

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA EL  
CONTROL EFICIENTE DE LA  
GESTION EN LA GERENCIA DE  
PROCURA PDVSA EMPRESA  
NACIONAL DE TRANSPORTE S.A..**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**ESCUELA: CIENCIAS SOCIALES**  
**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL  
CONTROL EFICIENTE DE LA GESTION EN LA GERENCIA DE  
PROCURA PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A.,  
UBICADA EN GUACARA EDO CARABOBO**

**Empresa:**

**PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A.**

**Autor: Juan Tovar**

**C.I: 21.458.833**

**San Diego Octubre Del 2017**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**ESCUELA: CIENCIAS SOCIALES**  
**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL  
CONTROL EFICIENTE DE LA GESTION EN LA GERENCIA DE  
PROCURA PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A.,  
UBICADA EN GUACARA EDO CARABOBO**

**CONSTANCIA DE ACEPTACION**

---

**ESTRELLA GRANADOS CI:V-**

---

**ANDREINA MARTIN CI: V-17.032.653**

**SUPERINTENDE (E) PLANIFICACIÓN DE MATERIALES, COMPRAS Y  
CONTROL DE INVENTARIO.**

**Autor: Juan Tovar**  
**C.I: 21.458.833**

**San Diego Octubre Del 2017**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Agradezco a la Universidad José Antonio Páez, por dotarme de los conocimientos necesarios y apoyarme con las instalaciones a lo largo de mi preparación profesional.

A la institución PDVSA ENT, S.A. , por brindarme su colaboración y ayuda en la realización de mi trabajo de grado.

**Juan Tovar**  
**Octubre 2017**

## **DEDICATORIA**

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres Juan, Iraida.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor incondicional.

A mis hermanos y familiares.

A mis hermanos Iraima, Carlos Eduardo, Neidymar y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

A J.L.S.P.

Por ser parte de mi vida y apoyarme en todo momento a lo largo del cumplimiento de esta gran meta (Ojala Siempre...).

A mis amigos.

Macyerling, Andreina, Oscar, María, Lizbeth, Karla, Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos.

**Juan Tovar**

**INDICE GENERAL**

	<b>P.</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>III</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>IV</b>
<b>Índices General</b> .....	<b>V</b>
<b>Índice De Cuadros</b> .....	<b>VII</b>
<b>Índice De Tablas</b> .....	<b>VII</b>
<b>Índice De Gráficos</b> .....	<b>IX</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>11</b>

**CAPITULO I**

**LA EMPRESA**

1.1 Ubicación.....	15
1.2 Reseña Histórica.....	15
1.3 Visión.....	16
1.4 Misión.....	16
1.6 Objetivo Estrategicos.....	16
1.7 Estructura Organizativa.....	17
1.8 Descripción de las actividades de pasantía.....	18

## **CAPITULO II**

### **EL PROBLEMA**

2.1 Planteamiento Del Problema.....	20
2.2 Formulación Del Problema.....	23
2.3 Objetivos de la Investigación.....	23
2.3.1 Objetivo General.....	23
2.3.2 Objetivo Específicos.....	24
2.4 Justificacion.....	24
2.5 Alcance.....	25

## **CAPITULO III**

### **MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL**

3.1 Antecedentes.....	26
3.2 Bases Teóricas.....	29
3.4 Definición de Términos.....	34

## **CAPITULO IV**

### **FASE METODOLOGICA**

4.1 Fase I.....	36
4.2 Fase II .....	38
4.3 Fase III.....	39

## **APITULO V**

### **RESULTADOS**

5.1 Diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa.....	40
5.2 Analizar las debilidades actuales.....	51
5.3 Diseñar de lineamientos.....	52
5.3.1 Presentación de la Propuesta .....	52
5.3.2 Misión de la Propuesta.....	52
5.3.3 Visión de la Propuesta.....	53
5.3.4 Objetivos de la Propuesta.....	53
5.3.5 Desarrollo de la Propuesta.....	54
5.4 Conclusiones.....	60
5.5 Recomendaciones.....	61

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>63</b>
--	-----------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>64</b>
--------------------	-----------

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>P.</b>
Cuadro N° 1 Descripción de Cargos.....	37
Cuadro N° 2 Matriz Dofa.....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>P.</b>
Tabla N° 1 Conocimientos de los procesos administrativos.....	41
Tabla N° 2 Eficiencia en los procedimiento.....	42
Tabla N° 3 Existencia de un manual de procedimientos.....	43
Tabla N° 4 Descripción de funciones.....	44
Tabla N° 5 Planificación de las compras.....	45
Tabla N° 6 Evaluación de precios y proveedores.....	46
Tabla N° 7 Organización en los procesos.....	47
Tabla N° 8 Capacitación para optimizar procesos.....	48
Tabla N° 9 Mejoras en el los procesos de compras.....	49
Tabla N° 10 Inclusión y motivación al personal.....	50

## ÍNDICE DE GRAFICOS

	<b>P.</b>
Cuadro N° 1 Conocimientos de los procesos administrativos.....	41
Cuadro N° 2 Eficiencia en los procedimiento.....	42
Cuadro N° 3 Existencia de un manual de procedimientos.....	43
Cuadro N° 4 Descripción de funciones.....	44
Cuadro N° 5 Planificación de las compras.....	45
Cuadro N° 6 Evaluación de precios y proveedores.....	46
Cuadro N° 7 Organización en los procesos.....	47
Cuadro N° 8 Capacitación para optimizar procesos.....	48
Cuadro N° 9 Mejoras en el los procesos de compras.....	49
Cuadro N° 10 Inclusión y motivación al personal.....	50

## INTRODUCCION

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forma parte, por lo que de alguna manera se tenían tipos de control para evitar desfalcos; por tal situación, es necesario que una empresa establezca un control eficiente de la gestión que esta realiza, ya que con esto lograra mejorar la situación financiera, administrativa y legal.

Se dice que el control administrativo en las empresas son herramientas surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas, independientemente sea cual sea el origen de la misma ya sea de origen privados o públicas, con o sin fines de lucro. Partiendo de esto mencionamos la siguiente interpretación del control interno:

Es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad; es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el control interno; además, es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico.

El mejor sistema de control es aquel que no daña las relaciones de empresa-clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la entidad.

Por lo tanto, se debe ver, de acuerdo con las necesidades del negocio o empresa, qué control se tiene que aplicar. En este sentido veremos la importancia de los objetivos del control interno.

En tal sentido el presente informe final de pasantías plasma la importancia de tener lineamientos administrativos que permitan el control eficiente dentro de la empresa donde se desarrollaron las mismas, logrando con esto poder alcanzar las metas establecidas y el éxito de los objetivos planteados.

Venezuela, siendo un país mono productor y teniendo como su mayor empresa Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), y con ella sus filiales. Una de ellas la Empresa Nacional de Transporte S.A. (ENT) la cual nace posterior al paro petrolero que sufrió nuestro país, para así ofrecer una flota propia que transporte el combustible demandado por el mercado interno de forma segura y confiable a todo nuestro territorio nacional, para lograr esto la organización cuenta con una serie de Gerencias que hacen de esta una empresa organizada, con criterios de identidad correctamente establecidos.

Dentro de las Gerencias que conforman la estructura organizativa de la empresa antes descrita se encuentra la Gerencia de Procura, área específica donde se llevó a cabo la práctica profesional, esta unidad es la encargada de gestionar de manera planificada, coordinada y controlada, los procesos de compras o adquisición de materiales y equipos de trabajo solicitados por las diferentes gerencias usuarias a nivel nacional, en la cual fue necesario aportar los conocimientos adquiridos por el estudiante para solventar una problemática dentro de la Gerencia que incidía de manera negativa a las actividades realizadas en la gerencia. En el desarrollo del informe final de pasantías se plasmara de manera exhaustiva y estructurada por los siguientes (5) capítulos, desplegándose de la siguiente manera

Capítulo I: Denominada presentación de la Empresa; donde se muestra de manera explicativa todo lo relacionado a la Empresa objeto de estudio. En este apartado se exponen los objetivos, la misión y visión, estructura así como la descripción y función del departamento donde se realizó la Práctica Profesional.

Capítulo II: Se presenta el problema, el cual aborda el planteamiento del problema, que no es más que la situación actual de la gestión en la gerencia de procura donde se plantea la formulación del problema, objetivos, tanto generales como específicos, y la justificación de la investigación, que se refiere a la importancia que reviste este capítulo.

Capítulo III: Se presenta el marco referencial conceptual teórico; basado en los antecedentes relacionados con el presente estudio realizado, las bases teóricas que sirven de aporte al desarrollo del informe con las bases legales así como también la definición de términos básicos.

Capítulo IV: Se presentan la fase metodológica que son las que permiten el desarrollo de los objetivos específicos planteados.

Capítulo V: Se presenta la información recopilada donde se analizan los resultados obtenidos de acuerdo al instrumento de recolección de datos y se interpreta la información adquirida, así como también la propuesta de la mejora planteada al inicio de la investigación.

De igual manera la estructuración de la misma, las etapas y los recursos que serán utilizados; para finalmente presentar las conclusiones y recomendaciones una vez desarrollada y analizado el estudio, que contienen las reflexiones alcanzadas con el estudio realizado. Por último, también se presentara las referencias bibliográficas, que fueron pertinentes revisar para la realización del estudio.

## **CAPITULO I**

### **LA EMPRESA**

#### **1.1 Ubicación**

Petróleos Venezuela, S.A. ubica su sede principal en La campiña, Caracas Distrito Capital. Sin embargo distribuye sedes a nivel nacional a fin de diversificar sus operaciones. Específicamente el proceso de pasantías se llevó a cabo en la sede Nacional de PDVSA Empresa Nacional de Transporte S.A. (ENT) la cual se encuentra ubicada en la carretera nacional vía San Joaquín a dos cuabras de la UNEFA, antiguo Maraven, Guácará- Estado Carabobo.

