



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**DISEÑO DE UN PLAN DE OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO DE LOS
PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE LA EMPRESA MIXTA PETRODELTA,
S.A.**

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Presentado por:

Fabiana del Valle Abdelnour Zamora

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesora:
Abog. Carmen Elvira Ortiz Romero

Puerto Ordaz, noviembre de 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**DISEÑO DE UN PLAN DE OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO DE LOS
PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE LA EMPRESA MIXTA PETRODELTA,
S.A.**

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Presentado por:

Fabiana del Valle Abdelnour Zamora

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesora:
Abog. Carmen Elvira Ortiz Romero

Puerto Ordaz, noviembre de 2017

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el trabajo especial de grado presentado por la ciudadana **Fabiana del Valle Abdelnour Zamora**, para optar al grado de especialista en gerencia de proyectos, cuyo título es **Diseño de un plan de optimización del tiempo de los procesos de contratación de la empresa mixta Petrodelta, S.A.**, y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello; y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar para tal fin.

En la ciudad de Puerto Ordaz, a los 30 días del mes de noviembre de 2017.

Atentamente,

Abg.^a Carmen Elvira Ortiz Romero
C. I. V-12.795.138

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA



Maturín, 20 de mayo de 2016

Señores
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Postgrado de Gerencia de Proyectos
Ciudad

Estimados señores:

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la ingeniera **Fabiana del Valle Abdelnour Zamora**, titular de la cédula de identidad n.º 19.603.172, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de la Metodología de Gestión de Proyectos, utilizada por la Oficina de Gestión de Proyectos, de la Gerencia Ejecutiva de Planificación y Gestión Estratégica de esta Institución, para documentar y soportar los elementos de los análisis estrictamente académicos que conllevan a la realización del trabajo especial de grado: **DISEÑO DE UN PLAN DE OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE LA EMPRESA MIXTA PETRODELTA, S.A.**, como requisito para optar al título de ESPECIALISTA en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Posgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más que hacer referencia.

Ing. David Millán
Supervisor de planificación
C.I. V- 11.415.938

DEDICATORIA

A **Dios**, todopoderoso, sin cuya voluntad ni las hojas de los árboles se mueven.
A la **santísima Virgen del Valle**, mi guía espiritual.

A mis **padres, Luis e Ysmay**, ejemplos de perseverancia y constancia, por enseñarme que los valores no son piezas de museo, y, sobre todo, por el infinito amor que nos une.

A mi **hermano, Juan Luis**, por representar ese concepto, desde todo punto de vista, y siempre hemos contado el uno con el otro.

Fabiana del Valle Abdelnour Zamora

AGRADECIMIENTO

Primeramente, a **Dios** y a la **Virgen del Valle**, por permitirme un logro más. Sobran las palabras para agradecer a los profesores que, durante cada semestre, compartieron sus conocimientos, con la mejor voluntad de enseñar, dignos representantes de la **Universidad Católica Andrés Bello**.

Mis infinitas gracias al personal de la empresa mixta **Petrodelta S.A.**, por su solidaridad y compañía durante la realización de este trabajo.

Por último, y no menos importante, a la doctora **Carmen Ortiz**, gracias por todo el apoyo brindado, sus años de experiencia –en el área de trabajo– fueron esenciales durante la realización de este proyecto.

Fabiana del Valle Abdelnour Zamora



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**DISEÑO DE UN PLAN DE OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO DE LOS PROCESOS
DE CONTRATACIÓN DE LA EMPRESA MIXTA PETRODELTA, S.A.**

Autora: Fabiana del Valle Abdelnour Zamora

Asesora: Carmen Elvira Ortiz Romero

Año: 2017

RESUMEN

El mundo actual de los negocios se caracteriza por una alta competitividad que, supone para las organizaciones, la necesidad de optimizar sus procesos para ser más eficaces y eficientes, por esto, se presenta la siguiente investigación que tiene como propósito el Diseño de un Plan de Optimización del Tiempo de los Procesos de Contratación de la empresa mixta (E.M.) Petrodelta, S.A., ya que la correcta gestión de los procesos y el tiempo en que estos se generan, permite que una organización logre ser más productiva y eficaz, y debe reflejarse en su producto o servicio final. Algunas empresas han observado que sus procesos se retardan por diferentes circunstancias, un ejemplo de ello es la empresa mixta Petrodelta, S.A., la cual ha venido presentando retrasos en los procesos de contratación de sus proyectos. Para esto se trazó el objetivo general de "Diseñar una Propuesta de Mejora de la Gestión del Tiempo de los Procesos de Contratación de la empresa mixta Petrodelta, S.A., según las mejores prácticas del *Project Management Institute (PMI)*. En ese sentido, el presente trabajo se enmarca en el nivel de tipo investigación, y desarrollo, en la cual se tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse en una empresa o mercado.

Descriptores: Gestión, proceso, contratación, proyectos, fases, calidad, productividad, reducción de costos, reducción de tiempos de procesos, innovación, nuevos métodos de trabajo, aplicación de tecnología.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
INTRODUCCIÓN	13
 CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	15
1.1. Planteamiento del Problema	15
Formulación del Problema	16
Sistematización del Problema.....	16
1.2. Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos.....	17
1.3. Justificación de la Investigación	17
1.4. Alcance y Delimitaciones de la Investigación	19
 CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	20
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	20
2.2. Fundamentos Teóricos.....	22
Proyecto.....	22
Gerencia de Proyectos.....	22

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO	27
3.1. Tipo de Investigación	27
3.2. Diseño de la Investigación.....	27
3.3. Unidad de Análisis.....	28
3.4. Población y Muestra.....	28
Población	28
Muestra.....	28
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	29
3.6. Fases de la Investigación	30
Fase I: Descripción y Definición del Proyecto	30
Fase II: Diagnóstico y Evaluación	30
Fase III: Análisis de la Información	30
Fase IV: Diseño del Plan.....	31
Definición de las etapas que conforman el plan.....	31
Elaboración del plan	31
Fase V: Cierre del Proyecto	31
3.7. Operacionalización de los Objetivos	32
3.8. Aspectos Éticos.....	35
Código de Ética y Conducta Profesional del PMI.....	35
Responsabilidad	35
Respeto.....	35
Equidad.....	35
Honestidad.....	36
3.9. Matriz de Recursos de Investigación.....	39

CAPÍTULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL	41
4.1. Reseña Histórica.....	41
Regulaciones	43

Contrato de Compraventa de Hidrocarburos	44
4.2. Misión y Visión	46
Misión.....	46
Visión	46
4.3. Estructura Organizativa de la Empresa Mixta Petrodelta, S.A.	47
 CAPÍTULO V	
ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
 CAPÍTULO VI	
PROPUESTA DEL TEG	51
 CAPÍTULO VII	
EVALUACIÓN DEL PROYECTO	52
 CAPÍTULO VIII	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
8.1. Conclusiones.....	54
8.2. Recomendaciones.....	54
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
 ANEXOS	58
A Estatus del Proceso.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	pp.
1 Matriz de operacionalización de los objetivos.....	33
2 Matriz de recursos de la investigación.....	40
3 Tiempo de los procesos de contratación de la Empresa Mixta Petrodelta, S.A	50
4 Tiempo de los procesos de contratación de la Empresa Mixta Petrodelta, S.A.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		pp.
1	Estructura desagregada de trabajo (EDT/WBS)	34
2	Estructura organizativa de la empresa mixta Petrodelta, S.A.	47

INTRODUCCIÓN

El mundo actual de los negocios se caracteriza por una alta competitividad, que supone para las organizaciones la necesidad de optimizar sus procesos para ser más eficaces y eficientes. En ese sentido, la aplicación de conceptos como calidad, productividad, bajos, reducción de costos, reducción de tiempos proceso, innovación, nuevos métodos de trabajo, aplicación de tecnología, entre otros, constituyen herramientas que ayudan a la organización a ser más productivas.

Por lo tanto, para optimizar los procesos es necesario conocerlos en primer lugar, luego, aplicar herramientas, tecnología o gerencia que permitan su optimización, sin que esto implique que los procesos se vuelvan más costosos o que pierdan el control administrativo necesario que satisfaga la normativa que los regula.

De acuerdo a lo anterior, se presenta la siguiente investigación que tiene como propósito el diseño de un plan de optimización del tiempo de los procesos de contratación de la empresa mixta (E.M.) Petrodelta, S.A., a través del grado de cumplimiento y uso de las mejores prácticas recopiladas por el *Project Management Institute* (PMI) en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), específicamente lo relacionado al Área de Conocimiento sobre Abastecimiento, y estará estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: denominado como El Problema, en el que se busca detallar los aspectos más relevantes de la presente investigación como lo son el planteamiento del problema y los objetivos; además de la justificación y el alcance de la misma. El Capítulo II: El Marco Teórico: aborda los antecedentes, los fundamentos teóricos y la definición de los términos relacionados directamente con el estudio de la Gestión del Tiempo en los proyectos. El Capítulo III: Marco Metodológico: contempla el desarrollo de aquellos aspectos vinculados a la metodología de la investigación; establece los lineamientos mediante el cual, se especifican elementos como el tipo

y diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población y la muestra, además de los instrumentos y técnicas requeridas para la recolección de datos, entre otros.

En el Capítulo IV denominado Marco Organizacional, se describen los principales aspectos organizacionales que conforman la estructura actual de la empresa mixta Petrodelta, S.A., como la reseña histórica, la visión y misión, la estructura organizativa actual; se exponen también algunos factores que impulsan esta investigación. Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas consultadas para elaborar esta investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

El presente capítulo cuenta con dos aspectos importantes y de relevancia como lo son el planteamiento del problema y los objetivos, así como también el alcance y justificación de la investigación.

