

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**FORMULACIÓN DE UN MODELO DE CONTRATACIÓN PARA LA
ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN UNA FÁBRICA DE
CEMENTO**

Presentado por
ING. JOSE DANIEL CHACON MEDINA

Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
ING. ALVARO LATORRE

Caracas, Abril 2.006

RECONOCIMIENTOS

Sobre todas las cosas quiero dar las gracias a DIOS por permitirme alcanzar este anhelado objetivo en mi carrera profesional, quien me da fuerzas en todo momento para llegar donde me propongo ir.

Gracias quiero dar a mis padres y hermanos por siempre estar allí con su incondicional apoyo.

Un reconocimiento especial quiero hacer al Profesor Ing. Álvaro Latorre, quien me oriento a lo largo del desarrollo de este proyecto como tutor, dándome su asesoría y conocimientos para realizar este trabajo.

A todos los demás profesores que de una u otra manera contribuyeron en mi formación a lo largo de mis estudios de post-grado.

José Daniel Chacón Medina.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	ii
CAPITULO I – Propuesta de Trabajo	
Planteamiento y delimitación del Problema.....	10
Justificación del Proyecto.....	10
Objetivos del Proyecto.....	11
Marco Metodológico.....	12
El Método de Investigación.....	12
Población y Muestra.....	13
El Instrumento de recolección de la data.....	14
Procedimiento de recolección de la data.....	14
Procedimiento de análisis de la data.....	14
CAPITULO II – Marco Conceptual	
Definición de Proyecto.....	16
Definición de Contrato.....	16
Procesos de la Gerencia de Proyectos.....	16
Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos.....	17
Fases de Contratación en la Gerencia de Proyectos.....	18
Fase de Pre-contratación.....	20
Fase de Contratación.....	26
Fase de Administración del Contrato.....	31
Fase de Cierre del Contrato.....	37
Partes de un Contrato.....	40
Incentivos en Contratos.....	44
Tipos de Acuerdos o Convenios.....	45

	Pág.
CAPITULO III – Aspectos Organizacionales	
Historia.....	47
Visión.....	47
Misión.....	47
Política de Calidad.....	47
Política de Seguridad e Higiene.....	47
Departamento de Adquisiciones y Suministros.....	48
CAPITULO IV – Desarrollo del Proyecto	
Situación actual del proceso de contratación.....	50
Planeación de la Investigación.....	50
Recolección de la data.....	52
Clasificación y análisis de la data.....	53
Informe de la situación actual.....	56
Mejores Prácticas de Contratación.....	63
Mejores Prácticas en General.....	64
Mejores Prácticas por fases.....	70
Propuestas para la contratación de bienes y servicios.....	84
CAPITULO V – Resultados	
Resultados del trabajo.....	95
CAPITULO VI – Evaluación	
Evaluación del trabajo.....	99
CAPITULO VII – Conclusiones y Recomendaciones	
Conclusiones.....	102
Recomendaciones.....	103
ANEXOS.....	105
BIBLIOGRAFIA.....	116

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1. Población y Muestra.....	13
Figura 2.1. Descripción general de la gestión de las Adquisiciones del Proyecto.....	19
Figura 2.2. Riesgos según el tipo de contrato.....	24
Figura 3.1. Organigrama del departamento de Adquisiciones.....	48
Figura 4.1. Análisis de los renglones.....	86
Tabla 4.1. Resumen de las entrevistas.....	54

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO:
FORMULACIÓN DE UN MODELO DE CONTRATACIÓN PARA LA
ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN UNA FÁBRICA DE
CEMENTO

ASESOR:
ING. ALVARO LATORRE

PRESENTADO POR:
ING. JOSE DANIEL CHACON MEDINA

Abril 2.006

RESUMEN

El presente trabajo plantea los resultados de una propuesta para mejorar los procesos de contratación de bienes y servicios en una fábrica de cemento. En el caso de la adquisición de bienes, se concreta la elaboración de estrategias de contratación dependiendo del tipo de artículo que se desea adquirir. Por otro lado, en la contratación de servicios se plantea la aplicación de mejores prácticas implementadas por otras empresas a nivel mundial, buscando la estandarización en los procedimientos que se llevan a cabo en la fábrica. El estudio se centro en el departamento de Adquisición y Suministros de la fábrica de cemento y el proyecto se realizó en tres fases: a.) La fase diagnóstica, donde se identificó el proceso actual de adquisición de bienes y servicios, detectando los principales puntos de mejora; b.) La fase de identificación de mejores prácticas de contratación que son aplicadas a nivel mundial por organizaciones exitosas y; c.) La fase de elaboración de la propuesta, donde se plantean estrategias de contratación para los distintos servicios y tipos de artículos que son requeridos en la empresa, tomando como base las mejores prácticas de contratación identificadas previamente. Con este trabajo se ha querido contribuir con el proceso de estandarización de los procesos de contratación, aportando con la propuesta elementos que permitan tener un mayor control en todos los procedimientos administrativos que son llevados a cabo en el área de contratación.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la fábrica de cemento se está viendo en la necesidad de optimizar todas las contrataciones, lo cual implica que se requiere efectuar cambios en la forma actual de hacerlo. Esto es debido a que agentes externos obligan a la empresa a obtener mejores negociaciones con los mismos recursos con que dispone, en otras palabras, lo que la empresa busca es aumentar la productividad en el departamento de Adquisiciones y Suministros para ser más competitiva en el mercado Venezolano.

