



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GESTIÓN
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS**

MEJORA DEL PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN Y VISADO DE LOS
CONTRATOS ASOCIADOS A LOS PROYECTOS EN LA GERENCIA
GENERAL DE PDVSA GAS ANACO.

Trabajo Especial de Grado presentado por:

MARIANELA ROJAS C.

Como requisito parcial para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Cesar Esteves

Puerto Ordaz, Diciembre de 2006

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a los seres que más amo Angel, Mirian, Ronald y Rey .

Y a todas las personas que piensan que no se puede.

Marianela Rojas Córdova

AGRADECIMIENTOS

A Angel Pirela por su paciencia y todas sus enseñanzas

Al Profesor Ronald Rojas, mi padre, por su tiempo y dedicación

A Wenceslao Madail por su gestión y confianza.

Al Dr. Cesar Esteves por aceptar con entusiasmo ser mi tutor.

A mis compañeros de clases por sus aportes y buenos momentos

A Luissany Campero por estar pendiente de Angel y de mi en todos los viajes a clases.

Marianela Rojas Córdova

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GESTIÓN
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS**

MEJORA DEL PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN Y VISADO DE LOS
CONTRATOS ASOCIADOS A LOS PROYECTOS EN LA GERENCIA
GENERAL DE PDVSA GAS ANACO.

Autor: Marianela Rojas C.

Tutor: Cesar Estéves

RESUMEN

Es de vital importancia que el contrato, en todas sus partes, esté minuciosamente revisado y este conformada la totalidad del expediente; es por esto, que se hace necesario el diseño e implementación de una forma **o método** que permita la **simplificación del** proceso de contratación y acortar el tiempo de revisión de los contratos **y de sus documentos anexos**, con **el propósito** de generar **para el ente estatal, tanto la minimización o total erradicación de los errores, alteraciones u omisiones en los contratos y en sus documentos anexos, como representar así mismo**, un impacto positivo en el ciclo de vida de los proyectos.

La Consultoría Jurídica de la Gerencia de Producción Gas Anaco no cuenta con un sistema de control de documentos bien definido, la forma de registro de la entrada y salida de los documentos se lleva de forma manual, no se registra quién tiene la responsabilidad de la revisión de los documentos, ni el estatus de la revisión, además no posee una base de datos de los documentos que conforman los expedientes de los diferentes proyectos, lo cual limita la posibilidad de dar respuestas efectivas e inmediatas a las consultas que puedan derivarse del proceso de contratación como puede ser la solicitud de algún cambio dentro del alcance de un contrato. Se poseen formatos estandarizados que permiten la homogeneidad de las contrataciones. El proceso de revisión de los contratos como tal, no cuenta con un manual de procedimientos y la forma de remitir el contrato al cliente con sus respectivas recomendaciones tampoco tiene un formato. La metodología que se siguió para la elaboración de éste trabajo es la investigación aplicada a proyecto factible, siendo la unidad de análisis la Consultoría Jurídica en la Gerencia de Producción de Pdvsa Gas Anaco, y la muestra que se utilizó es el staff de abogados de dicha consultoría.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN.....	III
ÍNDICE DE CONTENIDO	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Planteamiento del Problema.....	3
2. Objetivo General	7
3. Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
1. Gerencia de Proyectos.....	9
2. Ciclo de Vida del Proyecto	11
3. Aspectos Jurídicos Asociados al Proceso de Contratación en Proyectos.....	12
4. Conceptos de los Sistemas y Procedimientos en las Organizaciones.	17
CAPÍTULO III	22
MARCO REFERENCIAL	22
1. Reseña Histórica Sobre PDVSA	22
2. La Nueva PDVSA	25
3. PDVSA Gas.....	25
4. Ubicación de PDVSA Gas.....	25
5. Superintendencia de Consultoría Jurídica Anaco en el Organigrama de PDVSA Gas.....	26
CAPÍTULO IV	28
MARCO METODOLÓGICO.....	28
1. Diseño y Tipo de Investigación	28
2. Unidad de Análisis	29
3. Población y Muestra	29

4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	30
5. Esquema Operacional	31
6. Técnicas para el Análisis de Datos.....	33
7. Consideraciones Éticas	33
8. Factibilidad de la Investigación	8
CAPÍTULO V	34
ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	34
1. Cuestionario Aplicado a los Abogados.....	35
2. Análisis de los Resultados	36
CAPÍTULO VI.....	45
LA PROPUESTA.....	45
1. Fundamentación	45
2. Procedimiento Para la Revisión y Visado de Contratos	45
BIBLIOGRAFÍA.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

1.- Secuencia de fases típica en ciclo de vida del proyecto.....	10
2.- Objetivos que motiva la reingeniería de procesos de negocios.....	18
3.- Organigrama de PDVSA GAS.....	25
4.- Tipos de Estudios según Yáber y Valarino.....	28
5.- Número de Contratos revisados por mes.....	39
6.- Días Promedios para Revisión de Contratos.....	41
7.- Diagrama de Flujo Matricial del Proceso como se Ejecuta Actualmente.....	43
8.- Diagrama de Flujo Matricial del Proceso como se Propone.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

1.- Esquema Operacional.....	31
2.- Resultados del cuestionario aplicado a los abogados (Pregunta No. 1).....	35
3.- Resultados del cuestionario aplicado a los abogados (Pregunta No. 2).....	36
4.- Resultados del cuestionario aplicado a los abogados (Pregunta No. 3).....	36
5.- Resultados del cuestionario aplicado a los abogados (Pregunta No. 4).....	37
6.- Resumen de Propuesta.....	38
7.- Número de Contratos revisados por mes.....	39

INTRODUCCIÓN

Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima (PDVSA) y sus empresas filiales es una organización compleja con la gran responsabilidad y dinamismo que requieren sus operaciones intra e internacionales, de cuyos efectos no pueden escapar los aspectos administrativos involucrados en todos sus procesos, como es el caso del manejo de los expedientes de los diferentes servicios y adquisiciones en los proyectos, que la empresa debe contratar, especialmente en su ámbito jurídico donde se ha palpado la necesidad de imprimir eficiencia a la gestión del tiempo, lo cual demanda una respuesta formal y oportuna, que se intenta proveer a través del presente trabajo, compuesto por seis (06) capítulos que se describen a continuación:

El primer capítulo abarca el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos a ser discutidos en el presente trabajo especial de grado; y contiene así mismo, el desarrollo de dicho proceso de mejora en este trabajo de investigación.

En el segundo capítulo se expondrán los conceptos relacionados con la investigación, y está conformado por tres grandes áreas como lo son la Gerencia de Proyectos, los Aspectos Jurídicos asociados a la revisión de los proyectos y por último la teoría relacionada con los procesos y sistemas.

El tercer capítulo explica la posición geográfica y la ubicación dentro de la estructura organizativa de la unidad de estudio. Es importante aclarar, que en este capítulo además se exponen las condiciones actuales de los proceso de la

Consultoría Jurídica de la Gerencia General de Producción de PDVSA Gas Anaco que es la razón por la cual nace este trabajo de investigación.

Este trabajo que genera la investigación en cuestión, está ordenado de forma lógica y deductiva siguiendo el método científico, siendo el mismo del tipo Proyecto Factible; en el cuatro capítulo se expone la metodología de la investigación utilizada.

En el quinto capítulo se presenta el análisis de los resultados después de aplicar el cuestionario a la población y utilizar la observación y la recolección de datos. El sexto capítulo expone la propuesta para la mejora del proceso de revisión y visado de los contratos asociados a la Gerencia de Producción Gas Anaco .

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Toda cultura establece objetivos e intereses que los miembros de la sociedad deben buscar, y prescribe los métodos que deben utilizarse para alcanzar estas finalidades aprobadas”.

ELY CHINOY

1. Planteamiento del Problema

Los seres humanos son animales sociales y no criaturas aisladas, por esto, desde los primeros tiempos, el hombre se vio en la necesidad de organizarse de diferentes maneras. En este sentido, se valió de la organización para la adquisición de alimentos, para resguardarse, para sancionar, para cuestionar, para producir, para afrontar los sucesos públicos como puede ser el votar, en fin en la necesidad de crear estructuras organizativas que permitieran el mejor funcionamiento de las múltiples actividades en el ciclo de la vida.

Las organizaciones son instrumentos fundamentales para la existencia del hombre y las podemos definir como “una combinación de medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencia e interrelaciones entre los distintos elementos que lo constituyen” (Zerelli, 1976).

La organización en la empresa se define por la integración de las diversas actividades productivas necesarias para la producción de un bien complejo y por la distribución de las funciones entre las diferentes personas que ejecutan un objetivo de producción (Soldevilla, 1985:9).

Es por esta razón que la empresa estatal petrolera de Venezuela no es la excepción y es una de las empresas más complejas y completas a nivel de estructuras organizativas de nuestro país.

Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA), nace el 30 de agosto de 1975, convirtiéndose en la casa matriz o sociedad holding (tenedora de acciones) de catorce empresas filiales inicialmente operadoras, que se crearon después de la nacionalización del petróleo, y que finalmente se redujeron a tres filiales operadoras (CORPOVEN, LAGOVEN y MARAVEN), que asumieron las actividades de las ex concesionarias extranjeras que operaban el negocio petrolero en Venezuela.

El 1^{ero} de enero de 1998, PDVSA PETROLEO & GAS, S.A., posteriormente denominada PDVSA PETROLEO, S.A., integra en su estructura administrativa a las precitadas tres filiales, estableciéndose de esta manera una empresa con perfil corporativo unificado, enfocada a generar altos estándares de calidad y beneficios para convertirse y ser considerada como una empresa confiable en el suministro de grandes volúmenes de petróleo a nivel mundial, con directrices y bases comprometidas con el desarrollo económico y social de la nación.

Esta empresa posee una estructura adecuada para dar respuesta a las exigencias de intercambio de información, energía y materiales dentro del mundo de las organizaciones nacionales y multinacionales y además obedece a su visión y objetivos estratégicos dentro de los macro planes del Estado. Esta estructura de enfoque científico-administrativo está conformada por las áreas operacionales, funcionales o también llamadas medulares y las unidades administrativas o conocidas además como las unidades de apoyo.

En las unidades de apoyo podemos nombrar al Departamento de Recursos Humanos, el de Finanzas, el de Protección y Control de Pérdidas y el de Consultoría Jurídica, siendo éste último de gran importancia y responsabilidad por cuanto es el encargado de asesorar y revisar todos los aspectos jurídicos o legales que conciernen e involucran directa o indirectamente a la empresa.

Dentro de las actividades de mayor relevancia que desarrolla el Departamento de Consultaría Jurídica, está la de revisar los contratos¹ que se suscriben en los proyectos y de velar que todos los términos legales estén en orden a lo largo de las fases del ciclo de vida de dichos proyectos, ya que, a pesar de ser PDVSA una empresa operacional, de explotación, producción, transformación y comercialización de hidrocarburos, entre otras, es gran promotora de proyectos dirigidos a satisfacer las necesidades de crecimiento, mejoras y cambios de toda índole.

Un proyecto es un trabajo que realiza una organización con el objetivo de dirigirse a una situación deseada, se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tiene un comienzo y una terminación (Palacios, 2003, Pág. 27). El PMBOK (Project Management Body of Knowledge) lo define como “un emprendimiento temporario realizado para crear un producto o servicio único, temporario significa que tiene un inicio y un final definido y único significa que el producto o servicio es diferente a otros productos o servicios” (PMI, 2000, Pág. 4).

Para la dirección de los proyectos, se han desarrollado conocimientos, herramientas, procesos y prácticas recopiladas y explicadas en el PMBOK, que es la publicación del Project Management Institute (PMI). Los procesos de los proyectos se identifican como inicio, planificación, ejecución, control y cierre. Según el PMI existen nueve áreas del conocimiento² y las prácticas de la dirección del proyecto en términos de los procesos.

Dentro del proceso de ejecución, al cual podemos también llamar fase de ejecución se enmarcan las decisiones de contratación, es decir, la adquisición de productos o servicios, que a su vez generan todo un proceso, que es el proceso de contratación.

¹ El artículo 1.133 del Código Civil de Venezuela vigente define a los contratos como “una convención entre dos o más personas para constituir, reglar, transmitir, modificar o extinguir entre ellas un vínculo jurídico”. Desde el punto de vista de proyectos, “el contrato es un documento consignado para ejecutar actividades o prestar un servicio, regido por un conjunto de cláusulas rectoras. Las cláusulas varían necesariamente según las condiciones legales y ambientales que rodean el proyecto”.(Palacios, 2.004)

² Se explicarán con detenimiento las áreas del conocimiento, en el marco teórico.