#### **1.2 Reseña Histórica**

En octubre de 2008 se constituyó la filial PDVSA Empresa Nacional de Transporte, S.A.(ENT), con el objetivo de garantizar el transporte de combustibles líquidos para satisfacer la demanda del mercado interno en todo el territorio nacional, a través de una flota propia y empresas privadas de transporte. La ENT incorporó 19 empresas de transporte al final del año 2010, para un total de 94 empresas, manejando el 48% del total de combustibles líquidos movilizados por flota terrestre en el año.

Adquiriendo a través del Convenio China-Venezuela, mil 100 cisternas de aluminio de última tecnología, con posibilidades de reciclaje luego de su periodo útil de vida y con 5 mil kilos menos de peso que las antiguas, lo cual permitirá la conservación de las carreteras y autopistas, igualmente, 750 tractoras (chutos), provenientes de la República Popular China, equipos de gran avance en materia de resistencia y comodidad para los conductores.

### **1.3 Visión**

Consolidarnos como una Empresa líder en el mercado de transporte terrestre de hidrocarburos y sus derivados en todo el territorio nacional y zonas fronterizas, brindando un servicio de calidad, igualdad y cooperación estableciendo alianzas estratégicas que nos permitan alcanzar un reconocimiento a nivel Nacional e Internacional..

### **1.4 Misión**

Asegurar al medio interno Venezolano en servicio de transporte terrestre de hidrocarburos de forma planificada, oportuna, continua y segura a través de una flota operativa, preservando y fortaleciendo la soberanía energética de nuestros recursos naturales estratégicos enmarcados en los grandes objetivos históricos y nacionales del programa del Plan de la Patria. 2013-2019.

### **1.6 Objetivos Estratégicos**

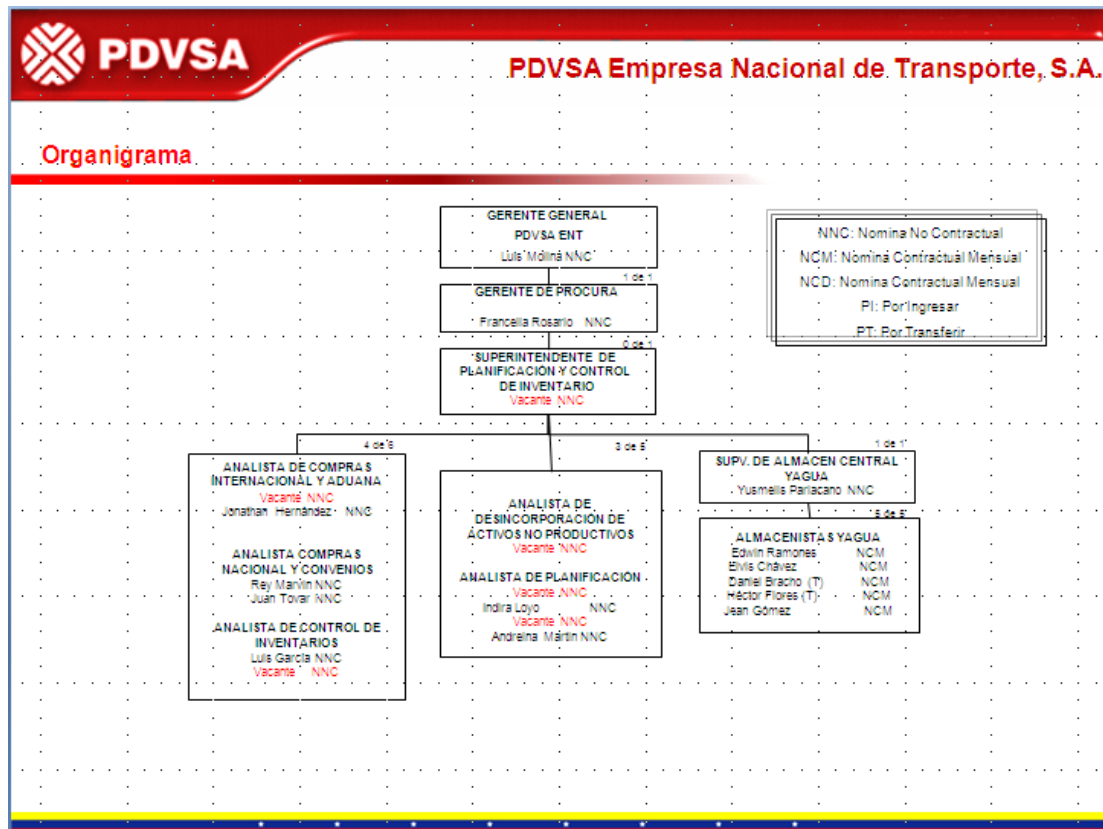
- Ü Transportar el 100% del volumen de combustibles líquidos demandados por el mercado interno.
- Ü Contar con una flota 100% disponible y en óptimo estado para garantizar el transporte de combustible.
- Ü Garantizar las operaciones de forma segura y confiable, bajo estricto cumplimiento de las normas de seguridad, higiene y ambiente en línea con la LOPCYMAT.

Ü Transportar combustibles en el mercado interno, haciendo uso racional de los recursos asignados y con miras a lograr la rentabilidad en el negocio del transporte.

Ü Contar con una fuerza laboral sólida, competente y comprometida con los preceptos sociales a través de acciones de capacitación en las áreas medulares de nuestra organización.

### 1.7 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la Gerencia de Procura se presenta a continuación.



## **1.8 Descripción de las actividades de pasantía**

Existe una serie de funciones que son llevadas a cabo dentro de la Gerencia de Procura, para desarrollar un trabajo óptimo, eficiente y efectivo en las adquisiciones de los materiales y equipos requeridos. Basándose por el Ordenamiento Jurídico Interno y Externo correspondiente, que permitan efectuar la gestión del proceso de manera planificada, coordinada y controlada. Entre las funciones destacan:

- Û Planificación del proceso de Procura para las adquisiciones de los materiales y equipos necesarios solicitados, con miras al logro de los objetivos de la organización, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: Precio, Calidad, Condiciones de entrega y condiciones de pago.
- Û Evaluación de los precios y costos de los materiales requeridos con el fin de maximizar los beneficios de la organización.
- Û Elaboración y ejecución de los análisis técnicos y económicos de las ofertas recibidas, con la finalidad de obtener el material y equipo a mejor precio, calidad y condición de tiempo requerido.
- Û Ejecutar las evaluaciones respectivas a las empresas participantes con el objeto de velar por la documentación establecida y con los compromisos de responsabilidad social que deben de cumplir según lo establecido es los ordenamientos jurídicos correspondientes.
- Û Ejecutar la funciones de compras basándose por los Ordenamientos Jurídicos y legales Internos y Externos, entre ellos el DRVFLCP Decreto con Rango Valor y Fuerza de la Ley de Contrataciones Públicas, el POA Plan Operativo Anual, y demás reglamentos y procedimientos internos que regulen el proceso de compras.

- Û Ejecutar los procesos de compras respectivos.
  
- Û Establecer los Indicadores de Gestión y procedimientos administrativos que permitan medir los avances obtenidos en la gestión de los procesos de compras.
  
- Û Ejecutar los informes de Gestión establecidos en la Gerencia, los cuales permitirán visualizar los estatus de la gestión ejecutada en un periodo de tiempo determinado, al igual que establecer los procedimientos financieros que permitirán ejecutar las funciones respectivas.
  
- Û Cumplir con el protocolo adecuado establecidos para recibir la aprobación de los procesos de compras.
  
- Û Cumplir con los procedimientos establecidos para la recepción y almacenamiento de los materiales.
  
- Û Cumplir con los procesos de planificación, clasificación y codificación de inventarios y control de almacenes.
  
- Û Cumplir con los procesos de Despachos de materiales con el objeto de suministrar y proveer a las diferentes gerencias de la organización el material solicitado.

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA**

#### **2.1 Planteamiento del Problema**

Desde el inicio del comercio y hasta hoy en día en las pequeñas y medianas empresas a nivel mundial es de mucha importancia que sus procedimientos administrativos sean óptimos de manera que trabajen de una manera eficaz y eficiente, esto se ha venido incrementando con el paso del tiempo. A su vez hoy en día, cuando se inicia una empresa conlleva la ejecución de una idea, que tiene la finalidad de generar un ingreso a partir de la producción de un bien o un servicio, mediante la ejecución de una serie de acciones; sin embargo, varios factores pueden influir para que los resultados no alcancen niveles de eficiencia dentro de los departamentos de las empresas.

De igual manera **Stoner (1991)** afirma lo siguiente: “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de determinación de las decisiones en el cual intervienen los niveles estratégicos de la empresa” En otro orden de ideas y refiriéndose a la cita mencionada la planificación abarca todo el ámbito de la empresa, y refiriéndonos al caso de la gerencia de procura el cual amerita que con el paso del tiempo se tomen estrategias y planes de acción, de manera que se refuercen sus procesos y procedimientos todo con el fin de optimizar las líneas para el logro de los objetivos planteados.

Conforme a lo anteriormente expuesto las organizaciones con el pasar del tiempo adoptan sus políticas de gestión y operación, al marco de nuevas tendencias y

modelos de gestión, como vía para lograr la supervivencia ante sus competidores y ante los cambios del mercado globalizado, estas estructuran y desarrollan planes de acción donde en primer lugar implementan una filosofía que engloba y fomenta la productividad a todos y cada uno de los niveles que conforma la estructura de la organización, como lo es el caso de la superintendencia de compras la cual es uno de los pilares fundamentales de las empresas.

Sobre las bases de las ideas expuestas y llevándolo a la actualidad encontramos que las estrategias para optimizar los procedimientos administrativos como lo son los de la gerencia de procura, que están siendo implementados fueron diseñados en el siglo pasado y en algunos otros casos son más antiguos, lo que lleva a los analistas, ejecutivos y empresarios, ya sean propietarios de pequeñas o grandes organizaciones, se preocupan por buscar métodos que permitan optimizar sus procesos y gestiones, de manera que trabajen de forma eficaz y eficiente.

