



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**DISEÑO CONCEPTUAL DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN  
DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE CONTRATISTAS  
DE PETROQUIRIQUIRE, S.A.**

Presentado por

**Ana Delys Noriega**

Para optar al Título de

**Especialista en Administración de Empresas – Mención Finanzas**

Tutor:

Chistrian Viatour

Ciudad Guayana, Mayo de 2011

## **DEDICATORIA**

A Dios por brindarme la oportunidad de hacer este trabajo y darme salud, sabiduría y fuerza para poder culminarlo.

**Ana Delys Noriega**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por mostrarme de forma clara el camino a seguir en todo momento.

A mis padres, Eugenia Cabrera y Alfredo Noriega, por siempre apoyarme e impulsarme a lograr las metas que me propongo.

A mis amigos, Claudia, Adrián y Adyvel por su colaboración y apoyo incondicional.

A mi tutor académico Chistian Viatour por su asesoría y contribución para la culminación del presente Trabajo Especial de Grado.

**Ana Delys Noriega**

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Página</b>
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
LISTA DE TABLAS .....	vi
LISTA DE CUADROS .....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	viii
LISTA DE GRÁFICOS .....	ix
RESUMEN .....	x
INTRODUCCIÓN .....	01
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	04
Objetivos de la Investigación .....	13
Justificación e Importancia .....	14
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación .....	16
Bases Teóricas y Conceptual .....	18
Bases Legales .....	33
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación.....	36
Diseño de la Investigación.....	37
Población.....	37

Muestra.....	38
Técnicas e Instrumentos para Recolectar la Información.....	38
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos .....	38
Operacionalización de las Variables.....	39
Esquema de cálculo (medición) de cada indicador.....	40
Procedimientos de la Investigación .....	41
Cronograma de Trabajo.....	43
Consideraciones Éticas y Legales .....	44
<b>CAPÍTULO IV – MARCO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO V – DIAGNÓSTICO, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL</b>	
<b>CAMBIO O MEJORA .....</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO VI – LOS RESULTADOS</b>	
Presentación y Análisis de los Resultados .....	69
<b>CAPÍTULO VII - EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>115</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>118</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>121</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>123</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
TABLA 1: Diferencias entre procedimientos y procesos.....	28
TABLA 2: Operacionalización de las Variables .....	40
TABLA 3: Esquema de Medición de los Indicadores.....	41
TABLA 4: Cronograma de Trabajo .....	44

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
CUADRO 1: Total contratos adjudicados en el 2010 por Petroquiriquire, S.A.....	54
CUADRO 2: Días Promedios para el Desarrollo del Proceso de Contratistas.....	55
CUADRO 3: Omisión de Adjudicaciones en el 2010 .....	56
CUADRO 4: Adjudicación no reportada al SNC en el 2010.....	57
CUADRO 5: Adjudicación otorgada a contratista por encima de su capacidad financiera .....	58

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
FIGURA 1: Organigrama General de Petroquiriquire, S.A.....	49
FIGURA 2: Organigrama de la Gerencia de Contrataciones.....	51
FIGURA 3: Estrategia 1, para el mejoramiento continuo y control del Proceso Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A. ....	98
FIGURA 4: Estrategia 2, para el mejoramiento continuo y control del Proceso Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A. ...	101
FIGURA 5: Ejemplo de un proceso para garantizar el cumplimiento de las actividades. ....	104
FIGURA 6: Mapa de Proceso del Diseño Conceptual de un Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A.....	105
FIGURA 7: Diagrama de Actividades del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A.....	112

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
GRÁFICO 1: Gráfica de Control de días promedios para el desarrollo del Proceso de Contratistas.....	55

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO CONCEPTUAL DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN  
DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE CONTRATISTAS  
DE PETROQUIRIQUIRE, S.A.**

Autora: Ana Delys Noriega

Tutor: Chistrían Viatour

Año: Mayo de 2011

**RESUMEN**

El proyecto de estudio tuvo como objetivo Diseñar conceptualmente un Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A., el cual permitió evaluar dicho proceso en cada una de sus etapas y así contribuir a mejorar la calidad del desempeño del personal en las actividades que le son asignadas, para alcanzar los objetivos planeados por la Gerencia de Contratación. Metodológicamente el tema de estudio quedó sustentado en una modalidad tipo aplicada y proyectiva, con un diseño de campo-documental. La población objeto de estudio quedó constituida por la totalidad de los Procesos de Selección de Contratistas, es decir nueve (9) que se dieron durante el año 2010 y debido al pequeño tamaño de la población no fue necesario la selección de muestra. La observación directa, la entrevista no estructurada y la revisión documental fueron las técnicas e instrumentos de recolección de información que permitieron recoger datos de interés relacionados con las variables de estudio. Una vez obtenidos los datos fue necesario procesarlos de manera organizada y ordenada, por consiguiente los datos obtenidos se tabularon en tablas, cuadros, figuras y gráficos, y se utilizó el análisis cualitativo y cuantitativo para la presentación de los resultados. Finalmente el Diseño Conceptual del Sistema de control de gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A., demostró ser una herramienta eficaz para medir y evaluar el seguimiento del proceso desde que inicia hasta que finaliza, asegurando el éxito del control de la gestión de la Gerencia de Contrataciones, para la toma de decisiones y los objetivos planeados por la organización.

**Palabras Claves: Control de Gestión, Proceso, Contratistas.**

## INTRODUCCIÓN

La gestión de la Gerencia de Contrataciones de Petroquirquire, S.A. (región Oriente), ha venido debilitándose por las desviaciones que en los últimos años ha presentado el Proceso de Selección de Contratistas de Servicios y/o Obras, debido a la falta de planificación y control en el proceso, que acarrearán como resultado contrataciones sin consultar los precios del mercado a través de varias cotizaciones, desembolsos mayores a los requeridos y riesgo potencial de pérdida patrimonial para PDVSA y sus Filiales y riesgos de generar responsabilidades administrativas por incumplimiento de la Ley.

Ante lo expuesto, primeramente se hace necesario evaluar el Proceso de Selección de Contratistas, para identificar las desviaciones que requieren control y mejora y luego presentar un **“Diseño Conceptual de un Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquirquire, S.A.”**, considerando la planificación y control dentro de un conjunto de actividades y procedimientos interrelacionados para evaluar y medir de que manera están siendo administrados los recursos, reconociéndose oportunamente cualquier desviación que pertube la planificación y evite el logro de los objetivos y metas, asegurando el control en la Gestión de la Gerencia de Contrataciones de Oriente.

El proyecto de estudio quedó enmarcado en una modalidad tipo aplicada y proyectiva, con un diseño de campo- documental. La población o universo de estudio quedó constituida por la totalidad de los procesos de selección de contratistas (9) que se dieron durante el 2010 y debido al pequeño tamaño de la población no fue necesario la selección de muestra. Entre las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, se emplearon la observación directa, la entrevista no estructurada y la recopilación documental. La técnica para el procesamiento de los datos, permitió organizarlos, clasificarlos y tabularlos en tablas, cuadros, figuras y gráficos. Y finalmente se utilizó el análisis cualitativo y cuantitativo dando respuesta a los objetivos planteados en el proyecto de estudio, así como las respectivas conclusiones y recomendaciones.

El proyecto de estudio consta de siete (7) capítulos, estructurados de la siguiente forma:

**EL CAPÍTULO I:** formula el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación e importancia. **EL CAPÍTULO II:** se presentan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y conceptuales, las bases legales. **EL CAPÍTULO III:** define el tipo de investigación, diseño de la investigación, población y muestras, técnicas e instrumentos de recolección de la información, técnicas de procedimientos y análisis de datos, operacionalización de las variables, procedimientos de la investigación,

cronograma de trabajo y las consideraciones éticas y legales. **EL CAPÍTULO IV:** marco organizacional. **EL CAPÍTULO V:** refiere el diagnóstico, diseño e implantación del cambio o mejora. **EL CAPÍTULO VI:** presentación y análisis de los resultados de los objetivos planteados en el proyecto de estudio. **EL CAPÍTULO VII:** presenta la evaluación del proyecto.

Por último se presentan las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas consultadas a lo largo del desarrollo del proyecto de estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

Petroquiriquire, S.A. es una empresa mixta donde la Corporación Venezolana de Petróleo, S.A. (CVP) posee el 60% de su capital social y debe delimitarse a los procedimientos administrativos establecidos por PDVSA para sus Filiales y empresas mixtas, asegurando una apropiada vinculación del petróleo con el desarrollo de la economía nacional, en función del bienestar colectivo que promueven mediante la ejecución de programas, educación y salud integral.

La empresa mixta Petroquiriquire, S.A. tiene como objetivo primordial el desarrollo de actividades primarias de explotación en busca de yacimientos de hidrocarburos, extracción en estado natural, recolección, transporte, almacenamiento inicial y envío a PDVSA su único cliente. Resulta importante mencionar, que Petroquiriquire, S.A. cuenta con una estructura organizativa definida, a las cuales se les ha asignado roles y responsabilidades en cada una de las actividades que realizan para asegurar el control de la gestión en cada uno de los procesos que ejecuta la organización.

La empresa Petroquiriquire, S.A. desarrolla el proceso de selección de contratistas para la ejecución de obras y/o servicios, el cual está a cargo de la

Gerencia de Contrataciones de Oriente, quien tiene la responsabilidad en el desarrollo de los procesos de adjudicación de obras y/o servicios, asegurando calidad y eficiencia de los mismos, así como el apalancamiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, cooperativas y otras formas asociativas, cumpliendo con lo establecido en la legislación vigente y la Normativa Interna de PDVSA y sus Filiales, con el fin de identificar oportunidades de mejoras y mitigar riesgos asociados. El grupo interdisciplinario de contratación esta conformado por: un (1) Gerente de Compras y Contratación, un (1) Supervisor de Compras y Contrataciones, tres (3) Analistas de Contratación, un (1) Analista de Administración de Contratos y dos (2) Analistas de Compras.

Durante el año 2010, la empresa mixta adjudico contratos clasificados por cantidad, monto y año, presentando una serie de desviaciones en la Gerencia de Contrataciones de Oriente, debilitando la gestión del proceso de selección de contratistas para la ejecución de obras y/o servicios de Petroquiquire, S.A., en cada una de sus etapas. Las contrataciones deben realizarse con personas naturales o jurídicas, con comprobada capacidad legal, técnica y financiera, establecidas en concordancia con las políticas del Estado, garantizando satisfacer las necesidades de Petróleos de Venezuela S.A. y sus Filiales.

Entre las desviaciones encontradas, en la data presentada por la Gerencia de Contrataciones para el período 2010, se mencionan las siguientes: omisión de adjudicaciones de contrataciones directa, ausencia de control en las

adjudicaciones a contratistas por encima de su capacidad financiera, duplicidad en los servicios u obras contratadas, disparidad en comparación con la información manejada por la Comisión de Contrataciones, desactualización del estatus del proceso de selección de contratistas, el personal contratado no posee las capacidades técnicas para asumir el compromiso de la obra o servicio adjudicado, retardo en el proceso de selección de contratistas, error en la transcripción de los datos desde el archivo de la Comisión de Contrataciones hacia el formato de reporte al Servicio Nacional de Contrataciones (SNC). Este último incumplimiento por la Ley conlleva a sanciones de 100 U.T. a 500 U.T. a los funcionarios o funcionarias que incumplan el deber de suministrar al SNC, la información requerida de conformidad con la Ley (Art. 130 LCP).

La Comisión de Contratación juega un papel importante dentro del proceso de selección de contratistas de Petroquiriquire, S.A. y según la Ley de Contrataciones Públicas, Capítulo III-Comisiones de Contrataciones, artículo 10, Integración de las Comisiones de Contrataciones, en los sujetos del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, excepto los Consejos Comunales, debe constituirse una o varias Comisiones de Contrataciones, atendiendo a la cantidad y complejidad de las obras a ejecutar, la adquisición de bienes y la prestación de servicios. Las Comisiones de Contrataciones estarán integradas por un número impar de miembros principales con sus respectivos suplentes de calificada competencia profesional y reconocida honestidad, designados por la máxima autoridad del órgano o ente contratante de forma temporal o

permanente, preferentemente entre sus empleados o funcionarios, quienes serán solidariamente responsables con la máxima autoridad, por las recomendaciones que se presenten y sean aprobadas. En las Comisiones de Contrataciones estarán representadas las áreas jurídica, técnica y económico financiera; e igualmente se designará un secretario con derecho a voz, mas no a voto. Las comisiones de contrataciones tendrán las siguientes atribuciones:

1. Recibir, abrir, analizar, directa o indirectamente a través de un grupo evaluador interdisciplinario, los documentos relativos a la calificación de los oferentes, examinar, evaluar y comparar las ofertas recibidas, a cuyo efecto podrá designar o hacer que la Unidad Usuaria o Unidad Contratante proponga grupos de evaluación interdisciplinarios, o recomendar la contratación de asesoría externa especializada en caso que la complejidad del objeto de la contratación lo requiera.
2. Verificar o hacer que se verifique la inscripción de los oferentes en el Registro Nacional de Contratistas, en contrataciones cuyo monto estimado sea superior a cuatro mil unidades tributarias (4.000 U.T.) para bienes y servicios, y cinco mil unidades tributarias (5.000 U.T.) para ejecución de obras.
3. Solicitar a la máxima autoridad administrativa del órgano o ente contratante, la designación del sustituto, cuando se produzca la falta absoluta de algún miembro principal de la comisión.
4. Convocar el suplente en caso de falta accidental o temporal del miembro principal.

5. Emitir recomendaciones sobre los asuntos sometidos a su consideración e incluidos en las agendas de reuniones.
6. Velar porque los procedimientos de contratación se realicen de conformidad con lo establecido en la legislación vigente que rige la materia, cuando ello fuere aplicable, y con la normativa interna de cada órgano y/o ente contratante.
7. Considerar y emitir recomendación sobre el régimen legal aplicable, la estrategia de contratación adoptada, la modalidad de selección de contratistas, parámetros, ponderaciones y criterios de selección de oferentes y evaluación de ofertas, el compromiso de responsabilidad social, y sobre cualquier otra propuesta que le presente la Unidad Usuaria o la Unidad Contratante.
8. Descalificar oferentes o rechazar ofertas, según el caso, que no cumplan con los requisitos o condiciones establecidas en el pliego de condiciones, o que sean inadecuadas a los fines del órgano o ente contratante.
9. Determinar, visto el informe del grupo evaluador, las ofertas que en forma integral, resulten más favorables a los intereses del órgano o ente contratante; todo ello, de conformidad con los requisitos establecidos en el pliego de condiciones, emitiendo la recomendación consiguiente.
10. Considerar y aprobar los informes de recomendación por Consultas de Precios cuyo monto exceda las dos mil quinientas unidades tributarias (2.500 U.T.), para adquisición de bienes y prestación de servicios y cinco

mil unidades tributarias (5.000 U.T.), para ejecución de obras, previamente a su presentación a la máxima autoridad.

11. Considerar y opinar acerca del acto motivado que se someta a la máxima autoridad del órgano o ente contratante, para proceder por Contratación Directa como modalidad excepcional de selección de Contratistas, en especial las razones que justifican el uso de dicha modalidad, el fundamento legal, la contratista seleccionada y las ventajas estratégicas, operacionales o administrativas para dicha selección.
12. Decidir los recursos de reconsideración interpuestos por los oferentes en contra de las decisiones de descalificación para participar en una determinada modalidad de selección de Contratistas, con la asesoría de la Consultoría Jurídica del órgano o ente contratante y, de ser necesario, con el apoyo de un grupo interdisciplinario designado al efecto.
13. Conocer y recomendar las propuestas de modificaciones en los contratos conforme a lo establecido en la Ley de Contrataciones Públicas.
14. Conocer y recomendar las variaciones en los precios establecidos en el contrato, en los casos que le corresponda conocer o que sea solicitado por la Unidad Usuaria o Unidad Contratante.
15. Aprobar el cierre del contrato y la evaluación sobre la actuación o desempeño del contratista, en el suministro de bienes, prestación de servicios y la ejecución de obras de contrataciones que hayan sido recomendadas por la Comisión, antes de su envío al Servicio Nacional de Contrataciones.

16. Remitir a la unidad de auditoría interna del órgano o ente contratante los casos que, producto de la evaluación de actuación o desempeño del contratista, presente supuestos que puedan generar averiguación administrativa para determinación de responsabilidades y establecimiento de las sanciones correspondientes.
17. Conocer y emitir recomendación acerca de las solicitudes de paralizaciones, en la prestación de servicios y la ejecución de obras, que impliquen desfase significativo del desarrollo de proyectos, o que afecten el período contractual, en un lapso mayor de veinte días continuos a partir de la paralización.
18. Conocer y emitir recomendación acerca de la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, destinados a proyectos sociales para el desarrollo de la infraestructura, hábitat, salud, saneamiento ambiental, entre otros, y desarrollo de proyectos productivos sustentables, aplicando los recursos financieros provenientes de los aportes en dinero u ofertas sociales, en mercados dentro de los Compromisos de Responsabilidad Social que asumen los Contratistas.
19. Presentar el informe de gestión realizada al culminar las actividades como miembros de la Comisión de contrataciones, dentro de los veinte (20) días hábiles siguientes a la designación de la nueva Comisión. Este informe debe ser presentado igualmente cuando se trate del cese de las funciones de alguno de sus miembros.

20. Ejercer cualquier otra que le señale la legislación aplicable y las normas internas del órgano o ente contratante.

Siguiendo con la problemática del estudio, la falta de planificación y control en el proceso de selección de contratistas por parte de Petroquiriquire, S.A., acarrearán como resultado contrataciones sin consultar los precios del mercado a través de varias cotizaciones, desembolsos mayores a los requeridos y evitan igualdad y libre competencia entre las empresas. Además, la falta de control en la revisión de los soportes y elaboración de la evaluación técnica para la selección de contratistas, así como la falta de verificación de la información al monto de la firma del contrato trae como consecuencia riesgo potencial de pérdida patrimonial para PDVSA y sus Filiales y riesgos de generar responsabilidades administrativas por incumplimiento de la Ley, lo cual genera como consecuencia debilitamiento en la actual gestión de la Gerencia de Contrataciones de Oriente.

También, resulta significativo señalar que aún cuando la Gerencia de Contratación de Oriente posee un Indicador de gestión para evaluar y medir el cumplimiento del proceso de selección de contratistas desde que inicia por la etapa preparatoria terminando por la etapa contractual, persisten desviaciones a lo largo del proceso, ya que el control interno asociado al proceso de selección de contratistas para la ejecución de obras y/o servicios de la empresa mixta Petroquiriquire, S.A. no son adecuados y/o suficientes para mitigar el

riesgo de incumplimiento de la Ley de Contrataciones Públicas y su Reglamento, Ley de Contraloría General de la República y sus Normas Generales de Control Interno y/o su Normativa Interna de PDVSA.

Otro aspecto, que sobre este particular cabe destacar es que el entorno laboral o ambiente donde se desarrolla el proceso de selección de contratistas, donde el personal encargado para desarrollar el proceso de contratación carece de motivación o interés para las actividades que le han sido asignadas, y en ocasiones se evidencia que el personal no cuenta con experiencia en contratación administrativa retardando el trámite precontractual, contractual y postcontractual del proceso de contratación.

