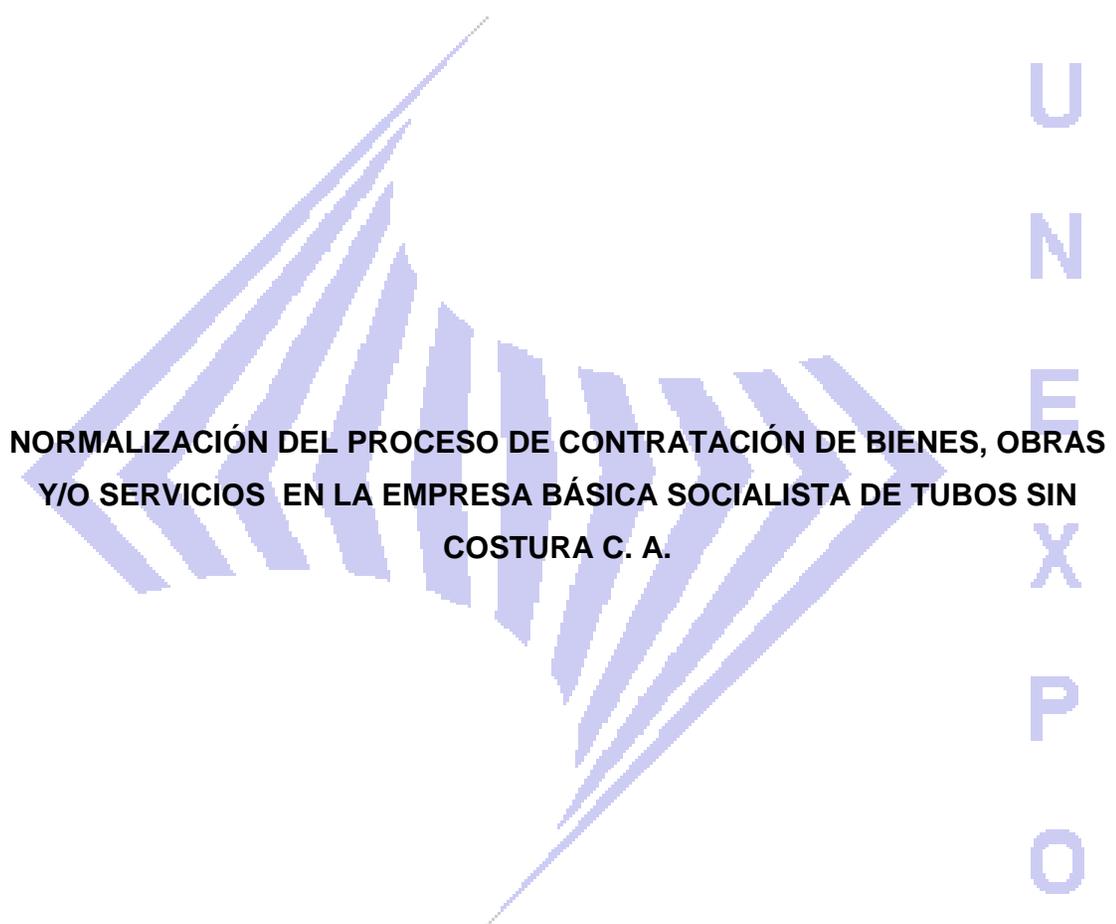


**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA PROFESIONAL**

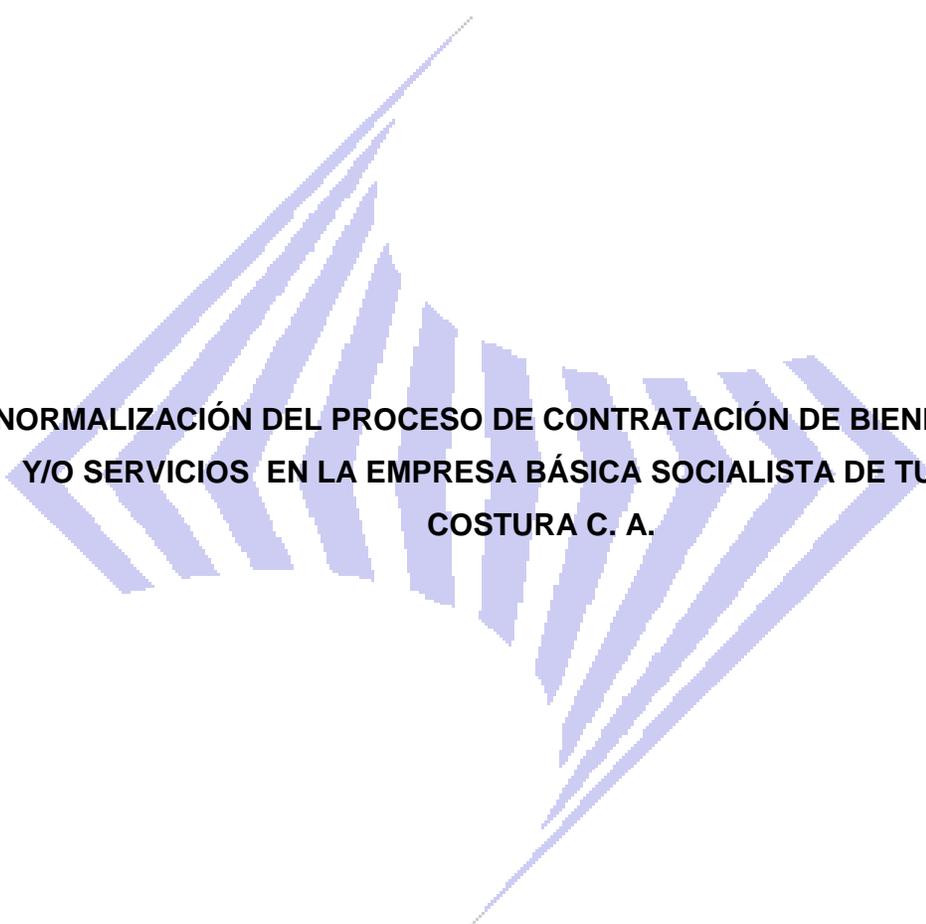


**NORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE BIENES, OBRAS
Y/O SERVICIOS EN LA EMPRESA BÁSICA SOCIALISTA DE TUBOS SIN
COSTURA C. A.**

**U
N
E
X
P
O**

CORTÉS MÉNDEZ, BEATRIZ

CIUDAD GUAYANA, MARZO DE 2010



**NORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE BIENES, OBRAS
Y/O SERVICIOS EN LA EMPRESA BÁSICA SOCIALISTA DE TUBOS SIN
COSTURA C. A.**

U
N
E
X
P
O

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA PROFESIONAL**

**NORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE BIENES, OBRAS
Y/O SERVICIOS EN LA EMPRESA BÁSICA SOCIALISTA DE TUBOS SIN
COSTURA C. A.**

Br. Beatriz Cortés M.

Trabajo que se presenta para
cumplir con un requisito de
aprobación de la Práctica
Profesional ante el Departamento
de Ingeniería Industrial.

ING. IVÁN TURMERO MSc
TUTOR ACADÉMICO

ING. LUIS CUMANA
TUTOR INDUSTRIAL

CIUDAD GUAYANA, MARZO DE 2010

Cortés Méndez, Beatriz

Normalización del proceso de contratación de bienes, obras y/o servicios en la Empresa Básica Socialista de Tubos Sin Costura C. A. 2010

68 Páginas.
Práctica Profesional

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” Vice-Rectorado Puerto Ordaz. Departamento de Ingeniería Industrial.

Tutor Académico: Ing. Iván Turmero MSc
Tutor Industrial: Ing. Luis Cumana

Capítulos: I El Problema. II La Empresa. III Marco Teórico. IV Marco Metodológico. V Situación Actual. VI Análisis y Resultados, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía.

Contiene un CD con: Manual de normas y procedimiento del proceso de contratación de bienes, obras y/o servicios y formatos utilizados en el proceso.

