

Procedimiento de diagnóstico del proceso de gestión contractual

Proceeding to Diagnose the Process of Management Contracts

Lic. Grethel Heastie-Varela, grethel84@nauta.cu

Organización Nacional de Bufetes Colectivos, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

En el presente artículo se expone el diseño de un procedimiento para el diagnóstico de la calidad del Proceso de Gestión Contractual en una organización determinada, con el empleo de manera sistematizada de un conjunto de técnicas de dirección. La aplicación de este procedimiento en el Grupo Empresarial de la Construcción de Santiago de Cuba permitió establecer la calidad del proceso, demostró los problemas que inciden en el mismo y las causas de estos.

Palabras clave: procedimiento, diagnóstico, gestión, contrato, calidad.

Abstract

In the present article it is expose the design of a proceeding to diagnose the quality of the process of contract management in certain organization using a systematic number of direction techniques. The application of this proceeding in the Construction Company Group of Santiago de Cuba allowed to establish the quality of the process. And showed up the problems that influence in it and its causes.

Keywords: proceeding, diagnose, management, contract, quality.

Introducción

El contrato es un instrumento jurídico imprescindible en todas las organizaciones. Este acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones para las partes contratantes ha devenido herramienta de trabajo necesaria para comerciar con organizaciones o personas naturales, por lo que constituye eslabón imprescindible en la realización de las diferentes tareas administrativas. Por ende, toda organización necesita de la concertación de contratos para el logro de sus objetivos en la actual economía de mercado (Blanco, 1948).

La aplicación de la gestión contractual mejora los resultados del Proceso Contractual en cualquier empresa u organización y tiene como objetivo aumentar tanto la eficacia como la eficiencia del proceso de contratación. Este proceso abarca un conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encuadran de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requisitos del cliente al que va dirigido.

Actualmente, las empresas del Grupo Empresarial de la Construcción en Santiago de Cuba carecen de un procedimiento efectivo que permita diagnosticar la calidad que presenta la implementación del Proceso de Gestión Contractual. Un procedimiento aplicable para el diagnóstico de la calidad del Proceso de Gestión Contractual disminuye los incumplimientos en los contratos favoreciendo el logro de los objetivos en las organizaciones empresariales del sector.

Fundamentación teórica

El Proceso de Gestión Contractual se define como el conjunto de acciones legales que conllevan a la ejecución de un contrato entre partes interesadas. Dichas acciones comprenden la negociación, la redacción de la proforma, el análisis por el Comité de Contratación, el dictamen legal, la modificación o firma del documento contractual, el seguimiento a los cambios que se produce en su ejecución y las acciones de capacitación de los profesionales implicados. El resultado que se busca es la ejecución del contrato tal como fue previsto (Decreto Ley No. 304, 2012).

A continuación se describe el Proceso de Gestión Contractual en las empresas del Grupo Empresarial de la Construcción:

- 1) **Interés de las partes en contratar:** se manifiesta mediante la solicitud de contratación.
- 2) **Negociación:** momento en que las partes buscan un acuerdo en relación a lo plasmado en la proforma del contrato.
- 3) **Aceptación:** se acepta o no la oferta realizada en la negociación, en caso de no aceptarse se realiza una contraoferta.
- 4) **Análisis:** en caso de aceptación por las partes se colegia la proforma con el personal de las áreas implicadas.
- 5) **Estudio:** se estudian los documentos técnicos necesarios para la ejecución del contrato.
- 6) **Selección y preparación del personal:** que participa directamente en la ejecución del contrato
- 7) **Dictamen jurídico:** se realiza el dictamen jurídico de la proforma contractual; es el momento en que el asesor jurídico ofrece su criterio sobre la legalidad de la proforma propuesta.
- 8) **Presentación de la proforma al Comité de Contratación:** se debaten todos los puntos del contrato de conjunto con el dictamen jurídico, se toman decisiones que deben ser acertadas y objetivas.
- 9) Presentación de la proforma a la firma de las partes.
- 10) Firma del contrato.

El flujograma del proceso se muestra en la figura 1.