En tal sentido, existen debilidades importantes que deben ser atendidas para fortalecer el proceso de selección de contratistas para la ejecución de obras y/o servicios en la empresa mixta Petroquiriquire, S.A. de manera eficiente y eficaz, donde la información que se genere sea oportuna, veraz y confiable para la toma de decisiones a niveles superiores, así como para el cumplimiento de los objetivos y metas planeadas por la Gerencia de Contrataciones de Oriente, de lo contrario seguirá debilitándose el control de la gestión que realiza.

Motivado por lo expuesto, surge la necesidad de Diseñar Conceptualmente un Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A., desde el momento que inicia el proceso hasta su

terminación, considerando el proceso propiamente, el personal, los procedimientos, la tecnología que utilizan, para incrementar su eficiencia operacional, buscando evitar la ejecución de actividades repetitivas, así como la necesidad de introducir cambios para retroalimentarlos a través del mejoramiento continuo a fin de captar contratistas con un recurso humano operativo y técnico preparado e idóneo para la organización.

Dentro de este contexto, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual de la gestión del proceso de selección de contratistas de Petroquiriquire, S.A.? ¿Cuáles son las actividades y procedimientos empleados en cada etapa del proceso de selección de contratistas de Petroquiriquire, S.A.? ¿Cuáles son las estrategias que permiten el mejoramiento continuo del proceso de selección de contratistas de Petroquiriquire, S.A.?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Diseñar Conceptualmente un Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión del proceso de selección de contratistas de Petroquiriquire, S.A.

2. Analizar las actividades y procedimientos empleados en cada etapa del proceso de selección de contratistas de Petroquirquire, S.A.
3. Diseñar conceptualmente estrategias que permitan el mejoramiento continuo para el control de gestión del proceso de selección de contratistas de Petroquirquire, S.A.

### **Justificación e Importancia**

El proyecto de estudio se justifica ante la cantidad de desviaciones presentes en el proceso de selección de contratistas a lo largo del año 2010, por lo cual se hace necesario evaluar el proceso, verificando en éste el cumplimiento de Leyes, Decretos y mecanismos de contratación vigente aplicables en Petroquirquire, S.A. En tal sentido, será necesario considerar dentro del tema de estudio la planificación y control dentro de un conjunto de actividades y procedimientos interrelacionados para evaluar, controlar, y medir el proceso de selección de contratistas, con la finalidad que se obtenga información veraz y oportuna, que le otorguen a la Gerencia de Contrataciones la capacidad de diagnóstico al control de gestión. El Diseño conceptual de un Sistema de Control de Gestión del Proceso de selección de Contratistas de Petroquirquire, S.A. permitirá integrar y alinear el proceso para el logro de los resultados planificados con eficacia y eficiencia, se obtendrán resultados coherentes y predecibles, se podrán identificar las desviaciones del proceso en cada etapa de la contratación, con la rigurosidad jurídica, logística y técnica adecuada para

el mejoramiento continuo, generando valor agregado a las actividades asociadas al proceso, integrando al recurso humano, la tecnología, los documentos que se deben generar a lo largo del proceso, asegurando el control en la Gestión de la Gerencia de Contrataciones de Oriente.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

En este capítulo se presentan los antecedentes, comprendidos por los diferentes estudios realizados que aportan los datos de mayor importancia y que sirven de guía y orientación para la metodología del Diseño Conceptual de un Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquirquire, S.A. A continuación se mencionan:

En el Trabajo Especial de Grado presentado por Ramírez O. (2004) titulado “Diseño de un Sistema de Evaluación, Selección y Control de proveedores basado en la Norma ISO 9000”, concluyó que es necesario evaluar los aspectos técnicos y financieros de los proveedores que suministran productos o servicios que afectan la calidad del producto final, demostrando la capacidad de los proveedores para suministrar productos.

Del mismo modo, Urdaneta de Gil, M. (2003), en su Trabajo de Grado, titulado “Diseño de políticas para la evaluación de selección de proveedores o contratistas de materiales en la empresa C.A. Energía Eléctrica de Venezuela”, diagnosticó que la empresa no posee normas que hagan la evaluación y selección del prospecto que suministra los materiales necesarios para la

distribución de la energía eléctrica, por tal motivo es preciso establecer criterios de evaluación y selección más adecuados.

De igual manera Bustillo (2000) en su Trabajo Especial de Grado, titulado “Programa de Gestión para evaluar la selección de proveedores o contratistas oferentes en el Proceso de Licitaciones en la C.A. Energía Eléctrica de Barquisimeto”, aporta que el desconocimiento que se tiene sobre los indicadores de gestión, pudiera traer como consecuencia el no cumplimiento de los objetivos y metas planificadas por la administración activa de la institución.

En el Trabajo de Grado, presentado por Camacaro (1999), titulado: “Diseño de un modelo de control de gestión que permita evaluar el proceso de contratación del recurso humano (administrativo-obrero)”. En el diagnóstico se detectó la debilidad actual del proceso de contratación así como la necesidad de mejoramiento a fin de captar un recurso preparado e idóneo. Finalmente, se diseñó la propuesta basándose en la adaptación de los elementos contemplados en el mejoramiento continuo de la calidad.

Los antecedentes antes mencionados proporcionan información de gran importancia y orientación para el desarrollo del proyecto de estudio, considerando que para que todo proceso se desarrolle de forma continua y progresiva, debe contar con la materia prima, bienes, servicios y/o contrataciones de obras que se requieran, mediante el cual se hace

indispensable la evaluación de los procedimientos y normas para la selección de contratistas dentro del contexto jurídico, logística, técnica y financiero, permitiendo alcanzar el control de la gestión del proceso de contratación.

### **Bases Teóricas y Conceptual**

El fundamento de las bases teóricas es uno de los componentes más importante de toda investigación, en la que se pretende definir o explicar algunos conceptos y principios teóricos que giran en torno a las variables de estudios. A continuación se presenta una conceptualización de aquellos aspectos que se correspondan el proyecto de estudio y que le dan soporte teórico a la misma, particularmente en este caso se tiene:

#### **Control de Gestión**

El control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. Es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la Dirección, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma. (Muñiz, 2003, p.29)

## **La Gestión por Procesos**

La gestión por proceso es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo a estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una “entrada” para conseguir un resultado, y una “salida” que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

### **Actividades de Gestión**

Gestionar equivale a la aplicación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) o de las actividades de Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control sobre un proceso, pero también en todo la red de procesos o sistema de gestión.

Pero la gestión de los procesos no es solamente aplicar el PHVA, también implica el rediseño de los procesos acorde con la estrategia de la organización y los cambios en el entorno, lo cual lleva a que el enfoque de gestión por procesos también incluye el diseño organizacional, o sea que el enfoque de gestión por procesos implica dos macro actividades que son el re diseño de los procesos de la empresa (diseño organizacional) y la adopción y gestión de un modelo de procesos. Entre las actividades de gestión (López, 2008), señala:

- P: Establecer objetivos y procesos de acuerdo con el cliente y las políticas de la organización.

- H: Implementar los procesos.
- V: Seguimiento y medición de procesos respecto de políticas, objetivos y requisitos.
- A: Acciones para mejorar continuamente.

## **Fundamentos de la Gestión por Procesos**

- **Factores de Éxito para la Gestión por Procesos**

Muchas organizaciones que se encuentran en la implementación de sistemas de gestión normalizados adoptan el enfoque de gestión por procesos siguiendo las directrices de las normas, pero existe el riesgo de que esta implementación solo sea superficial y se limite a la elaboración de dibujos, mapas, diagramas, si no se considera este proyecto un cambio organizacional que debe gestionarse.

Existen varios factores que inciden en el éxito de un enfoque de gestión por procesos, los cuales hacen la diferencia entre las organizaciones para las que los sistemas de gestión normalizados son un gasto injustificado y las que lo convierten en un activo intangible. De estos factores necesarios para el éxito en la adopción del enfoque de gestión por procesos se pueden resaltar los siguientes (Alfaro, 2009):

- a. **La Estrategia:** La adopción de un enfoque por procesos debe ser parte de las estrategias de la gerencia y es una decisión de negocios que debe tomarse de manera integral. Debe considerarse como un proceso de transformación que va a involucrar a cada uno de los miembros de la empresa y no debe limitarse a la obtención de un certificado o registro.
- b. **La Cultura:** Para implementar la gestión por procesos debe haber un cambio cultural el cual incluya la identificación de principios y valores que deben estar presentes en cada uno de las personas que integran la empresa.
- c. **La Estructura Organizacional:** La adopción de la gestión por procesos transforma la estructura organizacional, la responsabilidad y autoridad de las personas, el sistema formal de comunicación, la división del trabajo y la coordinación y control de las actividades, inclusive afecta las jerarquías (que se opondrán al cambio) ya que con ellas se busca cambiar el modelo burocrático y vertical por un modelo de creación de valor en sentido horizontal.
- d. **Los Procesos Críticos:** La gestión por procesos implica identificar los procesos que son críticos para el negocio y que afectan al cliente y las partes interesadas, buscando un sistema que permita gestionar procesos que agreguen valor al producto final de la actividad de la empresa.
- e. **La Creación de Valor:** La gestión por procesos está centrada en el valor agregado y debe diseñarse un sistema de creación de valor que se pueda medir con indicadores de eficacia (valor percibido por el cliente y

rentabilidad del negocio) y eficiencia (mejora de procesos y disminución de costos) si estos no muestran incremento, el sistema no está bien definido.

- **Características de la Gestión por Procesos**

Los procesos definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. La gestión por procesos tiene las siguientes características (Pérez, 1996):

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la organización.
- Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante): o Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la organización o que proporcionan ventaja competitiva o medir su actuación (calidad, costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el usuario.
- Identificar las necesidades de usuario externo y orientar a la organización hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (como se hace): o Productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a Efectividad parcial) o

el departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor la Organización en torno a resultados no a tareas.

- Asignar responsabilidades sociales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.

- **Objetivos de la Gestión por Procesos**

El principal objetivo es aumentar los resultados de la organización para conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios, además de incrementar la productividad a través de los siguientes aspectos (Pérez, 1996):

- Reducir los costos internos innecesarios (Actividades sin valor agregado).
- Acortar los pasos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario.

Algunas diferencias entre organización por procesos y organización funcional tradicional (Pérez, 1996):

- Procesos: De complejos a simples.

- Actividades: De simples a complejas.
- Indicadores: De desempeño o resultados.
- Personal: De controlado a facultado.
- Directivo: De controlador a entrenador/líder.
- Recuperar este enfoque organizativo a los procesos en vez de a las funciones, supone que el principal criterio a adoptar al diseñarlos es la secuencial adición de valor para el cliente del proceso, eliminando o manteniendo bajo estrecho control aquellas actividades que solamente añadan valor para la empresa y eliminando las demás.

- **Elementos a destacar en un Modelo de Gestión por Procesos**

- Hay visibilidad del cliente a través de los procesos, no hay fragmentación de actividades sino procesos continuos que trascienden actividades y áreas funcionales.
- Existen pocos niveles de supervisión, lo que se traduce en cercanía y conocimiento del cliente.
- Los procesos se enfocan en resultados y en la creación de valor al cliente a través de la entrega de propuesta de valor.
- Actividades integradas y coordinadas a través de objetivos comunes y de un método que señala la secuencia de las actividades, tal como estas encajan, sus responsables y procedimientos para ejecutar las actividades.

- Quienes ejecutan las actividades de los procesos son los equipos de trabajo.
- El Líder de Proceso es responsable por el proceso de principio a fin.
- El Facilitador de Equipos de Trabajo es responsable por el conjunto de actividades que ejecuta su equipo de trabajo.
- Los niveles de supervisión se suprimen en la medida en que los equipos de trabajo se vuelven auto-reguladores de su actividad.
- Los equipos de trabajo e individuos se empoderan y responden por sus objetivos, existen métricas que permiten monitorear constantemente los resultados de cada proceso e identificar oportunidades de mejora continua.
- Las competencias y esquemas de compensación se alinean con el cumplimiento de los objetivos del proceso.
- Las organizaciones se vuelven dueñas de sus procesos, se minimiza la dependencia de personas talentosas que en cualquier momento pueden dejar la organización.

**La Gestión por Procesos implica realizar una labor de consultoría en:**

1. **Mapas de Procesos.** Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de proceso impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los

clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

2. **Modelado de Procesos.** Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.
3. **Documentación de Procesos.** Un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida.
4. **Equipos de Proceso.** La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente. Los equipos han de ser liderados por el "propietario del proceso", y han de desarrollar los sistemas de revisión y control.
5. **Rediseño y Mejora de Procesos.** El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes,

mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.

6. **Indicadores de Gestión.** La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

## **Proceso**

El proceso es un conjunto de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este, para satisfacer las necesidades del cliente. Los procesos deben tener un comienzo y un final. (Mejía, 2006, p.5). La palabra “*proceso*” viene del latín *processus*, que significa avance y progreso. Según López (2008): proceso es: “Una serie de actividades coordinadas y repetibles, que emplean unos recursos de la organización para la transformación de unas entradas en salidas que generan un valor para un cliente o mercado”. En tal sentido, los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

## **Características de los Procesos**

Para cualquiera que sea el proceso, ya sea individual, vertical u horizontal, se debe cumplir con las siguientes características o condiciones:

- Se pueden describir las entradas y las salidas.

- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

## Diferencia entre Procedimientos y Procesos

**Tabla N° 1. Diferencias entre procedimientos y procesos.**

PROCEDIMIENTOS	PROCESOS
Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea.	Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos.
Los procedimientos existen, son estáticos.	Los procesos se comportan, son dinámicos.
Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea.	Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado.
Los procedimientos se implementan.	Los procesos se operan y gestionan.
Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas.	Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.
Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.	Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con objetivos comunes.

Diseño: El Investigador (2011)

## **Sistema de Control de Gestión**

El diseño de un Sistema de Control de Gestión debe ser coherente con la formulación de la estrategia, su estructura organizacional y los aspectos formales y no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección.

Sobre este tema, Muñiz, L. (2003) define el Sistema de Control de Gestión como “el proceso que selecciona y adapta las diferentes herramientas o componentes de control de gestión a las necesidades globales de planificación y control de una empresa”. (p.384)

En este orden de ideas, el diseño del Sistema de Control de Gestión debe procurar adecuados procesos de toma de decisiones, confrontando instrumentos y mecanismos que le permitan contrarrestar las limitaciones que como sistema de control no le permiten cumplir eficiencia y eficacia sus requisitos de funcionamiento.

## **Componentes del Sistema de Control de Gestión**

Los componentes y herramientas del Sistema de Control de Gestión son:

1. Definición del Control de Gestión de la empresa.
2. Realización de la planificación estratégica a largo plazo.

3. Debe existir un responsable del Control de Gestión.
4. Se debe poder diseñar un plan de cuentas y unos centros de costo e ingresos que satisfagan el Sistema de Información.
5. Debe existir un mínimo Sistema de Control Interno que asegure la validez de las operaciones y evite fraudes.
6. La actividad de la empresa se debe sustentar en un sistema informatizado integrado que sirva para gestionar las operaciones de las diferentes áreas.
7. Deben existir sistemas de protección de la información y de seguridad informática.
8. Evaluación y conocimiento de los riesgos fiscales.
9. Aplicación y uso de técnicas de benchmarking.
10. Existencia de un sistema de coste eficaz.
11. Control de costos de calidad y no calidad.
12. Control de costos medioambientales.
13. Debe existir planes de control y reducción de costos.
14. Debe existir un sistema de detección de riesgos en la empresa que además aporte planes de minimización de riesgos.
15. Debe existir un presupuesto que incluya un sistema de elaboración, revisión y aprobación.
16. Debe existir un sistema que detecte cuales son los aspectos clave a medir de la empresa.
17. Debe existir un conjunto de indicadores de control de gestión por áreas o por responsables.

18.El sistema de reporte de control de gestión debe estar compuesto de todos los elementos necesarios para comprobar el estado de la empresa y el estado de los objetivos fijados.

19.Debe estar definido y documentado todo el proceso de cierre mensual.

20.Debe estar implantado un sistema de análisis del reporte de control de gestión.

En consecuencia, se deberán analizar y priorizar los componentes del sistema de control de gestión de la organización, considerando sus propias características, medios humanos y técnicos.

### **Contratistas**

Personas naturales o jurídicas, que contando con las capacidades técnicas y económicas adecuadas, asumen la responsabilidad de ejecutar por orden de un mandante la compra de servicios, determinadas acciones profesionales o técnicas bajo condiciones previamente definidas.

Para la selección de la empresa Contratista o Consultora, se utilizará la modalidad que corresponda, según la legislación o Normativa Interna aplicable, alineado con el objeto o naturaleza de la contratación, siempre tomando en consideración lo dispuesto en la Ley de Contrataciones Públicas y en el Manual de Contratación de PDVSA y sus Filiales.

El procedimiento a seguir para la selección de la Contratista dependerá de la naturaleza, el rango de la contratación y las demás condiciones particulares de cada proceso. En tal sentido, antes de iniciar cualquier procedimiento de contratación se debe definir el régimen legal aplicable, haciendo mención expresa en los pliegos de condiciones de participación, de la Ley de Contrataciones Públicas o de la Normativa Interna de Petróleos de Venezuela, S.A. y sus Filiales.

### **Objeto o Naturaleza de la Contratación**

Según el objeto o naturaleza de la contratación, los dos (2) posibles ámbitos de aplicación del régimen legal son los siguientes:

- **Ley de Contrataciones Públicas**

Tiene por objeto regular la actividad del Estado para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, con la finalidad de preservar el patrimonio, fortalecer la soberanía, desarrollar la capacidad productiva y asegurar la transparencia de las actuaciones de los órganos y entes sujetos al Presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

- **Normativa Interna de Petróleos de Venezuela, S.A. y sus Filiales**

Se aplicará para determinar el procedimiento de selección de la empresa de Consultoría, cuando el objeto de la contratación no este contemplado o este

expresamente exceptuando de la aplicación de la Ley de Contrataciones Públicas.

### **Bases Legales**

El Proceso de Selección de Contratistas que realiza Petroquiriquire, S.A. se sustenta en las Leyes y Normas, las cuales se mencionan:

- La Ley de Contrataciones Públicas (LCP). Gaceta Oficial N° 39.165, publicada el 24 de Abril de 2009, referente a la información de la programación y de las contrataciones en su Art. 23 refleja “Los órganos o entes sujetos a la presente Ley están en la obligación de remitir al Servicio Nacional de Contrataciones: Dentro de los primeros quince días continuos, siguientes al vencimiento de cada trimestre, un sumario de contrataciones realizadas en dicho plazo, por cada procedimiento previsto en la presente Ley, que contendrá la identificación de cada procedimiento, su tipo, su objeto, el nombre de las empresas participantes, de la adjudicataria y el monto del contrato”. También esta Ley según el Art. 2 referente a los principios indica “Las disposiciones de la presente Ley se desarrollaran respetando los principios de economía, planificación, transparencia, honestidad, eficiencia, igualdad, competencia, publicidad y deberán promover la participación popular a través de cualquier forma asociativa de producción”.

- Reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas (RLCP). De acuerdo al Art. 59 del RLCP, Aplicación de las Modalidades indica: “El Servicio Nacional de Contrataciones en la planificación de los encuentros de oferta y demanda deberá efectuar una evaluación para agrupar la oferta de acuerdo a las modalidades de selección de contratista que le sea aplicable, respetando el supuesto cuantitativo que para una de ellas corresponda, de acuerdo a lo establecido en la ley de Contrataciones Públicas. En caso de que se realice un encuentro con base en un Plan Excepcional, se utilizará la modalidad de Consulta de Precios, independientemente del monto de la contratación
- Ley de Orgánica de Procedimientos Administrativos (L.O.P.A.). Gaceta Extraordinaria N° 2.818, publicada el 1 de Julio de 1981.
- La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal en su Art. 82 indica “Los funcionarios, empleados y obreros que presten servicios en los entes señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, así como los particulares a que se refiere el artículo 52 de esta Ley, responden penal, civil y administrativamente de los actos, hechos u omisiones contrarios a norma expresa en que incurran con ocasión del desempeño de sus funciones”.
- El Manual Corporativo de Contratación de PDVSA y sus Filiales (MCC). El MMC de PDVSA y sus Filiales, en el Capítulo 2, Acciones Preliminares del Proceso de Contratación señala: “Para la selección de la empresa

Contratista o de Consultoría se utilizará el procedimiento que corresponda, según el régimen legal aplicable al objeto de la contratación, tomando en consideración la naturaleza, el monto estimado y las demás condiciones de la ejecución de la obra, la prestación del servicio comercial o la adquisición del bien mueble; o de la Normativa Interna de PDVSA y sus filiales para la contratación de los servicios profesionales”.

El Marco Legal al cual se apega la Gerencia de Contrataciones de Petroquirquire, S.A. permite determinar el cumplimiento de la Contratación de Adjudicaciones por servicios y obras con el fin de identificar oportunidades de mejoras y mitigar los riesgos asociados. La Ley de Contrataciones Públicas contempla las diferentes modalidades de contratación para efectuar la selección de contratistas para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, tales como: Concurso Abierto, Concurso Cerrado, Consulta de Precios y Contratación Directa.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

El proyecto de estudio quedó enmarcado en una modalidad tipo aplicada y proyectiva. Es aplicada porque persigue la búsqueda y consolidación del saber y la aplicación de los conocimientos teóricos para la solución de un problema práctico existente. De acuerdo Zorilla (1993) la investigación aplicada “se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”. (p.43)

También es de tipo proyectiva porque fue necesario evaluar las etapas del Proceso de Selección de Contratistas que realiza Petroquiriquire, S.A., y poder identificar las desviaciones presentes en las actividades y procedimientos relacionados con el desarrollo del proceso, para luego dar a conocer la propuesta planteada en el capítulo I. Según Hurtado de Barerra (2007) “la investigación proyectiva propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta”.

## **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es de campo y documental. Es de campo, porque los datos se obtuvieron a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos seleccionados para el estudio. Los datos fueron recogidos directamente de la realidad, sin modificar las variables del estudio. Según UPEL (2005) el diseño de investigación de campo “permite el análisis de los problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores contribuyentes o predecir sus ocurrencias”. (p.5)

También, se respaldó en un diseño documental, porque fue necesario la revisión y consulta de información y datos divulgados por medios impresos relacionados con el Proceso de Selección de Contratistas. Lo anterior, resultó importante para diseñar conceptualmente estrategias que permiten mejorar el control de la gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A.

## **Población**

Según Balestrini (2001) afirma que “la población es un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes”. (p.137). Partiendo de este concepto, la población quedó constituida por la

totalidad de nueve (9) procesos de Selección de Contratistas que se dieron en el 2010, y que realiza la Gerencia de Contrataciones de Petroquiriquire, S.A.

### **Muestra**

Para el desarrollo del proyecto de estudio, no fue necesaria determinar muestra, debido a la posibilidad de trabajar con la totalidad de la población por su pequeño tamaño y donde el investigador puede fácilmente tener acceso a todo el universo. Esto se apoya en la afirmación de Hurtado, J. (1998, p.144), según la “cual no toda investigación requiere de un procedimiento de muestreo.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Para evaluar la gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A., fue necesario la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de estos, más apropiados, tales como: recopilación documental, observación directa y entrevista no estructurada.

### **Técnicas de Procedimientos para el Análisis de Datos**

Para el proyecto de estudio, se empleó la tabulación de datos para la presentación de los resultados obtenidos, y así poder sintetizar la información

extraída de la población. Por consiguiente, la tabulación consistió en elaborar tablas, cuadros, figuras y gráficos de datos para una mejor visualización y comprensión de su contabilización.

Los datos obtenidos, se presentaron cuadros y gráficos estadísticos (gráficas de control “Run Chart”, y para la interpretación de los resultados, se utilizó el análisis cualitativo y cuantitativo (estadístico). Luego, se presentó el Diseño Conceptual de un Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A. Finalmente se evaluó la propuesta y se dieron conocer las conclusiones y recomendaciones que derivaron del estudio.

### **Operacionalización de las Variables**

Arias (2006) define la operacionalización de las variables, como “proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, en *dimensiones e indicadores*” (p.63). Para el desarrollo del proyecto de estudio fue necesario operacionalizar las variables del estudio, por lo cual el investigador diseñó la Tabla N° 2, a fin de identificar los procedimientos a seguir para medir la existencia del concepto.

**Tabla N° 2. Operacionalización de las Variables**

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Diseñar conceptualmente un Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquirquire, S.A.	Diagnosticar la situación actual de la gestión del proceso de selección de contratistas de Petroquirquire, S.A.	Control de Gestión	Cumplimiento, Planeación, Control, Trabajo en Equipo.	Recopilación Documental, Observación Directa, Entrevista no Estructurada.
	Analizar las actividades y procedimientos empleados en cada etapa del proceso de selección de contratistas de Petroquirquire, S.A.	Proceso	Objetivos Estratégicos y Metas Planeadas, Eficacia, Eficiencia.	Recopilación Documental, Observación Directa, Entrevista no Estructurada.
	Diseñar conceptualmente estrategias que permitan el mejoramiento continuo del control de gestión del proceso de selección de contratistas de Petroquirquire, S.A.	Contratistas	Procedimientos, Motivación Personal, Control, Planeación, Indicadores de Gestión.	Recopilación Documental, Observación Directa, Entrevista no Estructurada.

**Fuente Propia (2011)**

### **Esquema de cálculo (medición) de cada Indicador**

El esquema de medición de los indicadores de gestión propuesto por el investigador quedó adaptado a las necesidades de la Gerencia de Contrataciones de Petroquirquire, S.A. y permite tomar las decisiones y establecer los lineamientos que contribuyen a evaluar el futuro desempeño de la gerencia, para contribuir así al logro de sus objetivos. A continuación en la

tabla 3, muestra los diferentes indicadores tanto de eficacia como de eficiencia para el Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A.:

**Tabla 3. Esquema de Medición de los Indicadores**

<b>Indicadores Propuestos para el Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas</b>		
<b>Eficacia</b>	<b>Objetivos:</b>	<b>Medición</b>
	Nivel de logro	Total objetivos alcanzados/objetivos definidos x 100.
		Total objetivos operativos alcanzados/objetivos definidos x 100.
		Total objetivos estratégicos alcanzados/objetivos definidos x 100.
	Logro de Metas	Total metas alcanzadas/Total metas establecidas x 100.
		Total metas alcanzadas/Total objetivos definidos x 100.
	<b>Estrategias:</b> Implantación	Total estrategias implantadas/Total estrategias x 100.
	<b>Políticas:</b> Nivel de Cumplimiento	Total políticas aplicadas/Total políticas establecidas x 100.
	<b>Control:</b> Nivel de aplicación	Total controles estratégicos/Total controles x 100.
		Total controles operativos/Total controles x 100.
	<b>Evaluación:</b> Nivel de aplicación	Total estrategias de evaluación/Total estrategias x 100.
<b>Eficiencia</b>	<b>Desempeño:</b> de los R.R.H.H.	Total Hrs invertidas en la supervisión del proceso / Total Hrs a invertir en la supervisión del proceso.
	<b>Utilización del Tiempo</b>	Total días atrasados en la gestión del proceso /Total días establecidos en la gestión del proceso x 100.

Fuente Propia (2011)

### **Procedimiento de la Investigación**

Para el logro del propósito del estudio (Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A.), fue necesario cubrir las siguientes etapas:

- **Etapa Inicial:** Su objetivo fundamental fue la elaboración del anteproyecto especial de grado, por lo cual el investigador determinó el objeto del estudio (elaboración del problema de investigación donde se desarrollaron el planteamiento del problema, se definieron los objetivos a lograr, se justificó el estudio propuesto y se delimitó el mismo), realizó recopilación documental y bibliográfica para conocer adecuadamente los elementos que definen las variables del estudio. Se realizó observaciones y entrevistas a los diferentes miembros de la organización en especial al personal que labora en la Gerencia de Contrataciones y las unidades de apoyo que participan en el proceso de selección de contratistas de Petroquiriquire, S.A.

Posteriormente, se desarrolló el marco teórico, presentándose los antecedentes e investigaciones afines a la presente, las bases teóricas, para darle sustento fundamental al estudio propuesto y para dar a conocer la operacionalización de las variables objeto de estudio, así como fue necesario recopilar y analizar la información, establecer contactos y asesorías con profesionales conocedores de las variables y sus aplicaciones. Toda esta información permitió la elaboración del anteproyecto especial de grado y el cronograma de trabajo.

- **Etapa de Aplicación:** Su objetivo principal fue la recolección de datos y para ello se aplicaron las técnicas e instrumentos de recolección de

información, a la población o muestra establecida, con el fin de obtener datos de interés relacionado con la gestión del proceso de estudio.

- **Etapa de Análisis:** Su objetivo fue demostrar las variaciones del proceso de selección de contratistas en cuadros y gráficas de control, para lo cual se realizaron los cálculos estadísticos referidos a los datos que arrojaron la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información. De manera, que la discusión de los resultados se realizaron a partir de los datos obtenidos en el estudio con los supuestos teóricos básicos reseñados en el marco teórico y con los reportados por otros investigadores que consideraron estas variables en sus trabajos de grados para luego derivar las conclusiones y recomendaciones pertinentes al estudio.
- **Etapa de Edición:** Esta referida a la publicación de los resultados e implica la redacción del manuscrito, presentación del Proyecto Especial de Grado para su revisión y aprobación por parte del tutor académico y por el Comité Evaluador de la especialización, para posteriori realizar las correcciones necesarias y entregar el Proyecto Especial de Grado final.

### **Cronograma de Trabajo**

A continuación se muestra la Tabla N° 4, donde se indican los objetivos de la investigación, para ser desarrollados en función de doce (12) semanas.

**Tabla N° 4. Cronograma de Trabajo**

ACTIVIDADES	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Recopilación documental de la empresa mixta Petroquirquire, S.A., antecedentes de la investigación, bases teóricas y legales y conceptualización de las variables de estudio.	■	■										
Diagnosticar la situación actual de la gestión del proceso de selección de contratistas de Petroquirquire, S.A.			■	■								
Analizar las actividades y procedimientos empleados en cada etapa del proceso de selección de contratistas de Petroquirquire, S.A.					■	■						
Diseñar conceptualmente estrategias que permitan el mejoramiento continuo del control de gestión del proceso de selección de contratistas de Petroquirquire, S.A.							■	■				
Diseñar conceptualmente un Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquirquire, S.A.									■	■		
Elaboración y presentación del TEG											■	■

Diseño: El investigador (2011)

### Consideraciones Éticas y Legales

Las consideraciones éticas y legales están fundamentadas en el marco legal, normas y políticas bajo las cuales se sustenta el Proceso de Selección de Contratistas de Petroquirquire, S.A., En tal sentido, se mantendrá la confidencialidad de los resultados del proyecto de estudio, por ser de interés exclusivo de la empresa mixta Petroquirquire, S.A., y sólo serán divulgados con fines académicos. A lo largo del estudio se respetará el derecho de autor, realizando las correspondientes citas, páginas web, y referencias bibliográficas consultadas.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **Reseña Histórica de Petroquiriquire, S.A.**

PETROQUIRIQUIRE, S.A. fue constituida como resultado del proceso de migración del convenio operativo a empresas mixtas, luego de recibir todas las aprobaciones previas por el Estado Venezolano, inicio operaciones desde el 1° de abril del 2006 en el área denominada Campo Quiriquire, ubicada al Norte del Estado Monagas. Los accionistas de PETROQUIRIQUIRE, S.A. son: Corporación Venezolana del Petróleo, S.A. (CVP) Filial de Petróleos de Venezuela, S.A., y Repsol YPY Venezuela S.A, los cuales participan en el Capital Social en 60% y 40%, respectivamente.

En el año 2005 el Ministerio del Poder Popular para la Energía y el Petróleo (antes Ministerio de Energía y Petróleo – MENPET) emitió instrucciones a las Juntas Directivas de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) y de la Corporación Venezolana del Petróleo, S.A. (CVP) Filial de PDVSA, para la conversión a empresas mixtas de los convenios operativos firmados entre PDVSA Petróleo S.A. y empresas privadas inversionistas participantes. Con fecha 1 de diciembre de 2005, los siguientes participantes en el convenio operativo del área Campo QUIRIQUIRE: Repsol YPF Venezuela, S.A y la Corporación Venezolana del Petróleo, S.A. (CVP) suscribieron un convenio transitorio para la conversión a

una empresa mixta que tenga por objeto realizar actividades primarias de exploración en búsqueda de yacimientos de hidrocarburos, extracción de ellos en estado natural, recolección, transporte y almacenamiento iniciales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 9 de la Ley Orgánica de Hidrocarburos.

El Ejecutivo Nacional a través del MENPET (ahora Ministerio del Poder Popular para la Energía y el Petróleo) presento el 16 de marzo de 2006, a la Asamblea Nacional el Proyecto Modelo de Contrato para la creación de las empresas mixtas entre CVP y las Compañías Privadas Inversionistas Participantes en los Convenios Operativos firmados con PDVSA Petróleo, S.A. En mayo del 2006, la Asamblea Nacional acuerda la constitución, creación y funcionamiento de la compañía para desarrollar las actividades primarias anteriormente descritas por un periodo de veinte años.

El 31 de marzo de 2006, los participantes en el convenio operativo del área QUIRIQUIRE: Repsol YPF Venezuela, S.A, conjuntamente con PDVSA Petróleo, S.A. y CVP firmaron un memorando de entendimiento en el cual, sujeto a todas las aprobaciones necesarias, incluyendo la aprobación de la Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela y las aprobaciones corporativas de las empresas participantes, tendrán 60% y 40% de participación sobre el capital social de dicha empresa, respectivamente. El Modelo de Contrato para la creación de las empresas mixtas, establece la extinción automática de los convenios operativos a partir del 31 de marzo de

2006, sin que las empresas operadoras tengan derechos a recibir compensación alguna derivada de estos convenios, salvo los pagos correspondientes al primer trimestre 2006, ni tampoco efectuar reclamación alguna como consecuencia de la referida extinción. Las principales actividades de Petroquiriquire, S.A. están reguladas por la Ley Orgánica de Hidrocarburos, la cual entro en vigencia en enero de 2002.

Actualmente la empresa mixta tiene operaciones de producción al Occidente y Oriente del país; al Occidente operamos en los campos Mene Grande del Municipio Rafael María Baralt y Barúa Motatan ubicado en los Municipios Sucre, Miranda, la Ceiba, Andrés Bello y Bolívar del Estado Trujillo y Baralt del Estado Zulia. En el Oriente del país opera en el campo Quiriquire del Municipio Punceres del Estado Monagas. De acuerdo al plan de negocios firmado entre las partes, la compañía tendrá una duración hasta el año 2026 y se tienen planificado de acuerdo al plan de negocios perforar 2 pozos profundos y 46 pozos someros.

## **Misión**

“Maximizar el valor de los hidrocarburos a la nación, mediante la ejecución de sus actividades en forma eficaz, eficiente y transparente; con conciencia de seguridad y protección ambiental; para consolidar la plena soberanía energética y el desarrollo integral de la nación rumbo al Socialismo Bolivariano.”

## **Visión**

“Ser la empresa mixta de referencia, reconocida por la fortaleza técnica y la práctica de los valores y principios socialistas de sus trabajadores; con una gestión empresarial transparente orientada al logro de la suprema felicidad social de la nación.”

## **Valores**

- Amor
- Humanidad
- Hermandad
- Ética Socialista
- Igualdad
- Justicia
- Lealtad
- Honestidad
- Transparencia
- Compromiso
- Firmeza
- Dignidad
- Disciplina
- Solidaridad

## Estructura Organizativa de Petroquiriquire, S.A.

La Estructura Organizativa de Petroquiriquire, S.A. presenta la relación lineal en su estructura, dividido en niveles jerárquicos en forma vertical, iniciándose con la Junta Directiva. Para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y funciones, Petroquiriquire, S.A. delega autoridad y establece responsabilidades, actividades y deberes, según las normas que implanta la gerencia y organización. La figura 1, muestra el Organigrama General de Petroquiriquire, S.A.

