

## **Modelo de dirección integral de proyectos para la compañía ypfb chaco s.a. del upstream de la industria de petróleo y gas, en base a la legislación nacional, mejores prácticas y estándares internacionales**

Comprehensive project management model for the company ypfb chaco s.a. of the upstream of the oil and gas industry, based on national legislation, best practices and international standards

**Jerry Harold Fletcher, M.Sc. MBA, PMP®**

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Unidad de Postgrado, Santa Cruz – Bolivia, Email: jerry.h.fletcher@gmail.com

**Recibido:** 20-12-2022

**Aprobado:** 02-04-2023

### **Resumen**

El estudio trata sobre la proponer un modelo de dirección integral de proyectos para la compañía YPFB Chaco S.A. del upstream de la industria de petróleo y gas con el fin de obtener mejores prácticas y a la vez cumplir los estándares internacionales. El estudio tiene por objeto la dirección integral de proyectos de las empresas operadoras de petróleo y gas en el país tomando como caso de estudio a la empresa petrolera YPFB Chaco S.A. Teniendo como campo de acción: la Economía boliviana, los recursos humanos, las operaciones de YPFB y la Dirección de proyectos hidrocarburiíferos. El proyecto se plantea en virtud de la coyuntura estacional que viven el país con una disminución de la producción de gas y la tendencia a reducir las reservas en el Estado Plurinacional de Bolivia.

**Palabras claves:** Upstream, Modelo de dirección integral, reservas petrolíferas.

### **Abstract**

The study deals with proposing a comprehensive project management model for the company YPFB Chaco S.A. from the upstream of the oil and gas industry in order to obtain best practices while complying with international standards. The purpose of the study is the integral management of projects of the oil and gas operating companies in the country, taking as a case study the oil company YPFB Chaco S.A. Having as a field of action: the Bolivian economy, human resources, YPFB

<https://www.itsup.edu.ec/sinapsis>



operations and the Directorate of hydrocarbon projects. The project is proposed due to the decrease in oil production and reserves in the Plurinational State of Bolivia.

**Keywords:** Upstream, Integral management model, oil reserves.

## **Introducción**

En el año 2006 el gobierno de Bolivia inicia el proceso de nacionalización de los hidrocarburos traspasando a título gratuito las acciones de todos los bolivianos y de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) a favor de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB).

Sin embargo, el 2020 fue uno de los peores años para el sector, dada la situación de la COVID-19, se llevó una constante de las caídas de las reservas hidrocarburíferas, esto llevo incluso a una serie pérdida económica para el país, afectando indirectamente a otros sectores. (Jubileo, 2020)

Hasta la gestión 2022, volvieron a incrementarse los costos del barril de petróleo, volvieron a generar grandes ingresos económicos para Bolivia.

Tal y como lo señala la ABI,

“Hemos ido incrementando nuestra producción y nuestros ingresos de tal modo que en 2021, pese a que veníamos de un golpe de Estado, triplicamos nuestros esfuerzos y conseguimos batir récords consiguiendo una producción de 426.738,4 toneladas métricas (TM) y 140,4 millones de dólares por concepto de venta en los mercados interno y externo”, señaló el ministro de Hidrocarburos y Energías, Franklin Molina, en ocasión de conmemorar 16 años de nacionalización de los hidrocarburos.” (ABI, 2022)

A consecuencia de la nacionalización de las empresas petroleras en Bolivia, la Empresa Petrolera Chaco S.A. desde el año 2009 atravesó por un conjunto de problemas relacionados con cambios en la estructura organizacional, desafectación de personal especializado en la gestión de proyectos, incertidumbre en la continuidad del negocio, postergación o cancelación de proyectos, discontinuidad en el soporte a la gestión de proyectos de la compañía, perdida de metodologías propietarias, entre otros.

Uno de los problemas actuales, que han sido denunciadas por el gobierno de turno, ha sido la denuncia de que varias empresas nacionalizadas aún operan como privada.