1.1. Planteamiento del Problema

Las técnicas más actualizadas en gestión organizacional reservan un lugar especial a los conceptos de actividad y de procesos. De allí que su éxito dependa, cada vez más, de que sus procesos respondan a su estrategia, misión y objetivos. Para cumplir con lo anterior, se establece que, para el cumplimiento de un objetivo, es necesario la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso, razón por la cual el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los recursos y los procesos que la integran. Un resultado deseado se alcanza con más eficiencia cuando sus actividades y recursos relacionados, son manejados como procesos.

Por supuesto, la modificación o cambio de una actividad no lleva implícita la modificación o cambio del resto de ellas, pero sí tiene influencia sobre su resultado final, por lo que todos los procesos han de cumplir con las expectativas y necesidades del resto, dado que cada uno está integrado al sistema organizacional, que, a su vez, relaciona una serie de actividades dinámicas que dependen del hombre, por lo tanto no son infalibles, lo que pudiera desencadenar ciertos retrasos que ameriten una revisión de sus procesos. Además, queda claro que como sistema y ante la pretensión de mejorar un proceso, es necesaria la participación no solo de sus integrantes directos, sino también el de toda la organización.

La correcta gestión del tiempo y de los procesos, permite que una organización logre ser más productiva y competitiva, convirtiéndola en una figura realmente eficaz, y debe reflejarse en su producto o servicio final. Algunas empresas han observado que sus procesos se retardan por diferentes circunstancias, un ejemplo

de ello es la empresa mixta Petrodelta, S.A., la cual ha venido presentando retrasos en los procesos de contratación de sus proyectos; en algunos casos justificados por tardanzas de los proveedores, de la información requerida para el avance de ciertas fases, pero en otros casos no, puesto que se siguen realizando de la manera acostumbrada y antes no se habían presentado contratiempos.

El retardo en la fecha de entrega de los proyectos puede afectar negativamente la competitividad, credibilidad y reputación de la empresa y generar pérdidas

Formulación del Problema

¿Cómo estaría conformado un plan de gestión funcional del proceso de contratación en el Departamento de Contrataciones de la empresa mixta Petrodelta, S.A., para optimizar la gestión de tiempo de los procesos de contratación que conlleve a una oportuna entrega de los proyectos?

Sistematización del Problema

- ¿Cómo se están ejecutando actualmente los procesos de contratación de la empresa mixta Petrodelta, S.A.?
- ¿Cuáles serían los indicadores de gestión que permitirían mejorar los resultados de la gestión y control del tiempo del proceso de contratación?
- ¿Cuáles son los elementos que deben conformar un plan de gestión óptimo para que los procesos de contratación de la empresa mixta Petrodelta, S.A., permitan una entrega oportuna de los proyectos?

1.2. Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora de la gestión del tiempo de los procesos de contratación de la empresa mixta Petrodelta, S.A., según las mejores prácticas del *Project Management Institute* (PMI).

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de gestión de tiempo en los procesos de contratación de la empresa mixta Petrodelta, S.A.
2. Establecer los indicadores de gestión que permiten evaluar los resultados de la gestión y control del tiempo del proceso de contratación.
3. Diseñar un plan de gestión funcional para las contrataciones de adquisiciones de proyectos de la empresa mixta Petrodelta, S.A.

1.3. Justificación de la Investigación

La dinámica actual y las exigencias de calidad obligan a las empresas, a escala mundial, a mejorar constantemente sus procesos de producción, de manera que el producto, servicio y proyectos que presta sea ofrecido bajo los más altos estándares de calidad.

En tal sentido, las organizaciones se ven en la necesidad de seguir de cerca sus procesos para tratar de eliminar las principales deficiencias en ellos, y así, lograr una mejora sustancial en el tiempo empleado en cada actividad. En atención a que la optimización de los procesos permite a la organización mejorar la forma cómo estos se están desarrollando, es menester evaluar la estructura actual de la empresa, con el objetivo de realizar una implementación correcta de la tecnología, igualmente analizar el tiempo en los procesos para obtener el mejor producto final de la calidad requerida, evitando gastos innecesarios.

Para la empresa mixta Petrodelta, S.A., la creciente necesidad de ofrecer a sus clientes un servicio de la más alta calidad y eficiencia, es la que obliga a analizar el tiempo de ejecución en los procesos de contratación de sus proyectos, con el fin de identificar los tiempos improductivos que impiden que la empresa sea más competitiva en cuanto al período de ejecución de estas actividades.

A través de esta investigación, se busca evaluar los tiempos de duración de cada actividad dentro del proceso de contratación, y en caso de ser necesario, replantear la manera como estas se están llevando a cabo, para minimizar los tiempos muertos y proporcionar un producto que sea cada vez más confiable y de alta calidad y eficiencia, lo que permitirá que los proyectos se entreguen a tiempo, y, en consecuencia, la empresa logre sus objetivos de transformación propios.

Por otro lado, para la Universidad Católica Andrés Bello, esta investigación podría servir de base para futuras investigaciones dentro y fuera de la organización y así contribuir a fomentar la optimización del tiempo utilizado en distintos procesos empresariales, pudiendo coadyuvar además a generar la suficiente confianza para adaptar al talento humano a los cambios de la empresa, lo que reflejará una mejora constante de las condiciones de trabajo, un incremento en los niveles de satisfacción de los clientes, y en resumen, en una mejora en los indicadores de gestión.

Además, el plan que se propone constituye un aporte desde el punto de vista gerencial y se inserta en las líneas de investigación del postgrado Gerencia de Proyectos. Como herramienta gerencial, la presente investigación –y sus resultados– abrirán nuevos espacios para la optimización del tiempo de los procesos de las organizaciones, lo cual redundará en beneficio de la optimización de los recursos, ya que contribuirá a mejorar los niveles de eficiencia administrativa, a favor de la gerencia, de los miembros de la organización y del entorno.

A la comunidad, la aplicación de las herramientas de esta investigación en las organizaciones permitirá que se beneficie de un servicio más rápido y de mejor calidad, producto de los objetivos de los proyectos.

A la investigadora, le brindará la oportunidad de aplicar conocimientos para el desarrollo de estrategias que contribuirán a mejorar el tiempo empleado en las labores desempeñadas, la calidad de la atención al cliente, la consolidación del prestigio de la empresa y la satisfacción del grupo de trabajo.

1.4. Alcance y Delimitaciones de la Investigación

El alcance de la presente investigación contempla el desarrollo de un plan para la optimización del tiempo de los procesos de contratación en la empresa mixta Petrodelta, S.A., ubicada en el Municipio Maturín, estado Monagas; el mismo comprende una línea de investigación a nivel del cuadro gerencial y operativo de la Gerencia, para ello se aplicará un instrumento de recolección de datos y se ejecutarán los análisis respectivos, con la intención de proponer lineamientos basados en una metodología, que sirvan de base para el eficaz control y seguimiento de los procesos que se encuentren en el Departamento de Contratación de las Obras, de la Gerencia de Infraestructura, requeridos para el aumento de la producción.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describen los antecedentes, fundamentos teóricos y la definición de los términos relacionados directamente con el estudio de la gestión del tiempo.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Acuña (2005), en su trabajo titulado “Diseño de un modelo de gestión para el Departamento de Contratación de la Gerencia de Mantenimiento de la Refinería Puerto La Cruz”, plantea un mecanismo para mejorar la gestión del Departamento de Contratación de la Gerencia de Mantenimiento de la Refinería Puerto la Cruz, a través del uso de técnicas o fuentes de conocimiento, basadas en la Gerencia de Proyectos. Este trabajo constituye la base para elaborar la evaluación que requiere el Departamento de Contratación de la empresa mixta Petrodelta. S.A., como paso previo al diseño del modelo que se pretende proponer, a través de esta investigación.

Asimismo, Bastardo (2010), en su trabajo “Diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA Caribe, C.A., basado en la metodología del PMBOK del Project Management Institute (PMI)”, concluye que su modelo de gestión permite mejorar el sistema de medición, control, evaluación y seguimiento de cada proyecto, así como determinar oportunamente posibles desviaciones, con la finalidad de corregirlas a tiempo, por tal motivo, este modelo de proyecto prestaría un aporte significativo para la elaboración de la investigación en curso.

Otro autor, cuyo trabajo representa un aporte para esta investigación, es González (2010), quien realizó la “Propuesta de mejoras a la gestión de tiempo del Departamento de Proyectos de la empresa Arturo Arenas & Asociados”, a través de esta investigación de tipo proyectiva, se determinaron los factores de éxito o que

pudieron ocasionar los retrasos, reconociendo las brechas o áreas de mejora identificadas. Esta investigación logra presentar la propuesta de mejoras planteadas, y factores que, de seguro, servirán como apoyo para desarrollar propuestas para la elaboración del desarrollo de la investigación en curso, según lo establecido por las mejores prácticas del PMI, y de acuerdo con la metodología establecida por el trabajo de investigación.

También aporta información a esta investigación, el trabajo desarrollado por Corrales (2012) denominado “Plan de gestión de las áreas de alcance, tiempo, costo y calidad del proyecto boulevard de calle 9, Barrio Chino, San José Costa Rica”. El autor concluyó que, para la realización del proceso de control, es pertinente diseñar un cronograma que incluya, entre otros, analizar el programa, determinar las áreas que ameritan una acción correctiva, revisar el plan para incorporar las acciones correctivas seleccionadas y volver a calcular el programa para evaluar los efectos de las acciones correctivas planeadas. Este estudio se tomó como antecedente por cuanto permitirá considerar la importancia del diseño adecuado de un cronograma en la determinación de las acciones que necesitan ser corregidas.

