



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURÍN-MONAGAS-VENEZUELA

**INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI) DE PRODUCTIVIDAD
APLICADO A LA FASE DE CIERRE DE CONTRATOS EN LA GERENCIA
DE CONTRATACIÓN DIVISIÓN FURRIAL DE PDVSA-ESEM MATURIN.**

ASESOR ACADÉMICO:

Dra. Maira López

AUTORA:

Br: Lismar Del Valle Charaf Silva

C.I:27.614.007

**Trabajo de Grado, modalidad Pasantías, presentado como requisito parcial para
optar al Título de Licenciado en Administración.**

Maturín, junio 2024



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
 SUB- COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

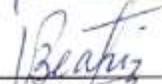
CTG-ECSA-ADMÓN-2024

MODALIDAD: PASANTIAS

ACTA N° 2154

En Maturín, siendo las 10.00 (a.m.) del día viernes 14 de junio de 2024; reunidos en la Sala "Luz Marina Ruiz", del Campus Los Guaritos del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado evaluador, profesores: MAIRA LOPEZ (Asesor Académico), BEATRIZ VALLEJO (Jurado), y MAGLY SALAZAR (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, se procedió a la presentación y defensa del Trabajo de Grado titulado: "INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI) DE PRODUCTIVIDAD APLICADO A LA FASE DE CIERRE DE CONTRATOS EN LA GERENCIA DE CONTRATACIÓN DIVISIÓN FURRIAL PDVSA-ESEM MATURÍN". Por la Bachiller: CHARAF SILVA, LISMAR DEL VALLE C.I: V-27.614.007. El jurado, luego de la discusión del mismo acuerda emitir el veredicto de:

Aprobado



 Profa. BEATRIZ VALLEJO
 C.I: 10.309.641
 Jurado



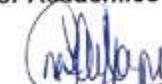
 Profa. MAGLY SALAZAR
 C.I: 16.222.594
 Jurado



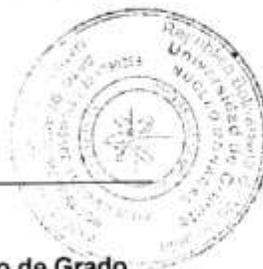
 Profa. MAIRA LOPEZ
 C.I: 12.302.867
 Asesor Académico



 Br. LISMAR CHARAF
 C.I: 27.614.007
 Autora



 Profa. MILAGROS CRUZ
 C.I: 16.374.361
 Sub-Comisión de Trabajo de Grado





 Profa. MILAGROS CRUZ
 C.I: 16.374.361
 Jefe del Dpto. Administración

Segun establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 13 Literal J del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente *NOTA: Para que esta acta tenga validez debe ser asentada en la hoja N°:75 del 2° libro de Actas de Trabajos de Grado del Departamento de Administración, ECSA de la Universidad de Oriente y estar debidamente firmada por el asesor y los miembros del jurado

RESOLUCIÓN

De acuerdo con el artículo 41 del reglamento de trabajos de grado: “Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

AGRADECIMIENTO

A mi **Tutora Académica Dra. Maira López**, quién me ha guiado desde el segundo semestre de mi carrera. Muchísimas gracias, por su dedicación y por orientarme en la realización de mi Trabajo de Grado. Es una excelente profesora dedicada y responsable, le agradezco por ser participe en este logro tan importante para mí.

A mi **Tutor Empresarial Lcdo. Raúl Martínez**, gracias infinitas por su colaboración, cariño y dedicación. Me llevo muchísimos conocimientos y una excelente experiencia.

A los que hacen vida en **la Gerencia de Contratación PDVSA-ESEM** por brindarme su apoyo y abrirme las puertas para realizar las pasantías junto a un gran equipo de trabajo y de esta manera elaborar mi Trabajo de Grado requisito indispensable para obtener el título Lcda. en Administración. Gracias infinitas por su apoyo, colaboración y por hacer de mi estadía más agradable, me llevo muchísimos conocimientos. Gracias a cada uno de ustedes.

A la **Universidad de Oriente Núcleo Monagas**, donde cursé mis estudios de pre-grado y lugar donde pude compartir y vivir momentos agradables junto a personas que fueron de gran ayuda, y con muchas de las cuales formé una bonita amistad.

A mis **Profesores** los cuales sirvieron de ejemplo tanto a nivel profesional como académico, quienes son docentes de primera, comprometidos a formar profesionales de calidad y quienes dan a demostrar que más que un oficio, el enseñar es una vocación.

Lismar Charaf

DEDICATORIA

Primeramente, quiero dedicar este logro a **Dios** por darme el Don Divino de la Vida, por siempre guiarme y cruzarme con personas maravillosas con los que puedo aprender cada día algo nuevo.

A mis **Padres Marisol Silva y Alí Charaf**, por ser clave esencial para alcanzar esta meta que he trazado en mi vida, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por creer en mí y apoyarme siempre. Estoy muy agradecida con Dios por darme la dicha de ser su hija. Los Amo Demasiado.

A mis **Segundos Padres Luís Belisario y Mercedes Zabala**, por amarme como si fuese su hija, por ser mis guías y apoyo incondicional en todo momento. Este logro también es para ustedes.

A mis **Hermanos Samirah, Dilan y Luis David** por todo el amor y cariño recibido, espero que este logro les sirva de ejemplo en su vida. A mi hermano **Luis Alí**, quien no pudo seguir viviendo para verme cumplir esta meta pero siempre está presente en mis pensamientos, este logro también es para ti.

A mis **Abuelos Omar Silva, Soris Carmona y María de Charaf**, por el cariño y apoyo a lo largo de mi vida.

A todos mis **Tíos y Tías**, por también ser ese motor en mi vida. Gracias por tanto amor, por sus consejos y comprensión.

A mis **Primos y Primas**, por ser como mis hermanos y estar presente en todos los momentos importantes de mi vida. Agradezco a Dios por tenerlos y poder contar con ustedes.

A mis **Padrinos José Guerrero, Marisela Contreras y familia** por estar presente en cada paso que doy. Agradezco a Dios por ponerlos en mi camino, por amarme como una hija y siempre aconsejarme.

A mis **amigos**, quienes me acompañaron en esta etapa de mi vida y con los cuales he pasado buenos momentos.

A mi **Yo de ayer**, que soñaba con este momento y que trabajó para alcanzar esta meta, gracias por haber creído en ti. Cada noche de estudio, de frustración y estrés valieron la pena porque hoy estás aquí, celebrando el fruto de tu esfuerzo.

A mi **Yo de hoy**, que se siente orgullosa por haber alcanzado esta meta, por creer en tus sueños y nunca rendirte. Este logro es solo el inicio de un camino lleno de oportunidades y desafíos que podrás superar en todo momento.

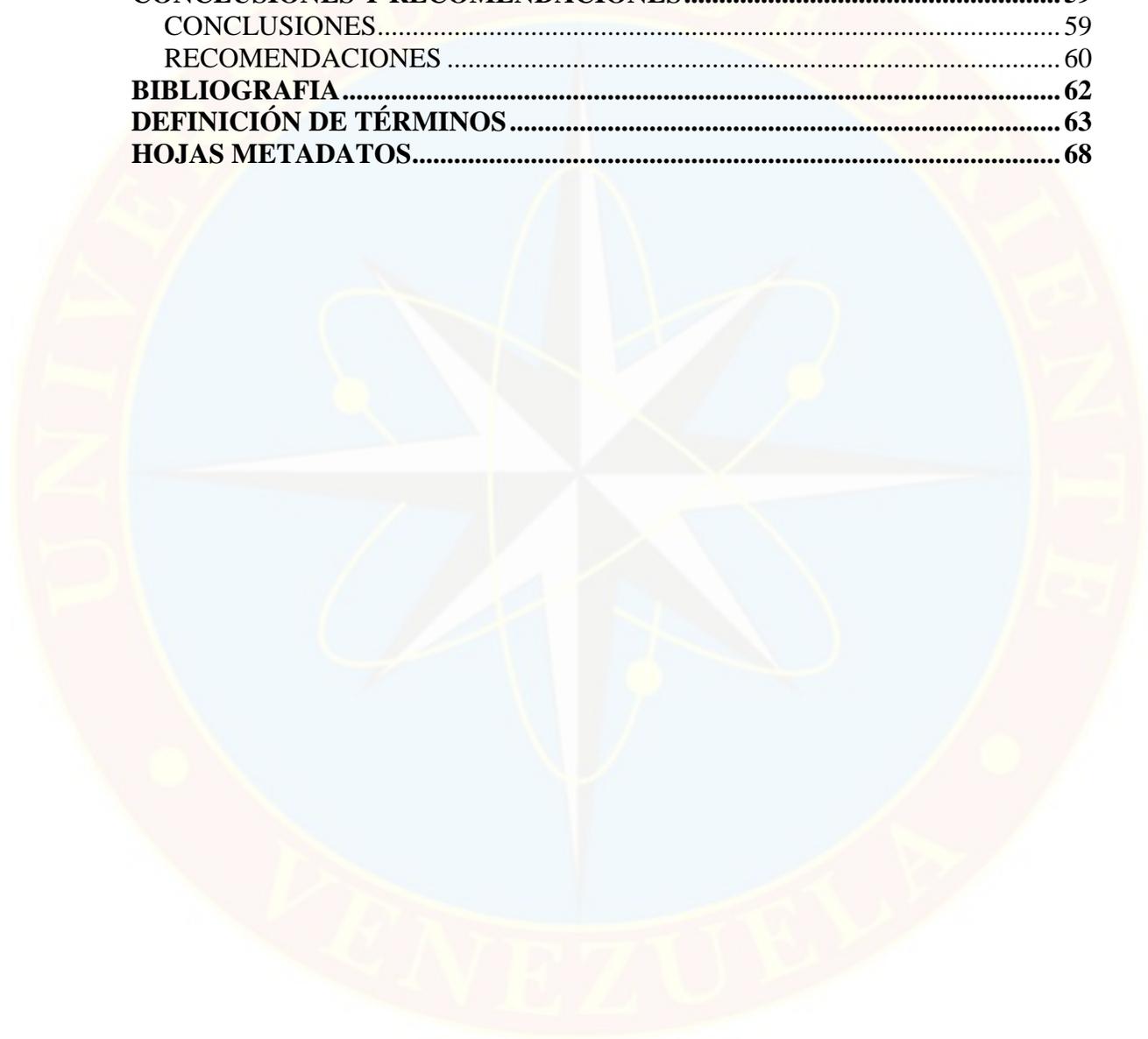
A mi **Yo del Futuro**, no tengo dudas de que alcanzarás todo lo que te propongas, porque tienes la fuerza, capacidad, pasión y perseverancia necesarias para hacerlo. Eres Increíble, Grande y Maravillosa.

Lismar Charaf

INDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
INDICE GENERAL	vii
INDICE DE FIGURAS	ix
INDICE DE TABLAS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
FASE I	5
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	5
PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	5
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	7
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	8
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
MARCO METODOLÓGICO	9
Tipo y nivel de investigación.....	10
Nivel de investigación	10
Población objeto de estudio	11
Muestra	12
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	13
Observación directa	13
Asesorías empresariales.....	13
Entrevista no estructurada.....	14
Técnica de análisis de la información.....	14
IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	15
Ubicación.....	15
Reseña histórica.....	15
Misión.....	17
Visión.....	17
Logo.....	17
Estructura organizativa de la empresa	18
FASE II	21
DESARROLLO DEL ESTUDIO	21
MARCO LEGAL QUE SE UTILIZA PARA CERRAR UN CONTRATO	21
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL CIERRE DE CONTRATOS QUE SE IMPLEMENTAN EN LA GERENCIA DE CONTRATACIÓN DIVISIÓN FURRIAL	29

CUADRO (KPI) DE PRODUCTIVIDAD APLICADO A LA GESTIÓN DE CIERRE DE CONTRATOS	39
ESTRATEGIAS PARA AGILIZAR LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CIERRE DE CONTRATO	55
FASE III.....	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFIA.....	62
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	63
HOJAS METADATOS.....	68



INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Organigrama de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente (División Furrial).....	18
Figura N° 2 Organigrama de la Gerencia de Contratacion Direccion Ejecutiva de Produccion Oriente	19
Figura N° 3 Organigrama de administración de Contratos II	20
Figura N°4. Modelo de Acta de Terminación de Obra y/o Servicio (2023).....	30
Figura N°5. Modelo de Acta de Recepción Provisional (2023)	31
Figura N°6. Modelo de Acta de Recepción Definitiva (2023)	32
Figura N°7. Modelo de Evaluación o Desempeño Final de la Contratista (2023).....	33
Figura N° 8. Modelo de Acta de Cierre (2023).....	35
Figura N° 9. Modelo de Decisión de Gerencia (2023).....	36
Figura N° 10. Modelo de Memorándum de Cierre (2024).....	37
Figura N°11. Unidades Usuaris.....	56
Figura N°12. Propuesta de equipo de trabajo para la jornada extraordinaria.....	57
Figura N°13 Modificación de la Estructura Organizativa de la Gerencia de Contratación.	58

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de Estudio.....	12
Tabla 2 Marco legal considerado al momento de cerrar un contrato.....	23
Tabla 3. Datos para realizar el cuadro KPI.....	40
Tabla 4. Análisis de Precios Unitarios.....	42
Tabla 5. Línea de Tiempo estimado para realizar el cierre de contratos.....	45
Tabla 6. Línea de Tiempo Real Invertido por el equipo 1.....	46
Tabla 7. Línea de Tiempo Real Invertido por el equipo 2.....	47
Tabla 8. Eficiencia Equipo 1.....	48
Tabla 9. Eficiencia del equipo 2.....	48
Tabla 10. Eficacia del equipo 1.....	51
Tabla 11. Eficacia del equipo 2.....	51
Tabla 12. Cuadro KPI de Cierre de Contratos.....	53
Tabla 13. Clasificación de los Contratos.....	55



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURÍN-MONAGAS-VENEZUELA

**INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO (*KPI*) DE PRODUCTIVIDAD
APLICADO A LA FASE DE CIERRE DE CONTRATOS EN LA GERENCIA
DE CONTRATACIÓN DIVISIÓN FURRIAL DE PDVSA-ESEM MATURIN.**

Autora: Br. Lismar Charaf
Tutor Académico: Dra. Maira López
Fecha: junio 2024

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo establecer indicadores clave de desempeño (*kpi*) de productividad aplicado a la fase de cierre de contratos en la Gerencia de Contratación División Furrial de PDVSA- ESEM Maturín. Las características del presente estudio corresponden a una investigación de campo con nivel descriptivo, donde se aplicaron técnicas de recolección de información, como la observación directa y la entrevista no estructurada a los integrantes de Administración de Contratos II de la Gerencia de Contratación División Furrial. En el desarrollo del mismo y dando cumplimiento a los objetivos planteados, se concluyó que estos indicadores clave de desempeño ayudan a las organizaciones a evaluar el riesgo de sus acuerdos y a mejorar la eficacia y eficiencia de sus procesos comerciales y de contratación. Adicionalmente, no basta con saber qué KPI es medir, también es necesario contar con un método confiable para la obtención de los mismos, tal como es el uso de la tecnología y de los software para la administración de contratos.

Palabras claves: Indicadores clave de desempeño (*kpi*), productividad, cierre de contratos.

INTRODUCCIÓN

Toda entidad en especial las del sector público requieren en algún momento establecer contrataciones, por lo que ameritan llevar a cabo un conjunto actividades establecidas dentro del marco de la normativa legal del país como lo es la Ley de Contrataciones Públicas y su Reglamento ,la cual regula de manera directa todo lo concerniente a las contrataciones realizadas entre los entes, organismos o empresas del sector público y terceros; desde el momento de la modalidad de selección y contratación hasta la administración y cierre del contrato.

El Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas establece que, un 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, que contendrán al menos las siguientes condiciones: precio, cantidades, forma de pago, tiempo y forma de entrega y especificaciones contenidas en el pliego de condiciones, si fuere necesario.

En este sentido, una vez realizada la Contratación es necesario llevar a cabo el proceso de administración del mismo, considerando durante la ejecución el cumplimiento de las obligaciones entre las partes, control de los pagos, las modificaciones y posteriormente el cierre administrativo del contrato.

Es importante resaltar, que el proceso de contrataciones públicas reviste gran importancia para el desarrollo del país, donde se ofrecen una serie de servicios y /o productos que pueden ayudar al Estado a impulsar su crecimiento. Es por ello, que, Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima (PDVSA), es considerada la principal industria del país, que se dedica a esta actividad de negociación en el ámbito de explotación y producción de petróleo, incluyendo entre sus actividades la promoción

y participación, del desarrollo integral y sostenible del país, apalancando el crecimiento socio-económico y políticas de equidad social.

