



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA  
CARRERA CONTADURIA PUBLICA**

**ESTRATEGIAS ORIENTADA AL  
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN  
DE PRESUPUESTO DE INVERSIONES  
EN LA PLANTA DE DISTRIBUCIÓN  
(PDVSA) YAGUA**

Autor(a): Eneida García

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA  
CARRERA CONTADURIA PUBLICA**

**ESTRATEGIAS ORIENTADAS  
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN  
DE PRESUPUESTO DE INVERSIONES EN LA  
PLANTA DE DISTRIBUCIÓN (PDVSA) YAGUA**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de  
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Autor(a): Eneida García

Tutor(a): Claribel Nieres Brito

San Diego, Febrero 2020



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA  
CARRERA CONTADURIA PUBLICA**

**ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE  
PRESUPUESTO DE INVERSIONES EN LA PLANTA DE DISTRIBUCIÓN (PDVSA)  
YAGUA**

Autor(a): Eneida García  
Tutor(a): Claribel Nieres  
Fecha: Febrero, 2020

**RESUMEN INFORMATIVO**

Como objetivo general de esta investigación se desarrollo el estudio de la gestión del presupuesto de inversiones en la Planta de Distribución En la actualidad, la unidad de Planificación, Control y Gestión está enfrentando una serie de dificultades en cuanto a la cantidad de información que maneja el equipo humano acerca de la realización de los proyectos de inversión de capital y todo el cuerpo normativo que este tópico abarca. En este sentido, metodológicamente la investigación se basó en una investigación descriptiva, bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo. Como técnicas de recolección de información se empleó la encuesta, a través de un cuestionario, el cual fue aplicado a la muestra seleccionada es de cinco (5) personas que laboran en el área administrativa de esta unidad con la finalidad de diagnosticar la situación actual que presenta el personal en la correcta utilización de los pasos para la realización de los proyectos de inversión de capital. Otra técnica a utilizada fue la observación directa, mediante una lista de cotejo para analizar los procedimientos utilizados y la cantidad de personas que manejan las herramienta documentales existentes (leyes, normas, formatos, manuales) relacionados con el desarrollo de los pasos de los proyectos de inversión de capital. Se concluyó que existe debilidad en los medios de divulgación utilizados, situación esta que impide el buen desarrollo de los proyectos. Por lo anterior descrito se propone diseñar estrategias parar mejorar la gestión de presupuesto de inversiones en la unidad de Planificación, Control y Gestión Planta de Distribución (PDVSA) Yagua.

**Descriptor:** Estrategias, Gestión del Presupuesto, Presupuesto de Inversión.



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**COORDINACIÓN TRABAJO DE GRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ACEPTACION DEL TUTOR**

Quien suscribe, Licenciada Claribel Nieres Brito; Portadora de la cedula de identidad N 10.268.485, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Eneida García Días, portadora de la cedula de identidad N 13.047.637 , titulado ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE PRESUPUESTO DE INVERSIONES EN LA PLANTA DE DISTRIBUCIÓN (PDVSA) YAGUA, como requisito parcial para optar al título de licenciado en Contaduría pública, considero que dicho trabajo tiene los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2020

\_\_\_\_\_  
TUTOR ACADEMICO  
LCDA.CLARIBEL NIERES  
C.I: V- 10.268.485

## **DEDICATORIA**

A mi madre Ana de Jesús y mi Padre Pantaleón, por dar su vida por darme lo mejor y enseñarme a superarme siempre, a mi hijo Víctor Alejandro, que donde te encuentres eres mi ángel, a mi hija Ana Valentina y Carlos Alberto por ser mi razón de vida, y acompañantes de vida gracias por su granito de arena para cumplir esta meta, a mi hermana Lina Crisálida por tu apoyo desinteresado para lograr mi objetivos.

**ENEIDA GARCIA DIAS**

## **Agradecimientos**

A Dios y la Virgen, por darme la oportunidad de existir y poder lograr los objetivos.

A mis Padres, Por darme la vida y enseñarme que con fuerza de voluntad puedo lograr lo que me propongo.

A mis hijos, mi mayor tesoro de vida, por darme la fuerza para luchar por ustedes

A Carlos Alberto, gracias a tu apoyo, aprendí de las segundas oportunidades y que los errores se superan para aprender de ellos

A mi Hermana Lina Crisálida, a pesar de las barreras siempre estas con los brazos abiertos para ayudar a quien necesite de ti...

Agradezco a los profesores y tutores quienes ofrecieron sus conocimientos y sabiduría, experiencia de vida, han inculcado valores humanos para el desempeño profesional.

A todos mil gracias.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
RESUMEN INFORMATIVO.....		vii
INTRODUCCIÓN .....		1
<b>CAPÍTULO</b>		
<b>I</b>	<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
	1.1 Planteamiento del Problema.....	3
	1.1.1. Formulación del Problema .....	4
	1.2. Objetivos .....	4
	1.3. Justificación.....	5
<b>CAPÍTULO</b>		
<b>II</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
	2.1. Antecedentes .....	7
	2.2. Bases Teóricas .....	10
	2.3. Definición de Términos.....	15
<b>CAPÍTULO</b>		
<b>III</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>17</b>
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	17
	3.2. Fases Metodológicas.....	18
	Fase I. Diagnóstico de la situación.....	18
	Fase II. Descripción de los elementos.....	20
	Fase III. Diseño de estrategias .....	20
<b>CAPÍTULO</b>		
<b>IV</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
	4.1. Análisis y Presentación de los Resultados.....	27
	4.2. Análisis del Cuestionario.....	32

	4.3. Análisis de la Lista de Cotejo.....	32
<b>CAPÍTULO</b>		
<b>V</b>	<b>LA PROPUESTA.....</b>	<b>35</b>
	5.1. Presentación de la Propuesta .....	35
	5.2. Justificación de la Propuesta .....	35
	5.3. Objetivos de la Propuesta .....	36
	5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	37
	5.5. Desarrollo de la Propuesta .....	38
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	42
	REFERENCIAS .....	45
	ANEXOS.....	48

## INTRODUCCION

Cada día en las diversas organizaciones empresariales tanto públicas como privadas, se planifican y ejecutan proyectos en pro o beneficio de un conglomerado humano, esto se debe a diversos factores como económicos, jurídicos así como también exigencias demandadas por la sociedad.

Asimismo un proyecto de inversión es importante porque genera efectos directos e indirectos perceptibles por la sociedad, que de cierta manera ayudan a resolver una necesidad de un bien o un servicio, aprovechando los recursos disponibles que se posee para mejorar las condiciones de vida y por ende mejorar la situación económica del país a corto, mediano y largo plazo. En tal sentido un proyecto de inversión está dedicado a la adquisición de bienes que no son de consumo final, sino que son bienes de capital indispensables para la generación de un producto o servicio adicional con el propósito de cubrir necesidades insatisfechas y generar rentabilidad económica financiera que permiten la sobrevivencia de la empresa.

En este contexto la empresa Petróleos de Venezuela (PDVSA) optimiza sus modelos financieros, en el correcto manejo de sus proyectos de inversión de capital, ya que dichas inversiones provienen de recursos de diversas fuentes, internas o externas, y se debe garantizar un uso eficiente de los mismos; orientadas a garantizar de manera rentable la viabilidad operacional y financiera del negocio a corto, mediano y largo plazo, así como aprovechar aquellas oportunidades que permitan maximizar el aporte a la nación

Sin embargo, con el devenir de los años los planes de inversión no han sido ejecutados en su totalidad, la ineficiencia y la no ejecución de proyectos están ocasionado costos adicionales a lo presupuestado, pérdida de la oportunidad de inversión y retrasos en el avance de los planes corporativos de adecuación de procesos, que garanticen la operaciones y la rentabilidad sostenida en el tiempo de la empresa.

Tal es el caso que en la Planta de Distribución Yagua (PDVSA); se evidenciaron Debilidades en la gestión, formulación, control y seguimiento en el área presupuestaria de inversiones, disminuyendo la eficiencia operacional así como la aplicación de nuevas tecnologías.

La presente investigación tiene por objeto proponer estrategias orientadas a mejorar la gestión de presupuesto de inversiones en la Planta de Distribución (PDVSA) Yagua y para ello se ha dividido este informe en cinco capítulos señalados de la siguiente manera:

Capítulo I Relacionado con el Planteamiento Del Problema, su Formulación, los Objetivos Generales y Específicos y la Justificación de la presente investigación

Capítulo II Marco Teórico, se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos.

Capítulo III Comprende el marco metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos

Capítulo IV: En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos.

Capítulo V: Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta

También se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1.-Planteamiento del Problema**

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, por lo que, como función administrativa debe ser tomada en cuenta siempre como punto de partida dentro de la toma de decisiones de las organizaciones .

De igual manera, un proyecto de inversión se puede describir como un plan para crear una empresa que si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad”. Es así como el proyecto se determina como una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad, utilizando un conjunto de recursos disponibles los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros.

En este sentido Petróleos de Venezuela (PDVSA) a través Dirección Ejecutiva de Planificación, Presupuesto y Control, conjuntamente con las diferentes filiales, negocios y organizaciones, siguen anualmente los lineamientos de la Oficina Nacional de Presupuesto, para el sometimiento de proyectos de inversión alineados a los objetivos del Plan Estratégico de PDVSA, los cuales deberán incluirse proyectos económicamente rentables y estratégicos, deberán justificarse bajo criterios económicos de eficiencia, rentabilidad y maximización de beneficios, a través de la generación de ingresos, reducción de los costos y/o minimizando los riesgos, para la Nación y PDVSA.

Sin embargo en la Planta de Distribución Yagua ( PDVSA) en el área de Planificación Control y Gestión existen una serie de procedimientos informales, así como formatos, que se han desarrollado de forma empírica según las necesidades del día a día, sin seguir las normas, procedimientos y guías administrativas proyectos inversión capital ( GGPIIC) para la formulación, control y seguimiento de los proyectos ; además de no aplicarse de forma

uniforme y ser modificados a conveniencia, lo cual ha conllevado a una gestión poco confiable..

Esta situación, trae como consecuencia la merma de la calidad de la información que soporta la toma de decisiones, así como la aplicación de nuevas tecnologías, debido a los constantes cambios en las políticas gerenciales, ocasionando a los trabajadores que se desorientan en cuanto a las actividades específicas de su cargo, generando re-trabajo, mayor cantidad de tiempo a la hora de realizar las actividades por no tener la información de manera oportuna y eficaz.