“Una buena contratación debe verse como un proyecto *per se*, donde la correcta actitud debe estar alineada con la resolución de un problema en colaboración” (Palacios, 2.004). Partiendo de esta aseveración de Palacios, los asesores jurídicos son parte de los equipos de proyectos, son los aliados a los cuales el Gerente de Proyectos debe acudir siempre que exista cualquier situación en donde se involucren aspectos legales, tales como escoger el tipo de contrato adecuado, velar porque la suscripción del contrato sea realizada por las personas legalmente facultadas por los estatutos de las empresas que representan, asegurar que contengan la descripción de la obra o servicio, la definición del alcance, los reportes, la documentación, términos de forma de pago y tiempo y todas las garantías, tales como las fianzas y seguros necesarios para resguardar los intereses de la empresa, y fundamentalmente, que en el caso de empresas públicas del Estado, cumplen éstas con las leyes y otras disposiciones legales que regulan y rigen sus actividades pre y post contractuales.

2. Justificación

Es de vital importancia que el contrato, en todas sus partes, esté minuciosamente revisado y esté conformado la totalidad del expediente; es por esto que se hace necesario el diseño e implementación de una metodología que permita simplificar el proceso de contratación y acortar el tiempo de revisión de los contratos, con la intención de generar un impacto positivo en el ciclo de vida de los proyectos.

Esto nos lleva a las siguientes interrogantes:

¿Cómo deben desarrollarse los procesos asociados a la contratación de proyectos de la Gerencia de Producción Gas Anaco en la Consultoría Jurídica, de forma sistemática y eficiente, tomando como referencia la metodología del PMI?;

¿Dónde se registran las situaciones que causan retraso en el proceso de revisión de los expedientes de los proyectos?

¿Se requiere de un método para sistematizar y agilizar ese proceso o habrá que diseñar formatos nuevos o rediseñar los existentes?.

La sistematización consiste en la aplicación de diferentes técnicas que permiten una mejor distribución del trabajo, el establecimiento de responsabilidades, la visualización de participación de los distintos niveles administrativos en un procedimiento específico, todo en función de una normativa de fluidez y homogenización de las tareas.

En el caso práctico de PDVSA GAS Anaco, el proceso relacionado con los aspectos legales que tienen que ver con los contratos que suscribe la empresa, con frecuencia se torna, precisamente por no estar completamente sistematizado, en una tarea poco eficiente, que se extiende por períodos mayores a lo justo y necesario. Debido a ello se plantea la confección de un sistema para el control de documentos, un método para ser aplicado a la revisión y las relaciones de asesoramiento efectivo en los diferentes documentos y actividades que integren el expediente legal de los contratos de los proyectos, pertenecientes a la Gerencia General de PDVSA Gas Anaco.

Una vez precisados los puntos donde se motivan los retrasos en el proceso de control y revisión de los expedientes de los contratos en los diferentes proyectos de la Gerencia General de PDVSA Gas Anaco, se deberá:

3. Objetivo General

Redefinir los procesos asociados a la contratación de proyectos de la Gerencia de Producción Gas Anaco en la Consultoría Jurídica, para garantizar, a través de la sistematización, un uso más eficiente del tiempo dedicado a esos proceso y que genere las recomendaciones pertinentes para satisfacer requerimientos de información en otras instancias ajenas a esta dependencia.

4. Objetivos Específicos

- Determinar cuáles son los puntos que ocasionan retrasos en el desarrollo del proceso de control y revisión de los expedientes.
- Diseñar un Sistema de Control de entrada y salida de documentos y de asignación, revisión y elaboración de consultas u opiniones entre el

personal de abogados de la Consultoría Jurídica de de la Gerencia de Producción Gas Anaco.

- Redefinir la recepción y evacuación de las correcciones y observaciones realizadas por los abogados y el cliente a los diferentes documentos que integran el expediente de contratación.
- Rediseñar los modelos y formularios de los documentos necesarios dentro de los procesos asociados a la contratación de proyectos de la Gerencia de Producción Gas Anaco en la Consultoría Jurídica.

5. Factibilidad de la Investigación

Esta investigación está aprobada por los niveles correspondientes dentro de la Corporación y cuenta con los recursos necesarios para su desarrollo, además cuenta con el compromiso del equipo que conforma la Consultoría Jurídica, para colaborar en el desarrollo de la misma. La factibilidad del proyecto también se basa en la existencia de una metodología mundialmente aceptada como lo es la del PMI.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen las bases teóricas que sirvieran para el diseño de un método eficiente para redefinir los procesos asociados a la contratación de proyectos, el control de los documentos de la Consultoría y la revisión de contratos. Dicho marco teórico se desarrolló en tres aspectos, uno de ellos explica las bases teóricas de las áreas del conocimiento de la Gerencia de Proyectos y de las fases del proyecto, ya que el diseño de la metodología se visualizará como un proyecto y se persigue disminuir el tiempo de entrega por parte de la Consultoría Jurídica, de los contratos asociados a los proyectos y así influir positivamente en la planificación de los proyectos que se emprenden en la Gerencia de Producción Gas Anaco; el segundo título exponen las bases conceptuales de los sistemas de gestión y control de documentos, y por último se exponen algunas consideraciones legales y explicarán todos los elementos jurídicos que conforman el expediente del proceso de contratación, dándonos las bases conceptuales para el diseño de herramientas como puede ser un “check list”, que formará parte de la metodología que se pretende crear.

1. Gerencia de Proyectos.

Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

El PMBOK, describe la naturaleza de los procesos de la Gerencia de Proyectos en términos de la integración entre los procesos, es decir, los interrelaciona. Todos estos procesos son agrupados en las Áreas de Conocimiento, a continuación describiremos brevemente cada área del conocimiento.

- *Gestión de la Integración del Proyecto:* esta área describe los procesos que forman parte de los elementos de la gerencia de proyectos, todas las actividades de dirección, coordinación, control y unificación de criterios.

- *Gestión del Alcance del Proyecto*: agrupa los procesos necesarios para que el proyecto alcance los objetivos impuestos, dentro del tiempo estipulado y con los recursos asignados; dentro de las actividades está la Planificación del alcance, se definen las actividades, crear la WBS, entre otras.
- *Gestión del Tiempo del Proyecto*: estos procesos se concentran en que el proyecto se entregue a tiempo, la secuencia y duración, se desarrolla y se controla el cronograma.
- *Gestión de los Costos del Proyecto*: nombra y explica los procesos y actividades relativas a los costos y recursos, prepara el presupuesto y controlan los costos.
- *Gestión de la Calidad del Proyecto*: estos procesos se encargan que el proyecto cumpla con los requisitos necesarios para satisfacer al cliente. Los procesos principales son, la planificación de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el control de la calidad.

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: describe todos los procesos de contratación para realizar las compras (procura) y los acuerdos para la contratación de servicios. Estos procesos son de especial importancia dentro de la investigación que se pretende desarrollar, ya que, el proyecto plantea la mejora de algunas actividades que inciden directamente en el proceso de contratación.

- *Gestión de los Riesgos del Proyecto*: agrupa los procesos relacionados con los riesgos del proyecto, se identifican se priorizan, se cuantifican para luego realizar planes de respuesta y hacer su posterior control y seguimiento.
- *Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto*: estos procesos son sumamente importantes, ya que, el éxito del proyecto depende del equipo de proyectos; dentro de las actividades se encuentran la adquisición, organización, dirección y desarrollo del equipo de proyectos.

- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** estos procesos se encargan de compilar la información del proyecto y que esté disponible para todo el equipo de proyectos y se pueda presentar a la alta gerencia los avances del proyecto.

2. Ciclo de Vida del Proyecto

Para facilitar la gestión, los directores de proyectos o la organización pueden dividir los proyectos en fases, con los enlaces correspondientes a las operaciones de la organización ejecutante. El conjunto de estas fases se conoce como ciclo de vida del proyecto. Muchas organizaciones identifican un conjunto de ciclos de vida específico para usarlo en todos sus proyectos.

Los ciclos de vida del proyecto generalmente definen:

El trabajo técnico que debe realizarse en cada fase (por ejemplo, ¿en qué fase se debe realizar el trabajo del arquitecto?). ¿Cuándo se deben generar los productos entregables en cada fase y cómo se revisa, verifica y valida cada producto entregable? ¿Quién está involucrado en cada fase? (por ejemplo, la ingeniería concurrente requiere que los ejecutores estén involucrados en las fases de requisitos y de diseño), ¿Cómo controlar y aprobar cada fase?

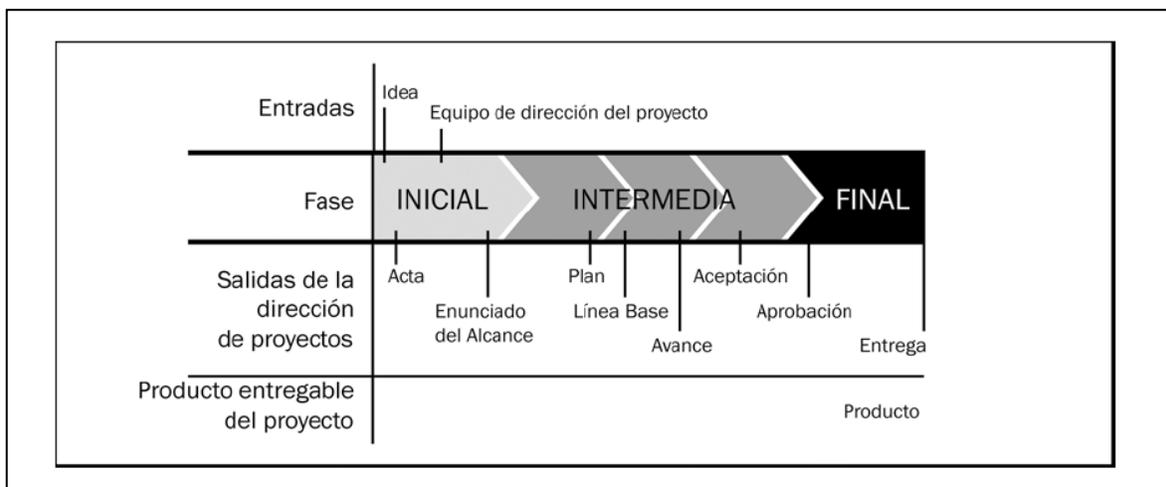


Figura 1. Secuencia de fases típica en ciclo de vida del proyecto
Tomado del PMBOK Versión 2004

3. Aspectos Jurídicos Asociados al Proceso de Contratación en Proyectos

Uno de los procesos de la Gerencia de Proyectos, es la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto que desarrolla todos los procesos para la adquisición de bienes y servicios indispensables para el desarrollo de los proyectos. PDVSA GAS Anaco, no cuenta con organizaciones proyectizadas³, sin embargo, es una empresa que genera grandes cantidades de proyectos. La pretensión de la investigación es mejorar procesos de la organización, incorporando buenas o las mejores prácticas para la dirección de proyectos, aprovechando los recursos existentes.

“El juicio de expertos técnicos es a menudo requerido para evaluar las entradas y las salidas de este proceso. El juicio de expertos en compras también puede usarse para desarrollar o modificar los criterios que se aplicarán para evaluar las ofertas o las propuestas hechas por los vendedores. El juicio de expertos legales puede involucrar los servicios de un abogado para ayudar con los términos y condiciones de las adquisiciones que no se ajusten a las normas. Dicho juicio y experiencia, incluida la experiencia en negocio y técnica, pueden aplicarse tanto a los detalles técnicos de los productos, servicios o resultados adquiridos como a los diferentes aspectos de los procesos de gestión de las adquisiciones”. (PMI, 2000, Pág. 277).

También es importante aclarar que por ser PDVSA una empresa del Estado, todas sus adquisiciones y contrataciones en general deben estar enmarcadas en la Ley de Licitaciones y demás leyes, decretos y resoluciones de la República, así como de la Normativa Interna de Contratación del ente, teniendo que tomarse en cuenta en la planificación de cualquier proyecto que se quiera emprender en la empresa, pues son procesos de larga duración y como ya hemos comentado afecta en el tiempo y costo de los proyectos. En el desarrollo de la investigación una de las bases teóricas que se utilizará es la Ley de Licitaciones cuyo artículo 49 nos explica paso a paso lo que debe contener un pliego de licitación, los elementos

³ **“Organización Orientada a Proyectos / Projectized Organization.** Cualquier estructura organizativa en la que el *director del proyecto* tiene plena autoridad para asignar prioridades, asignar *recursos* y dirigir el *trabajo* de las personas asignadas al *proyecto*. También conocido

que conformarán, junto con otros documentos, el expediente del contrato. A continuación se definirán algunos términos según la Ley de Licitaciones y la normativa interna de PDVSA que encontraremos a lo largo del trabajo:

Contratista. Toda persona natural o jurídica que ejecuta una obra, suministra bienes o presta un servicio no profesional ni laboral para alguno de los entes regidos por el presente Decreto Ley, en virtud de un contrato, sin que medie relación de dependencia.

Licitación General. Es el procedimiento competitivo de selección del contratista, en el que pueden participar personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el presente Decreto Ley, su Reglamento y las condiciones particulares inherentes a cada proceso de licitación.

