD y CC

10.23ANEXO W. PLAN DE COMUNICACIONES

Anexo W

Destinatarios: ALBERTO SOTO/SOTOA/BRV/PDVSA@PDV, ARTURO PEREZ
RON/PEREZAOR/BRV/PDVSA@PDV, NICOLAS VERACIERTA/VERACIERTAN/SV/PDVSA@PDV,
CARLOS MARTINEZ/MARTINEZC/INT/PDVSA@PDV, ALEXIS BRACHO/BRACHO AQ/SV/PDVSA@PDV,
ENRIQUE CARMONA/CARMONAEN/EP/PDVSA@PDV, ERICK
OLIVERO/OLIVEROEG/SV/PDVSA@PDV, ERICK FLORES/FLORESEG/SV/PDVSA@PDV,
CLODOALDO MOLERO/MOLERO CF/SV/PDVSA@PDV, FRANCISCO
SIRACUSA/SIRACUSAF/SV/PDVSA@PDV, HECTOR
GOODFELLOW/GOODFELLOWH/MM/PDVSA@PDV, RANDOLF PEREZ/PEREZR/SV/PDVSA@PDV,
OSWALDO PARILLI/PARILLIO/SV/PDVSA@PDV, GONZALO
MAYORCA/MAYORCAG/PDV/PDVSA@PDV, MARIA DE GUANIQUE/GUANIQUEMD/SV/PDVSA@PDV
CC: LUIS ANDRES ROJAS/ROJASLUIS/SV/PDVSA@PDV, LEOPOLDO
AGUERREVERE/AGUERREVEREL/SV/PDVSA@PDV, JULIO SILVA/SILVAJW/BRV/PDVSA@PDV,
IVAN CRESPO/CRESPOIE/SV/PDVSA@PDV, JESUS DAVILA/DAVILAJH/EP/PDVSA@PDV, JESUS
A GONZALEZ/GONZALEZJAR/SV/PDVSA@PDV, ERNESTO
LINZALATA/LINZALATAEZ/SV/PDVSA@PDV

Asunto: Plan de Comunicaciones 2001

Para definir el Plan Comunicacional de la Corporación del presente año, Asuntos Públicos necesita que cada función o negocio ubicado en Los Chaguaramos le proporcione la información correspondiente a las principales actividades, vinculadas directamente con el plan del negocio y objetivos estratégicos, que requieran de divulgación interna y/o externa.

Asuntos Públicos necesita esta información a más tardar mañana martes 23 de enero. Cualquier información adicional pueden ubicarme por esta misma vía, por la extensión 3-4503, como también en mi oficina A-202, piso 2 del ala oeste del edificio Los Chaguaramos.

Saludos,
José Enrique Delgado R.
Asuntos Públicos Los Chaguaramos

PLAN DE COMUNICACIONES 2001
PDVSA Bariven

ACTIVIDAD/INICIATIVA/PROYECTO	ASPECTOS RELEVANTES	METAS	REGION INICIO
Vender Activos Improductivos	Venta de materiales / equipos sobrantes de proyectos y excedentes de inventario, de manera de desarrollar servicios que apoyen las necesidades del cliente así como maximizar la generación de ingresos maximizando el valor agregado a la corporación al generar beneficios por ingresos en el orden de 11 MMMBs.	11 MMMBs	Nacional Enero
Completar Organización Oficinas Internacionales	Transferencia de actividades de procura internacional a Venezuela, con el fin de optimizar costos propios y de los clientes	98% Transacciones	Nacional Enero
Desarrollar Cartera de Convenios y Alianzas	Desarrollar más de 500 convenios / alianzas alineado con las estrategias de suministro corporativas maximizando el valor agregado a la corporación al generar beneficios por Ahorros en Procura en el orden de 20 MMMBs.	65% Compras / 500 convenios	Nacional Enero
Optimizar Inventario de Materiales y Equipos	Mantener un nivel de inventario adecuado a las necesidades del cliente, mediante recuperación y uso de sustitutos, desincorporación de repuestos sin movimiento, etc., optimizando el uso del capital y maximizando el valor agregado a la corporación al generar beneficios por el orden de 30 MMMBs.	130 MMMBs	Nacional Enero
Reducir No de Almacenes de Materiales / Equipos	Proyecto de disminución progresiva de almacenes de materiales / equipos distribuidos a nivel nacional, con el fin de optimizar costos sin afectar las operaciones del cliente, maximizando el valor agregado a la corporación al generar beneficios por el orden de los 2 MMMBs.	18 Almacenes	Nacional Enero
Implantar Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) ISO 9000 para el Proceso de Procura	Implantar el SGC en el Proceso de Procura de manera de asegurar la calidad del proceso para optimizar operaciones y promover la mejora continua de los mismos	100%	Nacional Enero
Maximizar Compras en el País	Contribuir al desarrollo de la Industria Nacional mediante el incremento de las compras en el país promoviendo actividades como sustitución de importaciones, desarrollo de proveedores y estrategias de suministro que favorezcan la empresa nacional	72%	Nacional Enero
Apoyar iniciativa de Esfuerzo de Productividad Compartida (EPC)	Desarrollar estrategias de suministro alineadas con la iniciativa Corporativa EPC	Reducción 20% costo total del bien	Nacional Enero
Realizar Estudios de Benchmarking	Efectuar asesorados por APQC (American Productivity and Quality Center), estudios de BMK en: 1- Manejo de Compras de bajo valor y 2- e-Procurement	2 Estudios	Nacional Enero
Ejecutar plan para mejorar Satisfacción de los Proveedores	Implantar acciones que permitan mejorar la Satisfacción de los proveedores de materiales y equipos de 68% a 75%, de manera de interactuar armónicamente y así contribuir al desarrollo de una Industria Nacional Competitiva	75%	Nacional Enero
Ejecutar plan para mejorar Satisfacción de los Clientes	Implantar acciones que permitan mejorar radicalmente la Satisfacción de nuestros clientes de 54% a 65%, y así maximizar el valor agregado a la Corporación propiciando una Cultura de Servicio en la Empresa	65%	Nacional Enero
Ejecutar plan para Mejorar Clima Organizacional	Implantar acciones que permitan mejorar la Satisfacción del Trabajador de Bariven, de 61% a 70%, propiciando un ambiente que supere las expectativas y así contribuir en la construcción de una imagen de eficiencia y servicio	70%	Nacional Enero
Proyecto Medición de Competencias Clave	Potenciar las competencias clave requeridas por el negocio mediante la medición de brechas y la definición / ejecución de plan para cierre de las mismas, permitiendo la Formación de Recurso Humano de Bariven	90% nivel de dominio en competencias clave	Nacional Enero
Mantener y promover la Gerencia de Conocimiento como herramienta de trabajo	Promover en el personal la participación en las Comunidades de Conocimiento (CC) andadas en Bariven: 1- Inventario; Un Nuevo Enfoque; 2- Cultura de Servicio; 3- Estrategias de Suministro; 4- Estandarización y Normalización de Materiales, así como CC promocionadas por otros negocios, con el fin de identificar lecciones aprendidas e incorporar mejores prácticas que agreguen valor a la Corporación	4 Comunidades	Nacional Enero
Incorporar versión SAP 4.6c	Incorporar nueva versión del SAP para los módulos de Materiales y Finanzas que permitan adecuar la plataforma de tecnología de información	100%	Nacional Enero

PLAN DE COMUNICACIONES 2001
PDVSA Bariven

CULMINACION	RESPONSABLES
Diciembre	Gcia. Planificación
Junio	Gcia. Procura
Diciembre	Gcia. Integración
Diciembre	Unidades Campo
Diciembre	Unidades Campo
Diciembre	Gcia. Soporte
Diciembre	Gcia. Integración / Unidades de Campo
Diciembre	Gcia. Integración / Unidades de Campo
Diciembre	Gcia. Planificación
Diciembre	Gcia. Planificación / Gcia. Procura / Gcia. Finanzas / Unidades de Campo
Diciembre	Gcia. Planificación / Gcia. Procura / Unidades de Campo
Diciembre	Gcia. Planificación / Gcia. Astos. Corporativos / Unidades de Campo
Diciembre	Gcia. Astos. Corporativos
Diciembre	Gcia. Planificación / Unidades de Campo
Junio	Gcia. Soporte

10.24 ANEXO X MINUTA DONDE SE EVIDENCIA COMUNICACIONES

X

**REUNION SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES/
SATISFACCION DEL PROVEEDOR
MINUTA**

FECHA : Jueves y Viernes 29 y 30 de Junio de 2000
LUGAR: Edf. PDVSA Servicios – Piso 9 – Sala 925 – Caracas
HORA : Todo el día

ASISTENTES:

<u>NOMBRE</u>	<u>UBICACIÓN</u>	<u>EXT.</u>
Zulia de Aparicio	E&P – Occidente	91-36319
Frankly Estrada	E&P – Occidente	91-36458
Angel Cumare	M&M – Centro	93-44922
Yudith Zaghlul	M&M – Pto. La Cruz	95-74576
Gisela de Renaud	E&P – Oriente	95-32218
Yyanu Cajias	M&M – CRP	91-79311
Carolina Ramirez	Planificación – Caracas	93-32640
Aunaris Rubio	Planificación – Caracas	93-33974

PUNTOS TRATADOS:

1ra PARTE: SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES

1. Sistema Stratego, se iniciara su uso cargando en forma manual los indicadores. los cursos se dictaran en el Cied de Caracas en las siguientes fechas, 17 – 19 julio y del 26 - 27 de julio, y luego se gestionaran las licencias.

Asistirán los administradores, custodios, analistas de planificacion, analistas de gestión, analista de datos, solo consulta(Gerentes, lideres, con acceso a través de la wed).

El sistema estará en operación en octubre.

Pendiente, resolver como la logista y el pptto.

2. **Indicadores SBI:** se realizara una revisión de los indicadores de resultados al cierre de Junio para analizar las desviaciones y ver si las iniciativas que reflejamos en SBI están dando resultados. (indicarlo en el semáforo).
3. Sistema PROA estará disponible para el mes Julio.
4. Se continuara con la revisión de los indicadores de resultados y de tendencia:

Vector 3

Objetivo Estratégico: Desarrollar estrategias de suministro adecuadas a las necesidades del cliente
Indicador: % Compra bajo convenios/alianzas

Observaciones:

- El indicador de % de Compra bajo convenios/alianzas se debe calcular en montos(Bs.) y en posiciones.
- Se recomienda separar el calculo de % compras bajo convenio de %compras bajo alianzas.
- Carolina se compromete a consultar con el equipo de integración el indicador de % apalancamiento

- Y el % automatización compras bajo valor.
- En CRP el cliente esta pidiendo que se le lleve en los convenios de servicio, separado el servicio del c del material.
- El indicador de % participación nacional: es un indicador de tendencia del indicador de resultados de % de compras en el país. Eliminarlo de este vector y revisar la base calculo.
- Adicionar un nuevo indicador de tendencia de % de pedidos automáticos(cliente/proveedor) asociado a la palanca Implantar cartera optimizada de estrategias de suministro nacional e internacional.