Por su parte, Diez-Silva y otros (2010), en su investigación sobre “Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. Perspectiva del mánager público”, encontraron una influencia positiva, tanto del uso de indicadores, como de adopción de sistemas de desempeño, sobre los criterios de éxito. La confrontación de la revisión teórica con el estudio empírico permitió establecer la importancia del uso de herramientas de medición del desempeño como factor de éxito en el proceso de dirección de los proyectos, para promover el uso de métricas y desarrollo de aplicaciones metodológicas y mejorar los resultados en procesos y tareas de ejecución y control.

2.2. Fundamentos Teóricos

Proyecto

Según el PMI (2013), un “proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto” (p. 3).

Por su parte, el Diccionario Real Academia de Ingeniería (2015) establece que “un proyecto es una tarea concretamente definida dentro del campo de investigación y desarrollo, que se establece para satisfacer una exigencia particular, establecida o anticipada, para los datos de investigación, un asunto de interés sobre materiales, un componente importante o una técnica”.

En cuanto a las definiciones anteriores, puede resaltarse que, un proyecto es una herramienta con un principio y un fin, que busca resolver un problema mediante un alcance, objetivos generales y específicos, los cuales permitan cumplir con la meta planteada.

Gerencia de Proyectos

Taratino (2013), considera que “la gerencia de proyectos es el ejecútese de una serie de actividades, que consumen recursos como tiempo, dinero, gente, materiales, energía, comunicación (entre otros) para lograr unos objetivos pre-definidos”. (p.47).

En ese orden de ideas, la Gerencia de Proyectos se divide en áreas de conocimiento, las cuales son definidas por Hoyos (2013), como “aquellas que incluyen los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de la gerencia de proyectos”

(p.111). Es decir, que corresponden a las actividades fundamentales que deben desarrollarse para finalizar el proyecto y cumplir satisfactoriamente con los requisitos de los clientes, y otros interesados.

Por ser la metodología del PMI, la elegida como base para crear el plan objeto de esta investigación, a continuación, se definirá la gestión del tiempo del proyecto y los procesos que la conforman, de acuerdo a como ella lo establece:

- **Gestión del tiempo del proyecto:** corresponde a una de las áreas de la Gerencia de Proyectos que el PMI (2013) define como “la descripción de los procesos asociados a la conclusión del proyecto según lo planificado con puntualidad”. Dicha área está directamente relacionada con la presente investigación e incluye la definición de actividades, establecimiento de la secuencia de actividades, estimación de los recursos de las actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma y control del cronograma. Se puede deducir que, si un proyecto no es terminado en el lapso establecido, no cubrirá las expectativas de los interesados, derivando dificultades en el cumplimiento de los requerimientos del proyecto, afectando negativamente la satisfacción del cliente, y, por ende, la competitividad y subsistencia de la organización.
- **Línea base del alcance:** incluye detalles del enunciado del alcance del proyecto y de la Estructura Desagregada de Trabajo (Del inglés *Work Breakdown Structure*) o EDT/WBS utilizados para definir las actividades, estimar la duración y gestionar el cronograma.
- **Factores ambientales de la empresa:** entre los factores ambientales de la empresa que influyen en el proceso de planificación de gestión del cronograma se encuentran:
 - ❖ La cultura y la estructura de la organización.
 - ❖ La disponibilidad de recursos y habilidades.
 - ❖ El *software* de gestión de proyectos.

- ❖ Información comercial de dominio público, como datos de productividad de recursos.
- ❖ Mecanismos de aprobación, o autorización de trabajos de la organización.
- **Activos de los procesos de la organización:** entre los activos de los procesos de la organización que pueden influir en este proceso, se encuentran:
 - ❖ Herramientas para monitorear.
 - ❖ Información histórica.
 - ❖ Herramientas de control del cronograma.
 - ❖ Políticas, procedimientos y guías existentes.
 - ❖ Guías para el cierre de un proyecto.
 - ❖ Procedimientos de control de cambios.
 - ❖ Procedimientos de control de riesgos.
- **Reuniones:** los equipos de proyecto pueden realizar reuniones de planificación para desarrollar el plan de gestión del cronograma. Es recomendable incluir en estas reuniones, el gerente del proyecto, el dueño o patrocinador del proyecto, miembros del equipo que posean responsabilidades de planificación o ejecución del cronograma, y cualquiera que se considere necesario involucrar.
- **Nivel de exactitud:** se especifica el rango aceptable que se utilizará para hacer estimaciones realistas sobre la duración de las actividades, el cual puede contemplar una contingencia.
- **Unidades de medida:** se define para cada recurso, todas las unidades de medida a ser utilizadas, tales como: horas días o semanas de trabajo en el caso de tiempo o metros, litros, toneladas o kilómetros para cantidades.

- **Enlaces con los procedimientos de la organización:** la EDT/WBS establece el marco para el plan de gestión del cronograma y proporciona coherencia con las estimaciones y cronogramas resultantes.
- **Mantenimiento del modelo del cronograma del proyecto:** se define el proceso que se utilizará para actualizar el estado del proyecto y registrar su avance en el modelo del cronograma.
- **Umbrales de control:** se puede especificar umbrales de variación para el monitoreo y desempeño del cronograma; que permitan establecer una variación previamente acordada, antes de que sea necesario tomar una acción. Habitualmente, son expresados como un porcentaje de desviación con respecto a la línea base del plan.
- **Reglas para la medición del desempeño:** se establecen reglas de mediciones físicas para la medición del desempeño tales como la gestión del valor ganado. Por ejemplo, el plan de gestión del cronograma podría incluir: Reglas para establecer el porcentaje completado. Cuentas de control donde será medido la gestión del avance y el cronograma. Medidas de desempeño del cronograma tales como, variación del cronograma o índice de desempeño del cronograma, utilizadas para evaluar la magnitud de la variación con respecto a la línea base.
- **Formatos de informes:** se definen formatos y la frecuencia de presentación de los diferentes informes relativos al cronograma.
- **Planificación gradual:** es una forma de planificación mediante elaboración gradual, donde se planifica en detalle el trabajo que debe desarrollarse a corto plazo mientras que el trabajo futuro se planifica a un nivel superior. Por lo tanto, dependiendo de su ubicación en el ciclo de vida del proyecto, el trabajo puede existir en diferentes niveles de detalle. Por ejemplo, durante la planificación estratégica temprana, donde la información está menos definida, los paquetes de trabajo pueden descomponerse a nivel de hitos. Conforme se conoce más acerca de los próximos eventos en el corto plazo, pueden descomponerse en actividades.

- **Lista de actividades:** contiene todas las actividades que deben ser secuenciadas. Dicha secuenciación se ve afectada por las dependencias entre las actividades.
- **Atributos de la actividad:** pueden describir una secuencia necesaria de eventos o definir relaciones predecesoras o sucesoras.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo comprende el conjunto de actividades y procedimientos que se realizarán para dar respuesta al problema sometido a estudio; constituye una guía para establecer la metodología o procedimiento ordenado que dará significado a los hechos hacia los cuales se encaminó la investigación.

3.1. Tipo de Investigación

Este aspecto hace referencia a la descripción de la modalidad en la cual se ubica el estudio; es preciso acotar que cada investigación es diferente. de acuerdo al problema investigado. y los objetivos que se pretenden lograr, por tanto, se hace necesario que el autor defina las modalidades seleccionadas y explique el porqué de la selección.

En ese sentido, y de acuerdo con lo señalado por Valarino, Yáber y Ceborain (2010), el presente trabajo se enmarca, de acuerdo con el nivel, en una investigación tipo investigación y desarrollo, en la cual se tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse en una empresa o mercado. En este caso particular, se busca diseñar un plan de gestión (solución) para ser aplicado en la Unidad de Contrataciones de la empresa.

3.2. Diseño de la Investigación

En cuanto al diseño, el presente trabajo se considera como una investigación de campo, definida por Arias (2012) como “aquella que permite la obtención de los datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p.31), es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. En

este sentido, los datos de la presente investigación serán obtenidos del Departamento de Contratación de la empresa mixta Petrodelta, S.A.

3.3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis en la que se desenvolverá la presente investigación la representan las contrataciones para los proyectos de Ingeniería de la Gerencia de Infraestructura en la empresa mixta Petrodelta, S.A.

3.4. Población y Muestra

Población

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo, (1997) “la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114). En tal sentido, la población estará enfocada por todos los procesos de contratación de las obras de la Gerencia de Infraestructura de la empresa mixta Petrodelta, S.A., que en total suman quince (15).

Muestra

En cuanto a la muestra, esta será del tipo intencional, definida por Fernández y Baptista (2010) como “un subconjunto de la población, que se utiliza para determinar características propias de la totalidad de la misma, para la cual deben ser representativas en toda la población...”. (p. 212). Para esta investigación, la muestra es igual a la población, atendiendo lo establecido por Hernández, citado en Castro (2003), quien expresa que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p.69).

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos que se emplearán para la presente investigación serán las siguientes:

- Recopilación y revisión de registros documentales relacionados con los tiempos de gestión de proyectos seleccionados como objeto de estudio. Las fuentes documentales serían informes técnicos y documentación relacionada con los entregables generados durante la planificación, contratación, ejecución, seguimiento y control (cambios en la contratación) del proyecto que servirá como objeto de estudio para la investigación realizada.
- Por medio de entrevistas al personal del Departamento de Contratación de la empresa mixta Petrodelta S.A., de manera verbal, que servirá como apoyo para recolectar la información necesaria de cómo se lleva a cabo el manejo del tiempo en el proyecto seleccionado. La idea es realizar indagaciones en el personal de forma individual y en grupo que sirvan de ayuda para la solución a los problemas.
- Observación directa de la manera en que se ejecutan las actividades inherentes a la gestión de tiempo de los proyectos del Departamento de Contratación de las Obras de la Gerencia de Infraestructura de la empresa mixta Petrodelta, S.A., esta técnica consiste en observar a las personas al momento que estén laborando y permita al analista determinar: ¿qué se está haciendo?, ¿cómo se está haciendo?, ¿quién lo hace?, ¿cuándo se lleva a cabo?, ¿cuánto tiempo se toma?, ¿dónde se hace? y ¿por qué se hace? La interacción consiste en preguntar respecto a una tarea específica, pedir una explicación o justificación, etcétera.
- Juicio de los expertos, donde se recopila un conjunto de opiniones que exponen los profesionales involucrados en el desarrollo de los proyectos de ingeniería a ejecutarse, y que será el objeto de estudio dentro del Departamento de Contratación de la empresa mixta Petrodelta, S.A.