En Venezuela existen muchas empresas que tienen estrategias para optimizar los procesos de gestión de compras, pero algunas estrategias o planes no son totalmente eficientes y algunos son muy antiguos, también está la variedad y versatilidad de mecanismos para mejorar dichos procesos, muchas de estas empresas desconocen de su existencia u otras se rehúsan a utilizarlos porque no quieren enfrentar los cambios que implica su implementación.

Dicho esto Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA) como Empresa Nacional, es catalogada la principal industria Venezolana; en su rol como Empresa Petrolera del país, puesto que controla y mantiene gran parte del comercio externo e interno.

La misma posee una serie de filiales siendo una de estas la empresa PDVSA Empresa Nacional de Transporte (ENT), la cual se encarga de la distribución de

combustible en todo el territorio nacional. Al respecto, PDVSA ENT se encuentra constituida por un conjunto de gerencias y departamentos estructuralmente organizados y conformados entre sí, con criterios de identidad bien establecidos, cada una con funciones, autonomía y responsabilidades diferentes, las cuales tienen como objetivo lograr los máximos resultados para la organización.

Por consiguiente, dentro de la estructura organizativa de la empresa PDVSA ENT, se encuentra la Gerencia de Procura la cual es la encargada de gestionar de manera planificada, coordinada y controlada, los procesos de compras o adquisición de materiales y equipos de trabajo solicitados por las diferentes Gerencias usuarias a nivel nacional. Este proceso de compras es denominado como Procura, el mismo debe ser altamente calificado y especializado, analítico y racional donde el objetivo principal es la adquisición de productos cuya calidad, cantidad, precio y tiempo de entrega, satisfagan los requerimientos solicitados por cada una de las Gerencias de la Empresa.

Sin embargo, esta gerencia presenta una serie de debilidades que afectan de manera negativa las actividades de sus gestiones, puesto que dicha área no cuenta con un control eficiente de los procesos de compras llevados a cabo por el personal. A su vez se puede notar que en la mencionada gerencia, no tienen un proceso de actividad para que funcionen sus labores diarias, no existen lineamientos para optimizar sus procesos, administrativos a su vez los procedimientos de gestión de compra son lentos, por otro lado existen una gran cantidad de archivos muertos. Si sus procedimientos de compra son lentos esos retrasa las actividades diarias de la empresa. Perdiendo dinero y tiempo fundamental en la empresa.

Es conveniente destacar con la implementación de lineamientos administrativos para el control eficiente de gestión de las actividades que se realizan en dicha

gerencia, se optimizarían sus procesos. Debido a las necesidades que presentan la Gerencia de Procura se hace necesario el diseño e implementación de lineamientos que logren minimizar las fallas existentes en dicha Gerencia para así lograr un control eficiente dentro de su gestión, lo que contribuirá de manera eficiente al logro de los objetivos propuestos.

## **2.2 Formulación del problema**

¿Los actuales lineamientos aplicados en la gestión en la gerencia de procura PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A., aportan al buen desempeño de las actividades de la compañía?

¿Los mecanismos implementados por la gerencia de procura PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A., son eficaces y efectivos?

¿Amerita la necesidad de proponer Lineamientos administrativos para el control eficiente de la gestión en la gerencia de procura PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A., y así mejorar su situación actual?

## **2.3 Objetivos de la Investigación**

### **2.3.1 Objetivo General**

Proponer Lineamientos Administrativos Para El Control Eficiente De La Gestión En La Gerencia De Procura PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A., Ubicada En Guacara Edo Carabobo

### **2.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa en la Gerencia De Procura de PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A.
- Analizar las debilidades de la gestión administrativas en la Gerencia De Procura de PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A.
- Diseñar lineamientos administrativos para el control eficiente de la Gestión en la Gerencia De Procura de PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A.

### **2.4 Justificación**

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito

organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

En otro orden de ideas el presente informe va dirigido a evaluar los distintos niveles de eficacia y eficiencia de los controles administrativos, con la finalidad de regularizar los procesos internos de la Gerencia de Procura , elaborando las propuestas necesarias ; el objetivo de la investigación, es eminentemente constructivo la cual no se limita a criticar las deficiencias; sino a proponer medidas que se consideran convenientes, señalando las posibles mejoras, que se lograrán con la implementación de una mejora en el control del procedimientos y que una vez aprobadas por la gerencia, la organización logrará obtener mayores beneficios con un alto nivel de motivación, operatividad y rendimiento, alcanzando un sitio en el mercado donde se desenvuelve.

## **2.5 Alcance**

En base a todo lo anteriormente expresado; este presente informe de acreditación por pasantía se realizó en el almacén conjuntamente con la superintendencia de compras de la Gerencia De Procura de la Empresa PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A, Como conclusión y síntesis se analizaron las características propias de dicha empresa y su actual sistema de lineamientos administrativos de la gerencia antes identificada para que luego de un análisis y diagnóstico sirviera de guía para la gerencia y de esta manera proponer Lineamientos administrativos para el control eficiente de la gestión en la Gerencia De Procura PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A., y así les permitió anticiparse a situaciones futuras y tomar decisiones asertivas en el momento oportuno.

## CAPÍTULO III

### MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL

#### 3.1 Antecedentes

Los antecedentes, constituyen una recopilación de trabajos previos sobre el problema en estudio. Por otro lado Arias (2006), dice lo siguiente: “Los antecedentes se refieren a estudios previos y tesis de grado relacionados con el problema planteado, trabajos realizados anteriormente que guardan estrecha relación con el problema propuesto”. (Pg.: 39)”. A continuación se ofrecen algunas citas de informes, que están íntimamente relacionados con la propuesta y dentro de ellos se encuentran los siguientes:

**Veloz (Julio,2014)**, en su trabajo especial de grado el cual se define “Propuesta Para La Mejora De Los Procedimientos Administrativos Y Contables De Las Actividades De Compras En El Instituto INCES, Ubicado En El Municipio Valencia Estado Carabobo” en la Universidad José Antonio Páez presentado para obtener el título de Lic. En Contaduría Pública el mismo con el objetivo general de diseñar una propuesta para la mejora de los procedimientos administrativos y contables de las Actividades de compras en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), y de esta manera tener un adecuado registro de todas las actividades que están involucradas específicamente en el departamento de compras para evitar acciones erróneas.

**Moammer, Terreros (Noviembre, 2013)** el cual lleva como título “propuesta de lineamientos de control interno para el proceso de ventas, cuentas por cobrar y cobros de la empresa Valentino C.A.” presentado en la Universidad de Carabobo para

obtener el título de licenciado en Contaduría Pública sus objetivo principal se enfoca en proponer lineamientos de control interno para el proceso de ventas, cuentas por cobrar y cobros de la empresa Valentino C.A., para lo cual, se diagnosticó la situación actual de esos procesos en cuanto a medidas de control interno y se determinó cuáles eran las debilidades de control interno referidas a este proceso para proceder a diseñar lineamientos de control interno.

El desarrollo metodológico de la investigación estuvo circunscrito a un proyecto factible en el ámbito de los estudios cuantitativos no experimentales mediante un diseño que contempló en su desarrollo las fases de diagnóstico, documental, procedimental y conclusiva, donde a través de la realización de una encuesta se indagó a una muestra de trabajadores de la empresa y se pudo obtener información de gran valor investigativo, haciendo uso para ello de un cuestionario que permitió establecer las conclusiones y preparar los lineamientos para la propuesta.

En sus conclusiones destaca que en efecto existe pérdida de material de inventario y desmotivación en el personal que atiende las áreas de público, y ello se traduce en pérdidas monetarias para la empresa y así lo refleja el estado de resultados. Por eso, en la propuesta se recomiendan lineamientos que permitan lograr una mayor competitividad para esa empresa a través de los controles internos.

**Men Lam, H (2012)**, realizó su trabajo que lleva como título “Proponer Lineamientos Administrativos Para El Mejoramiento De Las Funciones Contables En La Empresa El Restaurant Mega Sabor, C.A”, realizado en la Universidad de Carabobo para obtener el título de licenciado en Contaduría Pública. Su objetivo principal se enfoca en identificar los elementos que se desarrollan y diseñar lineamientos para la ejecución de las funciones de manera eficaz dentro de la organización, considerándose una investigación de campo se trabajó con una población conformada por 7 trabajadores que laboran en la empresa, lo cual sería la totalidad de la muestra. La técnica de recolección de datos que se ejecutaron fue la

encuesta y como instrumento el cuestionario. Y luego del estudio en los diagnósticos empleados se identificaron fallas en la gestión de los procesos, de acuerdo a esto se propuso lineamientos que proporcionaron a la organización las herramientas necesarias para optimizar sus funciones, lo cual condujo al uso correcto de los recursos financieros y por ende el cumplimiento de los objetivos de los procesos administrativos.

La relación con el presente trabajo de pasantía, es su aporte para obtener propuestas y proporcionar herramientas de gestión administrativas que conlleve al mejoramiento de la gestión administrativa y contable, lo cual sirve como marco de referencia para la presente investigación.

**Figueredo y Pájaro (2012)** en su trabajo especial de grado llamado “Evaluación De Los Procesos Administrativos Que Se Ejecutan En El Departamento De Compras De La Empresa Gerrelo Sport C.A.” presentado para obtener el título de Lcdo. En administración de empresas en la Universidad de Carabobo, se enfocó en recalcar la importancia de aplicar los principios de la administración y minimizar las fallas en la ejecución de los procesos.

La propuesta tuvo como objetivo diseñar los controles en la gestión administrativa para optimizar la ejecución y supervisión del departamento de compras de la empresa que fue sujeta al estudio, buscando evaluar la situación actual de las áreas administrativas, para así analizar los puntos más débiles presentes en la ejecución de los procesos administrativos.