Licitación Selectiva. Es el procedimiento competitivo excepcional de selección del contratista en el que los participantes son invitados a presentar ofertas por el ente contratante, con base en su capacidad técnica, financiera y legal.

Adjudicación Directa. Es el procedimiento excepcional de selección del contratista, en el que éste es seleccionado por el ente contratante, de conformidad con la presente Ley y su Reglamento.

Buena Pro: Debe otorgarse a la oferta que resulte ganadora según los criterios de evaluación, que cumpla los requisitos o condiciones establecidos en los pliegos de licitación.

Comisión de Licitación: En los entes sujetos al presente Decreto Ley debe constituirse una comisión de licitaciones permanente, pudiendo establecerse comisiones de licitación atendiendo la complejidad de las obras, la adquisición de bienes y la contratación de servicios, las cuales estará integrada por un número impar de miembros de calificada competencia profesional y reconocida honestidad

como: *Organización Dirigida por Proyectos; Organización por Proyectos; u Organización Projectizada*". (PMI, 2000, Pág. 374).

que serán designada por la máxima autoridad del ente contratante, preferentemente entre sus funcionarios, debiendo estar representadas en las Comisiones las áreas jurídicas, técnica y económico financiera.

Además existen otros componentes,

“Los componentes principales del documento de un contrato incluyen, entre otros, los títulos de sección, el enunciado del trabajo, el cronograma, el período de rendimiento, los roles y responsabilidades, los precios y la forma de pago, los ajustes por inflación, los criterios de aceptación, la garantía, el soporte del producto, la limitación de responsabilidad, los honorarios, la retención, las sanciones, los incentivos, el seguro, las garantías de cumplimiento, la aprobación del subcontratista, el manejo de las solicitudes de cambio, y un mecanismo de finalización y resolución de conflictos”. (PMI, 2000, Pág.289).

A continuación definiremos los documentos legales del expediente del contrato para ilustrar su importancia ya que forman parte del proceso de revisión de contratos.

- El Contrato
- Las Fianzas
- Las Solvencias
- Los Seguros

a) El Contrato

El contrato es una convención, un negocio jurídico con manifestación de voluntad y consentimiento de las partes en la consecución de un fin o producir un efecto jurídico.

“El contrato de obras es aquel mediante el cual una parte se compromete a ejecutar determinado trabajo por sí o bajo su dirección, mediante un precio que la otra se obliga a satisfacerle” (Código Civil. art. 1.630)

“El contrato de compra venta es aquel mediante el cual el vendedor se obliga a transferir la propiedad de una cosa y el comprador a pagar un precio” (Código Civil. art. 1.474).

Según el Project Management Institute (PMI):

“El contrato puede tener el formato de un documento complejo o una simple orden y el comprador se obliga a pagarle al vendedor. Un contrato es un vínculo legal sujeto a resolución en los juzgados.”

Contrato: Es el instrumento jurídico que regula, la ejecución de una obra, prestación de un servicio o suministro de bienes, incluidas las órdenes de compra y órdenes de servicio. (Ley de Licitaciones)

Tipos de Contrato clasificados según el riesgo y la forma de pago:

Enumeraremos esta clasificación pues es la más usada para los contratos de obras y por ende usados para los proyectos.

- Contratos de precio fijo o de suma global.
- Contrato de costes reembolsables.
- Costo Más Honorarios (CPF) o
- Costo Más Porcentaje del Coste (CPPC).
- Costo Más Honorarios Fijos (CPFF).
- Costo Más Honorarios con Incentivos (CPIF).
- Contratos por Tiempo y Materiales (T&M).

b) Fianzas

Las fianzas también forman parte del expediente del contrato y son solicitadas como seguridad y garantía de que otro pagará lo que debe o cumplirá aquello a lo que se obligó.

La ley no define el contrato de fianza sino la *obligación del fiador*: “Quien se constituye fiador de una obligación queda obligado para con el acreedor a cumplirla, si el deudor no la cumple” (Código Civil. art. 1.804).

José L. Aguilar Gorronzona en su libro “Contratos y Garantías” define al contrato de fianza como “... el contrato por el cual una persona llamada fiador se obliga frente al acreedor de otra a cumplir la obligación de ésta si el deudor no la satisface”.

c) Solvencias

Para cumplir legalmente con las instituciones del Estado y honrar preceptos constitucionales como puede ser la protección del trabajador, la empresa se encuentra en la obligación de solicitarle a la contratista que ésta cumpla con sus obligaciones frente al fisco nacional (imposiciones tributarias nacionales), frente al municipio donde se vaya a acometer la obra o servicio, también debe estar al día con el pago al Seguro Social, y además no mantener ningún reclamo administrativo por ante la Inspectoría del Trabajo, para que esta le emita la Solvencia Laboral.

“Pago de una deuda. Rendición de cuentas. Condición de solvente (libre de deudas). (Diccionario de Ciencias Jurídica, Políticas y Sociales, 1.963)

d) Los Seguros

Se exigirá además, que la contratista contrate algunos seguros, esto va a depender del tipo de obra o servicio que se va a prestar, si es una obra donde se contratará obreros, se le solicitará un Seguro de Responsabilidad Patronal, si va a utilizar vehículos se le solicitará pólizas de Responsabilidad Civil.

Según el Dr. Hugo Mármol Márquis, en su obra Fundamentos del Seguro Terrestre, define el contrato de Seguro como “aquel por el cual una parte llamada asegurador asume frente a otra la obligación de indemnizar total o parcialmente daños patrimoniales futuros e inciertos previamente determinados, o de cumplir alguna otra prestación según la duración o las eventualidades de la vida de una persona, contra el pago de una prima calculada según las leyes de la estadística”.

4 Conceptos de los Sistemas y Procedimientos en las Organizaciones.

Para lograr los objetivos planteados es necesario utilizar diferentes técnicas y herramientas que nos permitirán visualizar y modificar los distintos procesos. En la sistematización de los procesos son necesarios las normas, manuales, diagramas, formularios, entre otros, que son pertinentes definirlos para su óptima utilización.

Identificando, entendiendo y gestionando -dirigiendo, previendo o, actuando- los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la efectividad de la organización y a la eficiencia en alcanzar sus objetivos

Definición de sistema de control de gestión.

Un Sistema de Control de Gestión es una técnica de dirección. Decimos que es una técnica porque constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas (infraestructura de carácter formal) que da soporte al conjunto del sistema, y que configura al mismo tiempo, un estilo y una cultura, es decir, una forma de entender la gestión. Decimos que la técnica es de dirección porque es la dirección de la empresa la que a través de la implantación del sistema de control de gestión se involucra en el proceso de cambio y trasmite el propio estilo al resto de la organización.

Al pensar en las organizaciones como procesos y no como funciones, se puede enfocar los esfuerzos para simplificar los procesos y crear valor con menos esfuerzo, en lugar de concentrarse en reducir los costos. Las reducciones de los costos ocurrirán naturalmente, cuando se eliminen actividades que no agregan

valor a los procesos y a medida que se incremente el nivel de eficiencia de los procesos.

“Un esfuerzo de reingeniería⁴ en los procesos puede ser motivado por uno de tres objetivos diferentes: La mejora de un proceso puede ayudar a reducir costo; Lograr ser el mejor de su clase, ser un departamento de calidad: Ser innovadores de procesos para ser modelo para las demás organizaciones y obtener mejora continua”. (JOHANSSON y otros, 2.005, pág. 78)

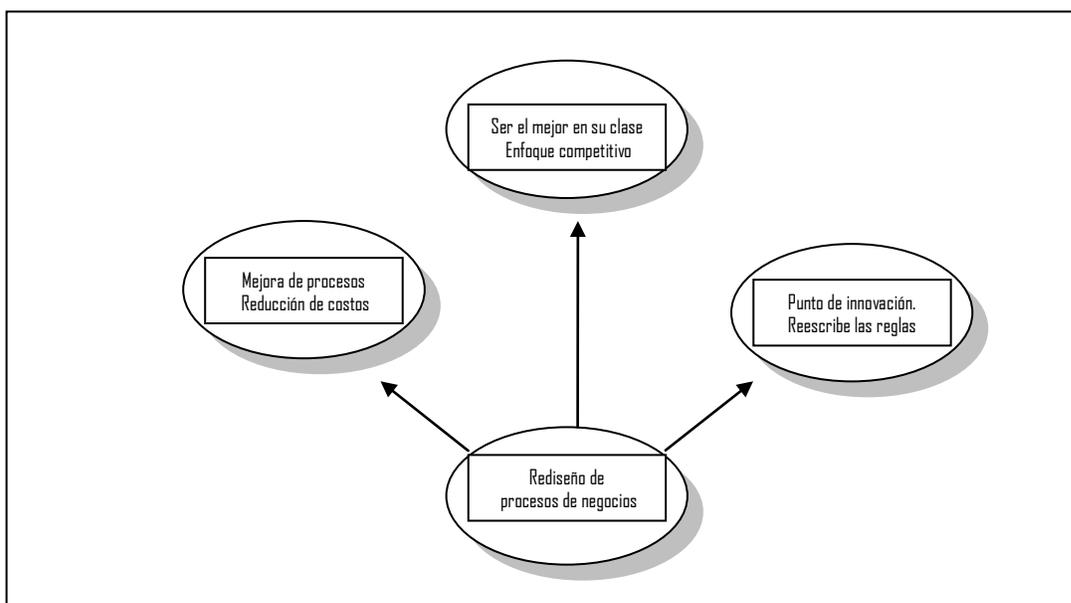


Figura 2. Objetivos que motiva la reingeniería de procesos de negocios
Fuente: Reingeniería de procesos de Negocios, 2.005

La Sistematización

Consiste en la aplicación de diferentes técnicas que permitan una mejor distribución del trabajo, el establecimiento de las responsabilidades y visualizar la participación de los distintos niveles administrativos en los procedimientos. Los términos asociados a la sistematización son:

⁴ La reingeniería de procesos se define como “el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la

Procesos

Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toman materia prima y la transforma en un producto. Idealmente, la transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea más útil y efectivo para el receptor corriente arriba o corriente abajo.

Una serie de actividades que se pueden dividir en tareas, que cuando se inician en un punto de entrada, se transforman y finalmente producen un resultado.

Existen procesos por todas partes. Si se toman datos aislados y se aplican reglas para organizarlos, se crea información.

Al pensar en las organizaciones como procesos y no como funciones, se puede enfocar los esfuerzos para simplificar los procesos y crear valor con menos esfuerzo, en lugar de concentrarse en reducir los costos. Las reducciones de los costos ocurrirán naturalmente, cuando se eliminen actividades que no agregan valor a los procesos y a medida que se incremente el nivel de eficiencia de los procesos.

Normas

Son las reglas establecidas en una organización para regularizar las diferentes actividades que definen el funcionamiento de la misma.

También la podemos definir como, “regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc.” (Microsoft® Encarta® 2006.)

Funciones

Son las principales actividades que se distinguen en una organización Son las tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio” (Johansson y otros, 2.005, pág. 30)

Actividades

Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad. (Microsoft® Encarta® 2006.)

Son las acciones que se realizan en cada proceso. A veces suelen llamarse sub-proceso. Normalmente un proceso puede tener de cinco a diez actividades.

Tareas

Cada una de las acciones físicas o mentales, pasos etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada. Constituye la mínima división en el trabajo administrativo.

Procedimiento

Conjunto de normas aplicadas y el método utilizado en el desarrollo de una actividad específica. El método es la manera como efectúa una operación o una secuencia de operaciones. Es el método de ejecutar algunas cosas.

Los Recursos

Son todos aquellos elementos que la dirección provee al sistema de la calidad para que ocurra el hecho productivo y funcione de una manera correcta; tales como: instalaciones, equipos en buen estado, tecnología adecuada, personal capacitado.

Manuales

Son instrumentos informativos de carácter dinámico, que sirven para instruir a los miembros de la organización acerca de los aspectos que dan vida a la misma, Tales como funciones, autoridad, normas, procedimientos, políticas, objetivos, cargos.

Flujogramas

Los flujogramas o diagramas de flujo son la representación gráfica de procedimientos y tiene como finalidad hacer más fácil la comprensión de los mismos. Son la representación gráfica de la secuencia en las etapas, actividades, tareas que se ejecutan en un proceso.

□

Existen muchos tipos, pero los más conocidos son:

- *Diagrama de Bloque*
- *Diagrama de Flujo de la ANSI*
- *Diagrama de Flujo Matricial*

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se expone la reseña histórica de PDVSA y sus filiales, se hace referencia a la ubicación geográfica y la ubicación dentro de la estructura de la organización del departamento de Consultoría Jurídica. Además se hace referencia de la forma en como actualmente se realizan los procesos asociados a la contratación de proyectos en la Gerencia de Producción Gas Anaco.