3.6. Fases de la Investigación

A continuación, se describen las fases que serán utilizadas para diseñar el Plan de Mejora para la Gestión del Tiempo en Proyectos de la empresa mixta Petrodelta S.A., en función del tipo de investigación elegida y como consecuencia del logro de los objetivos planteados en esta investigación.

Fase I: Descripción y Definición del Proyecto

Esta fase, por medio del desarrollo del proyecto del trabajo especial de grado, contempla la selección del área de estudio, la identificación y la estructuración del problema, la definición de los fundamentos teóricos, la metodología planteada y la información de la organización, o mercado donde se desarrollará la investigación.

Fase II: Diagnóstico y Evaluación

En esta fase se llevará a cabo el respectivo diagnóstico de la situación actual de la gestión del tiempo en los proyectos la empresa mixta Petrodelta, S.A. Esto se realizará por medio de técnicas de recolección de datos, como entrevistas al personal que conforma la muestra seleccionada, la revisión de la documentación existente y la observación de dicho proceso de gestión. El levantamiento de información sirve de apoyo para identificar las características, herramientas y técnicas que describen el proceso de gestión del tiempo actual en la empresa mixta Petrodelta S.A.

Fase III: Análisis de la Información

Conocido de forma detallada el problema objeto de estudio, y con la información recolectada –y debidamente documentada y tabulada– en la fase II de la investigación, se procederá con el análisis de dicha información por medio de la comparación del proceso actual de gestión del tiempo en los proyectos de la empresa mixta Petrodelta, S.A., con la metodología de gestión propuesta por el PMI.

Esto, con la finalidad de determinar la brecha entre dicho proceso y las mejores prácticas, propuestas por un organismo conformado por expertos en la materia, por medio de una matriz comparativa.

Fase IV: Diseño del Plan

Luego de haber analizado la información y de determinar las brechas existentes, entre el proceso de gestión del tiempo actual de la compañía Petrodelta, S.A., y las mejores prácticas propuestas por el PMI, se procederá con el diseño del Plan de Gestión Funcional del Tiempo de Contrataciones en Proyectos de la empresa mixta Petrodelta, S.A., en el Departamento de Contratación, por medio de dos subfases:

Definición de las etapas que conforman el plan

En esta sección, se buscará identificar qué etapas o fases debe poseer el Plan de Gestión Funcional del Tiempo de Contrataciones en Proyectos de la empresa mixta Petrodelta, S.A.

Elaboración del plan

En esta etapa, se definirán, de forma detallada, aquellos procesos y actividades que conforman el Plan de Gestión Funcional del Tiempo de Contrataciones en Proyectos de la empresa Petrodelta, S.A.

Fase V: Cierre del Proyecto

En esta fase se contempla la documentación de información, como lecciones aprendidas a lo largo de la investigación, además de aquellas conclusiones y recomendaciones que se consideren pertinentes, según los resultados obtenidos.

3.7. Operacionalización de los Objetivos

En la tabla que se muestra a continuación, numerada 1, se plantea cómo se operacionalizan los objetivos que fundamentan la investigación, además de la forma con la que se mide su aplicación, mediante el uso de indicadores.

Tabla 1. Matriz de operacionalización de los objetivos

Proyecto	Sinergia	Indicios	Indicadores		Técnicas/Herramientas	Fuentes
DISEÑO DE UN PLAN DE OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE LA EMPRESA MIXTA PETRODELTA, S.A.	Evaluacion del proceso de gestion del tiempo que se ejecuta actualmente en el departamento de contratacion de la empresa Mixta Petrodelta, S.A.	Procesos en la planificacion	Se refiere al alcance		Juicio de expertos Entrevistas Revision Bibliografica	Documentacion de proyectos de la empresa Mixta Petrodelta, S.A. Y empleados de la misma
		Incumplimiento de los tiempos de ejecucion	Tiempo de Implementacion			
		No existe un control y seguimiento apropiado				
		Aumento de costos	Costo de implementacion	Presupuesto		
	Comparacion del proceso de gestion del tiempo que se lleva a cabo en el departamento de contratacion de la empresa Mixta Petrodelta con las mejores practicas del PMI	Mejores practicas de la gestion del tiempo	Procesos de la gestion del tiempo del PMI		Observacion participante Juicio de expertos Revision Bibliografica Analisis del investigador	PMI Documentacion de proyectos de la empresa Mixta Petrodelta, S.A. Empleados de la empresa
		Metodologia inadecuada de la gestion del tiempo				

Fuente: La autora.

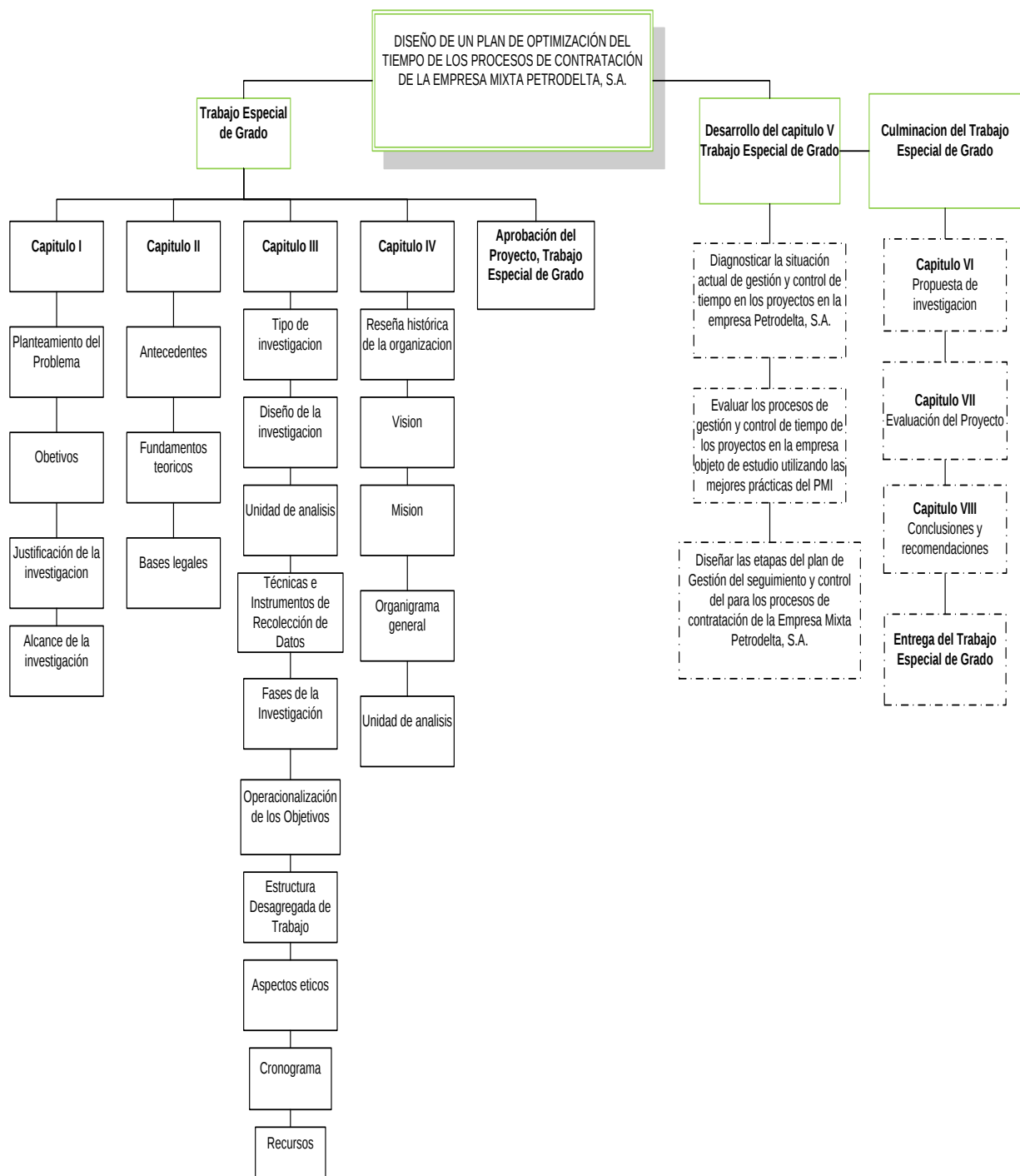


Figura 1. Estructura desagregada de trabajo (EDT/WBS). Fuente:

3.8. Aspectos Éticos

En este caso, son consideradas para esta investigación, además del acuerdo de confidencialidad de la información suministrada por la empresa mixta Petrodelta S.A., los siguientes códigos:

Código de Ética y Conducta Profesional del PMI

El Código de Ética y Conducta Profesional (2013) se divide en secciones que contienen normas de conducta que se corresponden con los cuatro valores identificados como los más importantes para la comunidad de la dirección de proyectos, ellos son: responsabilidad, respeto, equidad y honestidad.

Responsabilidad

Por responsabilidad, se hace referencia a la obligación de hacerse cargo de las decisiones que se toman y de las que no, de las medidas que se consideran y de las que no, y de las consecuencias que resultan.

