



## Componentes del sistema de medición de la gestión en la industria petrolera Venezolana

Components of the management measurement system  
in the Venezuelan oil industry

Componentes do sistema de medição de gestão na indústria  
de petróleo Venezuelana

**Marian Piña**

Artículo recibido marzo 2020 | Arbitrado abril 2020 | Publicado 01 de julio 2020

### Resumen

La investigación tiene como objetivo analizar los componentes del sistema de medición de la gestión presentes en la industria petrolera venezolana. El estudio se ubicó como descriptivo, con diseño no experimental, transeccional, y de campo. La población quedó constituida por los gerentes y líderes de las cinco (5) gerencias de planificación y gestión de la industria petrolera en la región occidente. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta, con un cuestionario contentivo de 13 ítems. La validación del instrumento se realizó mediante el juicio de expertos. La confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue 0,91. El análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva, a través del estudio de las medias aritméticas y la desviación estándar. La definición de objetivos, indicadores de gestión, estándares e índices poseen alta presencia como componentes del sistema de medición de gestión.

**Palabras clave:** Definición de objetivos, estándares, indicadores de gestión, índices, sistema de medición de la gestión

### Abstract

The research aims to analyze the components of the management measurement system present in the Venezuelan oil industry. The study was located as descriptive, with a non-experimental, transectional, and field design. The population was made up of the managers and leaders of the five (5) management departments for planning and managing the oil industry in the western region. For the data collection, the survey technique was applied, with a questionnaire containing 13 items. The validation of the instrument was carried out through expert judgment. Reliability was calculated using the Cronbach's alpha coefficient, whose result was 0.91. Data analysis was performed using descriptive statistics, through the study of arithmetic means and standard deviation. The definition of objectives, management indicators, standards and indices have a high presence as components of the management measurement system.

**Key words:** Definition of objectives, standards, management indicators, indices, management measurement system

### Marian Piña

marianvipi@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-7985-4740

Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago, Venezuela

Ingeniero Industrial, egresada del Politécnico Santiago Mariño. Venezuela. Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresas. Mención: Gerencia de Operaciones. Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del lago. Venezuela.



Revista Enfoques

### Resumo

O objetivo da pesquisa é analisar os componentes do sistema de medição de gestão presente na indústria do petróleo venezuelana. O estudo foi classificado como descritivo, com desenho não experimental, transversal e de campo. A população foi composta pelos gestores e dirigentes dos cinco (5) departamentos de planejamento e gestão da indústria do petróleo da região oeste. Para a coleta de dados, foi aplicada a técnica de survey, com questionário contendo 13 itens. A validação do instrumento foi realizada por meio de julgamento de especialistas. A confiabilidade foi calculada por meio do coeficiente alfa de Cronbach, cujo resultado foi de 0,91. A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva, por meio do estudo de médias aritméticas e desvio padrão. A definição de objetivos, indicadores de gestão, padrões e índices têm forte presença como componentes do sistema de medição de gestão.

**Palavras-chave:** definição de objetivos, padrões, indicadores de gestão, índices, sistema de medição de gestão

### INTRODUCCIÓN

Una de las funciones del sistema de medición de gestión es sentar las bases sobre las cuales se propongan planes que incidan en el mejoramiento continuo organizacional, de igual manera garantizar que el sistema de control disponga de mecanismos propios de verificación y evaluación que garanticen la objetividad y el seguimiento a la gestión. Se requiere comprender, por tanto, el entorno dentro del cual opera la empresa.

En este orden de ideas, para coadyuvar a la superación de estos desafíos, el sistema de medición de gestión debe sustentarse en la valoración de los cambios en el entorno económico, e interesarse en los posibles efectos de éstos en la actividad empresarial, los cuales pueden ser particularmente significativos tanto para la rentabilidad como para la competitividad.

No importa tanto que los cambios acaben sucediendo o no, sino haber sido capaz de predecirlos, estando preparados para aceptar posibles amenazas y oportunidades. Además, se centra en la generación de valor para el cliente, lo cual exige visión, y un cierto grado de riesgo, en especial en los entornos económicos y tecnológicos que con tanta rapidez cambian en la actualidad.

En este marco, el entorno empresarial venezolano ha estado experimentando procesos de cambio, pasando de una situación conservadora a entornos altamente competitivos, por tanto, es necesario que las gerencias de planificación y gestión de la industria petrolera en la región occidente adopten estrategias que les permita ser competitivas dentro de su sector. El sistema de medición de gestión permite la interacción entre la planeación, organización, dirección y control, la cual sustenta la elaboración de planes de mejoramiento para obtener resultados de calidad, eficiencia y eficacia.