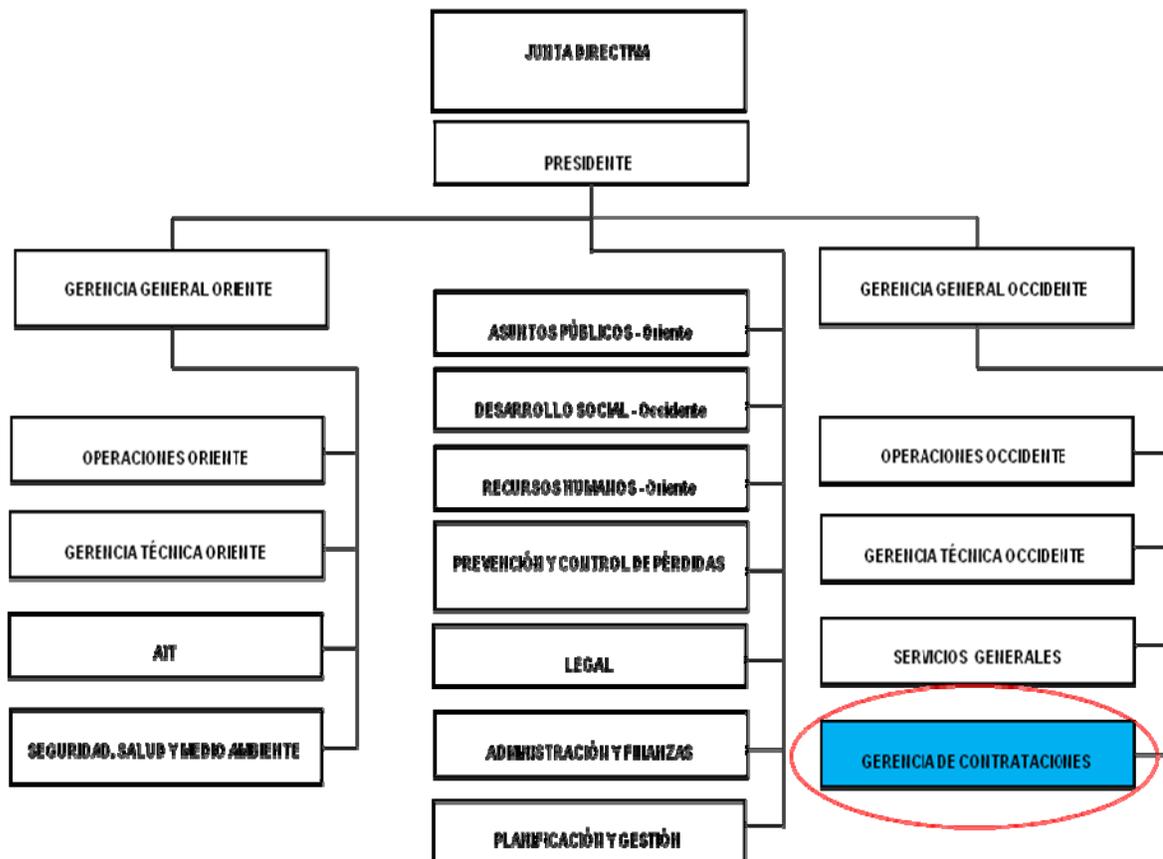


Figura 1. Organigrama General de Petroquiriquire, S.A.  
Fuente: Petroquiriquire, S.A. (2011)

## **Gerencia de Contrataciones**

La Gerencia de Contrataciones, tiene la responsabilidad en el desarrollo de los Procesos de Adjudicación de Obras y/o Servicios, asegurando calidad y eficiencia de los mismos, así como el apalancamiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, cooperativas y otras formas asociativas, cumpliendo con lo establecido en la legislación vigente y la Normativa Interna de PDVSA y sus Filiales, con el fin de identificar oportunidades de mejoras y mitigar riesgos asociados.

Para el cumplimiento de sus funciones la Gerencia de Contrataciones, cuenta con un Grupo Interdisciplinario de Contratación conformado por: un (1) Gerente de Compras y Contratación, un (1) Supervisor de Compras y Contrataciones, tres (3) Analistas de Contratación, un (1) Analista de Administración de Contratos y dos (2) Analistas de Compras.

En la figura 2, se muestra el Organigrama de la Gerencia de Contrataciones.

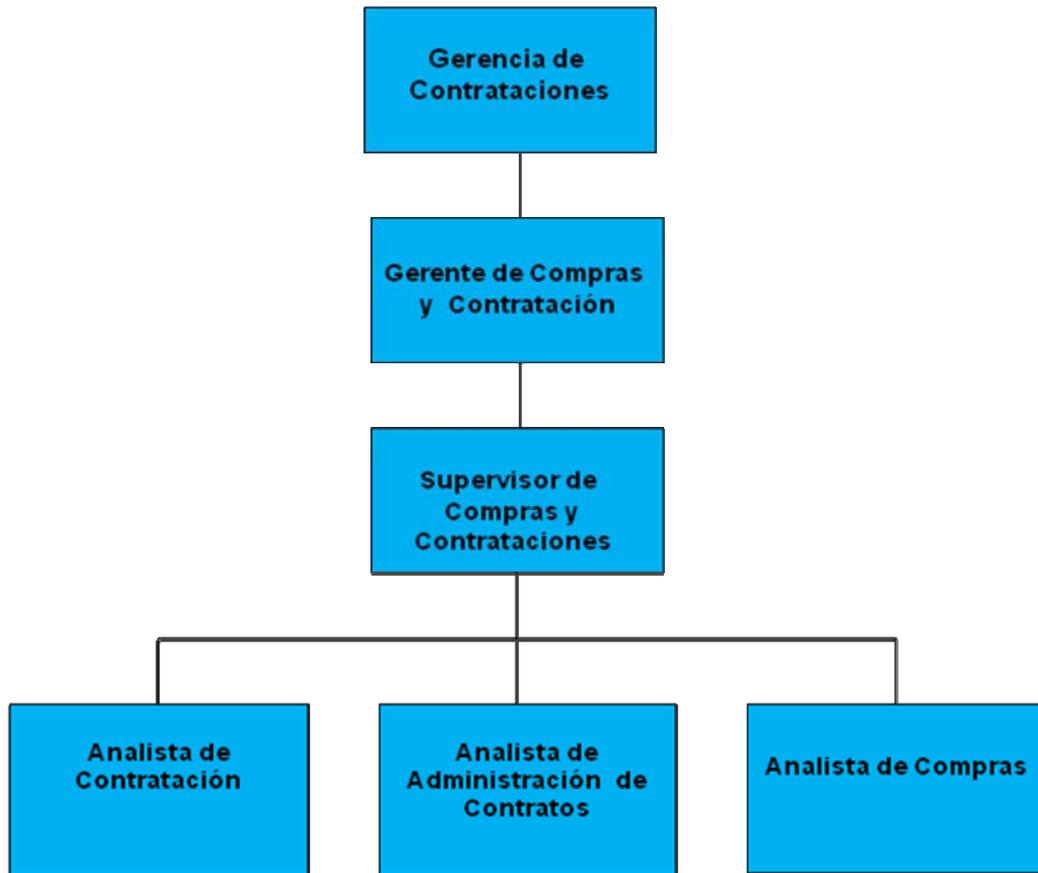


Figura 2. Organigrama de la Gerencia de Contrataciones.  
Fuente: Petroquiriquire, S.A. (2011)

## **CAPÍTULO V**

### **DIAGNÓSTICO, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO O MEJORA**

La Gerencia de Contrataciones de Petroquiriquire, S.A. tiene como responsabilidad el desarrollo del proceso de adjudicación de obras y/o servicios, asegurando calidad y eficiencia de los mismos. Las contrataciones deben realizarse con personas naturales o jurídicas, con comprobada capacidad legal, técnica y financiera, establecidas en concordancia con las políticas del Estado, garantizando satisfacer las necesidades de Petróleos de Venezuela S.A. y sus Filiales.

Para que el Proceso de Selección de Contratistas, se ejecute dentro de los términos establecidos por la organización, es necesario la realización de actividades indispensables para seguir los procedimientos de selección de la Contratista en la contratación de obra y/o prestación de servicios comerciales, o en los procedimientos de selección de la Consultora para la contratación de los servicios profesionales, según las diferentes modalidades de selección de contratación: Concurso Abierto, Concurso Cerrado, Consulta de Precios y Contratación Directa.

Todo Proceso de Selección de Contratistas debe estar sustentado bajo el cumplimiento de la Ley de Contrataciones Públicas (LCP), y su Reglamento,

Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (LOPA), Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LOCGRSNCG) y el Manual Corporativo de Contratación de PDVSA y sus Filiales (MCC), con el fin de identificar oportunidades de mejoras y mitigar los riesgos asociados.

Actualmente no es tan evidente cuando comienza y cuando finaliza el proceso, y las funciones y responsabilidades del personal o equipo de trabajo que realiza las actividades, se encuentran dispersas y pocas claras, por la falta de planificación adecuada y la ausencia de control para medir el desempeño del personal y de los objetivos alcanzados. Por otro lado la información que arroja los soportes tecnológicos de la organización no es confiable para la toma de decisiones, por las variaciones encontradas en las actividades realizadas.

Todo lo anterior expuesto, ha desencadenado desviaciones en el Proceso de Selección de Contratistas, tales como: retardo en el proceso de selección de contratistas, omisión de adjudicaciones de contrataciones directa, ausencia de control en las adjudicaciones a contratistas por encima de su capacidad financiera, duplicidad en los servicios u obras contratadas, disparidad en comparación con la información manejada por la Comisión de Contrataciones, desactualización del estatus del proceso de selección de contratistas, el personal contratado no posee las capacidades técnicas para asumir el compromiso de la obra o servicio adjudicado, error en la transcripción de los

datos desde el archivo de la Comisión de Contrataciones hacia el formato de reporte al Servicio Nacional de Contrataciones (SNC), entre otras.

Para demostrar lo anterior, fue necesario evaluar el Proceso de Selección de Contratistas del 2010, aplicando las técnicas de recolección de información: recopilación documental, la observación directa, la entrevista no estructurada, así como un indicador de eficiencia y gráfica de control. El primer punto de partida del investigador fue identificar los objetivos, las estrategias y la realización del diagnóstico de la situación problemática del proceso, a fin de establecer que se pretende controlar. Para ello, el investigador presentó la información en cuadros, gráfica y figuras (como el diagrama de proceso y mapa de proceso) para una mejor visualización de los datos.

Durante el año 2010, la empresa adjudicó contratos clasificados por cantidad, monto y año, tal como se muestra en el Cuadro 1.

**Cuadro 1. Total Contratos Adjudicados en el 2010 por Petroquiriquire, S.A.**

<b>Contratos Adjudicados en el 2010</b>	
Cantidad	Monto (MMBs)
9	18,19

Fuente: Departamento de Auditoría de Petroquiriquire, S.A. (2011)

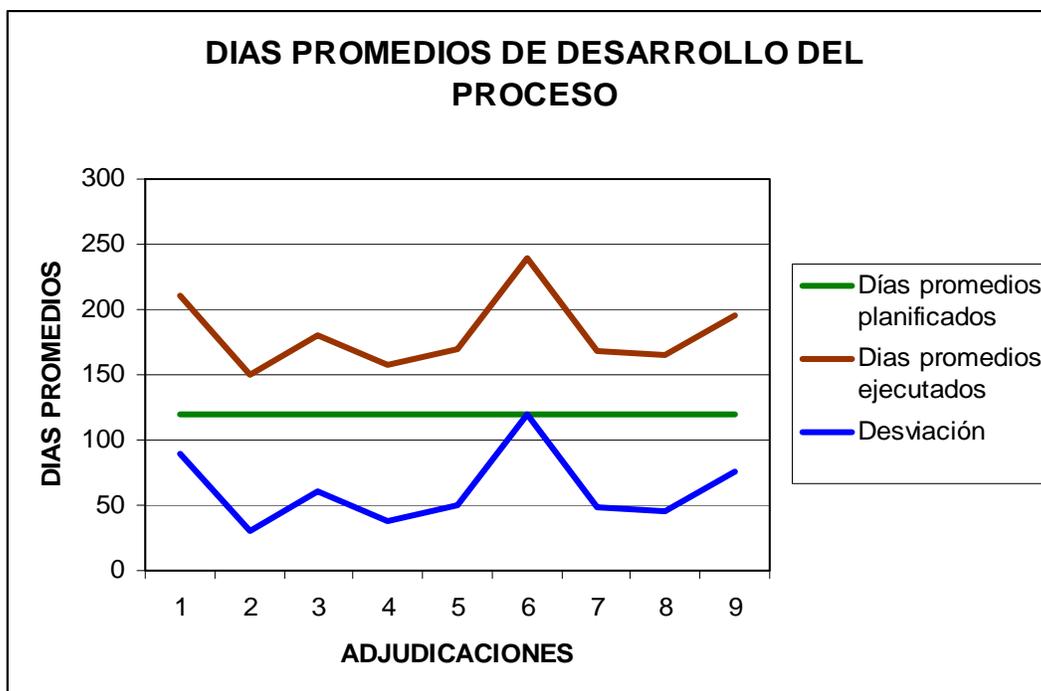
Entre las desviaciones encontradas se mencionan las siguientes:

- Retardo en el Proceso de Selección de Contratistas

**Cuadro 2. Días Promedios para el Desarrollo del Proceso de Contratistas.**

N° de Días Promedios Para el Desarrollo del Proceso	Adjud. N° 1	Adjud. N°2	Adjud. N° 3	Adjud. N° 4	Adjud. N° 5	Adjud. N° 6	Adjud. N° 7	Adjud. N° 8	Adjud. N° 9
Días Promedios planificado	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Días Promedios ejecutados	210	150	180	158	170	240	168	165	196
<b>Desviación</b>	90	30	60	38	50	120	48	45	76

Fuente: Suministrada por Petroquiriquire, S.A. (\*Adjud.: Adjudicación de contratos procesados)



**Gráfica 1. Control de Días Promedios para el Desarrollo del Proceso de Contratistas.**

Al aplicar el indicador de eficiencia:  $(N^{\circ} \text{ de Días Promedio para el Desarrollo del Proceso} / \text{Días promedios ejecutados}) \times 100$ , el cuadro 2, muestra que no se cumplen con los días promedios establecidos por la organización para el desarrollo del proceso, es decir, el proceso de selección de contratistas debe darse en un tiempo de 120 días, pero los resultados obtenidos demuestran que un proceso de selección de contratistas puede durar hasta 240 días. Con respecto a la gráfica 1, la Técnica de Diagrama de Corrida, muestra que la desviación es de 150.94 éste dato indica la ausencia de control en el proceso, y para lograrlo se requiere de un planificación adecuada y un control de gestión del proceso que permita la ejecución y desarrollo del proceso según lo establecido.

- **Omisión de las Adjudicaciones en la información entregada por la Gerencia de Contrataciones.**

**Cuadro 3. Omisión de Adjudicación en el 2010**

<b>Omisión de Adjudicaciones en la información entregada por la Gerencia de Contrataciones</b>	<b>2010</b>
Cantidad de Contratos Procesados	9
Cantidad de Contratos omitidos por la Gerencia de Contrataciones	1

Fuente: Petroquiriquire, S.A.

Para este caso se empleó la recopilación documental, y según los datos obtenidos de la auditoría del 2010 y de la revisión de los archivos de control sobre procesos adjudicados, de la Gerencia de la Contrataciones y la Comisión de Contrataciones, la información de los procesos adjudicados durante el 2010 presentaron diferencias al realizar su comparación. En el archivo de la Gerencia de Contrataciones correspondiente al año 2010 se omitió la revelación de una (1) adjudicación (Contratación Directa), por lo cual es evidente la ausencia de control por parte de la Gerencia de Contrataciones de Petroquiriquire, S.A. sobre los procesos adjudicados. (Ver cuadro 3)

- **Adjudicaciones no reportadas al Servicio Nacional de Contrataciones (SNC).**

**Cuadro 4. Adjudicación No Reportada al SNC en el 2010**

<b>Adjudicaciones No reportadas al SNC</b>	<b>2010</b>
Cantidad de Contratos Procesados	9
Cantidad de Contratos Adjudicados y no reportados al SNC	2

Fuente: Petroquiriquire, S.A.

En la verificación documental de los procesos reportados al Servicio Nacional de Contrataciones (SNC) se evidenciaron dos (2) adjudicaciones que no fueron reportadas en el año 2010. Esta irregularidad es causada por el error en la transcripción de los datos desde el archivo de la Comisión de Contrataciones

hacia el formato de reporte al SNC. El incumplimiento por Ley conlleva a sanciones de 100 U.T. a 500 U.T. a los funcionarios o funcionarias que incumplan el deber de suministrar al Servicio Nacional de Contrataciones, la información requerida de conformidad con la Ley (Art. 130 LCP). (Ver cuadro 4)

- **Ausencia de Control en las adjudicaciones a Contratistas por encima de su capacidad financiera**

**Cuadro 5. Adjudicación otorgada a contratista por encima de su capacidad financiera**

<b>Adjudicaciones otorgadas por encima de la capacidad financiera del contratista</b>	<b>2010</b>
Cantidad de Contratos Procesados	9
Cantidad de Contrato Adjudicado a contratista por encima de su capacidad financiera	1

Fuente: Petroquiriquire, S.A.

Durante la revisión de los procesos adjudicados en 2010 (ver cuadro 5), se identificó una (1) contratación para la ejecución de obras a una misma empresa contratista, por una suma mayor a su capacidad financiera en dicho año. Es necesario señalar que la falta de libre competencia, igualdad y transparencia en los procesos de contratación trae como consecuencia la pérdida patrimonial para el Estado Venezolano y en lo específico para PDVSA y sus Filiales.

Según el Art 2 de la Ley de Contrataciones Públicas referente a los principios indica “Las disposiciones de la presente Ley se desarrollaran respetando los principios de economía, planificación, transparencia, honestidad, eficiencia, igualdad, competencia, publicidad y deberán promover la participación popular a través de cualquier forma asociativa de producción”.

- **El 30% de los procesos no cumplían con los requisitos obligatorios**

En la revisión de los requisitos preliminares de los contratistas seleccionados y participantes se observaron: omisión de la inscripción en el RNC, detalle del RNC para verificar si contaban con las Capacidades Técnicas y Capacidades Financieras de prestar el servicio. La falta de control en la verificación de los requisitos preliminares acarrea como consecuencia la adjudicación a contratistas no solventes con entidades del Estado, la ausencia de igualdad de competencia y adjudicaciones a contratistas sin Capacidad Técnica o Capacidad Financiera para prestar un servicio o realizar una obra.

Ante lo expuesto, es evidente la ausencia de control por parte de la Gerencia de Contrataciones sobre los procesos adjudicados durante el año 2010, lo cual conlleva a el otorgamiento de procesos a Contratistas por encima de su capacidad financiera, duplicidad en los servicios u obras contratadas, sanciones por parte de Estado debido a la omisión de información, disparidad en comparación con la información manejada por la Comisión de Contrataciones,

incumplimientos en los requisitos obligatorios a las Contratistas, a lo que se suma la cantidad de unidades interrelacionadas con el proceso y aún cuando a los responsables de cada actividad se le ha asignado responsabilidades, dificultan el desarrollo del proceso en cada una de sus fases. Entre las unidades se encuentran: la Gerencia Contratante (Técnica/Admón.), Ingeniería de Costos (Estimador de Costos), Gerencia Contratante (Contratador), Grupo Evaluador asignado por la Comisión de Contrataciones, Secretaría de Comisión, Comisión de Contrataciones, Consultoría Jurídica y Departamento de Seguridad Industrial, Ambiente e Higiene Ocupacional (SI\_AHO).

La Gerencia de Contrataciones de Petroquiriquire, S.A. requiere de mecanismos de control que permitan medir y evaluar el proceso de selección de contratistas y así lograr la obtención de buenos resultados, es decir, la obtención de los objetivos establecidos por la organización.

El diagnóstico fue el primer paso importante para el desarrollo de la propuesta, ya que es el punto de partida para detectar las debilidades del Proceso de Selección de Contratistas, así como la necesidad de introducir cambios para retroalimentarlo y adaptarlo a nuevas formulas de mejoramiento continuo, y con un equipo de trabajo comprometido con las actividades que realiza.

Por tal motivo el investigador, presenta un Diseño Conceptual de un Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire,

S.A., cuya finalidad consiste en medir y evaluar el resultado de la gestión de la Gerencia de Contrataciones respecto al cumplimiento de los objetivos previamente fijados.

De acuerdo a Muzaurieta y Sánchez (2004), frecuentemente los sistemas (conjuntos de procesos y subprocesos integrados en una organización) son difíciles de comprender, por ser amplios, complejos y hasta confusos; en su mayoría con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados.