Por lo descrito anteriormente, es importante plantearse la siguiente interrogante ¿Es posible proponer nuevas estrategias que permitan optimizar la gestión de inversiones en la unidad de Presupuesto de Planta de Distribución Yagua y de esta forma tener un registro que permita mejorar las actividades llevadas a cabo en este departamento?

### **1.1.1-Formulación del Problema**

¿Cuáles deberían ser las estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de presupuesto de inversiones en la Planta de Distribución PDVSA Yagua?

### **1.2. Objetivos de la Investigación**

#### **1.2.1 Objetivo General:**

Proponer estrategias orientadas al mejoramiento de la gestión de presupuesto de inversiones en la planta de distribución (PDVSA) Yagua.

#### **1.2.2 Objetivos específicos:**

- Û Identificar la situación actual que presenta la Planta de Distribución Yagua con respecto a la gestión de presupuesto de inversiones.
- Û Describir los elementos relacionados con el proceso de gestión de inversiones en la Planta de Distribución Yagua.

Ü Diseñar estrategias orientadas al mejoramiento de la gestión de presupuesto de inversiones de la planta de Distribución Yagua

### **1.3 Justificación de la Investigación**

La planificación presupuestaria y los controles aplicados a fin de optimizar el proceso, cobran cada día mayor importancia, los negocios y filiales de PDVSA realizan la planificación, ejecución y operación eficiente de sus proyectos estructurantes y no estructurantes, dentro del tiempo, costo y alcance planeados, con una disponibilidad oportuna y suficiente de los recursos financieros y una asignación racional de los recursos al jerarquizar sus proyectos, estableciendo prioridad a aquellas propuestas que generen valor a su esencia.

Sin embargo, y pese a lo establecido, el análisis realizado apunta a la existencia de deficiencias importantes en el proceso de planificación control y seguimiento de los proyectos de inversión en la planta de distribución Yagua, una disminución del manejo y registro de datos y flujo de información, impidiendo la toma oportuna de decisiones gerenciales y afectando en consecuencia la eficiencia del proceso.

De esta forma se considera pertinente desarrollar estrategias para mejorar la gestión en el presupuesto de los proyectos de inversión, a través de la descripción de los elementos relacionados con el proceso en la Planta de Distribución Yagua, facilitando herramientas básicas para la realización de sus actividades, y lograr mayor confiabilidad de la información financiera y un adecuado cumplimiento de las políticas y normas para el resguardo de los activos, logrando de esta manera garantizar las operaciones de la organización.

La información que aporte este estudio, contribuirá a la optimización de los procesos de los proyectos de inversión en la Planta de Distribución Yagua, reducir costo por mantenimientos correctivos, disminución del deterioro de los equipos operacionales; ya que tiene una influencia significativa dentro de la empresa para lograr su objetivo primordial, es decir, garantizar el abastecimiento del combustible de los 10 estados del país y generar bienestar a la sociedad.

Del mismo modo, se obtendrán conocimiento detallado de las desviaciones de control y administración de los proyectos de inversión, así como la identificación de riesgos a los que

están expuestos. De este modo, se podrán tomar decisiones oportunas que garanticen un nivel de confiabilidad en la información presentada.

Asimismo servirá de guía y soporte para otros estudios administrativos orientadas al mejoramiento de la gestión de presupuesto de inversiones de características similares, así como para los estudiantes de contaduría pública de la Universidad quienes realicen investigaciones futuras.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio contribuye al buen desempeño administrativo de cualquier organización, ya que sienta las bases para la actualización de la gestión de inversiones. Además se convertirá en una fuente de conocimientos teóricos y de profundización en el campo contable, para analizar los conceptos relacionados con la ciencia.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO

El Marco Teórico, es el encargado de orientar a la investigadora con respecto a las diferentes teorías y conceptos, a través de los cuales, se ubica el estudio, es decir, vislumbra el marco referencial, que establece desde la posición de otros autores y especialistas en el tema, el horizonte conceptual del estudio, además de incorporarle innovación y actualidad.

#### **2.1.- Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes, son todos aquellos trabajos de investigación guarda relación con los objetivos de la investigación que se aborda, es decir, son los trabajos realizados con anterioridad y relacionados con el objeto de lo que se está haciendo.

En aras de orientar esta investigación, y con el propósito sustentar y servir de referencia, a continuación se mencionan algunas conclusiones de autores que desarrollaron trabajos similares con la temática en estudio

Cárdenas, (2017) en su trabajo de grado denominado **“Formulación de un modelo para la selección y priorización de un portafolio de proyectos en una empresa de laminación de aluminio de bajo espesor”** presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de FACES de la Universidad de Carabobo, Venezuela, para optar al título de Máster en Administración de Empresas, Mención Finanzas. En este trabajo de investigación el autor planteó como objetivo proponer un modelo para la selección y priorización del portafolio de proyectos de CVG ALUCASA, para la orientación de la toma de decisiones de inversión de la organización.

Este antecedente se vincula con la presente investigación ya que aporta un modelo de diagnóstico de debilidades en el proceso de gestión del portafolio de proyectos de inversión de la empresa. Por lo cual, aporta lineamientos para aplicar las estrategias a que permitan mejorar la gestión a través de programas y proyectos estratégicos que agregan valor a sus operaciones,

En este sentido la adopción de herramientas y metodologías para la selección y priorización de las inversiones maximizan la contribución de valor para el negocio

Guerrero (2017), en su trabajo de grado denominado **“Metodología para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del Project Management Institute en una empresa del sector eléctrico”** presentado ante el Postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, como requisito para optar al grado de Magister en Administración, este trabajo se planteó como objetivo diseñar una metodología de gestión de proyectos, basada en las mejores prácticas existentes para la administración de proyectos, recogidas en el PMI para una empresa distribuidora de energía eléctrica., lo cual permitirá el logro de los planes estratégicos de la organización.

Este trabajo sirvió como aporte referencial a la investigación ya que permite mostrar la metodología aplicada para la evaluación de los indicadores económicos y financieros de los proyecto, de igual forma sirve como guía metodológica para aplicación de evaluaciones

Gil (2016), titulado **“Perfeccionamiento de la Metodología de Evaluación de Proyectos Utilizada en el Instituto de Proyectos Azucareros”**. Trabajo de grado presentado para optar por el Título de Magíster en Administración de Negocios en la Universidad Nacional de Camagüey – Cuba, cuyo objetivo principal fue perfeccionar la metodología de evaluación de proyectos de inversión utilizada por el Ministerio Nacional de Azúcar (MINAZ). La investigación tuvo como propósito evaluar las limitaciones que tiene la metodología existente ya que no se puede realizar adecuadamente la evaluación de un proyecto.

Este trabajo sirvió como aporte referencial a la investigación ya que permite mostrar la metodología aplicada para la evaluación de los indicadores económicos y financieros de los proyecto, de igual forma sirve como guía metodológica para aplicación de evaluaciones.

Vessio (2016), titulado **“Evaluación del Rendimiento de las Alternativas de Inversión en Renta Fija, en el Sistema Financiero Venezolano durante el período 2009 – 2011”**. Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas

Mención de Empresas Mención Finanzas; Núcleo Bárbula, cuyo objetivo general fue; evaluar el rendimiento de las alternativas de inversión de renta fija, en el sistema financiero venezolano durante el período 2012 – 2014.

Esta investigación estuvo enfocada en la evaluación de una economía de tipo inflacionista con resultados negativos en los instrumentos tradicionales de inversión.

Agüero (2015), titulado “**Modelo Para la Evaluación Financiera, Económica y Ambiental de Proyectos de Inversión (MEPI.1)**”. Trabajo de Grado presentado en el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) – San José - Costa Rica. Para optar al Título de Magister Scientiae en Gerencia de Proyectos de Desarrollo. Cuyo objetivo principal de la investigación fue: Brindar a los evaluadores de proyectos y académicos, una herramienta que permita realizar la evaluación integral de un proyecto, contemplando los tres tipos de evaluaciones: financiera, económico-social y ambiental.

En consecución de lo antes expuestos, fue realizado bajo una metodología de un diagnóstico preliminar del Plan de Inversiones utilizando la aplicación del marco lógico y de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.).La presente investigación, contribuyo a la obtención de informaciónnecesaria para medir los parámetro de medición de los análisis económicos yfinancieros aplicados a los proyecto de inversión socia

Escalante (2015) en su trabajo de grado denominado “**Diseño de una metodología para la dirección de proyectos de inversión basados en el Project Management Institute (PMI) para las áreas del conocimiento del alcance, tiempo y costo**” presentado ante el Postgrado de Administración de la Universidad EAFIT,Colombia, como requisito para optar al grado de Magister en Gerencia de Proyectos.Este trabajo se planteó como objetivo diseñar una metodología para la dirección deproyectos, basada en los lineamientos del PMI con énfasis en la gestión del alcance, tiempo y dinero.

El aporte de esta investigación al presente estudio es el análisisrealizado sobre la aplicación de los procesos en una metodología en laque se abordan la gestión de proyectos a través de su: Inicio, planificación, ejecución, control y cierre del proyecto, con énfasis en el alcance, tiempo.La presente investigación, contribuyo a la obtención de información necesaria para

medir los parámetros de medición de los análisis económicos y financieros aplicados a los proyectos de inversión.

Potosí (2015), en su trabajo de grado denominado “**Análisis de la gestión de proyectos de inversión en facilidades de producción y propuesta de optimización del modelo de gestión actual con base a la metodología del Project Management Institute (PMI)**” presentado ante el Postgrado de Ciencias Administrativas de la Universidad Politécnica Nacional del Ecuador, como requisito para optar al grado de Master en Gerencia Empresarial.

Este trabajo especial de grado se encontró estrechamente relacionado con la investigación avocada a las fases de los proyectos de inversión que permita tener claramente definido las actividades a realizar en cada puesto, y los procedimientos para llevar a cabo una gestión de inversión de manera eficaz y eficiente

Los antecedentes nombrados anteriormente guarda relación con el objetivo de la investigación para la descripción de procesos óptimos de los proyectos adecuados para el departamento de planificación control y gestión de la Planta de Distribución Yagua, porque hace énfasis en la importancia de llevar a cabo una buena gestión en el departamento para evitar afectar otros departamentos que día a día se relacionan con los procesos operacionales.