Vector 4

Objetivo Estratégico: Optimizar operaciones y asegurar calidad del proceso.

Indicador de resultado:

Observación:

- Indicador No. Almacenes desincorporado: pasar a Carolina los comentarios sobre el No. Almacenes Desincorporados con el objetivo de definir si se reportara por numero de depósitos desincorporados o por áreas Disponibles.
 - Se recomienda no tomarlos como indicador de resultados del vector 4 los indicadores de No. Almacenes desincorporados y beneficios por reducción de almacenes .
 - El indicador de compras/personal , el equipo recomienda calcularlo : compras/personal procura.
 - Cambiar el indicador de monto del inventario por % inventario optimo(monto inventario optimo/monto total inventario)
 - Se recomienda no tomarlo como indicador de resultados del vector 4, el indicador compras a proveedores aprobados.
 - Añadir como indicador de resultados del vector : % confiabilidad del inventario.
% nivel de servicio en el almacén
 - Añadir como indicador de tendencia asociado a la palanca mejora continua de los procesos:
% Colocación con código SAP(posiciones codificadas /posiciones totales recibidas).
% Nivel de servicio de los convenio.
% Posiciones en Stock Out.
5. Traer revisado por cada unidad de campo los vectores 5 , 6, 7, 8, 9 del BSI.
 6. Fecha de la Próxima Reunión. El viernes 21 de julio. Para los cursos de los Lideres de apoyo y gestión desde el 26 al 28 de Julio
 7. Revisión del esquema de presentación de resultados del semestre:

7.1 Esquema de la presentacion Corporativo

- Estados Financieros
- Ejec. Presupuestaria
- Ventas y Nuevos negocios.
- Educación.
- Personal.
- Avances Implantación estrategias de suministro
- Implantación SGC ISO 9000

7.2 Esquema de la presentación de Cada Unidad de Campos.

Evaluación del I Semestre indicadores SBI :

Primera Lamina:

Causa –efecto con el semáforo.

Siguientes laminas:

Por cada objetivo estratégico :

Indicadores de resultados con semáforo y con el valor real y meta 2000.

También llevaran los semáforos los indicadores de las perspectivas de cliente o financiera a la cual apunta.

Adicionar el ovalo del indicador de beneficios de la gestión, el cual se debe pegar a los cinco vectores de la perspectivas interna.

Iniciativas 2000 con su real y meta y al final una lamina de resumen con las áreas de atención.

Las palancas se dibujaran cuadradas.

- Hiper vínculos de la perspectiva financiera:
Lamina 1: Beneficios de la gestion
Lamina 2: Costo relativo(graficos)
Rotacion inventario(Grafico)
Inventario/Compras
- El indicador de satisfacción del cliente :amarillo.
- Hiper vínculos de la perspectiva interna
Indicador % compras en el pais: desembolso y el desembolso nacional por tipo de material.
% compras bajo convenio
% entrega a tiempo
% tiempo promedio de procura, grafico.
Grafica de inventario y las explicaciones
% Compras/personal: proyeccion de compras(posiciones)/proyeccion de personal
- Perspectivas aprendizaje organizacional
% brechas en competencia: no disponible
% implatacion del SBI la pasara Carolina enviara el plan esquematico y % de avance.
% Clima organizacional : lo colocamos amarillo
- Llevar como un punto de atencion: revision de los indicadores basados en la revision realizada el 29/06.

Objetivo desarrollar oportunidades de negocios.

Se añade un nuevo indicador: nuevas líneas de servicio al cliente.

8. El esquema de la presentación la enviaran el martes 04/07 ; compromiso de Carolina Ramirez y Jeronimo Alvarez.
9. Definir estrategia para medir satisfacción del proveedor.
 - Aunaris Rubio comento que tenia los datos de cada unidad de campo en un diskette. Falta definir la muestra.

- Sobre la carta se definió que se debe enviar la carta al Punto Contacto del RAC. Carolina tiene la carta modelo a enviar a los proveedores.
- Se acordó que la empresa recibirá tantas encuestas como unidades de campo con las que este relacionado.
- Se calculara el 80% de monto y/o pedidos por unidad de campo y se aplicara la formula con un 95% de confianza y 0,05 de error:

$$= 0,25/(0,00065077+(0,25/Poblacion))$$

para conocer el mínimo de encuestas que debemos recibir. En acuerdo llegamos a un 70% de la muestra.

- Carolina/Aunaris se comprometen a enviar el archivo con la selección final el martes 04 julio y el mínimo.
- Yudith elaborara carta modelo para las Cámaras Petroleras de las diferentes Areas la próxima semana.
- Yudith/Carolina se comprometen a enviar las cartas a los asistentes para obtener comentarios.
- Las cartas a las Cámaras y a los proveedores la revisara Julio C. Silva del 3 al 7 de Julio.
- Dichas cartas se enviaran del 10 al 14 de Julio
- La encuesta se entregara al proveedor del 17 al 21.
- Recepción de encuestas del 24 de Julio al 04 de Agosto. Utilizando la vía que el proveedor seleccione.
- Se colocara la unidad de campo en las encuestas para evitar confusión en los proveedores.



PDVSA

Bariven S.A.

Anexo. 7.

7

DEFINICION DETALLADA DE INDICADORES

INDICADORES DE RESULTADOS NIVEL ESTRATEGICO



Objetivos

Indicadores Resultados

7

Financiera	F1. Maximizar Valor a la corporación.	- Beneficios acumulados procura (Bs/\$)
	F2. Oportunidades de generación de ingresos	- Ingresos por Ventas de materiales/activos (Bs.) - Ingresos por Prestación servicios a terceros (Bs.)
	F2. Mejorar Eficiencia Operacional	- Costo-relativo de la procura (%), - Ahorros generados por estrategias de suministro (Bs)
F3. Mejor uso del Capital	- Rotación de Inventarios (No. veces) - Inventarios/Compras (%)	

3

Cliente	C1. Ser la mejor opción de servicio.	- Nivel de Satisfacción del cliente (%)
	C2. Mantener relaciones Ganar-Ganar con proveedor	- Nivel de Satisfacción del proveedor (%)
	C3. Fomentar integración sector conexo al negocio	- Compras en el país(%)

16

Interna	1. Desarrollar servicios mayor valor / clientes	- % Desembolsos por Bariven/Total desembolsos IPCCN - No. Nuevas líneas de servicios al cliente (Acuerdo Servicio) - Monto nuevos negocios (Bs.)
	2. Alinearse con clientes para identificar necesidades.	- % Entregas a tiempo
	3. Desarrollar estrategias de suministro adecuadas	- % Compras bajo Convenios-Alianzas - % Casos de proyectos con retrasos por procura de materiales. - % Monto contratos con manejo inventario virtual
	4. Optimizar operaciones y asegurar calidad	- % Conformidad del suministro - Personal / Compras - Tiempo de procura - Monto inventarios - N° reparos a BRV
	5. Interactuar armónicamente con nuestros proveedores	- N° Procesos mejorados.- N° Almacenes desincorporados. - % Participación nacional en procesos licitatorios - Ejecución programas corporativos de apoyo industria nacional

7

Aprendizaje organizacional	AO1-Potenciar competencias clave requeridas	- Medición de pericias
	AO2-Adecuar plataforma de Tecnología Información	- Implantación SAP
	AO3-Disponibilidad y uso Información Estratégica	- Implantación Comercio Electrónico
	AO4-Cultura de servicio y competitividad	- Resultados de Benchmarking de procesos y de precios - Avance del plan de transformación de Bariven - Clima organizacional

33

TOTAL



	Objetivos	Indicadores Resultados	
Financiera	F1. Maximizar Valor a la corporación.	- Beneficios acumulados procura (Bs/\$)	4
	F2. Oportunidades de generación de ingresos	- Costo-relativo de la procura (%)	
	F2. Mejorar Eficiencia Operacional	- Rotación de Inventarios (No. veces)	
Cliente	F3. Mejor uso del Capital	- Inventarios/Compras (%)	2
	C1. Ser la mejor opción de servicio.	- Nivel de Satisfacción del cliente (%)	
	C2. Mantener relaciones Ganar-Ganar con proveedor	- Compras en el país(%)	
Interna	C3. Fomentar integración sector conexo al negocio	- Monto nuevos negocios (Bs.)	4
	1. Desarrollar servicios mayor valor / clientes	- % Entregas a tiempo	
	2. Alinearse con clientes para identificar necesidades.	- % Compras bajo Convenios-Alianzas	
	3. Desarrollar estrategias de suministro adecuadas	- % Conformidad del suministro de materiales	
	4. Optimizar operaciones y asegurar calidad		
Aprendizaje organizacional	5. Interactuar armónicamente con nuestros proveedores		
	AO1-Potenciar competencias clave requeridas		1
	AO2-Adecuar plataforma de Tecnología Información		
	AO3-Disponibilidad y uso Información Estratégica		
	AO4-Cultura de servicio y competitividad	- Avance del plan de transformación de Bariven	11
			TOTAL



PDVSA

Bariven S.A.

Indicadores de resultados Lista Completa

Objetivos		Indicadores Resultados
Financiera	F1. Maximizar Valor a la corporación.	- Beneficios acumulados procura (Bs/\$)
	F2. Oportunidades de generación de ingresos	- Ingresos por Ventas de materiales/activos (Bs.) - Ingresos por Prestación servicios a terceros (Bs.)
	F2. Mejorar Eficiencia Operacional F3. Mejor uso del Capital	- Mark-up de la procura (%), - Ahorros generados por estrategias de suministro (Bs) - Rotación de Inventarios (No. veces) - Inventarios/Compras (%)
Cliente	C1. Ser la mejor opción de servicio.	- Nivel de Satisfacción del cliente (%)
	C2. Mantener relaciones Ganar-Ganar con proveedor	- Nivel de Satisfacción del proveedor (%)
	C3. Fomentar integración sector conexo al negocio	- Compras en el país(%)
Interna	11. Desarrollar servicios mayor valor /clientes	- % Compras por Bariven/Total desembolsos - No. Nuevas líneas de servicios al cliente (Acuerdo Servicio) - Monto nuevos negocios (Bs.)
	12. Alinearse con clientes para identificar necesidades	- % Entregas según tiempo acordado
	13. Desarrollar estrategias de suministro adecuadas	- % Compras bajo Convenios-Alianzas - % Casos proyectos con retrasos por procura de materiales. - % Monto contratos con manejo inventario virtual
	14. Optimizar operaciones y asegurar calidad	- % Conformidad del suministro - Personal / Compras - Tiempo de procura - Monto inventarios - Nº reparos a BRV - Nº Procesos mejorados. - Nº Almacenes desincorporados.
	15. Interactuar armonicamente con nuestros proveedores	- % Participación nacional en procesos licitatorios - Resultado programas corporativos apoyo industria nacional
Aprendizaje organizacional	AO1-Potenciar competencias clave requeridas	- Medición de peñicías
	AO2-Adecuar plataforma de Tecnología Información	- Implantación SAP
	AO3-Disponibilidad y uso Información Estratégica	- Implantación Comercio Electrónico - Implantación del BSC
	AO4-Cultura de servicio y competitividad	- Acciones Benchmarking de procesos y de precios - Avance del plan de transformación de Bariven - Clima organizacional

8

Se calculan actualmente

12

Se pueden calcular actualmente

13

Requieren iniciativas concretas para su cálculo



PDVSA

Bariven S.A.