De allí que, cada una de las unidades que conforman la estructura organizativa de PDVSA son responsables del cumplimiento de sus actividades, en este caso, la Gerencia de Contratación, es responsable de la Contratación y de la Administración de los Contratos, en concordancia con lo Establecido en la Ley de Contrataciones Públicas Vigente, la Normativa Interna de PDVSA y sus Filiales, y el procedimiento de administración de contratos de la Gerencia de Contratación, a fin de lograr un resultado óptimo en la ejecución de sus labores.

La Administración de contratos, contempla cada una de las tareas que se realizan para asegurar que las cláusulas o acuerdos establecidos en los mismos se cumplan de forma eficiente y efectiva conforme a las condiciones establecidas. De lo contrario, existe el riesgo de que los acuerdos no se cumplan, lo que pudiera afectar legal y financieramente a ambas partes. Es importante resaltar que la Administración de Contratos comienza desde el inicio de las actividades, ejecución hasta el cierre del contrato.

El cierre del Contrato se realiza después de concluida a satisfacción del Ente Contratante, la ejecución de los trabajos contratados o por la suspensión del mismo, por circunstancias que afectan la normal ejecución de la obra, suministro de bienes o prestación de servicios, bien sea por causas imputables a la Contratista o al Ente Contratante.

Actualmente la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, PDVSA- ESEM Maturín, debido al enfoque hacia las nuevas contrataciones, ha venido realizando el proceso de cierre de contratos de manera paulatina, acarreando consecuencias perjudiciales tanto para la industria como para las empresas que contratan con ella.

Situación que genera un pasivo y no contribuye a la recuperación de la capacidad productiva de la industria.

En función de lo antes expuesto, la Gerencia de Contratación siendo la responsable de velar por las contrataciones de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, debe buscar soluciones a dicho problema. Por lo que se plantea hacer un análisis de los indicadores de gestión, KPI de productividad, de forma cuantitativa y así medir el comportamiento de un proceso dentro de la empresa, ayudando a corregir el mismo y a la toma de decisiones. Estos indicadores deben ir a la par con los objetivos de la entidad, aportando los datos necesarios para comprobar si la misma se está acercando a la consecución de los objetivos estratégicos.

La importancia de los indicadores de gestión en el sector público venezolano, ha hecho necesario que los miembros de la organización asuman de forma eficaz y eficiente responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de la propia institución. Por eso, es necesario que la Gerencia tenga claro en qué consisten los indicadores de gestión, para que pueda actuar al momento de su implantación.

En tal sentido, la finalidad de esta investigación es proponer indicadores clave de desempeño (*kpi*) de productividad aplicado a la fase de cierre de contratos en la Gerencia de Contratación División Furrrial de PDVSA-ESEM Maturín, a fin de lograr un resultado óptimo en la ejecución de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos tanto a nivel de Gerencia como la Industria.

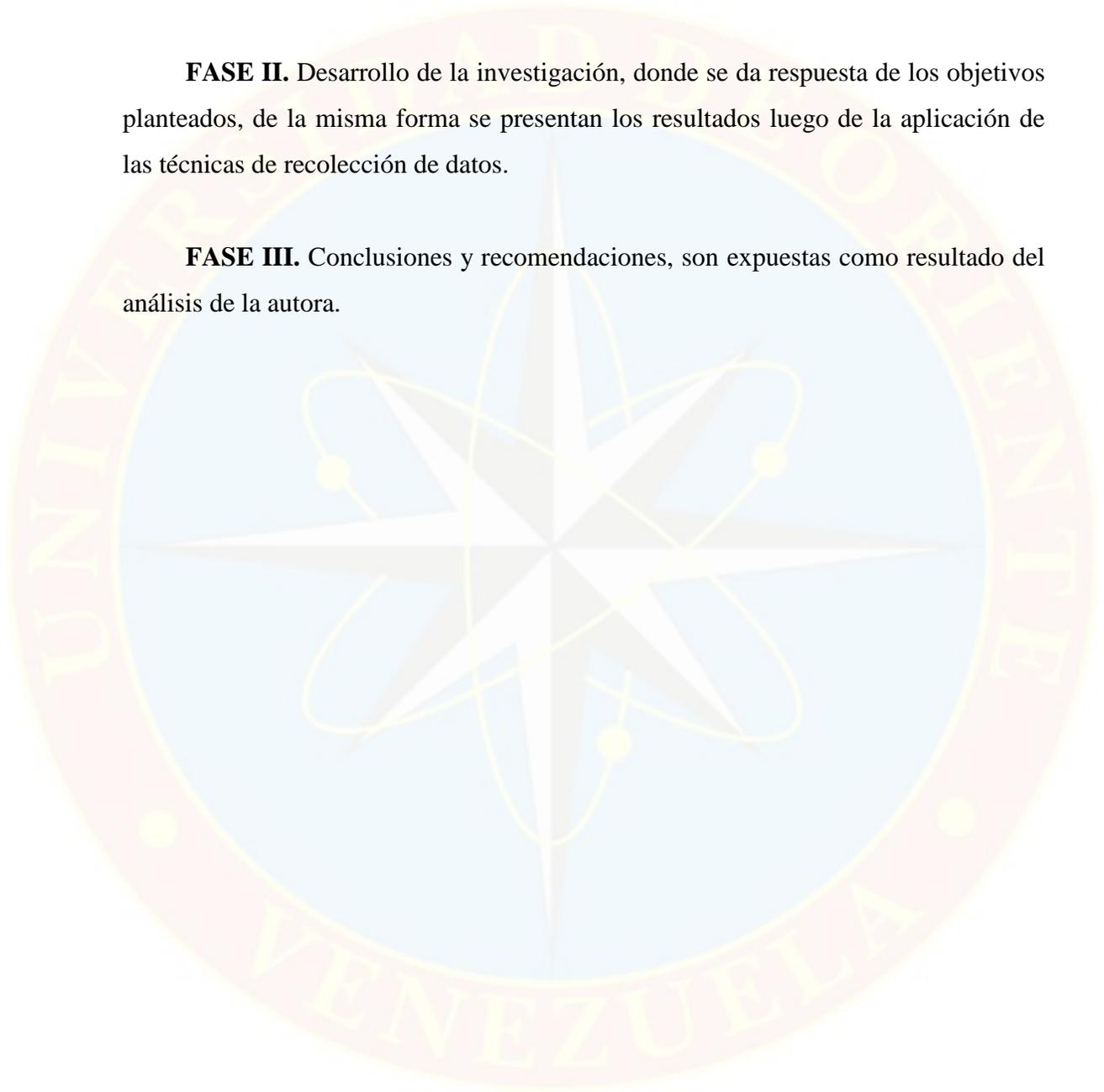
A continuación, se presenta una sinopsis del contenido que desarrolla cada parte de esta investigación:

FASE I. El Problema y sus Generalidades: está conformada por el planteamiento, delimitación, objetivo de estudio, justificación del mismo, constituido

por el marco metodológico, tipo y nivel de investigación, población y muestra objeto de estudio, identificación institucional y el plan de trabajo.

FASE II. Desarrollo de la investigación, donde se da respuesta de los objetivos planteados, de la misma forma se presentan los resultados luego de la aplicación de las técnicas de recolección de datos.

FASE III. Conclusiones y recomendaciones, son expuestas como resultado del análisis de la autora.



FASE I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Planteamiento

El Estado venezolano cuenta con una serie de recursos que son utilizados para cubrir las necesidades de la colectividad, siendo esta su gran misión. Dentro de estos recursos se encuentran los ingresos provenientes de la extracción, explotación, refinación y exportación del petróleo, el cual constituye una de las fuentes que genera mayor entrada de ingresos al país, a través de Petróleos de Venezuela S. A. (PDVSA).

PDVSA siendo la principal empresa petrolera del país, cuenta con un gran volumen de Proyectos necesarios para apalancar la producción, los cuales se llevan a cabo mediante la suscripción de Contratos de Obras y Servicios, imprescindibles para el logro de sus objetivos. Es por ello que para el mejor control de su funcionamiento fue estructurada por Gerencias, donde cada una tiene funciones y responsabilidades; dentro de ellas la Gerencia de Contratación, la cual tiene como responsabilidad gestionar la obtención de acuerdos con terceros permitiendo la ejecución de obras y prestación de servicios requeridos para garantizar la operatividad de la Industria.

Actualmente la Gerencia de Contratación División Furrrial, posee una cantidad de Contratos antiguos pendientes por procesar el cierre administrativo. Esta realidad obedece a que se viene realizando el proceso de forma pasiva, generando un retraso y

afectando la gestión administrativa de la Gerencia, contraviniendo a lo establecido en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de la Ley de Contrataciones Públicas.

El cierre del Contrato en los términos técnicos, económicos y administrativos tiene por objeto pagar todas las obligaciones pendientes y liberar las garantías de ejecución. Este ocurre después de concluida, a satisfacción de PDVSA, sus Filiales o Empresas Mixtas, la ejecución de los trabajos contratados o por la suspensión del Contrato, por circunstancias que afectan la normal ejecución de la obra, suministro de bienes o prestación de servicios, bien sea por causas imputables a la Contratista o a PDVSA, sus Filiales o Empresas Mixtas.

Cabe destacar que la mayoría del personal activo que dispone la Gerencia de Contratación División Furrrial, se encuentra dedicado a la Administración y cierre administrativo de los contratos vigentes de obras y servicios, los cuales son de prioridad para apalancar la producción de la Industria. Aunado a esto la dinámica organizacional de la empresa, cumplimiento de los objetivos, avances de los proyectos en marcha y específicamente la actividad de Administración ocupa el mayor tiempo de la jornada laboral diaria de los administradores, debido a la complejidad de las nuevas contrataciones.

En función de lo antes expuesto, se crea la inquietud de establecer indicadores clave de desempeño (*kpi*) de productividad aplicado a la fase de cierre de contratos en la Gerencia de Contratación División Furrrial de PDVSA-ESEM Maturín, a través de la recopilación y consolidación de información de los contratos pendientes por cierre de dicha Gerencia, para poder así hacer las correcciones competentes y agilizar el proceso.

En relación a esta problemática se plantea las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el marco legal utilizado para cerrar un contrato?
2. ¿Cuáles son los procedimientos administrativos que se implementan para el cierre de contratos en la Gerencia de Contratación División Furrial, adscrita a la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente?
3. ¿Cómo proponer indicadores claves de desempeño (kpi) de productividad a la gestión de cierre de contratos?
4. ¿Qué medidas se deben tomar para agilizar el proceso administrativo de cierre de contratos?

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Esta investigación se llevó a cabo en las instalaciones de PDVSA –Edificio ESEM Maturín, específicamente en la Gerencia de Contratación División Furrial, área de Administración de Contratos II, referida a la realización del proceso de cierre de contratos. En un tiempo estimado de tres (3) meses, con fecha de inicio 15 de agosto hasta el 15 de noviembre de 2023.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Establecer indicadores clave de desempeño (kpi) de productividad aplicado a la fase de cierre de contratos en la Gerencia de Contratación División Furrial de PDVSA-ESEM Maturín.

Objetivos Específicos

- Determinar el marco legal que se utiliza para cerrar un contrato.
- Describir los procedimientos administrativos para el cierre de contratos que se implementan en la Gerencia de Contratación División Furrrial.
- Definir un cuadro KPI de productividad a la gestión de cierre de contratos.
- Proponer estrategias para agilizar el proceso administrativo de Cierre de Contrato.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La necesidad de lograr eficiencia y eficacia en las empresas, ha llegado a ser el objetivo primordial de la Gerencia y de los profesionales encargados de la administración de la misma, no obstante, el medio que permite lograrlo, es el resultado del desempeño del personal, por lo tanto, es necesario poseer un adecuado proceso administrativo, que le permitan la correcta planeación, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa.

PDVSA S.A, tiene como objetivo asegurar el manejo transparente, eficiente y adecuado de los recursos del Estado, bajo principios profesionales y éticos, por medio de un conjunto de normas que regulan la estructura y funcionamiento de la entidad, siendo responsables de proteger el patrimonio público. Al ser una de las principales empresas del país cuenta con una gran demanda de bienes y servicios necesarios para impulsar sus actividades y la producción. Es por ello que es de vital importancia que se realice de forma eficiente y eficaz la administración de los contratos, en especial el proceso de cierre de los mismos.

Esta investigación tiene diversos ámbitos de justificación, los cuales se presentan a continuación:

En lo institucional:

Dicha investigación permitió sentar bases al conocimiento y saberes de la Universidad de Oriente y la Gerencia de Contratación División Furrrial adscrita a la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, de PDVSA Petróleo, S.A. y sus empresas Filiales.

En lo académico:

Servirá como fuente de documentación bibliográfica para realizar futuras investigaciones. De igual manera, busca proponer KPI de productividad a la gestión de cierre de contratos, para así establecer estrategias de manera eficiente y eficaz de acuerdo a lo establecido en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas y el Manual Corporativo de Contratación de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) y sus filiales.

En lo profesional y personal:

Contribuirá a la formación profesional de los futuros Licenciados en Administración y los nuevos ingresos de personal de PDVSA Petróleo, S.A., permitiendo satisfacer las exigencias del mundo empresarial actual.

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico consiste en el conjunto de acciones y técnicas a implementar durante el desarrollo del trabajo de investigación con la finalidad de

analizar, estudiar y describir la raíz del problema planteado, buscando así dar respuesta a las interrogantes planteadas y maximizando el margen de consecución de los objetivos. Para reforzar este concepto, se tiene que, Arias (2012) define el marco metodológico como: “El conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p. 16).

Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación que se empleó para la realización de este trabajo es el modelo de campo, dado que se cuenta con los recursos y datos necesarios para la realización de este estudio, por lo tanto, los datos fueron extraídos directamente de la Gerencia de Contratación División Furrrial, Dirección Ejecutiva de Producción Oriente. Carlos Sabino (2002) plantea lo siguiente:

Una investigación de Campo se basa en datos primarios, obtenidos directamente de la realidad, su innegable valor reside en que permita al investigador, cerciorarse de las verdaderas condiciones en que ha conseguido los datos, posibilitando su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su realidad. Esto en general, garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de información obtenida (p. 81).

La investigación de campo es aquella empleada para recopilar información directa de la fuente, los cuales son obtenidos como datos primarios, el cual es recogido por instrumentos propios de hechos reales.

Nivel de investigación

El nivel de la investigación se refiere al grado de profundidad con el cual se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Es por ello que el grado de la investigación es de carácter descriptivo, ya que ésta permitió determinar y analizar los datos

precisos para definir las características y fenómenos más importantes que influyen en las actividades de la Gerencia de Contratación División Furrrial.

Su objetivo consiste en llegar a conocer la funcionabilidad, control y evaluación de resultados predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y objetivos.

Con respecto a lo mencionado anteriormente, Tamayo y Tamayo (2003) indica que la investigación descriptiva “...Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos”. (p.46).

Población objeto de estudio

La Población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes notorias en un lugar y en un momento determinado. Según Arias (2006), lo define como: “Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.” (p. 81)

La población en estudio de esta investigación está representada por las 6 personas que laboran en el área de Administración de Contratos II de la Gerencia de Contratación División Furrrial, las cuales poseen información de interés y provechosa ya que cada uno tienen asignados distintos contratos pendientes por realizar el cierre administrativo.

Tabla 1. Población de Estudio.

ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS II	
CARGOS	N° DE CONTRATOS POR CIERRE
EQUIPO 1:	
ANALISTA 1	10
ANALISTA 2	8
ANALISTA 3	10
TOTAL	28
EQUIPO 2:	
ANALISTA 1	12
ANALISTA 2	11
ANALISTA 3	9
TOTAL	32
TOTAL EN ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS II	60

Fuente: Lismar Charaf. (2023)

Muestra

La muestra es una porción de la población seleccionada por el investigador con la finalidad de obtener información válida y representativa. Palella y Martins (2012) expresan: “La muestra representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizables a la población.” (P.94)

Por ser finita la población objeto de estudio no hubo necesidad de tomar ninguna muestra por lo tanto se trabajó con toda la población.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En cualquier campo de investigación, elegir las técnicas de recolección de datos más adecuadas es fundamental para cubrir el objetivo y propósito de la misma. Las técnicas de recolección de datos son un conjunto de herramientas que permiten la recopilación de información de manera hábil y eficaz con fines de análisis. Las técnicas que fueron aplicadas para esta investigación son las siguientes:

Observación directa

Según Arias (2006), indica que la observación directa consiste "...en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos". (p.69).

Esta actividad consistió en visitar las instalaciones de la empresa con el fin de observar el trabajo que realiza cada empleado dentro de la Gerencia.

Asesorías empresariales

Estas fueron ejecutadas con el tutor empresarial de PDVSA Petróleo S.A. ubicado en el Edificio ESEM PDVSA Maturín y que sirvieron de guía en el estudio de los procedimientos aplicados al proceso de Cierres de Contratos que es objeto de estudio por parte del investigador.

Entrevista no estructurada

Arias (2006) indica que, "... en ésta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista". (p.74).