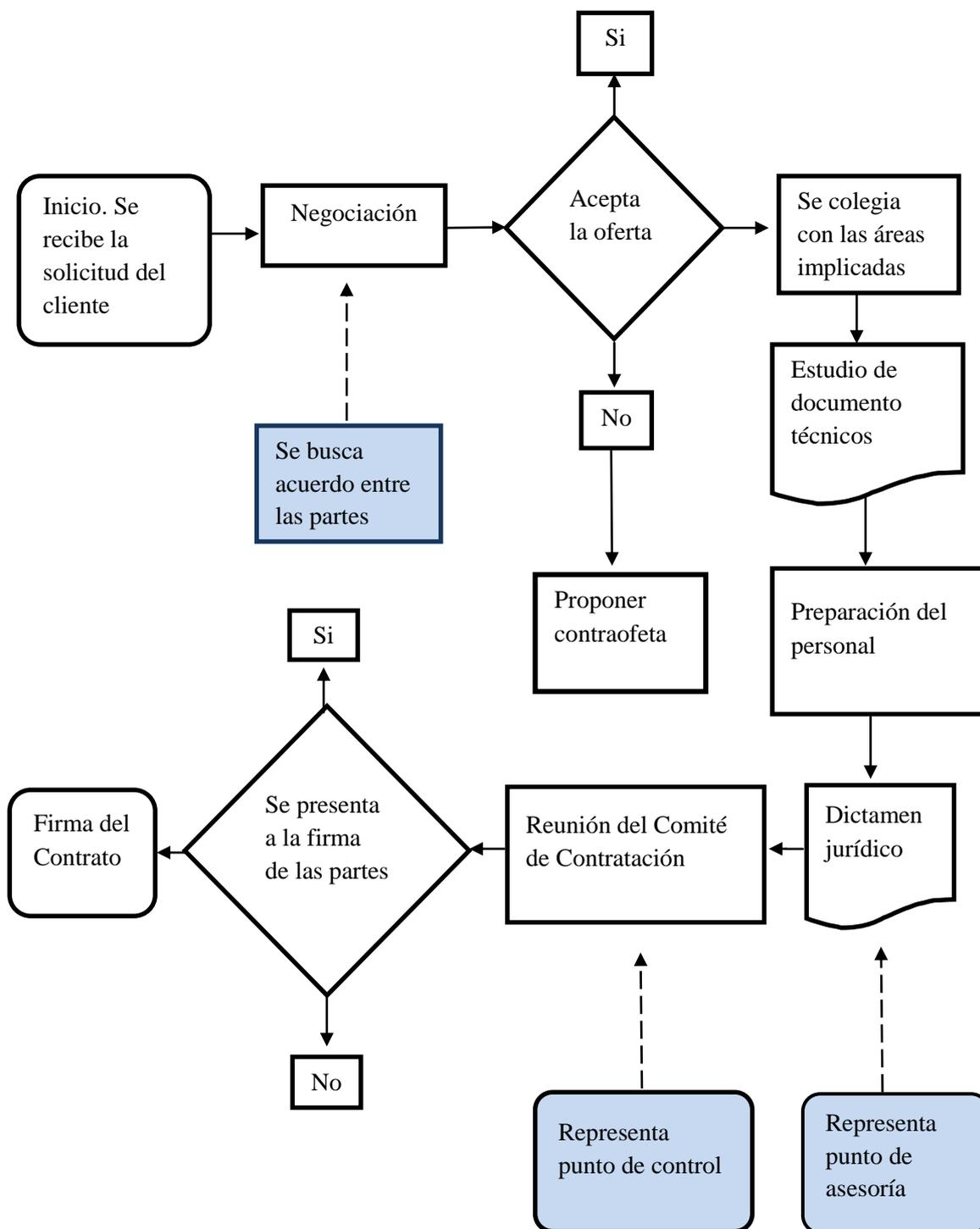


Figura1: Flujograma del Proceso de Gestión Contractual

Fuente: Elaboración propia

Leyenda

→ Indica dirección

- - - → Vincula nota explicativa

Después de este acto el contrato tiene plena validez como documento vinculante de obligatorio cumplimiento para las partes.

En el procedimiento propuesto para medir la calidad del Proceso de Gestión Contractual se utilizan las siguientes técnicas.

Diagrama de Ishikawa

Conocido como Diagrama Causa-Efecto, es una herramienta que ilustra gráficamente las relaciones entre un efecto (resultado) y sus causas (factores), ayudando a identificar, clasificar y evidenciar posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. El diagrama permite la búsqueda sistemática de las causas que son la raíz del problema. (Colectivo de Autores, 2005, 71). En la figura 2, se muestra un diagrama de causa-efecto de manera genérica.

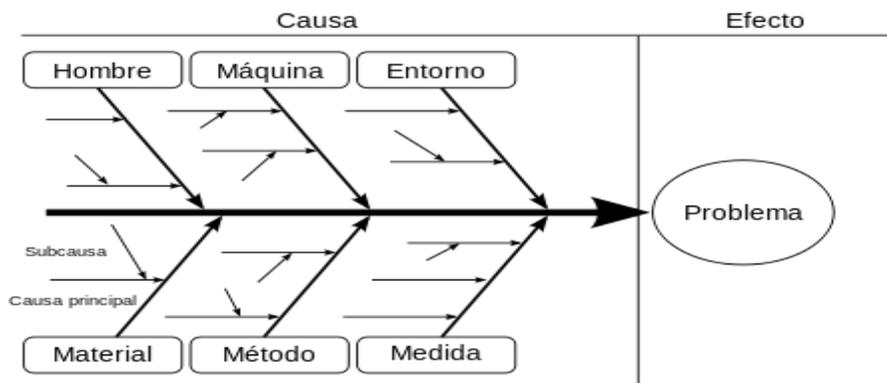


Figura 2: Diagrama de causa-efecto
Fuente: Colectivo de Autores, 2005, 71.