**Hernández, M, Pinto, J y Quintero. L (2009).** Elaboraron un trabajo de investigación Titulado “Lineamientos Estratégicos para optimizar los procesos contables en la Empresa CostabikeC.A”,realizado en la Universidad de Carabobo para obtener el título de Licenciado en Contaduría Pública. Tenía como finalidad

establecer lineamientos estratégicos que permitan la optimización de los procesos contables dentro de la empresa. Presentado como un trabajo de Campo Descriptivo. Se empleó como instrumento de recolección de datos el Cuestionario. De los datos obtenidos se presentaron una serie de conclusiones, como la falta de un manual de normas y procedimientos que establezcan funciones y actividades contables y administrativas, procesos contables no definidos, así como falta de orientación al control administrativo y contable, para lo cual se desarrollaron lineamientos estratégicos para solventar las debilidades.

Este trabajo guarda relación con el presente ya que nos brinda información con las estrategias que pueden ser utilizadas para la mejora de los procedimientos administrativos y contables en general y profundizar en los procesos de compras dentro de la Gerencia de Procura

### **3.2 Bases Teóricas**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003) las bases teóricas “consisten en consultar la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación”. (p 66). Debido a lo antes expuesto por el autor es importante destacar que en el presente informe de pasantía se tomaron como referencias las siguientes teorías:

#### **Procura**

En cualquier organización las compras o procura son actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales para lograr objetivos de

una acertada gestión de adquisiciones que resume en adquirir productos y servicios en cantidad, calidad, precio, momento sitio proveedor justo y adecuado.

Según el Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED, 2002), se define la procura como “aquella adquisición de productos y servicios con el propósito de satisfacer necesidades, realizadas por personas naturales y jurídicas a cambio de precio fijado entre el procurador o comprador y el proveedor” (p. 72). Por lo tanto, la procura involucra todo el proceso de localización de proveedores y fuentes de abastecimientos, adquisición de materiales a través de negociaciones de precios y condiciones de pago y la recepción del material con la finalidad de garantizar el aprovisionamiento de otro de las especificaciones solicitadas.

### **Gestión de la Procura**

La gestión de procura describe los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios (productos) desde fuera de la organización ejecutante del proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios necesarios para administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto, también incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor), y la administración de las obligaciones contractuales que corresponden al equipo del proyecto en virtud del contrato.

Por consiguiente, Montoya (2002) expone que “el proceso de procura en cualquier organización debe ser altamente calificado y especializado. Debe ser analítico y racional para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones, que se resume en adquirir productos en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado, buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una

motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente” (p 83).

### **Funciones de la Gestión de Procura**

Planificación de las adquisiciones: consiste en la identificación de los proveedores externos a la organización necesarios para la satisfacción de los proyectos y debe ser realizado para cada producto, y cuándo y cómo hacerlo. Este proceso está vinculado con la gestión del alcance donde se prevé la definición de los productos necesarios para ejecutar con éxito el proyecto.

Planificación de la búsqueda de proveedores: El éxito del proceso depende del diligenciamiento de la documentación necesaria (requisitos de los productos, servicios y resultados) para la elección del proveedor adecuado.

Búsqueda de los proveedores: tiene como objeto la recopilación de ofertas y propuestas de proveedores potenciales del proyecto.

Selección de proveedores: es el proceso seguido y consiste en la aplicación de criterios de selección a las propuestas obtenidas con el fin de escoger el mejor proveedor del producto.

Administración del contrato: se encarga de procurar que el (los) proveedor (es) cumplan con los requisitos exigidos.

Cierre del contrato: tiene como fin la verificación de que el (los) proveedor (es) hayan cumplido con los requerimientos exigidos, además de la documentación correspondiente la cual debe incluir la aceptación de (los) producto (s).

## **Lineamientos Administrativos**

Mintzberg y Quinn (2005) definen los lineamientos en el campo de la administración como “normas o directrices que integran las principales metas y políticas de una organización. a la vez establece la secuencia coherente de acciones a realizar” (p. 142). Un lineamiento formulado adecuadamente ayuda a poner en orden y asignar con base en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de la organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

En tal sentido, un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización con el fin de llevar un eficiente control interno en la gestión administrativa. Si alguien no respeta estos lineamientos, estará en falta e incluso puede ser sancionado, dependiendo de la gravedad de su acción. De la misma manera, se puede decir que los lineamientos administrativos son el establecimiento de los términos, límites y características de las actividades internas de lo procesos administrativos de la Institución el propósito de un lineamiento administrativo es describir las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar de manera eficiente una actividad a tal fin que se cumpla de manera eficiente con los objetivos propuestos.

## **Plan Operativo Anual**

Es aquel plan que integra los objetivos, metas, proyectos y acciones anuales formuladas por cada órgano yente de la Administración Pública Nacional, a los fines de la concreción de los resultados y metas previstas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

El mismo sirve de base y justificación para la obtención de los recursos a ser asignados a la Administración Pública en la Ley de Presupuesto del ejercicio fiscal al cual corresponda, de conformidad con las orientaciones financieras y de disciplina fiscal establecidas por el Ejecutivo Nacional, y las disposiciones de la ley que rige en forma general la administración financiera del sector público.

Es así como dicho plan debe ser llevado a cabo en todas las áreas de las empresas públicas puesto que es un requisito fundamental exigido para lograr así una planificación eficiente.

### **Solicitud de pedido**

Una solicitud de pedido es una petición u orden para Compras con el fin de obtener una cantidad determinada de material o un servicio disponible en un momento dado.

### **Estructura de la solicitud de pedido**

Ramírez (2012) dice que la solicitud de pedido “consiste en un número de posiciones para cada una de las cuales se ha definido una clase de aprovisionamiento” (p. 63). Existen las clases de aprovisionamiento siguientes:

- Estándar
- Subcontratación
- Consignación
- Traslado
- Servicio externo

Una posición de una solicitud de pedido contiene la cantidad y la fecha de entrega del material a suministrar o la cantidad de la prestación de servicio. Para posiciones a suministrar por subcontratistas, se pueden especificar los materiales o componentes de entrada necesarios que se van a proporcionar al subcontratista para su montaje o procesamiento, respecto a cada fecha de entrega estipulada.

Una posición de la clase de aprovisionamiento Servicio externo contiene un conjunto de especificaciones de servicio. Este último se puede estructurar jerárquicamente. La vista por totales de dicha estructura jerárquica se remite en forma de esquema. El esquema comprende un número de niveles, cada uno de los cuales representa un nivel de la jerarquía de servicios.

La cantidad pedida y la fecha de ejecución se presentan como líneas de servicio, que representan trabajos individuales o actividades. Se especifican los límites de valor en lugar de líneas de servicio o de trabajo que inicialmente no se pueden especificar de modo preciso.

Si se solicitan los servicios cubiertos por un pedido abierto ya existente, la posición de solicitud de pedido puede contener un límite de valor relacionado con dicho pedido abierto. Los costes se pueden repartir entre varios objetos del Controlling mediante la imputación. Una solicitud de pedido puede satisfacerse mediante pedidos o contratos marcos a más largo plazo. Es un documento interno: no se utiliza fuera de la empresa

### **3.2 Definición de términos Básicos**

**Existencias:** son las mercancías que se tienen para su venta en el transcurso normal de una actividad mercantil de una empresa.

**Compras:** es un contrato consensual, bilateral, oneroso y típico en virtud del cual una de las partes (vendedor) se obliga a dar algo en favor de la otra (comprador) a cambio de un precio en dinero.

**Gestión:** administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

**Gerencia:** es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

**Normas:** reglas que se debe seguir o a que se debe ajustar una conducta en algunos casos estas normas se establecen en planificaciones en las organizaciones.

**Presupuestos:** es la determinación de planes para un determinado periodo en términos numéricos.

**Procedimientos:** son el conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática en la que se realiza las operaciones la entidad en este caso para sistematizar el control interno que se establezca en la entidad.

**Procesos:** se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin.

**Proyectos:** es un tipo de planificación flexible y puede adaptarse a gran variedad de situaciones.

## CAPÍTULO IV

### FASES METODOLOGICAS

#### 4. Fases Metodológicas

Arias (2006) explica el marco metodológico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas, este método se basa en formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigación relacionadas al problema” (Pg. 83). En base a lo anteriormente explicado, se procede a describir en este informe de pasantías, el procedimiento metodológico que se utilizó en la investigación. Además de esto, se determinará la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos por cada fase de la investigación.

#### **4.1 Fase I: -Diagnostico de la situación actual de la gestión administrativa en la Gerencia De Procura de PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A..**

Esta primera fase consiste en la recolección métodos, obtención e interpretación de la información, en cuanto a los actuales métodos y procesos que se aplican en la Gerencia de Procura de PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A, para ello se utilizaros 2 (dos) instrumentos de recolección de información a través de la observación y la encuesta en la modalidad de cuestionario. Para la observación, Mario Tamayo y Tamayo (2006) dice: Aquella en el cual el investigador puede observar y recoger los datos mediante su propia observación” (Pg. 129). Ahora bien, mediante esta técnica se pudo observar las condiciones físicas en el almacén así como también las actividades que allí se realizan.

Es por ello que en base a la observación realizada fue de vital importancia para el diagnóstico de la situación de la empresa con respecto a la Gerencia De Procura ya que con ello se pudo constatar la situación actual de la descripción de las debilidades, así como también la desorganización del archivado de la documentación. Por otro lado el cuestionario estuvo conformado por diez dicotómica (10) preguntas y con solo dos alternativas de respuestas Si o No. Para la realización de las encuestas del presente informa final de pasantías, se tomaron los aspectos de la planeación, y control.

Según Arias (2016) dice que “La población, o en términos más precisos población Objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” (Pg. 83)

Arias (2016) indica que “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (Pg. 83)

En base a esto a continuación en el siguiente cuadro se expondrá que la población a estudiar consta de 30 personas las cuales están organizadas en el siguiente esquema de descripción de cargos y se tomaron como la muestra a el total de las (30) personas de la población que labora en la empresa, las cuales trabajan del área del almacén conjuntamente con el departamento de compras.