Indicadores de tendencia

Indicadores Resultados		Indicadores Tendencia	
Cliente	C1. - Nivel de Satisfacción del cliente (%)	- Nivel servicio, - %Entrega a tiempo,	
	C2. - Nivel de Satisfacción del proveedor (%)	- % Conformidad de las ODC, Impacto al flujo de caja, Ahorros por procura.	
	C3. - Compras en el país(%)	- Tiempo promedio pago, % Compras a largo plazo - No. Acciones informativas a proveedores.	
Interna	I1 -%Compras por Bariven/Total desembolsos -No. Nuevas líneas de servicios al cliente -Monto nuevos negocios (Bs.)	- No. Líneas de servicios competitivas identificadas - No. Actividades identificadas para outsourcing. - N° Nuevos negocios	
	I2 -% Entregas según tiempo acordado	- Avance en organización por procesos - Equipos de trabajo conformados con cliente por procesos - %RDM requeridas antes del lead-time del material	
	I3 -% Compras bajo Convenios-Alianzas	- % renglones bajo convenios, % compra bajo convenios corporativos, - % compra bajo convenios funcionales, - % proyectos en ejecución con participación BRV en Definición y Desarrollo	
	I4 -% Casos de proyectos con retrasos por materiales - % Monto contratos con manejo inventario virtual - % Conformidad del suministro - Personal / Compras	- % Contratos con servicios integrales de suministro. - Implantación ISO9000, % Proveedores calificados, N° procesos revisados	
	I5 -Tiempo de procura - Monto inventarios - N° reparos a BRV - N° Procesos mejorados, -N° Almacenes desincorporados - % Participación nacional en procesos licitatorios - Resultado progra. corporativos apoyo indust. nacional	- Fuerza laboral efectiva, % cumplim. plan desincor. almac., Dism. % obsolesc. - % Participación empresas nacionales en procesos compras/licitatorios - Ejecución programas corporativos de apoyo industria nacional	
Aprendizaje organizacional	AO1 - Medición de penchas	- Ejecución plan de adiestramiento	
	AO2 - Implantación SAP	- Ejecución implantación SAP	
	- Implantación EDI	- Ejecución implantación EDI, Acciones hacia Comercio Electrónico Interno.	
	- Implantación del BSC	- % Indicadores implantados del BSC	
AO3 - Brechas frente a mejores prácticas y/o precios	- Cumplimiento Acciones Benchmarking de procesos y de precios		
AO4 - Avance del plan de transformación de Bariven	- Seguimiento plan de implantación de la Org. Meta.		

10

23

7

TOTAL

40



PDVSA

Bariven S.A.

F1. Beneficios de la Gestión de Bariven

OBJETIVO ESTRATEGICO: MAXIMIZAR VALOR AGREGADO A LA CORPORACION

INDICADOR: **BENEFICIOS DE LA GESTION DE BARIVEN**

INTENCION DE LA MEDICION: ORIENTAR LA GESTION A LA GENERACION DE VALOR AGREGADO PARA PDVSA

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION: MENSUAL ACUMULADO

UNIDADES DE MEDICION: BOLIVARES

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: COMPONENTES: - AHORROS EN PROCURA (AP), -AHORROS GASTO OPERATIVO (AGO), -MEJORAS AL FLUJO DE CAJA (MFC), -CONTRIBUCION A LOS INGRESOS (CI): BENEFICIOS (B)= AP+AGO+MFC+CI

NOTAS/SUPUESTOS: **PROXIMOS PASOS:** VALIDAR CON LA ORG. DE ANALISIS DE PROCESOS VER NOTAS Y SUPUESTOS PARA CADA COMPONENTE CALCULOS

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA: **ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION:**

DISPONIBLE ACTUALMENTE
 X DISPONIBLE PARCIALMENTE
 N/D

BASE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACION DE UNIDADES DE CAMPO RESPONSABLE

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:

ESTRATEGIAS CLARAS DE OPTIMIZACION DEL GASTO Y DE LA EJECUCION DE LOS PRONOSTICOS DE DESEMBOLSOS POR COMPRAS.

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS: **RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META:** **RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE:** **INDICADOR DISPONIBLE:**

PRESIDENCIA/
 G.GENERAL GERENCIAS UNID.CAMPO E INTEGRACION
 RESPONSABLE VECTOR: N/A APOYO Y GESTION (CCS) 1998
 META DISPONIBLE:1999

1997	1998	1999	2000	2001	5 años	10 años
59 MMMBs	60 MMMBs					300 MMMBs
META						

Bariven S.A.

F2- Costo Organizacional relativo

OBJETIVO ESTRATEGICO:

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION:

INDICADOR:

INTENCION DE LA MEDICION: REFLEJAR LA OPTIMIZACION DE LA GESTION
DE BARIVENE

UNIDADES DE MEDICION:

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES:

NOTAS/SUPUESTOS:

PROXIMOS PASOS:

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA:

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION:

DISPONIBLE ACTUALMENTE

DISPONIBLE PARCIALMENTE

N/D

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:

**RESPONSABILIDAD DE
ESTABLECER METAS:**

**RESPONSABLE DEL
SEGUIMIENTO / REPORTE:**

INDICADOR DISPONIBLE:
junio 1999
META fecha:1999

META

1998

1999

2000

2001

5 años

10 años

1997



MEJORAR EFICIENCIA OPERACIONAL PROPIA
COSTO ORGANIZACIONAL RELATIVO
 MENSUAL ACUMULADO
 PORCENTAJE (%)

GASTOS OPERATIVO DE LA FUNCION
 DESEMBOLSO POR COMPRAS X 100

GASTO OPERATIVO: GASTOS REALES INCLUYE, LABOR, MAT. Y SUM.
 MANTENIMIENTO MAS GASTOS DISTRIBUIDOS DISPONIBLES DE CADA EX-FILIAL. NO INCLUYE,
 ADM.COMISARIATO NI RESERVAS NI DEPRECIACION DEL INVENTARIO
 DESEMBOLSOS: INCLUYE TODAS LAS COMPRAS AUN COMISARIATO.

X
 EN LAS UNIDADES DE CAMPO NO SE DISPONE EN TODOS LOS CASOS DEL
 DESGLOSE DE DESEMBOLSO. AHÍ EL INDICADOR SERA GENERADO CON BASE EN
 VALOR DE LAS ODC COLOCADAS

LAS METAS DEPENDERAN DE: LA EJECUCION DE LOS PRONOSTICOS DE DESEMBOLSO DE COMPRAS Y LA EJECUCION DE PROGRAMAS
 DE OPTIMIZACION DEL GASTO, Y DE LOS COSTOS NO DISTRIBUIDOS APLICABLES

RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META:
 GOIA 1ER NIVEL
 GERENCIAS UNID. CAMPO
 PRESIDENCIA/
 G.GENERAL RESPONSABLE VECTOR: N/A

APOYO Y GESTION (CCS)

GLOBAL :	4.92%	4%				GLOBAL:
LOCAL :	6.41%					<2%
INT:	1.91%					



PDVSA

Bariven S.A.

F3- Rotación de inventarios (Cobertura)

OBJETIVO ESTRATEGICO: OPTIMIZAR USO DEL CAPITAL

INDICADOR: ROTACION DE INVENTARIOS O COBERTURA

INTENCION DE LA MEDICION: MINIMIZAR EL COSTO DE OPORTUNIDAD PARA LA CORPORACION MANEJO DE LOS INVENTARIOS.

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION:
MENSUAL

UNIDADES DE MEDICION:
VECES AL AÑO, MESES DE CONSUMO

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: R- CONSUMO ULTIMOS 12 MESES C- EXISTENCIAS FINAL PERIODO x12
EXISTENCIAS FINAL EXISTENCIAS FINAL CONSUMO ULTIMOS 12 MESES

NOTAS/SUPUESTOS:

EL VALOR DE LAS EXISTENCIAS QUE DEBE CONSIDERARSE EL VALOR FINAL

PROXIMOS PASOS:

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA:

- X DISPONIBLE ACTUALMENTE
- DISPONIBLE PARCIALMENTE
- N/D

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION:

DIRECTAMENTE DE LOS SISTEMAS DE CADA EX-FILIAL

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:

PRONOSTICOS DE CONSUMO Y PRONOSTICO DE INVENTARIO, ANALISIS DE COMPORTAMIENTO HISTORICO Y REALIZACION DE BENCHMARKING.

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS:

PRESIDENCIA/
G.GENERAL

RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META:

GERENCIAS UNID.CAMPO

RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE:

APOYO Y GESTION CCS. (TOTAL)
APOYO / GESTION AREAS (U.C.)

INDICADOR DISPONIBLE:
INMEDIATA

META DISPONIBLE:
SEPTIEMBRE 1998

META	1998	1999	2000	2001	5 años	10 años
1997	1.5	2.0	2.0	2.0	1.5	2.0
GLOBAL:	1.5	2.0	2.0	2.0	1.5	2.0
E&P:	1.5	2.0	2.0	2.0	1.5	2.0
M&M:	1.5	2.0	2.0	2.0	1.5	2.0

GLOBAL:
>4 VECES/
AÑO



PDVSA

Bartvon S.A.