1. Reseña Histórica Sobre PDVSA

La Casa matriz de la **industria petrolera nacional**, fue creada el 30 de agosto de 1975 y es conocida como PDVSA (Pedevesa). Recibió la Corporación Venezolana del Petróleo el 2 de noviembre de 1975 y asumió el 1 de enero de 1976, la planificación, coordinación y supervisión de todas las operaciones petroleras del país, bajo la tutela del Ministerio de Energía y Minas, conforme a la reserva al Estado de la industria y el comercio de los hidrocarburos (Ley Orgánica del 29.8.75).

Las 13 filiales operadoras adquiridas por Petróleos de Venezuela de cada una de las anteriores concesionarias fueron reducidas a 7 en octubre de 1977, a 4 en noviembre de 1978 (una de ellas CORPOVEN por la fusión de LLANOVEN, antes MOBIL, en la CVP) y a 3 el 1 de junio de 1986 (CORPOVEN, LAGOVEN, antes Creole y MARAVEN, antes Shell de Venezuela). PEQUIVEN asumió el 1 de marzo 1978 la industria petroquímica, deficitaria desde la creación del Instituto Venezolano de Petroquímica en junio de 1956, y logró sanearla financieramente en 7 años. Refinería Isla se constituyó el 1 de octubre de 1985 para operar la refinería anteriormente de la Shell, arrendada a Curazao.

PDVSA adquirió CARBOZULIA, del Fondo de Inversiones y la Corporación de Desarrollo de la Región Zuliana (28.4.1986), para explotar los potentes mantos

carboníferos de la formación Paso Diablo en el valle medio del río Guasare, a 70 km al Norte de Maracaibo. PALMAVEN -antes, Sun y Charter- se convirtió (26.11.1987) en la subsidiaria para la distribución de fertilizantes en el mercado nacional y asistencia a las actividades del agro.

Con el desarrollo por INTEVEP del nuevo combustible orimulsión®, una emulsión en agua, muy estable, del **bitumen natural** del campo **Faja del Orinoco**, que se quema directamente para producir electricidad. PDVSA estableció Bitúmenes del Orinoco, BITOR (20.8.1988), para producir, transportar y comercializar la orimulsión®. PDV Marina fue organizada (26.11.1990) para integrar el recurso humano, el equipo, la flota y las operaciones marítimas de la corporación.

Otras filiales de PDVSA son INTEVEP, el Centro de Investigación y Apoyo Tecnológico, instalado el 7 de febrero de 1974, y el CIED, centro para el adiestramiento y la preparación del personal, establecido en julio de 1983. BARIVEN -antes Atlantic y Sinclair- fue convertida (1.10.1980) en la compañía encargada de la compra de equipos y materiales en el exterior; y DELTAVEN, empresa a la cual se le entregó la comercialización de combustibles, gasolina de vehículos y de aeronaves, el control y mantenimiento de las estaciones de servicios y tiendas de conveniencia propiedad de PDVSA y de la marca PDV®, celebración de contratos de concesión y contratos de uso de productos marca PDV® sobre estaciones de servicios propiedad de terceros, así como la comercialización de lubricantes marinos y -aceites- para automóviles de la marca PDV®.

Para manejar sus inversiones en Europa y Estados Unidos, PDVSA organizó INTERVEN el 1 de junio de 1986 y PDV América con sede en Nueva York (1.1.1985). El programa de internacionalización comenzó con la compra (21.4.1983) a la Veba Oel de Alemania de la mitad de un complejo refinero y petroquímico cerca de Düsseldorf, en el valle medio del río Rin; el 5 de febrero de 1986 PDVSA compró la mitad del Citgo Petroleum de Dallas (Texas, Estados Unidos) y después (10.9.1986) la otra mitad, el 30 de junio de 1986 el 50% de Nynäs Petroleum con refinerías en 3 países de Europa, el 17 de marzo de 1987 y

el 30 de septiembre de 1988 la totalidad de Champlin Petroleum dueña de una refinería en Corpus Christie (Texas, Estados Unidos), y el 1 de diciembre de 1988 la mitad de una refinería en el área de Chicago y constituyó Uno Ven Co., de manera que se aseguró el doble de la capacidad de refinación instalada en el país y la colocación de la mitad del petróleo crudo exportado. PDVSA adquirió 2 terminales de aguas profundas en el Caribe, uno en las Bahamas (26.7.1990), que opera BORCO, y otro en Aruba a cargo de BOPEC.

Los seguros corporativos los maneja PDV Insurance, constituida el 25 de octubre de 1990. LAGOVEN descubrió, entre 1978 y 1983, nueve campos de gas natural aguas afuera de la **península de Paria** en la cuenca de Margarita, que serán explotados por una empresa mixta con la Shell, la Exxon y Mitsubishi (Proyecto Cristóbal Colón). CORPOVEN logró en 1984 los primeros hallazgos en la subcuenca del Apure y LAGOVEN demostró en 1986 la enorme potencialidad del petróleo crudo de peso específico mediano y liviano en alineamientos estructurales profundos en la cuenca de Maturín.

A solicitud del Ministerio de Energía y Minas, PDVSA ha completado, a partir de 1992, 3 rondas de asignaciones de campos marginales, para su reactivación. En el campo Faja del Orinoco, durante 1994 y 1995 LAGOVEN y CORPOVEN convinieron con petroleras de Estados Unidos de América proyectos similares para explotar **petróleo crudo** extrapesado, en tanto BITOR comenzó el desarrollo del bitumen natural en asociación con Conoco (EE.UU.), Statoil (Noruega) y Jantesa (Venezuela).

La CVP fue reactivada el 14 de julio de 1995 y en enero de 1996 contrató 8 bloques que le fueron asignados por el Ejecutivo, con una superficie total de 1.500.000 ha, con 14 empresas de Europa, Estados Unidos y Venezuela, para la exploración a riesgo y eventual producción bajo el esquema de ganancias compartidas. PDVSA está considerada la segunda transnacional petrolera del mundo.

2. La Nueva PDVSA

A partir de 1999, PDVSA establece en asociación con la Fuerza Armada Nacional y otras instituciones del Estado, una serie de programas dirigidos a paliar la emergencia social que vivía el país.

Surge así el Plan Bolívar con el apoyo de Petróleos de Venezuela, destinado a contribuir a mejorar los indicadores sociales en lo que respecta a la salud, mediante la realización de jornadas cívicas de atención integral dirigidas a la población de menores recursos; educación, enfocado al mantenimiento y reparación de la planta escolar; infraestructura, con la creación y puesta al día de obras de vialidad, vivienda y de interés para el pueblo, como ambulatorios; alimentación, para llegar a aquellos venezolanos que necesitan productos de primera necesidad de calidad y a precios realmente económicos. Para el año 2.000, PDVSA había beneficiado con sus programas a un promedio de siete millones de venezolanos, a través del desarrollo de las comunidades.

3. PDVSA Gas

A mediados del año 2000 se crea PDVSA GAS, como filial de PDVSA, cuya misión fundamental es la producción y procesamiento de gas para la venta.

4. Ubicación de PDVSA Gas

La sede principal de PDVSA GAS se encontraba en la ciudad de Caracas, pero en una reciente resolución de la Junta Directiva, se decidió la mudanza para la ciudad de Anaco, Estado Anzoátegui, aún se está en el proceso de mudanza aunque ya en esta localidad se encuentra la Presidencia y Vicepresidencia, y la mayoría de las gerencias de apoyo. La Gerencia de Corporativa de Consultoría Jurídica aún no se ha mudado a la ciudad de Anaco, solamente se encuentra la Superintendencia de Consultoría Jurídica que reporta funcionalmente a la Gerencia de Producción Gas Anaco se encuentra ubicada, específicamente en el edificio 1 del Complex, Campo Norte, Anaco, Estado Anzoátegui.

5. Superintendencia de Consultoría Jurídica Anaco en el Organigrama de PDVSA Gas

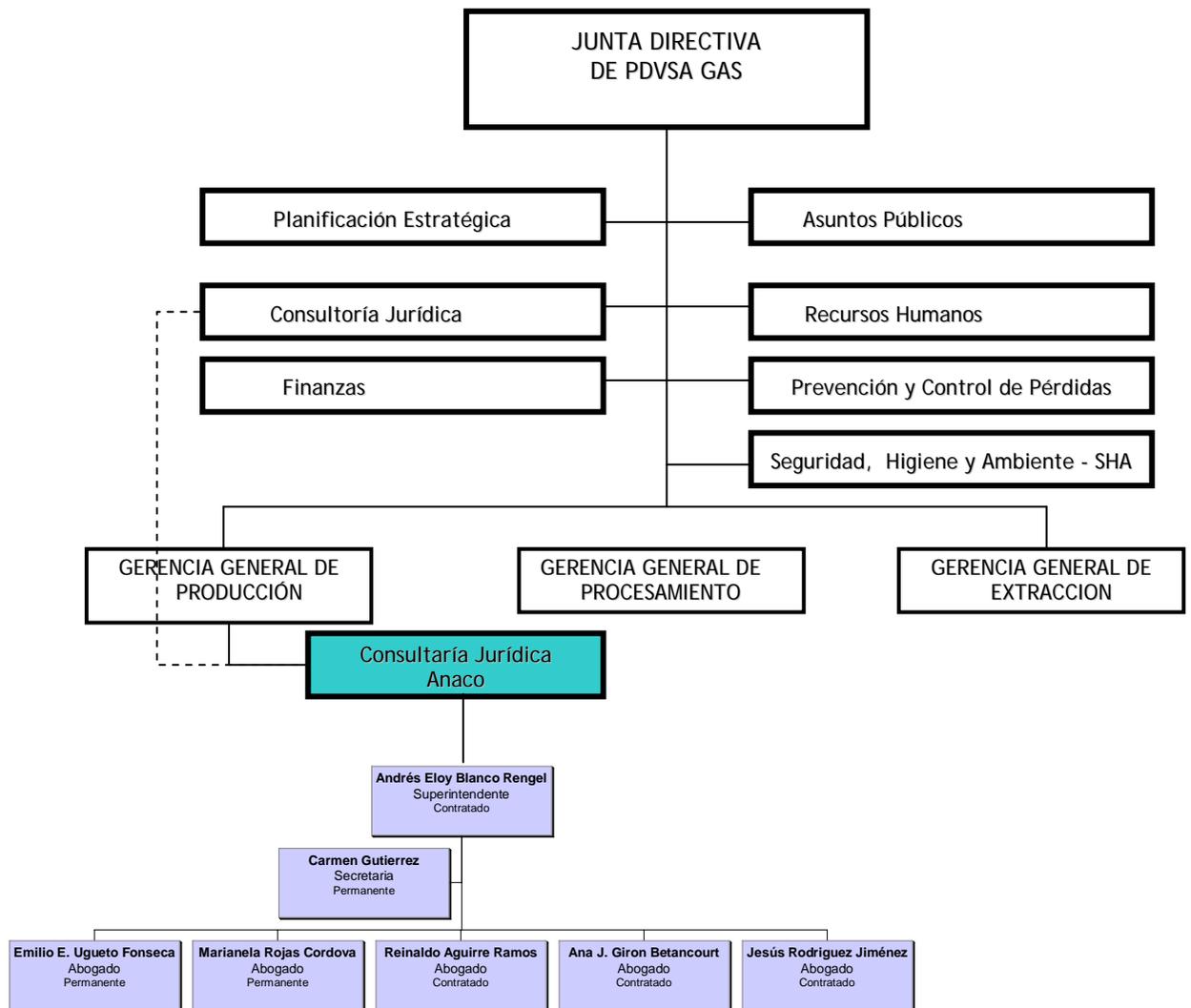


Figura 3. Organigrama de PDVSA GAS

Fuente: Gerencia Corporativa de Consultoría Jurídica PDVSA GAS

La Consultoría Jurídica de la Gerencia de Producción Gas Anaco no cuenta con un sistema de control de documentos bien definido, la forma de registro de la entrada y salida de los documentos se lleva de forma manual, no se registra cuales de los abogados incorporados en esa Consultoría, tienen la responsabilidad de la revisión de los documentos, ni el estatus de la revisión, además no posee una base de datos de los documentos que conforman los expedientes de los diferentes proyectos, lo cual limita la posibilidad de dar respuestas efectivas e inmediatas a las consultas que pueden derivar del proceso de contratación como puede ser la solicitud de algún cambio dentro del alcance de un contrato .

Se poseen formatos estandarizados (modelos de contratos) que permiten la homogeneidad de las contrataciones. El proceso de revisión como tal de los contratos (la cual es una de las actividades más resaltantes de la Consultoría Jurídica en el proceso de contratación) no cuenta con un manual de procedimientos y la forma de remitir el contrato al cliente con sus respectivas recomendaciones tampoco tiene un formato establecido que lo pueda utilizar los abogados.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Toda investigación exige un tipo particular de estrategia para recoger la información requerida. El diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar el problema. En este capítulo se expone la metodología que se siguió en esta investigación, la descripción de la unidad de análisis, las técnicas, los instrumentos y el procedimiento a utilizar para registrar y analizar los datos de la investigación.