Principio de Pareto

El Principio de Pareto es un método de análisis que permite distinguir entre las causas de un problema las que son más importantes de las más triviales. Según este concepto si se tiene un problema con muchas causas podemos decir que el 20 % de las causas resuelven el 80 % del problema (Rodríguez y Muñoz, 1999, 39). Con su empleo se puede determinar la causa clave de un problema y contrastar la efectividad de las mejoras obtenidas comparándolas con diagramas de distintos momentos.

Decisión por consenso

La decisión por consenso es un proceso de decisión encaminado a atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria. El método también

aumenta la probabilidad de soluciones imprevistas o creativas al asociar ideas disímiles, pues busca minimizar la objeción (Butler, 2007).

Tormenta de ideas

La tormenta de ideas es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Es una técnica para concentrar el pensamiento creativo de un equipo con vistas a generar y aclarar una relación de ideas, problemas o temas. (Rodríguez y Muñoz, 1999, 43). El diagrama que muestra los preparativos preliminares para realizar una lluvia de ideas se muestra en la figura 3.

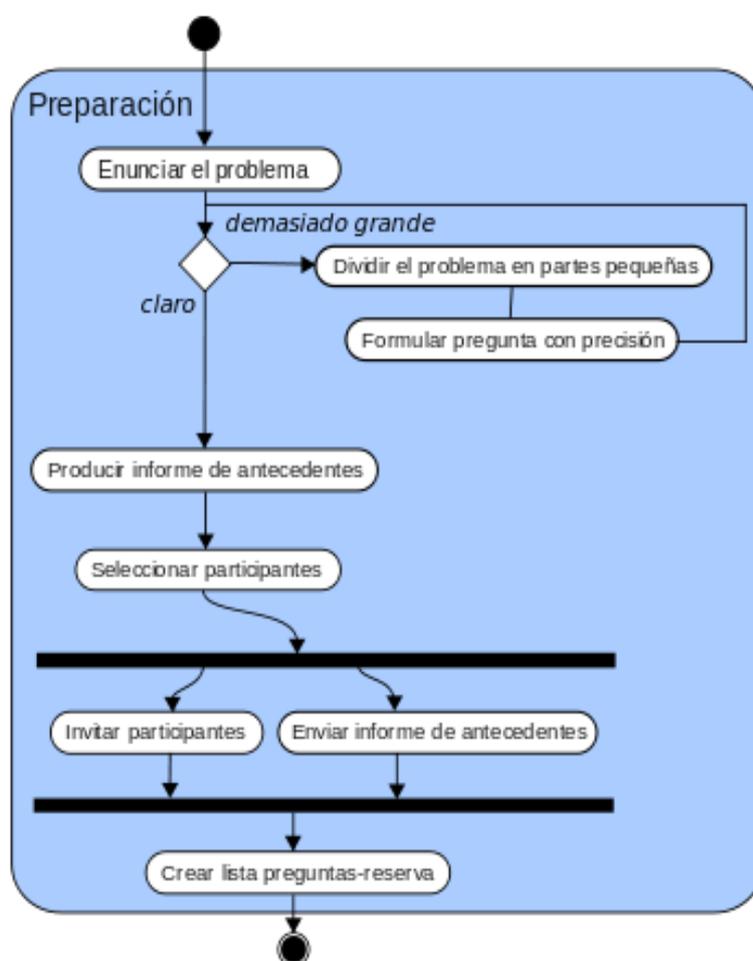


Figura 3: Diagrama que muestra los preparativos preliminares para realizar una lluvia de ideas

Fuente: Michael Diehl y Wolfgang Stroebe (1987).

Métodos utilizados

Los métodos utilizados para el desarrollo del procedimiento de diagnóstico de calidad planteado son empíricos y teóricos.

Métodos teóricos

Análisis-síntesis: se realiza un análisis de los problemas que afectan el Proceso de Gestión Contractual y se sintetizan los principales problemas.

Deductivo-inductivo: se utiliza para encontrar las probables causas de los problemas encontrados.

Métodos empíricos

Observación: para detectar los problemas a lo largo del desarrollo del Proceso de Gestión Contractual.

Entrevista: para conocer el criterio de las partes implicadas en el Proceso de Gestión.

Análisis documental: para obtener datos relacionados con la aplicación del Proceso de Gestión.