Considerando lo anterior, el investigador, utilizó el mapa de proceso que da la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización, y que permite distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar. **La figura 6**, muestra a través del Mapa de Proceso **El Diseño Conceptual de un Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A.**

Es importante poder ubicar de forma correcta al responsable del control de gestión o Controller, definir sus funciones, como se deben desarrollar su trabajo y que causas pueden ser las que le haga fracasar.

Para el diseño fue tomado en cuenta los siguientes procesos:

- **Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Todo sistema de control de gestión requiere de objetivos y estrategias cónsonas con las necesidades de la organización y de sus usuarios.
- **Operativos:** procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes.
- **De apoyo:** procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

El Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A., va permitir alcanzar ciertos aspectos funcionales y prácticos, tales como:

- **Aspectos Funcionales**

- Conseguir el cumplimiento de objetivos establecidos.
- Ayudar a la toma de decisiones.
- Anticipar problemas futuros.
- Dar soporte a los indicadores de control de gestión.
- Controlar mejor los recursos consumidos.
- Asignar responsabilidades y evaluar su cumplimiento.

- **Aspectos Prácticos**

- Evaluar la eficacia de la función de control de gestión.
- Revisar que esta definido y documentado todo el proceso.
- Revisar que realmente es eficaz y útil el proceso de cierre mensual.
- Facilitar el sistema de reporting de gestión toda la información clave para una adecuada actuación de los diferentes responsables y la toma de decisiones.
- Conseguir tener los informes más adecuados para los diferentes responsables.
- Revisar que el sistema de costes proporciona toda la información adecuada.

Para el diseño fue tomado en cuenta los componentes mínimos y necesarios para su funcionamiento. El diseño implicó utilizar en primera instancia los componentes necesarios y segundo identificar las necesidades globales de planificación.

Los componentes que forman parte del diseño, son necesarios para la gestión óptima de la Gerencia de Contrataciones de Petroquiriquire, S.A., entre los que se encuentran:

- **Recurso Humano:** siendo éste el más importante dentro del diseño propuesto, ya que todo personal debe poseer roles y responsabilidades

definidas que permita el cumplimiento de las actividades, y el logro de los objetivos y metas planeadas.

- **El proceso:** quedó definido y constituido por actividades internas que de forma coordinada logran dar un valor apreciado al destinatario del mismo. De modo, que puede ser medible para su evaluación posterior.
- **Recurso Tecnológico:** la organización requiere contar siempre con información confiable y segura para la toma de decisiones, y esto se logra con información documentada y sistematizada.

Entre las principales herramientas que posee el diseño propuesto están:

- El sistema de control interno: basado en la aplicación de los principios básicos de control a todo el funcionamiento de la organización. El propósito básico es la obtención de información correcta y segura, la protección de los activos de la empresa y el aseguramiento de la eficiencia en la operación.
- Técnicas cuantitativas de control: Diagramas y gráficas, las cuales permiten visualizar de manera esquematizada las actividades del proceso y validar su cumplimiento de acuerdo a lo planeado.
- Sistemas de información: porque permiten información actualizada, organizada y disponible, y generan un valor agregado a la organización y son la base para la toma de decisiones.

- Sistema de Evaluación: que permiten verificar y evaluar las funciones de los responsables, para así validar el cumplimiento de los planes de la organización. Para este caso se consideró el proceso de auditoría y los indicadores para poder medir el grado de cumplimiento de los diferentes objetivos, no disponer de estos deja a la empresa sin un control eficaz.

La incorporación de indicadores de gestión, fue importante dentro del diseño propuesto, y para el funcionamiento eficaz de éste se consideró entre los indicadores, los siguientes:

- **Indicador de Eficacia:** La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos tácitamente incluidos en su misión. Lo anterior, se logra comparando los resultados realmente obtenidos con los previstos independientemente de los medios utilizados. Es necesario resaltar en este punto, la importancia de la planificación en base a unos objetivos claros y cuantificables.
- **Indicador de Eficiencia:** el grado de eficiencia de una actuación viene dado por los servicios prestados (outputs) en relación con los recursos empleados a tal efecto (inputs). De acuerdo a lo anterior, la actuación eficiente se definirá como aquella que con unos recursos determinados se obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos

mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuada de un determinado bien o servicio.

Las actividades de control para el diseño propuesto por el investigador, son las políticas y procedimientos, implementados por las personas relacionadas con el Proceso de Selección de Contratistas de Petroquirquire, S.A. Dichas políticas y procedimientos buscan asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías: operaciones, información financiera y cumplimiento.

La fijación de objetivos y estrategias son importantes dentro del Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquirquire, S.A., para conseguirlos deben estar plasmados en un presupuesto que involucre a toda la organización, sino existe este documento es muy difícil poder alcanzar los resultados previstos y medir la actuación de los diferentes responsables.

La implantación del diseño requiere una etapa de análisis previo a la situación para poder efectuar los cambios y un seguimiento posterior del resultado alcanzado por dichos cambios.

Por consiguiente, la implantación, puesta en marcha y seguimiento del Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión para el Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A., es responsabilidad de la Alta Directiva de la empresa, no antes sin haber verificado los requisitos relativos para su implantación, tales como:

- Identificar el proceso para el Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción del proceso.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse que tanto la operación como el control sobre el proceso sea eficaz.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento del proceso.
- Realizar el seguimiento, medición y análisis del proceso.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar resultados planificados y la mejora continua del proceso.

El Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A., ayuda integrar y alinear el proceso para el logro de los resultados planificados con eficacia y eficiencia, ayuda a evaluar los resultados alcanzados, permite actuar por adelanto sobre el proceso antes de que ocurran las desviaciones con la rigurosidad jurídica, logística y técnica adecuada para el mejoramiento continuo, generando valor a

las actividades relacionada con el proceso, integrando al recurso humano, la tecnología, los documentos que se deben generar a lo largo del proceso, asegurando el control en la Gestión de la Gerencia de Contrataciones de Oriente. Una de las características principales del diseño propuesto, es que esta preparado para evolucionar e ir adaptándose a las diferentes circunstancias de cambios que surjan en el Proceso de Selección de Contratistas.

De manera, que el Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión para el Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A., viene a ser un conjunto de procedimientos y controles habituales basado en la información para realizar la planificación y control de las actividades que lleva la Gerencia de Contrataciones, es decir, queda determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones con las personas a las cuales se le ha asignado cada una de las actividades y de un sistema informativo.

## **CAPÍTULO VI**

### **LOS RESULTADOS**

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

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos, luego de haber aplicado las técnicas de recolección de información: la observación directa, la entrevista no estructurada y la recopilación documental, a lo largo de la evaluación del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A., y de acuerdo a cada uno de los procedimientos seleccionados en el Capítulo III - Marco Metodológico, para la consecución de los objetivos planteados en este Proyecto Especial de Grado.

Primeramente se realizó una recopilación documental de todos los Procesos de Selección de Contratistas adjudicados durante el año 2010 por la empresa mixta Petroquiriquire, S.A., lo cual fue posible a través de los documentos suministrados por el Departamento de Auditoría Interna y por la Gerencia de Contrataciones de Oriente. También fue necesaria la revisión y consulta del Marco Legal y Normativo que sustenta el Proceso de Contratación de obras y/o servicios, bajo las diferentes modalidades existentes en la actualidad. En segundo lugar, se realizó la revisión de antecedentes de investigaciones y

bibliografías relacionadas con las variables de la investigación, a fin de medir su comportamiento tomando en cuenta su interrelación e incidencia. En tercer lugar se aplicó la técnica de observación directa, que consistió en captar mediante la vista, en forma sistemática todo el Proceso de Selección de Contratista y las unidades que interviene en dicho proceso y se aplicó una entrevista no estructurada al grupo de trabajo involucrado con el Proceso de Contratación, quienes aportaron información precisa y segura para dar a conocer los resultados de los objetivos planteados en este Trabajo Especial de Grado. Luego se realizó un contraste de cada información obtenida por cada uno de las técnicas de recolección de información empleada a lo largo del desarrollo del proyecto, y se utilizó el procedimiento de tabulación de datos a través de tablas, cuadros, gráficos y figuras, para una mejor presentación visual de los datos obtenidos. Y finalmente, se utilizó el análisis cualitativo y cuantitativo para dar a conocer los resultados de los objetivos planteados.

## **SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE CONTRATISTAS DE PETROQUIRIQUIRE, S.A.**

La empresa Petroquiriquire, S.A. dentro de su estructura organizacional cuenta con la Gerencia de Contrataciones de Oriente, quien tiene la responsabilidad en el desarrollo de los procesos de adjudicación de obras y/o servicios, asegurando calidad y eficiencia de los mismos, así como el apalancamiento y

desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, cooperativas y otras formas asociativas, cumpliendo con lo establecido en la legislación vigente y la Normativa Interna de PDVSA y sus Filiales, con el fin de identificar oportunidades de mejoras y mitigar riesgos asociados.

A continuación se presenta un diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A., tomando en cuenta los elementos o componentes de la organización: proceso, personal y tecnología a fin de establecer el mejoramiento continuo y control de gestión a éstos.

### **Proceso**

- Proceso de Selección de Contratistas (obras y/o servicios).

Como el Proceso de Selección de Contratistas (obras y/o servicios) es complejo, fluye en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, lo que dificulta su control y gestión, diluyendo las funciones y responsabilidades asignadas al personal o grupos de trabajo relacionado con el proceso. Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas, que a su vez generan variabilidad en los resultados del mismo.

A veces no es tan evidente donde inicia y finaliza el Proceso de Selección de Contratistas, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso. Con base en lo expuesto, el investigador incorpora la planificación y el control, así como estrategias para el mejoramiento continuo y control de gestión del Proceso de Selección de Contratistas, que permiten el cumplimiento de los objetivos, políticas y estrategias de la organización en el corto y mediano plazo.

### **Personal o Equipo de Trabajo**

La Gerencia de Contratación de Oriente es la responsable de constituir y coordinar equipos interdisciplinarios integrando representantes designados por las distintas organizaciones vinculadas con el Proceso de Contratación.

El grupo interdisciplinario de contratación está conformado por: un (1) Gerente de Compras y Contratación, un (1) Supervisor de Compras y Contrataciones, tres (3) Analistas de Contratación, un (1) Analista de Administración de Contratos y dos (2) Analistas de Compras. A este equipo interdisciplinario le corresponde, clasificar las modificaciones en, menores o mayores, del Manual de Contratación de acuerdo al procedimiento establecido y este equipo constituido al efecto debe contar con representantes de las Gerencias Contratantes que propone el cambio, en caso de ser aplicable.

También intervienen diferentes unidades interrelacionadas con el proceso, tales como: la Gerencia Contratante (Técnica/Admón.), Ingeniería de Costos (Estimador de Costos), Gerencia Contratante (Contratador), Grupo Evaluador asignado por la Comisión de Contrataciones, Secretaría de Comisión, Comisión de Contrataciones, Consultoría Jurídica y Departamento SI\_AHO, las cuales tienen responsabilidades en cada una de las actividades desarrolladas dentro del Proceso de Selección de Contratistas.

Durante la investigación se logró observar que el personal o grupo de trabajo que desarrolla la secuencia de las actividades del proceso, no utilizan los recursos que necesitan para cumplir con las metas y objetivos establecidos, lo que ha generado: adjudicaciones no reportadas al Servicio Nacional de Contrataciones (SNC), esta irregularidad es causada por el error en la transcripción de los datos desde el archivo de la Comisión de Contrataciones hacia el formato de reporte al SNC.

La premura en la adjudicación de los procesos y falta de asesoramiento ha llevado a realizar actos motivados sin justificar su procedencia de acuerdo a los supuestos establecidos en Ley. El desconocimiento de los requisitos obligatorios y la falta de control en la verificación de los requisitos preliminares del proceso también arrojaron como consecuencia la adjudicación a contratistas no solventes con entidades del Estado.

Estas personas que realizan el proceso no cuentan con una herramienta específica, que les permita medir y controlar la variabilidad del proceso. Es importante señalar que se observa la carencia de indicadores para la evaluación del desempeño del personal para reconocer las capacidades y habilidades del mismo.

### **Recursos Tecnológicos**

Para Petroquiriquire, S.A. los recursos tecnológicos son óptimos para su funcionamiento, puesto que el personal puede contar con programas computarizados que le ayudan a facilitar el trabajo y así apoyar el fortalecimiento de las actividades desarrolladas. Sin embargo, la empresa no cuenta con un Sistema de Control de Gestión para el Proceso de Selección de Contratistas, por lo que es evidente que la forma como miden y evalúan el proceso no está sistematizada, y donde la información no es confiable en su totalidad.

Dentro del contexto expuesto, la falta de planificación y control en el Proceso de Selección de Contratistas, acarrea como resultado contrataciones sin consultar los precios del mercado a través de varias cotizaciones, desembolsos mayores a los requeridos y evitan igualdad y libre competencia entre las empresas.

## **ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE CONTRATISTAS**

En cada etapa del proceso de contratación, se incluyen actividades preliminares e indispensables para seguir los procedimientos de selección de la contratista en la Contratación de obra o prestación de servicios comerciales o adquisición de bienes muebles; o en los procedimientos de selección de la Consultora para la contratación de los servicios profesionales. A continuación se mencionan cada una de las actividades del Proceso de Selección de Contratistas:

### **1. Autorización para contratar y disponibilidad presupuestaria.**

### **2. Régimen Legal aplicable.**

2.1. Selección de Contratistas en Petróleos de Venezuela y sus Filiales.

2.2. Procedimientos de Selección bajo la Ley de Contrataciones Públicas.

2.2.1. Concurso Abierto.

2.2.1.1. Monto.

2.2.1.2. Autorización.

2.2.1.3. Plazo para la preparación de la Manifestación de Voluntad, Documento de Calificación y Oferta.

2.2.1.4. Llamado a Concurso Abierto.

2.2.1.5. Calificación de Oferentes, Apertura y Evaluación de Ofertas.

2.2.2. Concurso Cerrado.

2.2.2.1. Montos.

2.2.2.2. Autorización.

2.2.2.3. Plazo para la Preparación de Ofertas.

2.2.2.4. Invitación a presentar Ofertas.

2.2.2.5. Recepción de Ofertas.

2.2.2.6. Recepción, Apertura y Evaluación de las Ofertas.

2.2.3. Contratación Directa – Consulta de Precios.

2.2.3.1. Mecanismos de Selección.

2.2.3.2. Contratación Directa – Consulta de Precios.

2.2.3.2.1. Recepción, Apertura y Evaluación de Ofertas- Otorgamiento.

2.2.3.3. Contratación Directa, Independiente del Monto, en el caso de obras, servicios o adquisiciones que por razones de interés general deban ser ejecutados en un plazo perentorio no mayor de 180 días.

### **Proceso de selección de Contratista.**

3. Procedimientos de selección de la contratista.

3.1. Disposiciones comunes a los procedimientos de selección de la Contratista.

### **Compromiso de Responsabilidad Social en los Procesos de Contratación.**

4. Compromiso de Responsabilidad Social en la Contratación de Petróleos de Venezuela S.A. y sus Filiales.

4.1. Inserción del compromiso de responsabilidad social en la contratación.

4.2. Tratamiento del compromiso de responsabilidad social del programa EPS.

4.3. Análisis del compromiso de responsabilidad social en la contratación.

#### **Administración de Contrato.**

5. Política de Pago.

#### **Cierre Administrativo del Contrato y Evaluación de actuación de la Contratista.**

6. Cierre Administrativo del Contrato.

7. Evaluación de Actuación o Desempeño de la Contratación.

#### **Autorización para contratar y disponibilidad presupuestaria**

Todo procedimiento de contratación requiere estar incluido en la Programación Anual de Contratación y la aprobación del Nivel de Delegación de Autoridad correspondiente.

Además todo procedimiento de contratación se podrá iniciar aun cuando no se cuente con la respectiva disponibilidad presupuestaria, condicionando el otorgamiento de la Buena Pro o adjudicación del contrato, según corresponda, a la disponibilidad de los fondos necesarios para honrar los compromisos a ser adquiridos con la Contratista o Consultora, que corresponda.

### **Régimen Legal aplicable**

Para la selección de la empresa Contratista o de Consultoría se utilizará el procedimiento que corresponda, según el régimen legal aplicable al objeto de la contratación, tomando en consideración la naturaleza, el monto estimado y las demás condiciones de la ejecución de la obra, la prestación del servicio comercial o la adquisición del bien mueble; o de la Normativa Interna de PDVSA y sus Filiales para la contratación de los servicios profesionales.

### **Proceso de selección de Contratista**

La Gerencia Contratante es responsable por la preparación de las especificaciones del bien mueble, obra, servicio comercial o profesional contratar. Estas especificaciones normalmente son de carácter técnico, forman parte de los pliegos de licitación o condiciones de participación y sirven de fundamento para la elaboración de “Presupuesto Base” o “Estimado de Costos Interno”; así como para la verificación de la disponibilidad presupuestaria requerida para su ejecución. Para la adquisición de un bien mueble, la ejecución de una obra o la prestación de un servicio, se requiere la elaboración de un contrato.

### **Compromiso de Responsabilidad Social en los Procesos de Contratación**

Realizar Aporte al Fondo Social consiste en el aporte monetario que realizan voluntariamente las Contratistas o Consultoras al Fideicomiso constituido por PDVSA, para contribuir al desarrollo socioeconómico de las comunidades.

La oferta de las empresas Contratistas o Consultoras interesadas en participar en los procesos de contratación de PDVSA y sus Filiales, incluyendo a las Empresas Mixtas, debe incluir tres (3) componentes: Técnico, Social y Económico. El componente Social, es de obligatorio cumplimiento, tanto para las EPS (Empresas de Producción Social), como para las EPEPS (Empresas Promotoras de Empresas de Producción Social).

### **Administración de Contrato**

La administración del contrato estará a cargo de la Gerencia Contratante, quien tendrá la responsabilidad plena por el control y seguimiento de la ejecución de la obra, prestación de los servicios comerciales o profesionales o entrega de los bienes objeto de dicho contrato; así como de la recepción, cierre administrativo y firma del documento de finiquito, salvaguardando los intereses de Petróleos de Venezuela y sus Filiales. La Gerencia Contratante o Filial debe aplicar la política corporativa de efectuar pagos a proveedores y contratistas en un lapso no mayor de treinta (30) días calendario.

### **Cierre Administrativo del Contrato y Evaluación de actuación de la Contratista**

El cierre del Contrato en los términos técnicos, económicos y administrativos tiene por objeto; pagar todas las obligaciones pendientes, liberar las garantías de ejecución y realizar la evaluación final de actuación de la Contratista.