1. Diseño y Tipo de Investigación

Este trabajo se aborda a través del Proyecto Factible, con respecto a éste tipo de investigación el Manual de Trabajos de Grado de especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) en el año 2002, señala:

“El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño de ambas modalidades”.

Yáber, G.; Valarino, E. (2003) definen:

“Proyecto Factible: consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. Puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías,

métodos o procesos, pero en cualquier caso debe tener apoyo de evidencia empírica”.

En base a esta definición la investigación que se desarrolló, está dirigida a presentar una propuesta que aligere los procesos de contratación de los proyectos pertenecientes a la Gerencia General de PDVSA Gas Anaco, y un sistema de control de documentos para la Consultoría Jurídica de la Gerencia General de PDVSA Gas Anaco, satisfaciendo de esa manera, la necesidad de esa Gerencia.

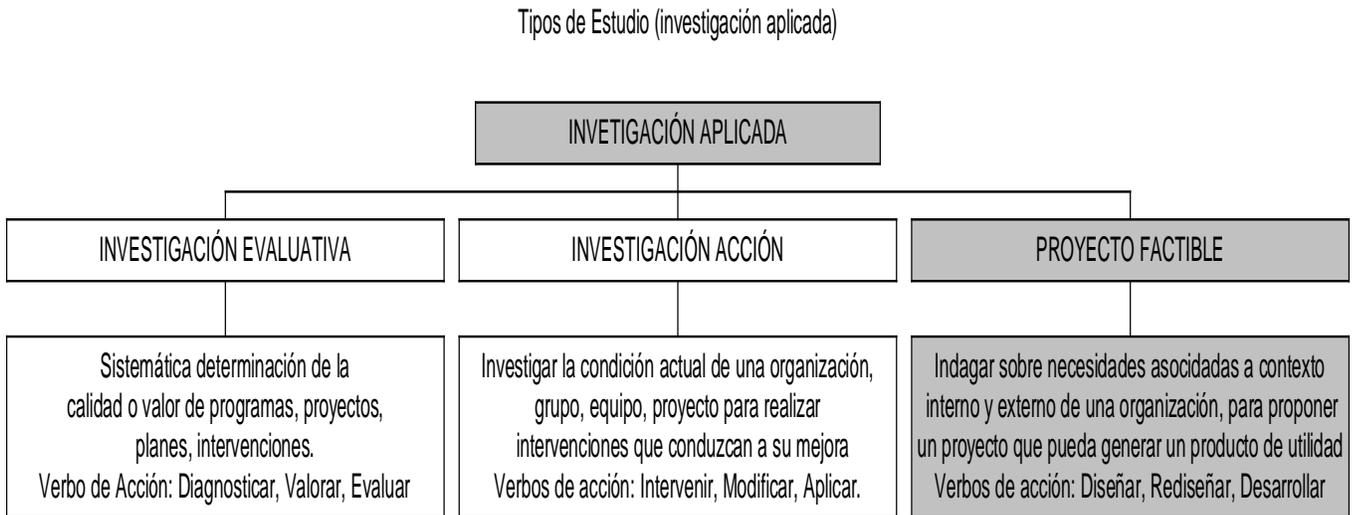


Figura 4. Tipos de Estudios según Yáber y Valarino

Fuente: Guía de Estudio de Seminario de Trabajo de Grado de la UCAB (2006)

2. Unidad de Análisis

Se tomó como unidad de análisis, los procesos legales asociados a la contratación en proyectos en la Consultoría Jurídica de la Gerencia de Producción de PDVSA GAS Anaco.

3. Población y Muestra

La investigación que se planteó, en su sección de campo para cumplir con el objetivo específico que tiene referencia del diagnóstico, se desarrolló sobre la base de la información aportada por los siete abogados de la Consultoría Jurídica

de la Gerencia de Producción Gas Anaco. De acuerdo con Mirian Balestrini (1998:129) debido a que la muestra es pequeña y finita se tomaron los siete abogados como una sola unidad de población para el presente trabajo de investigación con la finalidad de determinar los documentos necesarios para la revisión de contratos y el tiempo óptimo para la revisión de contratos según la perspectiva de los abogados.

4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos es la operacionalización (el procedimiento, lugar y condiciones de la recolección de datos) del diseño de la investigación, es decir, depende directamente del diseño y el tipo de la investigación.

Siendo el tipo de investigación un proyecto factible, para la recolección de los datos, se utilizará el análisis de documentos con la finalidad de cubrir los objetivos específicos enfocados en la revisión de los contratos y demás elementos del expediente de contratación, **el cuestionario** enfocado en los objetivos específicos asociados al diagnóstico y la **observación** directa de los hechos, técnicas que se utilizó a lo largo de todo el proceso de recolección de datos.

El cuestionario se diseñó en función de uno de los objetivos específicos y se aplicó a los siete abogados de la Consultoría Jurídica de PDVSA Gas Anaco. Al respecto, Fidas Arias (2.004:72) define al cuestionario como:

“Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.”

Según Hernández Sampieri y otros, consideran que

“La observación es el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos de conductas manifiestas”

Esta técnica se aplicó dentro del contexto institucional, a través de la interacción con los abogados y las gerencias contratantes. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (2001:309) define la observación directa como:

“Aquella donde el investigador puede observar y recoger datos mediante su observación propia, la cual puede ser participante, cuando el investigador juega un papel determinado dentro de la comunidad, en el cual se realiza la investigación.”

5. Esquema Operacional

A continuación se presenta un cuadro que representa Los objetivos esquematizados.

ESQUEMA OPERACIONAL		
<i>Redefinir los procesos asociados a la contratación de proyectos de la Gerencia de Producción Gas Anaco en la Consultoría Jurídica.</i>	<p>Redefinir el proceso de revisión del contrato que forma parte de los expedientes asociados a los proyectos de la Gerencia de Producción Gas Anaco para ahorrar tiempo y costo.</p>	Nuevo proceso
	<p>Redefinir el proceso de recepción de consultas, evaluación del problema y respuesta a los planteamientos asociados a la contratación de proyectos de la Gerencia de Producción Gas Anaco en la Consultoría Jurídica, como puede ser el manejo de los períodos de adelanto requeridos para comprar o adquirir bienes a los vendedores, y la coordinación de los mismos con el desarrollo del cronograma del proyecto y las restricciones y asunciones que podrían afectar a las compras y adquisiciones planificadas.</p>	Evacuación de consultas y correcciones vía internet
	<p>Diseñar un Sistema de Control de entrada y salida y de asignaciones de opiniones, revisiones y documentos en la Consultoría Jurídica de de la Gerencia de Producción Gas Anaco.</p>	Hoja de Control
	<p>Rediseñar los modelos y formularios de los documentos necesarios dentro de los procesos asociados a la contratación de proyectos de la Gerencia de Producción Gas Anaco en la Consultoría Jurídica.</p>	Formatos estandarizados

Tabla 1. Esquema Operacional

Fuente: Marianela Rojas

Este es un esquema operacional, no es un instrumento de medición. El mismo servirá como guía para la redefinición de los procesos asociados a la contratación de proyectos en la Gerencia de Producción Gas Anaco.

6. Técnicas para el Análisis de Datos

Después de haber recolectado todos los datos se debe proceder a tabularlos, procesarlos para transformarlos en información. Para la presente investigación se utilizará

Manuales, formatos y formularios en los cuales se plasmará cómo se debe realizar los procesos y procedimientos en forma ideal.

7. Consideraciones Éticas

Se permite el uso del contenido filosófico de esta investigación, mas sin embargo, se ruega el respeto a la corporación a la cual se hace referencia en el desarrollo del contenido. El nombre de PDVSA en ningún momento debe ser usado como ejemplo, ni para bien ni para mal, ni para referencias de otros trabajos; se recomienda usar una corporación hipotética cuando se vaya a realizar alguna indicación sobre éste trabajo.

Las bases teóricas, conceptuales y prácticas utilizadas para sustentar esta investigación fueron tratadas respetando los derechos de autor©.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El análisis e interpretación de los resultados que a continuación se presenta, es el producto de la opinión emitida por los abogados de la Consultoría Jurídica de la Gerencia de Producción Gas Anaco. La información se logró a través de la aplicación de un cuestionario abierto, el cual permitió diagnosticar, desde la perspectiva de los abogados lo siguiente: ¿Cuáles son los documentos necesarios para la revisión de los contratos?, ¿Cómo se puede mejorar el proceso de revisión de contratos? Y ¿Cuál es el tiempo óptimo para la revisión de los expedientes de contratación?. Estos datos guiaron la propuesta que se presentará.

También se observó la cantidad de expedientes de contratación que entraron y salieron durante seis (06) meses a la Consultoría Jurídica de la Gerencia de Producción Gas Anaco y se aplicaron parámetros estadísticos que muestran la cantidad de días que permanecen para su revisión los expedientes en dicha Consultoría.

1. Cuestionario Aplicado a los Abogados

1.- ¿Cuáles documentos son necesarios para la efectiva revisión y visado de los contratos?

TIPOS DE DOCUMENTOS	SI	NO
REGISTRO MERCANTIL DE LA CONTRATISTA		
DECISIÓN DE GERENCIA		
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS (PLIEGO)		
ACTA DE RECOMENDACIÓN DE LA COMISIÓN DE LICITACIÓN		
OTORGAMIENTO DE BUENA PRO		

2.- ¿Cuánto tiempo tarda Ud. en revisar los contratos del expediente asociado a un proyecto?

3.- ¿Cuál actividad cree Ud. que se puede mejorar para acortar el tiempo de entrega de un expediente?

ACTIVIDAD	SI	NO
RECEPCIÓN DEL EXPEDIENTE		
FORMA DE COMUNICAR LAS CORRECCIONES		
FORMATOS Y MODELOS		
CANTIDAD DE TRABAJO		

4.- ¿Cuántos días hábiles cree Ud. que son necesarios para el proceso de revisión del expediente?

2 días ____ 3 días ____ 4 días ____ 5 días ____ 6 días ____ 7 días ____

		% SI	%NO
¿Cuáles documentos son necesarios para la efectiva revisión y visado de contratos?	REGISTRO MERCANTIL DE LA CONTRATISTA	100	0
	DECISIÓN DE GERENCIA	100	0
	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS (PLIEGO)	28,5	71,5
	ACTA DE RECOMENDACIÓN DE LA COMISIÓN DE LICITACIÓN	71,5	28,5
	OTORGAMIENTO DE BUENA PRO	71,5	28,5

TABLA No.2 Resultados del cuestionario aplicado a los abogados (Pregunta No. 1)
Fuente: Marianela Rojas

2. Análisis de los Resultados

Para esta pregunta todos los abogados respondieron que es indispensable para la correcta revisión de los contratos que conforman el expediente, el Registro Mercantil de la contratista y la Decisión de Gerencia firmada por el Nivel de autoridad Financiera correspondiente.

El 71, 5 % de los abogados consultados contestó que el Acta de Recomendación de la Comisión de Licitación y el Acta de Otorgamiento de Buena Pro también son imprescindibles para la corrección y visado.

La mayoría (el 71,5%) coincidió en que no era necesaria la presentación de las Especificaciones Técnicas.

¿Cuánto tiempo tarda Ud. revisar los contratos expediente asociado a proyecto?	Menos de 1 hora	1 hora	2 horas	Más de 2 horas
	14,3	43 %	28,5 %	14,3

TABLA No.3 Resultados del cuestionario aplicado a los abogados (Pregunta No. 2)
Fuente: Mariana Rojas

Es pertinente aclarar que cuando se aplicó el cuestionario, éste se había preparado para que los abogados contestaran en días, sin embargo, contestaron el tiempo en horas.

Un 43 % de los abogados contestó que utilizaba una hora en la revisión de un contrato, el 14,3 % contestó menos de una hora y el 14,3 %, dos a más horas.

TABLA No.4

¿Cuánto tiempo cree Ud. que debe permanecer un contrato en la Consultoría Jurídica?	2 días	3 días	4 días	5 días
	14,28	28,57	42,85	14,28

TABLA No.4 Resultados del cuestionario aplicado a los abogados (Pregunta No. 3)
Fuente: Mariana Rojas

Esta pregunta refleja la opinión de los abogados con respecto al tiempo que debe permanecer el expediente de contratación en la Consultoría Jurídica, desde la recepción hasta la entrega definitiva, la respuesta más popular fue la de cuatro días.