Estas gerencias emplean un proceso de medición de gestión normalizado, basado en las mejores prácticas, guiadas por normas y procedimientos creadas por ellas mismas, las cuales contienen lineamientos prácticos para la efectiva ejecución de la medición y control de su gestión de manera sistemática u ordenada, tratando de no omitir ningún paso importante. Garantizando de esta manera un alto grado de confianza en el éxito y en el cumplimiento de los requisitos solicitados por PDVSA. Éste es el enfoque de las gerencias de planificación y gestión de la industria petrolera, utilizado a fin de alcanzar las más altas metas de eficiencia, en un mundo totalmente cambiante como el actual.

En este marco de referencia, Serna (2008) define el sistema de medición de gestión como el conjunto de indicadores medibles, derivados del plan estratégico, que

permiten evaluar con índices el alineamiento entre estrategias, objetivos, acciones y resultados, por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico. De manera más específica, para Beltrán (2010), el sistema de medición de gestión permite la interacción entre las etapas del ciclo administrativo: planeación, organización, dirección y control; sustentando los planes de mejoramiento, de donde se debe obtener como resultado altos niveles de calidad, eficiencia y eficacia.

Por lo antes planteado, tomando en cuenta las consideraciones anteriores, el propósito de esta investigación es analizar los componentes del sistema de medición de la gestión presentes en la industria petrolera venezolana. De esta manera, la investigación proporcionará un marco preferencial que permitirá orientar el sistema de medición de la gestión en las gerencias bajo estudio, con el propósito de darles a conocer la situación actual de su sistema de medición de la gestión empresarial.

## MÉTODO

El estudio se ubicó como descriptivo, con diseño no experimental, transeccional, y de campo. La población quedó constituida por las cinco (5) gerencias de planificación y

gestión de la industria petrolera en la región occidente, en específico: la Gerencia Consolidadora de planificación y gestión región occidente, División Lago, División Costa Oriental del Lago, División Costa Occidental del Lago y División Sur del Lago Trujillo. Así mismo, se contempló tomar como unidades informantes a los gerentes y líderes representados por un total de once (11) sujetos informantes.

Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta, con un cuestionario contentivo de 13 ítems, con un escalamiento de frecuencia, de cinco alternativas de respuesta, representada de la siguiente manera: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. La validación del instrumento se realizó mediante el juicio de cinco (5) expertos. La confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue 0,91, lo cual indicó que el instrumento poseía muy alta confiabilidad, siendo apto para su aplicación.

El análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva, a través del estudio de las medias aritméticas y la desviación estándar. A tal efecto, se diseñó un baremo, para el análisis e interpretación de la media aritmética de la dimensión componentes del sistema de medición de la gestión mostrado en la tabla 1.

**Tabla 1.** Baremo para la interpretación de la media aritmética

Dimensión: Componentes del sistema de medición de la gestión		
INTERVALO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
4.21 – 5.00	Muy alta presencia	Indica muy alta presencia del indicador o dimensión en el sistema de medición de gestión
3.41 - 4.20	Alta presencia	Indica alta presencia del indicador o dimensión en el sistema de medición de gestión
2.61 - 3.40	Moderada presencia	Indica moderada presencia del indicador o dimensión en el sistema de medición de gestión
1.81 - 2.60	Baja presencia	Indica baja presencia del indicador o dimensión en el sistema de medición de gestión
1.00 - 1.80	Muy baja presencia	Indica muy baja presencia del indicador o dimensión en el sistema de medición de gestión

Con respecto a la medida de variabilidad, se empleó la desviación estándar, la cual indica el grado de dispersión de las respuestas y su nivel de confiabilidad, en función de la escala de medición utilizada, tal como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2.** Baremo para la interpretación de la desviación estándar

INTERVALO	DESCRIPCIÓN
2.01 – 2,50	Muy alta dispersión y muy baja confiabilidad de las respuestas.
1.51 - 2.00	Alta dispersión y baja confiabilidad de las respuestas.
1.01 - 1.50	Moderada dispersión y moderada confiabilidad de las respuestas.
0.51 - 1.00	Baja dispersión y alta confiabilidad de las respuestas.
0.00 - 0.50	Muy baja dispersión y muy alta confiabilidad de las respuestas.