## **PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN DE CONTRATISTAS**

La Gerencia Contratante, previo al inicio de la contratación, debe definir los parámetros de selección de Contratistas de acuerdo con la naturaleza, complejidad, magnitud y medidas o políticas que en materia de desarrollo económico y social haya establecido el Ejecutivo Nacional y Petróleos de Venezuela, S.A., y sus Filiales, para la ejecución de obra, el suministro de bienes muebles o la prestación de servicios comerciales; tales como: tipo de actividad, nivel estimado de contratación, elementos del compromiso de responsabilidad social y estrategia de contratación, con la finalidad de determinar la modalidad de selección de la Contratista que aplica en cada caso, según las disposiciones de la Ley de Contrataciones Pública. Las modalidades de selección de contratistas, son las siguientes:

- **CONCURSO ABIERTO**

Es la modalidad de selección pública del contratista, en la que pueden participar personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley de Contrataciones Públicas, su Reglamento y las condiciones particulares inherentes al pliego de condiciones.

### **Procedencia del Concurso Abierto**

Debe procederse por Concurso Abierto o Concurso Abierto Anunciado Internacionalmente:

1. En el caso de adquisición de bienes o contratación de servicios, si el contrato a ser otorgado es por un monto estimado superior a veinte mil unidades tributarias (20.000 UT).
2. En el caso de construcción de obras, si el contrato a ser otorgado es por un monto estimado superior a cincuenta mil unidades tributarias (50.000 UT).

### **Mecanismos del Concurso Abierto**

El Concurso Abierto podrá realizarse bajo cualquiera de los siguientes mecanismos:

1. Acto único de recepción y apertura de sobres contentivo de: manifestación de voluntad de participar, documentos de calificación y ofertas. En este mecanismo la calificación y evaluación serán realizadas simultáneamente. La descalificación del oferente, será causal de rechazo de su oferta.
2. Acto único de entrega en sobres separados de manifestaciones de voluntad de participar, documentos de calificación y oferta, con apertura diferida. En este mecanismo, se recibirán en un sobre por oferente las manifestaciones de voluntad de participar, así como los documentos necesarios para la calificación, y en sobre separado las ofertas, abriéndose sólo los sobres que contienen las manifestaciones de voluntad de participar y los documentos para la calificación. Una vez efectuada la calificación, la Comisión de Contrataciones notificará,

mediante comunicación dirigida a cada uno de los oferentes, los resultados y la celebración del acto público de apertura de los sobres contentivos de las ofertas a quienes calificaron y la devolución de los sobres de ofertas sin abrir a los oferentes descalificados. La calificación debe realizarse en un lapso de dos (2) días hábiles contados a partir de la recepción de los documentos.

3. Actos separados de entrega de manifestaciones de voluntad de participar, los documentos necesarios para la calificación y de entrega de sobre contentivo de la oferta. En este mecanismo de actos separados, deben recibirse en un único sobre por oferente, las manifestaciones de voluntad de participar y los documentos necesarios para la calificación. Una vez efectuada la calificación, la Comisión de Contrataciones, notificará, mediante comunicación dirigida a cada uno de los oferentes, los resultados, invitando solo a quienes resulten preseleccionados a presentar sus ofertas, en un lapso de cuatro (4) días hábiles para la contratación de bienes y servicios, y seis (6) días hábiles en el caso de la contratación de obras. En los Concursos Públicos Anunciados Internacionalmente este lapso será de doce (12) días hábiles. La notificación se acompañará con el pliego de condiciones para preparar las ofertas.

En los mecanismos anteriores la evaluación de las ofertas y la elaboración del informe de recomendación para la adjudicación, se

cumplirá en un lapso de cuatro (4) días hábiles para la contratación de bienes y servicios y de once (11) días hábiles en el caso de contratación de obras, contados a partir de la recepción y apertura del sobre.

### **Publicación del Llamado**

Las publicaciones del llamado a Concurso Abierto, se realizarán durante dos (2) días continuos, en uno de los diarios de mayor circulación nacional y uno de la localidad donde se vaya a suministrar el bien o servicio, o ejecutar la obra. Adicionalmente los sujetos a que alude la Ley de Contrataciones Públicas, divulgarán el llamado a través de su portal web oficial y diferentes medios alternativos de difusión.

### **Contenido del Llamado de Participación**

En el llamado a participar debe indicarse:

1. El objeto de la participación.
2. La identificación del órgano o ente contratante.
3. La dirección, dependencia, fecha a partir de la cual estará disponible el pliego de condiciones, horario, requisitos y su costo si fuere el caso.
4. El sitio, día, hora de inicio del acto público, o plazo, en que se recibirán las manifestaciones de voluntad de participar en la contratación y documentos para la calificación.
5. El mecanismo a utilizar en el procedimiento de Concurso Abierto.
6. Las demás que se requieran.

### **Entrega de la Manifestación de Voluntad y Ofertas**

Las manifestaciones de voluntad de participar y las ofertas, serán entregadas a la Comisión de Contrataciones debidamente firmadas y en sobres sellados, en acto público a celebrarse al efecto. En ningún caso, deben admitirse ofertas después de concluido el acto.

### **Concurso Abierto Anunciado Internacionalmente**

Para esta modalidad, el llamado a participar es publicado en un diario de circulación nacional, sin perjuicio de ser publicado adicionalmente en medios internacionales, en el que puede participar personas naturales y jurídicas constituidas y domiciliadas en Venezuela o en el extranjero. Los sujetos a que alude la Ley de Contrataciones Públicas, divulgarán el llamado a través de su portal web oficial y diferentes medios alternativos de difusión.

El concurso abierto anunciado internacionalmente se efectuará utilizando el sistema de precalificación señalados en los numerales 2 y 3 del artículo 57 de LCP, establecido para los mecanismos de concurso abierto que lo contemplen. Una vez efectuada la calificación, la cual debe realizarse en un lapso de cinco (5) días hábiles contados a partir de la recepción de los documentos, la Comisión de Contrataciones, notificará, mediante comunicación dirigida a cada uno de los oferentes, los resultados y la celebración del acto público de apertura de los sobres contentivos de las ofertas a quienes calificaron y la devolución de los sobres de ofertas sin abrir a los oferentes descalificados. Los lapsos para la

evaluación de las ofertas deben ser de diez (10) días hábiles. Los lapsos deben fijarse en cada caso, teniendo especialmente en cuenta la complejidad de la ejecución de obra, del suministro del bien o de la prestación del servicio.

- **CONCURSO CERRADO**

Es la modalidad de selección del contratista en la que al menos cinco (5) participantes son invitados de manera particular a presentar ofertas por el órgano o ente contratante, con base en su capacidad técnica, financiera y legal.

#### **Procedencia del Concurso Cerrado**

Puede procederse por Concurso Cerrado:

1. En el caso de la adquisición de bienes o prestación de servicios, si el contrato a ser otorgado es por un precio estimado superior a cinco mil unidades tributarias (5.000 UT) y hasta veinte mil unidades tributarias (20.000 UT).
2. En el caso de construcción de obras, si el contrato a ser otorgado es por un precio estimado superior a veinte mil unidades tributarias (20.000 UT) y hasta cincuenta mil unidades tributarias (50.000 UT).

#### **Justificación Adicional**

Puede también procederse por Concurso Cerrado independientemente del monto de la contratación, cuando la máxima autoridad del órgano o ente contratante, mediante acto motivado lo justifique, en los siguientes casos:

1. Si se trata de la adquisición de equipos altamente especializados destinados a la experimentación, investigación y educación.
2. Por razones de seguridad de Estado, calificadas como tales, conforme a lo previsto en la disposición legal que regule la materia.
3. Cuando de la información verificada en los archivos o base de datos suministrados por el RNC, los bienes a adquirir los producen o venden cinco (5) o menos fabricantes o proveedores, o si sólo cinco (5) o menos industrias están en capacidad de ejecutar las obras o prestar los servicios a contratar.

### **Requisitos para la Selección**

En el Concurso Cerrado debe seleccionarse a presentar ofertas al menos a cinco (5) participantes, mediante invitación acompañada del pliego de condiciones, e indicando el lugar, día y hora de los actos públicos de recepción y apertura de los sobres que contengan las ofertas. La selección debe estar fundamentada en los requisitos de experiencia, especialización y capacidad técnica y financiera, que sean considerados a tal fin, éstos deben constar en el acta levantada al efecto. En caso que se verifique que no existen inscritos al menos cinco (5) participantes que cumplan los requisitos establecidos para el concurso cerrado, en los archivos o la base de datos del RNC, se invitará a la totalidad de los inscritos que los cumplan.

El órgano u ente contratante atendiendo a la naturaleza de la obra, bien o servicio, procurará preferentemente la participación de medianas y pequeñas industrias, pequeños productores, cooperativas y otras formas asociativas comunitarias, naturales de la localidad donde será ejecutada la contratación.

### **Plazo para la Recepción de Ofertas**

Para esta modalidad el tiempo entre la invitación a participar y el acto de recepción y apertura de ofertas será de al menos cuatro (4) días hábiles para adquisición de bienes y servicios y seis (6) días hábiles para contratación de obras. Los lapsos para la evaluación de las ofertas deben ser de al menos tres (3) días hábiles para adquisición de bienes y servicios y seis (6) días hábiles para la contratación de obras. Estos lapsos deben fijarse, en cada caso, teniendo especialmente en cuenta la complejidad de la ejecución de obra, del suministro del bien o de la prestación del servicio.

- **CONSULTA DE PRECIOS**

Es la modalidad de selección de contratista en la que, de manera documentada, se consultan precios a por lo menos tres (3) proveedores de bienes, ejecutores de obras o prestadores de servicios.

### **Procedencia de la consulta de precios**

Se puede proceder por Consulta de Precios:

1. En el caso de adquisición de bienes o prestación de servicios, si el contrato a ser otorgado es por un precio estimado de hasta cinco mil unidades tributarias (5.000 UT).
2. En el caso de ejecución de obras, si el contrato a ser otorgado es por un precio estimado de hasta veinte mil unidades tributarias (20.000 UT).

Adicionalmente, se procederá por Consulta de Precios, independientemente del monto de la contratación, en caso de obras, servicios o adquisiciones de bienes, que por razones de interés general deban ser contratados y ejecutados en un plazo perentorio que se determinará de acuerdo a la naturaleza del plan excepcional aprobado por el Ejecutivo Nacional.

En aquellos casos que los Planes Excepcionales sean propuestos por los órganos de la administración pública nacional, deberán contar con la revisión previa de la Comisión Central de Planificación, antes de ser sometido a consideración del Ejecutivo Nacional.

### **Solicitud de cotizaciones**

En la Consulta de Precios se deberá solicitar al menos tres (3) ofertas; sin embargo se podrá otorgar la adjudicación si hubiere recibido al menos una de ellas, siempre que cumpla con las condiciones del requerimiento y sea conveniente a los intereses del órgano o ente contratante.

## **Informe de recomendación**

En la Consulta de Precios la unidad contratante será la responsable de la solicitud de ofertas, análisis y preparación del informe de recomendación, para procedimientos cuyo monto estimado sea hasta dos mil quinientas unidades tributarias (2.500 UT) para bienes y servicios, y hasta diez mil unidades tributarias (10.000 UT) para ejecución de obras.

- **CONTRATACIÓN DIRECTA**

Es la modalidad excepcional de adjudicación que realiza el órgano o ente contratante, que podrá realizarse de conformidad con la Ley de Contrataciones Públicas y su Reglamento.

### **Con acto motivado**

Se podrá proceder excepcionalmente a la Contratación Directa, independientemente del monto de la contratación, siempre y cuando la máxima autoridad del órgano o ente contratante, mediante acto motivado, justifique adecuadamente su procedencia, en los siguientes supuestos:

1. Si se trata de suministros de bienes, prestación de servicios o ejecución de obras requeridas para la continuidad del proceso productivo, y pudiera resultar gravemente afectado por el retardo de la apertura de un procedimiento de contratación.
2. Cuando las condiciones técnicas de determinado bien, servicio u obra, excluyen toda posibilidad de competencia.

3. En caso de contratos que tengan por objeto la fabricación de equipos, la adquisición de bienes o la contratación de servicios, en los que no fuere posible aplicar las modalidades de contratación, dadas las condiciones especiales bajo las cuales los fabricantes y proveedores convienen en producir o suministrar esos bienes, equipos o servicios.
4. Cuando se trate de emergencia comprobada, producto de hechos o circunstancias sobrevenidos que tiene como consecuencia la paralización total o parcial de las actividades del ente u órgano contratante, o afecte la ejecución de su competencia.
5. Cuando se trate de la ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios regulados por contratos terminados anticipadamente, y si del retardo en la apertura de un nuevo procedimiento de contratación pudieren resultar perjuicios para el órgano o ente contratante.
6. Cuando se trate de la contratación de bienes, servicios u obras para su comercialización ante consumidores, usuarios o clientes, distintos al órgano o ente contratante, siempre que los bienes o servicios estén asociados a la actividad propia del contratante y no ingresen de manera permanente a su patrimonio.
7. Cuando se trate de contrataciones que tengan por objeto la adquisición de bienes, prestación de servicios o ejecución de obras sobre los cuales una modalidad de selección de contratistas pudiera comprometer

secretos o estrategias comerciales del órgano o ente contratante, cuyo conocimiento ofrecería ventaja a sus competidores.

8. Cuando se trate de la adquisición de bienes producidos por empresas con las que el órgano o ente contratante suscriba convenios comerciales de fabricación, ensamblaje o aprovisionamiento, siempre que tales convenios hayan sido suscritos para desarrollar la industria nacional sobre los referidos bienes, en cumplimiento de planes dictados por el Ejecutivo Nacional.
9. Cuando se trata de contrataciones de obras, bienes o servicios requeridos para el restablecimiento inmediato o continuidad de los servicios públicos o actividades de interés general que hayan sido objeto de interrupción o fallas, independientemente de su recurrencia.
10. Cuando se trate de actividades requeridas para obras que se encuentren en ejecución directa por órgano y entes del Estado, y de acuerdo a su capacidad de ejecución, sea necesario por razones estratégicas de la construcción, que parcialmente sean realizadas por un tercero, siempre y cuando esta asignación no supere el cincuenta por ciento (50%) del contrato original.
11. Cuando se trate de la adquisición de bienes y contratación de servicios a pequeños y medianos productores nacionales que sean indispensables para asegurar el desarrollo de la cadena agroalimentaria.

### **Sin acto motivado**

Se procederá excepcionalmente por Contratación Directa sin acto motivado, previa aprobación de la máxima autoridad del Ministerio competente:

1. Cuando se decrete cualquiera de los estados de excepción contemplados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
2. Si se trata de bienes, productos y servicios de urgente necesidad para la seguridad y defensa de la Nación, para cuya adquisición se hace imposible la aplicación de las modalidades de selección, dadas las condiciones especiales que los proveedores requieren para suministrar los bienes, productos y servicios.
3. Si se trata de bienes, servicios, productos alimenticios y medicamentos, declarados como de primera necesidad, siempre y cuando existan en el país condiciones de desabastecimiento por no producción o producción insuficiente, previamente certificadas por la autoridad competente.

### **Emergencia comprobada**

La emergencia comprobada deberá ser específica e individualmente considerada para cada contratación, por lo que deberá limitarse al tiempo y objeto estrictamente necesario para corregir, impedir o limitar los efectos del daño grave en que se basa la calificación y su empleo será solo para atender las áreas estrictamente afectadas por los hechos o circunstancias que lo generaron, y deberá ser participada al SNC dentro de los diez (10) días hábiles

siguientes a la suscripción del contrato, anexando toda la documentación en la que se fundamenta la decisión.

Los órganos o entes contratantes deberán preparar y remitir mensualmente al órgano de control interno una relación detallada de las decisiones de contratación fundamentadas en emergencia comprobada, anexando los actos motivados, con la finalidad de que determine si la emergencia fue declarada justificadamente o si fue causada o agravada por la negligencia, imprudencia, impericia, imprevisión o inobservancia de normas por parte del funcionario del órgano o ente contratante, en cuyo caso procederá a instruir el procedimiento para determinar las responsabilidades administrativas a que haya lugar.

Los procedimientos mencionados además de ser regidos por el marco legal aplicable, se realizan de conformidad con las políticas, directrices y lineamientos establecidos por el Ejecutivo Nacional. Es importante destacar que los procedimientos de contratación utilizados por Petroquirquire, S.A han sido elaborados respetando los principios de economía, transparencia, honestidad, eficiencia, igualdad, competencia y publicidad, en concordancia con sanas prácticas de administración generalmente aceptadas.

**DISEÑO CONCEPTUAL DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CONTROL DE GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE CONTRATISTAS DE PETROQUIRQUIRE, S.A.**

Las estrategias para el mejoramiento continuo y control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas, propuesta por el Investigador incorpora la planeación y control en cada una de las actividades y procedimientos establecidos para el Proceso de Contratación, que permiten medir y evaluar la Gestión de la Gerencia de Contrataciones de Petroquiriquire, S.A., asegurando la medición de los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos y metas planeadas por la organización.

Para lograr el cumplimiento de las estrategias propuestas por el investigador, es necesario contar con un recurso humano idóneo, comprometido con cada una de las actividades que le son asignadas en cada fase del proceso, ya que de esta forma se asegura la medición del desempeño del personal para el control de gestión de la Gerencia de Contrataciones. En búsqueda del mejoramiento continuo y control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas el investigador presentó dos estrategias, las cuales se describen:

- **ESTRATEGIA 1**

Para la formulación y diseño conceptual de la estrategia 1, el investigador planteó para la Gerencia de Contratación de Petroquiriquire, S.A., una Gestión basada en la aplicación de indicadores. Para este caso los indicadores serían

de eficacia y los de eficiencia, porque se pueden aplicar al funcionamiento global del proceso.

Los indicadores de eficiencia y eficacia son indicadores de resultados del proceso y permiten medir las variaciones habituales que se producen en el proceso y también las acciones de mejora.

El diagnóstico basado es un diagnóstico especializado y no en uno convencional, el cual persigue:

- Identificar posibles obstáculos que puedan interferir con la operación del sistema o afectar su eficiencia.
- Establecer si están dadas las condiciones necesarias en la organización para que el Proceso de Selección de Contratistas pueda operar adecuadamente y contribuir al desarrollo de la organización.
- Identificar aquellas variables del Proceso de Selección de Contratistas que deben ser sometidas a control y seguimiento como base para preservar la capacidad operativa de la organización.

La planificación y el control debe estar vinculadas, donde la planificación busca comprobar que todos los individuos que trabajan en grupos conozcan los propósitos y objetivos del mismo y los métodos para alcanzarlos.

En cuanto al control, ayuda a la gerencia a identificar los problemas y así poner en práctica técnicas de control para los correctivos o planes de contingencia para cualquier eventualidad y cumplir los objetivos.

Una vez establecido lo anterior, se plantearon las estrategias con base en la planificación y control, en búsqueda del mejoramiento continuo para el control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas. Se establecieron cuatro pasos para el logro eficaz del proceso, tales como:

- Paso 1: Definir la forma de ejecutar el Proceso de Selección de Contratistas.
- Paso 2: Ejecutar las actividades del proceso.
- Paso 3: Comprobar que el proceso se ha desarrollado según lo establecido.
- Paso 4: Garantizar que la próxima repetición del proceso se va a desarrollar de acuerdo con las instrucciones.