Respeto

Respeto es el deber de demostrar consideración por nosotros mismos, los demás y los recursos que nos fueron confiados. Estos últimos pueden incluir personas, dinero, reputación, seguridad de otras personas y recursos naturales o medioambientales. Un ambiente de respeto genera confianza y excelencia en el desempeño, al fomentar la cooperación mutua: un ambiente en el que se promueve y valora la diversidad de perspectivas y opiniones.

Equidad

Equidad se refiere a nuestro deber de tomar decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva. Nuestra conducta no debe presentar intereses personales en conflicto, prejuicios ni favoritismos.

Honestidad

Honestidad es nuestro deber de comprender la verdad y actuar con sinceridad, tanto en cuanto a nuestras comunicaciones como a nuestra conducta.

Cada sección del Código de Ética y Conducta Profesional (2013), incluye normas obligatorias y normas que constituyen un ideal. Las normas ideales describen la conducta que nos esforzamos por mantener como profesionales. Si bien el cumplimiento de estas normas no se puede medir fácilmente, comportarnos de conformidad con las mismas es una expectativa que albergamos para nosotros mismos como profesionales; no se trata de una opción. Las normas obligatorias establecen requisitos en firme y, en algunos casos, limitan o prohíben determinados comportamientos por parte de los profesionales. Aquellos profesionales que no se comporten de conformidad con estas normas, estarán sujetos a procedimientos disciplinarios ante el Comité de Ética del PMI.

Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela

Según el Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela (2012), se considera contrario a la ética e incompatible con el digno ejercicio de la profesión, para un miembro del Colegio de Ingenieros de Venezuela, lo siguiente, en sus primeros diez (10) apartados:

1ro. (virtudes): Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.

2do. (ilegalidad): Violar o permitir que se violen las leyes, ordenanzas y reglamentaciones relacionadas con el cabal ejercicio profesional.

3ro. (conocimiento): Descuidar el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede la sociedad.

4to. (seriedad): Ofrecerse para el desempeño de especialidades y funciones para las cuales no tengan capacidad, preparación y experiencias razonables.

5to. (dispensa): Dispensar, por amistad, conveniencia o coacción, el cumplimiento de disposiciones obligatorias, cuando la misión de su cargo sea de hacerlas respetar y cumplir.

6to. (remuneración): Ofrecer, solicitar o prestar servicios profesionales por remuneraciones inferiores a las establecidas como mínimas, por el Colegio de Ingeniero de Venezuela.

7mo. (remuneración): Elaborar proyectos o preparar informes, con negligencia o ligereza manifiestas, o con criterio indebidamente optimista.

8vo. (firma): Firmar inconsultamente planos elaborados por otros y hacerse responsable de proyectos o trabajos que no están bajo su inmediata dirección, revisión o supervisión.

9no. (obras): Encargarse de obras, sin que se hayan efectuado todos los estudios técnicos indispensables para su correcta ejecución, o cuando para la realización de las mismas se hayan señalado plazos incompatibles con la buena práctica profesional.

10mo. (licitaciones): Concurrir deliberadamente o invitar, a licitaciones de Estudio y/o proyectos de obras.

En este sentido, continúa el Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela (2012), en sus artículos restantes, citando lo que sigue a continuación:

11ro. (influencia): Ofrecer, dar o recibir comisiones o remuneraciones indebidas y, solicitar influencias o usa de ellas para la obtención u otorgamiento de trabajos profesionales, o para crear situaciones de privilegio en su actuación.

12do (ventajas): Usar de las ventajas inherentes a un cargo remunerado para competir con la práctica independiente de otros profesionales.

13ro. (reputación): Atentar contra la reputación o los legítimos intereses de otros profesionales, o intentar atribuir injustificadamente la comisión de errores profesionales a otros colegas.

14to. (intereses): Adquirir intereses que, directa o indirectamente colindan con los de la empresa o cliente que emplea sus servicios o encargases sin conocimiento de los interesados de trabajos en los cuales existan intereses antagónicos.

15to. (justicia): Contravenir deliberadamente a los principios de justicia y lealtad en sus relaciones con clientes, personal subalterno y obreros, de manera especial, con relación a estos últimos, en lo referente al mantenimiento de condiciones equitativas de trabajo y a su justa participación en las ganancias.

16to (el ambiente): Intervenir directa o indirectamente en la destrucción de los recursos naturales u omitir la acción correspondiente para evitar la producción de hechos que contribuyen al deterioro ambiental.

17mo. (extranjeros): Actuar en cualquier forma que permita o facilite la contratación con profesionales o empresas extranjeras, de estudios o proyectos, construcción, inspección y supervisión de obras, cuando a juicio del Colegio de Ingenieros, exista en Venezuela la capacidad para realizarlos.

18vo. (autoría): Utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios.

19no. (secreto): Revelar datos reservados de índole técnico, financiero o profesionales, así como divulgar sin la debida autorización, procedimientos, procesos o características de equipos protegido por patentes o contratos que establezcan las obligaciones de guardas de secreto profesional. Así como utilizar programas, discos, cintas u otros medios de información, que no sea de dominio público, sin la debida autorización de sus autores y/o propietarios, o utilizar sin autorización de códigos de acceso de otras personas, en provecho propio.

20mo. (experimentación y servicios no necesarios): Someter a su cliente o a su empleador a la aplicación de materiales o métodos en experimentación, sin su previo y total conocimiento y aprobación o recomendarle servicios no necesarios.

21ro. (publicidad indebida): Hacer o permitir cualquier publicidad no institucional, dirigida a atraer al público hacia la acción profesional, personal o participar en programas de televisión, radio u otros medios, que no tengan carácter divulgativo profesional, o que, en cualquier forma, ateten contra la dignidad y seriedad de la profesión. Así como, valerse de posición para proferir declaraciones en los medios o hacer propaganda de materiales, equipos y tecnologías.

22do. (actuación gremial): Incumplir con lo dispuesto en las “Normas de Actuación Gremial del CIV”.

3.9. Matriz de Recursos de Investigación

Según se muestra en la tabla 2, el presupuesto para la realización del presente proyecto, presenta una totalidad de cuatrocientos veintiocho mil novecientos setenta y ocho bolívars (Bs 428.978,00). La inversión de la ejecución del proyecto fue por esfuerzos propios.

Tabla 2. Matriz de recursos de la investigación

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario (Bs. F)	Total (Bs. F)
Asesor Administrativo	Horas Hombre	55	3.000,00	Bs. 165.000,00
Asesor Empresarial		22	3.800,00	Bs. 83.600,00
Colaborador Empresarial		8	3.000,00	Bs. 24.000,00
Asesor Experto Reingeniería		20	4.100,00	Bs. 82.000,00
Inscripción de la materia de Seminario Trabajo Especial de Grado	Unidad de Crédito	4	1.142,00	Bs. 4.568,00
Inscripción Trabajo Especial de Grado		5	1.142,00	Bs. 5.710,00
PC	Pieza	3	8.000,00	Bs. 24.000,00
Internet	Mes	7	800	Bs. 5.600,00
Hojas de papel	Unidad	300	5	Bs. 1.500,00
Tinta de Impresora	Unidad	4	7.000,00	Bs. 28.000,00
Fotocopias	Unidad	500	10	Bs. 5.000,00
TOTAL				Bs. 428.978,00

Fuente: la autora (2017).

CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

Este capítulo trata los aspectos de la organización, que son pertinentes para entender las razones que motivaron el trabajo de investigación. Comprende una reseña histórica para lograr enmarcar el origen de la organización, luego se describe la visión y misión. Posteriormente, se muestra la estructura organizativa actual, y por último, se exponen algunos factores que impulsan la investigación en la organización.

4.1. Reseña Histórica

Petrodelta, S.A., es una sociedad anónima, constituida y domiciliada en la República Bolivariana de Venezuela (Venezuela) y sus oficinas principales están ubicadas en la avenida Alirio Ugarte Pelayo, edificio Petrodelta, ala norte, planta baja, Maturín, estado Monagas. La dirección fiscal de la compañía es avenida Veracruz con calle Cali, urbanización Las Mercedes, edificio Pawa, piso 5, Caracas, Distrito Capital, Venezuela.

Petrodelta, S.A. (la compañía) fue constituida en octubre de 2007, mediante la publicación en Gaceta Oficial n.º 38.786, con el objeto principal de realizar actividades primarias de exploración en búsqueda de yacimientos de hidrocarburos, extracción de ellos en estado natural, recolección, transporte y almacenamiento iniciales previstas en el artículo n.º 9 de la Ley Orgánica de Hidrocarburos (LOH).

Las operaciones de la compañía se realizan en una superficie de aproximadamente mil kilómetros cuadrados (1.000 km²), en los campos Uracoa, Bombal, Tucupita (anteriormente denominados Unidad Monagas Sur) y en los campos El Salto, El Isleño y Temblador, los cuales se encuentran ubicados en los estados Monagas y Delta Amacuro de Venezuela (el área de operaciones asignada).

La compañía fue constituida como consecuencia del proceso de conversión a una empresa de capital mixto del Convenio Operativo firmado en julio de 1992, entre

PDVSA Petróleo, S.A. (PDVSA Petróleo) (antes Lagoven, S.A.), Harvest Natural Resources, Inc. (Harvest) (antes denominada Benton Oil and Gas Company) y Venezolana de Inversiones y Construcciones Clérico, C.A. (Vinccler). Como parte de este proceso, el 31 de marzo de 2006, PDVSA Petróleo, la Corporación Venezolana de Petróleo, S.A. (CVP), ambas filiales de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) y Harvest Vinccler, S.C.A. (HVSCA), operadora del convenio y la compañía relacionada de Harvest y Vinccler, firmaron un memorando de entendimiento para la conversión a empresa mixta.