¿Cuál actividad cree Ud. que se puede mejorar para acortar el tiempo de entrega de un expediente?	ACTIVIDAD	%SI	%NO
	RECEPCIÓN DEL EXPEDIENTE	71,5	28,5
	FORMA DE COMUNICAR LAS CORRECCIONES	86	14
	FORMATOS Y MODELOS	28,5	71,5
	CANTIDAD DE TRABAJO	43	47

TABLA No.5 Resultados del cuestionario aplicado a los abogados (Pregunta No. 4)
Fuente: Marianela Rojas

La respuesta de los abogados para esta pregunta guió la propuesta que se presenta en torno en qué se debería hacer más énfasis en la mejora del procedimiento, el 71,5 % de los abogados, que se debería mejorar la forma de recepción, se indagó durante la aplicación del cuestionario y manifestaron que no se deberían recibir los expedientes sin que se estén completos, es decir con todos los documentos necesarios para la revisión y visado.

A continuación se presenta una tabla que refleja las actividades del proceso de revisión de le expediente de contratación, como funciona actualmente y como se visualiza que debe funcionar para así acortar el tiempo que permanecen los contratos en la Consultoría Jurídica.

Descripción de la tarea o actividad	Actualmente funciona así	Propuesta
El departamento de Consultoría recibe a través de la recepcionista, el expediente de contratación y registra la entrada.	La recepcionista recibe el expediente sin verificar si esta completo o no y registra la entrada en una hoja de control que es utilizada para todos los documentos que recibe la Consultoría Jurídica.	La recepcionista antes de darle entrada al expediente, se cerciora a través de una lista de verificación ⁵ , si los documentos requeridos para la revisión y visado se encuentran completos, si están completos registra la entrada en una hoja de control ⁶ que solamente es utilizada para los expedientes; si no están completos devuelve el expediente sin registrar la entrada.
Asignación del expediente al abogado revisor	La recepcionista entrega al Superintendente el expediente y este lo asigna, a su vez, al abogado revisor, sin dejar registro de esa tarea y sin verificar cuántos expedientes tienen asignados los abogados revisores.	La recepcionista entrega al Superintendente los expedientes, éste verifica en la hoja de control la disponibilidad de los abogados, los asigna y notifica a la recepcionista para que registre en la Hoja de Control ⁷ .
Una vez que le es asignado el expediente al abogado revisor, éste lo estudia cuidadosamente y verifica que se llenen todos los requisitos legales y formales.	El abogado revisa el expediente y en muchas oportunidades se encuentra que el expediente le falta los documentos requeridos para la correcta revisión. Devuelve el expediente a la gerencia contratante con memo de entrega.	El abogado revisa todos los documentos requeridos porque previamente ya se verificó que el expediente estuviera completo.
El abogado revisor indica las correcciones pertinentes a los documentos que conforman el expedientes	El abogado emite las correcciones por medio de un memorando y devuelve el expediente.	El abogado emite las correcciones vía correo electrónico y el cliente corrige y envía las correcciones por la misma vía.
El abogado revisor elabora memorando de entrega del expediente con las observaciones correspondientes y el visado.	El abogado revisor redacta el memorando.	El abogado revisor llena los datos que varían en el formato de Memorando ⁸⁹ .

⁵ Lista de Verificación: contendrá cada uno de los documentos requeridos para la revisión y visado de los contratos del expediente, es necesaria una pequeña inducción de la tarea. Se anexa modelo de Lista de Verificación.

⁶ Hoja de Control: que se puede llevar de forma manual en papel, sin embargo la propuesta es que se lleve de forma electrónica, esta Hoja de Control contendrá la fecha de entrada,

TABLA No.6 Resumen de Propuesta

Fuente: Marianela Rojas

Meses	Nº de Contratos
Febrero	80
Marzo	79
Abril	72
Mayo	90
Junio	102
Julio	98

TABLA No.7 Número de Contratos revisados por mes

Fuente: Marianela Rojas

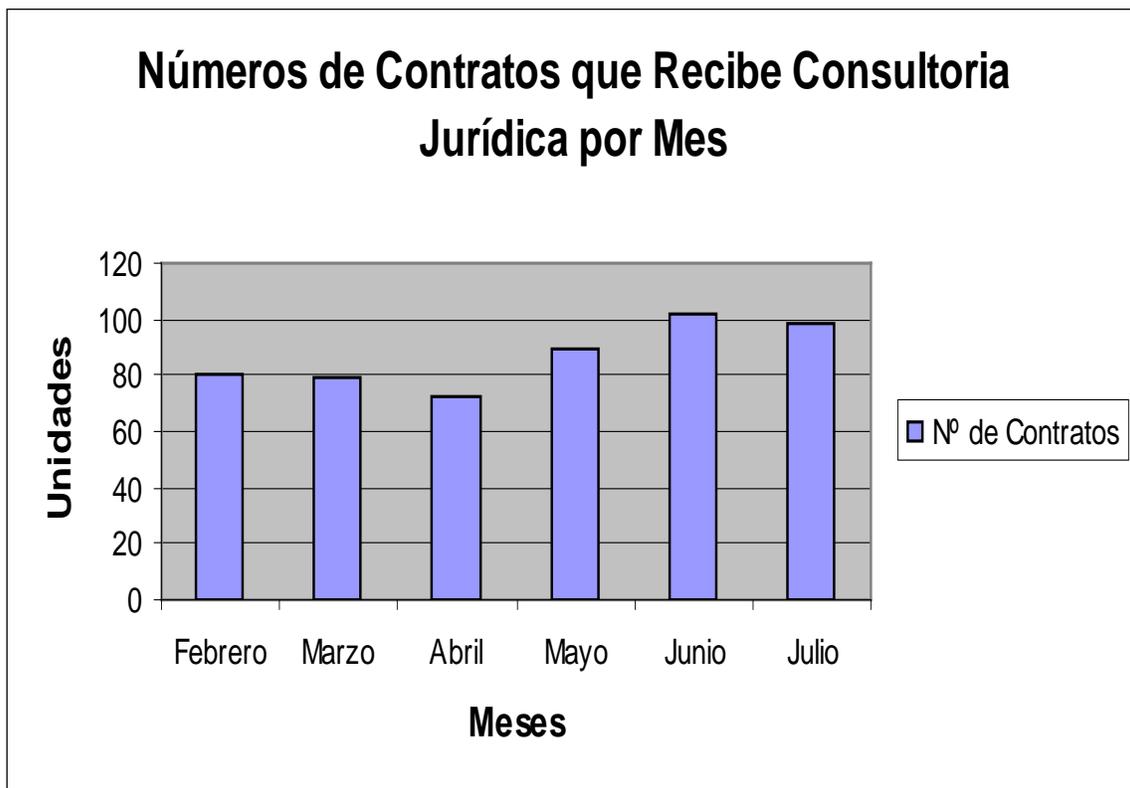


Figura No.5 Número de Contratos revisados por mes

nombre del proyecto, nombre del cliente (Gerencia Contratante), abogado a quien será asignado, fecha de salida, número de memo de salida. Se anexa modelo de Hoja de Control.

Formato de Memorando: Contiene la fecha, la gerencia contratante, el nombre del abogado revisor, el número de registro, nombre del proyecto, número del contrato, documentos de referencia, documentos revisados, observaciones.

Fuente: Marianela Rojas

Esta gráfica es informativa, refleja la cantidad de contratos que entraron en la Consultoría Jurídica en los meses desde Febrero a Julio del 2.006. Permitió estimar el promedio de contratos que se le asigna a cada abogado, y cuánto tiempo se tardan en revisarlos. Es importante aclarar que la estructura de la Consultoría Jurídica no contempla abogados revisores, es decir, que no hay abogados dedicados exclusivamente a la revisión de contratos, sino que éstos por ser una estructura horizontal, se encargan de todas las actividades que le compete a este Departamento, como puede ser la asistencia a los diferentes comités y comisiones, tales como la Comisión de Licitación Mayor y Menor, el Comité de Vivienda, las reuniones de Operaciones, el Comité Triple A, entre otros. Estos factores se tomaron en cuenta para determinar efectivamente cual es el tiempo disponible efectivo, para la revisión de los expediente de contratación.

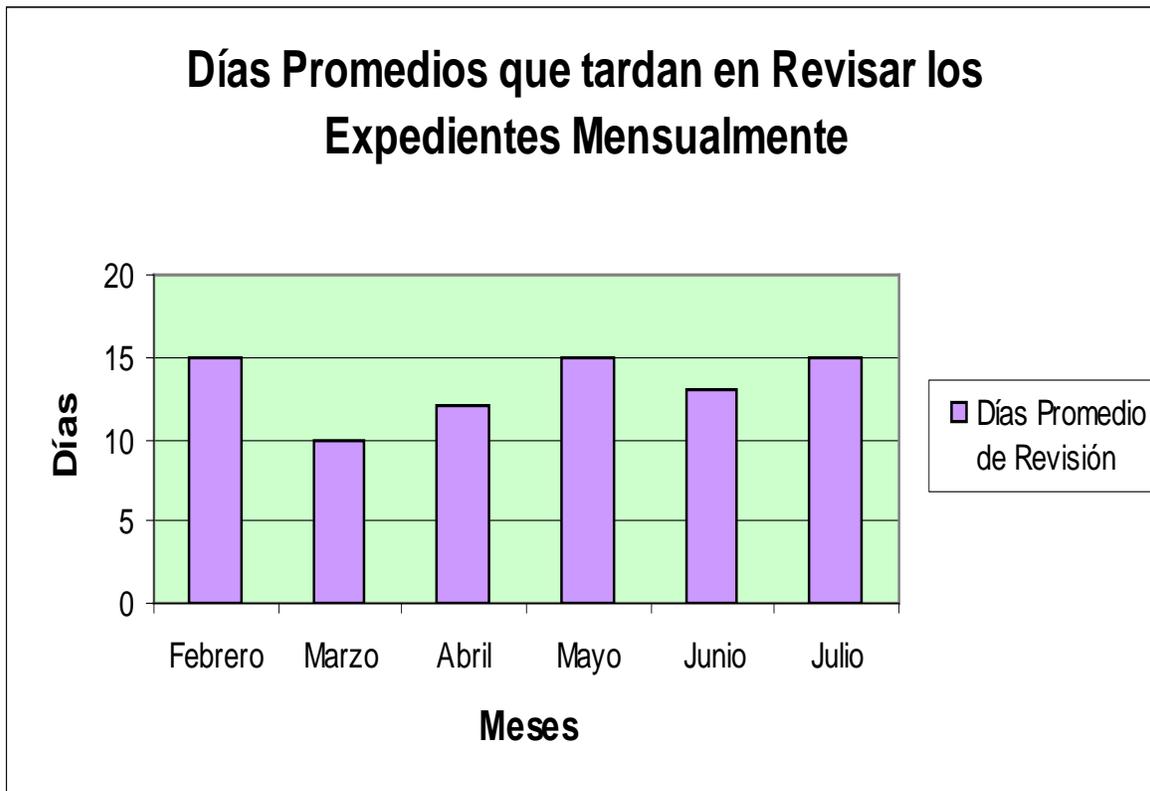
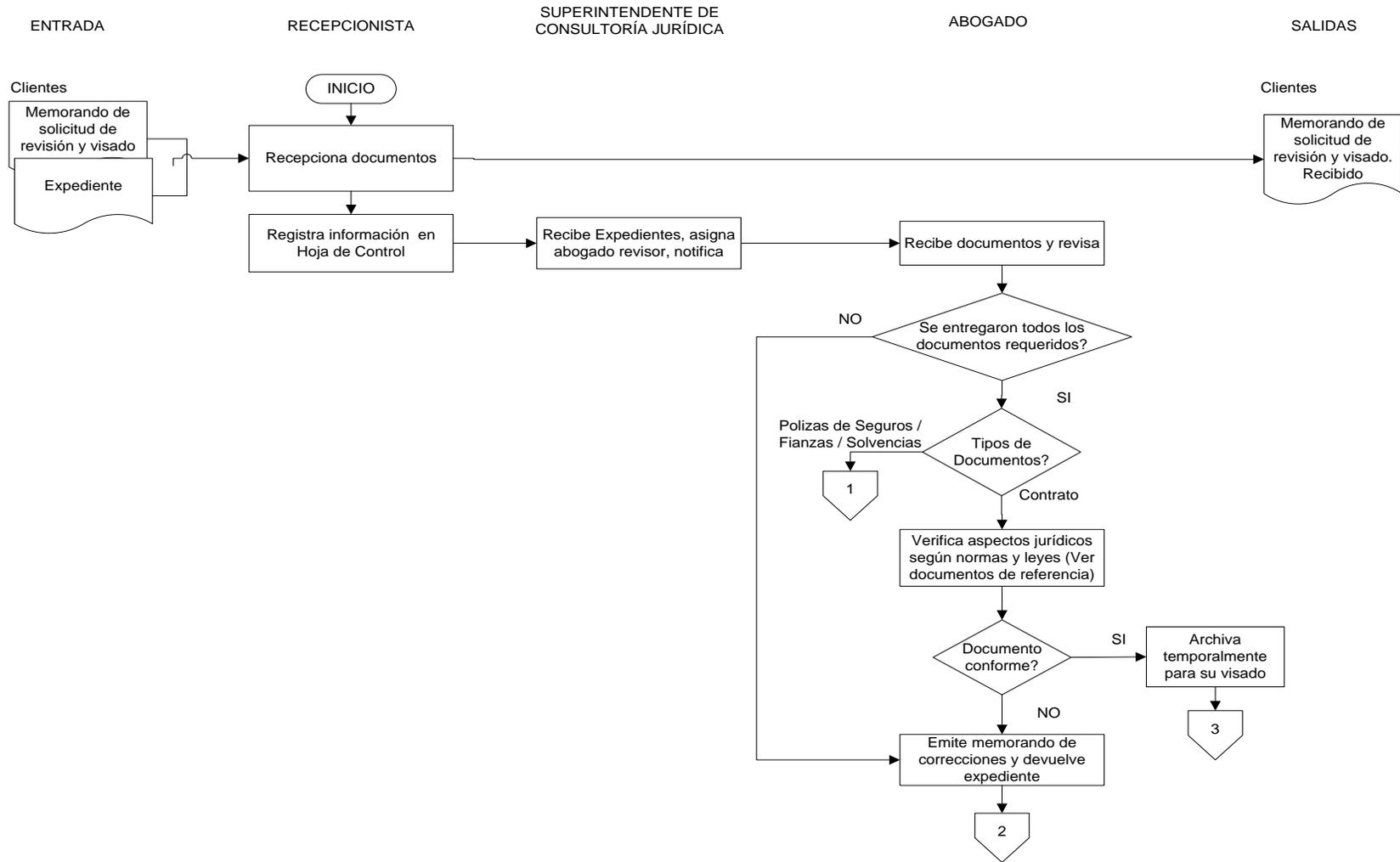