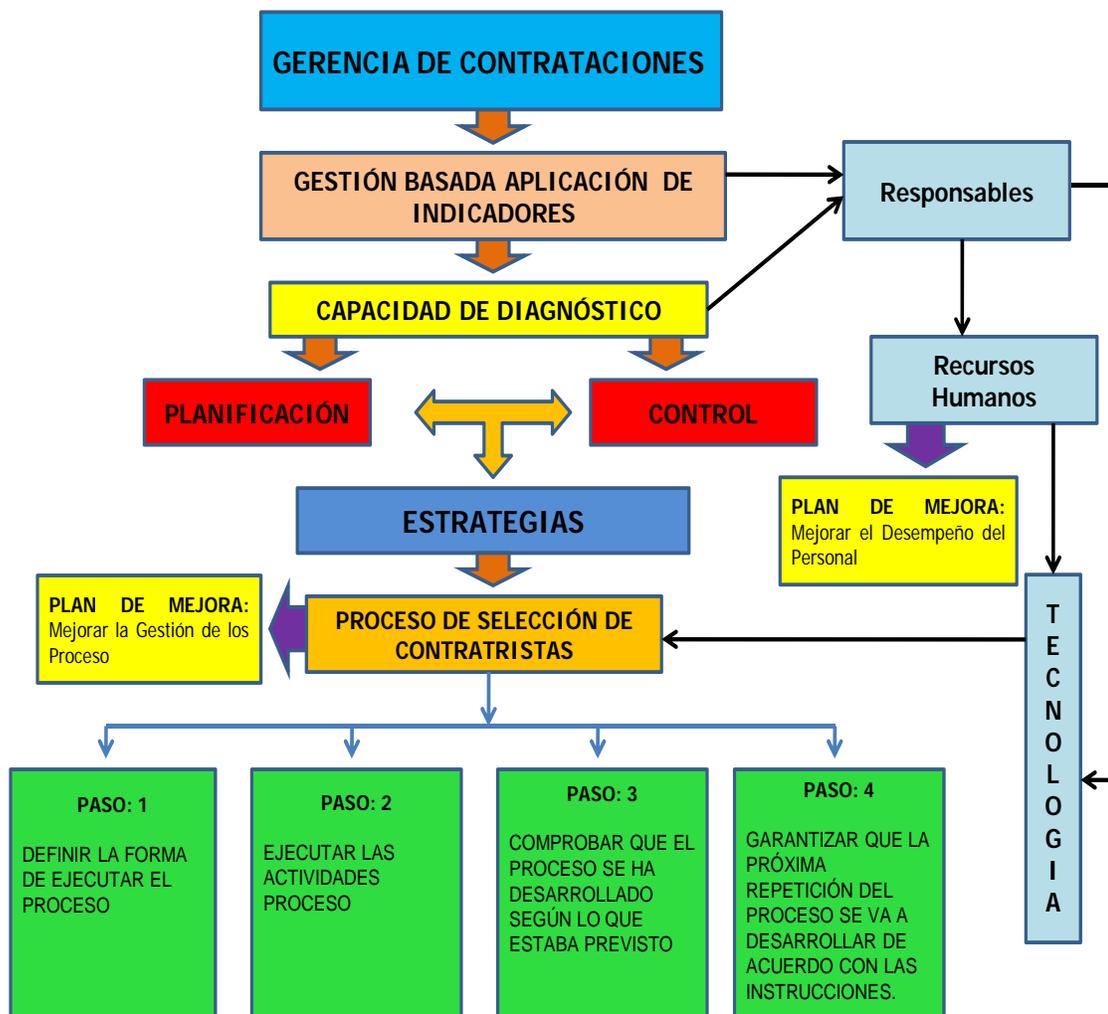
### **Ventajas del mejoramiento continuo del Proceso de Selección de Contratistas**

Integrar y alinear el Proceso de Selección de Contratistas va para permitir el logro de los resultados planificados, tales como:

- Eficacia-eficiencia.

- Identificar oportunidades de mejoras.
- Mejores resultados coherentes y predecibles.
- Identificar los destinatarios del proceso.
- Eliminar tareas que no añaden valor agregado.

De esta forma, se realiza correctivos necesarios para lograr la mejor utilización de los recursos y así medir las actividades realizadas con base en las estrategias con miras al cumplimiento de los objetivos y metas planeados por la organización. (Ver figura 3)



**Figura 3. Estrategia 1 para el Mejoramiento y Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A. Diseño: El Investigador (2011)**

- **ESTRATEGIA 2**

Igual a la estrategia conceptual 1, el investigador incorporó la planificación y el control dentro del proceso, ya que son importantes para asegurar la consecución y cumplimientos de los objetivos, políticas y estrategias de la

organización. Para el control de gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A. se implementó la estrategia con base en la planificación y control a mediano plazo, que implica que cada departamento logre sus objetivos con eficacia y eficiencia, e intenta asegurar las tareas específicas de cada puesto adecuadamente. Las estrategias establecidas por el investigador fueron:

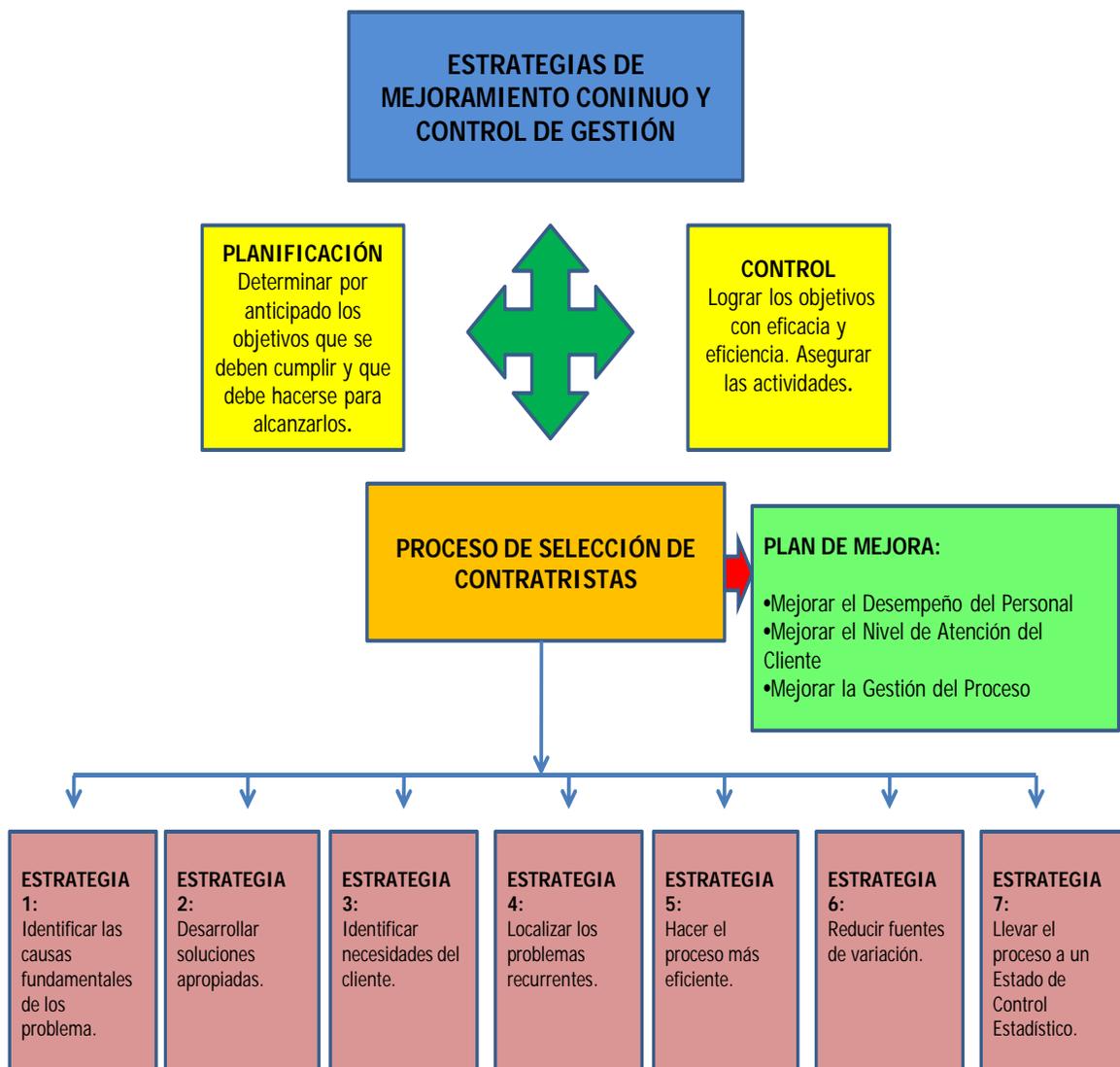
1. Identificar las causas fundamentales de los problemas.
2. Desarrollar soluciones apropiadas.
3. Identificar las necesidades y preocupaciones del cliente.
4. Localizar los problemas recurrentes (para identificar donde y cuando ocurren o no ocurren los problemas).
5. Hacer el proceso más eficiente.
6. Reducir fuentes de variación.
7. Llevar un proceso a un Estado de Control Estadístico.

Estas estrategias pueden ser abordadas selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellas. Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente.

En cuanto a las mejoras abordadas para el proceso, a continuación mencionamos:

- **Mejorar el Proceso:** requiere de la incorporación de indicadores de eficacia y eficiencia, para medir que los resultados estén establecidos dentro de los límites de variabilidad establecidos. Variabilidad fuera de límites supone rechazo de los resultados del proceso.
- **Mejorar el Desempeño del Personal:** se debe trazar adecuadamente normas claras, donde todos los empleados de la organización se sientan comprometidos con las mismas, para ello es necesario desarrollar mecanismos y criterios de evaluación adecuados, que ayuden a detectar las desviaciones de forma anticipada
- **Mejorar el Nivel del Cliente:** viene dado por el proceso, ya que es el proceso el que condiciona la satisfacción del cliente y por tanto la probabilidad de que en un futuro sigan contando con la organización.

En la figura 4, se muestra la estrategia conceptual 2, para el mejoramiento continuo y control de gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A.



**Figura 4. Estrategia 2, para el Mejoramiento y Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A. Diseño: El Investigador (2011)**

Ahora bien, incorporado el Proceso de Contratación de obras y/o servicios dentro de los dos Diseños Conceptual de Estrategias se garantiza integralmente las condiciones más convenientes para la empresa mixta Petroquiriquire, S.A., haciendo énfasis en los siguientes parámetros de evaluación:

- Calidad.
- Precio.
- Tiempo de Entrega.
- Contenido Nacional.
- Participación y Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME's) y Cooperativas /EPS.
- Programa de Empresas de Producción Social (EPS).
- Servicios Post-Venta.

Los procedimientos de contratación dentro del Diseño Conceptual de la Estrategia para el Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A., quedan fundamentados en los principios establecidos en la Ley de Licitaciones vigente: economía, transparencia, honestidad, eficiencia, igualdad, competencia y publicidad.

En tal sentido, las contrataciones deben realizarse con personas naturales o jurídicas, con comprobada capacidad legal, técnica y financiera, establecidas en concordancia con las políticas el Estado, garantizando satisfacer las necesidades de PDVSA y sus Filiales.

## **DISEÑO CONCEPTUAL DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE CONTRATISTAS DE PETROQUIRIQUIRE, S.A.**

Diagnosticada la situación actual de la Gerencia de Contratación de Petroquiriquire, S.A. (región Oriente), se Diseñó Conceptualmente un Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A.

Toda organización que realiza actividades agrupadas entre sí, ejecuta y desarrollo procesos (los cuales deben obtener resultados), por ello, es necesario centrar su atención sobre áreas de resultados. Los resultados son necesarios conocer y analizar para el control del conjunto de actividades, y para conducir a la organización hacia el logro de objetivos establecidos. En tal sentido, las organizaciones deben contar con una herramienta para controlar las actividades que realizan, para poder actuar y tomar medidas correctivas. De ahí, la importancia del control, ya que a través de esta función se vigila el avance y se corrigen errores. La figura 5 muestra un ejemplo de un proceso para garantizar el cumplimiento de las actividades planeadas en cada etapa del proceso.



Figura 5. Ejemplo de un Proceso para garantizar el cumplimiento de las actividades.  
Diseño: El investigador (2011)

El Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiquire, S.A., presentado por el investigador permite a la Gerencia de Contratación de Oriente a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, y además le permite el control de la gestión orientada hacia la obtención de los objetivos establecidos.

En la figura 7, se muestra el Mapa de Proceso del **Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiquire, S.A.**, diseñado para medir y evaluar la gestión de la Gerencia de Contratación de Oriente, Identificando las desviaciones antes de que ocurran y estableciendo controles de mejoramiento continuo desde que inicia hasta que finaliza el proceso.

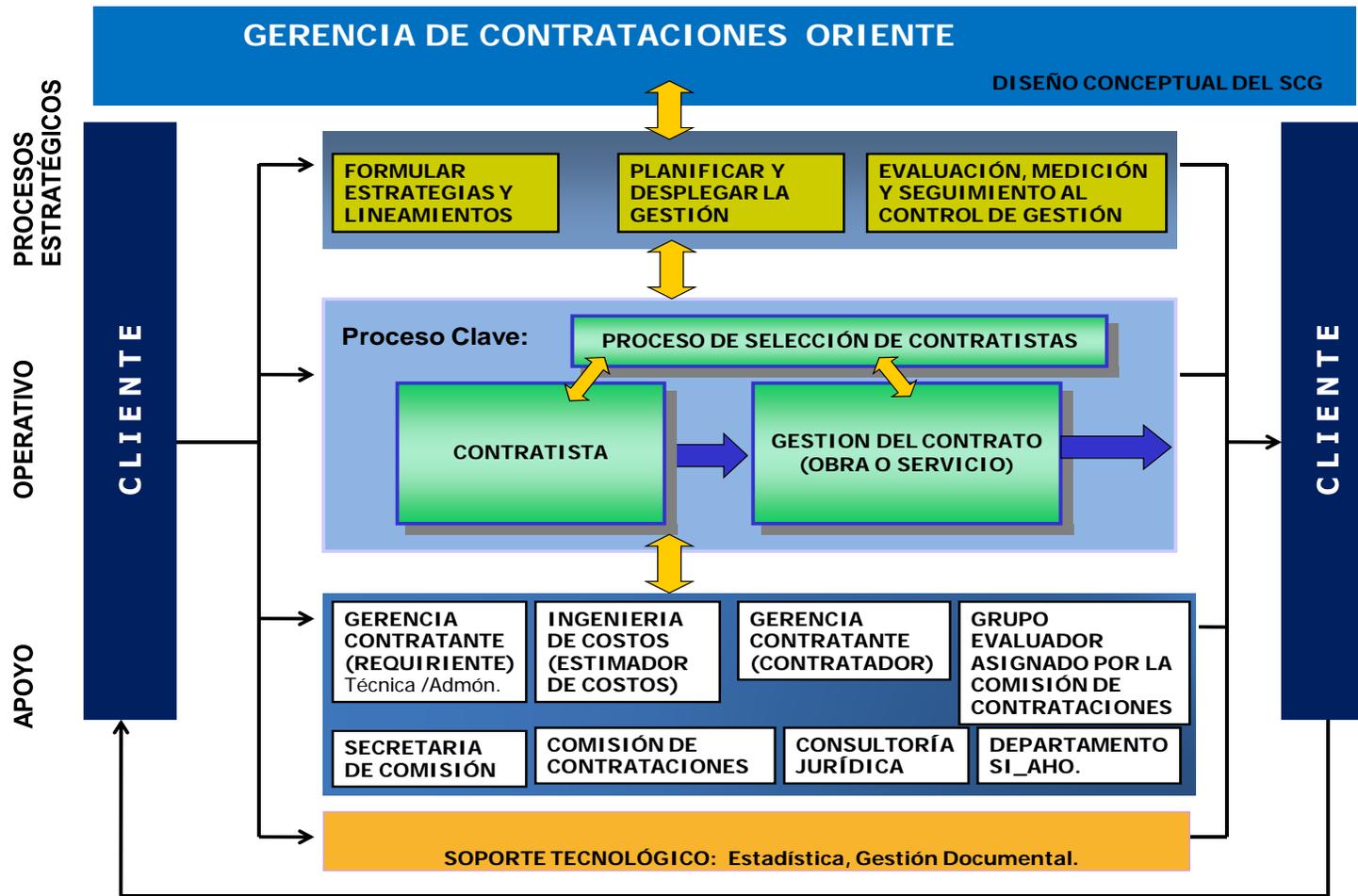


Figura 6. Mapa de Proceso del Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A. Diseño: El Investigador (2011)

El punto de partida fue diagnosticar las variaciones del proceso y las áreas críticas que necesitan control de las actividades para obtener resultados deseados. El Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A, no solo contempla el proceso como tal, sino también las diferentes áreas interrelacionadas con el proceso para garantizar que la empresa realice todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos deseados según lo planeado.

Para el diseño fue tomado en cuenta los siguientes procesos:

- **Estratégicos:** Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- **Operativos:** De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos. Para identificar los procesos operativos es necesario conocer las actividades de transformación de los insumos para la producción de los servicios o productos que el sistema tiene como propósitos.
- **De apoyo:** procesos cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Por consiguiente, la estructura del proceso se logra alinear con la política y la estrategia de la organización, e introduce las mejoras necesarias para los diferentes grupos de interés.

Los elementos que describen al proceso dentro del Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A, son:

1. **Salida y Flujo de Salida del Proceso:** Es lo que genera el proceso.
2. **Destinatarios del Flujo de Salida:** Es el conjunto de personas que reciben lo que les llega desde el proceso en forma de salida.
3. **Los Intervinientes del Proceso:** son las personas que desarrollan la secuencia de actividades del Proceso de Selección de Contratistas.
4. **La Secuencia de Actividades:** es la descripción de las acciones que tienen que realizar los intervinientes del proceso, tal como se puede observar en el diagrama de actividades del Proceso de Selección de Contratistas. (ver figura 7)
5. **Los Recursos:** son todos aquellos elementos materiales o de información que el proceso consume o necesita utilizar para poder generar la salida.
6. **Y los Indicadores:** son mediciones del funcionamiento de un proceso, y dentro del Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión, se sugirió el indicador de la eficacia porque permite medir lo bien o lo mal de un proceso y el indicador de la eficiencia, porque permiten medir el consumo de recurso del proceso.

El investigador incorporó una serie de indicadores de medición a las áreas críticas en concordancia con las metas fijadas, para el control de la gestión del

proceso de selección de contratistas (ver tabla 3, capítulo 3 - Marco Metodológico).

Dentro del Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas propuesto para Petroquiriquire, S.A., se contempla los siguientes Aspectos Generales de la Contratación:

- **Documentos que forman parte del contrato**

A los efectos de la formalización de los contratos los órganos o entes contratantes deberán contar con la siguiente documentación:

1. Acta o documento donde se señale la fecha de inicio de la ejecución de la obra o el suministro de bienes o servicios.
2. Solvencias y garantías requeridas.
3. El pliego de condiciones y la oferta.
4. Cronograma de desembolso de la contratación, de ser necesario.
5. Documentación legal de la persona natural o jurídica.
6. Certificados que establezcan las garantías respectivas y sus condiciones.