Se usó este tipo de técnica por su flexibilidad en cuanto a la estructuración y realización, haciendo posible que se adaptara la forma y el orden en que se realizaron las preguntas a cada empleado para que pueda explicar el proceso de administración y cierre de contrato de manera clara e informar los elementos claves de dicho proceso ejecutado, el cual fue objeto de estudio.

Técnica de análisis de la información

Una vez obtenida la información por medio de la aplicación de recolección de datos, es necesario proceder a su respectiva tabulación, de la información obtenida por parte de los entrevistados. La información se recolecta con base en los aspectos válidos y resaltantes para el establecimiento de una visión general y más completa del problema, pasando por procedimientos de clasificación, tabulación y análisis de los resultados, para de esta manera establecer el cumplimiento de los objetivos trazados.

El análisis de datos permite tener un índice de respuestas y luego se procedió a elaborar cuadros, con el fin de analizarlos e interpretarlos para buscar las soluciones al momento de la toma de decisiones. Para Balestrini (2002), "La tabulación es un proceso que clasifica la información recogida en las respuestas atendiendo a la interpretación que se refiere con relación a los objetivos de la investigación" (p.17)

IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Ubicación

La Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), Dirección Ejecutiva de Producción Oriente (División Furrial), Gerencia de Contratación, está ubicada en el nivel 2, módulo 4, Oficina de Contratación del Edificio ESEM en la Av. Alirio Ugarte Pelayo, Bajo Guarapiche, Maturín Estado Monagas.

Reseña histórica

Para junio del año 2009, por disposición de la Gerencia General de Exploración y Producción Oriente se instruye formar la Gerencia de Contratación Distrito Furrial con los integrantes que migraron de todas las organizaciones que se encontraban a cargo de las funciones de Contratación y de Administración de Contratos, conformada en su momento por analistas (contratadores y administradores), supervisores y superintendentes.

En esa ocasión, las gerencias que se integraron con su personal a consolidar la Gerencia de Contratación, fueron: Mantenimiento, Infraestructura y Procesos de Superficie, Producción, Ingeniería de Optimización, Ingeniería de Producción, Yacimientos, entre otras.

Posteriormente, la Vicepresidencia de Exploración y Producción y la Dirección Ejecutiva de Producción acuerdan en reunión de fecha 06/03/2012 la aprobación de la estructura organizativa de la Vicepresidencia de Exploración y Producción y de las Direcciones Ejecutivas de Producción Oriente (DEPO) con todas sus Gerencias operacionales y de apoyo, quedando conformada por las Divisiones: Punta de Mata, El Furrial y Costa Afuera.

El caso de la Gerencia de Contratación, se conformó por la fusión de varias gerencias centralizadas de la División Furrial. Esta integración incluyó el personal que ejercía el cargo de Contratador y Administrador, equipos, materiales y puestos de trabajo. Entre las gerencias centralizadas que le reportaron la gestión directamente a la Gerencia General de la División Furrial, fueron las Gerencias de: Contratación División Furrial, Manejo de Documentos, Transporte, Servicios Logísticos, Coordinación Operacional, Plantas, Gas y Agua, Proyectos Mayores, Proyecto Socio Productivo, Proyecto Misión Vivienda, y Servicios Eléctricos.

En esta unificación las gerencias de Contratación del Distrito Furrial y Manejo de Documentos desaparecen definitivamente. Esta última recibió su último requerimiento el día 28/09/2012.

En el caso de las Gerencias de Asuntos Públicos, Salud, Infraestructura No Industrial, Seguridad Industrial, Confiabilidad Operacional, Propiedades y Catastro, entre otras, se les prestó el apoyo necesario para las contrataciones y administración de contratos, en el momento que fue requerido.

Las Gerencias de PCP, AIT, Ambiente, PIUMP y Gasificación no forman parte de la nueva estructura, se mantienen autónomas en su gestión, sin embargo, existirá un modelo de relaciones continuo para el manejo de la información y asesorías requeridas.

Finalmente, para el 08/10/2013 la Secretaría General de Entes Corporativos informa que el Comité Ejecutivo decidió aprobar la modificación de la estructura básica organizacional de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente de la Vicepresidencia de Exploración y Producción, en la que se independiza la División Costa Afuera de la División Ejecutiva de Producción Oriente (DEPO), pasando a formar parte de una división autónoma.

Actualmente se cuenta con una plantilla de 61 trabajadores que conforman la Fuerza Laboral Efectiva (FLE) adscritos a la Gerencia de Contratación División Furrial.

Misión

Ser una organización de apoyo al proceso productivo de la División y al mismo tiempo, al proceso revolucionario de cambio social, integrada por el personal altamente capacitado con gran compromiso y sensibilidad social.

Visión.

Gestionar, a través de las mejores prácticas que regulan la materia, la obtención de acuerdos con terceros que permitan la ejecución de obras y la prestación de servicios requeridos para garantizar la operatividad de la División Furrial.

Logo

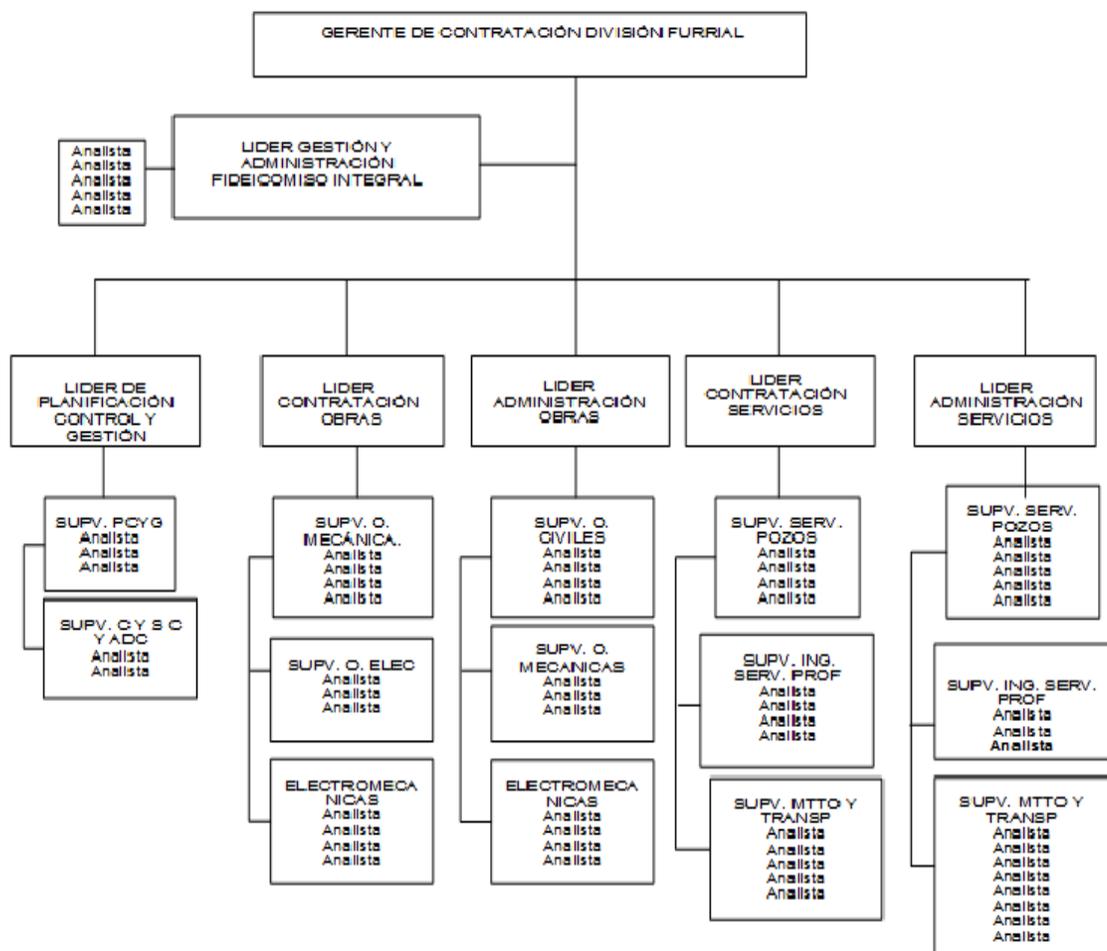


Petróleos de Venezuela, S.A

Estructura organizativa de la empresa

Estructura Organizativa de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente (División Furrial).

Figura N° 1. Organigrama de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente
(División Furrial).



Fuente: Gerencia de Contratación (2017)

**Estructura Organizativa de la Gerencia de Contratación de la Dirección
Ejecutiva de Producción Oriente (División Furrial).**

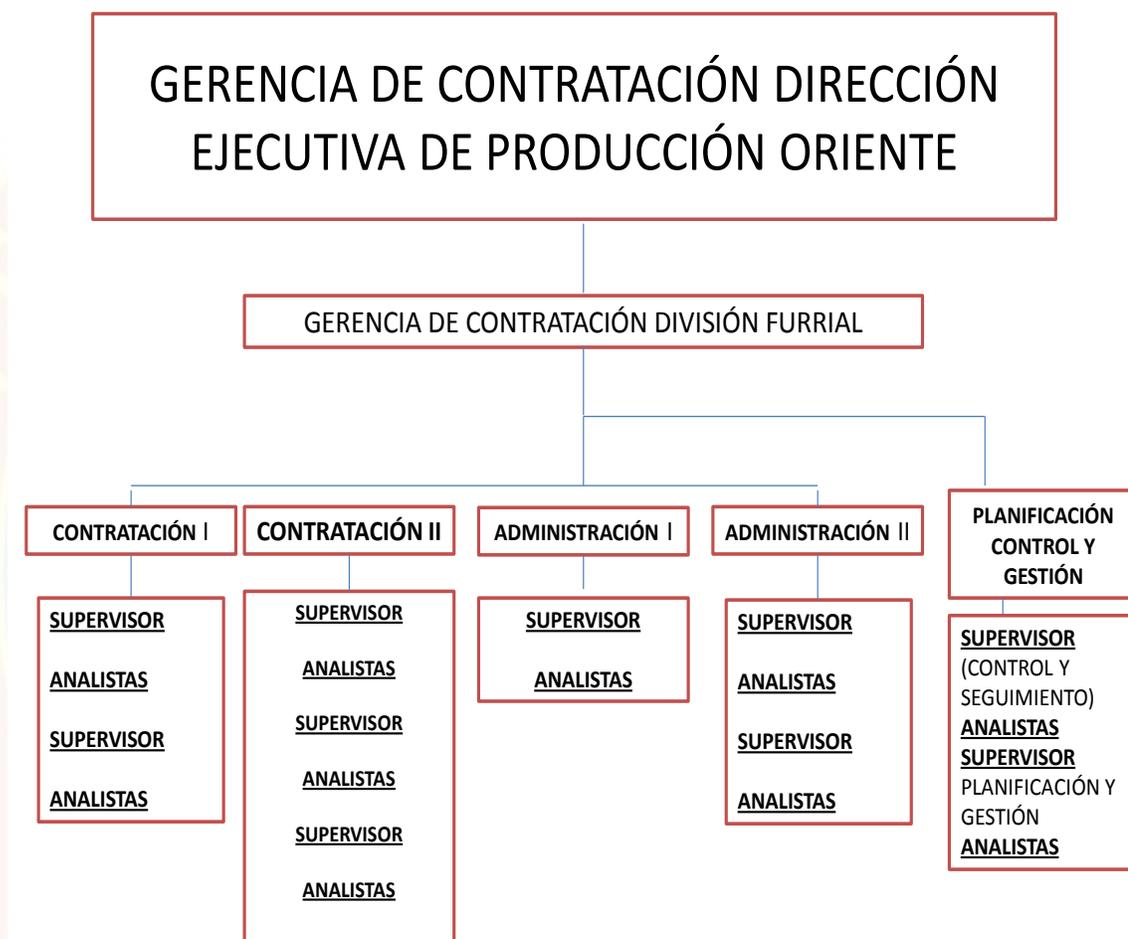
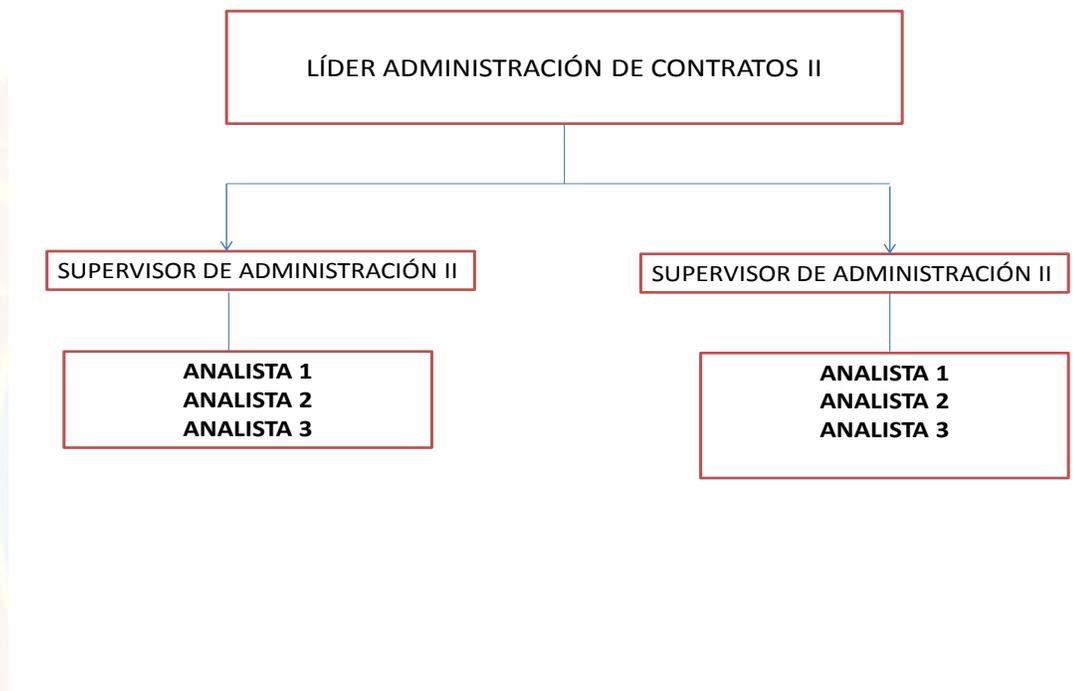


Figura N° 2 Organigrama de la Gerencia de Contratación Dirección Ejecutiva de Producción Oriente

Fuente: Gerencia de Contratación (2023)

**Estructura Organizativa del área de Administración de Contratos II de la
Dirección Ejecutiva de Producción Oriente (División Furrrial).**

Figura N° 3 Organigrama de administración de Contratos II



Fuente: Lismar Charaf (2023)

FASE II

DESARROLLO DEL ESTUDIO

Esta fase contiene los hallazgos de la investigación y se desarrollan cada uno de los objetivos específicos, se identifican las bases legales y los procedimientos administrativos de cierre de contratos, se establecen estrategias para agilizar el proceso con base en el marco teórico para su análisis, lo que permite añadir valor agregado a la investigación.

MARCO LEGAL QUE SE UTILIZA PARA CERRAR UN CONTRATO.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas

Gaceta Oficial N° 6.154 de fecha 19 de Noviembre de 2014.

Artículo 1:

“El presente Decreto con Rango Valor y Fuerza de Ley, tiene por objeto regular la actividad del Estado para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, con la finalidad de preservar el patrimonio público, fortalecer la soberanía, desarrollar la capacidad productiva y asegurar la transparencia de las actuaciones de los contratantes sujetos al presente Decreto con Rango. Valor y Fuerza de Ley, coadyuvando al crecimiento sostenido y diversificado de la economía.

Los procesos a que se refiere el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, son de obligatorio cumplimiento, salvo las excepciones aquí previstas”

En el artículo 1 de la Ley de Contrataciones Públicas se plantea el Objeto de dicha Ley, el cual es Regular la Actividad del Estado para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, a fin de preservar el patrimonio público,

fortalecer la soberanía, desarrollar la capacidad productiva y asegurando la transparencia de los actos de los entes del Estado. Así mismo Coadyuvar al desarrollo diversificado y sostenido de la economía nacional.

Siendo esta la única Ley que se considera al momento de contratar, administrar y cerrar un contrato, a continuación, se presentan una serie de cuadros donde se muestran los artículos referidos al proceso de cierre administrativo de contratos y los aportes realizado por la autora para realizar dicho análisis, en función al cierre de un contrato por parte del Ente Contratante (PDVSA).