Resultados y discusión

El resultado obtenido es el siguiente Procedimiento:

Procedimiento de diagnóstico del proceso de gestión contractual

1 Objetivo: diagnóstico de la calidad del Proceso de Gestión Contractual.

2 Alcance: este procedimiento es aplicable en todas las empresas y organizaciones que realicen Proceso de Gestión Contractual.

3 Aspectos generales:

3.1 Definiciones

Contrato: instrumento jurídico mediante el cual se crean, extinguen o modifican relaciones jurídicas y que da origen a derechos y obligaciones para las partes signatarias.

Proceso: conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encuadran de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requisitos del cliente al que va dirigido.

3.2 Referencias

Este procedimiento se ampara en los siguientes documentos legales de referencia:

- Ley No. 59 Código Civil, dado su carácter supletorio en el tipo de relación establecida por las partes.
- Decreto Ley No. 304 (1 de noviembre de 2012), “De la contratación económica”, en vigor desde el 27 de enero de 2013.
- Decreto No. 310 (17 de diciembre de 2012), "De lo tipos de contratos", en vigor desde el 27 de enero de 2013.
- Resolución No. 44 del Ministerio de Justicia (6 de marzo de 2002), “Metodología para la elaboración del Dictamen Legal de un Caso o Asunto”.
- Normas ISO 9000-2005 “Sistema de gestión de la calidad –Fundamentos y Vocabulario. (NC ISO 9001-2008. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos).
- La Ley de Procedimiento Civil, Administrativo, Laboral y Económico, modificados por el Decreto-Ley No. 241(2006).
- Resolución No. 101/2011 del Banco Central de Cuba, “Normas bancarias para los cobros y pagos” (18 de noviembre de 2011).

4 Responsables

Director general: aprobar este procedimiento, previa consulta al Consejo de Dirección y exigir su cumplimiento.

Directores de Áreas: colaborar y rectorar para que el procedimiento se materialice.

Comité de Contratación: colaborar para la realización del procedimiento de diagnóstico. Elaborar un plan de acciones para erradicar las deficiencias a partir del informe de los resultados.

Asesor Jurídico: realizar el procedimiento de diagnóstico e informar los resultados del mismo al Comité de Contratación y el Director General.

5 Detalles

El Comité de Contratación debe diagnosticar el Proceso de Gestión Contractual semestralmente.

5.1 Objetivo 1. Detectar los problemas que inciden en el Proceso de Gestión Contractual.

Participantes: Comité de Contratación.

Responsable: Director general.

5.2 Objetivo 2. Conformar el **Banco de problemas que inciden en la gestión contractual.**

Responsable: Asesor Jurídico.

5.3 Objetivo 3. Determinar los problemas que inciden directamente en la calidad del Proceso de Gestión.

Participantes: Comité de Contratación.

Responsable: Asesor Jurídico.

5.4 Objetivo 4. Establecer las causas que generan estos problemas fundamentales.

Responsable: Asesor Jurídico.

5.5 Obtención de datos

La obtención de los datos puede realizarse mediante la revisión de:

- Las actas de conformidad de los clientes.
- La documentación relacionada con capacitación en el área de Capital Humano.
- Las Actas del Comité de Contratación.
- La aplicación de entrevistas al personal implicado en la gestión contractual.

5.6 Los resultados obtenidos se informan en el Comité de Contratación

Responsable: Asesor Jurídico

5.7 Autoridades facultadas a firmar el procedimiento

Las facultades para la firma del procedimiento serán delegadas por el Director General a los Directivos que considere en sus resoluciones de nombramiento.

5.8 Archivo

Los resultados arrojados en las sucesivas aplicaciones de este procedimiento se consignaran en acta que se archivarán por el asesor jurídico.

6. Anexos. Para diagnosticar este Proceso de Gestión se deben medir los siguientes aspectos (tabla 1):

- 1) Enfoque al cliente en la concertación de contratos.
- 2) Preparación del personal relacionado con la gestión contractual.
- 3) Interrelación de la gestión contractual con otros procesos.

- 4) Enfoque de sistema para la gestión contractual.
- 5) Mejora continua del Proceso de Gestión Contractual.
- 6) Intervención del Comité de Contratación
- 7) Enfoque objetivo en la toma de decisiones.
- 8) Acciones en caso de incumplimiento contractual.