## RESULTADOS

En cuanto a la dimensión denominada componentes del sistema de medición de la gestión, se abordó el análisis de los resultados obtenidos para sus indicadores, los cuales se agruparon en: definición de objetivos, indicadores de gestión, estándares e índices. A este respecto en la tabla 3 se resume la información recabada para el

indicador definición de objetivos. Se pudo observar que este indicador alcanzó una media de 4,09, significando que la definición de objetivos tiene alta presencia dentro de los componentes del sistema de medición de la gestión en las gerencias bajo estudio. Su desviación es de 0,99, implicando baja dispersión y alta confiabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

**Tabla 3.** Definición de objetivos

	ÍTEM	$\bar{X}$	$\Sigma$	CATEGORÍA
1.	Los objetivos estratégicos expresan los cambios que se desean introducir.	3,91	0,94	Alta presencia Baja dispersión Alta confiabilidad
2.	Los objetivos estratégicos representan los resultados que se esperan del seguimiento de las estrategias.	4,27	0,90	Muy alta presencia Baja dispersión Alta confiabilidad
3.	Los objetivos estratégicos constituyen los resultados específicos que pretende alcanzar por medio del cumplimiento de su misión.	4,09	1,14	Alta presencia Moderada dispersión Moderada confiabilidad
<b>Total indicador:</b>		<b>4,09</b>	<b>0,99</b>	<b>Alta presencia Baja dispersión Alta confiabilidad</b>

Esta alta presencia, mostrada en el indicador definición de objetivos, obedece a la percepción de los encuestados en cuanto a los ítems relacionados. Así, se observó que para el ítem 2 se arriba a muy alta presencia, cuya media es de 4,27, indicando que con muy alta frecuencia los objetivos estratégicos representan los resultados que se esperan del seguimiento de las estrategias. A su vez, catalogaron con alta presencia el que los objetivos estratégicos expresen los cambios que se desean introducir (3,91), y constituyan los resultados específicos que se pretenden alcanzar por medio del cumplimiento de su misión (4,09).

Asimismo, se observó para el ítem 3 una desviación estándar correspondiente a moderada dispersión y moderada confiabilidad de las respuestas emitidas por los encuestados (1,14). Mientras los ítems 1 y 2 presentan baja dispersión y alta confiabilidad, al arribar a desviaciones de 0,94 y 0,90 respectivamente.

Los resultados muestran alta coincidencia con el criterio de Francés (2006), quien define el objetivo estratégico

como la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico. Está compuesto por el propósito, los indicadores y las metas. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos.

Asimismo, se observó alta sintonía con lo formulado por la investigadora cuando considera que los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Están basados en la visión, misión y valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo. Son el punto de partida del sistema de medición de la gestión, indicando a donde se quiere llegar y al medir la gestión se conoce de qué manera lo están logrando.

En la tabla 4 se presentan los resultados del indicador: indicadores de gestión, como otro de los componentes del sistema de medición de la gestión. La media para este

indicador se ubicó en 4,07, mostrando alta presencia de los indicadores de gestión, como otro de los componentes del sistema de medición de la gestión que se analiza. Su

desviación es de 0,86, indicando baja dispersión y alta confiabilidad de las respuestas.

**Tabla 4.** Indicador: Indicadores de gestión

ÍTEM	$\bar{X}$	$\Sigma$	CATEGORÍA
4. Definen los factores estratégicos que permitan establecer los aspectos clave susceptibles de ser evaluados en el tiempo.	3,91	0,94	Alta presencia Baja dispersión Alta confiabilidad
5. Diseñan indicadores de impacto, a fin de determinar el grado de influencia que han ejercido en el entorno a través del cumplimiento de los resultados propuestos.	4,09	1,04	Alta presencia Moderada dispersión Moderada confiabilidad
6. Diseñan indicadores de gestión identificando puntos críticos en los procesos (aspectos en los que si se falla no se logran los resultados esperados).	4,00	1,00	Alta presencia Baja dispersión Alta confiabilidad
7. El monitoreo continuo de los indicadores de gestión permite identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.	4,27	0,47	Muy alta presencia Muy baja dispersión Muy alta confiabilidad
<b>Total indicador:</b>	<b>4,07</b>	<b>0,86</b>	<b>Alta presencia Baja dispersión Alta confiabilidad</b>