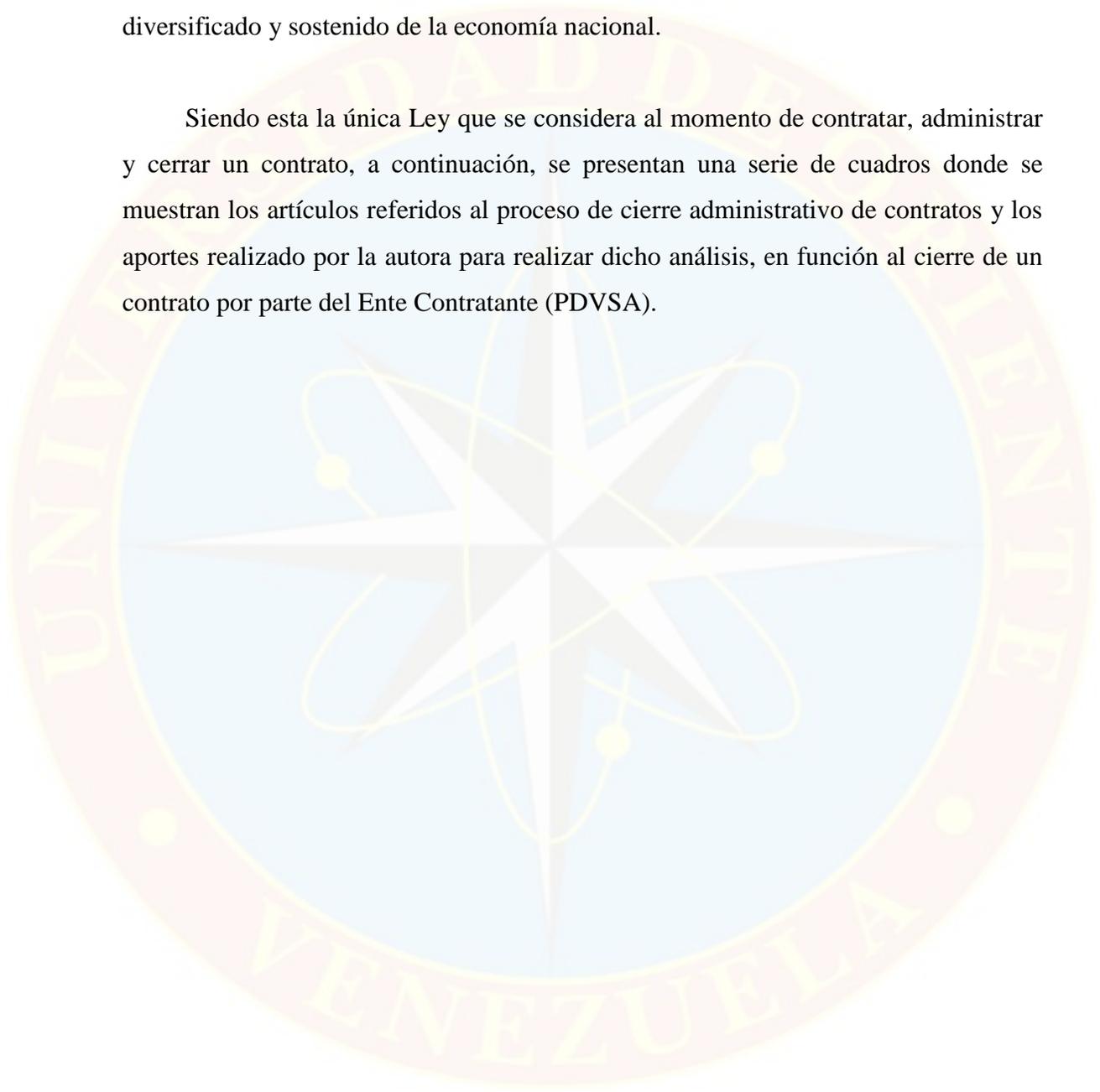


Tabla 2 Marco legal considerado al momento de cerrar un contrato

MARCO LEGAL	ARTICULO(S)	APORTE A LA INVESTIGACION SEGÚN LA AUTORA
<p>Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas. <i>Gaceta Oficial N° 6.154 de fecha 19 de Noviembre de 2014.</i></p> <p>Atribuciones de la Comisión de Contrataciones.</p>	<p>Artículo 15, numeral 16. Las comisiones de contrataciones tendrán las siguientes atribuciones: 16. Aprobar el cierre del contrato en el suministro de bienes, prestación de servicios y la ejecución de obras de contrataciones que hayan sido recomendadas por la Comisión.</p>	<p>La Comisión de Contratación es un cuerpo colegiado multidisciplinario, cuyos miembros son designados por la máxima autoridad de los contratantes, representando las áreas legal, técnica y financiera.</p>
<p>Capítulo IV Modificaciones del Contrato</p>	<p>Artículo 130. El Contratante podrá, antes o después de iniciado el suministro de los bienes, la prestación de los servicios o la ejecución de la obra, introducir las modificaciones que estime necesarias, las cuales serán notificadas por escrito al Contratista. Así mismo, éste podrá solicitar al Contratante cualquier modificación que considere conveniente, la cual deberá ir acompañada del correspondiente estudio económico, técnico y de su presupuesto, y el Contratante deberá dar oportuna respuesta a la misma. El Contratista solo podrá realizar las modificaciones propuestas cuando reciba autorización por escrito del Contratante, debidamente firmada por la máxima autoridad o de quien este delegue. El Contratante solo procederá a reconocer y pagará las modificaciones o cambios en el suministro de los bienes, la prestación de los servicios o la ejecución de la obra, cuando las haya autorizado expresamente.</p>	<p>Con posterioridad a la firma del contrato, PDVSA, sus Filiales o Empresas Mixtas podrán antes o después de iniciada la ejecución de la obra, la prestación de servicios o el suministro de bienes, introducir las modificaciones al Contrato que estime necesarias, las cuales deberán ser notificadas por escrito a la Contratista y estar acompañadas del respectivo estudio técnico-económico que la justifique, y de su disponibilidad presupuestaria.</p>

Fuente: Lismar Charaf (2023)

Continuación de la Tabla N° 2

MARCO LEGAL	ARTICULO(S)	APORTE A LA INVESTIGACION SEGÚN LA AUTORA
<p>Causas de Modificación del Contrato</p>	<p>Artículo 131. Serán causas que darán origen a modificaciones del contrato las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El incremento o reducción en la cantidad de la obra, bienes o servicios originalmente contratados. 2. Que surjan nuevas partidas o renglones a los contemplados en el contrato. 3. Se modifique la fecha de entrega del bien, obra o servicio. 4. Variaciones en los montos previamente establecidos en el presupuesto original del contrato. 5. Las establecidas en el Reglamento del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de la Ley. 	<p>Cambio en cantidad: implican aumentos o disminuciones en las partidas incluidas en el documento original, que sean necesarios para la continuación, mejoramiento o completación del servicio u obra contratado, siempre que no representen un cambio en la naturaleza original del servicio u obra contratado.</p> <p>Cambio en el alcance del contrato: Son todas aquellas modificaciones que generen cambios en la naturaleza del servicio u obra contratada, que impliquen nuevas partidas no contempladas en el contrato original.</p> <p>Extensión en el plazo de ejecución: pueden originarse por causas imputables tanto a PDVSA como a la Contratista. En cualquier caso, el Contratista enviara a PDVSA la solicitud de extensión, indicando las razones que dieron origen a la misma. En todo caso previo al vencimiento del tiempo de ejecución original, se debe firmar un documento entre las personas legalmente autorizadas por las partes, en el cual se especifica la duración de la extensión del tiempo de ejecución. La ejecución de servicios que se efectúe durante el tiempo de la extensión que se acuerde, se regirá por los mismos términos y condiciones establecidos en el contrato original.</p>

Continuación de la Tabla N°2

MARCO LEGAL	ARTICULOS	APOORTE A LA INVESTIGACION SEGÚN LA AUTORA
<p>Capítulo VII Terminación del contrato</p>	<p>Artículo 145.El contratante velará por el cumplimiento de las obligaciones por parte del contratista, particularmente de la fecha de entrega de la ejecución de las obras, de lo cual deberá dejar constancia que permita soportar el cierre administrativo del contrato. Esta disposición también es aplicable en los casos de suministro de bienes y prestación de servicios. El contrato podrá terminar por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento del objeto del contrato. 2. Rescisión unilateral por causa no imputable al contratista. 3. Resolución por mutuo acuerdo. 4. Rescisión por causa imputable al contratista. 	<p>En el artículo antes mencionado se establecen las formas de terminación de un contrato, siendo la principal forma de terminación el cumplimiento del objeto del mismo.</p> <p>En caso de no cumplirse lo establecido en el causal N° 1, se derivan 3 formas adicionales para la terminación del contrato, las cuales, están establecidas en los causales 2,3 y 4 del presente artículo. Dichos causales deben ser previamente recomendados por la Unidad de Asuntos Jurídicos.</p>
<p>Terminación del Contrato de Bienes y Servicios por:</p> <p>Cumplimiento del Objeto del Contrato.</p>	<p>Artículo 146. Ejecutados los contratos de bienes y servicios a satisfacción del contratante, éste deberá proceder a certificar el cumplimiento de todas las obligaciones contraídas, realizar el finiquito y liberar las garantías que correspondan.</p>	<p>En el caso de Contrato de Bienes y Servicios, una vez completado la ejecución y cumplido lo establecido previamente en el contrato a satisfacción del Ente Contratante, se debe proceder con la suscripción del Finiquito entre las partes y liberar las garantías.</p>
<p>Terminación del Contrato de Obra por Ejecución.</p>	<p>Artículo 147. El contratista notificará por escrito al ingeniero inspector, con diez días calendario de anticipación, la fecha que estime para la terminación de los trabajos. Mediante acta suscrita por el ingeniero inspector, el ingeniero residente y el contratista, se procederá a dejar constancia de la terminación de la obra.</p>	<p>El artículo indica que antes de terminar la ejecución de la Obra, el contratista deberá notificar con anticipación la fecha estimada de terminación del trabajo</p>

Continuación de la Tabla N°2

MARCO LEGAL	ARTICULOS	APORTE A LA INVESTIGACION SEGUN LA AUTORA
<i>Aceptación Provisional.</i>	<p>Artículo 148. El contratista deberá solicitar por escrito la aceptación provisional de la obra dentro del plazo de sesenta días calendario contados a partir de la fecha del acta de terminación. La solicitud deberá estar acompañada de los siguientes documentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los formularios que al efecto indique el contratante, con los resultados de la medición final y el cuadro de cierre con las cantidades de obra ejecutada. 2. Los planos definitivos de las partes de la obra que hubieren sufrido variaciones, firmados por el contratista, el ingeniero o ingeniera residente de la obra y el ingeniero inspector o ingeniera inspectora, en físico y en formato digital. 3. La constancia conformada por los funcionarios o funcionarias autorizados de que la obra se entrega sin equipos o artefactos explosivos, en caso de que éstos se hubieran utilizado. 4. Los planos, dibujos, catálogos, instrucciones, manuales y demás documentos relativos a los equipos incorporados a la obra. 5. Las constancias de las garantías de los equipos e instalaciones. <p>La aceptación provisional deberá constar en acta firmada por el representante del contratante, el ingeniero inspector o ingeniera inspectora, el ingeniero o ingeniera residente y el contratista.</p>	<p>La aceptación Provisional de la Obra se realizará a requerimiento del Contratista, cuando la obra haya sido concluida completamente en el plazo establecido, en todos los componentes y actividades establecidos en el Contrato. La recepción provisional estará bajo la responsabilidad del Supervisor, de la Fiscalización y de una comisión de recepción designada por el Contratante.</p>
<i>Garantía de Funcionamiento</i>	<p>Artículo 149. En el documento principal del contrato se establecerá el lapso de garantía necesaria para determinar si la obra no presenta defectos y si sus instalaciones, equipos y servicios funcionan correctamente. Este lapso de garantía comenzará a contarse a partir de la fecha del acta de terminación.</p>	<p>Una vez firmada el Acta de Terminación, procede a contarse el lapso de garantía para determinar si la obra presenta algún defecto y posteriormente corregir</p>

Continuación de la Tabla N°2

MARCO LEGAL	ARTICULOS	APORTE A LA INVESTIGACION SEGUN LA AUTORA
Recepción Definitiva de la Obra	Artículo 150. Concluido el lapso señalado en la garantía de funcionamiento, el contratista deberá solicitar por escrito al contratante la recepción definitiva de la obra. Dentro de los treinta días siguientes a la fecha de presentación de esa solicitud, el contratante hará una inspección general de la obra. Si en la inspección se comprueba que la obra ha sido ejecutada conforme con lo estipulado en el contrato, se procederá a su recepción definitiva y se levantará el acta respectiva suscrita por el representante del contratante, el ingeniero o ingeniera inspector, ingeniero o ingeniera residente y el contratista.	La recepción definitiva de obra se realizará a requerimiento del Contratista, una vez que el Contratista haya subsanado las observaciones que se hubiesen presentado en la Recepción Provisional. De acuerdo al alcance de la obra, las tareas inherentes a las recepciones provisional y definitiva serán programadas en los días que fueran necesarios para obtener un buen resultado y, si el caso amerita, se podrán establecer subcomisiones que serán miembros de la misma comisión.
Pagos, Liberación de Garantías y Cierre Administrativo del Contrato	Artículo 151. Efectuada la recepción definitiva, el contratante, procederá a certificar el cumplimiento de todos los aspectos requeridos en el contrato, realizando el finiquito contable para proceder a la devolución de las retenciones que aún existieren y a la liberación de las fianzas que se hubiesen constituido y realizar el cierre administrativo del contrato.	Para realizar el cierre administrativo de contrato, el contratante debe verificar el cumplimiento de lo establecido en el contrato y posteriormente elaborar el finiquito y proceder a la devolución de retenciones y/o la liberación de fianzas en el caso que se hubiesen constituido.
Rescisión Unilateral por Causa no Imputable al Contratista	Artículo 152. El contratante podrá rescindir en cualquier momento la contratación, aun cuando no medie incumplimiento del contratista. Esta decisión deberá ser adoptada mediante acto motivado y debidamente notificada al contratista y a los garantes según corresponda	La rescisión unilateral se origina cuando una de las partes decide poner fin al contrato. En el caso de rescisión unilateral por causa no imputable al Contratista, es el Contratante quien decide poner fin a la relación laboral por ciertas circunstancias. El contratante deberá tomar esa decisión mediante Acto Motivado y posteriormente notificar al Contratista.
Indemnización por Rescisión Unilateral por Causa no Imputable al Contratista	Artículo 153. En caso de rescisión unilateral del contrato, por causa no imputable al contratista, el contratante pagará al contratista los conceptos y cantidades establecidas en el Reglamento del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.	Una vez realizada la Rescisión Unilateral por Causa no Imputable al Contratista, EL Contratante está en la obligación de remunerar al Contratista los conceptos y cantidades establecidas en el presente Decreto.
Resolución del Contrato	Artículo 154. El contratante y el contratista podrán resolver el contrato de común acuerdo cuando las circunstancias lo hagan aconsejable. En este caso no procederá indemnización alguna	La Resolución surge cuando existe la voluntad de ambas partes (el Contratante y la Contratista) de finalizar la relación laboral sin exigir indemnización alguna.

Continuación de la Tabla N°2

MARCO LEGAL	ARTICULOS	APORTE A LA INVESTIGACION SEGUN LA AUTORA
<p>Rescisión Unilateral por Causa Imputable al Contratista</p>	<p>Artículo 155. El contratante previa sustanciación del respectivo procedimiento administrativo, respetando el debido proceso y garantizando el derecho a la defensa, podrá rescindir unilateralmente el contrato en cualquier momento, cuando el contratista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecute los trabajos en desacuerdo con el contrato, o los efectúe en tal forma que no le sea posible cumplir con su ejecución en el término señalado. 2. Acuerde la disolución o liquidación de su empresa, solicite se le declare judicialmente en estado de atraso o de quiebra, o cuando alguna de esas circunstancias haya sido declarada judicialmente. 3. Ceda o traspase el contrato, sin la previa autorización del contratante, dada por escrito. 4. Incumpla con el inicio de la ejecución de la obra de acuerdo con el plazo establecido en el contrato o en su prórroga, si la hubiere. 5. Cometa errores u omisiones sustanciales durante la ejecución del contrato. 6. Cuando el contratista incumpla con sus obligaciones laborales durante la ejecución del contrato. 7. Haya obtenido el contrato mediante tráfico de influencias, sobornos, suministro de información o documentos falsos, concusión, comisiones o regalos, o haber empleado tales medios para obtener beneficios con ocasión del contrato, siempre que esto se compruebe mediante la averiguación administrativa o judicial que al efecto se practique. 8. Incurra en cualquier otra falta o incumplimiento de las obligaciones establecidas en el contrato, a juicio del contratante. 9. No mantenga al frente de la obra a un ingeniero o ingeniera residente de acuerdo a lo establecido en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley. <p>Lo dispuesto en los numerales 1 al 8 del presente artículo son aplicables también, en los casos de suministro de bienes y prestación de servicios.</p>	<p>La rescisión unilateral por causa imputable al Contratista procede cuando el Contratista ha incumplido en sus obligaciones contractuales, siendo aplicada con la finalidad de proteger el interés general involucrado. La terminación del contrato bajo esta modalidad trae como consecuencia sanciones perjudiciales a la Contratista establecidas en el Registro Nacional de Contrataciones.</p>
<p>Notificación de rescisión unilateral al contratista</p>	<p>Artículo 156. Cuando el contratante decida rescindir unilateralmente el contrato por haber incurrido el contratista en alguna o algunas de las causales antes indicadas, lo notificará al contratista, a los garantes y cesionarios si fuere procedente. Tan pronto el contratista reciba la notificación de la apertura del procedimiento de rescisión del contrato, deberá paralizar los trabajos y no iniciará ningún otro, a menos que el contratante lo autorice por escrito a concluir alguna parte ya iniciada de la obra</p>	<p>El Contratante debe notificar al Contratista la rescisión unilateral del contrato y tan pronto reciba la notificación de apertura de dicho procedimiento debe paralizar los trabajos en ejecución y no realizar ningún otro excepto cuando sea autorizado a finalizar la obra iniciada.</p>

Una vez identificados los artículos que rigen el proceso de cierre de contratos, en la presente investigación se hace necesario conocer los procedimientos administrativos que se llevan a cabo en la Gerencia de Contratación División Furrrial para el cierre de contratos y, de esta manera dar cumplimiento a lo establecido en la Ley de Contrataciones Públicas.