Tabla 1: Relación cuantitativa de la calidad del aspecto a medir

Escenarios probables de la calidad del aspecto a medir	Valor cuantitativo
<ul style="list-style-type: none"> -No hay evidencia de implementación de la gestión contractual. -No existe Comité de Contratación. -Se tratan inadecuadamente las quejas o necesidades de los clientes. -El personal no recibe capacitación en absoluto. -Los contratos se conciertan sin negociaciones previas. -No se definen las acciones en caso de incumplimiento contractual en el marco negociador. 	1
<ul style="list-style-type: none"> -Evidencia de implementación de la gestión contractual -Se conformó el Comité de Contratación pero no se reúne sistemáticamente. -Se archivan las quejas y reclamaciones de clientes pero no se solucionan. -El personal recibe una capacitación anual sobre cualquier tema. -Las proformas contractuales se negocian sin verificar el presupuesto para la ejecución. - No se realizan acciones en caso de incumplimiento contractual aunque se negociaran previamente. 	2
<ul style="list-style-type: none"> -Es evidente la implementación del Proceso de Gestión Contractual es más proactivo que reactivo. -Se realizan las reuniones del Comité de Contratación como mera formalidad. -Generalmente se tiene en cuenta la satisfacción de las partes interesadas, se da atención al criterio de los clientes -El personal recibe una capacitación anual sobre el tema contractual. -Los contratos se conciertan previa verificación del presupuesto pero basados en la ocurrencia de acontecimiento futuros. -Las acciones ante el incumplimiento contractual no se ejecutan. 	3
<ul style="list-style-type: none"> -Está bien establecido en el Proceso de Gestión Contractual en relación con el enfoque basado en procesos interrelacionados. -Evidencia de mejora mantenida en relación al análisis de las proformas contractuales en el Comité de Contratación. -La satisfacción de las partes interesadas se tiene en cuenta en su mayor parte, se ejecutan las obras en relación a lo pactado en contrato. -Solo los directivos están capacitado en relación a la contratación. -La mayoría de los contratos se negocian verificando la posibilidad de ejecución. - Se realizan acciones ejecutivas en caso de incumplimiento contractual en el marco del Grupo de Litigios. 	4
<ul style="list-style-type: none"> -El Proceso de Gestión Contractual mejora continuamente está fuertemente integrado con los restantes procesos de la organización. -Análisis en el Comité de contratación de todas las proformas contractuales propuestas. -Evidencia de mejora mantenida en la satisfacción de los clientes. -Todo el personal implicado en la gestión contractual se capacita periódicamente durante el año. -Todos los contratos se negocian y si la ejecución depende de finanzas inseguras no se procede a la firma. -En caso de incumplimientos se realizan acciones ejecutivas con carácter vinculante para las partes bien en Grupo de Litigio o ante Tribunal competente. 	5

Con el objetivo de validar el procedimiento propuesto se realizó el diagnóstico del Proceso de Gestión Contractual en el Grupo Empresarial de la Construcción de Santiago de Cuba.

La primera etapa del diagnóstico consistió en una reunión con el Comité de Contratación en la que mediante una lluvia de ideas se plantearon un conjunto de problemas con los que se conformó el **banco de problemas que inciden en la gestión contractual**.

Se hallaron un total de catorce problemas que inciden en el óptimo desarrollo del proceso de gestión de los contratos en el Grupo.

Con el objetivo de determinar cuántos de estos problemas son fundamentales, se aplicó el Principio de Pareto. Los resultados obtenidos arrojan que de los catorce problemas hallados el 20 % constituyen problemas fundamentales.

Luego se aplicó la técnica de consenso para la determinación de los tres problemas fundamentales que afectan la calidad de la gestión contractual. Estos son:

- a) Devaluación del contrato como herramienta de trabajo.
- b) El Grupo de Litigios es ineficiente en la solución de los casos que se le presentan.
- c) Los contratos se conciertan utilizando presupuestos y programaciones de modo tentativo o poco realistas.

Por último, se realizaron un conjunto de diez entrevistas al personal implicado en el proceso en cuestión (Comité de Contratación, principales clientes). Dicha entrevista se basa en los aspectos a medir como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2: Aspectos que determinan la calidad del Proceso de Gestión Contractual