Se percibe en los resultados que las gerencias bajo estudio otorgan muy alta presencia (4,27) al monitoreo continuo de los indicadores de gestión, el cual les permite identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Mientras que signaron con alta presencia al resto de las actividades medidas, de manera que, realizan con alta frecuencia lo relacionado a: definir los factores estratégicos que permitan establecer los aspectos clave susceptibles de ser evaluados en el tiempo (3,91); diseñar indicadores de impacto, a fin de determinar el grado de influencia que han ejercido en el entorno a través del cumplimiento de los resultados propuestos

(4,09); y diseñar indicadores de gestión identificando puntos críticos en los procesos (aspectos en los que si se falla no se logran los resultados esperados) (4,00).

Se le adiciona a estos resultados desviaciones estándar diversas: para el ítem 7 de muy baja dispersión y muy alta confiabilidad (0,47); para los ítems 4 y 6 se ostenta baja dispersión y alta confiabilidad (0,94 y 1,00); y moderada dispersión con moderada confiabilidad para el ítem 5 (1,04).

Así las cosas, se tiene que los resultados presentados, de alta presencia, posean alta coincidencia con lo postulado por Corredor (2007), para quien el manejo de indicadores de gestión permite establecer el sistema de

semáforos con el fin de identificar el estado en el que se encuentra la empresa con relación a las metas establecidas, por ejemplo; verde cuando se está logrando la meta, amarillo si se encuentra próximo a lograrla pero que frente a un descuido puede no cumplirse y rojo si no se está alcanzando.

De igual manera, hay muy alta congruencia con Francés (2006), cuando afirma que un aspecto fundamental a tener en cuenta, es el indicador de impacto, el cual se diseña con el fin de determinar el grado de influencia que la organización ha ejercido en el entorno a través del cumplimiento de los resultados propuestos. Los indicadores de impacto pueden ser establecidos a través de una investigación de mercado, estudios de clima organizacional, entre otros. El análisis del impacto que las actuaciones de la organización causan interna y externamente puede llevar a que éste haya sido negativo, positivo o que no se haya dado ninguno, lo que incide directamente en los indicadores de eficiencia y eficacia.

Al mismo tiempo se valida la posición de la investigadora, quien considera que para una

aplicación efectiva del sistema de medición de la gestión, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permitirá establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, crecimiento, incidencia de la gestión, todos ellos constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

El tercer indicador considerado en la dimensión componentes del sistema de medición de la gestión, lo constituyen los estándares. La tabla 5 muestra los resultados del trabajo de campo. Se observa que este componente obtuvo una clasificación de alta presencia, con una media de 4,03, y desviación de 1,02, indicando baja dispersión y alta confiabilidad de las respuestas emitidas.

**Tabla 5. Estándares**

	ÍTEM	$\bar{X}$	$\Sigma$	CATEGORÍA
8.	Se establecen estándares para medir el desempeño (rendimiento).	4,27	0,90	Muy alta presencia Baja dispersión Alta confiabilidad
9.	Se tiene definida la imagen corporativa en una situación ideal, tomada como estándar del desempeño.	4,09	1,04	Alta presencia Moderada dispersión Moderada confiabilidad
10.	Establecen estándares a largo plazo de la gestión empresarial, permitiendo establecer el estado futuro deseado que se quiere alcanzar.	3,73	1,10	Alta presencia Moderada dispersión Moderada confiabilidad
	<b>Total indicador:</b>	<b>4,03</b>	<b>1,02</b>	<b>Alta presencia Moderada dispersión Moderada confiabilidad</b>

Al detalle se observó, que las gerencias bajo estudio, otorgan muy alta presencia al hecho de que establezcan estándares para medir el desempeño (rendimiento) (4,27). Mientras que realizan con alta presencia el que se tenga definida la imagen corporativa en una situación ideal, tomada como estándar del desempeño (4,09); y establezcan estándares a largo plazo de la gestión empresarial, permitiendo establecer el estado futuro deseado que se quiere alcanzar (3,73). Adicional a las medias alcanzadas, se observa desviación de baja dispersión y alta confiabilidad para el ítem 8 (0,90); y de moderada dispersión y moderada confiabilidad para los ítem 9 y 10 (1,04 y 1,10).