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL CIERRE DE CONTRATOS QUE SE IMPLEMENTAN EN LA GERENCIA DE CONTRATACIÓN DIVISIÓN FURRIAL.

Una vez finalizada la etapa de ejecución del contrato, el Supervisor/Custodio responsable de la ejecución por PDVSA, y el representante de la Contratista firman el “Acta de Terminación de la Obra o Servicio”, y el “Acta de Recepción Provisional de la Obra o Servicio”, con lo cual se inicia el periodo de garantía establecido de los trabajos descritos en el Contrato y conforme a lo establecido en la Ley de Contrataciones Públicas, así mismo:

1. el Supervisor/Custodio responsable de la ejecución por PDVSA elabora el documento Evaluación de Actuación o Desempeño Final de la Contratista.
2. En todo Contrato para el suministro de bienes, la prestación de servicios y ejecución de obras, la Unidad Usuaria debe dejar constancia de la fecha de entrega o terminación, y velar por el cumplimiento de las obligaciones derivadas del Contrato.

Posteriormente, la Unidad Usuaria debe consignar al Administrador de Contratos en la Gerencia de Contratación División Furrrial los siguientes documentos:

- *Acta de Terminación*: la Unidad Usuaria elabora un “Acta de Terminación” (ver Figura N° 4), para lo cual la Contratista notifica por escrito la fecha estimada

de terminación al Ingeniero Inspector con diez (10) días calendario de anticipación y será suscrita por el Ingeniero Residente y el Ingeniero Inspector. El día de la firma se deja constancia de la culminación o terminación satisfactoria de la ejecución de la obra o se detallan los aspectos que presenten fallas o defectos, como pendientes por corregir para la Aceptación Provisional de la Obra.

A partir de la fecha de firma del Acta de Terminación del Contrato, se inicia el lapso de garantía previsto en el Contrato que permite asegurar el correcto estado y funcionamiento de los equipos e instalaciones que conforman la obra y/o Servicio.

PDVSA

ACTA DE TERMINACIÓN DE OBRA Y/O SERVICIO

Yo, _____, titular de la Cédula de Identidad N° _____, actuando en representación de PDVSA, por una parte y por la otra el Sr. _____, titular de la Cédula de Identidad N° _____, actuando en representación de la empresa _____, por medio de la presente acta certificamos que el día ___ de ___ del ___ se concluyeron los trabajos relacionados al CONTRATO N° _____, * _____, el cual se inició el _____.

La presente Acta libera al Contratista única y exclusivamente de la aplicación de la Cláusula penal por retraso en la terminación del servicio, en caso de ser procedente y sólo a partir de la fecha aquí certificada. Posteriormente las partes suscribirán la correspondiente acta de finiquito.

En fe de lo anterior, suscribimos la presente acta los abajo firmantes, a los ___ días del mes de ___ del año ___, en la ciudad de Maturín, Estado Monagas.

Por EL CONTRATISTA

Por PDVSA

Nombre y Apellido
C.I.

Nombre y Apellido
C.I.

Figura N°4. Modelo de Acta de Terminación de Obra y/o Servicio (2023)

- Acta de Recepción Provisional: la Unidad Usuaria procede a realizar una revisión general de la obra dentro de los sesenta (60) días calendario siguiente a la fecha en la que haya sido presentada la solicitud de aceptación provisional. A tal efecto, se levanta el Acta respectiva que firman el Ingeniero Inspector y el Ingeniero Residente. En caso de detectar fallas o defectos en la ejecución de la obra y/o servicio, PDVSA, sus Filiales o Empresas Mixtas no pueden realizar la Aceptación Provisional y lo participan por escrito a la Contratista, quien debe proceder a subsanar todas las fallas y deficiencias en el tiempo establecido por PDVSA, sus Filiales o Empresas Mixtas.



Acta de Recepción Provisional de la Obra y/o Servicio

El día, _____
el señor(a) _____ Adscrito (a): _____

en representación de PDVSA PETROLEO, S. A. y el señor (a):

hacen constar que en esta misma fecha se ha procedido a efectuar la Recepción Provisional de la Obra:

Según Contrato No. _____ contenido en documento privado de fecha: _____

Los representantes de PDVSA, S.A. luego de haber constatado que el Contratista ejecutó la obra y/o servicio mencionada de acuerdo con las normas, especificaciones, planos y demás documentos citados en el referido contrato declaran aceptada provisionalmente dicha obra y/o servicio de acuerdo a lo dispuesto en la Cláusula N°:

_____ del referido contrato.

El Contratista se obliga a efectuar las reparaciones necesarias que sugieren hasta el vencimiento de esta Acta, haciendo a su exclusivo costo tales reparaciones durante el lapso de garantía que será de UN AÑO (01) hasta tanto se lleve a cabo la recepción definitiva de la Obra.

En señal de conformidad firman:

POR PDVSA PETROLEO, S. A.

Nombre y Apellido:
Cl.

Firma:

POR EL CONTRATISTA

Nombre y Apellido:
Cl.

Firma:

Figura N°5. Modelo de Acta de Recepción Provisional (2023)

- Acta de Recepción Definitiva: concluido el lapso de garantía de funcionamiento, la Contratista debe solicitar por escrito a PDVSA, sus Filiales o Empresas Mixtas la recepción definitiva de la obra y/o servicio, quien dentro de los treinta (30) días siguientes de recibir la solicitud, realizará una inspección general de la obra o servicio, y de comprobar que la ejecución está conforme con lo establecido en los términos y condiciones del Contrato, procederá a su recepción definitiva y levantará el acta respectiva, suscrita por el Ingeniero Inspector, el Ingeniero Residente, y/o cualquier representante de la Contratista.



**Acta de Recepción Definitiva de
Obra y/o Servicio**

El día _____, el señor _____, en representación de PDVSA PETROLEO, S.A y el señor _____, en representación de la Contratista " _____ ". Hacen constar que en esta misma fecha se ha procedido a efectuar la Recepción Definitiva del Trabajo según Contrato No. _____ contenida en documento privado de fecha _____. Luego de haber constatado que el Contratista ejecutó la obra anteriormente mencionada de acuerdo con las normas, especificaciones, planos y demás documentos citados en el referido contrato, declaran aceptada definitivamente dicha obra y/o servicio de acuerdo a lo dispuesto en la Cláusula No. DÉCIMA CUARTA del referido contrato. Es entendido que la presente recepción no exime al contratista de ninguna de las responsabilidades que como tal le incumban frente a PDVSA conforme al contrato y las leyes.

En señal de conformidad firman:

POR PDVSA PETRÓLEO, S. A.

Nombre y Apellido: _____ Firma: _____

CI. _____

POR EL CONTRATISTA

Nombre y Apellido: _____ Firma: _____

CI. _____

Figura N°6. Modelo de Acta de Recepción Definitiva (2023)

- Evaluación de Actuación o Desempeño Final de la Contratista: el cual es un resumen de la calificación obtenida por la contratista durante todo el periodo de ejecución del contrato.

	A	B	C	D	E	F
1	PDVSA					
2	EVALUACION DE ACTUACION O DESEMPEÑO BAJO METODOLOGIA DEL SERVICIO NACIONAL DE					
3	CONTRATISTAS (SNC)					
4	NOMBRE DE LA CONTRATISTA					
5	N° NF					
6	DESCRIPCION DEL CONTRATO					
7	N° DEL CONTRATO					
8	FECHA DE INICIO / TERMINACION					
9						
10	RESULTADO DE LA EVALUACION DE ACTUACION DEL CONTRATISTA EN FORMATO SNC					
11						
12						
13						
14						
15						
16	CALIDAD	MIDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS PARAMETROS TECNICOS Y DE CALIDAD EXIGIDOS, DISPOSICION DE PERSONAL CAPACITADO/ CALIFICADO, DISPONIBILIDAD OPORTUNA Y CONFIABLE DE EQUIPOS, INSTRUMENTOS E INFRAESTRUCTURA ADECUADOS PROCURA (COMPRA, MANEJO Y ALMACENAJE)	7		0	
17	RESPONSABILIDAD	CUMPLIMIENTO DE LEYES, DECRETOS Y CLAUSULAS RELATIVAS AL CONTRATO, RESPUESTAS A DEMANDAS O RECLAMOS DE PROVEEDORES/SUBCONTRATISTAS, CUMPLIMIENTO Y RESPUESTA DE REQUISITOS COMO SERVICIO LABORAL, ADMINISTRACION DE VACACIONES, RECLAMOS LABORALES, PAFOS, DEMAS OBLIGACIONES LEGALES Y CONTRACTUALES.	5		0	
18	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	CUMPLIMIENTO DE PRACTICAS DE TRABAJO SEGURO, PROGRAMAS DE INSPECCION DE SPA, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS, CONDICIONES DEL AREA DE TRABAJO ADECUADAS, ADIESTRAMIENTO Y MOTIVACION AL PERSONAL, SPA DE SUBCONTRATISTAS, RESPUESTA Y CONTROL DE EMERGENCIAS ENTRE OTRAS	3		0	
19	OPORTUNIDAD	CORRESPONDE AL PERIODO ESTABLECIDO EN EL CONTRATO PARA LA EJECUCION DE LA OBRA, PRESTACION DEL SERVICIO O SUMINISTRO DE BIENES.	7		0	
20	RESULTADO TOTAL PONDERADO				0	
21						
22	NOMBRE FILIAL / NEGOCIO / AREA	PDVSA / MATUREN				
23	UNIDAD USUARIA / CONTRATANTE					
24	NOMBRE REPRESENTANTE PDVSA					
25	FECHA DE APROBACION					
26	FECHA DE NOTIFICACION					
27	NOMBRE REPRESENTANTE DEL CONTRATISTA					
28						
29						
30						
31						
32	ESCALA DE PUNTUACION					
33	RANGO DE PUNTUACION		DESCRIPCION DE LA EVALUACION			
34	0 - 50		DEFICIENTE			
35	51 - 70		REGULAR			
36	71 - 80		BUENO			
37	81 - 90		MUY BUENO			
38	91 - 100		EXCELENTE			
39						

Figura N°7. Modelo de Evaluación o Desempeño Final de la Contratista (2023)

- Cuadro o Balance de cierre elaborado por PDVSA y la Contratista con las cantidades de obras ejecutadas, aumentos, disminuciones, obras adicionales, debidamente revisado y aceptado durante la inspección final.
- Planos definitivos de la obra (como construido) firmados por el Ingeniero Residente y el Ingeniero Inspector. Deberá suministrar estos Planos, tanto en formato físico como en formato electrónico (digital).
- Manuales de operación, mantenimiento y demás documentos relativos al funcionamiento de los equipos e instalaciones incorporadas a la obra; así como las garantías de los mismos, según sea el caso.

Toda esta documentación es remitida al Administrador de Contratos a fin de proceder con el cierre administrativo del mismo. Posteriormente el Administrador de Contratos elabora:

- Acta de Cierre: es el documento que aprueba el Nivel de Autoridad Administrativo y Financiero (NAAF) correspondiente, para luego ser sometido ante la Comisión Única de Contratación para su recomendación del cierre administrativo, la misma debe reflejar antecedentes, balance financiero, modificaciones realizadas durante la ejecución del contrato, fecha de terminación real y la evaluación o actuación de desempeño de la Contratista. Una vez visto el caso por la Comisión Única de Contratación, se procede a efectuar las modificaciones necesarias al contrato Marco en Sistemas, Aplicaciones y Productos (SAP) del Sistema de Gestión Empresarial, de acuerdo con la información obtenida anteriormente, con lo cual se efectúa el cierre administrativo a través del Sistema SAP.

PDVSA

COMISIÓN ÚNICA DE CONTRATACIONES
DIRECCIÓN EJECUTIVA PRODUCCIÓN ORIENTE
ACTA DE CIERRE

Contrato N°:
 Unidad Contratante:
 Título de Contratación:
 Objeto del Contrato:
 Monto Original de Contrato: Bs. ____ sin IVA / Bs. ____ con IVA.
 Fecha Firma de Contrato:
 Plazo de Ejecución:
 Tipo de Contrato:
 Régimen Laboral Aplicable:
 Contratista:
 RIF N°:
 Analista de Contratación: _____ Ext.: _____

Antecedentes:

•
•
•
•
•
•
•
•

Compromiso de Responsabilidad Social.

Por este concepto aplica un descuento del 3% del monto total ejecutado del contrato equivalente a Bs. _____

Resultado final de la Evaluación de Actuación del Contratista:

La empresa _____ RIF N° _____ obtuvo una puntuación de ____/100, siendo su actuación _____.

Solicitud.

Con base a lo anterior, se notifica a la Comisión Única de Contrataciones Dirección Ejecutiva Producción Oriente, el cierre administrativo del Contrato con un monto definitivo de Bs. _____ que representa el ____ % del monto del Contrato N° _____, suscrito con la empresa _____ RIF N° _____ para los _____.

Adicionalmente se notifica la Evaluación de Actuación o Desempeño Final con una puntuación de ____/100 considerada _____ de conformidad con lo establecido en el artículo N° 15, numeral 16 y los artículos N° 148, 150 de la Ley de Contrataciones Públicas vigente.

Nivel que Aprueba:

Nombre y Apellido	Cargo o Posición que ocupa	Firma:
	DIRECTOR (A) EJECUTIVO DE PRODUCCIÓN ORIENTE	

Lugar y Fecha: _____

Figura N° 8. Modelo de Acta de Cierre (2023)

- Decisión de Gerencia: es el documento que aprueba el Nivel de Autoridad Administrativo y Financiero(NAFF), la cual refleja el resumen económico y financiero del contrato, determinando el monto definitivo ejecutado, con la finalidad de proceder con las acciones administrativas, pagos y las modificaciones necesarias en el sistema SAP para posteriormente someter a la Comisión Única de Contratación.

DECISIÓN DE GERENCIA
Expediente/Contrato N°: _____

PDVSA

Unidad Usaria: _____ Lugar: Maturín, Estado Monagas Fecha de Decisión: ____/____/____

Con base al contenido del Memorándum de N° Ref. _____ de fecha ____/____/____ emitido por la Gerencia de _____ relacionado con el Contrato N° _____ / N° _____ suscrito con la empresa "_____", denominado: _____

Hemos decidido Aprobar:
El cierre administrativo del Contrato con un monto definitivo de Bs _____ que representa el ____% del monto del Contrato. La empresa obtuvo en la Evaluación de Actuación o Desempeño Final una puntuación de ____/100 considerada "_____".

A continuación se presenta resumen económico del contrato:

DESCRIPCIÓN	MONTOS	% VARIACIÓN
MONTOS ORIGINAL DEL CONTRATO		
MODIFICACION APROBADAS:		
MONTOS DEFINITIVO DEL CONTRATO		
CAMBIO EN EL ALCANCE (GEORAFICO)	0.00	0.00

Plazo de Ejecución Original: _____

____/____/____ Firma el Contrato entre las partes.
 ____/____/____ Acta de Inicio de la Obra o Servicio; fecha de terminación ____/____/____
 ____/____/____ Acta de Terminación del Servicio.
 ____/____/____ Acta de Recepción Provisional del Servicio.
 ____/____/____ Acta de Recepción Definitiva del Servicio.