F3- Existencias/Compras

OBJETIVO ESTRATEGICO: OPTIMIZAR USO DEL CAPITAL
INDICADOR: EXISTENCIAS / DESEMBOLOS DE COMPRAS
INTENCION DE LA MEDICION: INCENTIVAR EL MANEJO EFICIENTE DE LAS CADENAS DE SUMINISTRO (MINIMIZAR MANEJO INVENTARIOS)

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION:
 MENSUAL
UNIDADES DE MEDICION:
 PORCENTAJE (%)

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: EXISTENCIA AL FINAL DEL PERIODO x 100
 DESEMBOLOS DE COMPRAS PERIODO

PROXIMOS PASOS:

NOTAS/SUPUESTOS:
 - LAS EXISTENCIAS INCLUYEN INVENTARIO PARA PROYECTOS E INVERSION
 - NO SE INCLUYEN COMO EXISTENCIA EL INVENTARIO ADMINISTRADOS POR PROVEEDORES

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA:
 X DISPONIBLE ACTUALMENTE
 DISPONIBLE PARCIALMENTE
 N/D

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION:
 DIRECTAMENTE DE LOS SISTEMAS DE CADA EX-FILIAL

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:
 ANALISIS DE COMPORTAMIENTO HISTORICO Y COMPARACION CON BENCHMARKS DE CAPS.

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS:
 PRESIDENCIA/
 G.GENERAL

RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META:
 GERENCIAS UNID. CAMPO

RESPONSABLE VECTOR: GCIA SOPORTE

RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE:
 APOYO Y GESTION CCS. (TOTAL)
 APOYO/GESTION AREAS (U.C.)

INDICADOR DISPONIBLE:
 INMEDIATA
META DISPONIBLE:
 SEPTIEMBRE 1998

META	1998	1999	2000	2001	5 años	10 años
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	---------------	----------------

1997	GLOBAL :	20.5 %	18%			GLOBAL:
	E&P :					<5%
	M&M:					(CAPS 3%)



PDVSA

Bariven S.A.

C1- Satisfacción del cliente

OBJETIVO ESTRATEGICO: SER LA MEJOR OPCION DE SERVICIO PARA NUESTROS CLIENTES

INDICADOR: % **SATISFACCION DEL CLIENTE**

INTENCION DE LA MEDICION: IDENTIFICAR Y CUMPLIR CON LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EN CUANTO AL SERVICIO DE PROCURA

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION:
SEMESTRAL/ANUAL

UNIDADES DE MEDICION:
PORCENTAJE (%)

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: LA MEDICION SE OBTENDRA MEDIANTE LA APLICACION DE UN INSTRUMENTO ACORDE PARA RECOGER ESTAS OPINIONES (ENCUESTA-CUESTIONARIO)

NOTAS/SUPUESTOS:
- APLICACION DE CRITERIOS ESTADISTICOS PARA APLICACION DEL INSTRUMENTO
- SE APLICARA A LO LARGO DE TODA LA ORGANIZACION.

PROXIMOS PASOS:
BUSCAR APROBACION DEL COMITE DE OPERACIONES DE BARIVEN

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA:
DISPONIBLE ACTUALMENTE
DISPONIBLE PARCIALMENTE
X N/D

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION:
CLIENTE DEL SERVICIO DE PROCURA SE RECOMIENDA LA UTILIZACION DE ASESORIA EXTERNA PARA EL DISEÑO, LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE RESULTADOS.

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:
- BENCHMARKING (EXTERNOS - INTERNOS)

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS:
PRESIDENCIA/
G.GENERAL

RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META:
GGIA 1ER NIVEL
GERENCIAS UNID.CAMPO
RESPONSABLE VECTOR: GGIA SOPORTE

RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE:
APOYO Y GESTION CCS. (TOTAL)
EQUIPOS DE PROCURA AREAS (U.C.)

INDICADOR DISPONIBLE
Junio 1999
META DISPONIBLE:
1999

META	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>5 años</u>	<u>10 años</u>
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	---------------	----------------

1997
NO HAY MEDICION DISPONIBLE

GLOBAL:
>90%



PDVSA

Bartiven S.A.

C3- Desembolso de compras en el país

OBJETIVO ESTRATEGICO: FOMENTAR INTEGRACION SECTOR CONEXO AL NEGOCIO PETROLERO

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION: MENSUAL

INDICADOR: % DESEMBOLSO DE COMPRAS EN EL PAIS

UNIDADES DE MEDICION: PORCENTAJE (%)

INTENCION DE LA MEDICION: INCENTIVAR LA MAXIMIZACION DEL VOLUMEN DE COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS EN EL PAIS.

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES:

$\frac{\text{DESEMBOLSOS EN EL PAIS (Bs.)}}{\text{TOTAL DESEMBOLSOS EN Bs.}} \times 100$

NOTAS/SUPUESTOS:

- INCLUYEN COMPRAS DE ORIGEN NACIONAL MAS COMPRAS DE IMPORTACION INDIRECTA

PROXIMOS PASOS:

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA:

X DISPONIBLE ACTUALMENTE
DISPONIBLE PARCIALMENTE
N/D

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION:

DIRECTAMENTE DE LOS SISTEMAS DE CADA EX-FILIAL

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:

PRONOSTICOS DE COMPRAS ELABORADOS POR EL CLIENTE; ANALISIS DE COMPORTAMIENTO HISTORICO
BUSQUEDA DE CUMPLIMIENTO DE LINEAMIENTOS DE PDVSA. ESTABLECER METAS BASADOS EN RANGOS. ALIANZA INTEREMPRESAS

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS:

PRESIDENCIA/
G.GENERAL

RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META:

G CIA TIER NIVEL
GERENCIAS UNID. CAMPO

RESPONSABLE VECTOR: G CIA INTEGRACION

RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE:

APOYO Y GESTION CCS. (TOTAL)
APOYO/GESTION AREAS (U.C.)

INDICADOR DISPONIBLE: INMEDIATA

META DISPONIBLE: INMEDIATA

GERENCIA TERA LINEA Y DE
METAS UNIDADES DE CAMPO

1998
1999

2000

2001

5 años

10 años

1997

GLOBAL: 63%

GLOBAL: (65%)

GLOBAL: (68%)

GLOBAL: > 80%



PDVSA

Bariven S.A.

1- Monto nuevos negocios

OBJETIVO ESTRATEGICO: DESARROLLAR SERVICIOS MAYOR VALOR/CIENTES

INDICADOR: MONTO NUEVOS NEGOCIOS

INTENCION DE LA MEDICION: ORIENTAR LA GESTION A LA GENERACION DE VALOR AGREGADO PARA PDVSA

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION: MENSUAL ACUMULADO

UNIDADES DE MEDICION: BOLIVARES

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: MONTO (Bs) DE NUEVOS SERVICIOS AL CLIENTE Y NUEVOS NEGOCIOS CON TERCEROS

NOTAS/SUPUESTOS:

PROXIMOS PASOS:

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA:

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION:

DISPONIBLE ACTUALMENTE
DISPONIBLE PARCIALMENTE
X N/D

BASE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE UNIDADES DE CAMPO

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:

PRONOSTICOS DE DESEMBOLOSOS POR COMPRAS DE TERCEROS Y ESTIMADOS DE NUEVOS SERVICIOS A OFRECER

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS:
PRESIDENCIA/
G.GENERAL

RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META:
GERENCIAS UNID.CAMPO, DE INTEGRACION Y PLANIFICACION
RESPONSABLE VECTOR: GCIA.PLANIFICACION

RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE:
APOYO Y GESTION (CCS)

INDICADOR DISPONIBLE:
1999
META DISPONIBLE:1999

META	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>5 años</u>	<u>10 años</u>
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	---------------	----------------

1997

30 MMMBs

500 MMMBs



PDVSA

Bariven S.A.

12- Entrega a tiempo

OBJETIVO ESTRATEGICO: ALINEACION CON CLIENTE PARA PLANIFICACION OPORTUNA DE NECESIDADES.

INDICADOR: % DE ENTREGA A TIEMPO (SEGUN TIEMPO ACORDADO O REAL)

INTENCION DE LA MEDICION: PROMOVER LA EFECTIVA PLANIFICACION DE REQUER. DE MATERIALES PARA SATISFACER LA OPORTUNIDAD DE SUMINISTRO.

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION:

MENSUAL

UNIDADES DE MEDICION:
PORCENTAJE (%)

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: No. RENGS. RECIBIDOS CON FECHA DE ENTREGA < 6 = A FECHA REQUERIDA x 100
TOTAL RENGLONES RECIBIDOS

PROXIMOS PASOS:

NOTAS/SUPUESTOS:
- SE DEBERA TOMAR LA DATA TAL CUAL SE CARGADA A LOS SISTEMAS.
- LA FECHA REQUERIDA, CUANDO SEA POSIBLE, DEBERA SER REAL (CONSIDERANDO LEAD-TIME Y TIEMPO DE PROCURA).

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA:

DISPONIBLE ACTUALMENTE

X DISPONIBLE PARCIALMENTE

N/D

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION:

DIRECTAMENTE DE LOS SISTEMAS DE CADA EX-FILIAL

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:

ANALISIS DE COMPORTAMIENTO HISTORICO, ESTABLECIMIENTOS DE EQUIPOS DE TRABAJO POR PROCESOS. INTELIGENCIA DE MERCADO, DEFINIR LEAD TIMES Y TIEMPOS PROMEDIOS DE PROCURA, ACUERDOS CON CLIENTES

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS:

G.GENERAL Y G.1ERA LINEA

RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META:

GERENCIAS UNID.CAMPO Y UNID.PROCURA CCS

RESPONSABLE VECTOR: GCIA INTEGRACIÓN

RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE:

APOYO Y GESTION CCS. (TOTAL) APOYO/GESTION AREAS (U.C.)

INDICADOR DISPONIBLE

junio 1999

META DISPONIBLE:
1999

META

1998

1999

2000

2001

5 años

10 años

1997

GLOBAL:

63%

70%

GLOBAL:

>90%



PDVSA

Bariven S.A.

13-Compras bajo Convenios/Alianzas

OBJETIVO ESTRATEGICO: DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE SUMINISTRO ADECUADAS ALAS NECESIDADES DE CLIENTES.

INDICADOR: % COMPRAS BAJO CONVENIOS/ALIANZAS

INTENCION DE LA MEDICION: FORTALECER PRACTICAS DEL SUMINISTRO ESTRATEGICO MEDIANTE LA MAXIMIZACION DE CONVENIOS/ALIANZAS

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION: - Beneficios MENSUAL

UNIDADES DE MEDICION: PORCENTAJE (%)

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES:

MONTO EN Bs. DE COLOCACIONES BAJO CONVENIOS/ALIANZAS x 100
 TOTAL MONTO COLOCADO POR BARIVEN

NOTAS/SUPUESTOS:

- SE INCLUYEN COLOCACIONES POR IMPORTACION DIRECTA.
- PARA LAS ALIANZAS SE CONSIDERARA EL DESEMBOLOSO
- INCLUYE COMISARIATO.

PROXIMOS PASOS:

INCORPORAR COLOCACIONES POR IMPORTACION DIRECTA,ENERO 99

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA:

- X DISPONIBLE ACTUALMENTE
- DISPONIBLE PARCIALMENTE
- N/D

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION:

- SISTEMAS DE EX-FILIALES (COMPRA LOCAL)
- REPORTE ESTADISTICO MECANIZADO (COMPRA INTERNACIONAL)

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:

- BENCHMARKING Y COMPORTAMIENTO HISTORICO
- ANALISIS DE POTENCIALES DE COMPRAS BAJO CONVENIOS.