Aspectos	Preguntas de la entrevista
Enfoque al cliente en la concertación de contratos	a) ¿La organización ha identificado grupos de clientes o mercados apropiados susceptibles de negociaciones precontractuales para obtener los mejores beneficios financieros y económicos para la organización en caso de contratación? b) ¿La organización ha comprendido totalmente las necesidades y expectativas del cliente y de la cadena de suministro relacionada, y ha identificado los recursos necesarios para cumplir los requisitos acordados en la negociación? c) ¿La organización ha establecido mediciones de satisfacción del cliente, y si surgen quejas, se resuelven de forma justa y oportuna?
Comité de Contratación	a) ¿El Comité de Contratación establece principios para el ejercicio de sus funciones, se reúne de manera coordinada con la comprensión de su tarea en la sostenibilidad de la organización? b) ¿El Comité de Contratación comunica objetivos financieros y económicos eficaces, analiza los contratos como instrumentos legales interrelacionados con los procesos claves de la organización, estudia y coteja con las áreas si se cuenta con los recursos necesarios propiciando la información de retroalimentación sobre la contratación? c) ¿El Comité de Contratación crea y mantiene el ambiente necesario en el que las personas puedan involucrarse plenamente para el logro de los objetivos de este en pro de analizar, estudiar y dictaminar la contratación?
Preparación del personal relacionado con la gestión contractual	a) ¿Se reconoce que el personal a todos los niveles es un recurso importante para la organización que debe estar motivado y preparado en la Gestión Contractual como proceso clave para el logro de los beneficios financieros y económicos? b) ¿Se involucra plenamente al personal en la gestión contractual como proceso sin que cada parte se prepare solo en su área sino en la totalidad de la gestión, dándole oportunidades de mejora su competencia, conocimiento y experiencia en los temas de la contratación? c) ¿El personal desea trabajar en colaboración con otros empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas empleando el contrato como instrumento de trabajo e imprime calidad a la gestión contractual?
Interrelación de la Gestión contractual con otros procesos	a) ¿Las actividades, controles, recursos y resultados se gestionan de forma interrelacionada? b) ¿Se entiende la capacidad de las actividades y/o procesos clave, a través de la medición y análisis realistas, para lograr mejores resultados financieros y económicos, ejecutando acciones basadas en el contenido de los contratos y las negociaciones concertadas por la administración? c) ¿La alta dirección posibilita la evaluación y/o priorización de riesgos, y tiene en cuenta los impactos potenciales sobre los clientes, proveedores y otras partes interesadas, dejando plasmado en el contrato esto, usando el contrato como instrumento de trabajo a todos los niveles?
Enfoque de sistema para la gestión	a) ¿Se identifican, comprenden y gestionan eficazmente procesos interrelacionados, para disponer de un sistema que permita la obtención de beneficios financieros y económicos? b) ¿Se entienden las capacidades y limitaciones de recursos y procesos, teniendo en cuenta la interrelación de los procesos? c) ¿El enfoque de sistemas se emplea eficazmente para posibilitar el uso integral de procesos específicos para el beneficio de todo el sistema?

(Continuación de la tabla 2)

Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> a) ¿La alta dirección fomenta y apoya la mejora continua con el fin de lograr objetivos para beneficios financieros y económicos? b) ¿La alta dirección tiene implementados mediciones y seguimientos eficaces para evaluar las mejoras en los procesos claves, puede medir las mejoras financieras, en ejecución de obras y cumplimiento contractual? c) ¿La alta dirección reconoce y acepta el logro de los beneficios financieros y económicos?
Enfoque objetivo en la Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> a) ¿Las decisiones relacionadas con la contratación son eficaces, basadas en un análisis exacto de los hechos, equilibradas con la experiencia intuitiva cuando sea apropiado? b) ¿La alta dirección se asegura del apropiado acceso a datos, información y herramientas que posibilitan la realización de un análisis eficaz? c) ¿La alta dirección se asegura de que las decisiones se basan en el logro del beneficio óptimo que aporta valor, y evita mejoras en un área que pueden producir deterioro en otras?
Acciones en caso de Incumplimiento contractual	<ul style="list-style-type: none"> a) ¿Existen mecanismos eficaces para la evaluación, y análisis de los incumplimientos contractuales? b) ¿La alta dirección se asegura de tramitar las reclamaciones y hacer cumplir los contratos en el Grupo de Litigios? c) ¿La organización comprende la importancia de dar seguimiento a los incumplimientos contractuales, las empresas utilizan el Grupo de Litigios o el tribunal en su caso para dirimir conflictos contractuales en todos los asuntos?

Además, se relacionó cada escenario probable de la calidad del aspecto a medir con un valor cuantitativo para cada caso. La tabla 1, muestra esta relación.

Los valores promedio por cada aspecto obtenidos en el Grupo Empresarial de la Construcción se muestran en la tabla 3. Con estos promedios se construyó el Diagrama de Radar representado en la figura 4.

Tabla 3: Resultados cuantitativos obtenidos mediante las entrevistas

Aspectos	Promedio de los valores adquiridos en cada pregunta de la entrevista en relación al total de entrevistas.			Valor promedio obtenido por aspecto
1-Enfoque al cliente en la concertación de contratos.	a) 4	b) 3	c) 3	3,4
2-Comité de Contratación.	a) 4	b) 3	c) 3	3,4
3-Preparación del personal relacionado con la gestión contractual.	a) 4	b) 3	c) 2	3,0
4-Interrelación de la Gestión contractual con otros procesos.	a) 4	b) 3	c) 3	3,4
5-Enfoque de sistema para la gestión.	a) 4	b) 3	c) 4	3,7
6-Mejora continua.	a) 4	b) 3	c) 4	3,7
7-Enfoque objetivo en la Toma de Decisiones.	a) 3	b) 3	c) 3	3,0
8-Acciones en caso de Incumplimiento contractual.	a) 3	b) 3	c) 3	3,0