En junio de 2007, la Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (la Asamblea) aprobó la constitución de la empresa mixta Petrodelta, S.A. En agosto de 2006, la Asamblea aprobó la inclusión de las áreas denominadas Temblador, El Isleño y El Salto al área Monagas Sur, para que aquí la compañía desarrolle actividades primarias. En septiembre de 2007, fue firmado el contrato de conversión entre CVP y HNR Finance B.V. (HNR Finance). El período de operación de la compañía será de veinte años (20) contados a partir de octubre de 2007, fecha de publicación en Gaceta Oficial del decreto de transferencia de operación de los campos.

En fecha 4 de mayo de 2012, el Ejecutivo Nacional publicó, en la Gaceta Oficial n.º 39.915 el Decreto n.º 8.896 con rango, valor y fuerza de ley que crea a la empresa PDVSA Social, S.A. (PDVSA Social) filial de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) y ordena a CVP transferirle el 4% de su participación accionaria en las empresas mixtas de la industria petrolera. En asamblea de accionistas, celebrada el 14 de agosto de 2012, los accionistas de la compañía aprobaron la transferencia del 4% de participación accionaria de CVP en Petrodelta, S.A., a la empresa PDVSA Social.

Por consiguiente, el capital social de la compañía se encuentra poseído en 56% por la Corporación Venezolana del Petróleo (CVP), 4% por PDVSA Social, S.A. (PDVSA Social) y 40% por HNR Finance. La gerencia de la compañía considera que opera en un solo segmento de negocios (hidrocarburos) y en un solo país, la

República Bolivariana de Venezuela, de conformidad con los estatutos sociales de la misma.

Durante los años finalizados el 31 de diciembre de 2015, de 2014 y de 2013, la compañía no ha tenido trabajadores directos, y opera con trabajadores asignados por los accionistas o empresas relacionadas a estos. Al 31 de diciembre de 2015, de 2014 y de 2013 la compañía tiene 667, 644 y 638, trabajadores asignados, respectivamente. Durante el año finalizado el 31 de diciembre, la compañía perforó 18 (2015), 13 (2014) y 13 (2013) pozos de desarrollo, produjo aproximadamente 14,8 (2015), 15,6 (2014) y 14,5 (2013) millones de barriles de crudo y vendió aproximadamente 3,9 (2015), 3,0 (2014) y 2,6 (2013) millardos de pies cúbicos de gas natural.

Regulaciones

Las principales actividades de la compañía están reguladas por la Ley Orgánica de Hidrocarburos (LOH), vigente desde enero de 2002 y su reforma parcial de mayo de 2006. Las operaciones relacionadas con gas se regulan a través de la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, vigente desde septiembre de 1999 y su reglamento de junio de 2000, por lo dispuesto en el acta constitutiva-estatutos y por las normas del derecho común que le fueran aplicables.

Las principales regulaciones, incluidas en la Ley Orgánica de Hidrocarburos (LOH), se mencionan a continuación:

- a) Establecimiento de una regalía de un 30% sobre los volúmenes de hidrocarburos extraídos. (Ver nota 7-g).
- b) En Gaceta Oficial n.º 38.443, publicada el 24 de mayo de 2006, se decretó la Ley de Reforma Parcial de Impuesto de Extracción, para la cual se establece una tasa de un tercio del valor de todos los hidrocarburos líquidos, extraídos de cualquier yacimiento, calculado sobre la misma base establecida en la ley para el cálculo de la regalía. Al calcular este impuesto de extracción, el

contribuyente podrá deducir lo que se hubiese pagado por regalía (30%), inclusive la regalía adicional que esté pagando como ventajas especiales (3,33%).

- c) Impuesto superficial, equivalente a cien (100) unidades tributarias por cada kilómetro cuadrado o fracción por año transcurrido, determinado sobre el área otorgada en concesión que no estuviese en explotación, con un incremento anual del 2% por cinco (5) años, y del 5% en los años siguientes.
- d) Impuesto de consumo propio, equivalente al 10% del valor de cada metro cúbico de producto derivado de los hidrocarburos producidos y consumidos como combustible en las operaciones propias, calculado sobre el precio final de venta (ver Nota 7-j).

Contrato de Compraventa de Hidrocarburos

El 17 de enero de 2008, la compañía firmó un contrato de compraventa de hidrocarburos con PDVSA Petróleo, mediante el cual –la compañía– se compromete a vender a este último, todos los hidrocarburos producidos y que no sean utilizados en sus operaciones, dentro del área delimitada en la que opera, pudiendo –adicionalmente– ceder o transferir dicho contrato o cualesquiera de los derechos u obligaciones derivados del mismo, a cualquier otra empresa establecida, de acuerdo con el artículo n.º 27 de la LOH. El contrato tiene una vigencia de veinte (20) años.

A partir de octubre de 2011, la compañía, comenzó a entregar la producción del campo El Salto, en el punto de transferencia COMOR, Planta EPM-1 en, PDVSA Morichal, la cual sirve de recepción y despacho de crudo, por su cercanía al campo El Salto. A partir de esa fecha, el Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería (MPPPM) determinó que el crudo que fluía a través de este punto de transferencia era de menor calidad y mayor contenido de azufre, por lo que instruyó a la compañía, que la facturación del crudo del campo El Salto –a partir de octubre de 2011– debía hacerse en referencia a un crudo de similar calidad, y no el crudo estipulado en el contrato vigente de compraventa de hidrocarburos.

El 17 de diciembre de 2012, la compañía recibió de PDVSA Comercio y Suministros, la propuesta de enmienda al contrato de compraventa de hidrocarburos con PDVSA Petróleo, para facturar la producción del campo El Salto. La enmienda incluye la incorporación de una nueva fórmula de precios, en adición a la que utiliza el crudo Merey 16 como referencia, para facturar la producción de crudo de la compañía e incluye el crudo boscán como referencia, ajustando los costos de transporte y comercialización, para facturar aquella producción de crudo de menor calidad –y mayor contenido de azufre– como lo es la producción proveniente del campo El Salto.

La compañía acordó en revisar y enmendar el contrato que permitiría facturar la producción entregada del campo El Salto, que, desde octubre de 2011, no había podido facturar.

El 31 de enero de 2013, la junta directiva respaldó la incorporación de la fórmula del precio del crudo, de referencia boscán, para su incorporación en el contrato de compraventa de hidrocarburos, e instruyó someter dicha fórmula ante el nivel de autoridad administrativo y financiero correspondiente del Ejecutivo Nacional, para su posterior aprobación por ante la asamblea de accionistas de Petrodelta, lo cual permitiría facturar la producción del crudo del campo El Salto.

El 2 de mayo de 2013, en asamblea de accionistas de la compañía, y anteriormente, el 30 de abril de 2013, la junta directiva de CVP, acordaron respaldar la propuesta de la compañía, de incorporar la enmienda al contrato de compraventa de hidrocarburos con PDVSA Petróleo, S.A., e incluir la fórmula de precio del crudo de referencia boscán, ante el Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería, para proceder a la firma de la enmienda al contrato de compraventa, y para que Petrodelta, S.A. iniciara la facturación de la producción del campo El Salto.

Posteriormente, el 15 de noviembre de 2014, PDVSA Petróleo –y la compañía– suscribieron la enmienda al contrato de compraventa de hidrocarburos, para incluir la fórmula para el cálculo de precio del crudo boscán y permitir a la compañía

facturar los volúmenes entregados referenciados a este tipo de crudo, los cuales, al 31 de diciembre de 2014, se encuentra en proceso.

La enmienda suscrita modificó los ingresos estimados y registrados al 31 de diciembre de 2013, bajo la fórmula de precios propuesta inicialmente que modificaban los factores de comercialización y transporte. Durante el año 2014, se registraron ingresos adicionales por aproximadamente US\$.53.806 (Bs.338.978) a raíz del cambio de los factores de comercialización y transporte para dejarlos como lo estipula la fórmula de precios del crudo merey 16. (Ver nota 11).

En fecha 12 de enero de 2015, la compañía facturó a PDVSA Petróleo, la cantidad de US\$.1.225.573 (Bs.7.721.107) de acuerdo a la enmienda suscrita en el contrato de compraventa de hidrocarburos, la fórmula de precios con referencia al crudo de tipo boscán, por el 70% de los volúmenes de crudo entregados y no facturados, desde el mes de octubre de 2011, hasta el 30 de noviembre de 2014, inclusive.

4.2. Misión y Visión

Misión

Ejecutar el Contrato de Servicios de Operación de la Unidad Monagas Sur, de una manera segura, en armonía con el ambiente, con el mejor talento humano motivado y entrenado, aprovechando los recursos y la tecnología en forma óptima para generar rentabilidad y añadir valor, contribuir al desarrollo sustentable del país y ser percibidos como una empresa socialmente responsable.

Visión

Ser la organización líder por su excelencia para la adjudicación de proyectos, comprometida con el desarrollo nacional con planes, programas y proyectos autogestionables y sustentables, con una posición fortalecida en el entorno por la constancia en una inversión social de calidad.