ÍNDICE GENERAL

	Pp.
LISTA DE CUADROS, GRAFICOS Y FIGURAS	vii
LISTA DE APÉNDICES Y ANEXOS	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
RESUMEN	xi
INTRDUCCIÓN	1
<u>CAPÍTULO I</u>	3
EL PROBLEMA	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1. Antecedentes	3
1.1.2. Formulación del problema	4
1.2. ALCANCE	5
1.3. DELIMITACIÓN	5
1.4. LIMITACIONES	5
1.5. JUSTIFICACIÓN	6
1.6. OBJETIVOS	6
1.6.1. Objetivo general	6
1.6.2. Objetivos específicos	7
<u>CAPÍTULO II</u>	8
LA EMPRESA	8
2.1. OBJETO O RAZÓN SOCIAL	8
2.2. MISIÓN	8
2.3. VISIÓN	9
2.4. PRINCIPIOS Y VALORES	9
2.5. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	9
2.6. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	10
2.7. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN PREVISTA	12
2.7.1. Suministro de acero	12

2.7.2. Planta Laminadora.	13
2.7.3. Planta Terminadora	15
<u>CAPÍTULO III</u>	17
MARCO TEORICO	17
3.1. DEFINICIÓN DE MANUAL.	17
3.2. OBJETIVOS DE LOS MANUALES	18
3.3. TÉCNICAS DE ELABORACIÓN DE LOS MANUALES	18
3.4. TIPOS DE MANUALES	19
3.4.1. Manual de Organización	19
3.4.2. Manual de Políticas	19
3.4.3. Manual de procedimientos y normas	19
3.4.4. Manual del especialista	19
3.4.5. Manual del empleado	20
3.4.6. Manual de Propósito múltiple	20
3.4.7. Manual de la calidad	20
3.5. VENTAJAS DE LOS MANUALES	20
3.6. LIMITACIONES AL NO UTILIZAR MANUALES	21
3.7. BENEFICIOS DE LOS MANUALES	21
3.8. PROCEDIMIENTOS	22
3.9. OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS	22
3.10. IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS	23
3.11. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS	23
3.12. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	24
3.13. OBJETIVOS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	24
3.14. CONFORMACIÓN DEL MANUAL	25
3.15. DIAGRAMA DE FLUJO	29
3.15.1. Características que deben poseer los Flujogramas	29
3.15.2. Simbología de elaboración de diagramas de flujo	30
<u>CAPITULO IV</u>	32
MARCO METODOLOGICO	32
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	33

4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	33
4.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	33
4.5. RECURSOS	34
4.6. METODOLOGÍA	34
<u>CAPITULO V</u>	36
SITUACION ACTUAL	36
5.1. DIAGNÓSTICO GENERAL	36
5.2. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LAS ATVIDADES REALIZADAS EN CUANTO AL PROCESO DE CONTRACCIÓN DE BIENES, OBRAS O SERVICIOS	37
<u>CAPITULO VI</u>	40
ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	40
6.1. INDICADORES CLAVES DEL PROCESO	40
6.2. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE BIENES, OBRA O SERVICIOS	45
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	49
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	50
APÉNDICES	52
ANEXOS	54

LISTA DE CUADROS, GRAFICOS Y FIGURAS

		Pp.
CUADRO 2.1	Posición Macro de la E.B.S de Tubos Sin Costura,C.A.	10
CUADRO 6.1	Valor actual de Indicadores de gestión IPA	40
CUADRO 6.2	Valor actual de Indicadores de gestión IPDT	41
CUADRO 6.3	Valor actual de Indicadores de gestión IPDD	41
CUADRO 6.4	Valor actual de Indicadores de evaluación IEC	42
FIGURA 2.1	Organigrama de la EBS Tubos Sin Costura, C.A.	11
FIGURA 2.2	Maqueta del proyecto Tubos Sin Costura, C.A.	12
FIGURA 2.3	Acería de palanquilla SIDOR	13
FIGURA 2.4	Flujo de Materiales Proyectado	14
FIGURA 2.5	Ubicaciones relativas de las Plantas	15
FIGURA 2.6	Caracterización de la utilización de los productos de la EBS Tubos Sin Costura	16
GRAFICO 5.1	Modalidades de Contratación de la Ley de Contrataciones Públicas	37
GARFICO 6.1	Variación porcentual de los indicadores de gestión	42
GRAFICO 6.2	Árbol de Causas	43

LISTA DE APÉNDICES Y ANEXOS

		Pág.
APÉNDICES A	Manual de normas y procedimientos proceso de contratación de bienes, obras y/o servicios	52
ANEXO A	Memoria fotográfica Planta de Tubos Sin Costura (etapa preoperativa)	54

DEDICATORIA

A Cristo, mi mejor amigo, al Espíritu Santo mi guía, a Dios Padre que me cubre con su infinito amor.

A mis padres, Cándida y Pablo quien con su ejemplo me ha motivado a conquistar mis sueños, siendo su esfuerzo inagotable y su amor lo que ha marcado el rumbo de mi vida, por eso le dedico este informe.

A mi hija, Candrisbet precioso regalo de Dios que con su sonrisa hace de mi vida plena de felicidad y gratitud.

A mis hermanas Socorro, María y Yajaira, quienes siempre me han apoyado y con su cariño me impulsan a seguir adelante.

A mi esposo, Carlos Zamora quien siempre ha estado ahí apoyándome y compartiendo cada segundo de su vida con mucho amor.

Con todo mi cariño, esto es para ustedes...

AGRADECIMIENTOS

A Dios padre todopoderoso, por permitirme vivir, lograr mis metas y alcanzar la felicidad junto a mis seres queridos, quienes siempre han estado a mi lado dándome su amor. Gracias mama, papá, hermanas, mi bella dulzura, hija, y a mi esposo en especial tesoro.

A la UNEXPO, mi casa de estudios y a la EBS Tubos Sin Costura C.A., por brindarme los conocimientos y las oportunidades para mi formación profesional.

A mis tutores, Ing. Iván Turmero e Ing. Luis Cumana por su valiosa asistencia y orientación.

A todo el personal que labora en EBS Tubos Sin Costura C.A., especialmente a, Ing. Carlos Castellano, Ing. Cesar Sifontes, Ing. Rosendo García, Lic. Juan C Rodríguez, T.S.U Shelesca Pérez y Luis Sarramera por su gran colaboración y apoyo para la realización de este trabajo.

A mis amigos, en especial a Litzabeth C, Christian C y Jesús C por su apoyo incondicional.

A todos, ¡Muchas Gracias!

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICERRECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA PROFESIONAL DE GRADO

**NORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE BIENES,
OBRAS Y/O SERVICIOS PARA LA EMPRESA BÁSICA SOCIALISTA DE
TUBOS SIN COSTURA C. A.**

Autora: Br. Cortés Méndez, Beatriz.

Tutor Académico: Ing. Iván Turmero.

Tutor Industrial: Ing. Luis Cumana

RESUMEN

La investigación realizada en la Empresa Básica Socialista de Tubos Sin Costura, C.A. estuvo enfocada en el diseño de un Manual de Normas y procedimientos para el proceso de contratación de bienes, obras y/o servicios. Para ello se realizó un análisis de las actividades que se efectúan en la Gerencia de Logística, Gerencia de Planificación y Control de Gestión, Gerencia de Proyectos y Tecnología, Consultoría Jurídica y la Junta Directiva, unidades vinculadas al proceso de contratación. La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación fue de tipo campo-descriptiva, exploratoria y aplicada, apoyada en técnicas como la observación directa y la entrevista no estructurada. Con la información obtenida se logró crear una herramienta de apoyo, orientada a un mejor conocimiento de uno de los procesos más importante dentro de la empresa en su etapa pre-operativa como lo es el Proceso de Contratación de Bienes, Obras y/o Servicios.

PALABRAS CLAVES: Manual de Procedimientos, Contratación, Procesos, Bienes, Obras, Servicios.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías llevan a las empresas al mejoramiento continuo de sus procesos administrativos y operativos, lo que hace necesario el uso de herramientas que establezcan los lineamientos en el desarrollo de cada actividad. Todos estos factores son fundamentales para el posicionamiento de una organización en el medio competitivo.

En búsqueda de una constante mejora técnica y aseguramiento de la calidad, en la Empresa Básica Socialista de Tubos Sin Costura, C.A. surge la necesidad de establecer herramientas que regulen sus procedimientos, siendo el proceso de contratación uno de los más importantes, dado que esta se encuentra en etapa de construcción. Dada esta situación, a través de la presente investigación se ha planteado normalizar el proceso de contratación de bienes, obras y/o servicios, el cual involucra las gerencias de Planificación y Control de Gestión, Logística, Proyecto y Tecnología, al igual que a la Consultoría Jurídica y a la Junta Directiva de la empresa.

Con la normalización de los procesos se busca una definición clara de los procedimientos, normas y leyes que deben ser consideradas al ejecutar una contratación de algún bien, obra y/o servicio, permitiendo así que la gestión administrativa y la toma de decisiones no queden supeditadas a improvisaciones.

Es importante destacar que la normalización de los procesos contribuye a mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades que se ejecutan en la organización, lo que permitirá contar con un manual para obtener información rápida y oportuna al momento de realizar una contratación y a su vez facilitar el aprendizaje del personal.

La investigación se realizó mediante la observación directa del proceso, la revisión documental y entrevistas no estructuradas, realizadas al personal involucrado en el proceso, con la finalidad de recopilar toda la información necesaria para elaborar el manual de normas y procedimientos.