**Cuadro N° 1 Descripción de Cargos**

Descripción de cargos	Ctdad	Descripción de cargos	Cantidad
Gerente de procura	1	Analista de almacén	1
Superintendente de planificación y control	1	Almacenista	1
Supervisor de almacén	1	Analista de compras	1

**Fuente:** Tovar Juan (2017)

#### **4.1.2 Fase II: -Análisis de las debilidades y fortalezas de la gestión administrativas en la Gerencia De Procura de PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A.**

Para describir dichas debilidades se empleó una matriz DOFA, la cual es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Con el fin de obtener una idea clara de la situación con respecto a las operaciones que aplica la de procura de PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A.

Fred, R. (2003) establece que la “elaboración de una matriz DOFA se lleva a cabo con los ocho pasos siguientes: elaborar una lista de las oportunidades externas; elaborar una lista de las amenazas externas; elaborar una lista de las fortalezas internas; elaborar una lista de las debilidades internas; adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes; adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes, adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes; adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes” (Pg. 110).

Por otro lado se identificaron debilidades y fortalezas que surgieron del análisis de la fase anterior, lo que permite llevar a cabo un estudio DOFA a fin de obtener una idea clara de la situación que se percata en el mencionado almacén. En tal sentido, factores delimitados se enumeraron y se interrelacionaron logrando formular las estrategias a implementar para solucionar el problema planteados.

#### **4.1.3 Fase III: - Diseño de lineamientos administrativos para el control eficiente de la Gestión en la Gerencia De Procura de PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A.**

En esta fase propuesta se presenta un plan de lineamientos administrativos para el control eficiente de la gestión en la gerencia de procura, dichos lineamientos están basados en el estudio de la gestión y organización de compras, a su vez por otro lado se tomara en cuenta los conocimientos de inventarios presentes en la empresa. Esta propuesta estará formulada bajo los principios de los procesos administrativos; orientado hacia el mejoramiento de todas las actividades.

Objetivos del diseño: Establecer el método mejorado del diagrama de la gestión de compras a partir de la caracterización del mismo y de esta manera lograr implantar un sistema de control de gestión, donde se desarrollen análisis, auditorias, indicadores de gestión, organización y en este mismo orden Desarrollar el cronograma de capacitación para los trabajadores del área de compras en planeación de procesos, posteriormente ejecutarlo y evaluarlo.

+

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

En este capítulo se procede a la tabulación de los resultados encontrados, el diagnóstico de la situación actual en la Gerencia De Procura, la misma fue determinada mediante la aplicación de cuestionarios y de la observación directa; con el fin de orientar el informe y servir de soporte al estudio, debido a que ambas técnicas de recolección de datos permitirán determinar las debilidades y fortalezas en el área de inventarios.

Atendiendo a la formulación del problema planteado , se procedió a la interpretación y análisis de tipo cuantitativo. Para cumplir con el desarrollo de los objetivos específicos ya planteados, se realizó un cuestionario, luego de recolectar la información se procedió a tabular, graficar y analizar cada uno de los ítems por medio de la utilización de una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel, aplicando herramientas estadísticas para determinar la frecuencia con que fueron seleccionadas las respuestas y de esta forma establecer un porcentaje para cada ítem.

#### **5.1 - Diagnostico de la situación actual de la gestión administrativa en la Gerencia De Procura de PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A..**

A continuación se presentan los resultados obtenidos previos a la aplicación de los instrumentos de recolección de los datos a la población objeto del estudio. Se interpretaron los resultados con la finalidad de facilitar la comprensión de los mismos atendiendo a la problemática planteada, y a sus objetivos de estudio. Cada uno de los ítems se analizó de manera cualitativa y cuantitativa.

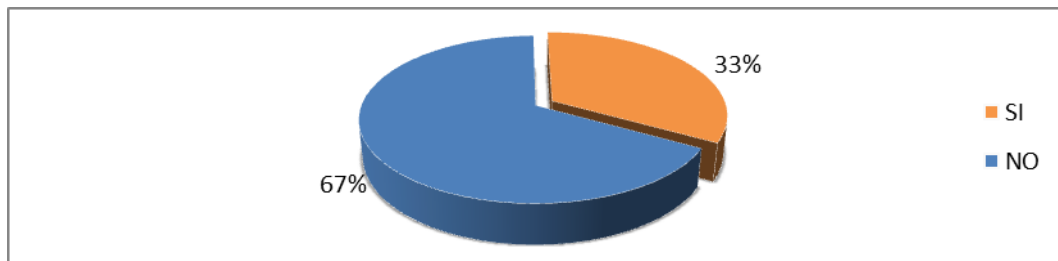
**ÍTEM 1.** ¿Posee la Gerencia De Procura PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A., un adecuado proceso Administrativo de Compras?

**Tabla 1**  
**Conocimientos de los procesos administrativos**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: TOVAR JUAN (2017)

**Grafica 1**  
**Conocimientos de los procesos administrativos**



Fuente: TOVAR JUAN (2017)

### **Análisis**

El 67% del personal que labora en la Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A., Respondió que no conoce los procedimientos administrativos de compras, a su vez solo el 33% conoce los procedimientos donde se establecen lineamientos necesarios para realizar las compras.

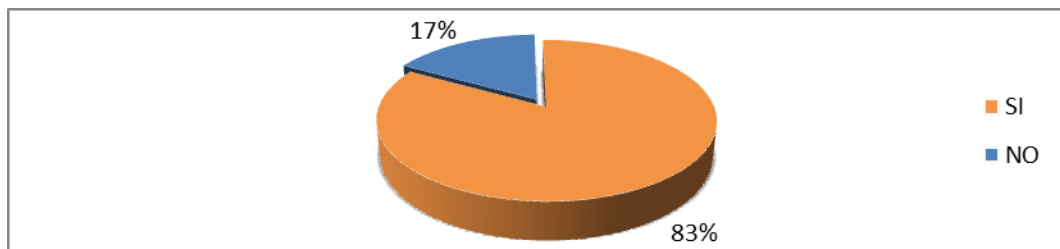
**ÍTEM 2.** ¿Considera usted que los actuales Procedimientos Administrativos que se aplican en el en la Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A., son eficientes?

**Tabla 2**  
**Eficiencia en los procedimientos**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: TOVAR JUAN (2017)

**Grafica 2**  
**Eficiencia en los procedimientos**



Fuente: TOVAR JUAN (2017)

### Análisis

EL 83% del personal que labora en la Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A., Aseguran que los actuales Procedimientos Administrativos que se aplican en el Departamento de Compras NO son eficientes y el 17% restante dice si, esta información es importante en este informe final de pasantías.

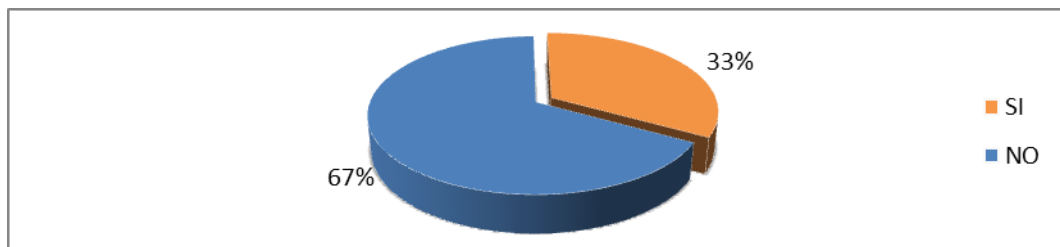
**ÍTEM 3.** ¿La Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A., cuenta con un manual de normas y procedimientos?

**Tabla 3**  
**Existencia de un manual de procedimientos**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: TOVAR JUAN (2017)

**Grafica 3**  
**Existencia de un manual de procedimientos**



Fuente: TOVAR JUAN (2017)

### **Análisis**

EL 67% del personal que labora en la Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A., aseguran no contar con un manual de normas y procedimientos, y el 33% restante dice que sí existe tal manual de normas y procedimiento, debido a esto se considera que existe una gran debilidad en los procesos administrativos.

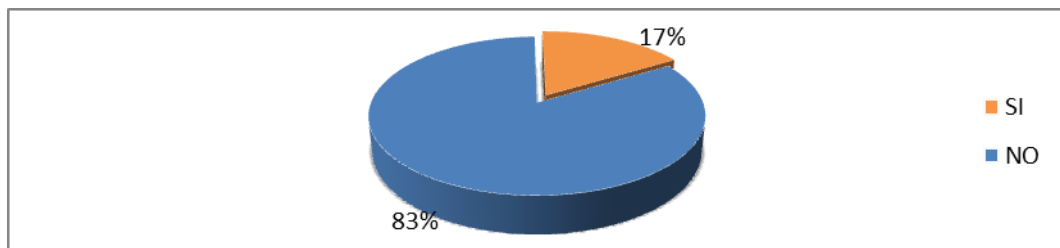
**ÍTEM 4.** ¿Conoce la descripción de las funciones del cargo que ocupa en la Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A.,

**Tabla 4**  
**Descripción de funciones**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	6	100%

**Fuente: TOVAR JUAN (2017)**

**Grafica 4**  
**Descripción de funciones**



**Fuente: TOVAR JUAN (2017)**

### **Análisis**

EL 83% del personal que labora en la Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A., Aseguran no conocer la descripción de las funciones del cargo que ocupa en dicho departamento; Esta información es necesaria para la elaboración de una propuesta que permita mejorar los procesos administrativos de dicho departamento.