Figura No.6 Días Promedios para Revisión de Contratos
Fuente: Marianela Rojas

Este gráfico nos suministró un dato curioso e importante, los abogados contestaron que tardaban entre una y dos horas en la revisión del expediente de contratación y que el expediente no debía permanecer más de cinco días en la Consultoría jurídica para su revisión, sin embargo la recolección de estos datos arrojó que el expediente de contratación permanecía en la Consultoría Jurídica entre once y quince días para su revisión y visado.

También se deberá agregar, que por lo complicado y engorroso que fue la recolección de estos datos, en la propuesta, se intenta mejorar la forma en como se registra la entrada y salida de los documentos en el departamento de Consultoría Jurídica.

Diagrama de Flujo Matricial del Proceso como se ejecuta Actualmente (en dos laminas)



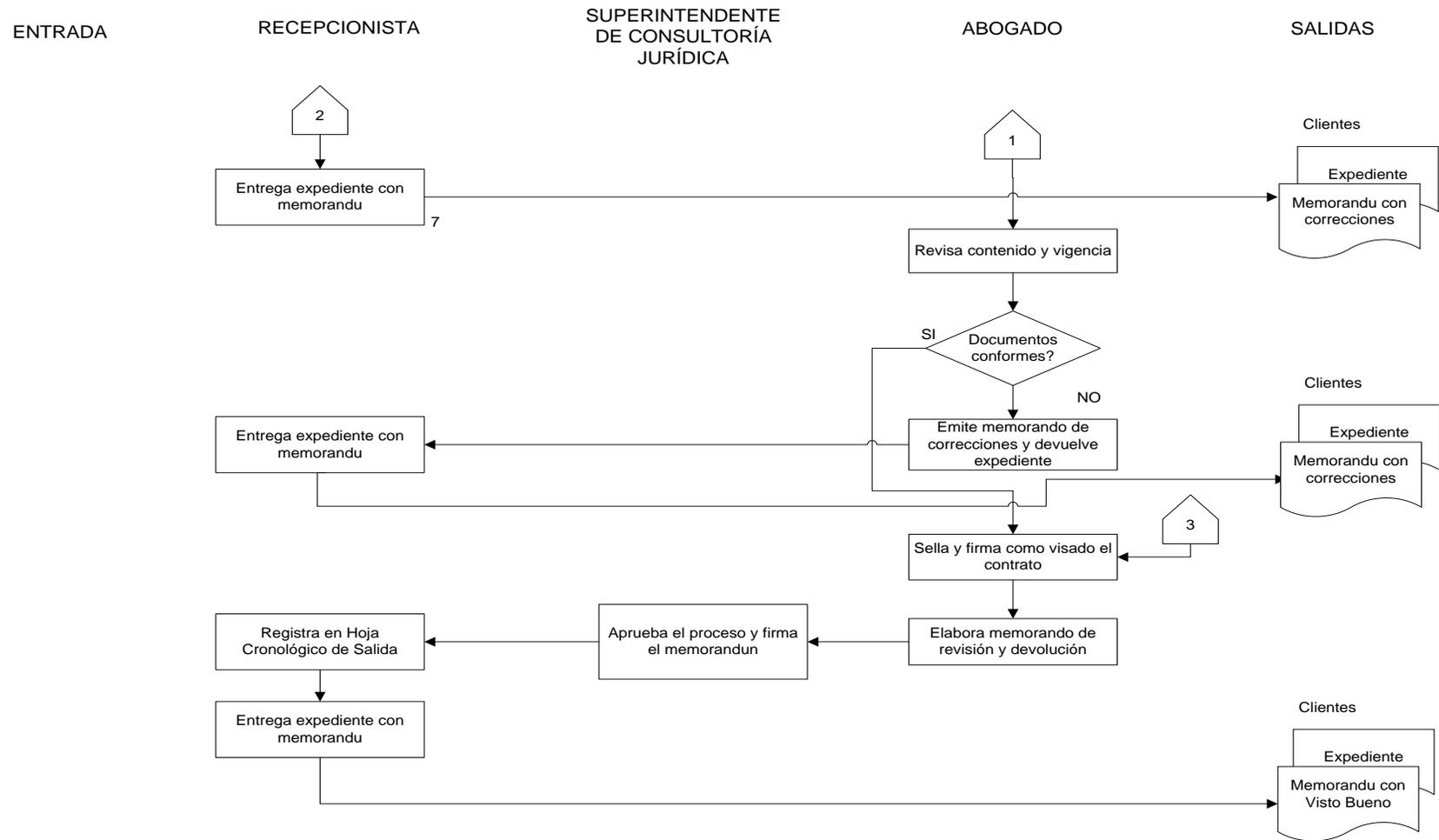


Figura No.7 Diagrama de Flujo Matricial del Proceso como se Ejecuta Actualmente
Fuente: Marianela Rojas

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

1. Fundamentación

Como punto de partida, se plantea que existen aspectos que afectan directa e indirectamente la planificación de los proyectos, y que al proceso de contratación se debe tener especial cuidado, porque se deben seguir una cantidad de pasos para que las contrataciones se realicen a tiempo.

Esta propuesta intenta colaborar con la reducción de los tiempos de contratación utilizando herramientas de los sistemas de gestión como puede ser la reingeniería que no es más que intentar eliminar pasos, actividades y tareas en pro de simplificar los procesos.

Después de realizar el diagnóstico se llegó a la propuesta que se encuentra a continuación, esta elaborada en forma que se pueda presentar a los niveles de autoridad dentro de la empresa para que puedan aprobar su implantación para que los abogados sigan uniformemente los procedimientos y para los clientes (Gerencias Contratantes).

2. Procedimiento Para la Revisión y Visado de Contratos

2.1 Propósito

Este procedimiento tiene como propósito, establecer las actividades, lineamientos y responsabilidades a seguir para la revisión y visado de los contratos a ejecutar por las unidades contratantes adscritas a la Gerencia de Producción Gas Anaco, a fin de asegurar la estandarización en la ejecución del proceso.

2.2 Alcance

Este procedimiento abarca desde la recepción de la solicitud de revisión y visado de contratos, hasta el visado del contrato de la empresa beneficiada y contempla las siguientes actividades:

- Recepción del contrato y documentos soportes.
- Asignación del Abogado revisor.
- Visado de contratos.
- Elaboración de memorando.
- Archivo de memorando

2.3 Responsabilidades

2.3.1 Elaboración

Es responsabilidad del Superintendente de Consultoría Jurídica con el apoyo de la Unidad de Gestión de la Calidad de la Superintendencia de Servicios Técnicos y Calidad, la emisión de este procedimiento, la cual queda evidenciada con su firma en la “Hoja para el Control de Revisiones” de este procedimiento.

2.3.2 Revisión y Actualización

Es responsabilidad del Superintendente de Consultoría Jurídica con el apoyo de la Unidad de Gestión de la Calidad de la Superintendencia de Servicios Técnicos y Calidad, asegurar la revisión anual o cualquier revisión eventual de la documentación establecida en este procedimiento, a fin de mantener su actualización.

A fin de evidenciar el Control de Cambios en los documentos, los niveles de revisión y fecha de emisión deben actualizarse al momento de realizar un cambio de fondo o relevante a este procedimiento. Dicho nivel de revisión queda evidenciado en la “Hoja para el Control de Revisiones” del Documento, la “Lista Maestra de Documentos” y en el “Encabezado” de cada página de este procedimiento.

Los niveles de firmas de elaboración, revisión y aprobación de los cambios o actualizaciones de las emisiones de este procedimiento quedan establecidos y evidenciados en la “Hoja para el Control de Revisiones”.

2.3.3 Aprobación

Es responsabilidad del Superintendente de Consultoría Jurídica aprobar la elaboración y/o actualizaciones de la documentación relacionada con este procedimiento, la cual queda evidenciada con su firma en la “Hoja para el Control de Revisiones”.

2.3.4 Distribución y Archivo

Es responsabilidad de la Unidad de Gestión de la Calidad, la distribución de las copias controladas de este procedimiento, a fin de asegurar su disposición en los sitios de uso. Dichas copias son identificadas con el sello “Copia Controlada” y su distribución está registrada en la “Lista Maestra de Documentos” de la Gerencia de Construcción.

Todo documento físico que no presente el sello original de copia controlada y que esté en custodia de algún usuario, se considera documento no controlado, y por lo tanto, no está sometido al control de la documentación.

Es responsabilidad del Supervisor de la Unidad de Presupuesto y Gestión de la Superintendencia de Servicios Técnicos y Calidad el resguardo físico del original de este procedimiento.

Es responsabilidad del Gerente, Superintendente y abogados de Consultoría Jurídica el resguardo físico de las copias controladas de los documentos asignados a sus cargos.

2.3.5 Implementación

Es responsabilidad del personal de la Superintendencia de Consultoría Jurídica, velar por el cumplimiento de la implementación o creación de evidencias objetivas de este procedimiento.

2.4 Definición de Términos

Contrato: Convenio o acuerdo, generalmente escrito, entre dos o más personas o instituciones, por el que se obligan a cumplir lo pactado.

Cliente: Sección, Departamento o superintendencia de las diferentes Gerencia de PDVSA, que requieren servicios ó productos.

Fianza: Prenda que da el contratante en seguridad del buen cumplimiento de su obligación.

Memorando: Documento mediante el cual se transmite una información, se solicita un apoyo o se entregan documentos.

Póliza de Seguro: Contrato realizado con una entidad aseguradora para prevenir las consecuencias económicas desfavorables de un riesgo.

Solvencias: Carencia de deudas con los entes gubernamentales.

2.5 Documentos de Referencia

- Ley de Licitación.
- Decretos con fuerza de ley.
- Mecanismos de contratación PDVSA y sus empresas filiales.

- Código Civil.
- Código de Comercio.
- Ley Orgánica de Asociaciones Cooperativas.
- Convención Colectiva de Trabajo.
- Ley Orgánica del Trabajo.

2.6 Normativa

- Se establece que el tiempo óptimo para la revisión de los contratos y sus documentos requeridos es de cinco (5) días hábiles
- Se establece como documentos requeridos para el visado de los contratos, los siguiente:
 - a) Contrato, Fianzas, Pólizas de seguro.
 - b) Solvencias.
 - c) Registro Mercantil, Acta de inicio de contratación y acta de resultado económico recomendadas por las Comisiones de Licitaciones que corresponda y Buena Pro.
- Se establece que el personal involucrado en el proceso de revisión y visado debe mantener estricta confidencialidad de la documentación e información manejada durante el proceso.