El desarrollo del trabajo se presenta a través de la siguiente estructura: Capítulo I: Se expone el problema. Capítulo II: Aspectos sobre las generalidades de la empresa. Capítulo III: Se presenta el marco teórico. Capítulo IV: Se plantea el diseño metodológico utilizado para llevar a cabo el estudio. Capítulo V: Se presenta la situación actual. Capítulo VI: Se presentan los análisis y resultados de la investigación. Finalmente se presentan conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes

La Empresa Básica Socialista de Tubos Sin Costura, C.A., fue creada para llevar a cabo la construcción y puesta en marcha de la planta de tubos sin costura, la cual consta de una línea de laminación y una línea terminadora o de acabado con el objeto de abastecer la demanda de la industria Petrolera. En este sentido y orientada a desarrollar la innovación tecnológica para alcanzar la soberanía industrial, con la participación de Empresas de Producción Social, Cooperativas y Pymes, generando un desarrollo industrial estratégico; busca un constante mejoramiento técnico y aseguramiento de la calidad, sin embargo, no cuenta con herramientas que orienten y faciliten el acceso a la información, mediante cursos de acción cumpliendo estrictamente los pasos para alcanzar las metas y objetivos obteniendo buenos resultados para la organización.

Esta situación es palpable en diferentes áreas de la empresa; en donde se puede observar la carencia de manuales que permiten plasmar información clara, sencilla y concreta de los procedimientos que se ejecutan, lo cual incide de manera notoria en la realización eficaz de las labores.

1.1.2. Formulación del problema

A escala mundial los procedimientos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando con el desempeño mismo de las tareas cotidianas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de un proceso. Así pues la documentación y entre ellos los manuales de procedimientos representan una alternativa para este problema, ya que son de gran utilidad en la reducción de errores, normalización de los procesos y para el cumplimiento de las políticas y niveles de calidad, facilitando la capacitación de nuevos empleados.

La Empresa Básica Socialista de Tubos Sin Costura, C.A., tiene como objeto la fabricación de tuberías de acero sin costura de diferentes diámetros y características. Esta empresa se encuentra en etapa de construcción en la cual, además de todos los procesos técnicos, se genera un gran porcentaje de contrataciones ya sea de bienes, obras y/o servicios para los proyectos de inversión y para el uso general de las diferentes unidades. Para lo cual, no se cuenta con un manual que permita conocer las normas, lineamientos, leyes y procedimientos que se deben llevar a cabo para las contrataciones de los mismos.

Dada esta situación se propone establecer un sistema de normalización del proceso de contrataciones, es decir, de manera más específica, se estará realizando el análisis de los diferentes procesos con el propósito de obtener datos esenciales del mismo que posteriormente serán utilizados para establecer las normativas y procedimientos.

1.2. ALCANCE

La realización de este proyecto abarca desde la revisión e identificación de los procesos que se generan durante la contratación de bienes, obras y/o servicios hasta la normalización de estos. Permitiendo de esta manera registrar las normativas, leyes y procedimientos en un manual orientado a un mejor conocimiento de uno de los procesos más importantes y que involucra a las gerencias de proyecto y tecnología, Gerencia de Planificación y Control de Gestión, logística, Consultoría Jurídica y a la junta directiva de la empresa.

1.3. DELIMITACIÓN

El presente trabajo será llevado a cabo en las instalaciones de La Empresa Básica Socialista de Tubos Sin Costura, C.A., ubicada en la Zona Industrial Matanzas Edificio Administrativo EBS de Tubos Sin Costura, Lote 5 SIDOR, Puerto Ordaz, Estado Bolívar. El manual de procedimientos aplicará solo al proceso de contratación y con ello al personal operativo que interviene en él.

1.4 LIMITACIONES

La disponibilidad de la información suministrada que constituirá la base de datos para la definición de los procedimientos que se llevan a cabo para realizar las contrataciones de bienes, obras y/o servicios, así como la falta de material de apoyo físico para la realización de dicho manual. Además, la disponibilidad escasa de tiempo por parte de los trabajadores de la empresa para atender los requerimientos en cuanto a las entrevistas necesarias para el desarrollo de dicho estudio.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En nuestros días, es un requisito de suma importancia que las empresas de gran tamaño posean varios manuales de procesos. La verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y técnicos, estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, ya que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos enmarcados en el desarrollo del Modelo Productivo Socialista

Lo interesante del manual de los procedimientos de contratación es que se busca a que contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades que se ejecutan en las diferentes áreas de la organización en cuanto a la contratación de bienes, obras y/o servicios.

Así mismo, para los departamentos de Proyecto y Tecnología, Gerencia de Planificación y Control de Gestión, Logística y Consultoría Jurídica es indispensable, ya que le permitirá contar con una herramienta para obtener información rápida y oportuna a la hora de realizar una contratación.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo general

Normalizar el proceso de contratación de bienes, obras y/o servicios en la Empresa Básica Socialista de Tubos Sin Costura C.A.

1.6.2. Objetivos específicos

- ✚ Realizar un diagnóstico y evaluar la situación actual respecto a la existencia o necesidad de manuales de normas y procedimientos en las áreas administrativas de la empresa.
- ✚ Identificar los procedimientos requeridos para realizar las contrataciones.
- ✚ Recabar y analizar la información en las diferentes áreas del proceso de contratación.
- ✚ Identificar las normas, lineamientos y leyes relacionados con el proceso de contratación.
- ✚ Definir indicadores del proceso de contratación.
- ✚ Elaborar el manual de normas y procedimientos del proceso de contratación.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA

2.1. OBJETO O RAZÓN SOCIAL

La Empresa de Producción Social de Tubos Sin Costura, C.A., creada según Decreto N° 4.194, de fecha 26 de diciembre 2005, tiene como objeto la fabricación de tubos de acero sin costura de diferentes diámetros y características, para ser suministrados a la industria petrolera e industria nacional como productos de alto valor agregado, que permitirá el desarrollo del país.

La Empresa Básica Socialista de Tubos Sin Costura, C.A., es una Empresa tutelada por la Compañía Nacional de Industrias Básicas (CONIBA), la cual a su vez está adscrita al Ministerio del Poder Popular para las Industrias Básicas y Minería (MPPIBAM). En este sentido, la misión, visión, políticas y lineamientos estratégicos de la Empresa están vinculados directamente al marco político y conceptual del Ministerio del Poder Popular para las Industrias Básicas y Minería.

2.2. MISIÓN

Producir Tubos de Acero sin Costura para abastecer a la Industria Petrolera, Petroquímica, Gasífera y Manufacturera Nacional, con la participación de Empresas de Producción Social, Cooperativas y Pymes,

vinculadas directamente con el desarrollo del Modelo Productivo Socialista, donde una parte de las ganancias obtenidas serán retribuidas, para satisfacer las necesidades a las comunidades de su entorno.

2.3. VISIÓN

Ser una empresa altamente productiva, líder en la región que desarrolla la innovación tecnológica para alcanzar la soberanía industrial, orientada al más alto nivel de compromiso con el nuevo modelo de producción socialista.

2.4. PRINCIPIOS Y VALORES

La Empresa Básica Socialista de Tubos Sin Costura, C.A., está comprometida con un conjunto de principios y valores inscritos en el socialismo del siglo XXI, que se destacan a continuación:

1. Responsabilidad y disciplina: Esta empresa está comprometida con los deberes y obligaciones que exige la comunidad y el País.
2. Honestidad: Se refiere a la moral de la actuación en el trabajo, la comunidad y la familia.
3. Ética: compromiso en la refundación ética y moral de la nación venezolana, bajo los principios de la justicia social, la equidad y la solidaridad entre los seres humanos y las instituciones de la República.
4. Respeto: Promoción de la tolerancia entre compañeros de trabajo, las comunidades del entorno, dentro de un marco de mutuo cumplimiento de los deberes y derechos.

2.5. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

La Compañía Nacional de Industrias Básicas (CONIBA), establece las

políticas y estrategias, entre ellas: personal, administrativas, compras, sistemas de gestión, financieras, para todas las Empresas Básicas Socialistas, en el marco del modelo productivo socialista.

2.6. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Mediante Decreto Presidencial se designan el Presidente, Directores Principales y Directores Suplentes de la Junta Directiva de la Empresa Básica Socialista de Tubos Sin Costura, C.A., Ver cuadro nº 2.1