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS:

PRESIDENCIA/
G.GENERAL

RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META:

GERENCIAS UNID.CAMPO
Y UNID.PROCURA CCS

RESPONSABLE VECTOR: gCIA INTEGRACIÓN

RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE:

(TOTAL E IMPORTACION)
APOYO/GESTION AREAS
(LOCAL POR U.C.)

INDICADOR DISPONIBLE:

AGOSTO 1998

META DISPONIBLE:

OCTUBRE 1998

META

1998

1999

2000

2001

5 años

10 años

1997

LOCAL : 34%

IMPORT. : 26%

GLOBAL : 31%

LOCAL : 45%

IMPORT. : 22%

GLOBAL : 37%

LOCAL : 55%

IMPORT. : 30%

GLOBAL : 47%

GLOBAL:

>80%



PDVSA

Bariven S.A.

14. % Conformidad en el suministro de materiales

OBJETIVO ESTRATEGICO: OPTIMIZAR OPERACIONES Y ASEGURAR CALIDAD A TRAVES DEL PROCESO DE PROCURA

INDICADOR: % CONFORMIDAD EN EL SUMINISTRO DE MATERIALES

INTENCION DE LA MEDICION: ASEGURAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE PROCURA.

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION: TRIMESTRAL

UNIDADES DE MEDICION: PORCENTAJE (%)

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: $\frac{\text{No. DE PIEZAS/UNIDADES DESPACHADAS CONFORMES}}{\text{TOTAL No. DE PIEZAS/UNIDADES DESPACHADOS AL CLIENTE}} \times 100$

NOTAS/SUPUESTOS:

- MEDIR A NIVEL DETALLADO (No. PIEZAS P/RENGLON SOLICITADO)
- CONFORMIDAD DEFINIDA POR CUMPLIMIENTO DE TERMINOS DE LA REQUISICION: CANTIDAD, ESPECIFICACIONES, PRUEBAS Y DOCUMENTOS.

PROXIMOS PASOS: DEFINIR PROCEDIMIENTO DETALLADO PARA CALCULO.

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA: DISPONIBLE ACTUALMENTE
DISPONIBLE PARCIALMENTE
X N/D

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION:

- AHORA SE TIENE A NIVEL DEL ENTREGA DE MATERIAL (CONTROL DE CALIDAD).
- LEVANTAMIENTO DE INFORMACION MANUAL
- REQUIERE P.TOS. FOCALES DE CALIDAD EN CADA UNIDAD DE CAMPO

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:

- EVALUAR COMPORTAMIENTO SITUACION ACTUAL Y COMPORTAMIENTO HISTORICO
- ACORDAR CON CLIENTE METAS.

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS: PRESIDENCIA/ G.GENERAL	RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META: GERENCIAS UNID.CAMPO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE: ING. MATERIALES SOPORTE (TOTAL) PTOS. FOCALES CALIDAD (U.C.)	INDICADOR DISPONIBLE: Junio 1999 META DISPONIBLE: Junio99
	RESPONSABLE VECTOR: GCIA SOPORTE		

META	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>5 años</u>	<u>10 años</u>
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	---------------	----------------

<u>1997</u>	GLOBAL: XX%					GLOBAL: 99%
-------------	-----------------------	--	--	--	--	-----------------------



PDVSA

Bariven S.A.

OTROS INDICADORES DE RESULTADOS



PDVSA

Bariven S.A.

11-º Desembolsos por Bariven /Total desembolsos IPPCN

OBJETIVO ESTRATEGICO: DESARROLLAR OPORTUNIDADES DE SERVICIOS DE MAYOR VALOR Y NUEVOS CLIENTES.
INDICADOR: % DESEMBOLSOS POR BARIVEN/TOTAL DE DESEMBOLSOS IPPCN
INTENCION DE LA MEDICION: MEDIR LA MAGNITUD DEL NEGOCIO DE BARIVEN DENTRO DELNEGOCIO GLOBAL.

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION: SEMESTRAL
UNIDADES DE MEDICION: PORCENTAJE (%)

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: DESEMBOLSOS POR ADQUISICIONES DE BARIVEN X 100
TOTAL DESEMBOLSOS POR INV.Y GASTOS DELA IPPCN

PROXIMOS PASOS:

NOTAS/SUPUESTOS:
SE DEBEN INCLUIR SOLO COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS QUE REALICE BARIVEN.
NO SE INCLUYE LA DEPRECIACION DENTRO DE LOS DESEMBOLSOS DE LA IPPCN.

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA:

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION:

- X DISPONIBLE ACTUALMENTE
- DISPONIBLE PARTIALMENTE
- N/D

INFORMACION PROVENIENTE DE LAS CF26 Y DE FINANZAS
SE CALCULA MANUALMENTE.
REQUIERE AJUSTES MANUALES

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:

PRONOSTICO DE COMPRAS ELABORADOS POR EL CLIENTE Y LOS PTOS. DE INVERSIONES Y GASTOS DE OPERACION
DEFINICION DE LA ORIENTACION DEL NEGOCIO

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS:

RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META:

RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE:

INDICADOR DISPONIBLE:

PRESIDENCIA
GTE.GENERAL

GTES .UND.CAMPO

UNID. PLANIFICACION ESTRATEG.

INMEDIATO

META DISPONIBLE:
JUNIO 1999

META

1998

1999

2000

2001

5 años

10 años

1997

24.5 %

19.4 %

19 %

--	--	--	--	--	--	--	--



PDVSA

Bativen S.A.

14. Tiempo promedio de procura

OBJETIVO ESTRATEGICO: OPTIMIZAR OPERACIONES Y ASEGURAR CALIDAD A TRAVES DEL PROCESO DE PROCURA.

INDICADOR: TIEMPO PROMEDIO DE PROCURA

INTENCION DE LA MEDICION: ESTABLECER TIEMPO PROMEDIO TRANSCURRIDO ENTRE LA FECHA DE RECEPCION RPM Y LA FECHA DE RECEPCION DEL MATERIAL

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION: MENSUAL

UNIDADES DE MEDICION: SEMANAS

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: SUM(TIEMPO FECHAS RECIBO RPM Y FECHA DE RECEPCION) / NUMERO TOTAL DE RENGLONES RECIBIDOS

NOTAS/SUPUESTOS: IDENTIFICAR EL SUMINISTRO POR TIPO DE MATERIAL

PROXIMOS PASOS: REALIZAR EJERCICIO PARA 1997 Y 1998

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA: **ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION:**
 DISPONIBLE ACTUALMENTE
 DISPONIBLE PARTIALMENTE
 X N/D
 SISTEMAS DE MATERIALES DE CADA EX-FILIAL

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:
 INFORMACION DE LAS UNIDADES DE CAMPO DE PROCURA Y BENCHMARKING

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS: GERENTES UNIDADES DE CAMPO	RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META: LIDERES/SUPERVISORES UNIDADES DE CAMPO DE PROCURA	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE: APOYO Y GESTION CCS. (TOTAL) APY/GESTION AREAS (POR U.C.)	INDICADOR DISPONIBLE: JUNIO 99 META DISPONIBLE: 1999
---	---	--	---

	META	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>5 años</u>	<u>10 años</u>
<u>1997</u>	E&P	8-10					
	MM&Q	6 - 8					



PDVSA

Bativen S.A.

14- Compras/Personal

OBJETIVO ESTRATEGICO: OPTIMIZAR OPERACIONES Y ASEGURAR CALIDAD DEL PROCESO.

INDICADOR: **COMPRAS / PERSONAL**

INTENCION DE LA MEDICION: DETERMINAR RELACION ENTRE EL VOLUMEN DESEMBOLSOS POR COMPRAS Y PERSONAL INVOLUCRADO

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION:
MENSUAL

UNIDADES DE MEDICION:
BOLIVARES O \$

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES:

TOTAL DESEMBOLSOS POR COMPRAS
TOTAL DE PERSONAL

NOTAS/SUPUESTOS:
DESEMBOLSOS POR COMPRAS ACUMULADO DEL PERIODO (ULT.12 MESES) Y PERSONAL EFECTIVO (FUERZA LABORAL EFECTIVA) ULTIMO MES

PROXIMOS PASOS:

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA:

X DISPONIBLE ACTUALMENTE
DISPONIBLE PARTIALMENTE
- N/D

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION:
SISTEMAS DE MATERIALES DE CADA EX-FILIAL
UNIDAD DE PERSONAL

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:
INFORMACION DE LAS UNIDAD DE PERSONAL Y SISTEMAS DE MATERIALES

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS: GCIA. GENERAL	RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META: GERENTES UNIDADES DE CAMPO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE: APOYO Y GESTION CCS. (TOTAL) APY/GESTION AREAS (POR U.C.)	INDICADOR DISPONIBLE: JUNIO 99 META DISPONIBLE: 1999
--	--	--	---

META	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>5 años</u>	<u>10 años</u>
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	---------------	----------------

<u>1997</u>						
-------------	--	--	--	--	--	--



PDVSA

Bariven S.A.

AO2- Implantación de SAP

OBJETIVO ESTRATEGICO: ADECUAR PLATAFORMA DE TECNOLOGIA DE INFORMACION	FRECUENCIA DE ACTUALIZACION: MENSUAL
INDICADOR: IMPLANTACION DEL SAP	UNIDADES DE MEDICION: INFORME DE ACTIVIDADES
INTENCION DE LA MEDICION: HACER SEGUIMIENTO AL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES SOBRE LA IMPLANTACION DEL SAP	

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: MEDICION DEL PROGRESO EN LA IMPLANTACION DEL SISTEMA

NOTAS/SUPUESTOS:
AVANCE DE ACUERDO A LA COMPLETACION DE LAS ACTIVIDADES

PROXIMOS PASOS:
CONOCER CRONOGRAMA SOBRE IMPLANCION DEL SISTEMA

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA:
DISPONIBLE ACTUALMENTE
DISPONIBLE PARTIALMENTE
X N/D

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION:
GERENCIA DE SOPORTE/PROYECTO SIMCOR

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:
IFORMACION DE LA GERENCIA DE SOPORTE

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS:
PRESIDENTE
GCIA. GENERAL
GERENCIA DE SOPORTE

RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META:
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE:
EQUIPO GERENCIAL AMPLIADO

INDICADOR DISPONIBLE:
1ER. TRIM. 99
META DISPONIBLE:
1ER. TRIM. 99

	META	1998	1999	2000	2001	5 años	10 años
1997		CUMPLI- MIENTO: 100%	CUMPLI- MIENTO: 100%				



Bariven S.A.