Nivel de Delegación de Autoridad:

Firma _____
 Nombre: _____
 C.I. N°: _____
 Indicador: _____
 Cargo: DIRECTOR (A) EJECUTIVO DE PRODUCCIÓN ORIENTE

Figura N° 9. Modelo de Decisión de Gerencia (2023)

- Memorándum de Cierre: es el documento que somete el Gerente de Contratación División Furrrial ante la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente(DEPO), para presentar la información de la ejecución del contrato y el cierre administrativo del mismo, considerando la situación actual del contrato y su justificación, así como también, los antecedentes, balance financiero, modificaciones aprobadas, fecha de terminación, pantallas/soportes del balance en SAP y cumplimiento del Compromiso de Responsabilidad Social.

PDVSA

MEMORANDUM

Para:	Dirección Ejecutiva de Producción Oleo	Ref.:	
De:	Unidad de Contratación División Ferial	Fecha:	...
Asunto:	Cierre Administrativo del Contrato N° ... suscrito con la empresa ... del ...		

1. OBJETIVO

Presentar al Nivel Administrativo de Autoridad Ejecutiva, la solicitud de la firma del Acta de Cierre para notificar a la Comisión Ejecutiva de Contratación el Cierre Administrativo del contrato N° ... suscrito con la empresa ... U.A. 007 1P

2. ANTECEDENTES

-
-
-
-
-

3. SITUACIÓN ACTUAL/JUSTIFICACIÓN

A la fecha el Contrato N° ... se encuentra pendiente por notificar a la Comisión Ejecutiva de Contratación Dirección Ejecutiva Producción Oleo, el cierre administrativo que representa un ... % de ejecución del monto original y el resultado del cumplimiento de responsabilidad social (aporte al Fondo 3 %), se encuentran suscritos los Actos de Terminación, Recepción Provisional y Recepción Definitiva del Servicio. Adicionalmente la Ejecución de obra o/o Servicio Final de la empresa fue de una porción de ... (100) suscrita ...

Detalle de la facturación:

CONCEPTO	Bs.
Monto Ejecutado	
Monto Facturado	
Monto por Compensar	
Monto por Facturar	

4. Compensación de Responsabilidad Social

Por este concepto aplica un descuento del 3% del monto total ejecutado del contrato, para el Aporte al Fondo Social, el cual se corresponde un monto Bs. ... de acuerdo a lo contemplado en el sistema SASP. Lo de deducir que este contrato fue cargado en el ambiente ... del SASP donde fue compensado en su totalidad, según se evidencia en el reporte ... del sistema SASP de fecha ...

5. SOLICITA

Nombre y Apellido:
Secretaría (E) de Contratación División Ferial

Figura N° 10. Modelo de Memorándum de Cierre (2024)

- **Revisión/Orden del Expediente:** el Administrador de Contratos verifica que el expediente esté ordenado correctamente y Foliado.
- **Tramitación de Devoluciones de Retenciones Laborales/ Fiel Cumplimiento de acuerdo con lo establecido en el Contrato(Si Aplica):** las retenciones se realizan en caso de no presentar las Fianzas de Fiel Cumplimiento y/o Laboral, se aplican retenciones a los pagos parciales que se le realicen al Contratista, para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones. Esta retención se devuelve al Contratista una vez aceptada definitivamente la obra y/o servicio a entera satisfacción de PDVSA.

- Revisar el cumplimiento del Compromiso de Responsabilidad Social, el cual debe efectuarse antes del cierre administrativo del contrato.
- Cierre del Contrato en el Sistema de Contratación y Administración de Contratos(SICAC), el Administrador de Contratos procede a efectuar el cierre incluyendo la información pertinente y colocando el contrato en estatus de “Cerrado”.
- Elaboración y Firma de Finiquito: El Administrador de Contratos elabora y remite a Asuntos Jurídicos PDVSA para su revisión y visado el documento de Finiquito (02 ejemplares). Una vez visado el mismo, se procede a suscribirlo entre las partes.
- Archivo del Expediente: una vez finalizada la Administración de un Contrato, el Administrador procede a verificar y archivar toda la documentación referente al expediente, el cual debe ser resguardado por al menos cinco (5) años de acuerdo a lo establecido en el artículo 19 de la Ley de Contrataciones Públicas, contados a partir de la fecha del inicio del procedimiento de contratación, para la salvaguarda de la documentación soporte, a efectos de auditoría de cualquier órgano de control interno o externo de PDVSA (Contraloría General de la República, Auditoría Fiscal, Auditoría Interna, Auditoría Externa, entre otros), a los mismos efectos implementan las acciones correspondientes para su resguardo de manera digital.

Finalizado todo el procedimiento administrativo en cuanto al cierre de contrato, como investigador llama la atención medir los resultados de los mismos a través de indicadores que permitan medir la productividad que han generado estos a la empresa objeto de investigación.

CUADRO (KPI) DE PRODUCTIVIDAD APLICADO A LA GESTIÓN DE CIERRE DE CONTRATOS

Para la Gerencia de Contratación llevar a cabo una gestión efectiva de cierre de contratos es crucial, ya que ayuda a prevenir problemas legales y financieros, además de aumentar la eficacia y eficiencia en todo el procedimiento administrativo. No obstante, sin una estrategia efectiva, las empresas no tendrían una dirección clara ni la certeza de que está teniendo éxito en sus metas y objetivos contractuales.

En este sentido, una buena y equilibrada relación contractual entre las partes involucradas es un requisito previo para un proceso exitoso. Es decir, todo proyecto empresarial que involucre la gestión de contratos, debe describir de manera adecuada y en detalle lo que se va a llevar a cabo para ejecutar la estrategia sin contratiempos.

Por consiguiente, para evaluar la gestión de cierre de contratos, es necesario tener en cuenta ciertos Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) que permitan medir la efectividad de dicha gestión. Los KPIs de gestión o Key Performance Indicators, son indicadores clave de rendimiento que permiten contar con un diagnóstico del estado o área de una empresa, con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos previamente establecidos. Al monitorear estos KPIs, se puede obtener conocimiento valioso sobre el desempeño de cada acuerdo y utilizar esta información para diseñar estrategias que optimicen y mejoren los resultados obtenidos.

El cuadro KPI estuvo determinado por los 6 analistas distribuidos en dos equipos de trabajo que integran el área Administración de Contratos II y la cantidad de contratos pendiente por cierre que dispone cada equipo y/o analista, para un total de 60 contratos en el área de Administración de Contratos II de la Gerencia de Contratación División Furrial, los cuales fueron objeto de estudio durante el periodo de pasantía. Teniendo como meta o resultado esperado cerrar dichos contratos en un

periodo de 1 mes, sin embargo, el resultado alcanzado se obtuvo en los 3 meses que duró el periodo de pasantías. Desglosado de la siguiente manera:

Tabla 3. Datos para realizar el cuadro KPI

EQUIPOS	RESULTADO ESPERADO	RESULTADO ALCANZADO (CONTRATOS CERRADOS)	CONTRATOS POR CIERRE
EQUIPO 1:	28	15	13
ANALISTA 1	10	5	5
ANALISTA 2	8	2	6
ANALISTA 3	10	8	2
EQUIPO 2:	32	12	20
ANALISTA 1	12	7	5
ANALISTA 2	11	4	7
ANALISTA 3	9	1	8
TOTAL ADMON II=	60	27	33

Fuente: Lismar Charaf (2023)

A continuación, se detallan los tres KPIs de productividad más importantes para una gestión de contratos efectiva y un ejemplo práctico utilizando estos indicadores:

Eficiencia: es el primer KPI que afecta los márgenes de beneficio de toda empresa, mide la capacidad con la que una organización maneja todo el ciclo de vida del contrato, desde el inicio hasta el cierre. Un proceso de contratación bien optimizado puede ahorrar tiempo, reducir costos y tomar decisiones acertadas para mejorar la productividad y gestión de los acuerdos, lo que se traduce en un aumento en la rentabilidad y una reducción en los costos operativos.

Es por ello, que se deben tener en cuenta los costos asociados con el proceso de gestión de contratos, como los costos de recursos humanos, software y otros gastos generales.

Cuanto menor es la cantidad de recursos que se deban emplear para lograr un fin, menor es el coste de cumplir ese objetivo, por lo tanto, el margen de beneficio será mayor. La eficiencia busca mejorar el proceso para optimizar los resultados, es decir, una empresa eficaz es aquella que consigue llegar al mismo fin reduciendo la cantidad de recursos utilizados para ello, o bien alcanzar un mayor número de objetivos sin incrementar los recursos necesarios.

La fórmula que se utiliza para calcular la eficiencia es la siguiente:

$$\text{Eficiencia} = \frac{(\text{Resultado Alcanzado} / \text{Coste Real}) \times \text{Tiempo Invertido}}{(\text{Resultado Esperado} / \text{Coste Estimado}) \times \text{Tiempo Previsto}}$$

Ahora bien, para determinar la eficacia se deben calcular el costo real, costo estimado, tiempo invertido y tiempo estimado.

El costo estimado para realizar el cierre administrativo de contratos es calculado mediante un Análisis de Precios Unitarios (APU), donde se analizan cada una de las partidas que constituyen el costo (Materiales, equipos y labor). El cual dio como resultado que el Costo Estimado por cada cierre de contratos es de 6,19\$ como se muestra en el cuadro que se presenta a continuación.

Tabla 4. Análisis de Precios Unitarios.

ANÁLISIS DE PRECIOS UNITARIOS						
		Cantidad	1			
		Unidad	Horas			
		Rendimiento	4			
MATERIALES						
PAPELERIA ADMINISTRATIVA						
UTILIZADA PARA REALIZAR UN CIERRE DE CONTRATO						
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio US\$	Precio x Unidad	Cantidad Usada	Monto US\$
Resma de papel tipo carta	500	Unidades	6,00	0,012	0,454545455	0,01
Carpeta Blanca 3 Aros 1"	12	Unidades	55,00	4,583	0,007575758	0,03
Separadores de Carpeta	8	Unidades	2,00	0,25	0,090909091	0,02
Funda Transparente	100	Unidades	4,00	0,04	0,037878788	0,002
Caja de grapa	5000	Unidades	3,00	0,00060	0,075757576	0,00005
Toner	1	Unidad	9,50	9,50	0,100000000	0,95
COSTO UNITARIO DE MATERIALES=						\$ 1,01
EQUIPOS						
Descripción	cantidad	Precio en US\$ por día	Depreciación (%)	Mantenimiento	Operación	Total US\$
Fotocopiadora Lexmark x78 (color, blanco y negro)	0,25	\$10,82	30%	30%	40%	2,705
Laptop 15 8GB RAM 512 GB SSD	0,25	\$9,19	30%	30%	40%	2,2975
Escritorio	0,25	\$0,09	30%	30%	40%	0,0225
					Total Equipos	\$ 5,03
COSTO UNITARIO DE EQUIPOS=						\$ 1,26
LABOR						
Descripción	Cantidad	FBC	US\$	Total US\$		
Analista	1	250	0,33	1,155		
TOTAL LABOR=				1,155		
COSTO UNITARIO DE LABOR					0,28875	
TOTAL COSTOS DIRECTOS					\$ 2,56	
ADMINISTRACION (15%)					\$ 0,38	
UTILIDAD (30%)					\$ 3,24	
TOTAL GENERAL					\$ 6,19	
PRECIO UNITARIO					\$ 6,19	

Fuente: Gerencia de Costos (2023)

El Costo estimado para los cierres de contratos presentados por los equipos se calcularía de la siguiente manera:

$$\text{Costo estimado} = \text{Precio unitario de cierre de contrato} \times \text{N}^\circ \text{ de Contratos cerrados}$$

EQUIPO 1	
Conceptos	Costo \$
Precio unitario por Cierre de Contrato	6,19
N° de contratos cerrados	15
Costo Estimado	92,85

EQUIPO 2	
Conceptos	Costo \$
Precio unitario por Cierre de Contrato	6,19
N° de contratos cerrados	12
Costo Estimado	74,28

El **Costo Real** para el cierre de contratos, por política y experiencia de la Gerencia de Contratación quedaría representado por el doble de los precios unitarios por cierre de contratos, quedando su fórmula de la siguiente manera:

$$\text{Costo Real} = \text{precio unitario por cierre de contratos} \times 2$$

Costo Real	Costo \$
Precio unitario por Cierre de Contrato	6,19
Política del Doble del P.U Cierre	2
Costo Real Total	12,38

Costo Real por Equipo	EQUIPO 1	EQUIPO 2
Costo estimado Equipo 1	92,85	74,28
Política del Doble del P.U Cierre	2	2
Costo Real por Equipo	185,70	148,56

El monto del costo real se debe a que el cierre debe ser revisado tanto por el respectivo Supervisor, como por el Líder, Gerente de Contratación División Furrrial y la Unidad de Revisión de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, y en la mayoría de los casos estos tienen algún error u omisión por lo cual se deben hacer los respectivos ajustes. Ocasionando que se gaste más en papelería, equipos y labor.

Por otra parte, el **Tiempo Estimado** para realizar el cierre de contratos desde la asignación del contrato al Analista hasta la firma del cierre y posterior archivo del expediente es de aproximadamente 33 días. Desglosado de la siguiente manera:

Tabla 5. Línea de Tiempo estimado para realizar el cierre de contratos

LINEA DE TIEMPO EN EL CIERRE DE CONTRATOS	
Acción	DIAS
Asignación del contrato al analista	1
Registro del contrato en SAP	1
Revisión de los documentos recibidos	1
Ubicación, revisión del expediente y revisión en SAP	2
Elaboración de Acta de Cierre, Decision de Gerencia y Memorandum	3
Firma del Supervisor	1
Firma del Lider	1
Firma del Gerente de Contratacion Division Furrial	1
Firma del Gerente General	1
Firma del Gerente de Contratacion DEPO	1
Unidad de Revision DEPO	2
Firma del Director Ejecutivo de Produccion Oriente	1
Foliatura y registro en SICAC	1
Revisión de la Comision DEPO	3
Modificacion final del contrato en SAP	2
Aprobacion del NAAF en SAP	1
Elaboracion del Finiquito y Memorandum	1
Revisión y Visado de Asuntos Juridicos	3
Unidad de Revision DEPO	2
Firma de Finiquito por NAAF	1
Firma de Finiquito por la Contratista	1
Registro condicion de bloqueo en SAP	1
Archivo del Expediente	1
TOTAL=	33

Fuente: Lismar Charaf (2023)

De lo anteriormente expuesto, es necesario recalcar que el **Tiempo Real Invertido** para la realización de los cierres de contratos es de 66 días en el caso del equipo 1 y 76 días en el caso del equipo 2, según la experiencia de la Gerencia de Contratación y lo observado durante el periodo de pasantías. Esta realidad se debe al tiempo que se demora la revisión de documentos aprobatorios y exigencias de las Unidades Revisoras que anteceden la firma del NAAF, registro en el sistema SAP y complejidad de cada caso. Por otra parte, dicha gestión no depende únicamente de la productividad del analista sino también de otras Gerencias (Asuntos Jurídicos, Comisión de Contratación, DEPO) que intervienen en el proceso, es por ello que el

tiempo real invertido puede variar desde 66 hasta 76 días. Estas deficiencias generan una acumulación de tareas, prolongan el tiempo estimado de cierre de contratos, aumentan los costos y comprometen la efectividad de cada equipo y/o analista. Afectando negativamente la planificación de la Gerencia, derivando incumplimiento oportuno y posibles consecuencias legales.