“Hay empresas que han sido nacionalizadas hace 10 años, como Chaco, YPFB Transportes, y siguen funcionando como privadas; por lo tanto, son empresas que prácticamente llevan una década nacionalizadas y no se adecúan a la figura del sector público”, (CADECRUZ, 2022)

Toda esta situación problemática, ha dado lugar a una desactualización en la forma de dirigir los proyectos y a la implementación por parte de YPFB Casa Matriz a una serie de políticas, lineamientos y reglamentos en áreas de soporte a los proyectos, como ser; finanzas, contrataciones y asuntos legales, lo que ha dado lugar a que hoy en día, exista un vacío en la dirección de proyectos y se conviva con una metodología residual y desactualizada de anteriores accionistas, falta de integración de criterios y datos entre las diferentes áreas, falta de formación especializada en Dirección de Proyectos del talento humano y lineamientos aislados por parte de la nueva administración y bajo la misma ley de hidrocarburos 3058.

Hoy en día, Bolivia se mantiene como un país gasífero por excelencia con 86% de gas y 14% de líquidos en su producción, el gas se constituye en una de sus fuentes de ingreso económicas más importantes por la venta a Argentina y Brasil, por lo que la prioridad del gobierno nacional, YPFB y las empresas operadoras de petróleo y gas, es la búsqueda de nuevas reservas mediante la exploración en nuevas áreas y el desarrollo de los reservorios actuales.

Las empresas operadoras del upstream de la industria de petróleo y gas que actualmente se encuentran trabajando en el país son Shell, Total, Petrobras, Repsol, Andina, Chaco, Pluspetrol y Vintage.

A raíz de todo lo expuesto es que el presente estudio tiene por objetivo proponer un modelo de dirección integral de proyectos para la empresa YPFB Chaco S.A. del upstream de la industria de petróleo y gas, en base a la legislación nacional, mejores prácticas y estándares internacionales.

## **Materiales y métodos**

La dirección de proyectos es un tema de permanente análisis, reflexión y mejora continua, debido a que las actividades empresariales hoy en día se desarrollan en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, existe una verdadera necesidad de que los proyectos sean considerados como elementos estratégicos para el logro de los objetivos de las compañías.

Sin embargo, el desarrollo de los proyectos en el rubro de petróleo y gas y de los objetivos de alto nivel de las compañías, se han visto afectados por una serie de inconvenientes principalmente desde

<https://www.itsup.edu.ec/sinapsis>



la nacionalización de los hidrocarburos que provocó la salida de empresas transnacionales y junto con ellas, la desintegración de los modelos o sistemas de gestión de proyectos.

En el siguiente cuadro se puede verificar la disminución de producción de petróleo para Bolivia:

**Tabla 1: Producción de petróleo Bolivia**

Fecha	Producción anual de petróleo	Fecha	Producción mensual de petróleo
2021	31	Agosto 2022	31
2020	32	Julio 2022	29
2019	36	Junio 2022	29
2018	40	Mayo 2022	28
2017	43	Abril 2022	27
2016	59	Marzo 2022	29
2015	56	Febrero 2022	29
2014	51	Enero 2022	29
2013	47	Diciembre 2021	29
2012	42	Noviembre 2021	30
2011	36	Octubre 2021	28
2010	35	Septiembre 2021	29
2009	34	< 2021	2023 >
2008	39		
2007	49		

**Fuente:** (Datosmacro, 2022)

Para el desarrollo del trabajo, se identifican autores de libros, entidades que desarrollan estándares y leyes nacionales relativas a la dirección de proyectos a través de artículos originales, artículos de revisión y tesis doctorales.

Como una aproximación a la materia, al momento de trabajar en proyectos, es importante saber que existen diferentes metodologías que se basan en la teoría del proyecto.

Para todo el conjunto de proyectos no existe una metodología generalista y, si existe dicha estructura, es tan abstracta que pierde su validez y utilidad, no obstante, existen diferentes corrientes e investigaciones a tal respecto sobre distintos autores, como las de Morris Asimow o las de John C. Jones (Fernández, 2017), que se expondrán a continuación:

<https://www.itsup.edu.ec/sinapsis>

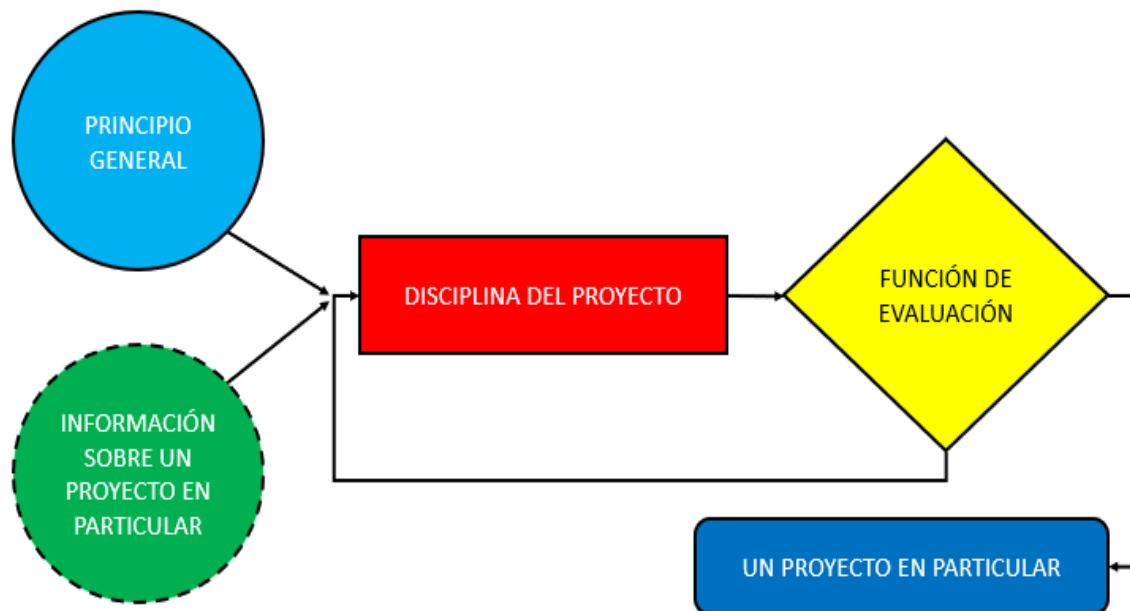


Asimow define la filosofía del proyecto como el conjunto de principios, conceptos y métodos generales que sirven de fundamento a esta rama del conocimiento, formando una superestructura intelectual sobre la que se basa el desarrollo de la disciplina proyectual.

Asimow señala que una filosofía que no conduzca hacia la acción es estéril y deberá tener una metodología que contemple los principios que se deben aplicar de manera ordenada, siendo:

- Un conjunto de principios consistentes y sus derivados lógicos.
- Una disciplina operante que conduzca a la acción.
- Un aparato retroalimentador crítico que mida las ventajas, localice los defectos e ilumine el camino hacia el mejoramiento.

**Figura 1: Figura del proyecto de M. Asimow**



**Fuente:** E. Gómez – S. Martínez (1997)

Por su parte, John Christopher Jones en su teoría sobre el diseño establece que:

1. El proceso de diseño está formado por tres etapas o categorías que denomina divergencia, transformación y convergencia.
  - La divergencia consiste en el acto de ampliar los límites de la situación de diseño y la obtención de un espacio de investigación lo suficientemente amplio y fructífero para la búsqueda de una solución.