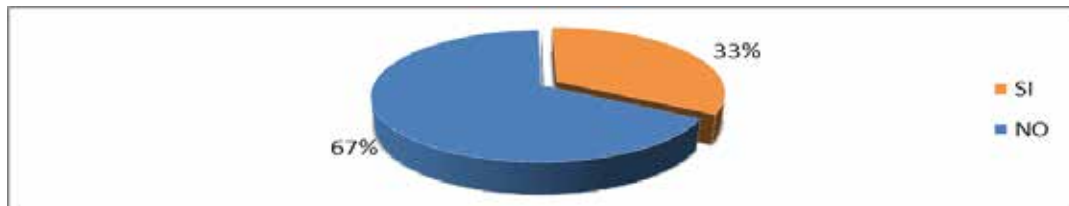
**ÍTEM 5.** ¿Las Compras que se realizan en la Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A., están sujetas a un proceso de planificación anual?

**Tabla 5**  
**Planificación de las compras**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: TOVAR JUAN (2017)

**Grafica 5**  
**Planificación de las compras**



Fuente: TOVAR JUAN (2017)

### **Análisis**

EL 67% del personal encuestado que labora en la Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A., aseguran que las compras que se realizan en la empresa no están sujetas a un proceso de planificación anual y el restante 33% dicen que sí; Esta información es necesaria para la elaboración de una propuesta que permita mejorar los procesos administrativos.

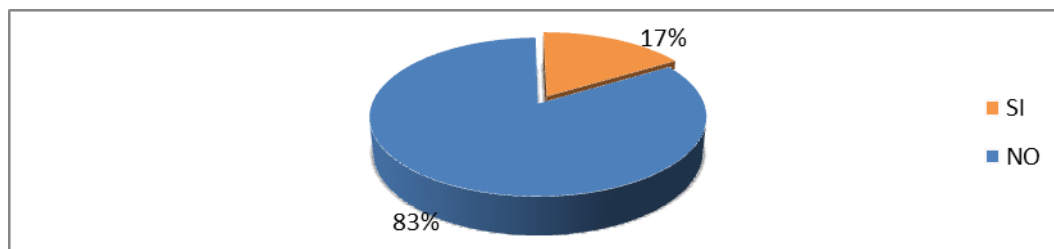
**ÍTEM 6.** ¿En el proceso de compras se realizan evaluaciones de precios y proveedores de manera constante?

**Tabla 6**  
**Evaluación de precios y proveedores**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: TOVAR JUAN (2017)

**Grafica 6**  
**Evaluación de precios y proveedores**



Fuente: TOVAR JUAN (2017)

**Análisis**

El 83% del personal que labora en la Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A., aseguran que no existe una evaluación constante de los precios y proveedores y el 17% afirmo que sí, de acuerdo con las respuestas; la mayoría coincidió que se presentan diferentes dificultades en los procesos de compras.

**ÍTEM 7.** ¿Considera usted necesaria la organización de los procesos administrativos en la Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A.,

**Tabla 7**

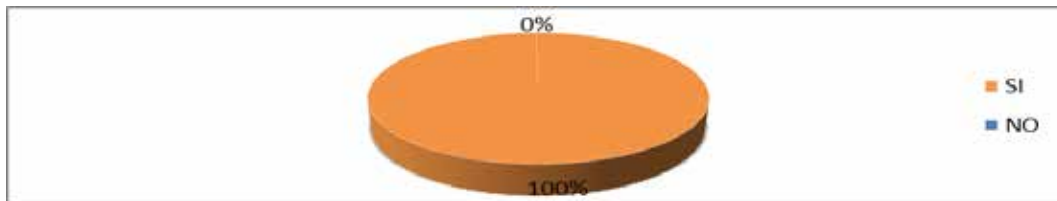
### Organización en los procesos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: TOVAR JUAN (2017)

### Grafica 7

### Organización en los procesos



Fuente: TOVAR JUAN (2017)

### Análisis

EL 100% del personal que labora en la Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A., aseguran que se necesita una organización en los procesos administrativos. Ésta importante inclinación del 100%, no da un gran aporte para así proponer un plan que mediante directrices, se establezca un orden en los procesos administrativos.

**ÍTEM 8.** ¿Ha recibido alguna capacitación que permita optimizar el proceso administrativo en la Gerencia De Procura Pdvsa Empresa Nacional De Transporte S.A.?

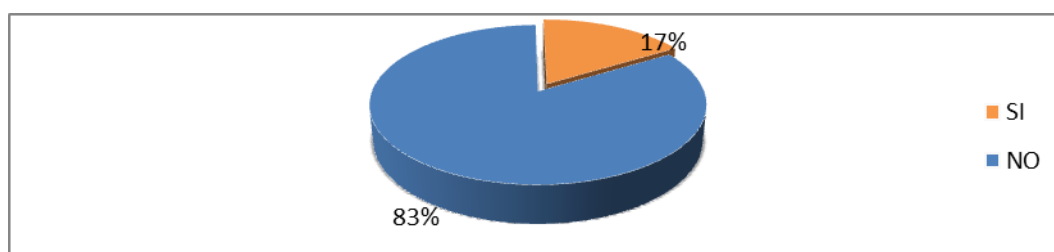
### Tabla 8

### Capacitación para optimizar procesos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: TOVAR JUAN (2017)

**Grafica 8**  
**Capacitación para optimizar procesos**



Fuente: TOVAR JUAN (2017)

### Análisis

EL 83% del personal que labora en la Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A., aseguran que no han recibido una capacitación para optimizar los procesos administrativos de la mencionada empresa. Èsta importante inclinación del 83%, no da un gran aporte para así proponer un plan que mediante directrices, se establezca un orden en los procesos administrativos.

**ÍTEM 9.** ¿Considera usted que con la implementación lineamientos optimizar la gestión de los procesos Administrativos en la Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A., se mejoraran los resultados?

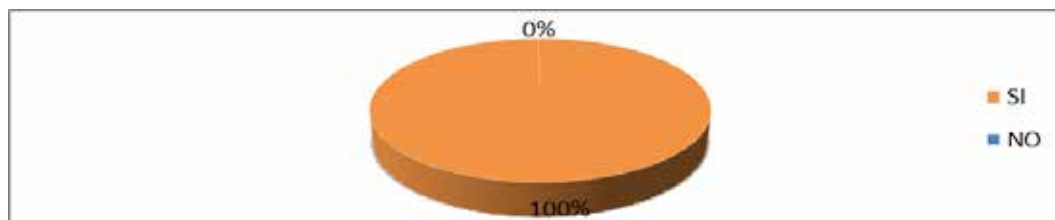
**Tabla 9**  
**Mejoras en el los procesos de compras**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: TOVAR JUAN(2017)

**Grafica 9**

**Mejoras en el los procesos de compras**



Fuente: TOVAR JUAN (2017)

**Análisis**

El 100% del personal que labora en la Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A., están de acuerdo que se debería implementar lineamientos que mejoren la gestión de los procesos en el departamento de compras, pues daría buenos resultados con fin de mantener la eficiencia de las operaciones administrativas de la compañía.

**ITEM 10.** ¿Está dispuesto a seguir lineamientos administrativos que permitan mejorar el proceso en la Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A.,?

**Tabla 10**

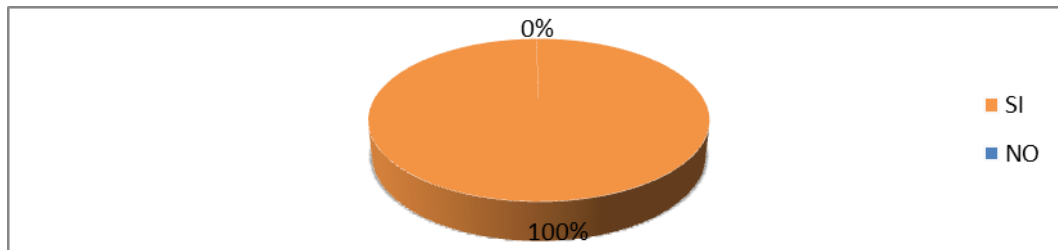
**Inclusión y motivación al personal**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
------------	------------	------------

SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: TOVAR JUAN (2017)

**Grafica 10**  
**Inclusión y motivación al personal**



Fuente: TOVAR JUAN (2017)

### Análisis

El 100% del personal que labora en la Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A., estarían dispuestos a seguir lineamientos de un plan de acción, con el fin de obtener resultados eficaces en el departamento de compras de la empresa.

### **5.2 Analizar las debilidades y fortalezas de la gestión administrativas en la Gerencia De Procura de PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A.**

En la presente fase se presenta una matriz DOFA, a través de la cual se logran identificar algunas debilidades, oportunidades y fortalezas y amenazas que afectan a la Gerencia De Procura PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A., a continuación en el presente cuadro se especifica lo ya mencionado:

### **Cuadro N° 2 Matriz DOFA**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Poca información oportuna en la veracidad de los stock de inventario	Adaptación de nuevas estratégicas para el control de inventarios
Gran cantidad en cruces de códigos en venta	Alza de las ventas y captación de clientes
Inestabilidad en el apilado y almacenaje de los productos	Mayor posicionamiento de mercado
Falta de conocimiento del personal en área de inventarios	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
Infraestructura tecnológica adecuada con las necesidades actuales	Pérdida de clientes y ventas
Optimo sistema informático adaptado a la cantidad de manejo de inventario	Deterioro de mercancía
Motivación del personal	Baja rentabilidad
Tiempo adaptado a cualquier cambio de procesos	

**Fuente:** Tovar Juan (2017)

### 5.3 La Propuesta



**Diseñar lineamientos administrativos para el control eficiente de la Gestión en la Gerencia De Procura de PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A**

**Autor: Juan Tovar**

**C.I: 21.458.833**

#### **5.3.1 Presentación De La Propuesta**

Luego de un análisis y estudios de las encuestas; se puede resaltar que se amerita de un diseño lineamientos administrativos para el control de la Gestión, como herramienta de apoyo en los procesos de compras de los materiales y equipos de la Gerencia de Procura. Ya que el proceso de compras es de mucha importancia para la organización, para cual se tiene que establecer una planificación a la hora de realizar las compras, tomando en cuenta que productos tienen rotación, o verificar que estos presentan mayor o menor cantidad.