Los resultados mostrados alcanzan alta coincidencia con los postulados de Serna (2008), cuando afirma que medir es determinar una cantidad comparándola con otra, resulta particularmente interesante ya que la medida, en la gestión empresarial, solo tiene significado en comparación con un estándar ¿Cómo saber si la gestión fue exitosa? La medida debe estar por encima de un estándar, o de un estimado, o del promedio histórico. Hay que comparar.

Asimismo, coinciden con Francés (2006) quien opina que en el sistema de medición de la gestión, uno de los componentes claves es el establecimiento de estándares y métodos para medir el desempeño y el rendimiento. En toda organización debe existir la imagen corporativa en una situación ideal, debido a que las metas y objetivos establecidos como elementos constitutivos de la planificación, deben estar definidos en términos claros y mensurables que incluyen pasos específicos, que pueden comunicar metas y objetivos definidos con exactitud como esencia de la medición, pues son reglas generales en el desempeño de roles en la planificación, control y evaluación.

Ahora bien, también logran congruencia con la posición de la investigadora cuando deduce que los estándares o metas establecen

la intención total y a largo plazo de la gestión, permitiendo establecer el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar; por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización. A su vez, proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización; por lo cual, ésta debe establecer un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo.

Seguidamente se muestra la tabla 6, donde se recoge la información recabada acerca del último indicador de la dimensión que se analiza denominado índices. Se evidencia, que el indicador posee alta presencia como componente del sistema de medición de la gestión que desarrollan las gerencias consultadas, al arribar a una media de 3,61, según el baremo utilizado. En cuanto a su desviación estándar la misma es de 1,04 indicando moderada dispersión y moderada confiabilidad de las respuestas.

Al detallar los resultados, se observa muy alta presencia de la actividad referida a si en el sistema de medición de la gestión, tienen definidos índices (entendidos como la relación cuantitativa entre objetivos, metas planeadas relacionadas con los indicadores y resultados logrados) (4,55). A su vez, las respuestas dadas por los encuestados para este ítem, se concentraron en el intervalo de baja dispersión y alta confiabilidad (0,93).

Sin embargo, denotaron con moderada presencia el que definan índices en su filosofía de mejoramiento continuo (entendido como mejorar la marca anterior) (3,27), y si definen índices que al ser comparados con una referencia les permite identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas (3,00). Estas medias van acompañadas de desviaciones estándar que indican moderada dispersión y moderada confiabilidad de las respuestas emitidas por los encuestados (1,01 y 1,18).

**Tabla 6. Índices**

	ÍTEM	$\bar{X}$	$\Sigma$	CATEGORÍA
11.	En el sistema de medición de la gestión, tienen definidos índices (entendidos como la relación cuantitativa entre objetivos, metas planeadas relacionadas con los indicadores y resultados logrados).	4,55	0,93	Muy alta presencia Baja dispersión Alta confiabilidad
12.	Definen índices en su filosofía de mejoramiento continuo, (entendido como mejorar la marca anterior).	3,27	1,01	Moderada presencia Moderada dispersión Moderada confiabilidad
13.	Definen índices que al ser comparados con una referencia le permite identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas.	3,00	1,18	Moderada presencia Moderada dispersión Moderada confiabilidad
<b>Total indicador:</b>		<b>3,61</b>	<b>1,04</b>	<b>Alta presencia Moderada dispersión Moderada confiabilidad</b>

Estos resultados alcanzan alto grado de coincidencia con Serna (2008), para quien, en el contexto organizacional, los índices se constituyen en otro de los componentes básicos del sistema de medición de la gestión empresarial, definidos como la relación cuantitativa entre objetivos, metas (estándares) indicadores y resultados logrados. Asimismo, los índices, dentro de la filosofía de mejoramiento continuo, pueden definirse como mejorar la marca anterior; hacerlo bien desde la primera vez y cada vez mejor.

Por lo anterior, a juicio de la investigadora, los índices son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados. El índice es, entonces, el componente numérico que

permite establecer la medición, es decir la comparación de indicadores en el tiempo.

Los resultados presentados en la tabla 7 se refieren a la dimensión componentes del sistema de medición de la gestión, con media de 3,95, ubicándola en la categoría de alta presencia. Esta situación se corrobora al observar las medias alcanzadas para los indicadores de esta dimensión que los ubica a todos en la categoría de alta presencia: definición de objetivos (4,09); indicadores de gestión (4,07); estándares (4,03); e índices (3,61). A esto se le adiciona que los indicadores definición de objetivos e indicadores de gestión ostentaran baja dispersión y alta confiabilidad (0,99 y 0,86); mientras que para los estándares e índices se muestran moderada dispersión y moderada confiabilidad (1,02 y 1,04), confiriéndole a la dimensión una desviación de 0,98 indicando baja dispersión y alta confiabilidad.