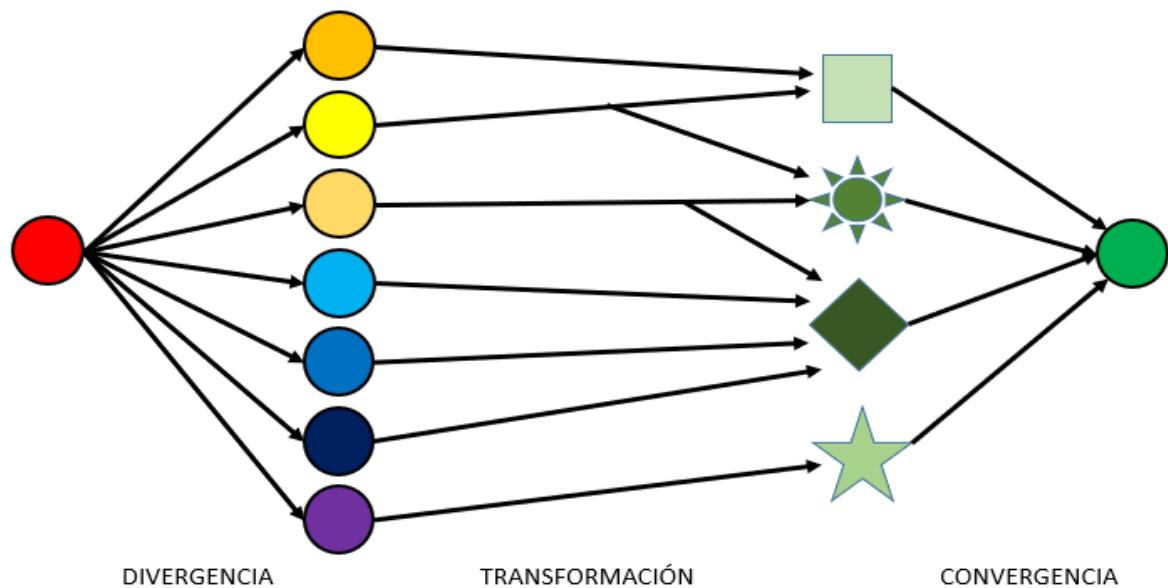
<https://www.itsup.edu.ec/sinapsis>



- La transformación es la etapa en la que se define un modelo preciso que permita la convergencia hacia un solo diseño.
- La convergencia es la etapa de obtención de un único diseño.

Para estas definiciones Jones parte de las etapas de análisis, síntesis y evaluación de Asimow.

**Figura 2: Proceso de diseño según J.C. Jones**



**Fuente:** E. Gómez – S. Martínez (1997)

2. Las principales estrategias de diseño que define Jones las clasifica según el tipo de estructura ya sea lineal, cíclica, ramificada, adaptativa o incremental y dependerá de las características del diseño. En este sentido, cabe destacar la aparición de métodos de diseño aplicables a algunas de las etapas, los cuales permiten estructurarlas en forma.

**Definición de proyecto:** Una definición clásica de la RAE ampliamente enraizada es: “El conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de constar una obra de arquitectura o ingeniería” (Studocu, 2018). No obstante, esta definición podrá ser considerada bastante restrictiva y generalizando podría redefinirse como: “trazar, disponer o proponer el plan y los medios para la ejecución de un trabajo”. Si se aplica la definición al ámbito de otros sectores que no sean la construcción, como, por ejemplo, el sector de la automoción, una definición

más amplia podría ser: “el conjunto de todas las actividades necesarias para la ejecución de un procedimiento”.

Según el Project Management Institute (PMI®), en la publicación de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK®); describe a un proyecto de la siguiente manera:

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto”. (PMBOK®, 2022)

La palabra proyecto, viene del latín proiectus, y es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido. Un equipo de proyecto a menudo incluye a las personas que no siempre trabajan juntas y a veces son de distintas organizaciones o de varias regiones o países distintos.

Mientras que la gestión integral de proyectos, es una actividad de carácter gerencial que es transversal a casi todas las profesiones y rubros de las empresas, sin embargo, su aplicación es principalmente en los rubros intensivos en proyectos como son los de tecnología, ingeniería y construcción. En este estudio se dice que es integra, porque agrupará la información relevada en la empresa, los distintos estándares internacionales y la legislación nacional vigente y aplicable al rubro.

### **Leyes, Decretos Supremos y Reglamentos. -**

Se identifica a la Constitución política del estado, la ley de hidrocarburos 3058, las leyes donde crean los contratos de operación y servicio entre YPFB y las empresas operadoras, el reglamento de licitaciones para operaciones petroleras en el marco de los contratos de operación, Decreto Supremo N° 329 de 14 de octubre de 2009, el reglamento de costos recuperables Decreto Supremo No 3278 del 09 de agosto de 2017, el Decreto Supremo N° 3398 del 20 de noviembre de 2017 sobre contrataciones, entre otros de aplicación al rubro de hidrocarburos.