## **2.2.- Bases Teóricas**

Comprende un conjunto de conceptos proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Según Arias (2016:106), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”.

### **Proyecto**

En su definición de proyecto, Sapag, Sapag y Sapag (2014) indican que un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre otros tantos, una necesidad humana. Por su parte, para el PMI (2013) un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un

principio y un final definidos. Así mismo, para Siles y Mónde del BID (2012) un proyecto: es un conjunto de actividades coordinadas y correlacionadas entre sí que buscan cumplir un objetivo específico dentro de un tiempo, con un costo y un alcance definidos. Este esfuerzo implica una combinación de actividades interdependientes orientadas a lograr un fin específico dentro de un límite de tiempo predeterminado. Cabe destacar que completar con éxito un proyecto significa cumplir con los objetivos dentro del alcance propuesto, el costo determinado y el plazo pautado. (p. 14).

### **Origen de los Proyectos de Inversión**

Las empresas, generalmente, tienen un plan estratégico a largo plazo, que identifica los campos de acción en los que quieran desarrollarse, tanto interna como externamente, para conseguir una mayor eficacia como empresa. Como consecuencia de este plan, surgen los proyectos que hay que llevar a cabo. Dentro de esta perspectiva, el PMI (2013) en su definición del origen de los proyectos indica.”Los proyectos se utilizan a menudo como medio para alcanzar directa o indirectamente los objetivos recogidos en el plan estratégico de una organización. Por lo general, los proyectos se autorizan como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas: Demanda del mercado, oportunidad estratégica, necesidad del negocio, necesidad social, consideraciones ambientales, solicitud de un cliente, avance tecnológico, requisito legal. (p. 10)

Por otra parte, para Morales y Morales (2012) existen dos principales motivos para realizar inversiones: cuando hay excedentes de recursos y por necesidad, cuando hay excedentes de recursos las personas o las empresas tienen recursos que ya no necesitan para solventar su ciclo operativo, buscan alternativas para invertir ese dinero que les redituen un beneficio económico acorde a las condiciones del mercado financiero, es decir, donde existan oportunidades de inversión que eviten que el dinero pierda su poder adquisitivo. Por necesidad, las empresas generan productos o servicios que, paulatinamente, deben transformarse por diversos motivos: cambios de gustos, usos, costumbres, modas, tecnología, necesidades y competencia. (p. 5, 6).

Por último, Murcia (2011) establece que el enfoque que se le dé a la formulación de un proyecto de inversión debe, ir en concordancia con la información contenida en los planes de desarrollo y estratégicos de la organización en la cual se va a implementar dicho proyecto que, en todo caso también está alineada con los planes de expansión y desarrollo de la nación, región o área de entorno del proyecto. (p. 6).

### **Gestión de Proyectos de Inversión de Capital**

En cualquier empresa, las finanzas se circunscriben a dos áreas básicas: el financiamiento y la inversión. El financiamiento agrupa básicamente las maneras de obtener recursos financieros para sus actividades, mientras que la inversión comprende de forma específica la aplicación de recursos a las diversas actividades que llevan a cabo. Hablar de proyectos de inversión es fundamental para el conocimiento de las disciplinas financieras y administrativas, pues forman parte esencial de la formación de contadores, administradores y financieros en general. Al respecto, en la gestión de proyectos según Sapag y otros (2014) la preparación y evaluación de proyectos se ha transformado en un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de asignación de recurso para implementar iniciativas de inversión. (p.8).

Por su parte, Siles y Mónde del BID (2012) definen que la gestión de proyectos, también conocida como gerencia, administración o dirección de proyectos: "Es una disciplina que sirve para guiar e integrar los procesos necesarios para iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar proyectos con el fin de culminar todo el trabajo requerido para realizar un proyecto y cumplir con el alcance estipulado, dentro de los límites de tiempo y costos definidos." (p. 12)

### **Tipificación de los Proyectos de Inversión:**

Al buscar una forma de clasificar los proyectos de inversión de capital pueden seguirse múltiples criterios para hacerlo; según Morales y Morales (2012) se muestra aquí una forma de clasificarlos:

1. Según el sector económico se pueden agrupar en: Proyectos del sector primario, proyectos del sector secundario, proyectos del sector terciario.
2. Según el punto de vista empresarial: Proyectos de reemplazo, proyectos de reducción de costos, expansión de los productos o mercados existentes, expansión hacia nuevos productos o mercados, proyectos de seguridad o ambientales, otros (en esta categoría se clasifican los desembolsos que se utilizan para edificios, oficinas, tecnología para usos diversos y lotes de estacionamiento, ya que estos activos son necesarios para la operación).
3. Según su dependencia o complementariedad: Mutuamente excluyentes, independientes, dependientes.
4. Según el sector de propiedad: Sector privado, sector público, participación mixta.
5. Según situaciones de mercado: Mercados de exportación, sustitución de importaciones, aumento de la demanda o demanda insatisfecha de bienes o servicios.

### **Preparación y Evaluación de un Proyecto de Inversión de Capital**

En términos generales, según Sappag y otros (2014) son varios los estudios particulares que deben realizarse para evaluar un proyecto: viabilidad comercial, técnica, legal, organizacional, de impacto ambiental y financiera. Tomando en cuenta esta definición del autor, se indica una estructura básica que se debe tener en cuenta a la hora de preparar y elaborar un proyecto de inversión, la cual se muestra a continuación:

1. Estudio de mercado: Investigación que consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.
2. Estudio técnico: Investigación que de determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto.
3. Estudio organización administrativo: Se encarga de los factores propios de la actividad ejecutiva de la administración del proyecto tales como la organización, procedimientos administrativos y normativas legales asociadas.

4. Estudio legal: Con este estudio se pretende identificar el marco regulatorio que pudiera afectar a un proyecto en sus costos, esto incluye las cláusulas de proveedores, trabajadores, órganos fiscalizadores, aspectos tributarios y/o de ubicación del proyecto entre otros.
5. Estudio económico: Ordenamiento y sintonización de la información de carácter monetario y elaboración de los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica.
6. Evaluación económica: La evaluación constituye un balance de las ventajas y desventajas de asignar al proyecto analizado los recursos asignados para su realización. Esta evaluación es definir el proyecto desde un punto de vista económico y consiste en comparar los beneficios y los costos del proyecto con miras a determinar si el cociente que expresa la relación entre unos y otros, presenta o no ventajas mayores que las que se obtendrían con proyectos distintos igualmente viables. La evaluación económica de un proyecto de inversión estudia los indicadores: Payback, VAN, TIR y riesgo económico.
7. Análisis de riesgos: Enfoque analítico administrativo que, además de cuantificar el riesgo, previene la quiebra de la inversión al anticipar el mismo.
8. Estudio de impacto ambiental: A través de este estudio se pretende evaluar las exigencias ambientales que generan algún impacto económico en el proyecto. (p.14, 15).

### **Ciclo de Vida de un Proyecto**

Para facilitar la gestión, los directores de proyectos o la organización pueden dividir los proyectos en fases, con los enlaces correspondientes a las operaciones de la organización ejecutante, es por ello que el PMI (2013) define el ciclo de vida de un proyecto como:

La serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Las fases se pueden dividir por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios, hitos específicos dentro del alcance global del trabajo o disponibilidad financiera. (p. 38)

De todo el universo de posibilidades de planos en que pueda enumerarse la producción pública, el presupuesto expresa aquel plano en que la enumeración y definición de los productos hace posible la asignación previa y específica de los recursos para lograrlos.

### **Estrategia**

Según Morrisey (2002) el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Morrisey define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. (p.7)

Halten: (1987)'' Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. (p.32)

### **2.3.- Definición de Términos Básicos.**

**Aprobación:** es el proceso mediante el cual se ratifica o respalda el presupuesto por las instancias aprobatorias respectivas.

**Controlar:** comparar lo que se planeó contra lo que se ha ejecutado. Incluye la asignación de responsabilidades y, la medición de las previsiones en cuanto a variaciones y causas de las mismas.

**Ejecución Presupuestaria:** es el procedimiento de aprobación mediante el cual se autoriza efectuar desembolsos con cargos a actividades / partidas presupuestarias aprobadas para dar cumplimiento a las metas operativas y financieras establecidas en los presupuestos.

**Estrategia:** arte de dirigir operaciones. Forma de actuar ante determinada situación.

**Ejecutar:** colocar en marcha los planes.

**Evaluación de Proyectos:** en gestión de proyectos, la evaluación de proyectos es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

**Formulación:** es programar detalladamente la ejecución física y financiera de cada actividad y/o proyecto para cumplir con las metas establecidas.

**Objetivos:** metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa. Tres son básicas: supervivencia, crecimiento y rentabilidad

**Organizar:** asignar los recursos humanos, económicos y financieros, estructurándolos en forma que permitan alcanzar las metas de las empresas.

**Presupuesto:** es la programación continua y detallada de las actividades y los recursos necesarios para lograr las metas corporativas y que producen la información necesaria para evaluar los resultados y tomar acciones correctivas oportunamente.

**Procedimiento:** ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

**Programa:** son inversiones en activos para realizar actividades recurrentes, con un objetivo, alcance, costos y cronogramas de ejecución claramente definidos. Generalmente estas actividades duran un año.

**Proyecto de Inversión:** es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros.

**Proyecto de Inversión Pública:** El proyecto de Inversión Pública contempla actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar, o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLOGICO

Este capítulo está referido al conjunto de técnicas, instrumentos, que se aplicarán para llevar a cabo el estudio, son los medios que se usarán para resolver el problema abordado, orientado a la investigación de diversos puntos estratégicos aplicados para el logro de los objetivos planteados. Al respecto Finol y Camacho (2008) el marco metodológico se refiere al “como se realizará la investigación, muestra, tipo y el diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos”. (p.9)

En el Marco Metodológico también se desarrollan consideraciones generales sobre el enfoque que los autores dan al estudio, así como otros elementos más concretos que tienen relación con la actividad desarrollada para la producción de datos.

#### **3.1. Tipo y Diseño de la Investigación**

De acuerdo a los objetivos específicos de la investigación, el presente estudio se ajusta a los requerimientos y exigencia de un proyecto factible, apoyado en una investigación de nivel descriptivo. De acuerdo con el Manual de Trabajos de grado y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (2016: 16), define proyecto factible como: “la elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. Con apoyo en una investigación de tipo documental, de campo apoyado en una investigación descriptiva.