Por ende, la Línea de Tiempo Real Invertido del equipo 1 estuvo desglosada de la siguiente manera:

Tabla 6. Línea de Tiempo Real Invertido por el equipo 1

LINEA DE TIEMPO EN EL CIERRE DE CONTRATOS	
ACCION	DIAS
Asignacion del contrato al analista	1
Registro del contrato en SAP	1
Revisión de los documentos recibidos	3
Ubicación, revisión del expediente y revisión en SAP	2
Elaboración de Acta de Cierre, Decisión de Gerencia y Memorandum	3
Firma del Supervisor	2
Firma del Líder	2
Firma del Gerente de Contratación División Furril	4
Firma del Gerente General	4
Firma del Gerente de Contratación DEPO	8
Unidad de Revisión DEPO	7
Firma del Director Ejecutivo de Producción Oriente	7
Foliatura y registro en SICAC	1
Revisión de la Comisión DEPO	5
Modificación final del contrato en SAP	2
Aprobación del NAAF en SAP	1
Elaboración del Finiquito y Memorandum	1
Revisión y Visado de Asuntos Jurídicos	4
Unidad de Revisión DEPO	3
Firma de Finiquito por NAAF	2
Firma de Finiquito por la Contratista	1
Registro condición de bloqueado en SAP	1
Archivo del Expediente	1
TOTAL=	66

Fuente: Lismar Charaf (2023)

A continuación se presenta la Línea de Tiempo Real Invertido por el equipo 2 para realizar el cierre de contratos:

Tabla 7. Línea de Tiempo Real Invertido por el equipo 2

LINEA DE TIEMPO EN EL CIERRE DE CONTRATOS	
ACCION	DIAS
Asignacion del contrato al analista	1
Registro del contrato en SAP	4
Revisión de los documentos recibidos	3
Ubicación, revisión del expediente y revisión en SAP	2
Elaboración de Acta de Cierre, Decisión de Gerencia y Memorandum	4
Firma del Supervisor	2
Firma del Líder	2
Firma del Gerente de Contratación División Furrrial	4
Firma del Gerente General	4
Firma del Gerente de Contratación DEPO	8
Unidad de Revisión DEPO	8
Firma del Director Ejecutivo de Producción Oriente	7
Foliatura y registro en SICAC	1
Revisión de la Comisión DEPO	5
Modificación final del contrato en SAP	2
Aprobación del NAAF en SAP	2
Elaboración del Finiquito y Memorandum	1
Revisión y Visado de Asuntos Jurídicos	4
Unidad de Revisión DEPO	3
Firma de Finiquito por NAAF	2
Firma de Finiquito por la Contratista	3
Registro condición de bloqueo en SAP	3
Archivo del Expediente	1
TOTAL=	76

Fuente: Lismar Charaf (2023)

Una vez determinados los datos necesarios para calcular la eficiencia, la tabla de datos para determinar la eficiencia del Equipo 1 quedaría de la siguiente manera:

Tabla 8. Eficiencia Equipo 1

Eficiencia (Equipo 1)					
Resultado Alcanzado	Costo Real	Tiempo Invertido	Resultado Esperado	Costo Estimado	Tiempo Estimado
15	185,70\$	66 días	28	92,85\$	33 días
TOTAL=				53,57%	

Fuente: Lismar Charaf (2023)

Aplicando la fórmula:

$$\text{Eficiencia} = \left(\frac{\text{Resultado Alcanzado}}{\text{Coste Real}} \right) \times \text{Tiempo Invertido} / \left(\frac{\text{Resultado Esperado}}{\text{Coste Estimado}} \right) \times \text{Tiempo Estimado}$$

- Eficiencia= (15/185,70)* 66 / (28/ 92,85)*33
- Eficiencia= (0,080)*66/ (0,30)*33
- Eficiencia = 5,33/ 9,995
- Eficiencia= 0,53567 x 100
- **Eficiencia= 53,57%**

Ahora bien, la eficiencia del Equipo 2, está constituida por los siguientes datos:

Tabla 9. Eficiencia del equipo 2

Eficiencia (Equipo 2)					
Resultado Alcanzado	Costo Real	Tiempo Invertido	Resultado Esperado	Costo Estimado	Tiempo Previsto
12	148,56\$	76 días	32	74,28\$	33 días
TOTAL=				43,18%	

Fuente: Lismar Charaf (2023)

Aplicando la fórmula:

- Eficiencia= $(12/148,56) * 76 / (32/ 74,28) * 33$
- Eficiencia= $(0,080) * 76 / (0,430) * 33$
- Eficiencia = $6,138 / 14,216$
- Eficiencia= $0,43176 * 100$
- **Eficiencia= 43,18%**

Se evidencia que el Equipo 1 es más eficiente que el Equipo 2, en vista de que cuentan con una mejor distribución de la carga laboral y personal capacitado, alcanzando así, los resultados con la menor cantidad posible de tiempo y recursos. Sin embargo, el resultado obtenido por el Equipo 1 representa poco más del 50%, por lo tanto, se deben buscar estrategias para incrementar dicho porcentaje y lograr un nivel máximo de eficiencia tanto para el equipo 1 como para el equipo 2.

En el caso del equipo 2, no está siendo ni un 50% eficiente, por lo tanto se analizaron los factores que influyen en una eficiencia tan baja para así corregir las deficiencias y poder alcanzar los objetivos en cada equipo, área y a nivel de Gerencia.

Los factores que ocasionaron baja eficiencia en los equipos de trabajo se describen a continuación:

- Poco personal: actualmente la Gerencia no cuenta con nuevos ingresos y tiene poco personal para la cantidad de trabajo que existe en la organización. Adicionalmente, el personal que tiene no está altamente calificado, lo que ocasiona retrasos, errores u omisiones en la realización de los cierres.
- Contratos sin los documentos necesarios para realizar el cierre: mientras el analista no reciba los documentos requeridos no puede iniciar el trámite del

cierre del mismo. Por otra parte, examinando la data de contratos pendiente por cierre, se evidenció que existen contratos que no cuentan con el expediente y en algunos casos está incompleto, lo que se traduce en un pasivo administrativo para la Gerencia y para la Organización.

- Carga de trabajo no equitativa: los analistas no tienen la misma cantidad de contratos asignados debido a que cada contrato es distinto y la complejidad de los mismos puede variar. Adicionalmente, los analistas no tienen el mismo nivel de rapidez o eficiencia que otros, y, a medida que el analista va cerrando un contrato, el supervisor le asigna uno nuevo, sin embargo, dicha asignación falla cuando no se clasifican los contratos (Obras y Servicios), siendo los contratos de Obras mucho más complejos por su naturaleza y mayor volumetría.

Después de analizar el KPI de eficiencia se procede a calcular el indicador de productividad relacionado con la eficacia.

Eficacia: se refiere a la capacidad de una organización para cumplir sus objetivos y metas establecidos. La eficacia no tiene en cuenta los recursos que se tengan que utilizar para conseguir el fin, ya que se refiere únicamente a la capacidad de lograr una serie de objetivos. Por lo tanto, un empleado eficaz es aquel que cumple los objetivos marcados, y una empresa eficaz es aquella que consigue sus metas, sin importar la cantidad de recursos que haya empleado para lograrlo. Ser eficaz no implica gestionar de manera eficiente todos los recursos, siempre y cuando se llegue a cumplir el fin. La fórmula que se utiliza para calcular la eficacia es la siguiente:

$$\text{Eficacia} = (\text{Resultado Alcanzado} / \text{Resultado Previsto}) \times 100$$

En el caso del equipo 1, la eficacia es:

Tabla 10. Eficacia del equipo 1
Eficacia (Equipo 1)

Resultado Alcanzado(Contratos Cerrados)	Resultado Previsto(Meta)
15	28
Eficacia	53,57%

Fuente: Lismar Charaf (2023)

Sustituyendo los valores se tiene:

- Eficacia= $(15/28) * 100$
- Eficacia= $0,5357 * 100$
- Eficacia= 53,57%

El porcentaje de eficacia del Equipo 1 está por encima del 50%, aunque no es un porcentaje tan alarmante igual se deben tomar medidas para aumentar la eficacia del equipo y en particular la eficacia del analista 2, quien posee 8 contratos de los cuales solo cerró 2.

Ahora bien, en el caso del equipo 2, la eficiencia es:

Tabla 11. Eficacia del equipo 2
Eficacia (Equipo 2)

Resultado Alcanzado (Contratos Cerrados)	Resultado Previsto (Meta)
12	32
Eficacia	37,50%

Fuente: Lismar Charaf (2023)

Sustituyendo los valores se obtuvo:

- Eficacia= $(12/32) * 100$
- Eficacia= $0,375 * 100$
- Eficacia = 37,50%

El porcentaje obtenido por el Equipo 2 está por debajo del 50%, lo que es preocupante ya que no están cerrando ni la mitad de los contratos que tienen bajo su responsabilidad.

Los analistas 2 y 3 de este equipo cuentan con un bajo rendimiento laboral, por consiguiente, cuando un miembro del equipo muestra un rendimiento por debajo de lo esperado, esto trae consigo una serie de impactos en el funcionamiento de la organización. La productividad general se ve afectada, ya que las tareas se están completando en un ritmo más lento de lo deseado influyendo así en el alcance de los objetivos establecidos.

Para dar solución a dicho problema es necesario abordar el tema de manera personalizada, es decir, se deben identificar individualmente las razones detrás del bajo rendimiento de cada analista para así posteriormente tomar medidas. Puede ser necesario proporcionar orientación específica al empleado, otorgarle oportunidades de formación adicional o definir metas más realistas para ayudar a la mejora del rendimiento y consecución de los objetivos.

Después de analizar el KPI de eficacia se procede a calcular el indicador de productividad relacionado con la efectividad.

Efectividad: es la unión de eficiencia y eficacia, es decir busca lograr un efecto deseado, en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos. La fórmula para calcular la efectividad es la siguiente:

$$\text{Efectividad} = (\text{Eficacia} + \text{Eficiencia}) / 2.$$

Aplicando la fórmula, la efectividad para el equipo 1 sería:

- Efectividad= $(53,57\% + 53,57\%) / 2$
- Efectividad= 53,57%

En el caso del Equipo 2 la efectividad sería:

- Efectividad= $(43,18\% + 37,50\%) / 2$
- Efectividad= 40,34%

A continuación, se presenta el cuadro KPI, con toda la información anteriormente calculada:

Tabla 12. Cuadro KPI de Cierre de Contratos.

EQUIPOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
EQUIPO 1:	53,57%	53,57%	53,57%
ANALISTA 1	50,00%	50,00%	50,00%
ANALISTA 2	25,00%	25,00%	25,00%
ANALISTA 3	80,00%	80,00%	80,00%
EQUIPO 2:	43,18%	37,50%	40,34%
ANALISTA 1	67,17%	58,33%	62,75%
ANALISTA 2	41,87%	36,36%	39,12%
ANALISTA 3	12,79%	11,11%	11,95%
TOTAL ADMON II=	48,41%	45,00%	46,70%

Fuente: Lismar Charaf (2023)

En resumen, la efectividad de ambos equipos es baja, debido a que los analistas no están cumpliendo con las expectativas de desempeño establecidas. Adicionalmente, la falta de personal capacitado, retrasos en la firma y revisión de los documentos requeridos para realizar el cierre de contratos ocasiona una sobrecarga de trabajo para los analistas, lo que a su vez puede llevar a errores, omisiones y retrasos en el proceso administrativo de cierre de contratos, situación que afecta la eficiencia del proceso, al requerir más tiempo y recursos para completar las tareas e impacta negativamente en la eficacia al no cumplir con los plazos establecidos y comprometer la efectividad del proceso.

No obstante, el capital humano es uno de los recursos más importantes de una empresa, por lo tanto, mejorar su eficacia y eficiencia es vital para mejorar el rendimiento de la organización.

Mejorar los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad debe ser una tarea que se canalice en todos los niveles de la organización, desde los niveles superiores hasta los inferiores. Aquí, los líderes juegan un papel fundamental, ya que deben marcar una metodología de trabajo y cultura empresarial basada en diferentes conceptos que ayuden a definir el mejor método para realizar las labores.

Adicionalmente, no basta con saber qué KPI medir, también es necesario contar con un método confiable para la obtención de los mismos. Aquí la tecnología toma un papel muy relevante, y es que todos los indicadores mencionados se pueden obtener de forma automatizada utilizando un software para la gestión de contratos. Es por ello que a continuación se sugieren diversas estrategias para agilizar el proceso administrativo de cierre de contratos y así poder lograr los objetivos gerenciales e individuales de los integrantes de la organización.

ESTRATEGIAS PARA AGILIZAR LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CIERRE DE CONTRATO

Dentro de las distintas estrategias que puede aplicar la Gerencia de Contratación División Furrrial se proponen las siguientes:

- **Organizar y clasificar la data de Contratos pendientes por cierre administrativo:** Una vez identificados todos los contratos pendientes por cierre, es necesario clasificarlos para determinar el orden en el que se deben cerrar, tomando como prioridad los contratos de años anteriores y aquellos que cuentan con todos los requisitos. En el caso de aquellos contratos que presentan problemas para el cierre, se debe proceder a realizar una Mesa de Trabajo con Asuntos Jurídicos a fin de que indiquen como proceder con estos casos. Es importante que en estas Mesas asistan personal con NAAF de modo que den un lineamiento a seguir para el cierre de estos contratos.

Tabla 13. Clasificación de los Contratos

Contratos con Toda la Documentación	Contratos en Periodo de Garantía	Contratos sin Expediente Físico	Contratos Pendientes por Finiquito	Contratos con Finiquito Pendiente por Firma del Contratista

Fuente: Lismar Charaf (2023)

- **Realizar reunión con las Unidades Usuarias:** para el conocimiento y aceptación de los contratos bajo su responsabilidad, a fin de establecer fechas de compromiso de la entrega de la documentación necesaria para el cierre de contrato una vez finalizada la ejecución de los trabajos concluidos o por suspensión de la obra y/o Servicio.

A continuación se presenta una figura con las Unidades Usuarias que intervienen en el procedimiento de cierre de contratos junto con la Gerencia de Contratación.

Figura N°11. Unidades Usuarias

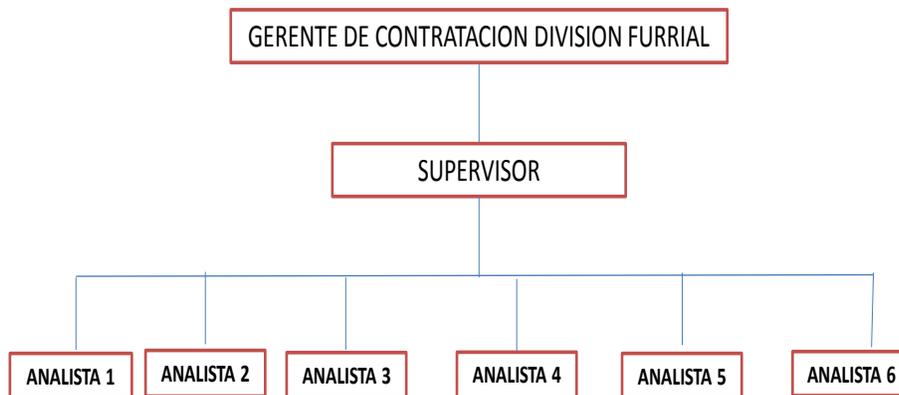


Fuente: Lismar Charaf(2023)

- **Crear una Jornada extraordinaria de Cierre de Contrato en la Gerencia de Contratación:** esta estrategia consiste en realizar una jornada dedicada únicamente a la realización de cierre de contratos, estableciendo metas mensuales y logrando así reducir el número de contratos pendientes por cierre de cada equipo. Para dicha jornada es importante la conformación de un equipo de trabajo de 7 personas (06 analistas y 01 supervisor), este último debe reportar los avances al Gerente de Contratación y posteriormente el mismo debe entregar la información a la DEPO, mediante la rendición de cuenta mensual. Se considera un equipo de trabajo de 7 personas dada la cantidad de contratos pendientes por cierre que aun dispone el área de Administración de Contratos II de la Gerencia de Contratación.

Figura N°12. Propuesta de equipo de trabajo para la jornada extraordinaria

PROPUESTA DE EQUIPO DE TRABAJO PARA LA JORNADA EXTRAORDINARIA



Fuente: Lismar Charaf (2023)

- **Procurar firmas oportunas de los documentos por parte de los Niveles de Autoridad Administrativa y Financiera (NAAF):** consiste en reducir el tiempo que demoran los documentos en la Unidad de Revisión DEPO y posteriormente la aprobación por parte del NAAF.
- **Solicitar ante la Gerencia de Finanzas y NAAF agilizar las propuestas de pago a nivel corporativo:** la cual permite reducir el tiempo que transcurre para la compensación de las Hojas de Entradas de Servicios (HES), necesario para realizar el balance del contrato y el cumplimiento del recobro del Compromiso de Responsabilidad Social.
- **Modificar la estructura organizativa de la Gerencia de Contratación:** a fin de incluir un equipo de trabajo dedicado exclusivamente a la realización de los cierres de contratos, aliviando la carga de los Administradores ya que estos solo

se dedicarían a realizar las modificaciones de los contrato, velar por el cumplimiento de lo establecido la contratación, revisar valuaciones y al terminar el periodo de ejecución del contrato, le entregarían el expediente de la contratación al equipo de trabajo dedicado a la realización de los cierres para que este realice su trabajo.

Figura N°13 Modificación de la Estructura Organizativa de la Gerencia de Contratación.



Fuente: Lismar Charaf (2023)

- **Gestionar la firma del finiquito del Contratista:** mediante comunicado de citación vía correo electrónico, y en caso de no obtener respuesta por parte del Contratista, reportar a Asuntos Jurídicos para proceder al Cierre Unilateral del Contrato.