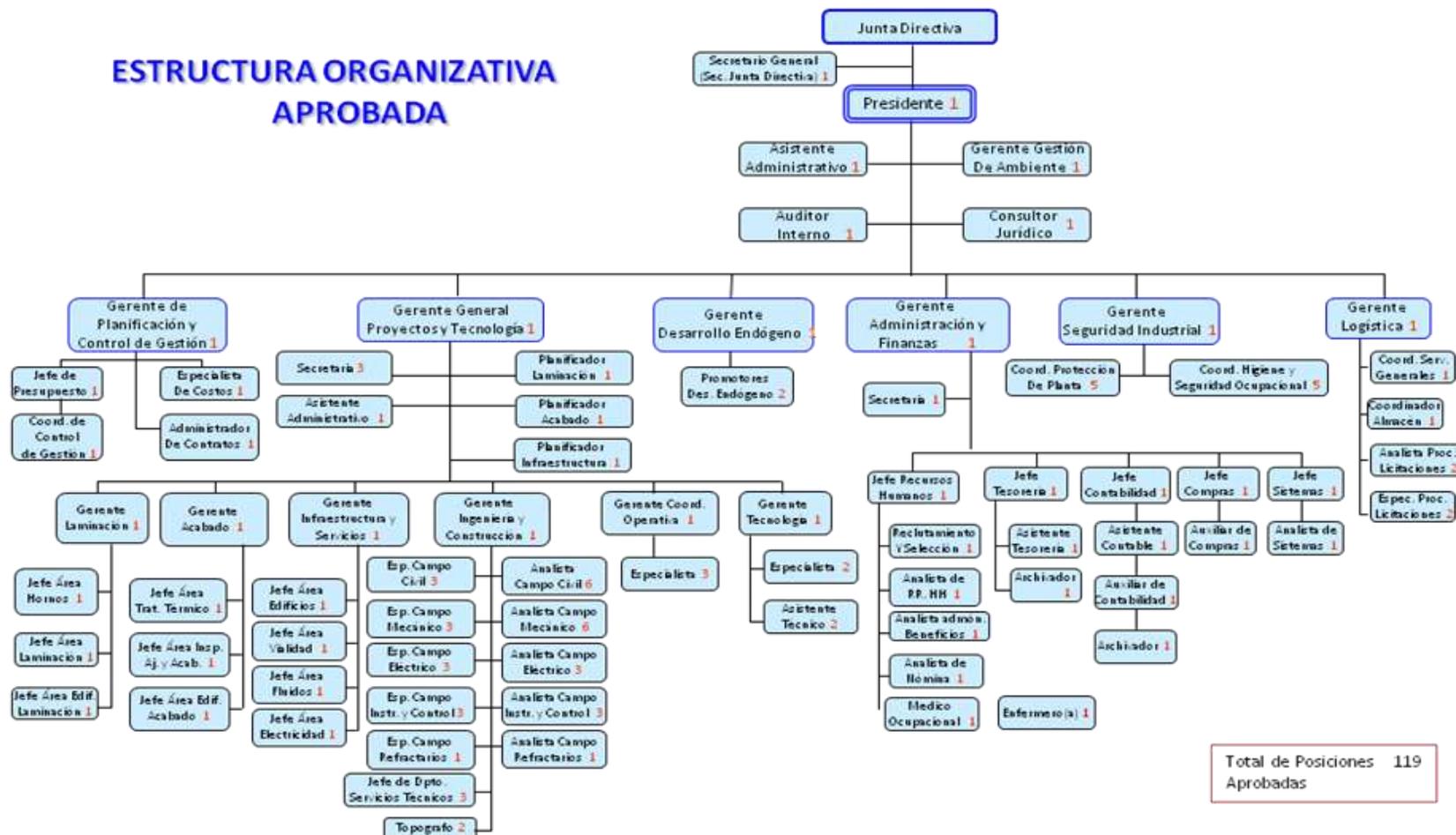
Presidente	
Ingeniero Ramón Cañizalez	
Directores Principales:	Directores Suplentes:
Ingeniera Susana Manzano	Economista Ramón Key
Ingeniero Alwinson Querales	Licenciada Carme Velásquez
Ingeniero Eduardo Samán	Ingeniera María Zambrano
Ingeniera Yajaira Briceño	Ingeniero Manuel González
	(+)

Fuente: EBS Tubos sin costura

Cuadro Nº 2.1
Posición Macro de la E.B.S de Tubos sin Costura C.A.

La Junta Directiva de la Empresa Básica Socialista de Tubos Sin Costura C.A., aprobó la organización básica de funcionamiento de la empresa, la cual fue ratificada por la Compañía Nacional de Industrias Básicas. Ver figura nº 2.1

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA APROBADA



Total de Posiciones 119
Aprobadas

Fuente: EBS Tubos sin costura

Figura N° 2.1
Organigrama de la EBS Tubos Sin Costura

2.7. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN PREVISTA

El Proyecto de Tubos sin Costura (Ver figura nº2.2), desarrollado por la Empresa Básica de Tubos sin Costura consta de:

- ✚ Suministro del Acero a través de la Acería de Palanquillas de SIDOR
- ✚ Construcción y montaje de una Planta Laminadora.
- ✚ Construcción y montaje de una Planta Terminadora.



Fuente: Gerencia de Proyectos. EBS Tubos sin costura C.A.

Figura Nº 2.2
Maqueta del proyecto Tubos Sin Costura

2.7.1. Suministro de acero

El nuevo proyecto de la Planta de Tubos tiene una capacidad de 465.000 t/año de tubos laminados y requiere del suministro de 535.000 t/año de acero. La ampliación y modernización de la Acería Eléctrica de Palanquillas de Sidor que consiste en la instalación de un quinto horno, Una estación de tratamiento Metalúrgico Secundario, y una Línea de Colada Continua de Redondos, incrementará la producción de acero líquido de Sidor

en 900.00tm/año y podrá suministrar las 535.000 tm/año de barras redondas requeridas para la Nueva Planta de Tubos y un excedente para otros proyectos. (Ver figura nº2.3)



Fuente: SIDOR.

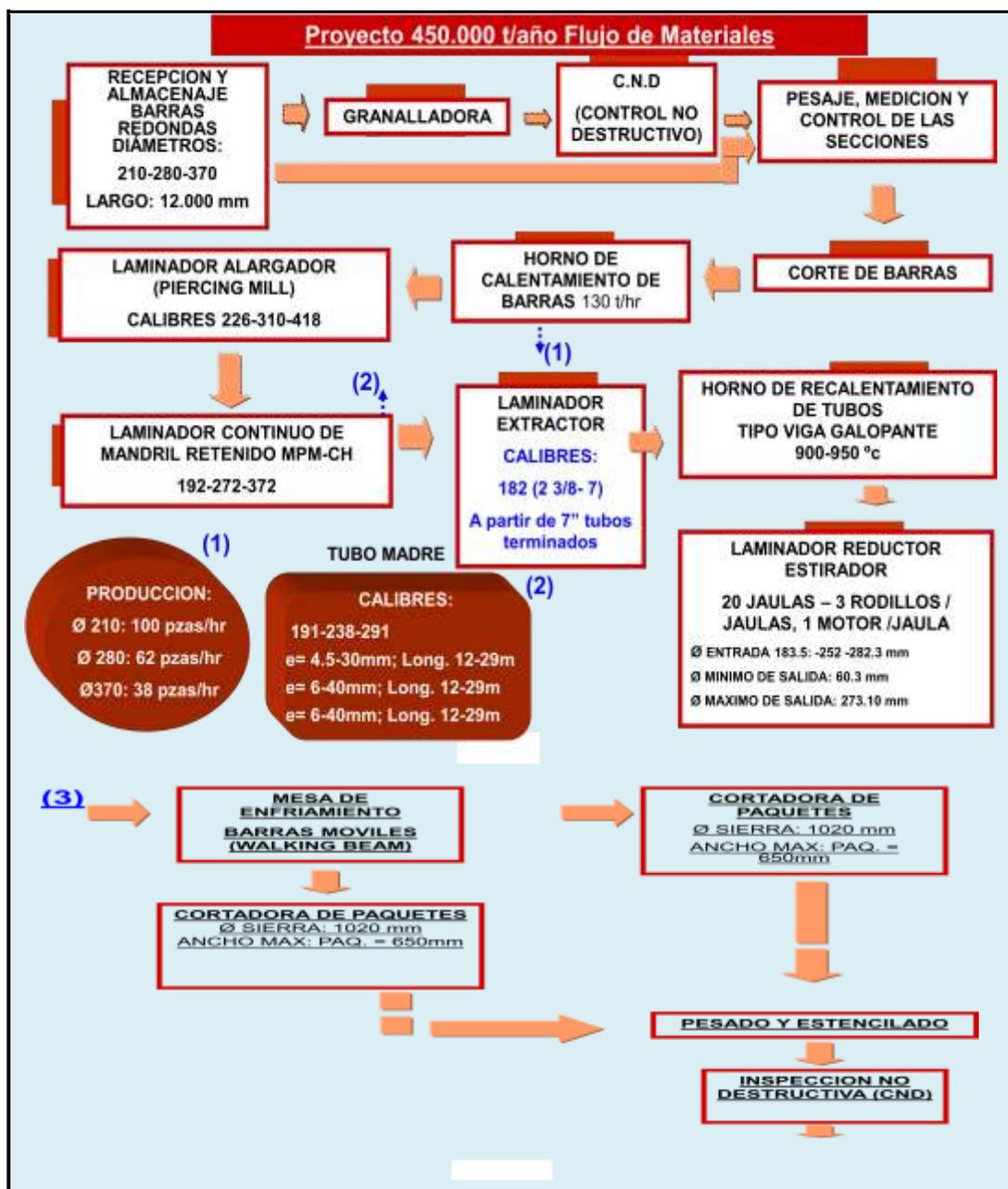
Figura Nº 2.3
Acería de palanquilla SIDOR

2.7.2.Planta Laminadora.

La tecnología seleccionada para la Planta de Laminación, fue la del Laminador Continuo a Mandril Retenido de Calidad Fina (Fine Quality Mill), con cinco bastidores de laminación y tres rodillos por bastidor, Esta tecnología permite la fabricación de grandes volúmenes de tubería, (Mayores a 300.000 tm/año), con una gran precisión dimensional y excelente calidad en diámetros desde 2^{3/8}” hasta 13^{3/8}”.

La capacidad de producción fue diseñada para una producción de 450.000 tm/año de tubos laminados y 15.000 tm/año de prefabricados para acoples. (Ver figura nº2.4)

El contrato para el Suministro de equipos, Tecnologías, Entrenamiento y Supervisión del Montaje, fue otorgado mediante Licitación Internacional a la empresa Italiana Danieli Centro Tube.



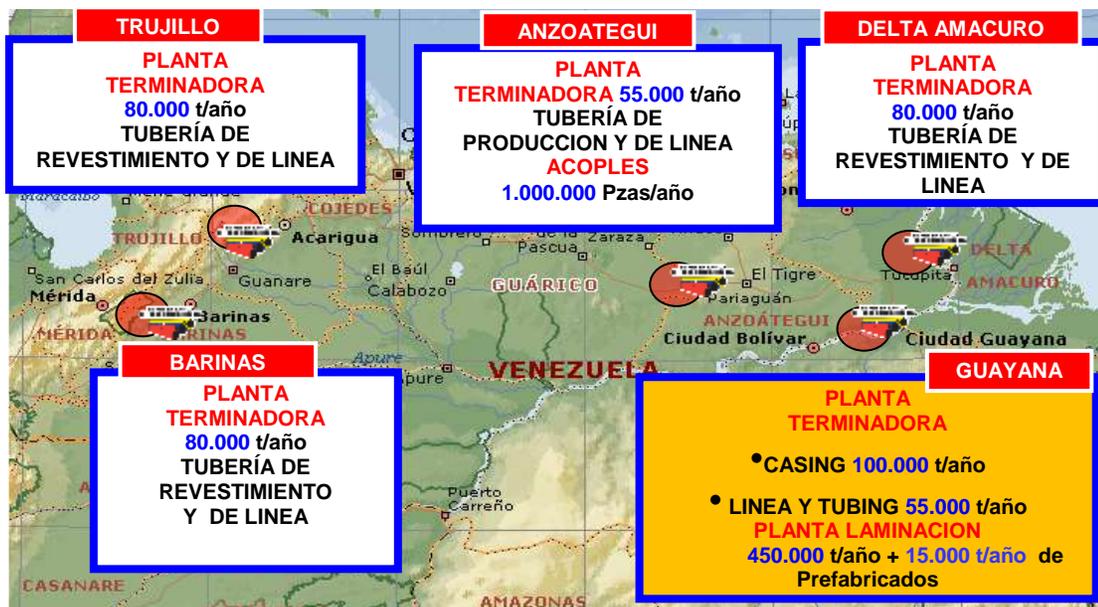
Fuente: Gerencia de Proyectos. EBS Tubos sin costura C.A.

Figura N° 2.4
Flujo de Materiales Projectado

2.7.3. Planta Terminadora

La Planta Terminadora adjunta a la Planta de Laminación tendrá una capacidad de 200.000 tm/año, las restantes 250.000 toneladas serán terminadas en cuatro plantas terminadoras adicionales a instalarse en 4 regiones del País. (Ver figura nº2.5)

La Planta Terminadora, cuya buena – pro la obtuvo la empresa Italiana SMS-INNSE tendrá una capacidad de 200.000 t/año, para hacer el Tratamiento Térmico (Normalizado, Temple y Revenido); inspección y acabado de tubos.



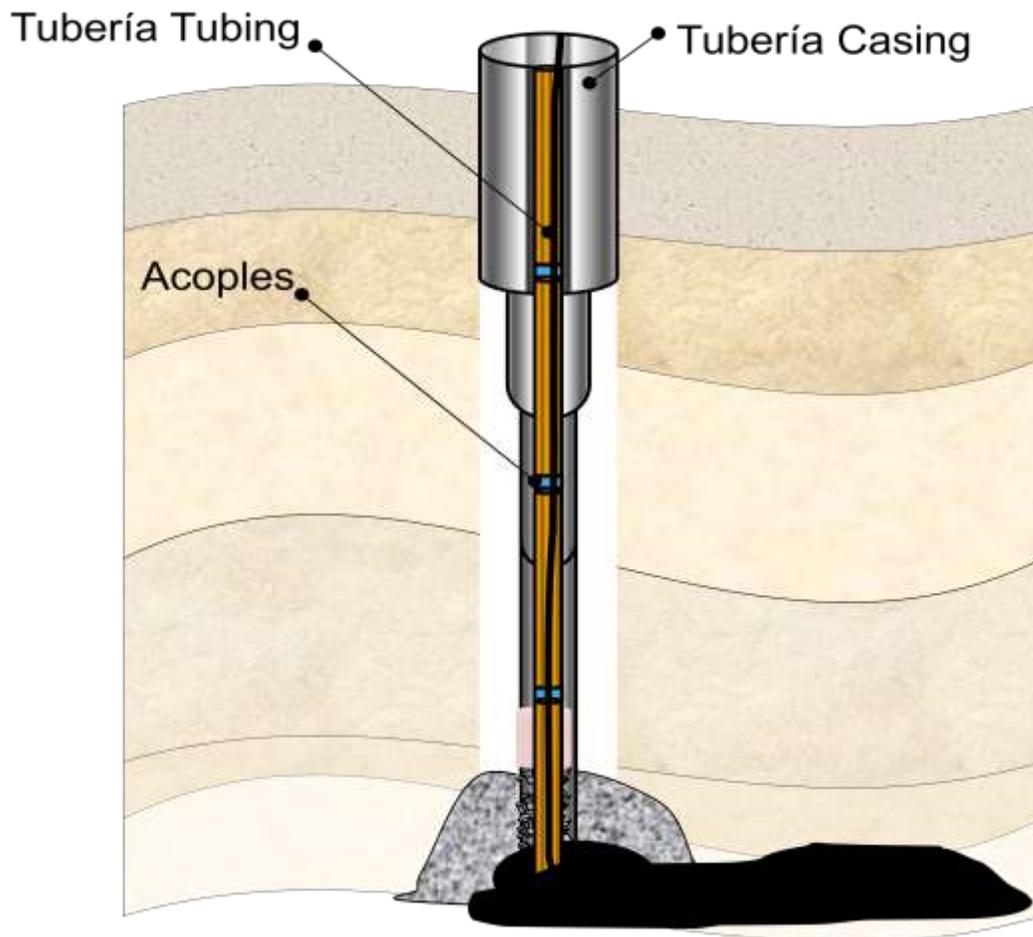
Fuente: Gerencia de Proyectos. EBS Tubos sin costura C.A.

Figura Nº 2.5
Ubicaciones Relativas de las Plantas

La Empresa Básica Socialista de Tubos Sin Costura, de acuerdo a su programa de producción, alcanzara una producción de Tuberías de

Revestimiento (Casing), Producción(Tubing), y de Línea(Line Pipe), (Ver figura N° 2.6), según la distribución:

- ✚ Tuberías de Revestimiento (Casing)–4 ½” hasta 10 ¾” :295.000 tm/año
- ✚ Tuberías de Producción (Tubing)–2 ¾” hasta 4 ½” : 70.000 tm/año
- ✚ Tuberías de Línea (Line Pipe) -- 2 ¾” hasta 10 ¾” : 85.000 tm/año
- ✚ .Acoples 2 ¾” hasta 10 ¾” : 5.000 tm/año



Fuente: Gerencia de Proyectos. EBS Tubos sin costura C.A.

Figura N° 2.6
Caracterización de la utilización de los productos de la EBS Tubos Sin Costura

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

En el desarrollo de este capítulo se expone la recopilación de información referente a la revisión literaria, las definiciones de términos clave y bases que enmarcan al estudio.

3.1. DEFINICIÓN DE MANUAL.

Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente. Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, citamos algunos conceptos de diferentes autores.

Duhat Kizatus Miguel A. Lo define como: “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”.

Continolo G. Lo conceptualiza como: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

3.2. OBJETIVOS DE LOS MANUALES.

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual.

Para González M. Define los siguientes objetivos:

- ✚ Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización). Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización)
- ✚ Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
- ✚ Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
- ✚ Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos)
- ✚ Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).
- ✚ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).
- ✚ Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).

3.3. TÉCNICAS DE ELABORACIÓN DE LOS MANUALES.

Existen tres técnicas para la elaboración de los manuales, los cuales son descritos a continuación:

1. Verificar los puntos o asuntos que serán abordados: En este punto se especifica en si los asuntos o puntos de mayor relevancia que debe contar el manual.
2. Detallar cada uno de los asuntos: En esta parte permite recopilar los datos sobre los asuntos que se va a tratar mediante el hecho de observar cómo se realiza el trabajo aclarando la forma en que el servicio es realizado.
3. Elaborar una norma que deberá ser incluida en el manual: Está última técnica deberá explicar él porque, el cómo, quien lo hace, para qué deberá ser redactado en forma clara y sencilla.