En ese mismo orden de ideas, el estudio de campo permitió realizar un estudio analítico de situaciones planteadas en el área de trabajo (Unidad de Presupuesto del departamento de Planificación, Control y Gestión de la Planta de Distribucion Yagua con el objetivo de

describirlos e interpretarlos, tomando en consideración los factores principales del problema, sus causas y efectos y que se pudo conocer su comportamiento obteniendo información precisa del entorno.

Asimismo, tiene un apoyo documental. La investigación documental, es definida por Arias, (2016: 27), como: “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresos, audiovisuales o electrónicas cuya aplicación contribuyeron al estudio del problema planteado. En tal sentido, se examinaron documentos que hacen énfasis en reglamentos, métodos contables y normas sobre la empresa en cuantos a los proyectos de inversion, ya que le otorgan carácter documental al estudio

### **3.2 Fases Metodológicas**

#### **3.2.1 Fase I: -Identificación de la situación actual que presenta la Planta de Distribución Yagua con respecto a la gestión de presupuesto de inversiones:**

Para la elaboración de la presente investigación se hizo necesario recabar información a través de técnicas e instrumentos de recolección de información, en este sentido, Fernández, Hernández y Baptista (2012: 235), señalan que la técnica de recolección de información es: “aquella que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente. En este sentido, en esta primera fase metodológica se empleó la entrevista

Esta técnica consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir. Según Sabino, (2014: 35). “La encuesta trata de requerir información a un grado socialmente significativo, sacar las conclusiones que se corresponderán a los datos recogidos”. Esta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para reunir información, Al respecto, Arias, (2016: 74), establece que: “se realiza de forma escrita, mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.

En esta investigación, fue aplicado a los sujetos de estudio, a través de una serie de preguntas, las cuales permitieron conocer la situación actual que presentan la gestión de las inversiones en la unidad de Planificación Control y Gestión de la Planta de Distribución Yagua.

En cuanto a la población se define como el universo conformado por el conjunto de elementos que poseen características y atributos parecidos. Según Tamayo y Tamayo, (2014: 176), es “la totalidad del fenómeno en estudio, inclusive la totalidad de unidades de análisis o entidad de población que integra dichos fenómenos y debe cuantificarse para un determinado estudio integrado en conjunto “N” de entidades que participan de unas determinadas características”. En esta investigación la población está representada por cinco (5) personas que laboran en el departamento de Planificación, Control y Gestión de la Gerencia de Planta de Distribución Yagua.

Por otra parte, la muestra se considera como la parte de la población que se sometió a investigación o al estudio. Al respecto, Sabino, (2014: 83), señala: “una muestra en un sentido amplio no es más que eso, una parte del todo llamado universo y que sirve para representarlo”

En esta investigación la población está representada por cinco (5) trabajadores que laboran en el área de Planificación Control y Gestión, porque son las personas que están inmersas en la problemática planteada. Por otra parte, la muestra se considera como la parte de la población que se sometió a investigación o al estudio. Al respecto, Sabino, (2014: 83), señala: “una muestra en un sentido amplio no es más que eso, una parte del todo llamado universo y que sirve para representarlo”.

Para los efectos de esta investigación se tomó la población total, a la que se denomina censo poblacional, la misma es definida por ser esta muy reducida y estadísticamente manejable, además, tiene la ventaja de extraer conclusiones sin riesgo de hacer generalizaciones que puedan no ser ciertas. De acuerdo a López, (2013: 12) define la muestra censal “como aquella porción que representa a toda la población, es decir la muestra es toda la población a investigar.”

### **3.2.2 .Fase II: Descripción de los elementos relacionados con el proceso de gestión de inversiones en la Planta de Distribución Yagua.**

En esta segunda fase metodológica, se empleó como técnica de recolección de información observación directa, Tamayo y Tamayo (2014 238), señala: “es aquella con la que el investigador puede observar y recoger datos, mediante su propia observación”. Por lo tanto, es un registro sistemático válido, confiable de comportamiento o conducta que se manifiesta. El instrumento a utilizar para recopilar la información fue una lista de cotejo, que de acuerdo con Arias, (2016: 70): “la lista de cotejo o de chequeo, también llamada lista de control o lista de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada.” En este sentido, la lista de cotejo se basó en una serie de pautas destinadas a analizar y describir los procedimientos relacionados con los proyectos de inversión de capital.

Una vez conocidas las técnicas de recolección de datos, se describen las distintas operaciones a las que están sometidos los datos que se obtengan, es decir las técnicas de análisis de datos, las cuales son herramientas útiles para organizar, describir y analizar datos recogidos con los instrumentos de investigación. En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso.

### **3.2.3 Fase III: Diseño de estrategias orientadas al mejoramiento de la gestión de presupuesto de inversiones de la planta de Distribución Yagua**

Luego de analizar e interpretar los resultados, se diseñaron las estrategias orientadas al mejoramiento de la gestión de presupuesto de inversiones. En este sentido, los procedimientos se presentan de la siguiente manera:

- Presentación de la Propuesta,
- Justificación de la Propuesta,
- Objetivo General y Específicos de la Propuesta.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis y Presentación de los Resultados**

En la presente investigación se recolectó información por medio de los instrumentos de recolección de datos. De acuerdo a Balestrini (2014: 35), el análisis de los datos se define “como el resumen de las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuesta a las interrogantes de la investigación”. Por consiguiente, se refiere específicamente a describir los aspectos relacionados a la información recolectada de los instrumentos aplicados.

Primeramente, se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas dicotómicas (Siempre, A veces, Nunca) ,el mismo fue aplicado a la población objeto de estudio conformada por cinco (5) trabajadores que laboran en la unidad de Planificación Control y Gestión, para obtener información referida a conocer la situación actual que presentan los proyectos de inversión en la Planta de Distribución Yagua El análisis de los resultados se planteó de acuerdo a la tendencia de importancia reflejada en cada uno de los gráficos elaborados como herramienta demostrativa, haciendo inferencias y consideraciones propias del autor

En segundo lugar, se analizaron los procedimientos, normas relacionadas con los proyectos de inversión y la técnica de recolección de datos utilizada fue la observación directa, empleando para ello una lista de cotejo constituida por seis (6) elementos que indican presencia o ausencia del aspecto observado. A continuación se presentan los resultados arrojados por los instrumentos de recolección de datos, siguiendo los parámetros establecidos, aplicando a la muestra seleccionada, la ejecución de cada fase y el análisis de cada método elaborado para la solución del problema. La representación grafica se realizó mediante gráficos y la representación escrita que se llevó a cabo mediante un breve análisis de cada ítem y aspecto observado.

#### 4.2 Identificación de la situación actual que presenta la Planta de Distribución Yagua con respecto a la gestión de presupuesto de inversiones:

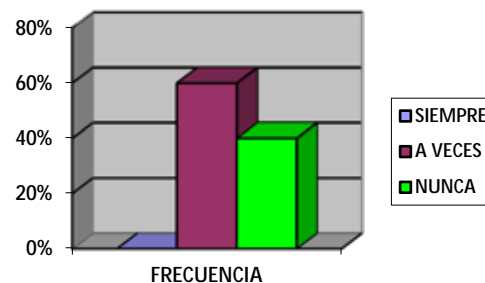
Ítem 1: ¿Considera usted que la unidad de planificación, control y gestión maneja el portafolio de proyectos de inversión de capital en el cual se alinean los objetivos estratégicos de la empresa y se prioriza la ejecución de cada proyecto?

**Cuadro 1** Manejo de portafolio de proyecto de inversión

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
A veces	3	60%
Nunca	2	40%

García (2020)

**Grafico 1** Manejo de portafolio de proyecto de inversión



**Análisis :** Según los resultados arrojados por el instrumento aplicado en el cuadro N° 01 y el gráfico N° 01, muestran que el sesenta(60) por ciento, de los encuestados, representado por 3 trabajadores de la unidad que escogieron la alternativa a veces tienen conocimiento del portafolio de proyectos de inversión de capital en el cual se alinean los objetivos estratégicos de la empresa, mientras que el cuarenta (40) por ciento opina que esto nunca ocurre. Se infiere por los resultados obtenidos que hay una porción del equipo que no manejan la información referida a la cartera de proyectos de inversión y apuntando hacia este porcentaje, se deben crear las estrategias que permitan que el equipo conozca el contenido de los proyectos y de su importancia en la unidad para facilitar la gestión y cumplir con los objetivos estratégicos del negocio.

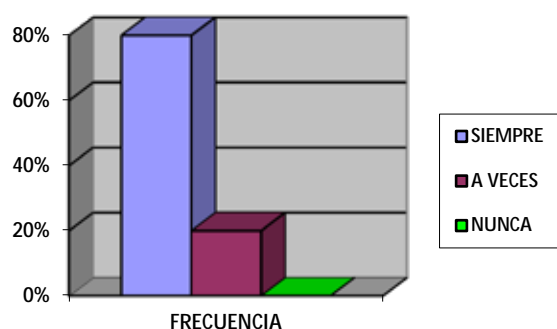
Ítem 2: ¿Cree usted que es necesaria la divulgación de los procedimientos, guías y formularios de los programas de inversión para llevar a cabo las actividades de la unidad de Planificación, Control y Gestión?

**Cuadro 2** Divulgación de los procedimientos, guías y formularios

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	4	80%
A veces	1	20%
Nunca	0	0%

García (2020)

**Grafico 2:** Divulgación de los procedimientos, guías y formularios



**Análisis:** De acuerdo a lo observado en el Cuadro 2 y el Grafico 2, se puede constatar que el ochenta (80) por ciento representado por la alternativa Siempre de los encuestados consideran que es necesario la divulgación de procedimientos, guías y formularios de los programas de inversión para llevar a cabo las actividades de la unidad de Planificación, Control y Gestión, sin embargo existe un veinte (20) por ciento de la muestra que a veces considera que sea relevante. Dado estos resultados es necesaria la divulgación de la información en cuanto a los proyectos de inversión de capital Por lo tanto, se requiere monitorear y actualizar de manera constante el suministro y manejo de la información de la unidad de Planificación, Control y Gestión para así todos estén involucrados con la importancia de su contenido y relevancia que tiene dentro de la organización.

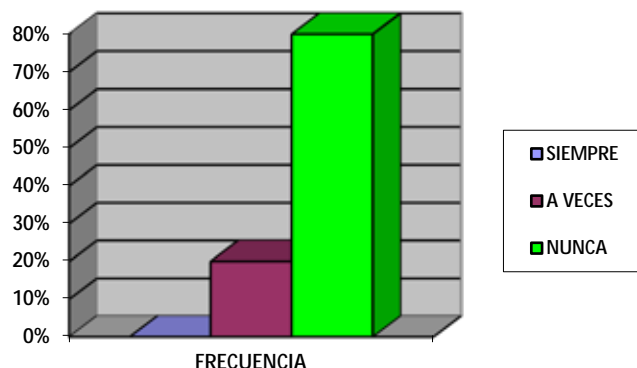
Ítem 3: ¿Cree usted que al describir los elementos relacionados con el proceso de gestión de inversiones en la Planta de Distribución Yagua se da a conocer la información necesaria para la ejecución de operaciones efectivas?

**Cuadro 3** Descripción de los elementos relacionados con el proceso de inversión

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
A veces	1	20%
Nunca	4	80%

García (2020)

**Grafico 3** Descripción de los elementos relacionados con el proceso de inversión



**Análisis :** En el cuadro 3 y grafico 3, los resultados muestran que un veinte (20) por ciento considera que a veces el proceso de gestión de inversiones en la Planta de Distribución Yagua no se dan a conocer, además no manejan la información necesaria para la ejecución de las operaciones . Mientras que el ochenta (80) por ciento de los encuestados indica que nunca han manejado el proceso de las inversiones y la información necesaria para la eficacia de las operaciones. Es por ello que se debe dar a conocer la información relacionada con el proceso de las inversiones y así cumplir con las fases que establecen la organización para la implantación de los proyectos para que así apalancar la requisición de los equipos necesarios para el buen desarrollo de las operaciones efectivas.

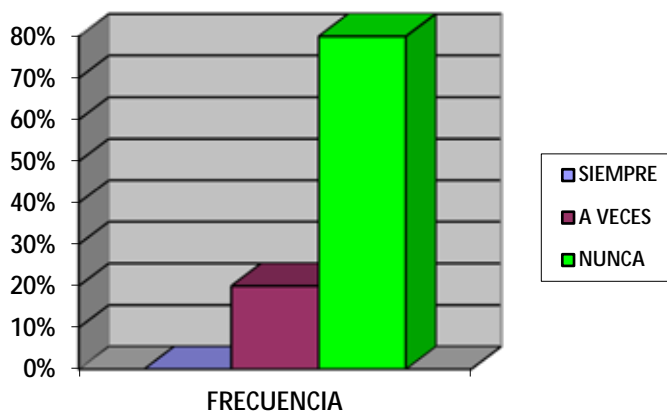
Ítem 4: Según su criterio ¿Se establece y mantiene una comunicación activa y eficaz con los interesados en el proyecto de inversión de capital, informando oportunamente sobre los avances de los proyectos a través de un plan de comunicación?

**Cuadro 4** Comunicación activa de los avances de los proyectos

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
A veces	1	20%
Nunca	4	80%

García (2020)

**Grafico 4** Comunicación activa de los avances de los proyectos



**Análisis:** Según lo observado en el cuadro 4 y gráfico 4, la muestra indica que el veinte (20) por ciento considera que a veces se establece y mantiene una comunicación activa y eficaz con los interesados en el proyecto de inversión de capital, informando oportunamente sobre los avances de los proyectos a través de un plan de comunicación, mientras que el ochenta (80) por ciento de los encuestados indican que nunca ha existido una comunicación activa y eficaz, por lo cual se infiere que los medios utilizados para la comunicación efectivos entre los actores que intervienen en el proceso de los proyectos de inversión no han sido la más idónea. Por lo cual, se deben establecer mecanismos de comunicación eficaz para garantizar el proceso adecuado para la ejecución de los proyectos de inversiones

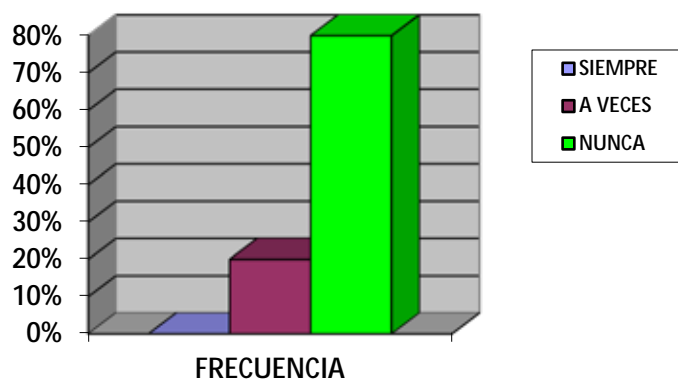
Ítem 5: ¿Considera usted que el personal nuevo que labora en esta área recibe la inducción necesaria para el seguimiento y control de los proyectos de inversión?

**Cuadro 5** Inducción necesaria al personal de nuevo ingreso en el seguimiento y control

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
A veces	1	20%
Nunca	4	80%

García (2020)

**Grafico 5** Inducción necesaria al personal de nuevo ingreso en el seguimiento y control



**Análisis:** Se observa en el cuadro 5 y grafico 5 de acuerdo a los resultados obtenidos que el veinte (20) por ciento de los encuestados señala que a veces se cumple con las inducciones al personal de nuevo ingreso en el seguimiento y control de las inversiones, mientras que el ochenta (80) por ciento de los encuestados menciona que nunca se ha dado la inducción necesaria y oportuna al personal que ingresa al área sobre el control y seguimiento de las inversiones. Es por ello se hace necesario un plan de inducción para mejorar los niveles de formación y capacitación del personal, ajustado a los requerimientos de la unidad de Planificación Control y gestión, para facilitar el seguimiento y control de los proyectos de inversión.

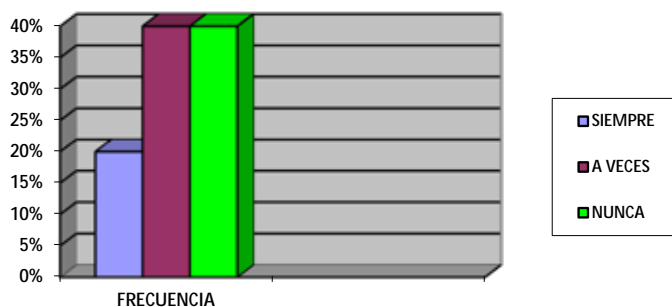
Ítem 6: ¿Existe el conocimiento dentro del personal administrativo que maneja el tema sobre proyectos de inversión en cuanto a la elaboración de los documentos que sirven como soporte para la toma de decisiones?

**Cuadro 6** Los documentos que sirven de soporte para la toma de decisiones

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	1	20%
A veces	2	40%
Nunca	2	40%

García (2020)

**Grafico 6** Los documentos que sirven de soporte para la toma de decisiones



**Análisis** Se puede observar en el cuadro 6 y grafico 6 que un cuarenta(40) por ciento infiere que nunca el personal de Planificación Control y Gestión tienen el conocimiento necesario sobre los proyectos de inversión, adicionalmente un cuarenta (40) por ciento indica que a veces tienen dominio el personal de Planificación Control y Gestión sobre los proyectos de inversiones y el otro veinte (20) por ciento opina que siempre existe el conocimiento dentro del personal administrativo que maneja el tema sobre proyectos de inversión en cuanto a la elaboración de los documentos que sirven como soporte para la toma de decisiones; Dada a la discrepancia generada se hace necesario un instructivo a fin de multiplicar el conocimiento en cuanto a los soportes necesario para llevar a cabo el desarrollo los procesos de inversión.

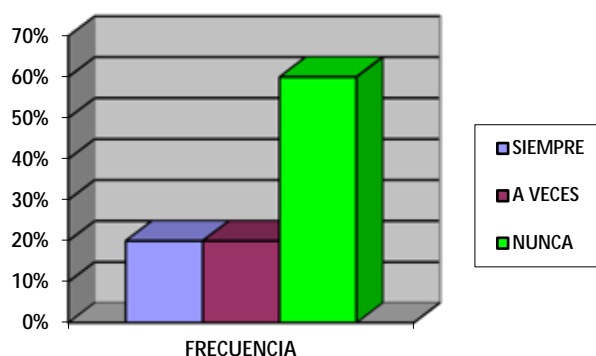
Ítem7: ¿Se realizan los pasos correspondientes para la elaboración de un proyecto de inversión dentro del departamento de Planificación, Control y Gestión de la Planta de Distribución Yagua?

**Cuadro 7** Pasos correspondientes para la elaboración de un proyecto de inversión

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	1	20%
A veces	1	20%
Nunca	3	60%

García (2020)

**Grafico 7:** Pasos correspondientes para la elaboración de un proyecto de inversión



**Análisis :** De acuerdo a lo observado en el Cuadro 7 y grafico 7 se presenta que un sesenta (60) por ciento de los encuestados señalan que nunca se realizan los pasos correspondientes para la elaboración de un proyecto de inversión dentro del departamento de Planificación, control y Gestión de la Planta de Distribución Yagua, mientras que un veinte (20) por ciento de los encuestados indican que a veces se procede con los pasos correspondientes para la elaboración de un proyecto de inversión, y otro (20) por ciento de los encuestados mencionan que siempre se realizan los pasos correspondiente para la elaboración de un proyecto de inversión. Cabe señalar, que para poder constatar que si se realizan el proceso de inversión de manera eficaz y eficiente es necesario que se realicen verificaciones a fin de dar cumplimiento para la elaboración de los proyectos de inversión.

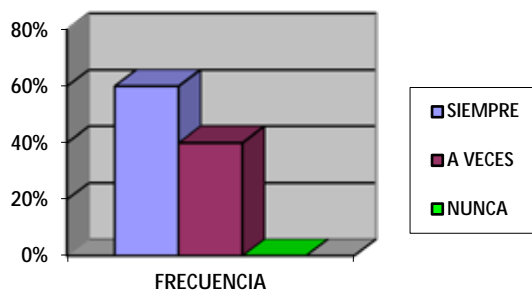
Ítem8: ¿El no cumplimiento, a cabalidad, de los pasos que exige la normativa de los procesos de inversión para la adquisición de equipos operacionales medulares causa algún efecto en la organización?

**Cuadro 8** Efectos causados por el no cumplimiento a cabalidad de las normativas de los procesos de inversiones

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	3	60%
A veces	2	40%
Nunca	0	0%

García (2020)

**Grafico 8:** Efectos causados por el no cumplimiento a cabalidad de las normativas de los procesos de inversiones



**Análisis:** De acuerdo a lo observado en el cuadro 8 y grafico 8 el sesenta (60) por ciento del personal encuestado señalan que siempre existen efectos negativos para la Planta de Distribución Yagua el incumplimiento, de los pasos que exige la normativa de los procesos de inversión ya que no se logran las metas para la adquisición de equipos operacionales medulares mientras que el Otro cuarenta (40) por ciento indica que a veces existen efectos negativos el no cumplimiento de los pasos necesarios para el proceso de inversión. Es por ello se hace necesario efectuar los procedimientos exigidos para lograr de forma eficiente un adecuado cumplimiento de las políticas y normas de los programas de inversiones y así lograr la adquisición de equipos en la Planta de Distribución Yagua

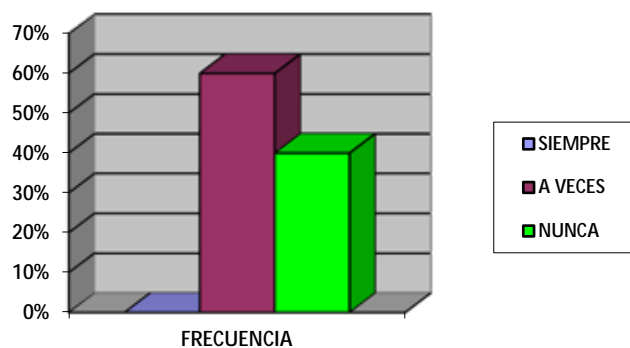
Ítem9: ¿Considera usted que se cumple con los requisitos exigidos por la corporación para someter los proyectos de inversión de la Planta de Distribución Yagua?

**Cuadro 9** Cumplimiento de los requisitos exigidos por la corporación para someter los proyectos de inversión.

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
A veces	3	60%
Nunca	2	40%

García (2020)

**Grafico 9:** Cumplimiento de los requisitos exigidos por la corporación para someter los proyectos de inversión.



**Análisis:** De acuerdo a los resultados en el cuadro 9 y grafico 9 plantea que hay un sesenta (60) por ciento de los encuestados indican que a veces se cumple con los requisitos exigidos por la organización para someter los proyectos de inversión y el otro cuarenta (40) por ciento del personal señalan que nunca se cumple con los requisitos exigidos por la corporación para someter los proyectos de inversión de la Planta de Distribución Yagua, Es por ello se hace necesario mantener al personal de planificación control y gestión con el conocimiento suficiente a fin de cumplir con los requisitos emanados por las unidades contables a fin de cumplir con el paso a paso para ejecutar el proceso de los proyectos de inversión

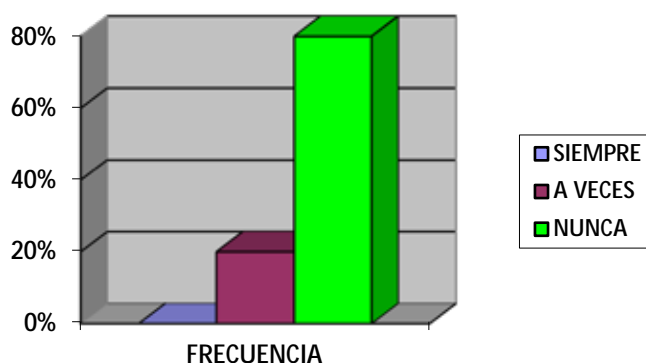
Ítem10 ¿Considera usted que los insumos recibidos por los entes involucrados cumplen con la información suficiente en el desarrollo de la gestión para el sometimiento de las propuestas de inversión?

**Cuadro 10** Insumos recibidos por los entes competentes cumplen con el desarrollo de la gestión.

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
A veces	1	20%
Nunca	4	80%

García (2020)

**Grafico 10** Insumos recibidos por los entes competentes cumplen con el desarrollo de la gestión.



**Análisis:** Se puede apreciar los resultados muestran en el cuadro 10 y grafico 10 que el ochenta (80) por ciento de los encuestados manifiestan que nunca se ha recibido los insumos de los entes involucrados (operaciones, Mantenimiento, Servicios Generales) para el sometimiento de las propuestas de inversión, y el otro veinte (20) por ciento del personal señalan que a veces se entregan los insumos requeridos por la organización poder someter las propuestas de inversión. Es por ello se hace necesario conocer la información e insumos que deben en el presentar para el buen desarrollo de los procesos en las fases de inversión, para intercambiar conocimientos y recibir de los entes involucrados la información indicada.

### 4.3 Análisis de los procedimientos de gestión relacionados con los proyectos de inversión en la Planta de Distribución Yagua.

**Cuadro 11. Lista de Cotejo**

Ítem	Aspecto a observar	Si	No
1	Existencia de la evaluación de la propuesta del presupuesto de inversión		X
2	Se identifican presupuesto en cuanto a la naturaleza sean programas, proyectos, adición, o de gastos.		X
3	Se lleva el procedimiento a seguir para la ejecución de los proyectos de inversión de capital		X
4	Se lleva control durante las fases del proyectos durante su ciclo de vida( visualizar; conceptualizar, implantar y operar)		X
5	Se delimita claramente la iniciación, la planificación y programación, la ejecución de los proyectos de inversión.		X
6	Se lleva la toma de decisión de pasar o no al siguiente proceso para someter los proyectos a la requisición de recursos financieros.	X	

Fuente: García ( 2020)

**Ítem Uno.** En este ítem se observa, que no se lleva a cabo un control de la documentación y verificación para someter la propuesta de inversión lo cual afecta el cumplimiento para el procedimiento de las inversiones. Toda empresa debe establecer una estrategia de control y verificación periódica de las propuestas de inversión, para eso debe de implementar la documentación necesaria de todas las operaciones relacionadas con los mismos

**Ítem Dos.** En este ítem se observa que no se tiene claro la descripción de la naturaleza en cuanto a programas, proyectos, adición, o presupuesto de gastos, causando errores en los registros operativos, generando retardo en la entrega de la información a las unidades de finanzas, situación que impide llevar un control eficiente de la documentación y verificación de los procesos de inversión de capital

**Ítem Tres.** A través de los resultados obtenidos, se observa que no se llevan a cabo el procedimiento para la ejecución de los proyectos de inversión de capital, no se da a conocer los siguientes elementos en orden de optimizar el procesamiento de la información y el uso oportuno del dato: manejo de los sistemas digitales de información pertenecientes a la corporación.

**Ítem Cuatro.** En este ítem se observa que no se tiene información para un seguimiento y control durante las diferentes fases del proyecto, por lo cual el contenido del plan de dirección del proyecto no se puede establecer con claridad.

**Ítem Cinco.** En este ítem se observa que no se tiene claro la iniciación, la planificación y programación, para la ejecución de los proyectos de inversión, afectando la segregación adecuada de funciones del personal involucrado en la planificación supervisión, custodia, registró lo que impide el buen desenvolvimiento de las inversiones

**Ítem Seis.** En este ítem se observa la falta de formalidad y homogeneidad en cuanto a la toma de decisiones durante la ejecución de un proyecto, esta situación no permite establecer bases sólidas de control y seguimiento de los proyectos y afectación en cuanto a la toma de decisión de pasar o no al siguiente proceso de los proyectos

### **Análisis General de los Resultados**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se observaron que el dominio de la información acerca del desarrollo y ejecución de los proyectos de inversión existe debilidad en cuanto a su manejo, dado que el personal de planificación control y gestión carecen del conocimientos para el manejo de los procedimientos y normativa existente en la Planta de Distribución Yagua- De igual modo se pudo evidenciar que se carece de políticas acerca de un plan de inducción y formación del personal afectando seguimiento y control de los proyectos de inversión. Asimismo se observo que no se monitorean las actividades realizadas de manera constante en el suministro

y manejo de la información de la unidad de Planificación Control y Gestión, en cuanto al contenido de los documentos soportes de Decisión (DSD).

Es por ello se hace necesario divulgar los procedimientos exigidos por la organización, para lograr de forma eficiente y eficaz las fases requeridas para el desarrollo de los proyectos de inversión, Por lo tanto se proponen estrategias orientadas al mejoramiento de la gestión de presupuesto de inversiones en la Planta de Distribución Yagua.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la Propuesta**

Este capítulo se presentaron los datos obtenidos por medio del cuestionario se tabularon en forma manual y presentan los cuadros demostrativos de respuestas, los cuales contienen elementos tales como: Alternativas, Frecuencia y Porcentajes. Estos presentan los valores calculados sobre la base de porcentajes que indican la forma de cómo respondió la muestra los planteamientos formulados en la encuesta aplicada, donde se realizó el estudio, definiendo las actividades que se llevan a cabo, la descripción del proceso y la situación presente en cuanto a las actividades del personal del departamento de Planificación, Control y Gestión de la planta de Distribución Yagua.

Los resultados que se obtuvieron en la investigación se presentan de acuerdo a los objetivos específicos planteados en el estudio, conectándolos con la metodología que sustenta el mismo, logrando así dar respuesta a la problemática originada en la gestión de inversiones en el departamento de Planificación, Control y Gestión de la Planta de Distribución Yagua

#### **5.2 Justificación de la Propuesta**

Todo proyecto de inversión genera efectos o impactos de naturaleza diversa, directos, indirectos, externos e intangibles. Estos últimos rebasan con mucho las posibilidades de su medición monetaria y sin embargo no considerarlos resulta pernicioso por lo que representan en los estados de ánimo y definitiva satisfacción de la población beneficiaria o perjudicada.

Baja esta premisa se quiere lograr con este proyecto, el buen funcionamiento, control y seguimiento de las inversiones, en la unidad de Planificación Control y Gestión de la Planta de Distribución Yagua en donde se lleven adecuadamente los procedimientos establecidos por la

corporación en cuanto a la presentación de proyectos de inversión y todo el esquema teórico en el que estos se desarrollan.

De igual forma, que permita monitorear y actualizar de manera constante el suministro y manejo de la información asegurando la sinergia continua entre los miembros del equipo de proyecto de inversión, para integrar de la mejor manera a los todos los especialistas técnicos e incluso incorporar de forma continua asesorías como equipo de apoyo que complementen la información levantada por el equipo técnico, a fin de ejecutar el seguimiento y control de los proyectos de inversión

Es porello que se hace necesario difundir a los trabajadores el uso de la herramienta tecnológica o Intranet de la corporación, allí se encuentran almacenados todos los manuales, normas y procedimientos inherentes al área de proyectos entre otros.

### **5.3 Objetivos de la Propuesta**

#### **5.3.1 Objetivo General de la Propuesta**

Diseñar estrategias orientadas al mejoramiento de la gestión de presupuesto de inversiones de la planta de Distribución Yagua

#### **5.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta**

- Û Propiciar el conocimiento integral acerca de los proyectos de inversión de capital al personal del departamento de Planificación, Control y Gestión de la Planta de Distribución Yagua
- Û Ofrecer información acerca de los Documentos Soporte de Decisión (DSD) contenidos en cada una de las fases que conforman el proceso de inversión a fin de optimizar su ejecución.
- Û Monitorear las acciones orientadas a los proyectos de inversión.

#### **5.4 Factibilidad de la Propuesta**

Con la elaboración de este trabajo de grado la obtención de un retorno económico positivo para la empresa dado que a través del buen uso de las bondades que ofrece la misma nos podemos enfocar en el aprovechamiento del recurso humano quienes se encuentran en la disposición de aprender lo concerniente al tema de la gestión de proyectos de inversión.

**Factibilidad Institucional:** la propuesta es factible, desde el punto de vista institucional, dado que cuenta con el apoyo de la gerencia de la empresa para tomar en consideración cada uno de los aspectos a exponer en las diversas acciones a seguir, así como la disposición del personal para llevar a cabo los procedimientos propuestos.

**Factibilidad Operativa:** operativamente, se considera que la propuesta es factible, ya que la empresa cuenta con la infraestructura adecuada para llevarla a cabo, además no amerita de un personal adicional.

**Factibilidad Técnica:** la empresa cuenta con todos los aspectos técnicos requeridos, tales como computadores, impresoras, material de oficina, entre otros; por lo que desde el punto de vista técnico es factible, y su aplicación no amerita de conocimientos profundos, por lo que pueden ser ejecutados por el personal que se encarga de la parte de las inversiones.

**Factibilidad Económica:** la propuesta se considera económicamente factible, porque aunque el beneficio que se obtendrá será de carácter intangible por no poder medirse en términos monetarios, permitirá optimizar el proceso, la propuesta no genera un costo significativo a la empresa.

Con la finalidad de evidenciar la factibilidad económica de la propuesta, en la Tabla siguiente se procedió a evaluar el costo de su implementación, dando como resultado que es factible, se puede observar que no se invierte gran cantidad de recursos, ya que está orientado en la multiplicación de saberes y esfuerzos propios

GASTOS OPERATIVOS			
ITEM	ELEMENTO DE COSTO	BASE CALCULO	COSTO ( UT)
1	Suministro Propio Consumo / papelería		
2	Honorarios y Gastos Profesionales en Venezuela		
3	Servicios Misceláneos No operacionales	5 Refrigerios a 500 UT	2.500
4	Gastos Taxis en Venezuela	10 Taxis x 5000 UT	50.000

García (2020)

## 5.5 Desarrollo de la Propuesta

### **Objetivo 1 . Propiciar el conocimiento integral acerca de los proyectos de inversión de capital al personal del departamento de Planificación, Control y Gestión de la Planta de Distribución Yagua**

Elaborar instructivos que orienten al personal hacia la cultura de planificación de proyectos de inversión: A través de la Intranet de Pdvsa divulgar y promover el buen uso de las normas y procedimientos que les permita mantener un control interno de sus procesos y que a su vez permita orientar al personal sobre como ejecutar su labor y mejorarlo continuamente.

Establecer sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en la unidad de Planificación Control y Gestión; así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.

Promover a través de la multiplicación de saberes cónsona con el aprovechamiento del conocimiento e información el manejo de los documentos soportes de decisión de los proyectos de inversión.

**Objetivo 2. Ofrecer información acerca de los Documentos Soporte de Decisión (DSD) contenidos en cada una de las fases que conforman el proceso de inversión a fin de optimizar su ejecución.**

A través de la divulgación de la información dar a conocer el contenido de los documentos de decisión (DSD) a fin de optimizar el tiempo útil de las fases de los proyectos de inversión ( Visualizar, Conceptualizar, Definir) apalancar la toma de decisión en cuanto a su optimización y el debido uso de los mismos, ya que en ellos se recopila la información relacionada en las fases descrita como aspectos: económicos, comerciales, de riesgo, estimado de costo, estudios de impacto ambiental, estudios demográficos, así como los objetivos de plan estratégico y alcance del proyecto entre otros. Tal y como se representa en cuadro siguiente:

<b>CONTENIDO FASE VISUALIZAR CONCEPTUALIZAR Y DEFINIR</b>	
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CONTENIDO</b>
Alcance del Proyecto	Describir el alcance preliminar del proyecto que permita cumplir con los objetivos y propósitos establecidos, donde se expongan los cambios y/o modificaciones propuestos y los beneficios esperados (económicos, de confiabilidad, seguridad, ambiente, flexibilidad, entre otros) para la corporación, haciendo mención a las infraestructuras, servicios e instalaciones a construir
Objetivos / Propósitos / del Proyecto.	Precisar aquellos objetivos que permitirán alcanzar el beneficio deseado e identificar y describir en forma general las características, técnicas, trabajos y servicios, requeridos para la infraestructura nueva y/o existente, con el fin de alcanzar y cumplir con las metas del proyecto.
Estrategias Consideradas:	Describir y justificar las formas y/o figuras bajo las cuales se llevará a cabo el proyecto en sus diferentes fases; en lo que compete a ingeniería, procura, contratación, construcción, arranque, entre otras
Recomendaciones	Proponer las soluciones visualizadas a implantar, según las mejores prácticas de ingeniería, metodologías y nuevas tecnologías, que permitan desarrollar el proyecto y alcanzar los objetivos propuestos

García (2020)

<b>CONTENIDO FASES VISUALIZAR CONCEPTUALIZAR Y OPERAR</b>	
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CONTENIDO</b>
Informe de Análisis Comercial	Se definen las premisas y resultados de la evaluación financiera del proyecto enmarcado bajo los lineamientos establecidos por la Corporación.
Costos de Inversión	: Se define los desembolsos, asociados a proyectos que tengan un valor productivo real, siguiendo los Lineamientos para Evaluaciones Económicas del Portafolio de Inversiones (LEEPIC)
Costos de Operación Referenciales	Definen los desembolsos, asociados a las actividades de operación y mantenimiento propias del proceso productivo de la infraestructura involucrada (nueva o existente)

GARCIA( 2020)

En cuanto a la fase Implantar y Operar se debe cumplir con las tres (3) fases anteriores, En el cuadro anexo, se resumen los diferentes pasos de fases implantar y operar que es desarrollo y ejecución de los proyectos de inversión , hasta la operatividad y puesta en marcha el proyecto .

<b>FASES IMPLANTAR</b>	
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CONTENIDO</b>
Plan de Ejecución del Proyecto y de la Siguiete Fase	:Se debe preparar un plan preliminar para la ejecución del proyecto mediante el uso de datos históricos sobre tiempos de ejecución de proyectos similares.
Presentar un plan de ejecución de proyectos Clase II	para la fase conceptualizar en la cual se describa los recursos, actividades, estudios, etc. necesarios para analizar las opciones del proyecto y escoger la óptima entre ellas
Informe de evaluación del grado de Definición del Proyecto	“Evaluación del Grado de Definición del Proyecto (PDRI)”
FaseEstrategia de Ejecución	Estrategia de contratación, Estrategia de procura de materiales y equipos, Estrategia de construcciónCoordinación para el arranque

García (2020)

FASE OPERAR	
DESCRIPCION	CONTENIDO
capitalización de los activos fijos del proyecto	es responsabilidad de la organización que solicita la creación del renglón presupuestario, por ello, la ORP que implantará proyectó, preparará toda la documentación n necesaria para que una vez culminada la obra, el custodio de la instalación, tramite ante la Gerencia de Finanzas del ACE, la capitalización de los activos.
capitalización de los activos fijos del proyecto	Este procedimiento contempla los pasos que debe seguir los representantes de la Organización Responsable del Proyecto (ORP) y su Equipo Técnico de Trabajo (ETT), para preparar la documentación necesaria, que permita facilitar:
capitalización de los activos fijos del proyecto	la capitalización de los activos incorporados a través de la ejecución de un proyecto de infraestructura.
capitalización de los activos fijos del proyecto	CIERRE PROYECTO.

GARCIA (2020)

### **Objetivo 3. Monitorear al personal en cuanto a las acciones orientadas a los proyectos de inversión.**

Establecer talleres motivacionales que permitan la unificación del personal y el compromiso con las metas establecidas

Evaluar a los empleados de manera objetiva, en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades, así como también dar seguimiento a sus labores.

Realizar reuniones mensuales y mantener una comunicación, sensibilización del personal en torno a las inversiones o, lograr que todos los participantes identifiquen su responsabilidad en la ejecución de los proyectos y se comprometan con éste. Finalmente, con la presentación de esta propuesta, hemos dado cumplimiento al Objetivo General de este estudio y aspiramos haber dado posibles soluciones a la problemática planteada.

## CONCLUSIONES

Una vez analizado los resultados y presentada la propuesta se concluye lo siguiente: De acuerdo al objetivo uno, el cual consistió en diagnosticar la situación actual que presenta la gestión en cuanto a los proyectos de inversión de capital. En consecuencia, basado en esta información se determinó que compañía no posee una metodología estándar para la gestión de proyectos de inversión de capital, en este sentido cada uno de los interesados gestiona sus actividades de manera empírica basándose en su experiencia, sin sentar las responsabilidades durante las diferentes etapas, se evidenciaron deficiencias, básicamente en cuanto a la falta de organización de la información, inexistencia en el cumplimiento de los procedimientos establecidos, por lo que muchas veces tienen más trabajo de lo que en realidad corresponde.