### **Tabla 2: Leyes, Decretos Supremo y Reglamento**

<https://www.itsup.edu.ec/sinapsis>



<b>Leyes</b>	<b>Gaceta Oficial</b>
<b>Ley de hidrocarburos 3058</b>	<a href="http://gacetaoficialdebolivia.gob.bo/index.php/normas/descargar/25838">http://gacetaoficialdebolivia.gob.bo/index.php/normas/descargar/25838</a>
<b>Decreto Supremo N° 329</b>	<a href="http://gacetaoficialdebolivia.gob.bo/app/webroot/index.php/normas/buscar">http://gacetaoficialdebolivia.gob.bo/app/webroot/index.php/normas/buscar</a> ,
<b>Reglamento de Costos Recuperables</b>	<a href="http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/index.php/normas/descargar/27020">http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/index.php/normas/descargar/27020</a>
<b>Reglamento de Contrataciones</b>	<a href="http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/index.php/normas/buscar">http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/index.php/normas/buscar</a>

**Fuente:** Elaboración propia en base a las leyes, decretos y reglamentos de la gaceta oficial de Bolivia.

**Estándares:** Se identifican una gran cantidad de organizaciones que tienen estándares en gestión de proyectos, sin embargo, las más reconocidas a nivel mundial y serán parte de esta investigación son:

**Tabla 3: Organizaciones más reconocidas a nivel mundial según los códigos federales americanos**

<b>Organizaciones</b>	<b>Página web</b>
PMI, Project Management Institute	<a href="http://www.pmi.org">www.pmi.org</a>
APM, Association for Project Management	<a href="http://www.apm.org.uk">www.apm.org.uk</a>
IPMA, International Project Management Association	<a href="http://www.ipma.ch">www.ipma.ch</a>
ISO, International Organización for Standarization	<a href="http://www.iso.org">www.iso.org</a>

**Fuente:** Elaboración propia en base a las distintas instituciones

**PMI:** Project Management Institute (PMI®) es la asociación profesional sin fines de lucro más importante y de mayor crecimiento a nivel mundial, tiene como misión convertir a la dirección de proyectos en una actividad indispensable para obtener óptimos resultados en cualquier actividad de negocios.





Fue fundada en 1969 en la ciudad de Newtown Square, Filadelfia, Estado de Pensilvania, Estados Unidos, cuenta con más de medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. (PMI, 2013)

**PMBOK®:** El Project Management Body of Knowledge (PMBOK®), es el producto del PMI® más famoso y reconocido, como su nombre lo sugiere es un conjunto de conocimientos y de buenas prácticas aplicables a cualquier situación que requiera formular, las cuales han sido concebidas luego de evaluación y consenso entre profesionales pares sobre su valor y utilidad alrededor de todo el mundo. Tales prácticas han sido compiladas y son mejoradas permanentemente gracias al esfuerzo de profesionales y académicos de diversos ámbitos profesionales.

Según el mismo PMBOK®, se describe como:

“La guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) es una norma reconocida en la profesión de la dirección de proyectos. Por norma se hace referencia a un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos. Al igual que en otras profesiones, como la abogacía, la medicina y las ciencias económicas, el conocimiento contenido en esta norma evolucionó a partir de las buenas prácticas reconocidas por profesionales dedicados a la dirección de proyectos quienes contribuyeron a su desarrollo”. (Project Management Institute - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos 2008, Página 4).

**APM:** La APM® (Association for Project Management), igualmente se encarga de gestionar y estandarizar la gestión de proyectos, su sede principal se encuentra en el reino unido.

APM® es una organización de carácter privado, que al igual que el PMI® ofrece niveles de certificación profesionales en la gestión de proyectos, cuenta con una trayectoria de más de 40 años en la profesión de proyectos.

Es una de las asociaciones con más crecimiento ya que posee como lo indica el análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial PMA®, en promedio unos 20.000 profesionales asociados a ella, es una organización que trabaja para generar conocimiento importante en la gestión de proyectos y posee alianzas importantes con grandes organizaciones, haciendo constante su participación en los proyectos más importantes del Reino Unido (APM®, 2014).

**IPMA:** International Project Management Association, es una organización la cual basa su enfoque en la certificación de las competencias necesarias para lograr generar un valor agregado en la gestión de proyectos.

Es demasiado importante que los líderes de proyectos puedan cumplir con una serie de requisitos y con las capacidades necesarias que se traduzcan en una mejor labor en la gestión de proyectos, certificando que son capaces de gestionar proyectos de una manera adecuada según sus habilidades y competencias.

Es una certificación que se encuentra vigente en alrededor de 60 países del mundo, el IPMA lleva más de 50 años de trayectoria mundial, si es comparado con otros estándares en la gestión de proyectos, el IPMA® fue la primera en gestionar las competencias, en donde su certificación se basa en la educación, la capacitación y el desarrollo (Capuz, 2012).