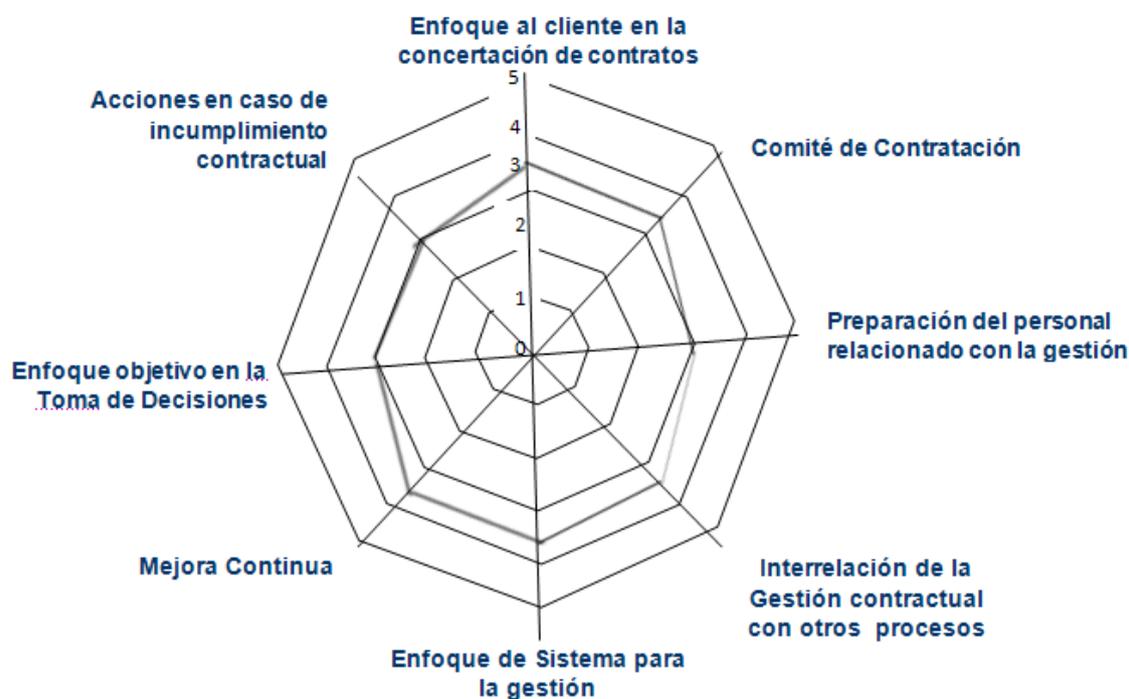


Figura 4: Diagrama de Radar obtenido a partir de los datos de la Tabla 3

Partiendo de la técnica anterior se demuestra que en el Grupo Empresarial de la Construcción la calidad del Proceso de Gestión Contractual se debe orientar a la preparación del personal vinculado a la Gestión, la negociación objetiva para la toma de decisiones y la ejecución de acciones en los incumplimientos. Estas causas se relacionan con los problemas hallados (figura 5).