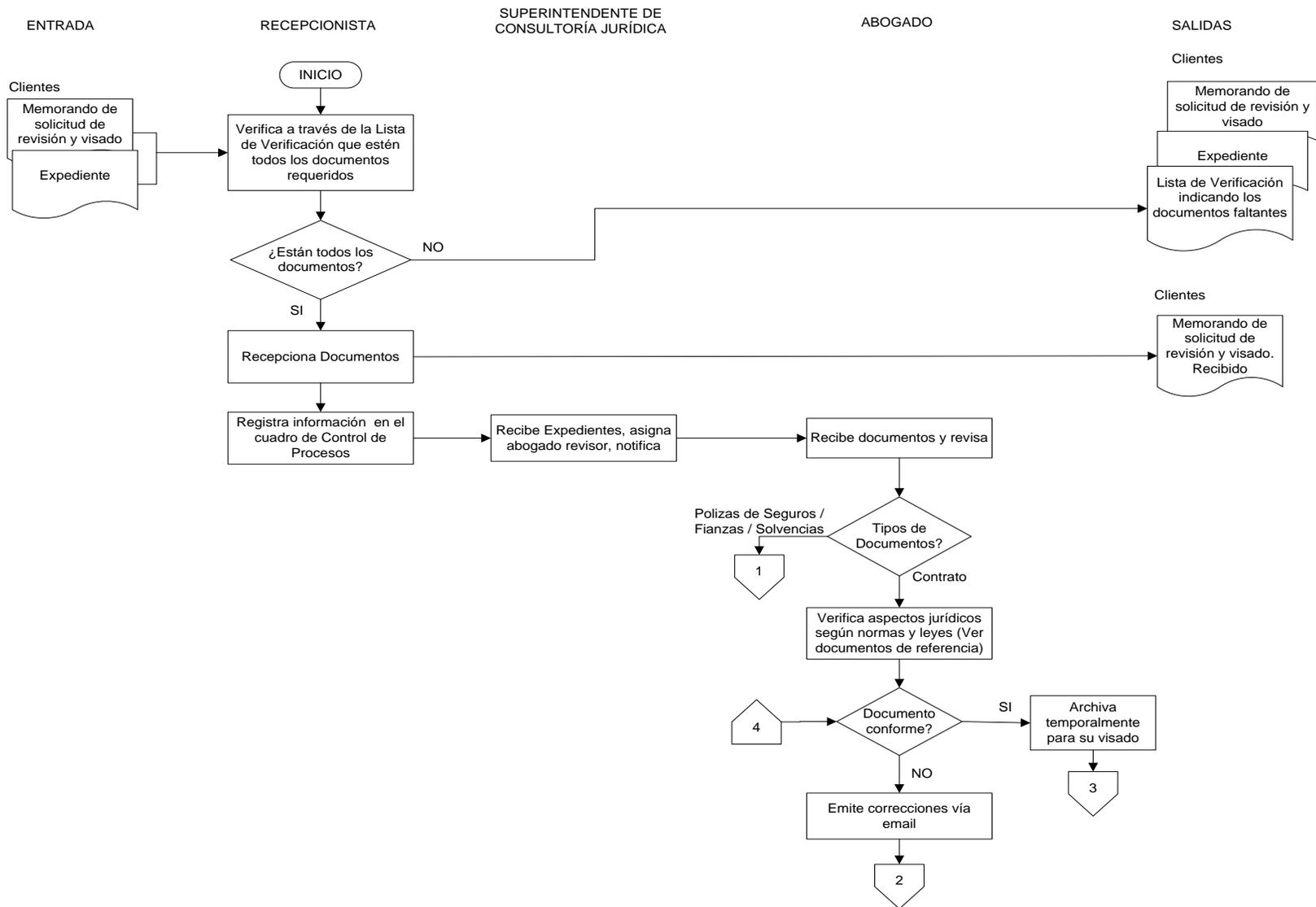
2.7 Descripción de las Actividades

La descripción de las actividades y responsabilidades relacionadas con este procedimiento se encuentran establecidas en el Diagrama de Flujo de este Procedimiento. (Ver página siguiente)

2.8 Anexos

8.1. Lista de Verificación de documentos requeridos para revisión y visado de contratos.

8.2. Formato para Cuadro Control de procesos.



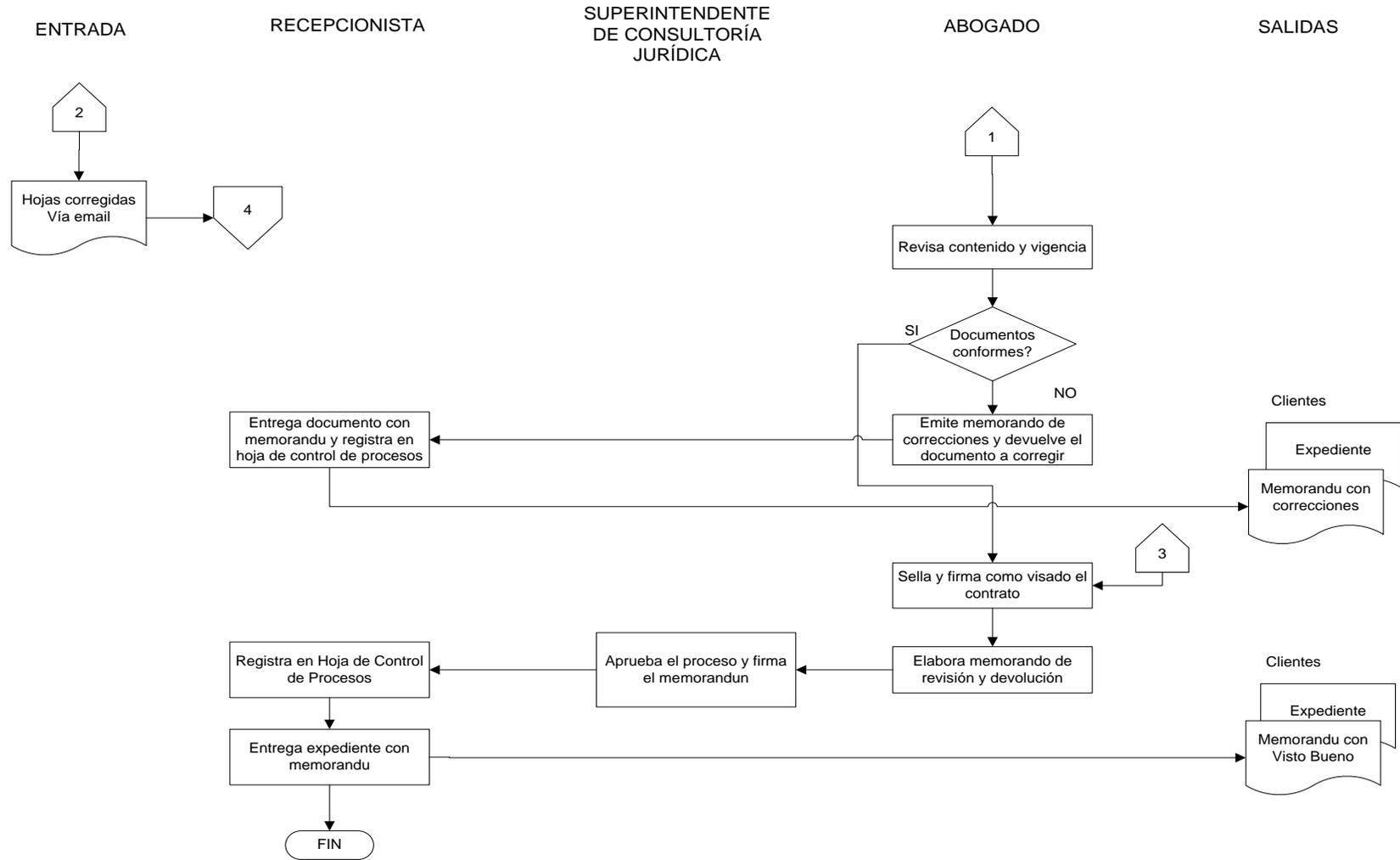


Figura No.8 Diagrama de Flujo Matricial del Proceso como se Propone
Fuente: Marianela Rojas

ANEXOS

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA RECEPCIÓN DEL EXPEDIENTE DE CONTRATACIÓN

PROYECTO:	CONTRATO N°:
CLIENTE:	

ITEM	DESCRIPCIÓN	SI	NO
1	Posee Fianzas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Indique el tipo?		
	a) Fiel cumplimiento 10% Contrato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c) 20% Renglón Labor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d) Anticipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Posee Pólizas de Seguro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Indique el tipo?		
	a) Responsabilidad Patronal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Responsabilidad Civil General	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c) Responsabilidad Civil de Vehículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d) Responsabilidad Civil Marítima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e) Responsabilidad ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Posee Solvencias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Indique el tipo?		
	a) Seguro Social Obligatorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Colegio Ingeniero de Venezuela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c) INCE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d) Impuestos Municipales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e) Laboral emitida por el Ministerio del Trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Posee el Registro Mercantil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones:

IMPORTANTE: EL PROCESO DE REVISIÓN Y VISADO DE CONTRATOS TIENE UNA DURACIÓN DE 5 DÍAS HABLES

Recibido por:	Entregado por:
Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:
Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:

Hoja de Control de Entrada y Salida de documentos

Fecha:

Nº Doc.	Descripción	Requiriente	Nº de Expediente	Tipos de procesos	Fecha de Recepción	Fecha probable de Entrega	Abogado Responsable	Fecha de Entrega	Nº de Memorandum de Salida	OBSERVACIONES

Para: GERENCIA xxxxxxxx

Referencia N° ACJ-06-xxxx

De: CONSULTORÍA JURÍDICA

Fecha:

Abog. Marianela Rojas C.

Asunto: Remisión del contrato N° xxxxxxx, Empresa, xxxxxxxxxx

Me dirijo a Ustedes en la oportunidad de remitirles el expediente que contiene el contrato N° xxxxxxx, para la obra denominada "xxxxxxx" dicho contrato y demás documentos del expediente fueron debidamente revisados y visados por ésta Consultoría Jurídica. Es pertinente aclarar que se hicieron observaciones anteriores que ya fueron corregidas.

Remitimos:

FIANZAS	FIEL CUMPLIMIENTO	Visto Bueno
	LABORAL	Visto Bueno
POLIZAS DE SEGUROS	RESPONSABILIDAD PATRONAL	Sin Correcciones
	RESPONSABILIDAD C. GENERAL	Sin Correcciones
SOLVENCIAS	SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO	Vigente
	COLEGIO DE INGENIEROS	Vigente/solvente
	INCE	Vencida a la vista
	IMPUESTOS MUNICIPALES	No se solicitó/No aplica
	LABORAL MINTRA	VIGENTE
OTROS	REGISTRO DE COMERCIO	Documentos necesarios para la revisión y visado
	DESICIÓN DE GERENCIA	
	ACTA DE COMISIÓN DE LICITACIÓN	
	OTORGAMIENTO DE BUENA PRO	

Superint. Consultoría Jurídica

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO ACUÑA, ROLANDO, Y RIVAS FRANCO, JULIÁN (1999). *Técnicas de documentación e investigación II*, 5ta. Edición. Caracas: Ediciones Universidad Nacional Abierta.

AGUILAR, José Luis (2005). *Contratos y Garantías*, Derecho Civil IV. 15ª Edición, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

ARIAS, Fidias (2004), *El proyecto de la investigación: Guía para su elaboración*. 4^{ta} edición, Caracas: Episteme.

BALESTRINI A, Miriam (1998), *Como se elabora el Proyecto de Investigación*, 2^{da} edición . Caracas, BL Consultores Asociados.

CÓDIGO CIVIL DE VENEZUELA.

ENCARTA (2006), Biblioteca Premium. Microsoft.

HERNÁNDEZ S., ROBERTO, FERNÁNDEZ C., CARLOS Y BAPTISTA L., PILAR (2004). *Metodología de la Investigación*, 3ra Edición. Chile: McGraw-Hill.

JOHANSSON, MCHUGH, PEDLEBURY, WHEELER, (2005) *Reingeniería de Procesos de Negocios*, Limusa Noriega Editores, 2005.

MARMOL MARQUIS, Hugo (1.973). *Fundamentos del Seguro Terrestre*, Caracas.

OSSORIO, Manuel, (1.963). *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*, Editorial Obra Grande S.A.

PALACIOS, Luis Enrique. (2003). *Principios Esenciales para realizar proyectos, Un enfoque latino*, Universidad Católica Andrés Bello,

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2000). *Una Guía de los Fundamentos de la Dirección de proyectos (PMBOK Guide)*. EUA: PMI.

SELLTIZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, M. Y COOK, S. W. (1980), *Método de investigación en las relaciones sociales*, 9na Edición. Madrid: Ediciones RIALP.

SERRA, VERCHER, ZAMORANO, (2.005). *Sistemas de Control de Gestión*, Metodología para su diseño e implantación, Gestión 2000. com.

SOUTHERLAND, Jesús Alberto, (1.998) *Temas de Derecho Mercantil II, Primera Parte, Seguros.*, San Cristóbal, Universidad Católica del Táchira,

TAMAYO, MARIO (2005), *El Proceso de la Investigación Científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*, 4ta Edición. México: Ediciones Limusa.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA, (1.999): *Técnicas de Documentación e Investigación*, Caracas, UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA.

YABER, G., VALARINO, E. (2003) *Tipología, Fases y Modelo de Gestión para la Investigación de Postgrado en Gerencia*, Venezuela: Versión preliminar.