Los lineamientos que se presentan a continuación están basados en el estudio de la gestión y organización de compras, a su vez por otro lado se tomara en cuenta los conocimientos de inventarios presentes en la empresa.

Este Diseño de lineamientos estará formulado bajo los principios de los procesos administrativos; orientado hacia el mejoramiento de todas las actividades que se realizan en la empresa PDVSA Empresa Nacional De Transporte S.A.

### **5.3.2 Misión De La Propuesta**

El presente informe final de pasantías tiene como misión establecer parámetros y directrices acerca de los procesos y gestión de compras de la PDVSA Empresa Nacional De Transporte., para así mantener un control de las actividades y mejorar los procesos que se realizan día a día en la empresa.

### **5.3.3 Visión De La Propuesta**

Como organización se fortalezcan los objetivos fijados, como lo es asegurar al medio interno Venezolano en servicio de transporte terrestre de hidrocarburos de forma planificada, oportuna, continua y segura a través de una flota operativa, preservando y fortaleciendo la soberanía energética de nuestros recursos naturales estratégicos enmarcados en los grandes objetivos históricos y nacionales del programa del Plan de la Patria. 2013-2019.

### **5.3.4 Objetivo De La Propuesta**

- Ü Mejorar el flujograma de proceso de la gestión de compras a partir de la caracterización del mismo.
- Ü Elaborar un sistema de control de gestión, donde se desarrollen análisis, auditorías, indicadores de gestión, organización en la Gerencia.
- Ü Desarrollar el cronograma de capacitación para los trabajadores del área de compras en planeación de procesos, posteriormente ejecutarlo y evaluarlo.

#### **5.3. 4 Factibilidad de la Propuesta**

**Factibilidad Institucional:** existe la posibilidad de aceptación y aplicación de la propuesta en la Gerencia de Procura de PDVSA ENT, S.A. , de igual manera el personal que labora en la gerencia tiene la disposición en la aplicación de la propuesta antes identificada ,por lo que se considere factible desde el punto de vista institucional.

**Factibilidad Técnica:** La Gerencia de Procura de PDVSA ENT, S.A. , dispone de sistemas operativos internos así como de equipos tecnológicos que se adecuan a los parámetros para la aplicación de la propuesta.

**Factibilidad Operativa:** La Gerencia de Procura y la organización de PDVSA ENT, S.A se encuentra altamente operativa y se encuentra en las condiciones necesarias para la puesta en marcha de la propuesta en sus tres objetivos, además que dispone de presupuesto aprobado así como de capital humano para la aplicación de los lineamientos necesarios para la mejora del control en la gestión administrativa de la gerencia .

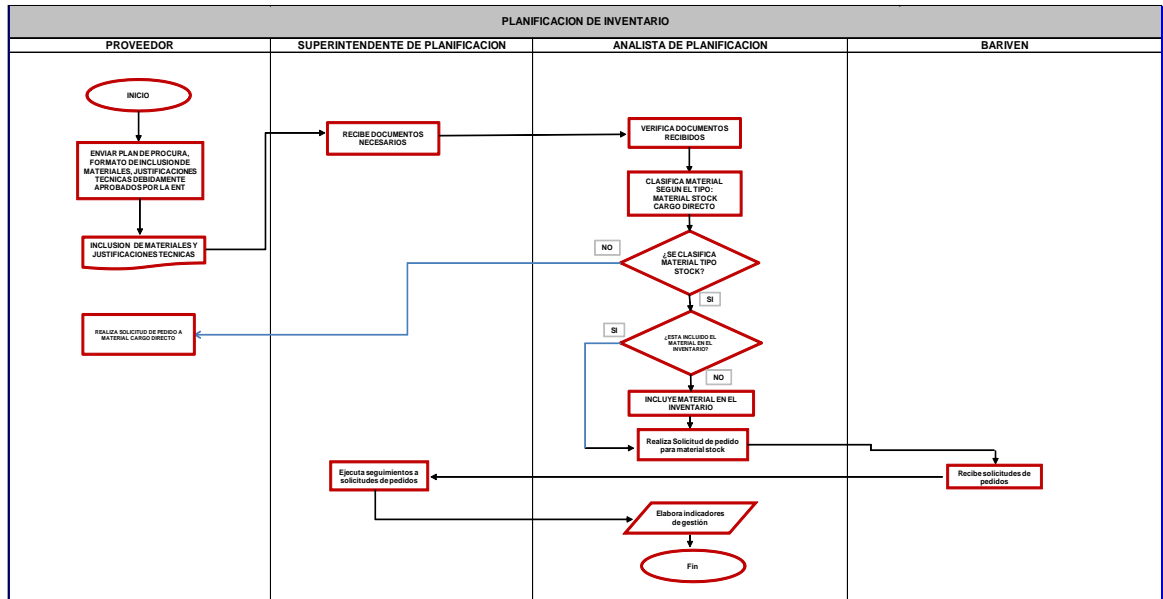
#### **5.3.5 Desarrollo De La Propuesta**

A continuación el desarrollo de la propuesta estará distribuido en cuatro etapas.

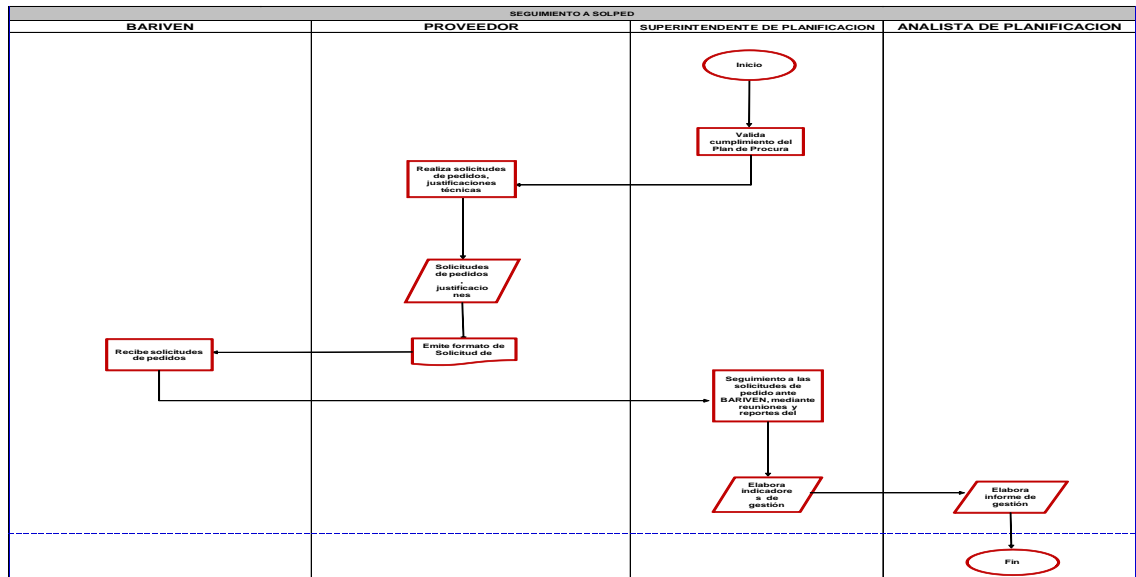
##### **Objetivo 1: Mejora del Flujograma De Proceso De La Gestión De Compras.**

En esta etapa se realizaran las mejoras al diagrama de compras considerando que cumplan a cabalidad con el objetivo de la gerencia minimizando los riesgos y maximizando el control sobre los mismos logrando eficientemente la gestión y contribuyendo con el desarrollo de la organización.

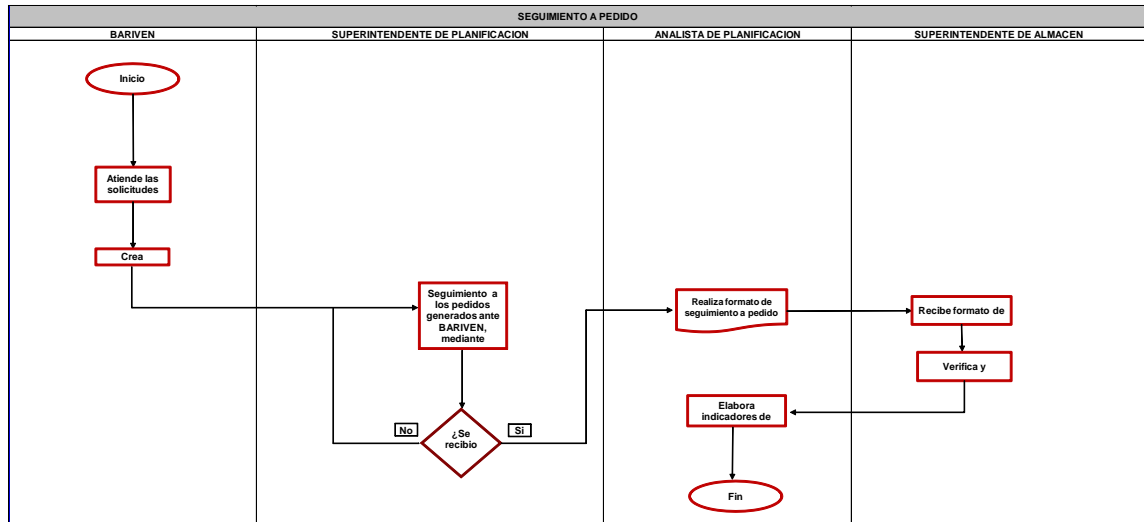
Este flujograma abarca desde la elaboración de las solicitudes de pedidos por parte de las unidades usuarias, hasta la recepción de los materiales en los respectivos almacenes.



Fuente: Tovar Juan (2017)



Fuente: Tovar Juan (2017)



Fuente: Tovar Juan (2017)

## Objetivo 2: Elaboración del sistema de control de gestión

En la presente etapa se implantara un sistema de control de gestión el cual será el encargado de la rendición de cuentas mediante indicadores , cuantitativos , cualitativos y de calidad el mismo se deberá presentar mensualmente en reuniones o mesas de trabajos con la finalidad de identificar los errores u omisiones presentes en los procedimientos de la Gerencia De Procura.