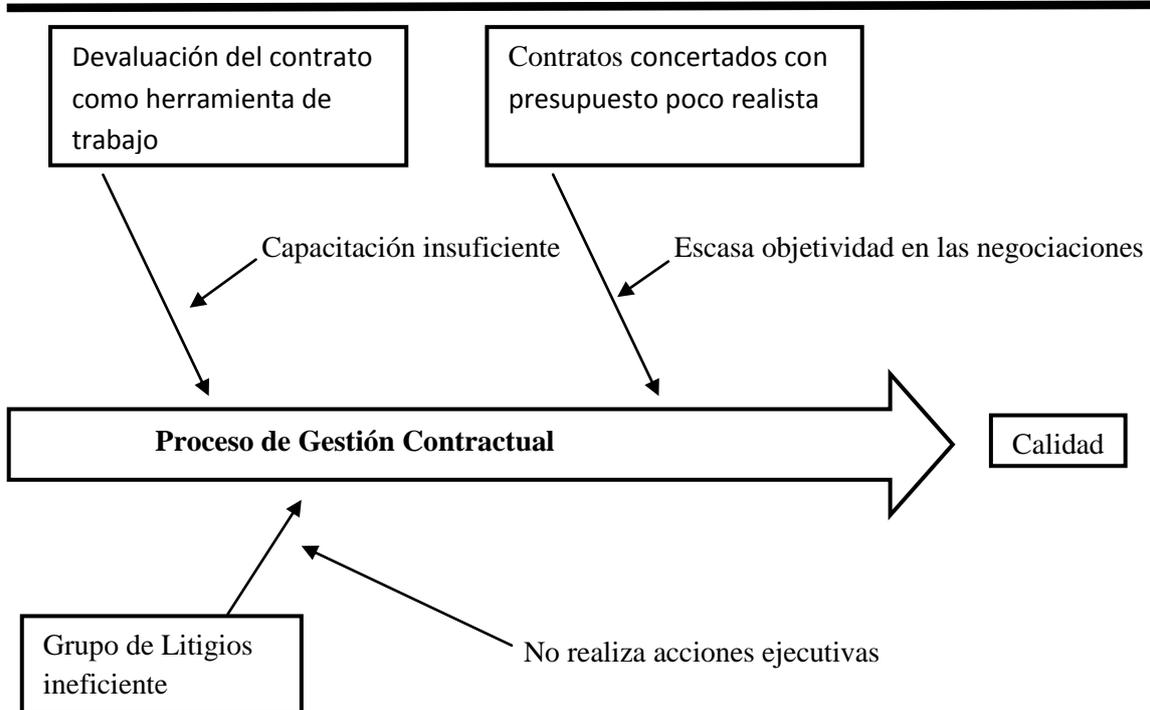


Figura 5: Diagrama de Ishikawa obtenido a partir del procedimiento aplicado

El diagnóstico de la calidad del Proceso de Gestión Contractual en el Grupo Empresarial de la Construcción de Santiago de Cuba permite a la organización realizar un conjunto de acciones con el objetivo de solucionar los problemas atacando las causas:

1. Aumentar las acciones de capacitación al personal relacionado con la gestión contractual.
2. Analizar en las negociaciones precontractuales los informes de los estudios de factibilidad realizados, el presupuesto y el costo de ejecución del contrato.
3. Las resoluciones emitidas por el Grupo de Litigios deben tener carácter vinculante para las partes sometidas a este.
4. El Grupo de Litigios debe implementar mecanismos que le permitan verificar la ejecución de las resoluciones que emita para la solución de los conflictos contractuales.

Conclusiones

1. *Con la aplicación de las técnicas de gestión de la calidad de manera sistematizada se logra la implementación de un procedimiento para el diagnóstico de la calidad del Proceso de Gestión Contractual.*
2. *Mediante la aplicación del procedimiento presentado se ha logrado diagnosticar la calidad de la Gestión Contractual en el Grupo Empresarial de la Construcción.*
3. *El procedimiento aplicado demuestra que la concertación de los contratos en el Grupo Empresarial de la Construcción no constituye una herramienta de trabajo por lo que se requiere de mayor preparación del personal en relación al contenido del contrato que se ejecuta. Se deben realizar acciones de negociación más objetivas para la concertación de los contratos y el Grupo de Litigio requiere de mayor fuerza ejecutiva para accionar ante los incumplimientos.*
4. *Con los resultados obtenidos se conocen las deficiencias, sus causas y se pueden emprender acciones con el objetivo de mejorar el Proceso de la Gestión Contractual en la entidad objeto de estudio.*
5. *Este procedimiento es aplicable al Proceso de Gestión Contractual de cualquier organización o entidad.*

Referencias bibliográficas

1. Blanco, Alberto. (1948). *Curso de obligaciones y contratos en el derecho civil español*. (Tomo II, 2ª Edición). La Habana, Cuba.
2. Butler, C.T. (2007). "On conflict and consensus". Recuperado el 8 noviembre del 2014, de <http://www.wandreilagh.org/consensus.pdf>
3. Colectivo de Autores. (2005). *Temas de gestión de la calidad. Centro de estudios turísticos*. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
4. Diehl, Michael y Stroebe, Wolfgang. (1987). "Productivity Loss in Brainstorming Groups: Toward the Solution of a Riddle". *Journal of Personality and Social Psychology*: 53, (3), p. 497-509. 1987. Recuperado el 12 de septiembre de 2014, de <http://www.apa.org/pubs/journals/psp/>

5. Rodríguez Gonzales, E.; Muñoz Diaz, M. (1999). *Gestión de la calidad*. Taller Internacional sobre Calidad y Desarrollo Qualitas. La Habana, Cuba.
6. Ministerio de Justicia. (1987). Ley No. 59 Código Civil Cubano.
7. Ministerio de Justicia. (2012). Decreto Ley No. 304 “De la contratación económica”, en vigor desde el 27 de enero de 2013.
8. Ministerio de Justicia. (2012). Decreto No. 310 "De los tipos de contratos", en vigor desde el 27 de enero de 2013.
9. Ministerio de Justicia. (2002). Resolución No. 44, “Metodología para la elaboración del Dictamen Legal de un Caso o Asunto”.
10. Normas ISO 9000-2005 “Sistema de gestión de la calidad., Fundamentos y Vocabulario. (NC ISO 9001-2008. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos).