



PETROBRAS

Optimización de Procesos Medulares
Petrobras Energía Venezuela – H. Alfonso, C
Azócar



OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS MEDULARES
PROYECTO PROVEN

Horacio C. Alfonso
Carlos M. Azócar
Petrobras Energía Venezuela.

CONTENIDO

Resumen	3
Introducción	4
Optimización de Procesos Medulares – Desarrollo	5
Estructura Organizativa del Proyecto	5
Fases del Proyecto	6
Fase I: Identificación de Procesos Medulares.....	6
Fase II: Análisis y redefinición de procesos	7
Fase III: Implementación	9
Fase IV: Mejora continua	10
Conclusiones	11
Análisis de los Resultados.....	11
Factores Críticos de Éxito.....	12
Experiencias.....	13
Bibliografía	15
Currículum de los Autores	15
Datos de los Autores	15
Agradecimientos.....	16
Anexo I: Estructura Organizativa del Proyecto	17
Anexo II: Lineamientos para la Entrevista	18
Anexo III: Procesos Relevantes por Gerencia.....	19
Anexo IV: Matrices de Selección	20
Anexo V: Flujo General Proceso de Planificación Estratégica - Estado Actual.....	22
Anexo VI: Flujo General Proceso de Planificación Estratégica –Estado Ideal	23
Anexo VII: Instrucción de Trabajo	24
Anexo VIII: Indicadores de Gestión	25

RESUMEN

Este proyecto surge de la necesidad de mejorar procesos Medulares de “**Alto Impacto**” en **Petrobras Energía Venezuela** y se desarrollo en 4 fases:

1. **Identificación de Procesos Medulares** mediante entrevistas a referentes de la organización y selección de procesos, validados por el Comité Venezuela y concluyó con aquellos a acometer.
2. **Análisis y redefinición de procesos** que implicó la definición de situación actual del proceso, talleres de discusión, y análisis en equipos multidisciplinarios de las Gerencias, que terminaron concluyendo en una propuesta de cambio por proceso y permitió la definición de situación ideal aprobada por el Comité Venezuela.
3. **Implementación** que concluyó mediante la entrega a “**owners**” de la **documentación** y su publicación en **intranet** .
4. **Mejora Continua** con implementación de **indicadores de gestión** para seguimiento.

Se relevaron los procesos de **Planificación Estratégica, Nómina y Presupuesto, Gestión, Outlook** y para cada uno de ellos se efectuó:

- Diagramación y documentación de procesos redefinidos.
- Roles y responsabilidades.
- Indicadores de Gestión.
- Aprobación del Comité Venezuela
- Entrega de Documentación a responsables para puesta en marcha.
- Publicación en Intranet.
- Mejorar continua producto de medir procesos y realizar seguimiento continuo buscando agregar valor a la cadena.

INTRODUCCION

Antecedentes

La explotación y desarrollo de hidrocarburos continúa siendo una industria que evoluciona rápidamente y que continuamente experimenta dramáticos cambios en las condiciones del mercado. Para lograr el éxito, las compañías se esfuerzan para construir y mantener ventajas competitivas a través de la implementación de herramientas, procesos y metodología que le permitan adaptarse a los cambios sociales y económicos.

Petrobras Energía de Venezuela es una compañía que entiende muy bien esta realidad y focalizados ante los desafíos planteados para el Plan Estratégico 2001, los deseos de mejora de la Alta Gerencia y desviaciones que ocurrían en el desempeño esta idea se instala en la Dirección General, que plantea sesiones de pensamiento estratégico entre los integrantes del Comité Venezuela en la búsqueda de acciones de mejoras. De allí surge la necesidad de un análisis de los procesos medulares de alto impacto para la organización que nos permitan en el tiempo llevar el desempeño organizacional a una situación superior, permitiendo además que ante otros temas que fueran surgiendo dentro de las otras dimensiones de la organización como enfoque-dirección, estructura y recursos, puedan ser considerados durante el avance el proyecto, integrarlos o bien generando nuevos proyectos de mejora.

Es a partir de esto que se conceptualiza el proyecto **OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS MEDULARES** con el fin de agregar valor a la gestión y mejorar el desempeño de la empresa, el cual se estructuró en Cuatro Fases: **Identificación de Procesos Medulares, Análisis y Redefinición de los Procesos, Implementación y Mejora Continua** (Seguimiento)

Para ello se plantea que el **producto entregable** sea un documento que contenga, las **Actividades Realizadas** y las **Modificaciones Propuestas** a los procesos críticos seleccionados, así como su impacto en las operaciones de la compañía, que sería validado en cada una de las etapas por el Comité Venezuela.

OPTIMIZACION DE PROCESO MEDULARES - DESARROLLO

Estructura Organizativa del Proyecto

Ante de dar inicio a las fases que conforman el proyecto el primer paso era definir los recursos que permitirían llevar adelante el mismo. Así pues se confeccionó un organigrama estructural del proyecto (*Ver anexo I*) y se procedió a definir los roles y responsabilidades:

Sponsor:

Es el máximo responsable y referente del proyecto.

Comité:

Es quien decide sobre:

- Las alternativas de las propuestas.
- Designación del Líder de cada equipo.
- Cual es el proceso, criterio más conveniente.
- La implementación de los cambios propuestos.

Coordinador:

- Propone la metodología del trabajo.
- Realiza el análisis y relevamiento con los líderes y usuarios claves.
- Centraliza la información.
- Detecta posibles problemas, los discute con los Líderes y eleva junto con ellos la propuesta de mejora al comité.

Líderes de Equipos:

- Discuten con el coordinador la metodología del trabajo.
- Designan a los usuarios claves.
- Evalúan los impactos de los posibles cambios en su sector y Sistemas y Tecnología de la Información.
- Analizan y definen al coordinador los procesos analizados, procesos y comentarios.
- Elevan las propuestas de mejora con el coordinador al comité.

Usuarios Claves:

- Integran los equipos multidisciplinarios.
- Trabajan en los Talleres de mejora de procesos.
- Dan su aprobación final a las mejoras propuestas.

Fases del Proyecto

Fase I: Identificación de Procesos Medulares

En esta fase se planteó la revisión de los procesos que merecerían ser parte del trabajo, su evaluación y presentación para aprobación del proyecto, el producto entregable al Comité de Gestión Venezuela sería la Grilla de Identificación de Procesos Medulares de “Alto Impacto” que permitiría evaluar aquellos que deberían ser objeto de mejora en forma prioritaria.

Para ello se plantearon los siguientes pasos a seguir:

1) Entrevistas:

Reuniones de trabajo en formato de entrevista informal, con los responsables de cada una de las Gerencias de la empresa sobre su visión de los procesos de su sector y de la organización, siendo su finalidad recibir de parte de los mismos un “feed back” sobre:

- Conocimiento y Visión del tema de Procesos.
- Opinión personal sobre los procesos de su sector y de la organización.
- Guía y sugerencias para definir los Líderes de cada gerencia quienes serán el enlace con el coordinador del proyecto.

Las mismas serían realizadas en forma personal y en base a unos lineamientos preparados para tal efecto (*Ver anexo II*).

Se llevó a cabo en todas las gerencias de Petrobras Energía Venezuela permitiendo así identificar en cada una de ellas los procesos relevantes (*Ver anexo III*).

2) Selección de Procesos Medulares.

Identificados los procesos relevantes en función de las entrevistas, se seleccionaron y jerarquizaron utilizando como herramienta matrices de selección (*ver anexo IV*), una primera matriz permitiría reconocer los procesos susceptibles de mejoras, tomando los siguientes criterios:

- Impacto en el logro de los Objetivos Estratégicos de la Organización.
- Desviaciones en el Desempeño.

Estos procesos serían sometidos a una segunda matriz a fin de establecer la prioridad en el análisis, utilizando como criterios:

- Impacto de Posibles Mejoras
- Costo de Implementación

3) Validación Comité de Gestión Venezuela.

Los procesos en función de las atribuciones indicadas en la Estructura del Proyecto fueron sometidos al Comité de Gestión Venezuela para su validación, aprobación y orden de acometida, lo que se realizó en reunión plenaria del 24/10/2001, los procesos seleccionados para la primera etapa fueron:

- Plan Estratégico.
- Presupuesto, Control de Gestión y Outlook.
- Nómina.
- Desarrollo del RRHH.
- Contrataciones.

En este punto se dio por terminada la fase y se pasó a la siguiente.

Fase II: Análisis y redefinición de los procesos.

Se fijó como objetivo de la fase realizar el análisis y redefinición de los procesos medulares seleccionados en la fase I.

Con el fin de llevar adelante los trabajos, definimos para esta fase la siguiente metodología:

1. Realización de un Taller dirigido a los líderes y usuarios designados por cada sector vinculado al proceso, con la finalidad de definir cómo trabajaríamos, que entendíamos por mejora de procesos, cómo documentaríamos, en fin, lograr encontrar un lenguaje común para todos los participantes y poder a partir de allí recibir de estos su visión del proceso en cuanto a:
 - Tareas
 - Insumos
 - Productos
 - Condicionantes
 - Trabas
2. Utilización de la metodología del “**Brown Paper**” mediante talleres con los líderes y equipos multidisciplinarios definidos para cada proceso donde se analiza la **Situación Actual** y se va trabajando sobre los cambios de procesos, metodologías, sistemas de información, etc., que nos llevan a lograr una **Situación Ideal**.

A efectos de ejemplificar este trabajo y dar una visión de la realidad se presenta el análisis y la redefinición realizada para esta fase al proceso de **Planificación Estratégica**.

1) Definición de la Situación Actual:

Se realizó el taller dirigido a los líderes y usuarios designados por cada sector vinculado al proceso de Planificación Estratégica con la finalidad de recibir de estos su visión del proceso lo que permitió confeccionar el flujo general del proceso (*Ver anexo V*), y conocer su estado actual.

Así encontramos que:

- El proceso es lineal, limitando la integración y el intercambio de ideas que resulte en una eficiente asignación de recursos financieros y aumente el sentido de pertenencia del personal.
- Se desarrolla un plan único, inflexible, no se consideran opciones, escenarios y se tiende a minimizar la influencia de factores externos.
- No todas las incertidumbres y riesgos son claras y consistentemente identificados.
- Los Objetivos de largo plazo de la compañía no están alineados con los de PDVSA y MEM.
- No hay relación causa-efecto entre el desempeño de la compañía y la compensación de los empleados.
- Mediaciones actuales de desempeño limitan la habilidad para cuantificar, hacer seguimiento.

2) Definición de Situación Ideal.

Partiendo de la situación actual el objetivo siguiente sería redefinir el proceso de Planificación Estratégica pensando en una situación ideal orientada a:

- Desarrollar equipos multidisciplinarios para lograr planes estratégicos “colaborativos”, análisis de múltiples escenarios y mejorar la comunicación entre departamentos.
- Desarrollar múltiples escenarios / opciones durante la planificación para decisiones tácticas y estratégicas.
- Incorporar dependencias, incertidumbres y riesgos en todos los procesos de planificación.
- Establecer la administración de portafolio para pronósticos de largo plazo y optimización de inversiones.
- Analizar el valor económico del plan y decisiones desde la perspectiva de PDVSA.
- Desarrollar y aumentar las mediciones de desempeño usadas en seguimiento, cuantificación y análisis financiero y no financiero del desempeño del negocio.

Sobre estos lineamientos se armó una propuesta y se presentó para su validación a los líderes y usuarios en el **1er. Taller de Brown Paper**, el cual permitió discutir la propuesta y analizar la mejor opción de proceso; una vez realizado este taller se trabajó en el análisis y armado de un flujo borrador para su discusión, lo que generó un **2do Taller de Brown Paper** para revisar en el equipo de trabajo si lo propuesto se encontraba plasmado y validar definitivamente el mismo realizando las correcciones que pudieran surgir de la revisión, siempre focalizados en las líneas orientadoras establecidas, logrando de esta forma la redefinición del proceso (*Ver anexo VI*)

3) Documentación

Cumpliendo con las normas establecidas por Petrobras Energía Venezuela para la elaboración de Instrucciones de Trabajo, se documentó el proceso redefinido de Planificación Estratégica, dejando así por escrito claramente definidos los roles y responsabilidades y descripción de las tareas que conforman el proceso (*Ver anexo VII*).

4) Validación Comité de Gestión Venezuela

El proceso redefinido se presentó al Comité de Gestión Venezuela para su aprobación, dándose la misma en reunión plenaria del 20/02/2002.

Fase III: Implementación

En esta fase con cada proceso redefinido, ya documentado y cumplidas con las normas establecidas por Petrobras Energía Venezuela para estos trabajos se procedió a presentar y entregar definitivamente a los “**owners**” la documentación del proceso bajo su responsabilidad en forma de Carpeta Impresa y un CD que contenía toda la documentación para su implementación.

Asimismo se definió publicar el Proyecto desde su inicio en Intranet de Petrobras Energía S.A., en el espacio de E&P Venezuela, donde se puede consultar la historia del proyecto, los flujos redefinidos, las instrucciones de trabajo y toda otra información que se encuentre relacionada con PROVEN.

Esta fase es muy importante porque incluye el inicio de todas las actividades definidas en los trabajos lo que implica cambios en las actitudes de trabajo de muchas personas que deben adaptarse a los nuevos procesos y metodologías con su consabida resistencia al cambio y donde la tarea del “owner” y “controller” es fundamental para el éxito de la implementación.

Fase IV: Mejora Continua.

Esta fase planteó como objetivo establecer indicadores de gestión que permitieran cuantificar y evaluar los cambios y realizar un seguimiento en el tiempo de la implementación por parte de los responsables, los mismos fueron propuestos y validados por el grupo de trabajo para cada proceso aprobado y la responsabilidad del seguimiento y control de los mismos recayó directamente sobre el **Process Owner** y el **Process Controller** quienes deben monitorear los procesos bajo su responsabilidad y custodiar su cumplimiento; nuevamente como ejemplo planteamos como modelo los **Indicadores de Gestión** para el **Proceso de Plan Estratégico**, lo cual permitirá ver mas claramente la propuesta.

Es importante señalar 3 de ellos que son difíciles de cuantificar pero que muestran un significativo “gap” entre el Proceso de Planificación Estratégica redefinido y el proceso anterior, se trata de la **confidencialidad, la dispersión de recursos y alineación a la visión de la organización**. Bajo el proceso redefinido el Plan será desarrollado por un reducido equipo multidisciplinario con dedicación exclusiva, lo que mejora la eficiencia en el empleo del Recurso Humano. Por otro lado esto permite mantener información estratégica en manos de pocas personas, mejorando los niveles de confidencialidad, y finalmente la participación activa en equipos multidisciplinario en la elaboración del Plan Estratégico orienta los esfuerzos en una misma dirección, señalado esto, se presentan los indicadores de desempeño (*Ver anexo VIII*)

CONCLUSIONES

Análisis de los Resultados

A la fecha se relevaron los procesos de **Planificación Estratégica, Nómina y Presupuesto, Gestión, Outlook** y para cada uno de ellos se efectuó:

- Análisis, discusión y redefinición de procesos en equipos multidisciplinarios.
- Diagramación y documentación de procesos redefinidos.
- Definición roles y responsabilidades.
- Entrega de Documentación a responsables para puesta en marcha.
- Establecimiento de Indicadores de Gestión para medir procesos y realizar seguimiento continuo buscando agregar valor a la cadena.
- Publicación en Intranet.

Esto generó las siguientes conclusiones a tener en cuenta y que queremos compartir ya que generarán un aprendizaje y forma parte de la riqueza y el valor que agregó a la organización este proyecto:

1. Los procesos se centran fundamentalmente en las tareas que implican intercambio de información o interacción entre departamentos.
2. La participación de los involucrados en la definición de los procesos no solo genera viabilidad en la ejecución de los mismos sino sentido de pertenencia y por ende compromiso.
3. En todo proceso y en especial en aquellos en el que interactúan varios departamentos debe nombrarse un **Process Owner** (dueño del proceso) que sea el responsable principal de que se obtenga el producto final deseado, y un **Process Controller** (Contralor) que se encargue del seguimiento. Ambos deben ser reconocidos por todos lo involucrados en el proceso.
4. Es fundamental para que un proceso sea exitoso que la secuencia de tareas que lo conforman, así como los roles y las responsabilidades queden claramente establecidas y conocidas por todos los involucrados.

5. Los procesos son perfectibles y para ello es necesario medirlos con indicadores sencillos.
6. Estos Proyectos permiten instalar en las organizaciones Culturas de Proceso, Cliente – Proveedor, Trabajo en Equipos Multidisciplinarios, Gestión de Calidad Total y Mejora Continua, lo que mejora notablemente la Cadena de Valor.
7. Acometer estos proyectos con recursos internos son generadores de valor a la organización ya que generan aprendizaje, potencian el recurso humano interno y permiten que el know how quede dentro y no en poder de los consultores.

La gestión de procesos críticos como base para construir ventajas competitivas es una práctica tradicional que además es confirmada por estudios recientes en materia de management.

La “**gerencia de la rutina**”, como es llamada por algunas empresas, se justifica por la búsqueda permanente de la excelencia, lo que permite optimizar costos y alcanzar niveles superiores de calidad tanto para el cliente externo como para el interno.

Es el camino para mejorar la productividad de cualquier negocio y tiene la ventaja de permitir visualizar una organización de manera horizontal, despojándonos de las limitaciones que propone la estructura, en general agrupada en silos funcionales, sin dudas, una práctica de la cual habría que realizar un ejercicio permanente.

Factores Críticos de Éxito

La experiencia que nos brindó este trabajo nos permite recomendar para proyectos de esta naturaleza los siguientes factores que llevarán al éxito el proyecto:

- El apoyo continuo de la dirección a través del Sponsor para disponibilidad de recursos y compromiso con los roles.
- Estrategias claras y comunicación eficiente.
- Autonomía suficiente para el Comité y el Coordinador del proyecto.
- Claridad en los roles y responsabilidades de los involucrados.
- Desarrollo del recurso humano interno mediante la participación directa en el proyecto como parte fundamental del mismo.

EXPERIENCIAS

En este apartado queremos destacar comentarios de personas de Petrobras Energía Venezuela que están o estuvieron involucrados en el proyecto:

.....**Sentir la urgencia, en un bus, un viernes a la noche.....**” Lo recuerdo como si fuera hoy... Volvíamos con el equipo directivo de PEV de la segunda jornada de revisión de la estrategia de la compañía. Se inició un intercambio de opiniones sobre el funcionamiento de la organización, respecto del cual algunos de nosotros no estábamos del todo satisfechos...durante la primera jornada, habíamos revisado la Visión del negocio. Para ello discutimos sobre nuestra razón de ser, nuestros valores, acordamos sobre la Misión y esbozamos algunas estrategias. La cuestión pasaba claramente por llevar a la práctica la Visión Corporativa en Venezuela, el desafío no era menor: transformarnos en una empresa de energía, con negocios integrados, que agreguen valor, apalancando nuestras capacidades con las oportunidades que nos ofrecía el país dicha Visión debía ser compartida y plasmar una imagen de compañía consistente con nuestros Valores.....”reparamos el análisis FODA que había sido elaborado y entre las debilidades fue identificado “el funcionamiento de la organización acorde con los desafíos planteados”. Como acción asociada, se propuso relevar los procesos críticos y realizar una propuesta para su análisis, diagnóstico y acciones de mejora”.....**Cómo encarar semejante trabajo...?** Desde el área que conducía, elaboramos una propuesta de marco para la realización del trabajo. La misma fue compartida con una persona del equipo de Administración y Finanzas con vasta experiencia en cuestiones de calidad y evaluación de procesos, finalmente, la misma fue presentada en conjunto al Comité de Gestión, ámbito en el cual fue aprobada sin mayores cambios.

Un punto importante fue que el trabajo sería desarrollado con recursos propios. Aunque esto penalizara la “velocidad” de ejecución, se priorizó el aprendizaje que el mismo dejaría a la organización..... Se inició la revisión de los procesos con una visión horizontal, independientemente de las áreas funcionales que los mismos cruzaran. Cuando fue necesario, se realizó un **“drill-down”** sobre alguna actividad específica, clave de dicho proceso, buscando un mayor nivel de detalle..... **Una valiosa técnica para realizar el análisis**, Cada proceso es analizado utilizando la técnica de **“Brown-Paper”**, este método permite la efectiva participación de todas las personas que interactúan a lo largo del mismo, permitiendo incorporar sus comentarios y sugerencias, luego de discutir y acordar sobre los cambios y ajustes a incluir, el proceso se rediseña de modo tal de incorporar todas las recomendaciones.....**Gustavo Mas, Ex Gerente Planificación y Nuevos Proyectos PEV, hoy Director de Administración y Finanzas Petrobras Bolivia.**

.....El trabajo que se realizó sobre el *Proceso de Nómina*, estableció talleres entre RRHH, Tesorería y otros sectores que mediante equipos de trabajo multidisciplinarios mejoraron los procesos de solicitud de fondos para los pagos del personal, la integración de los sectores involucrados optimizando los circuitos de pago y registro de la Nómina, en tiempo y forma, además logró que los involucrados se relacionaran enfocados en el logro....**Edgar Figueroa, Analista Sr. de Finanzas PEV.**

..."Después de mucho tiempo mediante el *Proyecto Proven* logramos definir entre todos los sectores involucrados y de común acuerdo los Proceso de *Presupuesto, Control de Gestión y Outlook*, esto nos permitirá en los próximos ejercicios ser más eficientes en la gestión del negocio de la compañía y mejorar la información a la Alta Gerencia".....**Ylse Rojas Coordinadora de Presupuesto y Control de Gestión de la Gerencia de Administración y Finanzas – Owner del proceso de PGO.**

...." El *Proyecto Proven* resultó ser también un proyecto integrador ya que con una metodología sencilla y efectiva produce una mejora importante en los procesos en función del trabajo integrado de todos los actores del mismo, como ejemplo central pongo el de la revisión del *Plan Estratégico* que permitió la inclusión de CSMS y de otras Gerencias en el proceso creativo integrando a todos los sectores involucrados y agregando valor al mismo".....**Jorge Rodríguez Grau, Ex Gerente de CSMS de PEV y actualmente Gerente de Seguridad y Higiene de Petrobras Energía Argentina (PEA).**

Comentarios durante los talleres y presentaciones

...Al principio hubo **paradigmas** y resistencia a mostrar la realidad, pero al final **lo superamos!!!!**

...Esto **agrega valor** a la Organización pero su realización requiere de un gran esfuerzo que debemos estar dispuesto a aportar para lograr el objetivo...

...Esto es tan transformador que “ **Va más allá del día a día.**”

...Quien decía que esto no se podía hacer con nuestra **propia gente....**

BIBLIOGRAFIA

- "El Proceso Estratégico" Mintzberg&Quinn-Ed. Prentice Hall.
- "El Diseño de Procesos y la Reducción del Tiempo de Servicio" J. Riverola&B. Muñoz Seca-Biblioteca IESE de cuestiones de empresa.
- "Bases para la formulación de proyectos de investigación en tecnologías de gestión e innovación de procesos" C. Saetón.
- "Mejora Continua de Procesos" Richard&Chang-Ed. Granica.
- "Process Innovation" Davenport-Ed. HBSP.
- "Reingeniería" Hammer&Champy-Ed. Norma.
- "Manual de Gerencia de Procesos" Pittaluga, Carlos-IESA-Centro de Desarrollo Gerencial.

CURRICULUM DE LOS AUTORES

Carlos M. Azócar (26), Licenciado en Ciencias Gerenciales y Administrativas egresado de la Universidad Tecnológica del Centro de Valencia, Venezuela en el año 1999, de la cual recibió la distinción Cum Laude . Ingresó a Petrobras Energía Venezuela en el año 2001 a través del Programa Jóvenes Profesionales, desempeñándose en el departamento de Calidad donde participó en el desarrollo del Proyecto Proven, posteriormente en el departamento de Cuentas por Pagar y hoy en día como Analista en el departamento de Gestión de Cobranzas, donde ha contribuido a la recuperación de importantes desembolsos para la compañía, así mismo continua prestando apoyo en los talleres y actividades del Proyecto Proven.

Información Personal: @mail: cazocar@petrobrasenergia.com Tlf: 0058-212-957-7523

Horacio Carlos Alfonso (50) Licenciado en Administración de Empresas (UBA – 1979) Especialista en Administración de Empresas (Universidad Politécnica de Madrid – CEPADE - 2002), actualmente cursando el último cuatrimestre del MBA (Universidad Politécnica de Madrid – CEPADE). Ingresó a Perez Companc S.A. (Hoy PETROBRAS ENERGIA) en el año 1985, trabajó en distintas empresas del grupo, San Antonio, San Eloy, Servicios Petroleros, Quitral-Co y en diferentes países, Argentina, Bolivia, Ecuador y desde hace 10 años en Venezuela, actualmente es el Coordinador de Calidad y Procesos de la Gerencia de Administración y Finanzas participando en todos los proyectos de la gerencia e integrando equipos multidisciplinarios en otros proyectos de la organización.

Información Personal: @mail: halfonso@petrobrasenergia.com, Tlf: 0058-283-230-4833
Móvil: 0058-414-314-2864

IAPG INSTITUTO ARGENTINO DEL PETRÓLEO Y DEL GAS	PETROBRAS Optimización de Procesos Medulares Petrobras Energía Venezuela – H. Alfonso, C <u>Azócar</u>	2º CONGRESO LATINOAMERICANO DE CALIDAD
---	--	---

Agradecimiento

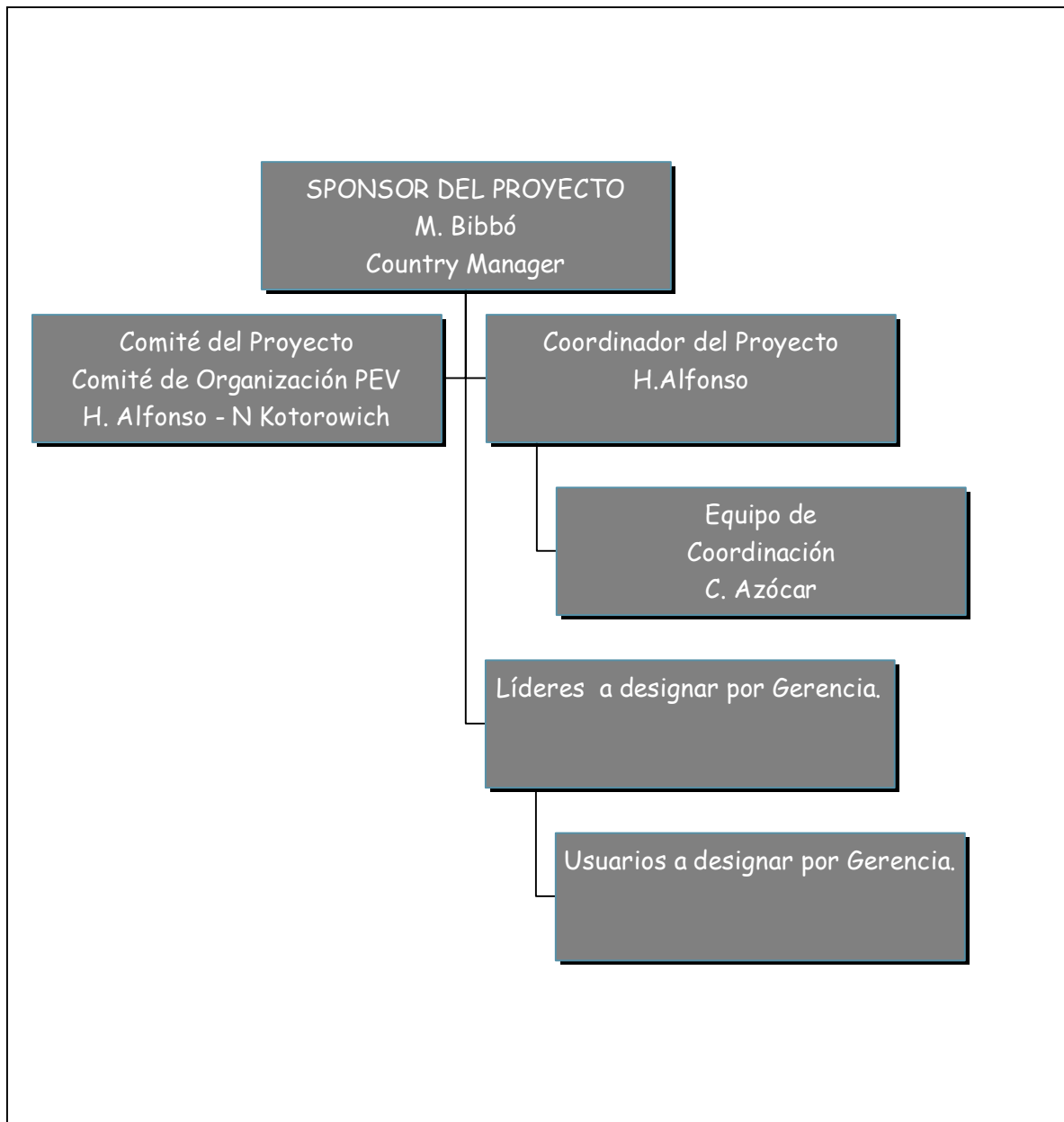
Este proyecto se realizó con la colaboración y el aporte de todas las gerencias de **Petrobras Energía Venezuela**, quienes trabajan junto a nosotros en equipos multidisciplinarios analizando, discutiendo y definiendo las mejores opciones y soluciones para cada proceso de alto impacto buscando productos de calidad, y caminando a la mejora continua para alcanzar el logro de agregar valor a nuestra organización, para ellos nuestro más sentido reconocimiento.

Un especial agradecimiento a **Miguel Bibbo, Gustavo Mas, Leonardo Barrios y Jorge Rodríguez** que creyeron en nosotros y nos permitieron demostrar que se pueden hacer cosas con calidad y profesionalismo para mejorar desde dentro de la organización y con nuestros propios recursos.

El Tigre, Anzoátegui Venezuela, 28 de noviembre de 2003

ANEXO I

Estructura Organizativa del Proyecto.



ANEXO II

Lineamientos para la Entrevista.

La Entrevista tiene la finalidad de recibir de parte de usted y de los responsables de cada una de las Gerencias de la Organización una visión sobre los siguientes puntos:

- Conocimiento y Visión del tema de Procesos.
- Opinión sobre los procesos de su sector.
- Determinación de los Procesos Medulares.
- Descripción breve de dichos procesos.
- Definir el/los líderes de su Gerencia, quienes serán el enlace y responsable para levantar los procesos claves y definir los usuarios que formarán parte del Equipo de Trabajo (por proceso).

Para ello se recomienda que Ud. realice algunas tareas previas a la Entrevista:

1.- Clarificación de Conceptos Básicos sobre Procesos.

2.- Pensar en:

- Productos que su Gerencia aporta a la Organización.
- Procesos que intervienen para la obtención de los productos.
- Procesos que tienen mayor impacto sobre la organización (Procesos Medulares).
- Responsable(s) de la Gestión de los Procesos Medulares.
- Tareas que conforman estos Procesos de Alto Impacto.

El entrevistador se contactará con usted para definir día, hora y lugar de la misma que se desarrollará de manera informal y donde su opinión es de fundamental importancia para el Proyecto PROVEN.

Desde ya, muchas gracias

ANEXO III

Procesos Relevantes por Gerencia.

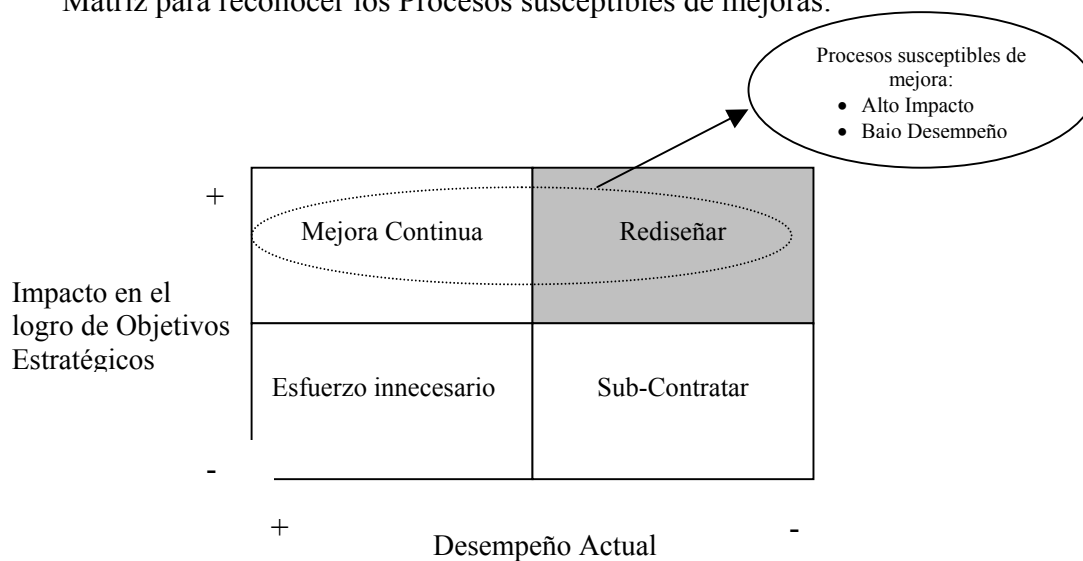
Gerencia	Procesos
Gerencia General	Elaboración del Plan Estratégico. Desarrollo de RRHH (Recurso Humanos) Control de Gestión. Apoyo y Mejora Continua al SGI (Sistema de Gestión Integrado). Posicionamiento Institucional.
Planificación y Nuevos Proyectos	Elaboración del Plan Estratégico. Evaluación de Proyectos.
Reservorio	Elaboración del Plan Estratégico. Perforación. Workover .
Instalaciones	Procura de Materiales. Pliego licitatorio de Obras. Administración y Seguimiento de Contratos. Elaboración del Plan Estratégico.
Áreas de Producción	Plan de Desarrollo. Elaboración del Plan Estratégico. Presupuesto a PDVSA.
Macs	Seguimiento y Control de Contratistas. Planes de Prevención. Planes de Contingencia.
Administración y Finanzas	Presupuesto, Gestión y Outlook. Análisis de Impacto Tributario.
Recursos Humanos	Nómina. Desarrollo de RRHH.
Compras y Contrataciones	Contratación.
Abastecimiento Estratégico	Estudio de Nuevas Modalidades de Contratación.
Sistemas	Control y Gestión de Proyectos. Presupuesto y Control de Gestión.
Legal	Propiedades.
Relaciones Externas	Relaciones de Negocios con PDVSA y Socios. Relaciones Contractuales con PDVSA y Socios.
Negocios Eléctricos	Evaluación de Nuevos Proyectos Externos e Internos de Electricidad y Gas.

ANEXO IV

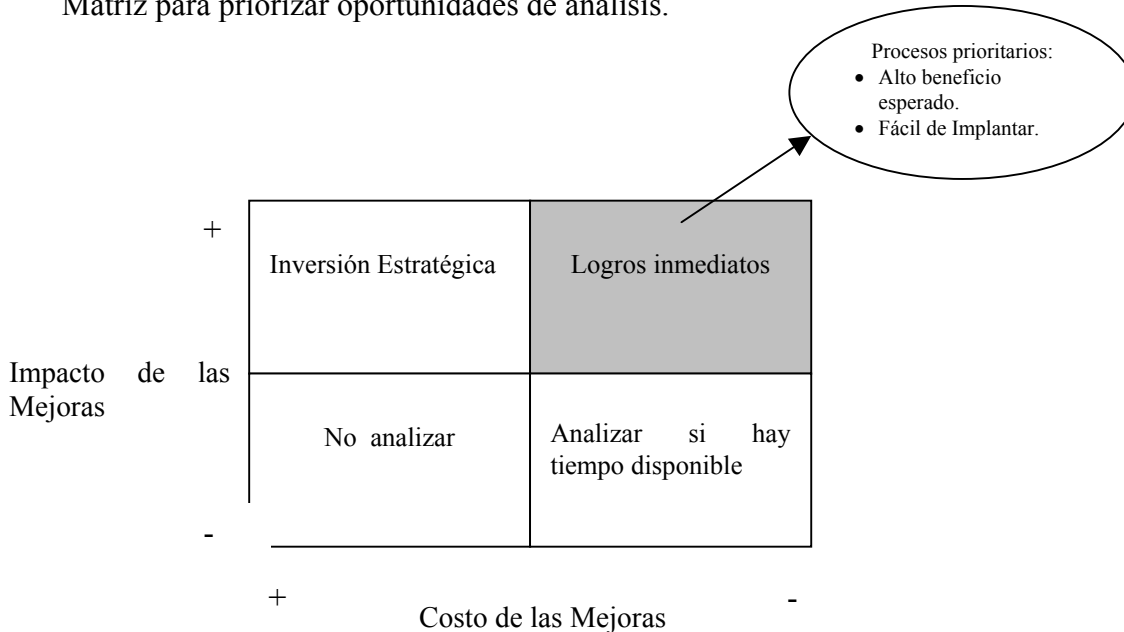
Matrices de Selección

1. Matrices de Selección

a) Matriz para reconocer los Procesos susceptibles de mejoras:

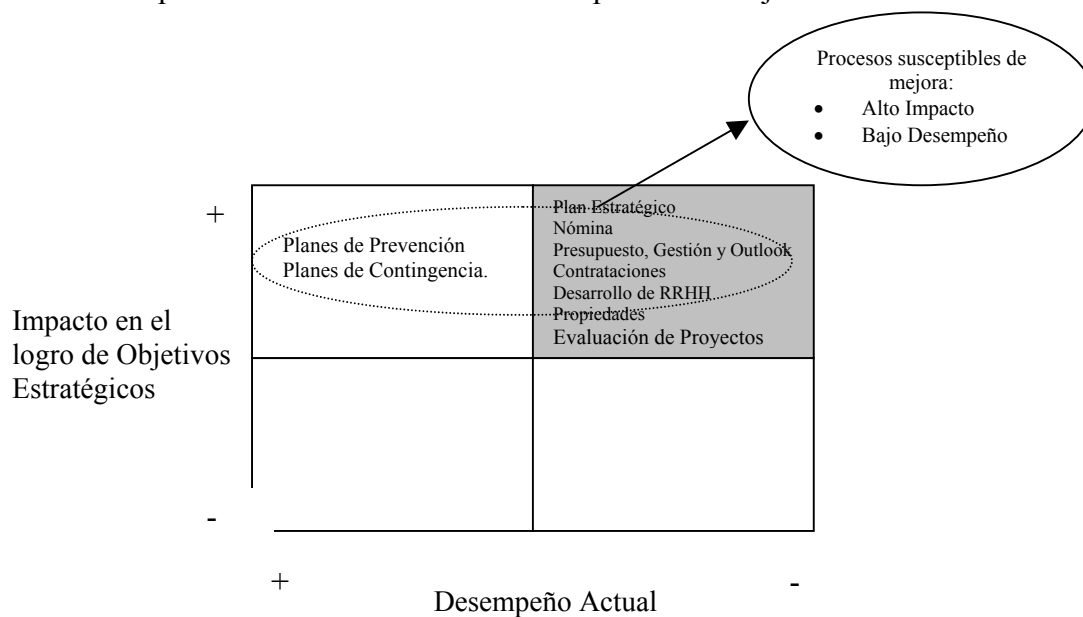


b) Matriz para priorizar oportunidades de análisis.