**Tabla 7.** Componentes del sistema de medición de la gestión

INDICADORES	$\bar{X}$	S	CATEGORÍAS
Definición de objetivos	4,09	0,99	Alta presencia Baja dispersión/Alta confiabilidad
Indicadores de gestión	4,07	0,86	Alta presencia Baja dispersión/Alta confiabilidad
Estándares	4,03	1,02	Alta presencia Moderada dispersión/Moderada confiabilidad
Índices	3,61	1,04	Alta presencia Moderada dispersión/Moderada confiabilidad
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>3,95</b>	<b>0,98</b>	<b>Alta presencia</b> <b>Baja dispersión/Alta confiabilidad</b>

En esta perspectiva, se tiene alta validación a las afirmaciones de Serna (2008), quien define el sistema de medición de la gestión como el proceso mediante el cual las estrategias se convierten en planes y metas concretas para evaluar el rendimiento en comparación con dichas metas. Su esencia radica en medir el alineamiento entre estrategia y desempeño empresarial. Su relación con la estrategia cierra el ciclo entre objetivos estratégicos, competencias distintivas de la organización y factores críticos de éxito. Además, con base en la estrategia, permite identificar y dimensionar la brecha entre la organización, industria y entorno competitivo. Sus componentes son: definición de objetivos estratégicos, conjunto de indicadores, estándares o metas y los índices.

También validan a la investigadora cuando afirma que el sistema de medición de la gestión es el proceso que permite medir el alineamiento entre estrategias y desempeño empresarial. Es la función por la cual, la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos; su propósito es gobernar la organización para que desarrolle

las estrategias seleccionadas y alcanzar los objetivos prefijados. Los componentes de este sistema son: definición de objetivos, indicadores de gestión, estándares e índices.

## CONCLUSIONES

En relación a los al cumplimiento del objetivo en donde se analizó los componentes del sistema de medición de gestión presentes en las gerencias de planificación y gestión de la industria petrolera en la región occidente, destacando dentro del artículo definición de objetivos, indicadores de gestión, estándares e índices; se puede enfatizar que en estas gerencias los componentes del sistema de medición de gestión poseen alta presencia, dado que todos los componentes analizados se ubicaron en la categoría de alta presencia. Sin embargo, si bien se obtuvo alta presencia de los componentes del sistema de medición de gestión, siendo esto positivo para las gerencias estudiadas, no se llega al estándar establecido como máximo en el baremo, cuya situación ideal sería de muy alta presencia, por lo cual se observaron algunas

posibilidades de mejora, a este aspecto es importante como:

Que la garantía de los objetivos estratégicos expresen los cambios que se desean introducir; además de velar porque los objetivos estratégicos constituyan los resultados específicos que pretende alcanzar por medio del cumplimiento de su misión; para garantizar que se definan los factores estratégicos que permitan establecer los aspectos clave susceptibles de ser evaluados en el tiempo; velando porque se diseñen indicadores de impacto, a fin de determinar el grado de influencia que han ejercido en el entorno a través del cumplimiento de los resultados propuestos; y de esta manera, asegurar que en el diseño de los indicadores de gestión se identifiquen puntos críticos en los procesos (aspectos en los que si se falla no se logran los resultados esperados); en donde se deberá garantizar que se tenga definida la imagen corporativa en una situación ideal, de manera que pueda ser tomada como estándar del desempeño; Velar porque se establezcan estándares a largo plazo de la gestión empresarial,

permitiendo establecer el estado futuro deseado que se quiere alcanzar; Velar porque se definan índices en la filosofía de mejoramiento continuo, entendido como mejorar la marca anterior; haciéndolo bien desde la primera vez y cada vez mejor, y asegurar que se definen índices que al ser comparados con una referencia les permita identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas.

### REFERENCIAS

- Beltrán, J. (2010). *Indicadores de Gestión – Herramientas para lograr la competitividad*. 3R Editores. Bogotá, Colombia
- Corredor, J. (2007). *La planificación estratégica*. Vadell Hermanos Editores. Venezuela
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral*. Pearson educación. México
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología. Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos, Índices de Gestión*. Décima edición. 3R Editores. Bogotá, Colombia