A03- Implantación del BSC

OBJETIVO ESTRATEGICO: MEJORAR LA DISPONIBILIDAD Y USO DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA	FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN: TRIMESTRAL
INDICADOR: IMPLANTACION DEL BSC	UNIDADES DE MEDICION: INFORME DE ACTIVIDADES
INTENCION DE LA MEDICION: MEDIR EL AVANCE DE LAS ACTIVIDADES HACIA LA APLICACION DEL BSC	

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: MEDIR EL AVANCE DE LAS ACTIVIDADES HACIA LA APLICACIÓN DEL BSC

NOTAS/SUPUESTOS: AVANCE DE ACUERDO A LA COMPLETACION DE ACTIVIDADES. PLAN DE INCLUIR: DEFINICION, DIVULGACION, IMPLANTACION AUTOMATIZACION SEGUIMIENTO

PROXIMOS PASOS: DEFIR PLAN HACIA LA COMPLETACION DEL DESARROLLO DE BSC.

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA: DISPONIBLE ACTUALMENTE DISPONIBLE PARTIALMENTE X N/D	ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION: TODA LA ORGANIZACION
--	--

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:
INFORMACION SUMINISTRADA POR LOS GERENTES UNIDADES DE CAMPO Y GERENCIA DE PLANIFICACION

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS: PRESIDENCIA GCIA. GENERAL	RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META: GERENTE PLANIFICACION GERENTE SOPORTE	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE: GERENCIA DE PLANIFICACION, APOYO Y GESTION CCS. (TOTAL)	INDICADOR DISPONIBLE: Junio 99 META DISPONIBLE: 1999
---	--	---	---

META	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>5 años</u>	<u>10 años</u>
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	---------------	----------------

1997



Bariven S.A.

AO3- Resultados de Benchmarking de procesos y de precios

OBJETIVO ESTRATEGICO: MEJORAR LA DISPONIBILIDAD Y USO DE INFORMACION ESTRATEGICA

INDICADOR: RESULTADOS DE BENCHMARKING DE PROCESOS Y DE PRECIOS

INTENCION DE LA MEDICION: CONSOLIDAR INFORMACION RESULTANTE DEL BENCHMARKING DE PROCESOS O PRECIOS

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION: SEMESTRAL/TRIMESTRAL

UNIDADES DE MEDICION: INFORME DE RESULTADOS

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: MEDICION AL CUMPLIMIENTO DE UN PLAN DE ACCIONES DE BENCHMARKING RELACIONADOS A PROCESOS O PRECIOS.

NOTAS/SUPUESTOS: RESULTADOS DE ACUERDO A LA CULMINACION DE LOS PROYECTOS ESTABLECIDOS CADA SEMESTRE EN PROCESOS, TRIMESTRALMENTE EN PRECIOS.

PROXIMOS PASOS: REVISAR ESTRATEGIA DE INTELIGENCIA DE MERCADO Y DE BENCHMARKING

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA: DISPONIBLE ACTUALMENTE
DISPONIBLE PARTIALMENTE
X N/D

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION: SUMINISTRO DE INFORMACION MANUAL POR RESPONSABLES DE CADA PROYECTO

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS: EJERCICIO ESTRATEGICO DE PLANIFICACION SE ESTABLECERAN METAS CADA AÑO.

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS: GERENTE DE PLANIFICACION	RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META: LIDERES DE EQ. DE PLANIFICACION	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE: EQ. PLANIFICACION ESTRATEG. EQ. INTELIGENCIA DE MERCADO EQ. NUEVOS NEGOCIOS	INDICADOR DISPONIBLE: 4to. TRIM. 98 META DISPONIBLE: 4to. TRIM. 98
---	---	--	---

META 1998 1999 2000 2001 5 años 10 años

<u>1997</u>	CUMPLI- MIENTO: 100%	CUMPLI- MIENTO: 100%				
-------------	------------------------------------	------------------------------------	--	--	--	--



Esariven S.A.

AO2- Implantación Comercio Electrónico

OBJETIVO ESTRATEGICO: ADECUAR PLATAFORMA DE TECNOLOGIA DE INFORMACION

INDICADOR: **IMPLANTACION COMERCIO ELECTRONICO**

INTENCION DE LA MEDICION: HACER SEGUIMIENTO AL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES SOBRE LA HERRAMIENTA DEL COMERCIO ELECTRONICO

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION: MENSUAL

UNIDADES DE MEDICION: INFORME DE ACTIVIDADES

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: MEDICION DEL PROGRESO EN LA IMPLANTACION DEL SISTEMA

NOTAS/SUPUESTOS: AVANCE DE ACUERDO A LA COMPLETACION DE LAS ACTIVIDADES

PROXIMOS PASOS: CONOCER CRONOGRAMA SOBRE IMPLANCION DE HERRAMIENTA

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA: DISPONIBLE ACTUALMENTE
DISPONIBLE PARTIALMENTE
X N/D

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION: GERENCIA DE SOPORTE

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS: INFORMACION DE LA GERENCIA DE SOPORTE

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS: PRESIDENTE GCIA. GENERAL	RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META: GERENCIA DE SOPORTE	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE: EQUIPO GERENCIAL AMPLIADO	INDICADOR DISPONIBLE: 1ER. TRIM. 99	META DISPONIBLE: 1ER. TRIM. 99
--	---	--	---	--

	META	1998	1999	2000	2001	5 años	10 años
1997			CUMPLI- MIENTO: 100%				



PDVSA
EQUIVEN S.A.

INDICADORES DE TENDENCIA LISTA COMPLETA

Año

ACTUALIZACION:

ACION:
(%)

S:

CRITERIOS DE
DO SAP.

TICAS Y

DISPONIBLE:

ONIBLE:

10 años



PBVSA

Bariven S.A.

C3- % Participación nacional en procesos licitatorios.

OBJETIVO ESTRATEGICO: FOMENTAR INTEGRACION DEL SECTOR CONEXO AL NEGOCIO PETROLERO.

INDICADOR: % PARTICIPACION EMPRESAS NACIONAL EN PROCESOS LICITATORIOS

INTENCION DE LA MEDICION: MONITOREAR EL GRADO DE PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS NACIONALES EN LOS PROCESOS LICITATORIOS.

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION:
MENSUAL

UNIDADES DE MEDICION:
PORCENTAJE (%)

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES:

SUM (No. EMPRESAS NACIONALES PARTICIPANTES EN C/PROCESO)
SUM (No. TOTAL DE EMPRESAS PARTICIPANTES EN TODOS PROCESOS)

NOTAS/SUPUESTOS:

EMPRESAS NACIONALES INCLUYE PARTICIPACION FABRICANTES NACIONALES Y DISTRIBUIDORES

PROXIMOS PASOS:
DEFINIR A NIVEL DE EQUIPOS DE PROCURA RECOLECCION DE INF

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA:

DISPONIBLE ACTUALMENTE
DISPONIBLE PARTIALMENTE
X N/D

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION:
DOCUMENTACION DE CADA PROCESO (COMISIONES)
EQ. DE PROCURA

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:

ANALISIS DE COMPORTAMIENTO HISTORICO DE PARTICIPACION NACIONAL

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS:
PRESIDENCIA/
GCIA. GENERAL

RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META:
GTES. UNIDADES DE CAMPO

RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE:
ASUNTOS CORPORATIVOS

INDICADOR DISPONIBLE:
JUNIO 99
META DISPONIBLE:
1999

META

1998

1999

2000

2001

5 años

10 años

1997



Mariven S.A.

12. % RDM requeridas antes del tiempo promedio de procura

OBJETIVO ESTRATEGICO: ALINEACION CON CLIENTE PARA PLANIFICACION OPORTUNA DE NECESIDADES.		FRECUENCIA DE ACTUALIZACION: SEMESTRAL				
INDICADOR: % RDM REQUERIDAS ANTES DEL TIEMPO PROMEDIO DE PROCURA.		UNIDADES DE MEDICION: PORCENTAJE (%)				
INTENCION DE LA MEDICION: EVALUAR EL GRADO DE PLANIFICACION DE LOS REQUERIMIENTOS DE MATERIALES RECIBIDOS.						
DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: NO. RDM CON TIEMPO DE ENTREGA MENOR AL TIEMPO DE PROCURA X 100		TOTAL NO. RDM RECIBIDAS				
NOTAS/SUPUESTOS: EN EL TIEMPO PROMEDIO DE PROCURA SE INCLUYE : GESTION ADMINISTRATIVA DE PROCURA, FABRICACION, LOGISTICA DE ENTREGA. POR TIPO DE MATERIAL.						
LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA: DISPONIBLE ACTUALMENTE DISPONIBLE PARCIALMENTE X N/D		ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION: ACTIVIDADES DE INTELIGENCIA DE MERCADO INFORMACION EXTRAIDA DE LOS SISTEMAS DE CADA EX-FILIAL PLANIFICACION DE PROCURA DEL CLIENTE				
FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS: AMALISIS DE COMPORTAMIENTO HISTORICO DEL INDICADOR TIEMPO PROMEDIO DE ENTREGA DE PROCURA.						
RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS: GCIA. GENERAL	RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META: GTE. UNIDAD DE CAMPO EQUIPOS DE PROCURA	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE: EQ PROCURA POR PROCESO (U.C) APOYO Y GESTION CCS. (GLOBAL)	INDICADOR DISPONIBLE: 1er TRIM. 99 META DISPONIBLE: 1er TRIM. 99			
META	1998	1999	2000	2001	5 años	10 años
<u>1997</u>						
24.5%						



GATIBOSA S.A.

14. % Proveedores activos calificados

OBJETIVO ESTRATEGICO: OPTIMIZAR OPERACIONES Y ASEGURAR CALIDAD A TRAVES DEL PROCESO DE PROCURA

INDICADOR: % **PROVEEDORES ACTIVOS CALIFICADOS**

INTENCION DE LA MEDICION: PROMOVER QUE LA PROCURA SE REALICE PRINCIPALMENTE CON PROVEEDORES CONFIABLES

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION: TRIMESTRAL

UNIDADES DE MEDICION: PORCENTAJE (%)

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: NO. PROVEEDORES ACTIVAS CALIFICADAS X 100 / NO. PROVEEDORES ACTIVAS EN EL PERIODO

NOTAS/SUPUESTOS: SE CONSIDERA PROVEEDORES ACTIVOS AQUELLOS QUE HAN RECIBIDO POR LO MENOS 1 ORDEN DE COMPRA EN EL PERIODO. PROVEEDOR CALIFICADO ES EL QUE PASA CRITERIOS DE EVAEMP, EVADIS.