4.3. Estructura Organizativa de la Empresa Mixta Petrodelta, S.A.

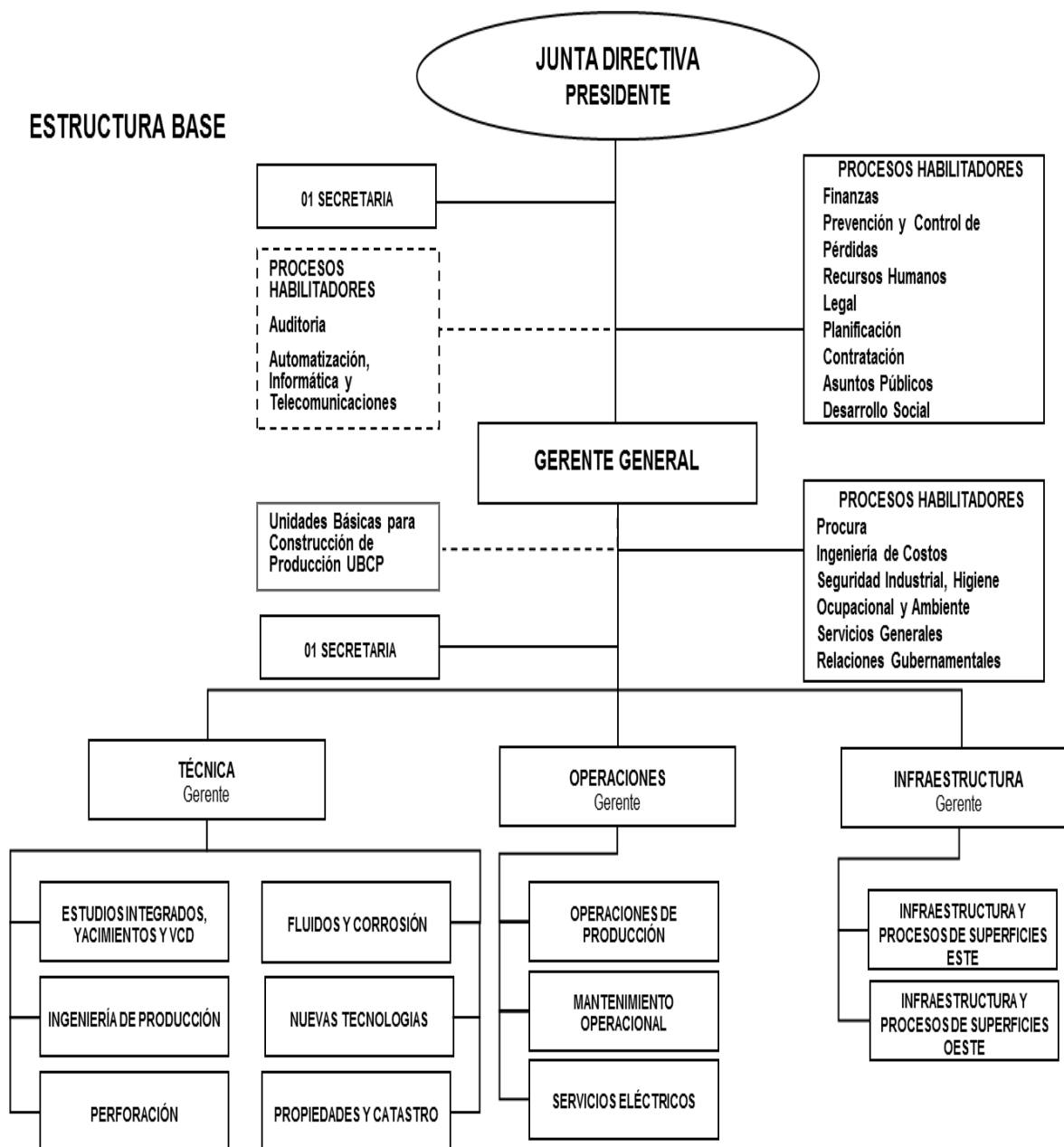


Figura 2. Estructura organizativa de la empresa mixta Petrodelta, S.A.

Fuente: empresa mixta Petrodelta, S.A. (2014).

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se encaminó de acuerdo con la metodología que dio significado al conjunto de actividades y procedimientos que se realizó para dar respuesta al problema sometido a estudio; como es el objetivo general: Diseñar una propuesta de mejoras de la gestión del tiempo de los procesos de contratación de la empresa mixta Petrodelta, S.A.

La materialización de los objetivos específicos de la presente investigación se obtuvo del Departamento de Contratación de la empresa mixta Petrodelta, S.A., específicamente de la Unidad de Análisis, en la que se desarrolló la presente investigación, en la cual se realizan las contrataciones para los proyectos de ingeniería de la Gerencia de Infraestructura.

En tal sentido, la población se enfocó por todos los procesos de contratación de las obras de la Gerencia de Infraestructura de la empresa mixta Petrodelta, S.A., que en total suman quince (15) procesos.

En cuanto a la muestra, fue del tipo intencional para esta investigación, ya que es igual a la población y las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la recopilación y revisión de registros documentales relacionados con los tiempos de gestión de proyectos seleccionados como objeto de estudio. Las fuentes documentales fueron informes técnicos y documentación relacionada con los entregables generados durante la planificación, contratación, ejecución, seguimiento y control (cambios en la contratación) del proyecto que sirvió como objeto de estudio para la investigación realizada.

Por medio de entrevistas al personal del Departamento de Contratación de la empresa mixta Petrodelta S.A., fue de manera verbal, que sirvió como apoyo para recolectar la información necesaria de cómo se llevó a cabo el manejo del tiempo en el proyecto seleccionado. La idea fue realizar indagaciones en el personal de forma individual y en grupo que sirvió de ayuda para la solución a los problemas.

La observación directa de la manera en que se ejecutaron las actividades inherentes a la gestión de tiempo de los proyectos del Departamento de Contratación de las obras de la Gerencia de Infraestructura de la Empresa Mixta Petrodelta, S.A., el juicio de los expertos se ejecutó dentro del Departamento de Contratación de la empresa mixta Petrodelta, S.A.

En el análisis de la información se conoció de forma detallada el problema objeto de estudio y con la información recolectada, debidamente documentada y tabulada, (ver tabla 3), se procedió con el análisis de dicha información por medio de la comparación del proceso actual de gestión del tiempo en los proyectos de la empresa mixta Petrodelta, S.A., con la metodología de gestión propuesta por el PMI. Esto, con la finalidad de determinar la brecha entre dicho proceso y las mejores prácticas, propuestas por un organismo conformado por expertos en la materia, por medio de una matriz comparativa. (Ver anexo A).

En el siguiente cuadro puede detallarse, de manera un poco más resumida para su mejor estudio, lo expuesto ya en el comentado, estudiado y anexado cuadro anterior (ver anexo A), en el que se explica a plenitud el manejo de procedimientos de la empresa mixta Petrodelta, S.A.

TABLA 3**Tiempo de los procesos de contratación de la Empresa Mixta Petrodelta, S.A.**

FASE	PROCESO	TIEMPO ESTIMADO (DÍAS HÁBILES)	AVANCE
INICIO	INGENIERA	0	0%
I	PROCESO EN INICIO DE CONTRATACIÓN	36	17%
II	POR APROBACIÓN DE INICIO JDPD/JDCVP	27	26%
III	PUBLICACIÓN DE PLIEGOS	17	36%
IV	APERTURA DE OFERTAS	16	68%
V	ADJUDICACIÓN	25	80%
VI	CONTRATO	15	100%
T O T A L		136	100%

Fuente: Empresa Mixta Petrodelta, S.A.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DEL TEG

Luego de haber analizado la información y de determinar las brechas existentes entre el proceso de gestión del tiempo actual de la empresa mixta Petrodelta, S.A., y las mejores prácticas propuestas por el PMI, se procedió con el diseño del Plan de Gestión Funcional del Tiempo de Contrataciones en Proyectos, de la compañía Petrodelta, S.A.

En este sentido, se presenta el producto desarrollado luego de cumplidos los objetivos específicos, en la tabla 4.

Tabla 4

Tiempo de los procesos de contratación de la Empresa Mixta Petrodelta, S.A.

FASE	PROCESO	TIEMPO ESTIMADO (DÍAS HÁBILES)	AVANCE
INICIO	INGENIERA	0	0%
I	PROCESO EN INICIO DE CONTRATACIÓN	25	17%
II	POR APROBACIÓN DE INICIO JDPD/JDCVP	23	26%
III	PUBLICACIÓN DE PLIEGOS	7	36%
IV	APERTURA DE OFERTAS	16	68%
V	ADJUDICACIÓN	25	80%
VI	CONTRATO	11	100%
TOTAL		107	100%

Fuente: La autora.

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

De acuerdo con los objetivos planteados en la investigación como son, primero el objetivo general que es diseñar una propuesta de mejoras de la gestión del tiempo de los procesos de contratación de la empresa mixta Petrodelta, S.A., y como objetivos específicos, los que se detallan a continuación:

1. Diagnosticar la situación actual de gestión de tiempo en los procesos de contratación de la empresa mixta Petrodelta, S.A.
2. Establecer los indicadores de gestión que permiten evaluar los resultados de la gestión y control del tiempo del proceso de contratación.
3. Diseñar un Plan de Gestión funcional para las contrataciones de adquisiciones de proyectos de la compañía Petrodelta, S.A.

Respondiendo a la evaluación que exige el estudio para diseñar la propuesta que permite mejorar los procesos de contratación, el cual permitió precisar un ajuste en los tiempos de las fases de estudio, de acuerdo con los requerimientos que utiliza la empresa mixta en su gestión de trámites de contratación. Al evaluar cada fase con respecto a los objetivos planteados se alcanzó una reducción de 21.4 % de los tiempos de tramitación, considerados en días.

En referencia a las interrogantes de la investigación, la misma se responde a medida que se desarrollan las fases que implementan los procesos de contratación. Estas interrogantes ayudaron a responder y desarrollar esta investigación, ya que los procesos de contratación en cada una de sus fases se estudiaron con profundidad. En relación con los resultados y control de tiempo, este se ajustó a los días que las fases de contratación permitían en su legislación sobre contratación.

Las fases de contratación consideradas en la investigación fueron:

FASE 0: Ingeniería.

FASE I: Procesos en Inicio de Contratación.

FASE II: Por aprobación de Inicio JDPD/JDCVP.

FASE III: Publicación de Pliego.

FASE IV: Apertura de Oferta.

FASE V: Adjudicación.

FASE VI: Contrato.