3.4. TIPOS DE MANUALES.

3.4.1 Manual de Organización. El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

3.4.2 Manual de Políticas. El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.

3.4.3 Manual de procedimientos y normas. El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución

3.4.4 Manual del especialista.- El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

3.4.5 Manual del empleado. El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.

3.4.6 Manual de Propósito múltiple. El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

3.4.7 Manual de la calidad. Siguiendo la norma ISO 9000:2000 apartado 3.7.4. es un documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

3.5. VENTAJAS DE LOS MANUALES

Entre las principales ventajas de los manuales se encuentran las siguientes:

1. Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
2. La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
3. Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.

4. Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan La formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
5. Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
6. Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
7. Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir

3.6. LIMITACIONES AL NO UTILIZAR MANUALES.

- ✚ Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
- ✚ Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
- ✚ No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.

3.7. BENEFICIOS DE LOS MANUALES.

- ✚ Flujo de información administrativa.
- ✚ Guía de trabajo a ejecutar.
- ✚ Coordinación de actividades.
- ✚ Uniformidad en la interpretación y aplicación de normas.
- ✚ Revisión constante y mejoramiento de las normas, procedimientos y controles.
- ✚ Simplifica el trabajo como análisis de tiempo.

3.8. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. El método detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente ligados. Los primeros determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades; y los métodos, indican como efectuar dichas actividades. Los procedimientos son importantes porque determinan el orden lógico que deben seguir las actividades; promueve la eficiencia y especialización; delimitan responsabilidades y evitan duplicidades; determinan como deben ejecutarse las actividades, y también cuando y quien debe realizarlas; son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Según Melinkoff, R (1990), “Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores”.

Siguiendo la norma ISO 9000:2000 apartado 3.4.5. Un procedimiento es “forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso”. Es importante destacar que los procedimientos no tienen porque estar documentados.

3.9. OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Gómez F. (1993) señala que: “El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero”.

3.10. IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

Según Biegler J. (1980) “Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización”.

3.11. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Mellinkoff, (*op.cit*) describe las siguientes características de procedimientos:

- ✚ No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- ✚ Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- ✚ Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

Desde otro punto de vista Gomes G (1997) se enfoca en las siguientes características de procedimientos:

- ✚ Por no ser un sistema; ya que un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.

- ✚ Por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
- ✚ Por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que
- ✚ realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto.

3.12. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Para Gómez. (*Op.cit*) define que: “Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones”.

3.13. OBJETIVOS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Según Gómez. Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumento administrativo tienen como objetivo:

1. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
2. Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
3. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
4. Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

5. Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones

3.14. CONFORMACIÓN DEL MANUAL

Este documento debe incorporar la siguiente información:

1.-Identificación

- ✚ Logotipo de la organización.
- ✚ Nombre oficial de la organización.
- ✚ Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- ✚ Lugar y fecha de elaboración.
- ✚ Número de revisión (en su caso).
- ✚ Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- ✚ Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

2.- Índice o contenido

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

3.-Prólogo y/o introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

4.-Objetivos de los procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

5.- Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

6.-Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

7.-Políticas o normas de operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- ✚ Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- ✚ Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- ✚ Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

8.- Concepto (s)

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

9.-Procedimiento (descripción de las operaciones).

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente

codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

10.-Formulario de impresos.

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

11.-Diagramas de flujo.

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

12.-Glosario de términos.

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de

apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

3.15. DIAGRAMA DE FLUJO

El Diagrama de Flujo ó Flujograma, consiste en expresar gráficamente las distintas operaciones que componen un proceso o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.

Su importancia reside en que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este, el flujograma de conocimiento o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento.

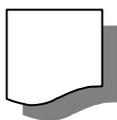
En la actualidad los flujogramas son considerados en las mayorías de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de métodos y sistemas, ya que permiten la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

3.15.1. Características que deben poseer los Flujogramas

- ✚ **Sintética:** La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.

- ✚ Simbolizada: La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.
- ✚ De forma visible a un sistema o un proceso: Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales.

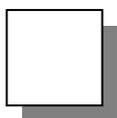
3.15.2. Simbología de elaboración de diagramas de flujo



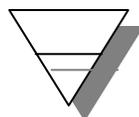
Documento: cualquier documento (cheques, facturas de comprar o ventas, etc.)



Proceso manual: cualquier operación manual, como la preparación de una factura de venta o la conciliación de un extracto financiero.



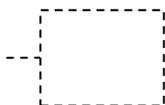
Proceso: cualquier operación, bien sea realizada manualmente, mecánicamente o por computador. Con frecuencia, se utiliza también con el símbolo del proceso manual.



Almacenamiento fuera de línea: un archivo u otra ayuda de almacenamiento para documentos o registros de computador.



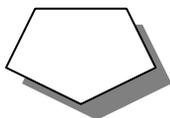
Líneas de Flujo: líneas que indican un flujo direccional de documentos. Normalmente hacia abajo o hacia la derecha, a menos que las flechas indiquen lo contrario.



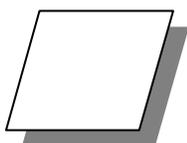
Anotación: utilizada para hacer comentarios explicativos, como una secuencia de archivo (por fecha, en orden alfabético, etc.)



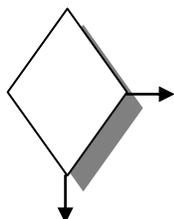
Conector: salida hacia, o entrada desde, otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida y de entrada contienen claves de letras o números.



Conector entre diferente páginas: indica la fuente o el destino de renglones que ingresan o salen del diagrama de flujo.



Entrada / Salida: utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.



Decisión: indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de sí o no.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se explica el diseño metodológico utilizado para el desarrollo del estudio a través de la definición del tipo de investigación realizada, la muestra con la que se trabajó y los instrumentos usados. Por último se expone el procedimiento desarrollado para la conformación del manual de procedimientos para la contratación de Bienes, Obras y/o Servicios.

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación a realizar es de manera proyectiva, el cual abarca los siguientes tipos de investigación:

Exploratoria: Debido a que es necesario indagar, explorar y escudriñar, la situación actual la empresa respecto a la normalización de los procesos administrativos.

Descriptiva y Explicativa: Debido a que los datos obtenidos serán revisados y clasificados, lo cual permitirá describir, conocer y registrar las actividades ejecutadas para realizar una contratación.

Aplicada: Porque su objetivo es lograr establecer la normalización del proceso de contrataciones de bienes, obras y servicios para el mejoramiento

de la problemática que presenta la empresa y así alcanzar una optimización de los procesos.

4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Según el contexto y la fuente podríamos decir que:

El diseño de la investigación concuerda con un diseño de campo, debido a que los datos de interés se recogen de manera directa de la realidad, constituyendo un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, análisis y presentación de datos. Se dice también que es de campo porque se tiene contacto directo con el personal de la empresa en estudio, basándose en entrevistas no estructuradas a dicho personal y por observación directa.

4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

Para la realización de este estudio se tomo como población todos los procesos que se desarrollan y personal que se desempeña durante todo el proceso de contratación en la E.B.S TUBOS SIN COSTURA C.A. Para los objetivos de este estudio, la muestra es igual a la población tomada.

4.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Observación Directa: Es el registro visual que permitió evidenciar y visualizar de cerca la problemática que acarrea a la empresa, debido al hecho de la carencia de un manual de procedimientos para la realización de contrataciones de bienes, obras o servicios.

Entrevistas no estructurada: Es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, en donde se llevaron a cabo conversaciones abiertas con todo el personal interno que labora en las gerencias de proyectos y tecnología, logística, planificación y control de gestión, y con el asesor jurídico. Esto con el fin de conocer y estudiar la información obtenida y poder canalizar y detectar todo lo referente al proceso de contratación. Ya que, esta técnica permite explorar o indagar en la medida que el investigador estime pertinente.

Revisión Documental: La revisión de la documentación existente sobre el tema a estudiar nos permite aportar un enfoque teórico y metodológico, además de dar los elementos que ayudaran a comprender mejor el problema de investigación planteado. Se realizó la revisión de documentos con la información básica de la empresa, al igual de varios manuales que no fueron culminados y por ende no fueron aprobados, además de la Ley de Contrataciones Públicas y su reglamento, que brindaron los lineamientos y pautas a seguir para la elaboración del manual de Normas y Procedimientos del Proceso de Contratación de Bienes, Obras o Servicios.

4.5. RECURSOS

- ✚ Material: Se utilizaron papel, lápiz, borradores, equipos de computación, cámara fotográfica, etc.
- ✚ Humanos: Se utilizó la ayuda por parte del personal de la empresa.
- ✚ Software: En la elaboración de esta investigación se utilizaron los programas del paquete de datos Microsoft Office.

4.6. METODOLOGÍA

- ✚ Reconocimiento de las instalaciones de la E.B.S Tubos sin costura y

sus funciones.

- ✚ Indagación de la situación actual de la empresa, registrando los problemas observados.
- ✚ Recolección y análisis de la información en las diferentes áreas del proceso.
- ✚ Identificación de las normas, lineamientos y leyes relacionados con el proceso.
- ✚ Elaboración del manual de normas y procedimientos del proceso de contratación.