- **Firma del contrato**

El lapso máximo para la firma del contrato será de ocho (8) días hábiles contados a partir de la notificación de la adjudicación.

- **Control del contrato**

Los órganos o entes contratantes, una vez formalizada la contratación correspondiente, deberán garantizar a los fines de la administración del contrato, el cumplimiento de las obligaciones contraídas por las partes, estableciendo controles que permitan regular los siguientes aspectos:

1. Cumplimiento de la fecha de inicio de la obra o suministro de bienes y servicios.
2. Otorgamiento del anticipo, de ser aplicable.
3. Cumplimiento del compromiso de responsabilidad social.
4. Supervisiones e inspecciones a la ejecución de obras o suministro de bienes y servicios.
5. Modificaciones en el alcance original y prórrogas durante la ejecución del contrato.
6. Cumplimiento de la fecha de terminación de la obra o entrega de los bienes o finalización del servicio.
7. Finiquitos, Pagos parciales o final.
8. Evaluación de actuación o desempeño del contratista.

- **Mantenimiento de las condiciones**

En los contratos adjudicados por la aplicación de las modalidades previstas en la Ley de Contrataciones Públicas, debe mantenerse lo contemplado en el pliego de condiciones y en la oferta beneficiaria de la adjudicación.

- **Cesiones**

El contratista no podrá ceder ni traspasar el contrato de ninguna forma, ni en todo ni en parte, sin la previa autorización del órgano o ente contratante, quien no reconocerá ningún pacto o convenio que celebre el contratista para la cesión total o parcial del contrato, y lo considerará nulo en caso de que esto ocurriera.

- **Nulidad de los contratos**

El órgano o ente contratante deberá declarar la nulidad de los contratos en los siguientes casos:

1. Cuando se evidencie suficientemente que la adjudicación se otorgó indebidamente o de forma irregular.
2. En los contratos para cuya celebración la Ley exija para su adjudicación la aplicación de las modalidades de Concurso Abierto o Concurso Cerrado y se celebren sin seguir estos mecanismos.
3. Cuando los contratos se aparten o difieran de las condiciones establecidas en los respectivos pliegos de condiciones y de las ofertas beneficiarias de la adjudicación.

En cuanto a las actividades que constituyen el Proceso de Selección de Contratistas, permiten centrar su atención sobre áreas de resultados, que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades. Para lo anterior, el investigador diseñó un Diagrama de Proceso donde se

representan cada una de las actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Unos de los aspectos más importantes para la elaboración del Diagrama de Proceso, fue la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución. (Ver figura 7).

El Diseño del Diagrama de Proceso, facilita la interpretación de las actividades en su conjunto, a través de la percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, mostrando las entradas y salidas necesarias del Proceso de Selección de Contratistas y estableciendo los límites del mismo. De esta manera, se puede mostrar a su vez, como estos se relacionan con los diferentes actores que participan en el Proceso de Selección de Contratistas.

Por consiguiente se puede observar como se lleva a cabo una descripción de las actividades de manera gráfica, y la manera como cada una de las actividades se vinculan con el responsable de llevarlas a cabo. Un aspecto importante en la elaboración del Diagrama de Proceso fue ajustar el nivel de detalle de la descripción y por tanto la documentación, sobre la base de la eficacia de los procesos. En cuanto a la documentación relacionada con el Proceso de Selección de Contratistas, se logra asegurar que el proceso se planifique, controle y se ejecute eficazmente. Lo anterior, permitirá recoger la información necesaria para la toma de decisiones y para evaluar y medir el cumplimiento del proceso.

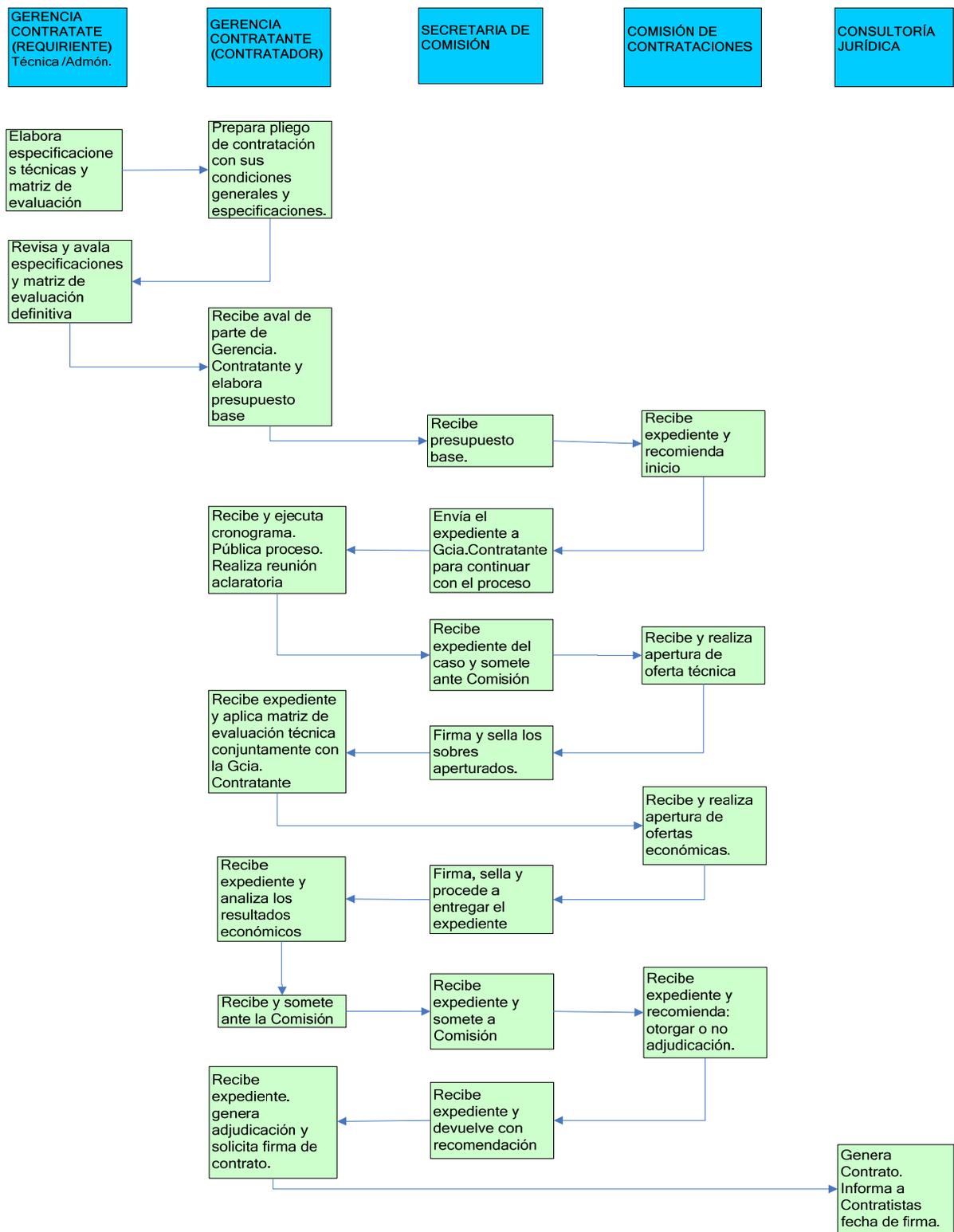


Figura 7. Diagrama de Actividades del Proceso de Contratistas. Diseño: El Investigador (2011)

Fue necesario considerar que el diseño, la gestión y la mejora del proceso, deben estar liderados mediante una implicación directa de los líderes de la organización. En tal sentido, la Gerencia de Contratación de Oriente y las personas de la organización deben estar comprometidas con el Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión del el Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A. para el logro de objetivos establecidos, por tanto, debe asegurarse que las personas responsables de cada una de las actividades relacionadas con el Procesos de Selección de Contratistas, reciban la formación pertinente del proceso, antes de sus implantación.

Dentro de este contexto, el Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A. comprende cuatro grandes pasos:

- Identificación y secuencia del Proceso de Selección de Contratistas.
- La descripción del proceso.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que se obtienen, es decir, la obtención de los objetivos establecidos.
- La mejora del proceso con base en el seguimiento y medición realizada.

Cada uno de los pasos antes citados, facilitan el entendimiento de dicho enfoque y la manera de hacerlo efectivo en cualquier Sistema de Control de Gestión.

Posterior al diseño es preciso determinar como se implantará, que recursos se necesitan y que cambios organizacionales condicionaran su aplicación. La implantación y puesta en marcha es responsabilidad de la Alta Dirección y la Gerencia de Contrataciones de Oriente. Se requiere realizar programas de capacitación y preparación al equipo de trabajo que desarrolla el conjunto de actividades, para captar un personal preparado e idóneo y responsable con cada una de las actividades que realiza, y que permita la obtención de buenos resultados de acuerdo a las metas, objetivos, políticas y estrategias de la organización.

Finalmente, el Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión para el Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A. va permitir alinear e integrar el proceso con las diferentes áreas de éxito: estratégicas, operativas y de apoyo, para obtener un proceso más eficiente y controlando las variaciones que pudieran surgir y llevando al proceso a un estado de control estadístico para evaluar los resultados alcanzados. Además el diseño propuesto por el investigador ayuda aumentar la participación por todo el equipo que representa las diferentes áreas o departamentos de apoyo al Proceso de Selección de Contratistas.

## **CAPÍTULO VII**

### **EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

Una vez finalizado el proyecto de estudio mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información establecidas en el Capítulo III – Marco Metodológico y el análisis posterior de la información obtenida del Departamento de Auditoría, y de la confrontación de los datos emanados de la recopilación documental, entrevista no estructurada y la observación directa, indispensables para el Diseño Conceptual de un Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A., se diagnosticaron una serie de conclusiones que permitieron el cumplimiento de los objetivos planteados en éste Proyecto Especial de Grado.

El Diseño Conceptual de un Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A., basado en la incorporación de procesos estratégicos, procesos operativos y de apoyo, demostró la viabilidad y eficiencia del diseño como instrumento de medición y control de gestión del Proceso de Selección de Contratistas, elaborado dentro de las normas, procedimientos, lineamientos, políticas, misión, objetivos y estrategias de la empresa mixta. La implementación y puesta en marcha del diseño debe quedar bajo la responsabilidad de la Alta Dirección de la Organización, y bajo la supervisión, seguimiento y control de la Gerencia de Contrataciones.

Es necesario implementar las estrategias propuestas por el investigador, que por medio de un diagnóstico anticipado, proporcione indicios de una supervisión adecuada, para la Gerencia de Contrataciones de Oriente, y así contribuir a la identificación de variaciones en la secuencia de las actividades realizadas, implementando mecanismos y herramientas para el mejoramiento continuo y control de gestión del proceso.

El Diseño Conceptual de un Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A., aparte de tener la capacidad de medir y controlar el proceso desde que inicia hasta que finaliza, también sirve de base para efectuar el seguimiento de la evolución del proceso, agrupándolos en una base de información documentada y sistematizada sobre las actividades, procedimientos, y marco legal y normativo correspondiente para cada proceso de adjudicación a contratistas, lo que demuestra su efectividad.

De igual manera, el diseño conceptual del Sistema de Control de Gestión propuesto por el autor, demostró que puede abordar de forma estructura e integrada el conjunto de elementos y componentes que forman parte del proceso, lo que demuestra su efectividad.

Debido a la problemática presentada en los procesos adjudicados durante el año 2010, fue necesario evaluar la Gestión de la Gerencia de Contrataciones y las unidades involucradas con el Proceso de Selección de Contratistas, y el

soporte tecnológico con que cuentan, considerando el recurso humano y las tecnologías incorporadas al Diseño Conceptual Sistema de Control de Gestión, lo que demostró que los resultados obtenidos favorecen al diseño propuesto.

Es importante señalar que el diseño puede ser implementado por otras organizaciones que desarrollan y ejecutan el Proceso de Contratación de obras y/o prestación de servicios, bajo las modalidades de selección: Concurso Abierto, Concurso Cerrado, Contratación Directa y Consulta de Precios, demostrando la efectividad del desarrollo del proceso y del personal o grupo de trabajos relacionados con el Proceso de Selección de Contratistas y permitiendo la efectividad de las políticas de saneamiento en el proceso.

Para la organización como para los usuarios será beneficioso contar con la implantación del Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión, porque el proceso de selección de contratistas será ejecutado dentro de una planificación adecuada para la consecución de los objetivos y metas establecidas.

## CONCLUSIONES

Tomando en cuenta los resultados obtenidos a lo largo de la evaluación del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A., y de acuerdo a los objetivos que se plantearon en este Trabajo Especial de Grado, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Con base en los procedimientos de auditoría desarrollados por la empresa mixta Petroquiriquire, S.A. y según los resultados obtenidos de las desviaciones encontradas en cada fase del Proceso de Selección de Contratistas para la ejecución de obras y/o servicios, se concluye que el control asociado al proceso no son adecuados y/o suficientes para mitigar el riesgo de incumplimiento de la Ley de Contrataciones Publicas y su Reglamento, Ley de la Contraloría General de la República y sus Normas Generales de Control Interno y/o Normativa interna de PDVSA.
- La falta de una planificación adecuada y la ausencia de control por parte de la Gerencia de Contrataciones sobre los procesos adjudicados conlleva a el otorgamiento de procesos a Contratistas por encima de su capacidad financiera, duplicidad en los servicios u obras contratadas, sanciones por parte de Estado debido a la omisión de información,

desactualización del estatus de los procesos, disparidad en comparación con la información manejada por la Comisión de Contrataciones.

- En cada etapa del Proceso de Selección de Contratistas, se incluyen actividades preliminares e indispensables para seguir los procedimientos de selección de la contratista en la Contratación de obra o prestación de servicios comerciales; o en los procedimientos de selección de la Consultora para la contratación de los servicios profesionales. No obstante, la premura en la adjudicación de los procesos y la falta de asesoramiento, arrojó la realización de actos motivados sin justificar su procedencia de acuerdo a los supuestos establecidos en la Ley.
- Los procedimientos del proceso de contratación están regidos por el marco legal aplicable, se realizan de conformidad con las políticas, directrices y lineamientos establecidos por el Ejecutivo Nacional. Las modalidades de selección de contratación son: Concurso Abierto, Concurso Cerrado, Contratación Directa y Consulta de Precios. Sin embargo, se determinó la adjudicación de procesos a través de la modalidad directa o concurso privado, lo cual según la cuantía y las características aplicaban otro tipo de modalidad.

- El Diseño Conceptual de estrategias para el mejoramiento continuo y control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A. permiten definir la forma de ejecutar el proceso, así como la ejecución eficaz de sus actividades, y aseguran el desarrollo del proceso según lo establecido. Para lograr el cumplimiento de las estrategias establecidas fue necesario la incorporación de la planificación y el control dentro del proceso.
- El Diseño Conceptual de un Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas de Petroquiriquire, S.A., propuesto por el investigador permite medir y evaluar el control de gestión del proceso, para el logro de los objetivos, políticas y estrategias establecidas por la organización. Para lo anterior fue necesario integrar en un conjunto interrelacionado el proceso, el recurso humano y la tecnología, con la incorporación de herramientas que ayudan al mejoramiento continuo y control de gestión del proceso. Este diseño, permite resultados confiables (estadísticos) y brinda información documentada y sistematizada para la toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

En función de los resultados y conclusiones obtenidas en éste Proyecto Especial de Grado, se sugiere lo siguiente:

- Se recomienda incorporar una planificación adecuada y un control seguro dentro del Proceso de Selección de Contratistas, para evitar variaciones en la secuencia de actividades realizadas.
- Evaluar periódicamente el desempeño del personal involucrado con el Proceso de Selección de Contratistas, a fin de detectar las desviaciones a tiempo para sus respectivas correcciones.
- Se recomienda someter todos los procesos de contratación a la modalidad que corresponda de acuerdo a la cantidad de unidades tributarias siguiendo así el cumplimiento de la Ley de Contrataciones Públicas y su Reglamento.
- Se recomienda a la Gerencia de Contratación de Petroquiriquire, S.A. poner en práctica las estrategias propuestas por el investigador, a fin de lograr el mejoramiento continuo y control de gestión del Proceso de Selección de Contratistas.

- Exhortar a la Alta Dirección y a la Gerencia de Contratación de Petroquímica, S.A. a la implementación del Diseño Conceptual del Sistema de Control de Gestión del Proceso de Selección de Contratistas, para asegurar el desarrollo del proceso de acuerdo a lo establecido y para la mayor eficiencia en la ejecución de las diferentes actividades que así lo requieran.
- Se recomienda a la Gerencia de Contratación establecer mecanismos y herramientas de control que permitan medir la gestión y los niveles de desempeño alcanzado por los empleados relacionados con el Proceso de Selección de Contratistas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfaro, Salvador. Gestión por Procesos [Documento en línea]. (Lugar de publicación desconocido), Abril, 2009 - [citado en 28 mayo, 2009].<http://www.slideshare.net/LEWI/gestion-por-procesos-business-processmanagement>

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Episteme.

Camacaro, Mailen. (1999). Diseño de un modelo de control de gestión que permita evaluar el proceso de contratación del recurso humano (administrativo-obrero). Trabajo de Grado, UCLA. Barquisimeto.

Balestrini, M. (2001). *Como se Elabora un Proyecto de Investigación*. Caracas.

Bustillo, Pedro. (2000). Programa de Gestión para evaluar la Selección de Proveedores o Contratistas oferentes en el Proceso de Licitaciones en la C.A. Energía Eléctrica de Barquisimeto. Trabajo de Grado, UCLA.

Hurtado, J. (1998). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas. Venezuela.

Hurtado de Barrera, J. (2007). *El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística*. Caracas.

López Carrizosa Francisco José. (2008). El Enfoque de Gestión por Procesos y el Diseño Organizacional - El caso antioqueño, Universidad EAFIT, Escuela de Administración – Maestría en administración, Medellín.

Mejía García, Braulio. (2006). Gerencias de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas. Bogotá.

Muñiz González, Luis. (2003). Como Implantar un Modelo de Control de Gestión en la Práctica. Madrid.

- Muzaurieta, D; Sánchez, R. Producción, Procesos y Operaciones [Documento en línea]. (Lugar de publicación desconocido), Octubre, 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/procymodela.htm>
- Pérez, Fernández de Velasco José Antonio. (1996). Gestión por Procesos – Reingeniería y Mejora de los Procesos de Empresa. Cómo mejorar simultáneamente resultados y satisfacción del cliente. ESIC. Madrid.
- Ramírez O. (2004). Diseño de un Sistema de Evaluación, Selección y Control de proveedores basado en la Norma ISO 9000. Trabajo Especial de Grado, Universidad Experimental de Guayana.
- UPEL. (2005). Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales. Caracas Autor.
- Urdaneta de Gil. (2003). Diseño de políticas para la evaluación de selección de proveedores o contratistas de materiales en la empresa C.A. Energía Eléctrica. Trabajo De Grado, Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín.
- Zorrilla, José. (1993:43). *Tipos de Investigación*. [Documento en línea] Disponible en: <http://.A/investipos.htm>