Estas fases son los elementos que deben conformar un plan de gestión óptimo para que los procesos de contratación de Petrodelta, S.A., permitan una entrega oportuna de los proyectos.

De acuerdo al desarrollo de la investigación, pudo obtenerse y evidenciarse que los procedimientos administrativos para la contratación de obras públicas, realizados por la empresa mixta Petrodelta S.A., pueden ser reducidos sin alterar el propósito establecido por el legislador en la Ley de Contrataciones Públicas, en virtud de que no se altera ningún contenido que regula la materia, sin embargo, y poniendo énfasis en la Ley de Simplificación de Trámites Administrativos, se logró condensar y suprimir ciertos lapsos, a fin de que el procedimiento se haga más expedito en la gestión de los procesos de contratación.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

Este trabajo de investigación permitió optimizar los lapsos de tiempo (días) establecidos en las fases de los procedimientos administrativos de selección de las empresas contratistas por la empresa mixta Petrodelta S.A. Tal reducción equivale a veintidós (22) días hábiles, lo que representa el 21.4 % de optimización del tiempo de los procesos de contratación de la ya supramencionada empresa, arrojando como resultado en cada una de las fases lo siguiente:

FASE I: Por asignar analista, de diez (10) días hábiles, a cuatro (4) días hábiles; en espera de estimación de costos/unidad usuaria por correcciones y documentación, de siete (7) días hábiles, a cinco (5) días hábiles; obteniendo aprobación de la Comisión de Contratación, de siete (7) días hábiles, a cuatro (4) días hábiles.

FASE II: Obteniendo aprobación y respaldo de Junta Directiva de PETRODELTA, de siete (7) días hábiles, a cinco (5) días hábiles; obteniendo aprobación de la Junta Directiva de CVP, de cinco (5) días hábiles, a tres (3) días hábiles.

FASE III: Disponibilidad del pliego de condiciones de participación, de quince (15) días hábiles, a cinco (5) días hábiles.

FASE VI: Esperando por documentos del contratista para la elaboración del contrato, de cuatro (4) días hábiles, a dos (2) días hábiles.

8.2. Recomendaciones

De lo anteriormente expuesto, se deduce que la aplicación de este proceso evaluado, el cual busca la optimización del tiempo de los procesos de contratación de Petrodelta, S.A., no afecta su procedimiento administrativo interno para la selección de las empresas contratistas, ni vulnera lo establecido en las leyes aplicables al procedimiento de selección que serían específicamente la Ley

Orgánica de Procedimientos Administrativos y la Ley de Contrataciones Públicas, todo lo anterior basado en los nuevos criterios en la Ley de Simplificación de Trámites Administrativos, que busca racionalizar y optimizar los trámites a los fines de mejorar su eficacia, eficiencia, pertinencia, y así lograr una mayor celeridad y funcionalidad en estos, y mejorar las relaciones entre la administración pública para con las personas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, S. (2005). *Diseño de un Modelo de Gestión para el Departamento de Contratación de la Gerencia de Mantenimiento de la Refinería Puerto La Cruz*. [Resumen en línea]. Trabajo especial de grado no publicado. Consultado el 20/09/2015. Disponible : <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3857.pdf> Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. [Consulta: 2015, septiembre 20].
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. [Libro en línea]. Sexta Edición. Caracas Episteme. Disponible: <http://es.slideshare.net/paundpro/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-2012>. [Consulta: 2015, octubre 30].
- Bastardo, F. (2010). *Diseño de un Modelo de Gestión para la Administración y Control de los Proyectos en Desarrollo de la Empresa IMPSA CARIBE, C.A.* [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado. Disponible: <http://www.academia.edu/6223325/Modelo-gestion-administracion-y-control-proyectos-imp-sa-caribe-ca> Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Vicerrectorado Puerto Ordaz. Dirección de Investigación y Posgrado. Unidad Regional de Posgrado. Maestría de Ingeniería Industrial. [Consulta: 2015, septiembre 20].
- Código de Ética Profesional. (2012). Colegio de Ingenieros de Venezuela. Disponible: http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/cep.pdf [Consulta: 2015, septiembre 20].
- Corrales (2012). *Plan de gestión de las áreas de alcance, tiempo, costo y calidad del proyecto boulevard de calle 9, Barrio Chino, San José Costa Rica*. [Resumen en línea]. Disponible: <http://map-tesis.blogspot.com/2017/08/plan-de-gestion-de-las-areas-de-alcance.html>. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI). San José, Costa Rica [Consulta: 2015, septiembre 23].
- Diccionario Real Academia de Ingeniería. Definición de proyecto. [Diccionario en línea]. Disponible: <http://diccionario.raing.es/es/lema/proyecto> [Consulta: 2015, septiembre 25].
- Díez-Silva y otros (2010). *Medición del Desempeño y Éxito en la Dirección de Proyectos. Perspectiva del Mánager Público*. [Resumen en línea]. Disponible: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n73/n73a05.pdf> Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia. [Consulta: 2015, septiembre 24].
- González, M., y otros. (2010). *Propuesta de Mejoras a la Gestión de Tiempo del Departamento de Proyecto de la Empresa Arturo Arenas & Asociados*. [Resumen en línea]. Trabajo especial de grado no publicado. Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS0298.pdf> Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. [Consulta: 2015, septiembre 21].

- Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, P. .(2010). Metodología de la Investigación. Mexico Mc. Graw Hill. [Libro en línea]. Disponible: <http://www38.zippyshare.com/v/70951071/file.html> [Consulta: 2015, septiembre 21].
- Hoyos, F. (2013). Áreas de conocimiento de la gestión de proyectos. [Libro en línea]. Disponible: <http://es.slideshare.net/ricarey/areas-de-conocimiento-de-la-gestion-de-proyectos> [Consulta: 2015, septiembre 23].
- Project Management Institute. Código de Ética y Conducta Profesional (2013). [Transcripción en línea]. Disponible: <https://amerialatina.pmi.org/latam/AboutUS/EthicsInProjectManagement/MICodeOfEthicsAndProfessionalConduct.aspx> [Consulta: 2015, septiembre 20].
- Tamayo y Tamayo, M (2007). El Proceso de Investigación Científica. México Mc. Graw Hill. 4ta Edición. [Libro en línea]. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2015: setiembre 23].
- Taratino, S. (2013). La Gerencia de Proyectos. [Libro en línea]. Disponible: http://www.degerencia.com/tema/gerencia_de_proyectos [Consulta: 2015, septiembre 23].
- Valarino, E., Yáber, G.m y Ceborain M. S. (2010). *Metodología de la Investigación: Paso a Paso*. Editorial Trillas.

ANEXOS

ANEXO A
Estatus del Proceso

ESTATUS DEL PROCESO		Porcentaje de Avance
FASE I		
PROCESOS EN INICIO DE CONTRATACIÓN		
Por asignar analista		0%
Revisando especificaciones técnicas		4%
Elaborando pliego de condiciones		7%
Preparando formatos para la comisión		9%
En espera de estimación de costos/unidad usuaria por correcciones y documentación (cuando aplique)		10%
En revisión del líder de contratación		11%
En revisión del gerente de contratación		12%
En recorrido de firma de la Gerencia Contratante		13%
Entregando documentación en secretaria de Comisión de Contrataciones		16%
Obteniendo aprobación de la Comisión de Contratación		17%
FASE II		
POR APROBACIÓN DE INICIO JDPD / JDCVP		
Elaborando presentación para junta directiva de PETRODELTA / CVP		18%
Obteniendo aprobación y respaldo de Junta Directiva de PETRODELTA (cuando aplique)		20%
Solicitud de punto en agenda ante la secretaria de la JDCVP		21%
Obteniendo aprobación Junta Directiva de CVP (cuando aplique)		23%
Solicitud de punto en agenda ante la secretaria de COEPyGAS (cuando aplique)		25%
Obteniendo aprobación de COEPyGAS (cuando aplique)		26%
FASE III		
PUBLICACIÓN DE PLIEGO		
Publicando aviso en la WEB // Enviando Invitación		29%
Disponibilidad del pliego de condiciones de participación		32%
Realizando reunión aclaratoria al pliego de condiciones		36%
FASE IV		
APERTURA DE OFERTAS		
Recibir y abrir Manifestación de Voluntad y Ofertas / Documentos para calificación (cuando aplique)		39%
Entrega de documentación al grupo evaluador		43%
Análisis de ofertas técnicas (calificación legal, técnica y financiera)		46%
Analizando ofertas técnicas		50%
Presentando resultado análisis técnico		54%
Solicitando evaluación de ofertas económicas a estimación de costos		57%
Analizando ofertas económicas		61%
Revisión del grupo evaluador y elaboración de acta de resultados		63%
Presentando resultado análisis económico		65%
Informando a comisión de contrataciones los resultados		68%
FASE V		
ADJUDICACIÓN		
Elaborando presentación de resultados para junta directiva de PETRODELTA / CVP		71%
Reconsiderando evaluación económica previa autorización del NAAF		73%
Solicitud de punto en agenda ante la secretaria de la JDCVP		74%
Obteniendo aprobación junta directiva de Petrodelta / CVP (cuando aplique)		75%
Solicitud de punto en agenda ante la secretaria de COEPyGAS (cuando aplique)		77%
Obteniendo aprobación de COEPyGAS (cuando aplique)		80%
FASE V		
CONTRATO		
Notificando resultados a participantes		82%
Esperando por documentos del contratista para la elaboración del contrato		86%
Elaborando contrato		89%
Obteniendo visto bueno / visado del contrato por parte de Consultoría Jurídica		93%
Obteniendo aprobación / firma del contrato por parte del presidente de Petrodelta		96%
Obteniendo aprobación / firma del contrato por parte del representante de la contratista		98%
Contrato firmado (proceso culminado) carga en SICAD y entrega para Administración de Contratos		100%