Con respecto al objetivo dos, concluyendo que los procedimientos relacionados con el manejo de gestión para llevar a cabo los proyectos de inversión no están claramente definidos, dado que se observan debilidades en cuanto al manejo del portafolio de inversión que parte desde un comité gerencial, el mismo una vez establecido en base a las necesidades de la empresa para cumplir con los objetivos estratégicos del negocio, no pasa por un proceso formal donde intervengan los diferentes interesados según su rol para generar un documento en el que se defina claramente y de acuerdo a los resultados obtenidos en este estudio sean tomados en consideración para establecer mecanismos de seguimiento, control y evaluación en los procesos que den cuenta del avance real de los objetivos estratégicos y operativos de la Planta de Distribución Yagua

Finalmente, de acuerdo al objetivo tres, se concluye que es necesario diseñar estrategias para mejorar la gestión de las inversiones en la Planta de distribución (PDVSA) Yagua para brindar mayor confiabilidad en cuanto a las actividades que deben realizar en la unidad de Planificación Control y Gestión y un adecuado cumplimiento de las guías, normas y políticas que están establecidas en la organización y así contribuir con el mejoramiento de las actividades de proyectos de inversión.

## RECOMENDACIONES

A continuación se plantean una serie de recomendaciones que se consideran deben ser tomadas en cuenta por la organización objeto de estudio, las cuales se desprenden de la investigación realizada:

- Û Dar a conocer el sistema de información propuesto tendrá como objetivo principal proporcionar información para la toma de decisiones y la consecuente solución de problemas, el buen manejo de la Intranet le otorgará mayor dinamismo al departamento de Planificación Control y Gestión, pues en la medida que todos los entes involucrados sean partícipes, de alguna manera darán cuenta de su nivel de alcance, lo que precisa a pensar que el plan sea visto como un documento dinámico.
- Û Brindar la información acerca del uso de las herramientas tecnológicas que se encuentran en la intranet de la corporación asegurando así el manejo equitativo de la información dentro del Personal del departamento que reflejen la evolución de los proyectos de inversión en el tiempo, de manera de tener un seguimiento a las inversiones realizadas en cuanto a la relación costo– beneficio, con la finalidad de medir el grado de eficiencia de las misma.
- Û Mejorar las competencias de los empleados en cuanto al manejo de indicadores y desarrollo de estudios de factibilidad de nuevos proyectos de inversión.
- Û Difundir y entrenar al personal en el procedimientos y normas de la organización y así como su uso obligatorio para la gestión de proyectos.
- Û Actualizar cada cierto tiempo el instructivo con el fin de que la información se mantenga al día, por si existen modificaciones en los procesos existentes o se incorporan nuevos procedimientos.

- Ü Llevar a cabo acciones de retroalimentación permanente a los fines de incentivar la participación de estas personas en la construcción de acciones que coadyuven a la optimización de los procesos en forma constante.
  
- Ü Dotar de un tríptico o instructivo de las normas y procedimientos a cada uno de los trabajadores de la unidad, para que cuenten con una guía de apoyo al realizar las actividades.
  
- Ü Utilizar la información del manual para establecer métodos que permitan ordenar la información de la unidad de presupuesto, optimizando de esta forma las actividades llevadas a cabo en la unidad de una manera oportuna a través de un sistema de alertas generada por algún sistema desarrollado por el departamento de tecnología de la corporación.
  
- Ü Acatar los lineamientos y procedimientos establecidos para contribuir con el mejoramiento de las actividades.
  
- Ü Realizar periódicamente diagnósticos externos donde se evalúe el ambiente económico, político, social, cultural, tecnológico y competitivo, entre otros, y su impacto en los planes y presupuestos de la empresa, interpretación en el desempeño operativo de la unidad de Planificación Control y Gestión permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas.
  
- Ü A través de la actualización de la información acerca de los proyectos de inversión y como parte de las políticas de PDVSA, impartir la capacitación necesaria para mantener al personal al día con la información necesaria para desarrollar efectivamente todos los pasos concernientes a los proyectos de inversión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüero, William (2015) **Modelo Para la Evaluación (Financiera, Económica y Ambiental de Proyectos de Inversión (MEPI.1)**. Trabajo de Grado Centroamericano de Administración Pública (ICAP) – San José - Costa Rica.
- Arias, Fidias (2016); El proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. Caracas, Venezuela. 5ta Edición
- Balestrini, Mirian (2014): Como se elabora el Proyecto de Investigación. Caracas, Venezuela. Editorial Texto, C.A.
- Cárdenas, G (2017).”**Formulación de un modelo para la selección y priorización de un portafolio de proyectos en una empresa de laminación de aluminio de bajo espesor**”. Trabajo de grado para optar al título de Master en Administración de Empresas, Mención Finanzas. Área de Estudios de Postgrado de FACES de la Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Escalante, J. (2015).**Diseño de una metodología para la dirección de proyectos de inversión basados en el Project Management Instituto (PMI) para las áreas del conocimiento del alcance, tiempo y costo**. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Proyectos. Postgrado de Administración de la Universidad EAFIT, Colombia.
- Finol de Franco Mineira y Camacho Hermelinda. (2008)” El proceso de investigación científica” EDILUZ Maracaibo: Venezuela-
- Gerencia de Proyectos PDVSA Manual. 2008
- Gil, Aida (2016) **titulado Perfeccionamiento de la Metodología de Evaluación de Proyectos Utilizada en el Instituto de Proyectos Azucareros**. Trabajo de grado presentado en la Universidad Nacional de Camagüey – Cuba

Guerrero, G. (2017). **Metodología para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del Project Management Institute en una empresa del sector eléctrico**. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración. Postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia

Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital (GGPIC). PDVSA. Septiembre 2019.

Halten: K. J. (1987) Estrategia Libro. / Ed. El ateneo, Madrid- Argentina, pp.

Hernández, Fernández y Batista (2012). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.

Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público y su Reglamento # 1 LOAFSP)

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal

López Agudelo, Sebastián. (2013) Manual de Proyectos de Inversión. Biblioteca del Desarrollo DNP. Bogotá. Colombia.

Matus; Carlos (1977) "Estrategia y Plan". Tomo I (Teoría). Siglo XXI Santiago de Chile

Morales Carmen (2012) Preparación y Evaluación de Proyectos. McGraw-Hill, Santiago de Chile, cuarta edición.

Morrisey, George (2002). El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.

Murcia, J., Díaz F., Medellín V. y Ortega J. (2011). Proyectos, Formulación y Criterios de Evaluación. Segunda edición. Alfa omega Colombiana S.A. Bogotá D.C. Colombia.

Plan de cuentas y normativa interna de PDVSA

Potosí, R. (2015). **Análisis de la gestión de proyectos de inversión en facilidades de producción y propuesta de optimización del modelo de gestión actual con base a la**

**metodología del PMI.** Trabajo de grado para optar al título de Master en Gerencia Empresarial. Postgrado de Ciencias Administrativas de la Universidad Politécnica Nacional del Ecuador.

Sabino Carlos (2014) “El Proceso De Investigación” Editorial Lumen. Buenos Aires.

Sapag N., Sapag R. y Sapag J. (2014): Preparación y Evaluación de Proyectos. Sexta Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Siles, R. y Mondelo, E. (2012): **Gestión de Proyectos Para Resultados: Guía de Gestión de Proyectos.** Segunda Edición. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) e Instituto Interamericano Para el Desarrollo Económico y Social (INDES)

Vessio, Rosana (2016) **Evaluación del Rendimiento de las Alternativas de Inversión en Renta Fija, en el Sistema Financiero Venezolano durante el período 2012 – 2014.** Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), Núcleo Bárbula.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2014). “Proceso de la Investigación Científica”. 4ta Edición. México. Editorial Limusa.

Universidad pedagógica Experimental Libertador (2016). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela

# **ANEXOS**

**ANEXO 1.  
CUESTIONARIO**

<b>Ítem</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1	¿Considera usted que la unidad de planificación, control y gestión maneja el portafolio de proyectos de inversión de capital en el cual se alinean los objetivos estratégicos de la empresa y se priorice la ejecución de cada proyecto			
2	¿Cree usted que es necesario la divulgación de los procedimientos, guías y formularios de los programas de inversión para llevar a cabo las actividades de la unidad de Planificación, Control y Gestión?			
3	Ítem 3: ¿Cree usted que al describir los elementos relacionados con el proceso de gestión de inversiones en la Planta de Distribución Yagua se da a conocer la información necesaria para la ejecución de operaciones efectivas			
4	Según su criterio ¿Se establece y mantiene una comunicación activa y eficaz con los interesados en el proyecto de inversión de capital, informando oportunamente sobre los avances de los proyectos a través de un plan de comunicación?			
5	Considera usted que el personal nuevo que labora en esta área recibe la inducción necesaria para el seguimiento y control de los proyectos de inversión?			
6	Ítem 6: ¿Existe el conocimiento dentro del personal administrativo que maneja el tema sobre proyectos de inversión en cuanto a la elaboración de los documentos que sirven como soporte para la toma de decisiones?			
7	Ítem 7: ¿Se realizan los pasos correspondientes para la elaboración de un proyecto de inversión dentro del departamento de Planificación, Control y Gestión de la Planta de Distribución Yagua?			
8	¿El no cumplimiento, a cabalidad, de los pasos que exige la normativa de los procesos de inversión para la adquisición de equipos operacionales medulares causa algún efecto en la organización?			
9	Ítem 9: ¿Considera usted que se cumple con los requisitos exigidos por la corporación para someter los proyectos de inversión de la Planta de Distribución Yagua?			
10	¿Considera usted que los insumos recibidos por los entes involucrados cumplen con la información suficiente en el desarrollo de la gestión para el sometimiento de las propuestas de inversión			

## ANEXO 2

### Lista de Cotejo

Ítem	Aspecto a observar	Si	No
1	Existencia de la evaluación de la propuesta del presupuesto de inversión		
2	Se identifican presupuesto en cuanto a la naturaleza sean programas, proyectos, adición, o de gastos.		
3	Se lleva el procedimiento a seguir para la ejecución de los proyectos de inversión de capital		
4	Se lleva control durante las fases del proyectos durante su ciclo de vida( visualizar; conceptualizar, implantar y operar)		
5	Se delimita claramente la iniciación, la planificación y programación, la ejecución de los proyectos de inversión.		
6	Se lleva la toma de decisión de pasar o no al siguiente proceso para someter los proyectos a la requisición de recursos financieros.		