De igual forma establecer un formato único de rendición de cuenta homologando los criterios de las diferentes unidades que participan en los procesos de la gerencia, se muestra formato establecido:

PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A. -												
- FICHA DEL INDICADOR										CÓDIGO DEL INDICADOR		
PROCESO / SUBPROCESO												
PRODUCTO / SERVICIO												
RESPONSABLE DEL PROCESO										RESPONSABLE MEDICIÓN		
NOMBRE DEL INDICADOR												
OBJETIVO DEL INDICADOR												
TIPO	TENDENCIA	PERIODICIDAD	UNIDAD	META	RANGO DE GESTIÓN (CRÍTICO - MEDIO - ÓPTIMO)			FÓRMULA				
Eficacia	Maximización	Bimensual	Unidad	100%	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual	$\sum_{i=1}^n p_i x_i = p_1 x_1 + p_2 x_2 + p_3 x_3 + \dots + p_n x_n$				
					0%	20%	40%					
LÍNEA BASE	FUENTE DE INFORMACIÓN DE LA LÍNEA BASE											
0%	No aplica											
NOMBRE DE LA VARIABLE		EXPLICACIÓN DE LA VARIABLE						FUENTE DE INFORMACIÓN				
X												
Z												

PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A. -														
POA 2017 - FICHA CONTROL DEL INDICADOR										CÓDIGO DEL INDICADOR				
NOMBRE														
TIPO	Eficacia	TENDENCIA	Maximización	PERIODICIDAD	Bimensual	UNIDAD	Unidad	META	100%					
COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR														
VARIABLE (x)														
VARIABLE (z)														
FÓRMULA	VARIABLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACUM 2017
$y = \frac{x}{z} * 100$	x													
	z	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	%													
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS							PROPUESTA DE MEJORAMIENTO							

Fuente: Tovar Juan (2017)

### Objetivo 3: Cronograma De Capacitación Del Personal.

En esta etapa se desarrolla un cronograma de capacitación para las personas directamente relacionadas con la unidad de compras el cual comprende las siguientes módulos:

Responsable: Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Procura PDVSA ENT, S.A.

Módulos	Participantes	Descripción de la acción de formación.	Duración	Responsable
Módulo N°1	Ü Gerente de procura	Sistema SAP Modulo MM	24 Hrs	Gerencia de Procura PDVSA ENT, S.A.
	Ü Superintendente de planificación			
	Ü Supervisor de almacén			
	Ü Analista de compras			
	Ü Analista de almacén			
Módulo N°2	Ü Almacenista	ISO 9000	64 Hrs	Gerencia de Recursos Humanos PDVSA ENT, S.A.
	Ü Gerente de procura			
	Ü Superintendente de planificación			
	Ü Supervisor de almacén			
	Ü Analista de compras			
Módulo N°3	Ü Analista de almacén	Indicadores de Gestión	8 Hrs	Gerencia de Recursos Humanos PDVSA ENT, S.A.
	Ü Almacenista			
	Ü Gerente de procura			
	Ü Superintendente de planificación			
	Ü Supervisor de almacén			
Módulo N°4	Ü Analista de compras	Paquete OFFICE	24 Hrs	Gerencia de Recursos Humanos PDVSA ENT, S.A.
	Ü Analista de almacén			
	Ü Almacenista			
	Ü Supervisor de almacén			
	Ü Superintendente de planificación			

Se ejecutará el presente cronograma con el objetivo de fortalecer habilidades y conocimientos técnicos con respecto a la planificación de procesos, a su vez se harán inducciones sobre las técnicas e uso de los sistemas operativos manejados por la gerencia, así como también de las filosofías y tendencia actuales de los procesos administrativos.

Al culminar la capacitación se pretende que los trabajadores tengan la capacidad de planificar, ejecutar y controlar las actividades que generen valor en el proceso de compras .

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Una vez realizado el estudio se concluye que los procesos administrativos de la Gerencia De Procura de la empresa PDVSA Empresa Nacional de Transporte. Presenta fallas, ya que los procesos y procedimientos no presentan la mejora continua que se debe, además que estos no cumplen a cabalidad con las actividades de la gerencia, cabe destacar que motivado a esto no existen indicadores de gestión cuantificables que den una rendición de cuenta real de la situación de la gerencia, cabe destacar que aunado a lo indicado la gerencia no cuenta con un semáforo de proveedores que lo ayude a minimizar los tiempos de procura y además el personal que hace vida en la gerencia desconoce de los procedimientos existentes.

Por ello se propuso que se tomen los correctivos y medidas para reducir al máximo el retraso de los procesos administrativos en dicho departamento para con ello se aumente la eficiencia en las operaciones y la productividad. Es por ello que se ha planteado en esta investigación elaborar una propuesta de mejora que alcance optimizar las debilidades existentes en la empresa; pero resulta un poco difícil solucionar cada uno de estos problemas presentados en la organización solo con la implementación de este diseño de lineamientos; pero en virtud de las innovaciones y los cambios que forman parte del mundo globalizado.

En otro orden de ideas para los accionistas y dirigentes de esta empresa debe ser de importancia y mostrar un interés diario en lograr solucionar poco a poco los problemas y mantener las mejoras alcanzadas; dicha investigación pretende ser el comienzo para que la gerencia reflexión y estudie o considere los puntos aquí planteados, como punto de partida hacia el camino de la reorganización administrativa y la optimización de los recursos.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones dadas en el presente informe final de pasantías se realizaron en base al análisis de todas las actividades involucradas con el control y procesos de compras, este resultado puede ser de gran ayuda en la evaluación del desempeño así como en la búsqueda de la calidad y la eficiencia en la compañía. Metas que no se lograrían alcanzar con controles ineficientes.

Por tal motivo para la empresa PDVSA Empresa Nacional de Transporte, se recomienda lo siguiente:

- Û Realizar los comités de evaluación según los procedimientos establecidos, ya que estos permitirán diagnosticar la evolución de los procesos, efectuar campañas de mejoramiento o corregir problemas que atenten con el normal desarrollo de las actividades.
- Û Implementar los indicadores de gestión y realizarles el seguimiento ya que estos permiten reflejar el estado real de los procesos y si se está cumpliendo con los objetivos planteados, además de generar acciones correctivas.
- Û Realizar la capacitación para los empleados en Microsoft para que desarrollen mejores competencias en el control de los procesos.
- Û Establecer unos periodos de evaluación para realizar nuevamente el estudio de métodos y tiempos (se recomienda una o dos veces en el año), evaluar la variación en el tiempo estándar y realizar ajustes que permitan optimizar dicho tiempo.

Û Seguir ordenadamente los pasos establecidos a través de los diagramas de procesos de manera que se pueda garantizar una mayor optimización de recursos y reducción de pérdida de tiempos y dinero.

## REFERENCIAS

### Bibliográficas

Alvarado Yucarliz (2013) en su trabajo especial de grado, “propuesta de un manual de procedimiento para el control de inventario de la Empresa Disluvenca Centro C.A”  
Valencia.

Código de Comercio, gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela enero del (2002) actualizada en enero del (2009). Artículos (32, 35)  
Caracas

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Juan, Garay. Enero del (2001) actualizada en marzo del (2009). Artículos (110)  
Caracas

Instituto americano de contadores (Aica).  
America

Ley Organica de Prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (Lopcyamat).  
Gaceta oficial nro. 38.236 de julio del (2005). Artículos (1, 2, 3, 4, 6, 41, 53, 59, 73)  
Caracas

Ley Orgánica del Trabajo, para Trabajadoras y Trabajadores (Lottt), artículos (99, 104, 106, 111, 167, 173)  
Caracas

Manual de trabajo de grado de especializaciones, maestrías y tesis doctorales de la Upel (2002).  
Caracas

Tamayo y Tamayo m., el proceso de la investigación científica, editorial limusa, cuarta edición méxico (2006).  
Mexico

Veliz, Arnoldo: como hacer y defender una tesis, 27 ediciones, 2014  
Caracas

# ***ANEXOS***

## **CUESTIONARIO**

**ÍTEM 1.** ¿Posee la Gerencia De Procura PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A., un adecuado proceso Administrativo de Compras?

SI ( )    NO ( )

**ÍTEM 2.** ¿Considera usted que los actuales Procedimientos Administrativos que se aplican en el en la Gerencia De Procura PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A., son eficientes?

SI ( )    NO ( )

**ÍTEM 3.** ¿La Gerencia De Procura PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A., cuenta con un manual de normas y procedimientos?

SI ( )    NO ( )

**ÍTEM 4.** ¿Conoce la descripción de las funciones del cargo que ocupa en la Gerencia De Procura PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A.,

SI ( )    NO ( )

**ÍTEM 5.** ¿Las Compras que se realizan en la Gerencia De Procura PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A., están sujetas a un proceso de planificación anual?

SI ( )    NO ( )

**ÍTEM 6.** ¿En el proceso de compras se realizan evaluaciones de precios y proveedores de manera constante?

SI ( )    NO ( )

**ÍTEM 7.** ¿Considera usted necesaria la organización de los procesos administrativos en la Gerencia De Procura PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A.?

SI ( )    NO ( )

**ÍTEM 8.** ¿Ha recibido alguna capacitación que permita optimizar el proceso administrativo en la Gerencia De Procura PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A.?

SI ( ) NO ( )

**ÍTEM 9.** ¿Considera usted que con la implementación lineamientos optimizar la gestión de los procesos Administrativos en la Gerencia De Procura PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A., se mejoraran los resultados?

SI ( ) NO ( )

**ITEM 10.** ¿Está dispuesto a seguir lineamientos administrativos que permitan mejorar el proceso en la Gerencia De Procura PDVSA EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE S.A.,

SI ( ) NO ( )