CAPÍTULO V

SITUACIÓN ACTUAL

5.1. DIAGNÓSTICO GENERAL

La Empresa Básica de Tubos Sin Costura C.A. fue creada con el objeto de Producir Tubos de Acero sin Costura para abastecer a la Industria Petrolera, Petroquímica, Gasífera y Manufacturera Nacional, generando un desarrollo industrial estratégico requerido por la principal industria de los hidrocarburos en Venezuela (PDVSA).

Esta empresa se encuentra en etapa preoperativa en la cual, se genera un gran porcentaje de contrataciones ya sea de bienes, obras y/o servicios, para lo cual, se cuenta con los Lineamientos Generales dependientes de MPPIBAM, en el marco del modelo productivo socialista, mas no así de un manual específico que permita conocer las normas y procedimientos que se deben llevar a cabo para las contrataciones de los mismos.

Hasta ahora en la empresa se habían hecho algunos intentos de diseñar manuales de procedimientos en las áreas administrativas, estos comprendidos por los procesos de contrataciones, gastos por caja chica, anticipo y rendición de gastos de viajes y de las modificaciones presupuestarias, sin embargo no se elaboraron en su totalidad y por ende no fueron revisados ni aprobados por los niveles correspondientes, quedando

archivados y actualmente desactualizados.

Además, en las áreas de proyecto y tecnología existen manuales de operaciones y mantenimiento de los equipos que se hallan en los almacenes, además de planos y especificaciones del proyecto de Tubos sin Costura original, los cuales han sido utilizados como tal y/o se le han hecho las adecuaciones tecnológicas para disponer de una de las Plantas más modernas en la Fabricación de Tubos Sin Costura.

La EBS de Tubos Sin Costura C.A. cuenta con diversas unidades funcionales en su estructura organizativa, estas unidades funcionan de manera eficaz mas no eficiente ya que no se cuenta con ningún tipo de instrumento que normalice sus actividades, debido a que es una empresa que tiene poco tiempo en funcionamiento, y aun cuando se cumplen las metas de la empresa sigue existiendo la posibilidad de aumentar la efectividad de los trabajadores, lo que persigue la meta del mejoramiento continuo con la implementación de manuales de normas y procedimientos.

5.2. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN CUANTO AL PROCESO DE CONTRACCIÓN DE BIENES, OBRAS Y/O SERVICIOS.

Actualmente el proceso de contratación se realiza basándose en lo contemplado en la Ley de Contrataciones Públicas y su reglamento, no existiendo un procedimiento detallado de cómo se efectúa el proceso.

El proceso involucra a las unidades de Proyectos y Tecnología, Planificación y Control de Gestión, Logística, Consultoría Jurídica y a la Junta Directiva de la empresa; notándose fallas en cuanto a la entrega de documentos y comunicaciones formales al inicio del proceso, como lo son la

solicitud de pedidos y los cómputos métricos, de igual modo durante la entrega de documentos entre las áreas involucradas, lo cual ocasiona desconocimiento de la ubicación de los mismos y por ende retrasos en el proceso.

El proceso inicia con la necesidad de la realización de una obra, prestación de un servicio o adquisición de algún bien, continuando con la elaboración de especificaciones técnicas y estimación de costos, para luego establecer la modalidad de contratación (ver gráfico 5.1) y mediante acto motivado de la comisión de contrataciones dar inicio al proceso de contratación de un ente para su ejecución, el cual debe ser autorizado por la junta directiva de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5.1
Modalidades de Contratación de la Ley de Contrataciones Públicas

Desde entonces inician una serie de pasos para poder adjudicar una empresa, para lo cual existe un Comité de Evaluación de Empresas, un Comité Técnico de Evaluación de Ofertas y la Comisión de Contrataciones que evalúan los aspectos técnicos, financieros y legales para la recomendación de contratistas ante la Junta Directiva, para luego, una vez seleccionada la empresa proceder a la Firma del contrato y el posterior seguimiento del mismo por medio del Ingeniero Inspector y la Unidad de Administración de Contratos .

Todo este proceso genera documentos y registros que deben ser archivados en expedientes como lo establece la Ley de Contrataciones Públicas y su reglamento. Esto se realiza, pero no en su totalidad al termino del proceso, debido a la falta de oficios y documentos que no son entregados a tiempo a la Gerencia Logística, unidad encargada de dirigir el proceso, lo cual se torna perjudicial para la empresa al momento de una auditoria.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se muestran los análisis y resultados obtenidos, que ayudaron al diseño de indicadores del proceso y la creación del manual de normas y procedimientos para el proceso de contratación de bienes, obras y/o servicios, el cual será utilizado por la Gerencia de Proyectos y Tecnología, Gerencia de Planificación y Control de Gestión, Gerencia de Logística, Junta Directiva y la Consultoría Jurídica de la Empresa Básica Socialista de Tubos Sin Costura, C.A.

6.1. INDICADORES CLAVES DEL PROCESO

Uno de los factores determinantes para que todo proceso se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos.

Actualmente, la empresas tienen grandes vacíos en la medición del desempeño de las actividades logísticas de contratación de bienes, obras o servicios .Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación. El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de contratación de la empresa, serán una base de generación de ventajas sostenibles.

Con el objetivo de medir el nivel de contrataciones culminadas o

adjudicadas, así como los procesos dados por terminados y declarados desiertos durante un periodo de un año, además de medir el nivel de calificación de las contratistas, se diseñaron los siguientes indicadores, con la utilización del número de procesos realizados en el año 2009 :

6.1.1. Indicadores de gestión

Índice de procesos adjudicados

Objetivos: Medir el porcentaje anual de contratos adjudicados con relación al número total de procesos realizados (Ver Cuadro N° 6.1)

EXPRESIÓN MATEMÁTICA	RESULTADO
IPA: $\frac{\text{Procesos adjudicados}}{\text{Total de procesos}} \times 100$	70%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 6.1
Valor actual de Indicadores de gestión IPA

Basándonos en un umbral del 100% de eficiencia en los procesos de contratación, se observa una diferencia significativa que causa pérdidas de tiempo y acarrear costos. Esto debido en su mayoría por las empresas invitadas a participar en el proceso, ya que no cumplen con los requisitos o sus ofertas no son aptas y por causas que pueden comprometer a la empresa.

Índice de procesos dados por terminados

Objetivos: Medir el porcentaje anual de procesos interrumpidos por distintas causas con relación al número total de procesos realizados (Ver Cuadro N° 6.2)

EXPRESIÓN MATEMÁTICA	RESULTADO
IPDT: $\frac{\text{Procesos dados por terminados}}{\text{Total de procesos}} \times 100$	18%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 6.2
Valor actual de Indicadores de gestión IPDT

Se observa un nivel de procesos dados por terminado relativamente alto, debido a la existencia de causas que pueden comprometer los intereses de la organización

Índice de procesos declarados desiertos

Objetivos: Medir el porcentaje anual de procesos en los cuales no hubo una oferta apta o simplemente no se presentaron ofertas (ver cuadro N° 6.3).

EXPRESIÓN MATEMÁTICA	RESULTADO
IPDD: $\frac{\text{Procesos declarados desiertos}}{\text{Total de procesos}} \times 100$	12%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 6.3
Valor actual de Indicadores de gestión IPDD

El índice es bajo indicando que existen cada vez más empresas aptas y certificadas que ocupan la agenda de la organización.

Dados estos indicadores se logra determinar la variación porcentual de los status de los procesos de contratación durante el año 2009 (Ver Gráfico N° 6.1), cuyo análisis es importante con objeto de determinar las fallas o causas que produjeron estas desviaciones al logro del objetivo de adjudicar todos los procesos. (Ver Gráfico N° 6.2)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6.1
Variación porcentual de los indicadores de gestión

6.1.2. Indicador de evaluación de contratistas

Índice de evaluación de contratistas

Objetivos: Verificar y medir eficazmente que las contratistas cumplan con los requisitos exigidos por la empresa asociando esto a su clasificación (ver cuadro N° 6.4).