PROXIMOS PASOS:

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA: DISPONIBLE ACTUALMENTE
DISPONIBLE PARTIALMENTE
X N/D

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION: SISTEMA EVAEMP
SISTEMA EVADIS
SISTEMAS DE MATERIALES DE EX-FILIALES

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS: DIAGNOSTICO DE EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS: GCIA. GENERAL	RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META: GTE. UNIDADES DE CAMPO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE: UNIDADES DE PROCURA POR PROCESO EN U.C.	INDICADOR DISPONIBLE: 1ER TRIM 99 META DISPONIBLE: 1ER TRIM 99
--	--	--	---

META	1998	1999	2000	2001	5 años	10 años
1997						

14-Tiempo promedio de colocación de ODC

OBJETIVO ESTRATEGICO: OPTIMIZAR OPERACIONES Y ASEGURAR CALIDAD A TRAVES DEL PROCESO DE PROCURA.

INDICADOR: TIEMPO PROMEDIO DE COLOCACION DE LA ORDEN DE COMPRA

INTENCION DE LA MEDICION: MEDIR CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA ORG. A LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE MEDIANTE EL TIEMPO PROMEDIO DE PROCESO

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: SUM/ NÚMERO DE DÍAS ENTRE EMISIÓN DE RDM Y ODC PARA CADA COLOCACIÓN REALIZADA
 TOTAL DE ODC COLOCADAS HASTA LA FECHA

NOTAS/SUPUESTOS:
 ES EL NUMERO DE DIAS PROMEDIO TRANSCURRIDOS ENTRE LA EMISION DE UNA REQUISICION DE COMPRA DE MATERIALES (RDC) Y LA COLOCACION LA ODC RESPECTIVA INCLUIR LAS RDC EMITIDAS BAJO CONVENIOS

PROXIMOS PASOS:
 LEVANTAR DATOS PARA 1997 Y ULTIMO MES DISPONIBLE 1998

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA:

DISPONIBLE ACTUALMENTE	ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION: SISTEMAS DE MATERIALES DE CADA EX-FILIAL
X DISPONIBLE PARCIALMENTE	
N/D	

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:
 BENCHMARKING

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS: GERENTES UNIDADES DE CAMPO	RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META: LIDERES/SUPERVISORES DE EQUIPOS DE PROCURA	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE: APOYO/GESTION CCS. (TOTAL) APOYO/GESTION AREAS (U.C.) EQ. DE PROCURA (C/PROCESO)	INDICADOR DISPONIBLE: 4to. TRIM. 98 META DISPONIBLE: 4to. TRIM. 98
---	--	---	---

META	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>5 años</u>	<u>10 años</u>
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	---------------	----------------

<u>1997</u>	GLOBAL: 7%			GLOBAL: XX%		
POR PROCESOS:	7%					

14-Tiempo promedio de entrega del proveedor

OBJETIVO ESTRATEGICO: OPTIMIZAR OPERACIONES Y ASEGURAR CALIDAD A TRAVES DEL PROCESO DE PROCURA.

INDICADOR: TIEMPO PROMEDIO DE ENTREGA DEL PROVEEDOR

INTENCION DE LA MEDICION: MEDIR LA RESPUESTA PROMEDIO REAL PARTE DEL PROVEEDOR AL LA ORDEN DE COMPRA

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION: MENSUAL

UNIDADES DE MEDICION: NUMERO DE DIAS

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES:
$$\frac{\text{SUM(NÚMERO DE DÍAS ENTRE EMISIÓN DE ODC Y RECEPCIÓN DEL MATERIAL) - TOTAL Y por TOTAL DE RENGLONES RECIBIDOS HASTA LA FECHA}}{\text{TIPO MATERIAL}}$$

NOTAS/SUPUESTOS: ES EL NUMERO DE DIAS PROMEDIO TRANSCURRIDOS ENTRE LA FECHA DE EMISION DE UNA ORDEN DE COMPRA (ODC) Y FECHA DE LA ENTREGA DEL MATERIAL

PROXIMOS PASOS: LEVANTAR DATOS PARA 1997 Y ULTIMO MES DISPONIBLE 1998

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA: DISPONIBLE ACTUALMENTE
X DISPONIBLE PARCIALMENTE
N/D

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION: SISTEMAS DE MATERIALES DE CADA EX-FILIAL SE DEBE COMPARAR CON LOS LEAD-TIMES TEORICOS DE CADA TIPO DE MATERIAL

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS: ACTUALIZACION DE LOS LEAD-TIMES POR TIPO DE MATERIAL (ORIGEN NACIONAL Y ORIGEN IMPORTADO)

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS: GERENTES UNIDADES DE CAMPO	RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META: LIDERES/SUPERVISORES DE EQUIPOS DE PROCURA	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE: APOYO Y GESTION CCS. (TOTAL) APOYO/GESTION AREAS (U.C.) EQ. DE PROCURA (C/PROCESO)	INDICADOR DISPONIBLE: JUNIO 99 META DISPONIBLE: 1999
---	--	---	---

META	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>5 años</u>	<u>10 años</u>
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	---------------	----------------

<u>1997</u>	<u>GLOBAL :</u> <u>?</u> %					<u>GLOBAL:</u> <u>XX</u> %
	<u>POR TIPO DE MATERIAL :</u> <u>?</u> %					



PDVSA

Bariven S.A.

14 - Fuerza Laboral Efectiva

OBJETIVO ESTRATEGICO: OPTIMIZAR OPERACIONES Y ASEGURAR CALIDAD A TRAVES DEL PROCESO DE PROCURA

INDICADOR: FUERZA LABORAL EFECTIVA

INTENCION DE LA MEDICION: MONITOREAR COMPORTAMIENTO DE LA FUERZA LABORAL DE BARIVEN

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION:
MENSUAL

UNIDADES DE MEDICION:
NUMERO DE PERSONAS

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: PERSONAL PERTENECIENTE A BARIVEN (FUERZA LABORAL PROPIA) + PERSONAL ASIGNADO DE OTRAS ORGANIZACIONES - PERSONAL PASIVO

PROXIMOS PASOS:

NOTAS/SUPUESTOS:
PERSONAL PASIVO : BECADOS, ASIGNADOS A OTRAS ORGANIZACIONES, EN PERMISO ETC.
EL PERSONAL CONTRATADO NO ES CONSIDERADO.

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA:	ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION:
X DISPONIBLE ACTUALMENTE DISPONIBLE PARTIALMENTE N/D	SISTEMAS DE PERSONAL

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:
METAS DEL PLAN DE NEGOCIOS

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS: PRESIDENCIA/ GCIA. GENERAL	RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META: GERENTES DE PRIMERA LINEA	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE: GTE. DE ASUNTOS CORPORATIVOS	INDICADOR DISPONIBLE: INMEDIATO META DISPONIBLE: 4to. TRIM. 98
--	---	---	--

	META	1998	1999	2000	2001	5 años	10 años
1997							
	1.273	842	800				



PDVSA

Bariven S.A.

AO3-% Indicadores implantados del BSC

OBJETIVO ESTRATEGICO: MEJORAR LA DISPONIBILIDAD Y USO DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

INDICADOR: % INDICADORES IMPLANTADOS DEL BSC

INTENCION DE LA MEDICION: MEDIR EL GRADO DE DESARROLLO EN LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DEL BSC

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION: TRIMESTRAL

UNIDADES DE MEDICION: PORCENTAJE (%)

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: NÚMERO DE INDICADORES IMPLANTADOS DEL BSC X 100
TOTAL DE INDICADORES DEFINIDOS EN EL BSC

NOTAS/SUPUESTOS: SE CONSIDERA COMO IMPLANTADO UN INDICADOR CUANDO - TIENE DEFINIDA SU "CEDULA", -SE CALCULA Y REPORTA PERIODICAMENTE Y - EXISTE UN RESPONSABLE DE SU CUMPLIMIENTO.

PROXIMOS PASOS: SOMETER A APROBACION INDICADORES DEFINIDOS.

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA: DISPONIBLE ACTUALMENTE
 DISPONIBLE PARTIALMENTE
 X N/D

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION: SUMINISTRO DE INFORMACION MANUAL

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS: COMPROMISOS DERIVADOS DEL DESARROLLO DEL MODELO DE RENDICION DE CUENTAS A NIVEL DE BARIVEN Y PDVSA SERVICIOS

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS: GERENTE DE PLANIFICACION GERENTE DE SOPORTE	RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META: EQUIPO DE IMPLANTACION DEL BSC	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE: UNID. PLANIFICACION STRATEG. APOYO Y GESTION CCS. (TOTAL)	INDICADOR DISPONIBLE: 4to. TRIM. 98 META DISPONIBLE: 4to. TRIM. 98
--	--	--	---

META	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>5 años</u>	<u>10 años</u>
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	---------------	----------------

<u>1997</u>		GLOBAL: 100%				
-------------	--	------------------------	--	--	--	--

A03-Cumplimiento de acciones de Benchmarking

OBJETIVO ESTRATEGICO: MEJORAR LA DISPONIBILIDAD Y USO DE INFORMACIÓN ESTRATEGICA

INDICADOR: CUMPLIMIENTO DE ACCIONES DE BENCHMARKING

INTENCION DE LA MEDICION: HACER SEGUIMIENTO A LAS ACCIONES O PROYECTOS DE BENCHMARKING DE PROCESOS O PRECIOS

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION: TRIMESTRAL

UNIDADES DE MEDICION: INFORME DE ACTIVIDADES

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: MEDICION ASOCIADA AL CUMPLIMIENTO DE UN PLAN DE ACCIONES DE BENCHMARKING A DEFINIR EN CUANTO A PROCESOS O PARA COMPRA DE RENGLONES ESTRATEGICOS.

NOTAS/SUPUESTOS: EL AVANCE SE MEDIRA COMO EL GRADO DE COMPLETACION DE ACTIVIDADES HASTA LA CULMINACION DEL PROYECTO. PARA EL CASO DE BENCHMARKING DE PRECIOS (INTELIGENCIA DE MERCADO) SE MEDIRA SOBRE UN TOTAL DE RENGLONES ESTRATEGICOS PREVIAMENTE DETERMINADOS.

PROXIMOS PASOS: REVISAR PLAN DE INTELIGENCIA DE MERCADO Y DE BENCHMARKING

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA: DISPONIBLE ACTUALMENTE
DISPONIBLE PARTIALMENTE
X N/D

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION: SUMINISTRO DE INFORMACION MANUAL POR RESPONSABLES DE CADA PROYECTO

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS: EJERCICIO ESTRATEGICO DE PLANIFICACION SE ESTABLECERAN METAS CADA AÑO.