**ISO:** La Organización Internacional de Normalización, es la organización mundial de estandarización de procesos más importante y conocida. Las normas de ISO® son las más aceptadas y adoptadas por las empresas para mejorar sus sistemas de calidad y diferentes procesos, es muy similar a la guía del PMBOK®, el cual trae una serie de definiciones acerca de lo que son los proyectos, su alcance y manejo.

Lo que hace novedosa a su norma es la posibilidad de adaptación en cada una de las fases del proyecto, así se puede lograr generar una importancia mayor a cada uno de los procesos que son más relevantes según el tipo de proyecto. (Reyes, 2021)

Es la diferencia que profesa ISO®, ya que otras normas conocidas deben ser estrictas y consecutivas en ordenes determinados, esto para lograr alcanzar los objetivos propuestos desde el inicio del proyecto. (ISO9001, 2015)

De todas las organizaciones, la que tiene una publicación relativamente nueva es la ISO®, pero genera un gran movimiento estratégico para las empresas ya que muchas en este momento cuentan con alguna de las certificaciones en calidad de ISO®.

La norma ISO:21500® es diferente ya que no existe como una certificación internacional y no es obligatoria.

“Esta Norma Internacional no está destinada a sustituir a una norma nacional o ser utilizada como tal, o ser utilizada en cualquier forma de certificación o fines regulatorios” (ISO9001, 2015)

<https://www.itsup.edu.ec/sinapsis>



La innovación del presente trabajo se desarrolla a partir de lo descrito por Joseph Schumpeter (1976), “la innovación es la introducción de nuevos bienes, nuevos métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, la conquista de fuentes de suministro, y la puesta en marcha de una nueva organización en cualquier sector”, dado que este tema tiene un componente que brinda aporte como parte de los métodos de producción de la empresa YPFB Chaco S.A.

## **Resultados**

El modelo de dirección integral de proyectos, contribuye a la articulación metodológica e integral de todas las fases y procesos de los proyectos, basado en criterios de expertos dentro de la compañía, estándares globales, mejores prácticas y disposiciones legales vigentes.

La novedad científica nace de una propuesta innovadora sobre un modelo de dirección integral de proyectos para el rubro de petróleo y gas en Bolivia con un enfoque en estándares internacionales a partir de un diagnóstico de diferentes proyectos tomando como caso de estudio a la empresa petrolera YPFB Chaco S.A, además de la revisión de la normativa vigente y con una orientación práctica para ser implementada.

Es importante destacar que este modelo de dirección integral de proyectos a ser desarrollado, podrá ser implementado en cualquier otra empresa operadora de petróleo y gas en el país, tanto privada como con capitales estatales.

El aporte teórico se sustenta en la revisión de la teoría de proyectos, información de diferentes autores, instituciones, artículos y tesis doctorales, entre otros.

Toda esta información está analizada, contrastada, confrontada y a partir de ello, se creará nuevo conocimiento teórico, aportando de esta manera a la ciencia con información valiosa de aporte al rubro de hidrocarburos.

Si bien el desarrollo de este modelo está enfocado a un rubro en particular a nivel nacional, con ciertos ajustes principalmente en la legislación, podrá ser implementado en empresas en otros países.

El aporte práctico es fundamental, ya el modelo de dirección de proyectos estará desarrollado en base a manuales, procedimientos, instructivos, registros, herramientas, técnicas e indicadores de gestión, que les permita ser más eficaces y eficientes en las actividades dentro de los proyectos.

## **Discusión**

<https://www.itsup.edu.ec/sinapsis>



El resultado esperado en el presente trabajo se circunscribe a obtener la información requerida respecto al desempeño de cada proyecto a estudiar, para posteriormente analizar las diferencias entre lo que se tiene actualmente implementado respecto a la teoría, buenas prácticas y estándares, asegurando que dichas prácticas sean compatibles con la normativa vigente y que se determinen el manual, procedimientos, instructivos, registros e indicadores de gestión necesarios.