FASE III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de haber analizado el proceso administrativo de cierre de contratos en la Gerencia de Contratación División Furrrial de PDVSA- ESEM, se presentan las siguientes conclusiones:

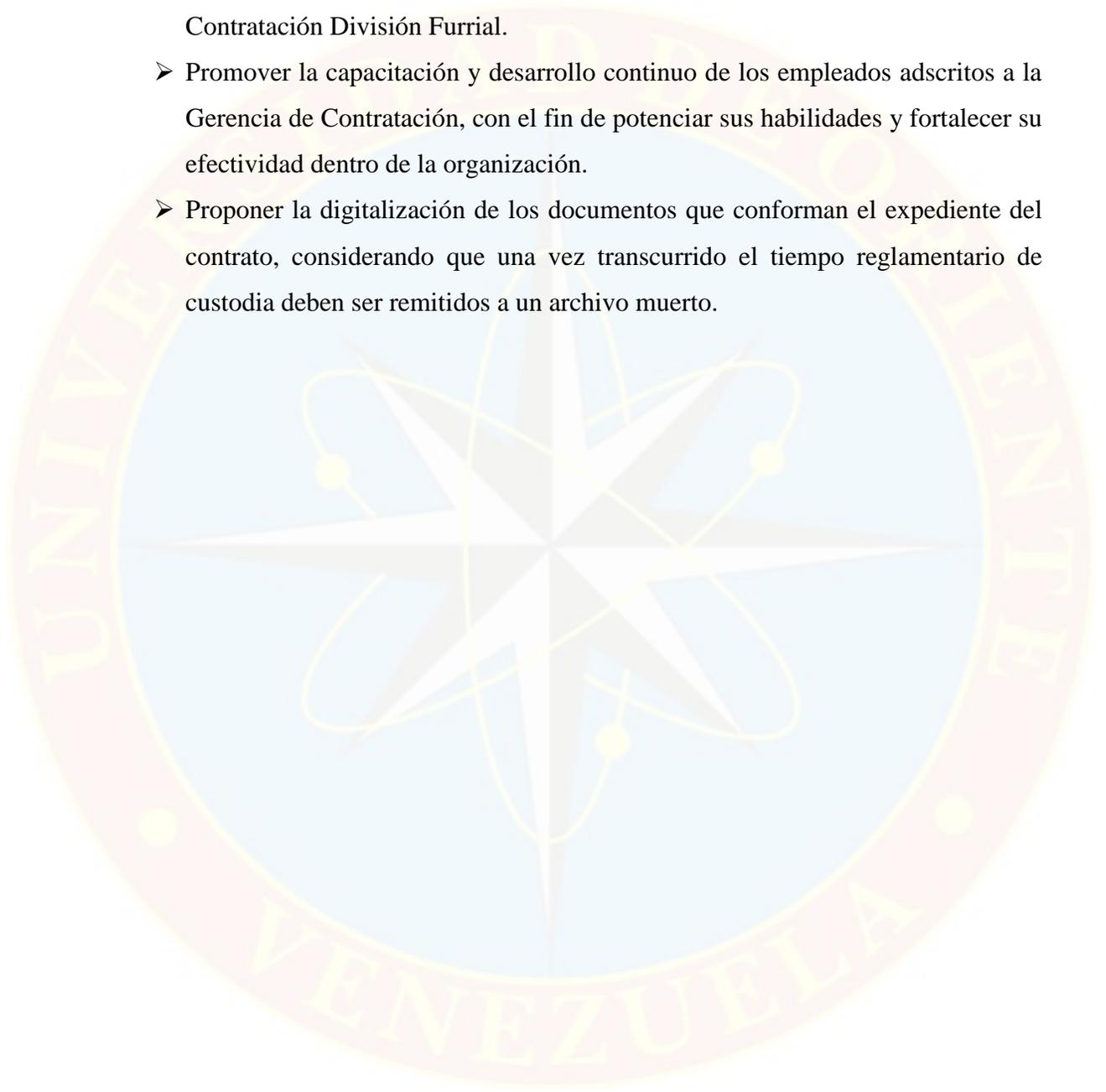
- El marco legal utilizado los procedimientos administrativos de cierre de contratos está constituido por la Ley de Contrataciones Públicas y el Manual Corporativo de Contrataciones de PDVSA, sus filiales y empresas mixtas. Durante la ejecución del periodo de pasantías se observó la aplicabilidad de los mismos.
- Los procedimientos administrativos para el cierre de contratos aplicados en la Gerencia de Contratación tienden a realizarse con retrasos, debido a que dicha gestión no depende únicamente del analista que elabora los cierres, sino también de la Contratista, Unidad Usuaría y la Unidad Requirente.
- La Gerencia de Contratación División Furrrial no aplica Indicadores Claves de Productividad (kpi), ocasionando que no tengan la certeza de que se está teniendo éxito en las metas y objetivos contractuales.
- La falta de eficiencia, eficacia y efectividad se deben a diversos factores, como la escasez de personal calificado y los constantes retrasos por parte de las demás Gerencias que intervienen en el proceso administrativo de cierre de contratos. Estos problemas ocasionan que el procedimiento sea excesivamente lento, lo que afecta negativamente la productividad y la imagen de la organización.

- En resumen, se proponen diversas estrategias que pueden ayudar a agilizar los procedimientos administrativos de cierre de contratos, como la realización de la Jornada Extraordinaria y/o conformación de un equipo de trabajo dedicado a esta actividad. Adicionalmente, es importante disponer de recursos financieros para el adiestramiento del personal y obtención de equipos tecnológicos en función de fortalecer la capacidad operativa de la Gerencia de Contratación División Furrrial a fin de obtener mejores y más eficientes resultados. En conjunto, estas estrategias ayudarían a reducir la cantidad de contratos pendiente por cierre y evitar sanciones administrativas según lo establecido en la Ley de Contrataciones Públicas.

RECOMENDACIONES

- Continuar con la implementación del marco legal, ya que el mismo permite el cumplimiento de toda la normativa establecida en nuestro país y en PDVSA en relación con las contrataciones públicas. Para evitar sanciones, los Administradores y Contratistas deben cumplir con sus obligaciones de manera oportuna, revisar cuidadosamente la documentación antes de presentarla, estar al día con las Leyes y el Manual Corporativo de PDVSA y sus Filiales.
- Para agilizar los procedimientos administrativos de cierre de contratos se recomienda realizar una reunión donde participen las Unidades Usuarias, Unidades Requirientes, NAAF y los analistas, con la finalidad de establecer una fecha límite en la entrega de los documentos requeridos para el cierre de contratos, a fin de cumplir con la planificación y fechas establecidas durante el proceso.
- Aplicar los Indicadores Claves de Productividad (kpi) para lograr una mayor eficiencia, eficacia y productividad en el proceso administrativo de cierre de contratos; teniendo como prioridad los contratos que cuentan con los documentos necesarios para el cierre y el expediente original.

- Considerar la Jornada Extraordinaria de Cierre de Contratos en los años venideros a fin de evitar el pasivo administrativo en la Gerencia de Contratación División Furrrial.
- Promover la capacitación y desarrollo continuo de los empleados adscritos a la Gerencia de Contratación, con el fin de potenciar sus habilidades y fortalecer su efectividad dentro de la organización.
- Proponer la digitalización de los documentos que conforman el expediente del contrato, considerando que una vez transcurrido el tiempo reglamentario de custodia deben ser remitidos a un archivo muerto.



BIBLIOGRAFIA

- Arias, F. (2012). Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica (5° ed.) Caracas: Espíteme.
- Arias, F. G. (2006). Elaboración de un ante-proyecto 2 (4to y 5to año). Editorial Episteme.
- Balestrini Acuña, M. (2002). Como se elabora el proyecto de investigación. 6a. ed.
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas.
- Eficacia, eficiencia y productividad. Autor: Equipo editorial, Etecé. De: Argentina. Para: Concepto.de. Disponible en: <https://concepto.de/eficacia-eficiencia-y-productividad/>. Última edición: 5 de agosto de 2021.
- Gaceta Oficial N° 6.154, de fecha 19 de Noviembre de 2014.
- Manual Corporativo de Contratación de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) y sus filiales. Octubre 2023.
- Pablo Orellana Nirian, 06 de marzo, 2020. KPI (Key Performance Indicator).Economipedia.com
- Palella stracuzz, s., & martins pestana, f. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. 3ra ed.
- Publicado por [Julián Pérez Porto](#) y Ana Gardey. Actualizado el 14 de octubre de 2021. Efectividad - Qué es, en la informática, definición y concepto. Disponible en <https://definicion.de/efectividad/>
- Reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas. Gaceta Oficial N° 6.14, de fecha 13 de Noviembre 2014.
- Sabino, C. A. (2002). El Proceso de Investigación: Una introducción teórico-práctica.
- Tamayo Y Tamayo, M. (2003). El Proceso de la Investigación Científica. (4ª ed.). México: LIMUSA.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Acta de Inicio

Documento que firman los Ingenieros responsables de las partes en el momento que inician los trabajos. Esta acta certifica el día y la hora en la cual se inician los trabajos asociados al contrato.

Acta de Paralización

Documento que deben suscribir las partes en el momento que de mutuo acuerdo se decide suspender temporalmente los trabajos asociados al contrato, en él se deben reflejar las causas que originan tal suspensión.

Acta de Reinicio

Documento que deben suscribir las partes una vez solventadas las causales que originaron la Paralización.

Administración del Contrato

Conjunto de actividades que debe realizar la Unidad Usuaria para velar por la correcta ejecución del contrato, de conformidad con lo establecido en la Ley de Contrataciones Públicas, y la Normativa Interna Aplicable.

Administrador

Responsable del seguimiento y control administrativo de la ejecución del Contrato, así como de la tramitación de los pagos a través de HES, las eventuales modificaciones, la evaluación de actuación o desempeño de la Contratista, el Cierre administrativo (finiquito) y contable en el SAP, la liberación de garantías, desarrollando sus actividades con base a los principios de ética, honestidad, eficiencia y transparencia.

Compromiso de responsabilidad social

Tiene por finalidad garantizar el cumplimiento de lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, respecto de la contribución de los particulares, según su capacidad, en la consecución del bienestar general, en virtud de la solidaridad y responsabilidad compartida entre éstos y el Estado, el cual se constituirá en una obligación contractual para el beneficiario de la adjudicación, y su ejecución debe estar debidamente garantizada. Asimismo, procederá en caso de ofertas cuyo monto total, incluidos los tributos, superen las dos mil quinientas Unidades Tributarias (2.500 U.T), y será del tres por ciento (3%) sobre el monto de la contratación.

Contratante

Sujeto contemplado en el ámbito de aplicación del marco legal vigente, que ejecuta los procesos previstos para la selección y administración de contratos referidos a la adquisición de bienes, prestación de servicios o ejecución de obras.

Contratista

Persona natural o jurídica o conjunto de ellas, independientemente de su forma de organización que ejecuta una obra, suministra bienes o presta un servicio, para alguno de los contratantes.

Contrato Marco

Contrato suscrito entre los contratantes y contratistas para regular la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras que por sus características o recurrencia dificulten establecer la contratación por cantidades fijas.

Contrato

Instrumento jurídico que regula la ejecución de una obra, prestación de un servicio o suministro de bienes, incluidas las ordenes de compras u órdenes de

servicio, que se podrán utilizar para la adquisición de bienes o suministros de servicios. Deberá contener: precio, cantidades, forma de pago, tiempo, forma de entrega, especificaciones contenidas en el pliego de condiciones o condiciones de la contratación y oferta.

Finiquito Contable

Documento elaborado por la unidad administrativa financiera del contratante, donde se indicarán los elementos relacionados con el balance de las cuentas a fin de conciliar los pagos, certificándose la situación final de la administración de un contrato de suministro de bienes, prestación de servicios o ejecución de obras, del cual pudiera derivar reintegros o pagos entre las partes. En el caso de contratos plurianuales, la unidad administrativa financiera del contratante, preparará el finiquito contable al cierre de cada ejercicio económico presupuestario.

Hoja de Entrada de Servicios (HES)

Transacción “Hoja de Entrada de Servicios” del módulo MM del SAP, que elabora la unidad usuaria para solicitar la autorización y aprobación de pagos, sobre la ejecución real de la obra o prestación de servicios, a satisfacción del contratante.

Ingeniero inspector

Supervisor de la ejecución de la obra o prestación de los servicios, quien actúa en representación de PDVSA.

Ingeniero residente

Supervisor de la ejecución de la obra o prestación de los servicios, quien actúa en representación de la Contratista.

Máxima Autoridad

Junta Directiva, representada por un cuerpo colegiado o cualquier otro órgano o posición que ostenta las más amplias facultades y atribuciones de dirección, administración y gobernabilidad de la persona jurídica de que se trate (PDVSA, Filial o Empresa Mixta), sin otras limitaciones que las establecidas en las leyes y los estatutos sociales que regulan el funcionamiento de la empresa.

NAAF

se refiere a los niveles de autoridad administrativa y/o financiera, delegados a las posiciones jerárquicas dentro de la estructura organizativa de PDVSA, susceptibles de ejercer roles y atribuciones de aprobación y decisiones gerenciales.

Obra

Es la construcción, rehabilitación, remodelación, restauración, ampliación o reparación total o parcial de edificaciones, infraestructuras para servicios básicos, vialidad, plantas o complejos de plantas, preparación, adecuación de áreas de trabajos. No constituye obra el solo mantenimiento de edificaciones.

Sistema de Contratación y Administración de Contratos (SICAC)

Sistema de Información diseñado para el registro y seguimiento del proceso de contratación, tanto de las Unidades Contratantes, como de las distintas comisiones de contratación a nivel nacional.

Sistema de Gestión Empresarial (SAP)

Constituye la herramienta de apoyo en la gestión presupuestaria, financiera y contable de PDVSA, permitiendo registrar las transacciones para la administración de los contratos a través de la autorización y aprobación de pagos.

Unidad Contratante

Unidad responsable de solicitar y analizar las ofertas, preparar el informe de recomendación, solicitar el otorgamiento de la adjudicación, recomendar la declaratoria de desierta o terminación del procedimiento, para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, en las modalidades de Consulta de Precios y Contratación Directa, así como, en los procedimientos excluidos de la aplicación de las modalidades e inclusive en procedimientos excluidos de las modalidades de selección del DRVFLCP. En la realización de Concursos Abiertos y Cerrados, la Comisión de Contrataciones actuará como unidad contratante.

Unidad Usuaria

Unidad responsable de efectuar las actividades previas a la contratación, formular el requerimiento a la Unidad Contratante, administrar el contrato y evaluar la actuación y desempeño del contratista en los procedimientos de contratación.

Unidad Requirente

Unidad o Departamento dentro de la Institución que solicita la compra de un determinado bien, contratación de servicios u ejecución de Obras.

Valuación

Calculo numérico que se realiza con el fin de asignar un valor monetario a un determinado bien, propiedad o inversión.

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	Indicador clave de desempeño (KPI) de productividad aplicado a la fase de cierre de contratos en la gerencia de contratación división Furrial de PDVSA-ESEM Maturín.
---------------	---

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código ORCID / e-mail	
Lismar Del Valle Charaf Silva	ORCID	C.I. 27614007
	e-mail	Lismar15charaf@gmail.com
	ORCID	
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: “Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2”. Si el autor esta registrado en el sistema ORCID (Open Researcher and Contributor ID) se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases clave:

Indicadores clave de desempeño (kpi)
productividad
cierre de contratos.

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Administración

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

La presente investigación tiene como objetivo establecer indicadores clave de desempeño (*kpi*) de productividad aplicado a la fase de cierre de contratos en la Gerencia de Contratación División Furrial de PDVSA- ESEM Maturín. Las características del presente estudio corresponden a una investigación de campo con nivel descriptivo, donde se aplicaron técnicas de recolección de información, como la observación directa y la entrevista no estructurada a los integrantes de Administración de Contratos II de la Gerencia de Contratación División Furrial. En el desarrollo del mismo y dando cumplimiento a los objetivos planteados, se concluyó que estos indicadores clave de desempeño ayudan a las organizaciones a evaluar el riesgo de sus acuerdos y a mejorar la eficacia y eficiencia de sus procesos comerciales y de contratación. Adicionalmente, no basta con saber qué KPI es medir, también es necesario contar con un método confiable para la obtención de los mismos, tal como es el uso de la tecnología y de los software para la administración de contratos.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. Maira Lopez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	ORCID	C.I. 10302867
	e-mail	mairalopezcontabilidad@gmail.com
Prof. Beatriz Vallejo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	ORCID	C.I. 10309641
	e-mail	vallejobeatriz19@gmail.com
Prof. Magly Salazar	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	ORCID	C.I. 16222594
	e-mail	Maglysalazar15@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema ORCID (Open Researcher and Contributor ID), se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad).. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2024	06	14

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa

Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOPTG_CSLD2024

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: La Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), Dirección Ejecutiva de Producción Oriente (División Furrrial), Gerencia de Contratación, está ubicada en el nivel 2, módulo 4, Oficina de Contratación del Edificio ESEM en la Av. Alirio Ugarte Pelayo, Bajo Guarapiche, Maturín Estado Monagas.

Temporal:

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarium en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR <i>[Firma]</i>
FECHA <u>5/8/09</u> HORA <u>5:30</u>

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CURTEL
Secretario

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manaja

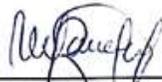
Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6

De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado:

Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.



Br. LISMAR CHARAF
C.I: 27.614.007
Autora



Profa. MAIRA LOPEZ
C.I: 12.302.867
Asesor Académico