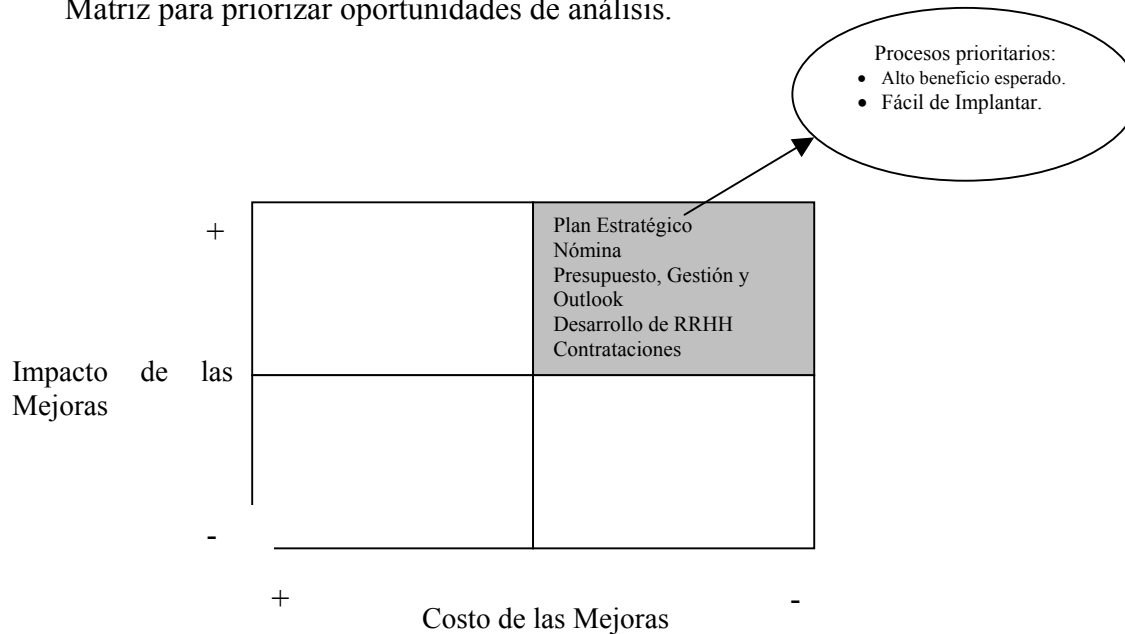


2. Aplicación de Matrices

a) Matriz para reconocer los Procesos susceptibles de mejoras:

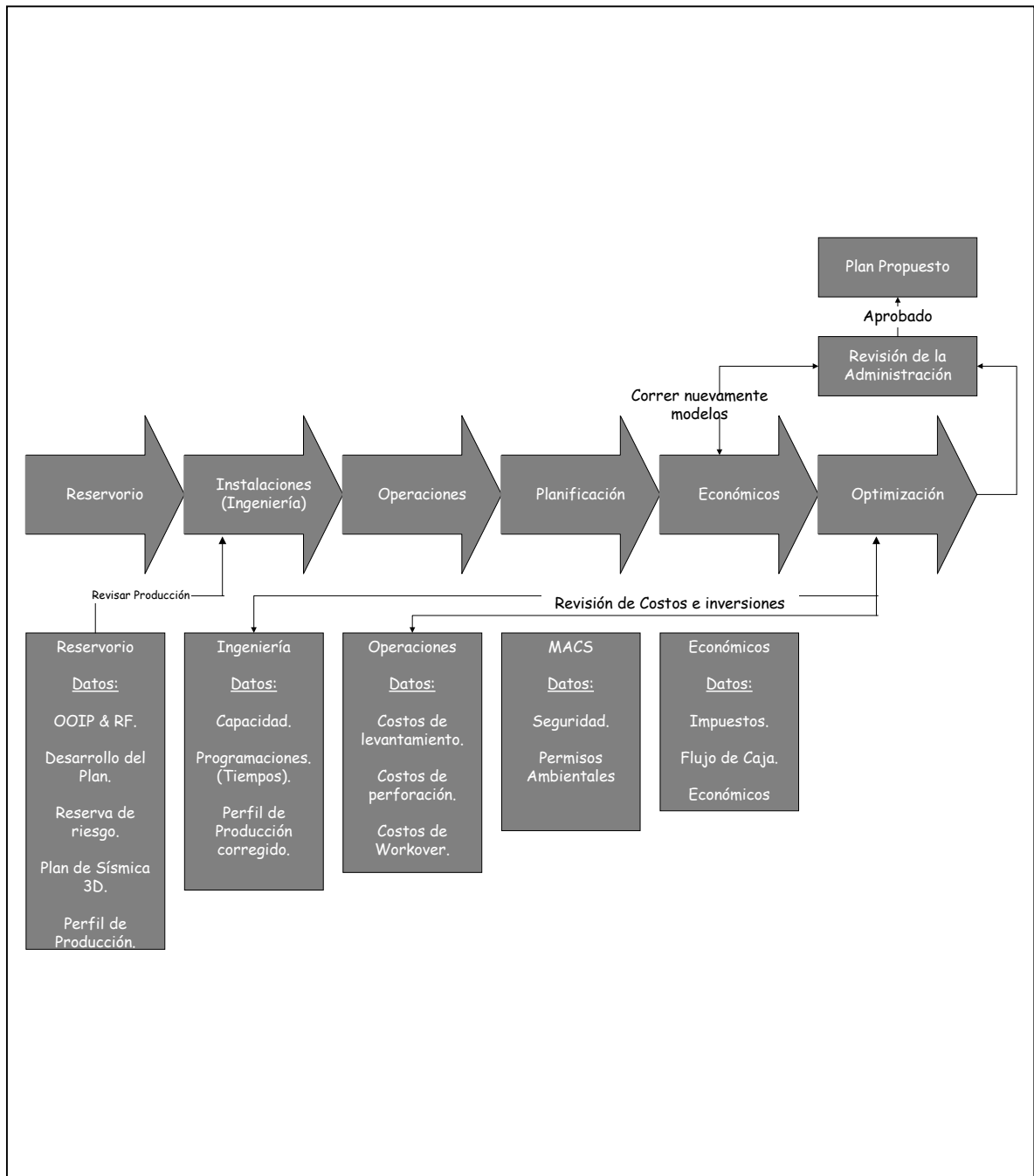


b) Matriz para priorizar oportunidades de análisis.