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS:	RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META:	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE:	INDICADOR DISPONIBLE:
GERENTE DE PLANIFICACION	LIDERES DE EQUIPOS DE PLANIFICACION	EQ. PLANIFICACION ESTRATEG. EQ. INTELIGENCIA DE MERCADO EQ. NUEVOS NEGOCIOS	4to. TRIM. 98 META DISPONIBLE: 4to. TRIM. 98

	META	1998	1999	2000	2001	5 años	10 años
1997		CUMPLIMIENTO: 100%	CUMPLIMIENTO: 100%				



Carivera S.A.

AO4-Seguiimiento plan de implantación de Organización Meta

<p>OBJETIVO ESTRATEGICO: ASENTAR EN LA ORGANIZACIÓN LA CULTURA DE SERVICIO Y COMPETITIVAD.</p> <p>INDICADOR: SEGUIMIENTO AL PLAN DE IMPLATACION DE ORG. META</p> <p>INTENCION DE LA MEDICION:HACER SEGUIMIENTO A LAS PRINCIPALES ACCIONES NECESARIAS PARA IMPLANTAR LA ORG. META.</p>	<p>FRECUENCIA DE ACTUALIZACION: TRIMESTRAL</p> <p>UNIDADES DE MEDICION: INFORME DE ACTIVIDADES</p>
--	--

<p>DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: MEDICION ASOCIADA AL CUMPLIMIENTO DE UN PLAN EN TRES AREAS: PERSONAL, ESTRUCTURA Y PROCESOS Y TECNOLOGIA DE INFORMACION</p> <p>NOTAS/SUPUESTOS: CADA UNIDAD DE CAMPO TIENE UN PLAN DE ACTIVIDADES PARTICULAR</p>	<p>PROXIMOS PASOS: REVISAR PLAN Y VALIDAR CON GERENCIAS DE CUENTA.</p>
---	---

<p>LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA: DISPONIBLE ACTUALMENTE DISPONIBLE PARTIALMENTE X N/D</p>	<p>ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION: DOCUMENTOS DEL ESTUDIO FUNCIONAL DE MATERIALES REVISION DEL MODELO DE PDVSA SERVICIOS</p>
--	---

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS:
PLAN DE IMPLANTACION DEL SAP
DEFINICION DEL MODELO DE PDVSA SERVICIO.

<p>RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS: PRESIDENCIA/ GCIA. GENERAL</p>	<p>RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META: GERENTES DE PRIMERA LINEA</p>	<p>RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE: GTE. DE TRANSFORMACION (NACANTE) CADA GERENTE.</p>	<p>INDICADOR DISPONIBLE: 4to. TRIM. 98 META DISPONIBLE: 4to. TRIM. 98</p>
---	---	---	---

	META	1997	1998	1999	2000	2001	5 años	10 años
<p>CUMPLIMIENTO: 100%</p>								

OBJETIVO ESTRATEGICO: ASENTAR EN LA ORGANIZACIÓN LA CULTURA DE SERVICIO Y COMPETITIVAD.

INDICADOR: MANEJO DEL CAMBIO

INTENCION DE LA MEDICION: SEGUIMIENTO A LAS ACTIVIDADES PARA FACILITAR Y/O PROPICIAR LA TRANSICION HACIA LA ORG. META Y EL CAMBIO DE CULTURA

FRECUENCIA DE ACTUALIZACION: TRIMESTRAL

UNIDADES DE MEDICION: INFORME DE ACTIVIDADES

DEFINICION/FORMULA DE MEDICIONES: MEDICION RELACIONADA AL CUMPLIMIENTO DE UN PLAN PARA MANEJAR LOS ELEMENTOS ASOCIADOS AL MANEJO DEL CAMBIO Y AL COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA. EJEMPLO: LIDERAZGO, CULTURA, EDUCACION, COMUNICACIÓN Y ORGANIZACION

NOTAS/SUPUESTOS: SE REQUIERE UN PLAN APROBADO POR LA ALTA GERENCIA EN ESTE SENTIDO

PROXIMOS PASOS: EVALUAR SITUACION ACTUAL PARA SOMETER PLAN

LA INFORMACION DE LA MEDICION ESTA: DISPONIBLE ACTUALMENTE DISPONIBLE PARTIALMENTE X N/D

ELEMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION: DOCUMENTOS DEL ESTUDIO FUNCIONAL DE MATERIALES REVISION DEL MODELO DE PDVSA SERVICIOS

FUENTES Y ENFOQUES PARA ESTABLECER METAS: DEFINICION DEL MODELO DE PDVSA SERVICIO.

RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER METAS: PRESIDENCIA/ GCIA.GENERAL	RESPONSABLE PARA CUMPLIR LA META: GERENTES DE PRIMERA LINEA	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO / REPORTE: GTE. DE TRANSFORMACION (VACANTE) CADA GERENTE.	INDICADOR DISPONIBLE: 4to. TRIM. 98	META DISPONIBLE: 4to. TRIM. 98

META	1998	1999	2000	2001	5 años	10 años
1997	CUMPLIMIENTO: 100%	CUMPLIMIENTO: 100%				

10.26 INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL PROYECTO

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA GERENCIA DEL PROYECTO

1-Deficiente: El proceso no se realizó o se hizo con muchas fallas, impactando negativamente los resultados del proyecto, constituyéndose en un factor clave de fracaso.

2-Regular: El proceso no se realizó o se hizo con algunas fallas, pero el impacto en los resultados del proyecto fue poco significativo.

3. Básico: El proceso se consideró y se realizó de forma muy básica, dado que no era fundamental para este proyecto o no fue formalmente realizada.

4. Bien: El proceso se cumplió de acuerdo a lo esperado y los resultados en el proyecto fueron relativamente productivos, documentándose adecuadamente.

5-Excelente: La correcta aplicación del proceso influyó significativamente en los resultados positivos del proyecto, constituyéndose en un factor clave de éxito.

Área	Procesos de la gerencia del proyecto	1	2	3	4	5
1. Alcance	Iniciación: Se formuló y evaluó económicamente el proyecto según un sistema de administración de proyectos que permite decidir cuáles deben ser ejecutados, con una descripción del proyecto indicando su relevancia y los productos deseados				x	
	Planificación del alcance: Se empleó una metodología para definir el alcance considerando distintos actores, usuarios, clientes e interesados en los resultados					x
	Definición del alcance: Se realizó un documento tipo WBS en el que se delimitó claramente el alcance del proyecto			x		
	Verificación del alcance: Se chequeó a medida que se ejecutaba el proyecto que se estaban haciendo las actividades contempladas					x
	Control del alcance: Se empleó un sistema para manejar los cambios de alcance correctamente, tomando acciones correctivas					x
2. Tiempo	Definición de actividades: Se delimitaron correctamente acciones que derivaron productos específicos					x
	Secuenciación: Se identificaron prelacones entre actividades, desarrollando una red que permitió secuenciarlas adecuadamente					x
	Estimación de duraciones: Se empleó algún criterio para asignar tiempos de ejecución en consulta con los involucrados				x	
	Programación de actividades: Se construyó un cronograma coherente que permitiera ver cuando se haría las actividades			x		
	Control de cronograma: Se aplicó alguna metodología para medir desviaciones del avance del trabajo y sus posibles correcciones			x		
3. Costos	Planificación de recursos: Se desarrolló un plan que permitiera identificar los recursos requeridos para hacer las actividades			x		
	Estimación de los costos: Se prepararon estimados de costos empleando información y métodos de estimación consistentes			x		
	Presupuesto: Se creó un presupuesto coherente que permitiera ajustar los distintos costos estimados a las fechas programadas			x		
	Manejo de la tesorería: Se manejó adecuadamente las entradas y salidas de dinero en el proyecto			x		
	Control de costos: Se controló el presupuesto tomando las acciones correctivas cuando surgieron cambios en el presupuesto					x
4. Calidad	Planificación de la calidad: Se especificaron los resultados que deben ofrecer los productos finales con indicadores de gestión					x
	Aseguramiento de la calidad: Se manejó un sistema de calidad que asegurara el correcto cumplimiento con las especificaciones					x

	Control de calidad: Se midieron indicadores y se tomaron acciones correctivas cuando se detectaron desviaciones					x
5. Recurso humano	Planificación de la organización: Se detectaron roles requeridos para cumplir adecuadamente con las distintas tareas identificadas					x
	Reclutamiento del personal: Se buscaron y asignaron responsables con el perfil adecuado para las distintas tareas					x
	Desarrollo del equipo: Se trabajó en mejorar la efectividad del equipo por medio de entrenamiento, la distribución física, la motivación y otras acciones que contribuyeran al buen trabajo					x
	Evaluación del desempeño: Se realizó algún tipo de evaluación del desempeño de los participantes del proyecto, conllevando a su mejoramiento profesional					x
6. Comunicaciones	Planificación de las comunicaciones: Se identificaron las necesidades de información de los involucrados (Usuarios, trabajadores, alta gerencia, etc.)					x
	Distribución de la información: Los miembros del equipo estaban debidamente informados, sabiendo dónde o cómo conseguir los datos que requerían					x
	Reportes de progreso: Se realizaron reportes periódicos y reuniones para mantener informados a los distintos actores					x
	Cierre administrativo: Se realizó un cierre final que permitiera recoger en un sistema de manejo de la información los principales aprendizajes del proyecto.					x
7. Riesgos	Identificación de riesgos: Se determinaron que sucesos riesgosos pueden afectar la efectividad del proyecto, usando listas de chequeo, tormentas de ideas, etc.				x	
	Calificación: Se evaluó la probabilidad de que ocurrieran los eventos riesgosos detectados y su impacto o efecto					x
	Plan de respuesta: Se diseñaron planes de respuesta para adelantarse a los riesgos, ya sea para mitigar o absorber el riesgo					x
	Control de respuestas: Se hicieron revisiones periódicas de riesgos, verificando posibles riesgos y activando contingencias					x
8. Adquisiciones y contrataciones	Plan de compras: Se creó un plan de compras que identificara los materiales o subcontratos que requieren para hacer sus proyectos.					x
	Plan de requerimientos: Se diseñó la manera como las compras se realizarían en función de las necesidades detectadas					x
	Ciclo de solicitud: Se hizo un buen proceso, buscando proveedores, obteniendo ofertas y eligiendo al más adecuado					x
	Administración de contratos: Se efectuó una labor eficiente en el manejo e inspección de los contratos, con algún sistema para hacerle seguimiento					x
	Cierre de contratos: Se realizó adecuadamente el cierre de los contratos otorgados					x
9. Integración	Plan integral: Se preparó un plan integral y coherente que considerara las distintas áreas de la gerencia de proyectos				x	
	Ejecución global: Se consideraron los principales elementos del plan en la ejecución de las actividades y se manejaron integralmente como un todo					x
	Control global: Se manejaron integralmente los cambios y sus efectos sobre cada área del proyecto, revisándose las variaciones y sus repercusiones					x

UCAB

CIED

UCAB

CIED