Con los registros se modelarán los proyectos utilizados como caso de estudio con la finalidad de verificar si efectivamente el modelo cubre las expectativas y necesidades de los proyectos, de esta manera se comprobaría que, de acuerdo a la implementación del modelo, se estaría incrementando las posibilidades de tener éxitos, integrando a todas las áreas, mejorando las competencias del equipo e incrementando el rendimiento de los proyectos, a través de los indicadores de eficacia y eficiencia en cada área.

### **Conclusiones**

En el campo de los proyectos, dado que la gestión de recursos y actividades se realiza en interacción con las personas, la complejidad de la gestión de proyectos resulta ser una práctica inherentemente social. Dicho esto, es hora de sumergirse en el concepto ahora.

La necesidad de realizar esta investigación, se sustenta en las falencias detectadas en la empresa, que es motivo del estudio, como efecto de cambios suscitados en el tiempo, dichos cambios han provocado que no se cuente con un modelo de dirección integral de proyectos. En ese sentido, la búsqueda de un nuevo modelo de dirección de proyectos que rescate lo mejor de los estándares globales, mejores prácticas, pero adaptados a la realidad del país, contribuirá a las empresas operadoras y a la ciencia con información valiosa de aporte y alcance regional.

Las malas decisiones, inversiones o proyectos realizados sin ningún tipo de gestión, son lo que generan pérdidas, esto se puede evitar si se gestiona adecuadamente con herramientas y conocimientos que permitan cumplir con las exigencias de un entorno cambiante y disruptivo.

Se considera importante ejecutar esta investigación, porque se constituirá en un aporte teórico y práctico al rubro de petróleo y gas en el país, porque con un nuevo modelo de dirección de proyectos, las compañías podrán implementarlo y disminuir la posibilidad de fracaso, evitar pérdidas de dinero y tiempo importantes para la salud financiera.



Al aplicar un nuevo modelo de gestión de proyectos factible, les dará la posibilidad a las empresas operadoras a incrementar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de las actividades, incrementar la probabilidad de éxito de sus proyectos y por ende de las inversiones y del plan estratégico de la compañía.

Esta investigación tendrá como componente de novedad científica la propuesta de un modelo de dirección de proyectos considerando teorías de la dirección de proyectos como parte de las ciencias empresariales, con un enfoque en los estándares internacionales y mejores prácticas y una orientación pragmática para la aplicación en diferentes empresas en el rubro de petróleo y gas tanto para operadoras privadas como operadoras con mayor participación del estado en Bolivia.

### **Bibliografía**

1. ABI. (3 de agosto de 2022). <https://www.abi.bo>. Obtenido de <https://www.abi.bo/index.php/reportajes/36-notas/noticias/economia/25171-bolivia-recibio-alrededor-de-us-50-000-millones-por-renta-petrolera-desde-la-nacionalizacion-2>
2. CADECRUZ. (2022). <https://cadecacruz.org.bo>. Obtenido de <https://cadecacruz.org.bo/index.php?op=200&gr=1&nw=3577>
3. Datosmacro. (2022). <https://datosmacro.expansion.com>. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/petroleo/produccion/bolivia>
4. EMIS. (15 de septiembre de 2022). <https://www.emis.com>. Obtenido de [https://www.emis.com/php/company-profile/BO/Ypfb\\_Chaco\\_SA\\_es\\_1120268.html](https://www.emis.com/php/company-profile/BO/Ypfb_Chaco_SA_es_1120268.html)
5. Fernández, L. R. (2017). <https://www.tdx.cat>. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/458245/TLRF1de1.pdf>
6. ISO9001. (2015). <https://www.nueva-iso-9001-2015.com>. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/6-2-objetivos-de-calidad-y-planificacion/>
7. Jubileo. (abril de 2020). <https://jubileobolivia.org.bo>. Obtenido de <https://jubileobolivia.org.bo/download.php?k=658>
8. PMBOK®. (2022). <https://www.ealde.es>. Obtenido de <https://www.ealde.es/conceptos-proyectos-pmbok-guide/>
9. Reyes, J. N. (agosto de 2021). <https://www.palermo.edu>. Obtenido de [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12\\_02.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12_02.pdf)



10. Studocu. (2018). <https://www.studocu.com>. Obtenido de <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-politecnica-salesiana/proyectos/conceptos-y-generalidades-del-proyecto/11072294>