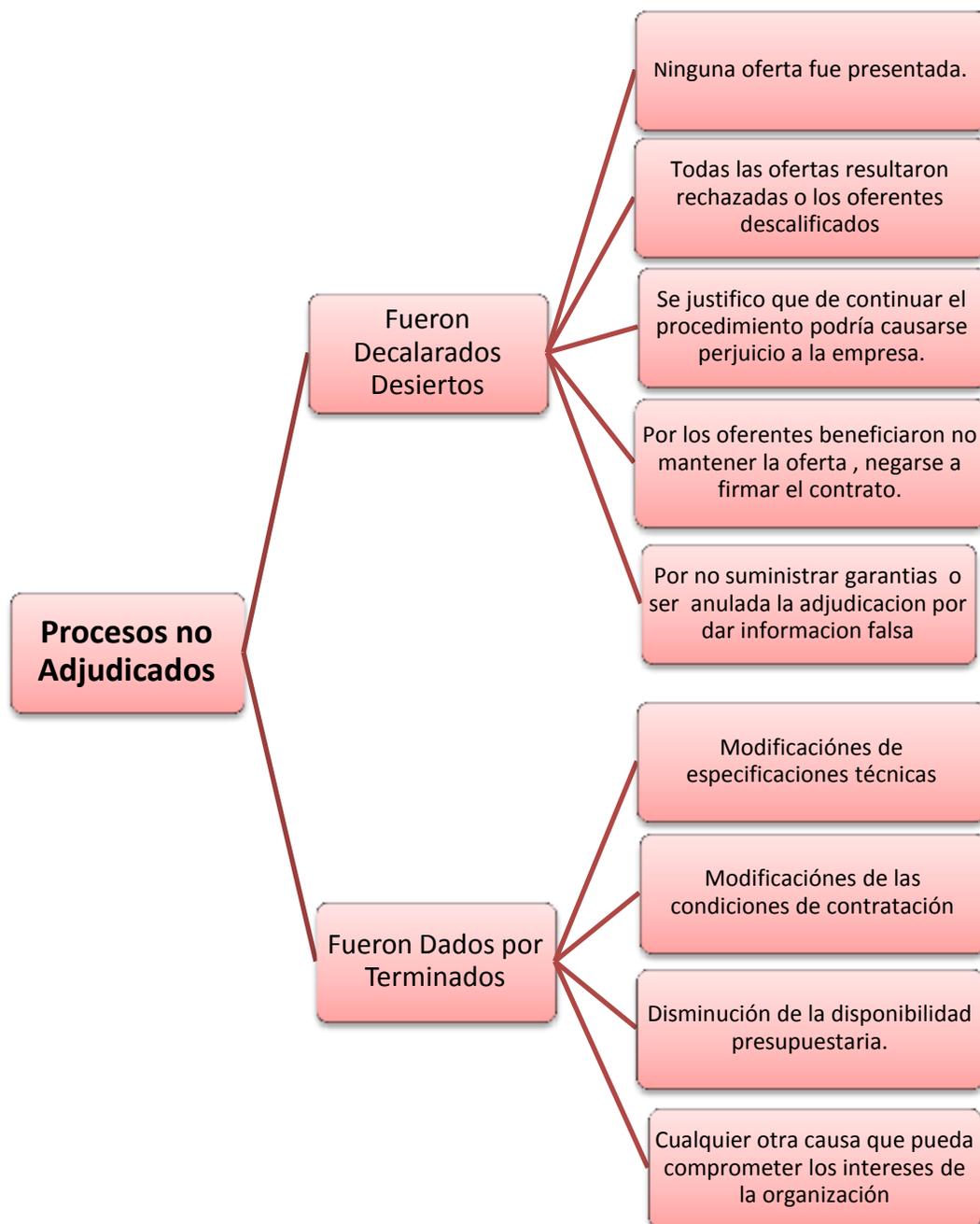
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	RESULTADO
IEC: $\frac{\text{Empresas Calificadas}}{\text{Empresas Evaluadas}} \times 100$	20%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 6.4
Valor actual de Indicadores de evaluación IEC

El índice es bajo indicando que existen un gran número de empresas que no cumplieron con los requisitos y que no se encuentran capacitadas

legales, técnica y financieramente para continuar en los procesos de contratación de bienes, obras o servicios en ese momento.



Fuente (Elaboración Propia)

Gráfico N° 6.2
Árbol de Causas

6.2. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE BIENES, OBRA O SERVICIOS.

Se elaboró el documento denominado “Manual de normas y procedimientos del proceso de contratación de Bienes, Obras o Servicios (ver Apéndice A).

El manual cumple con un formato estándar para la elaboración de Manuales establecido por el Ministerio del Poder Popular para las Industrias Básicas y Minería. El Manual de Normas y Procedimientos posee la siguiente estructura:

- ✚ Portada.
- ✚ Objetivo
- ✚ Alcance
- ✚ Base legal
- ✚ Unidades que intervienen
- ✚ Definiciones de términos
- ✚ Normas generales del proceso de contratación
- ✚ Descripción del procedimiento
- ✚ Diagrama de Flujo
- ✚ Anexos

Para la creación de este manual se contaron con herramientas de recolección de datos e información como lo fueron: la observación directa de los procesos y la entrevista con el personal, además de contar con la elaboración de diagramas de flujo del proceso, todo esto con el fin de desarrollar un manual que garantice la calidad y confiabilidad de los procedimientos y que permita conocer aspectos detallados de la ejecución



del proceso de contratación, el cual es uno de los procesos más importantes dentro de la organización en su etapa pre-operativa.

CONCLUSIONES

Por medio de la observación directa y el trabajo de campo realizado, se pudieron estudiar y evaluar los procedimientos utilizados para efectuar las diferentes actividades dentro de la Empresa Básica Socialista de Tubos Sin Costura C.A. referente al proceso de Contratación de Bienes, Obras y/o Servicios.

Las conclusiones obtenidas a partir del análisis de los resultados fueron las siguientes:

1. Por medio del trabajo de investigación se pudo conocer tanto las actividades como las funciones que realiza el personal en las diferentes áreas que abarca proceso de Contratación de Bienes, Obras y/o Servicios.
2. El diseño de indicadores permitió conocer el porcentaje de eficiencia del proceso, para de esta manera determinar las causas y lograr minimizarlas.
3. También se pudo analizar los procedimientos y todas las actividades que se desarrollan en el proceso pudiendo conocer las posibles irregularidades que se presentan en el.
4. A través de las técnicas utilizadas se pudo elaborar el manual de normas y procedimientos del proceso de Contratación de Bienes, Obras y/o Servicios, con el fin de permitir que las actividades y pasos se desarrollen de manera eficiente y dentro de las exigencias de la Ley de Contrataciones Públicas y su reglamento, para así lograr el control y la efectividad del proceso.

-
5. El uso de diagramas de flujo, en los procedimientos, ayuda a establecer claramente todos los pasos a seguir y su unidad responsable.

RECOMENDACIONES

En función de los resultados y conclusiones que se obtuvieron con el desarrollo del informe y el cumplimiento de los objetivos, se recomiendan las siguientes acciones:

1. Implementar el Manual de Normas y Procedimientos, de forma que se estandarice la rutina de trabajo empleada por el personal involucrado en el proceso de contratación de bienes, obras y/o servicios.
2. Distribuir el Manual de Normas y Procedimientos a todo el personal adscrito a las gerencias involucradas con el proceso y de este modo minimizar la incertidumbre existente sobre la metodología de trabajo aplicada para el proceso de contratación.
3. Programar revisiones periódicas del manual de manera que no pierda vigencia en el tiempo.
4. Continuar con la elaboración de la documentación en las diferentes áreas de la empresa.
5. Evaluar la carga de responsabilidad de los puestos establecidos, a manera de distribuir de forma equitativa el desenvolvimiento de las funciones y responsabilidades.
6. Implantar un sistema de control de gestión, que optimice los procesos y sienta las bases para la mejora continua mediante el uso de indicadores y su continua actualización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ CHIAVENATO, Idalberto. **Administración, Proceso Administrativo.** (2001). México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. (3^a ed.)
- ✚ GACETA OFICIAL EXTRAORDINARIA N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1.999. **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.**
- ✚ GACETA OFICIAL n° 39.165 de fecha 24 de abril de 2009. **Ley de Reforma Parcial del Decreto N° 5.929 con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas.** Venezuela.
- ✚ GACETA OFICIAL n° 39.181 de fecha 19 de mayo de 2009. **Reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas.** Venezuela.
- ✚ GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN (2009). **Informe anual de Gestión.** Puerto Ordaz-Venezuela.
- ✚ HERNANDEZ, S. ROBERTO. (2003). **Metodología de la Investigación.** México. 3era Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- ✚ ROBBINS, STEPHEN P. (1994). **Administración teoría y práctica.** (4^a Ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- ✚ ROJAS N, ROSA. (1996). **Orientaciones Practicas para la Elaboración de Informes de Investigación.** Puerto Ordaz-Venezuela. Editorial UNEXPO, 1ra Edición.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

[URL 1] **Gestiópolis** [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.gestiopolis.com/>

[Consulta: Diciembre 2009].

[URL 2] **Monografías** [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.monografias.com/>

[Consulta: Diciembre 2009].

[URL 3] **Ministerio del Poder Popular para las Industrias Básicas y**

Minería [Página Web en línea]. Disponible:

<http://www.mibam.gob.ve>

[Consulta: Diciembre 2009].



APÉNDICES

APÉNDICES A

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

PROCESO DE CONTRATACIÓN DE BIENES, OBRAS Y/O SERVICIOS



ANEXOS

**ANEXO A.- MEMORIA FOTOGRÁFICA
PLANTA DE TUBOS SIN COSTURA (ETAPA PREOPERATIVA)**









INDUSTRIAS

EMPRESA BÁSICA
DE TUBOS SIN COSTURA, C.A



Gobierno Bolivariano
de Venezuela

Ministerio del Poder Popular
para las Industrias Básicas y Minería