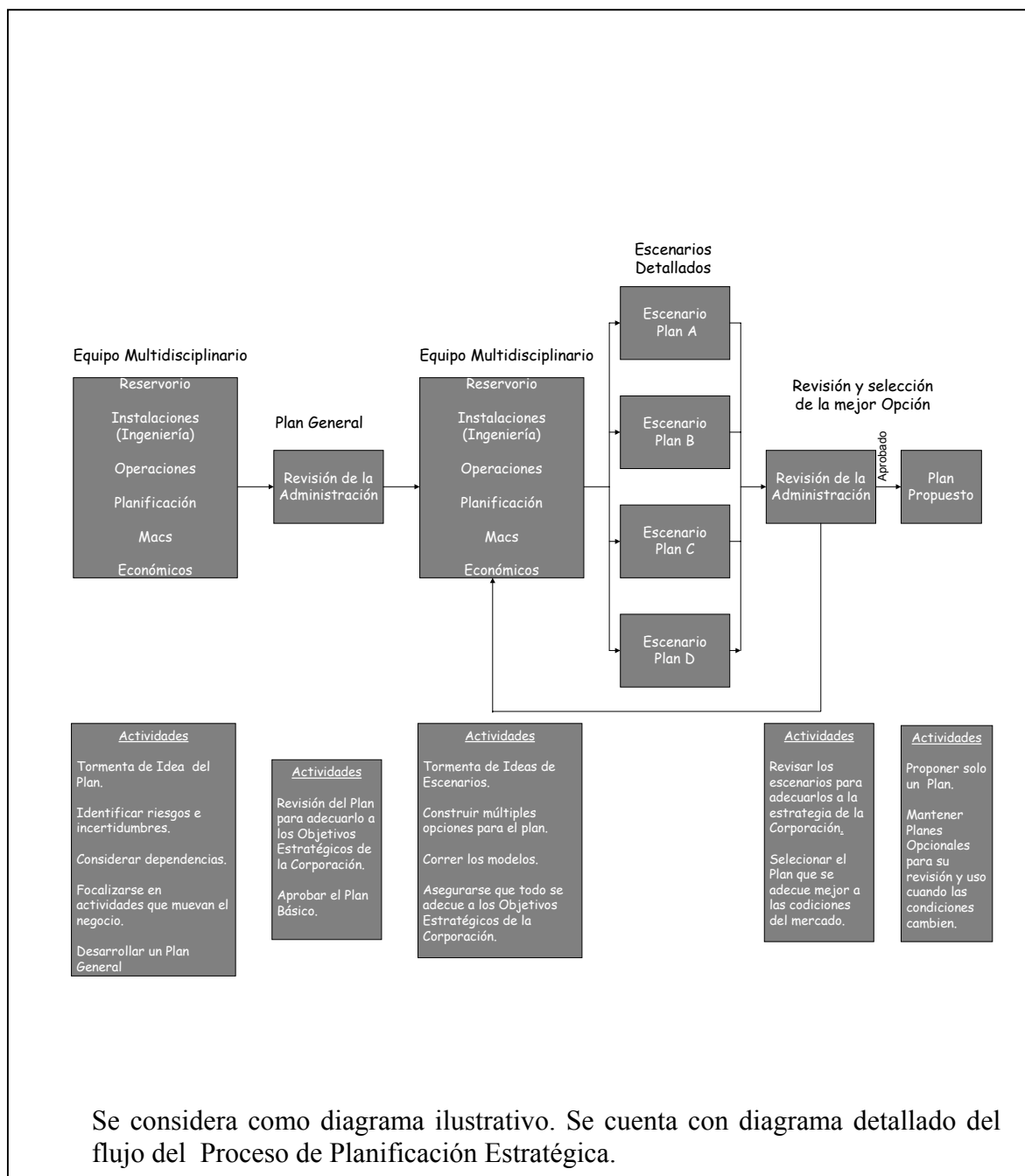
ANEXO V

Flujo General del Proceso de Planificación Estratégica Estado Actual.



ANEXO VI

Flujo General de Proceso de Planificación Estratégica Estado Ideal



ANEXO VII

Instrucción de Trabajo

PETROBRAS ENERGÍA VENEZUELA, S.A.	IT – E&PV- PNP - 01
EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN - VENEZUELA	Versión: 01 Revisión: 00
INSTRUCCIÓN DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.	Página: 2 de 8

Alcance:

Este procedimiento se limita a la descripción de los pasos a seguir para la elaboración del Plan Estratégico.

Sectores Involucrados:

Corresponde a una Hoja Modelo

- ❑ Comité de Validación Argentina (CVA), integrado por el Comité de Dirección.
- ❑ Gerencia Desarrollo y Tecnología (D. y T.), y Planificación Argentina.
- ❑ Comité de Validación Venezuela (CVV), conformado por los miembros del Comité de Gestión Venezuela, es decir, la Gerencia General, Macs, Relaciones Externas, Planificación y Nuevos Proyectos, Operaciones, Administración y Finanzas, Legales y Recursos Humanos.
- ❑ Equipo Multidisciplinario N°1, integrado por la Gerencia General, Macs, Relaciones Externas, Planificación y Nuevos Proyectos, Operaciones, Administración y Finanzas y RRHH.
- ❑ El equipo multidisciplinario N°2, conformado por miembros de las Gerencias de Operaciones (Reservorio, Instalaciones e Ingeniería de Producción) Macs, Planificación y Nuevos Proyectos y Administración y Finanzas.
- ❑ Áreas Operativas y Funciones Centralizadas, integradas por las Gerencias de Operaciones (Áreas de Producción, Sistemas, Abastecimiento y Convenio), Legales, Administración y Finanzas, RRHH.
- ❑ Planificación y Nuevos Proyectos.

Responsabilidades de los Sectores Involucrados

- ❑ **Comité de Validación Argentina (CVA).**
 - Validar la propuesta de Escenarios sobre los cuales se evaluarán las diferentes alternativas de Plan de Desarrollo.
 - Validar las Alternativas de Plan de Desarrollo propuestas cuando se encuentren en un nivel conceptual (+/-30%).
 - Validar el Plan Estratégico.

ANEXO VIII

Indicadores de Gestión

□

Controlar el Proceso Redefinido	Cuantificar Impacto de los Cambios
<u>Escenarios Cumplidos</u> Escenarios Proyectados Compara los Escenarios cumplidos Vs los Escenarios proyectados. Mide cuan efectivo ha sido el proceso de proyección.	<u>Cumplimiento del Plan 2003</u> Cumplimiento del Plan 2002 Compara el cumplimiento del Plan 2003 Vs el cumplimiento del Plan 2002. Mide la mejora en la efectividad del proceso de planeamiento.
<u>Plan Ejecutado</u> Plan Propuesto Compara el plan ejecutado Vs el Plan propuesto. Mide cuan efectivo ha sido el proceso de Planeamiento.	<u>Cumplimiento del Plan 2003</u> Cumplimiento del Plan 2002 Compara el cumplimiento del Plan 2003 Vs el cumplimiento del Plan 2002. Mide la mejora en la efectividad del proceso de planeamiento.