Este proyecto que propone un *modelo de contratación para la adquisición de bienes y servicios*, tiene gran importancia ya que plantea una metodología de trabajo a seguir en el Departamento de Adquisiciones y Suministros de la Planta Cementera, lo cual puede considerarse un punto estratégico para la empresa. Por otro lado, es un proyecto que permitirá realizar mejores negociaciones con los proveedores de bienes y servicios, ya que los procedimientos estarán claramente definidos y generará un estándar para todos los procesos de contratación.

El trabajo está dividido en siete capítulos, y en el primero de ellos se efectuó la propuesta de trabajo, es decir, allí se encuentra el planteamiento y delimitación del problema, la justificación del proyecto, los objetivos y el marco metodológico. En el capítulo II se encuentra plasmado el marco conceptual del proyecto, presentando una serie de definiciones de los términos más importantes para el proyecto; adicionalmente, se encuentra todo lo referente al proceso de contratación en sus cuatro fases, según lo plantea el PMBOK. En cuanto a los aspectos organizacionales como visión, misión, historia de la empresa, entre otras, se encuentra definido en el capítulo III. Por su parte, el desarrollo del proyecto se encuentra sub-dividido en tres fases dentro del capítulo IV; la fase No. 1 o fase diagnóstica, donde

se identificó el proceso actual de adquisición de bienes y servicios, detectando los principales puntos de mejora a considerar en la propuesta; la fase No. 2 o fase de identificación de mejores prácticas de contratación que son aplicadas a nivel mundial por organizaciones exitosas y; la fase No. 3 o fase de elaboración de la propuesta, donde se plantean estrategias de contratación para los distintos servicios y tipos de artículos que son requeridos en la empresa, tomando como base las mejores prácticas de contratación y los puntos de mejora identificados previamente. El capítulo V presenta los resultados del proyecto, y entre los principales logros en el desarrollo de este trabajo se pueden mencionar los siguientes: a) Se identificó la forma actual de contratación, de la cual se pudo extraer los puntos débiles objeto de mejora en este trabajo. En base a ello, se realizó todas las propuestas que permitieron establecer la propuesta para un nuevo modelo de contratación. b) Se propuso una serie de mejores prácticas de contratación para todos los procesos de contratación de la gestión de adquisiciones. Estas mejores prácticas están definidas para todas las fases de la Gestión de Adquisiciones del Proyecto. c) Se estableció estrategias para los distintos renglones de compra que se manejan en la empresa, con la finalidad de optimizar el reabastecimiento. Esto se realizó tanto para la adquisición de bienes como para la contratación de servicios, proponiendo estrategias de compra para el primer caso, y estandarizando los procedimientos para el segundo caso. d) Se estableció diversos formatos para la contratación de servicios, los cuales proponen estandarización del proceso. El capítulo VI refleja la evaluación del proyecto, para el cual se considera un cumplimiento total de lo planteado en los objetivos. Basta con revisar que todos los objetivos específicos se cumplieron en su totalidad para demostrar que el objetivo macro fue alcanzado, ya que estos son parte del objetivo general planteado. Por ultimo, el capítulo VII presenta las conclusiones y recomendaciones de este proyecto.

CAPÍTULO I

1.1. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACION DEL PROBLEMA

Actualmente, en la fábrica de cemento, las contrataciones están requiriendo mejoras en las negociaciones que permitan optimizar los recursos con los que cuenta, y para ello se requiere establecer procedimientos que garanticen el éxito en las contrataciones, sin embargo, ¿El hecho de tener un nuevo Modelo de Contratación para la adquisición de bienes y servicios contribuirá de alguna forma a estandarizar los procedimientos y a aumentar el control de los procesos de contratación en la fabrica de cemento?

Este trabajo se desarrolla bajo el método de Investigación y Desarrollo, por lo cual podemos definir lo siguiente:

a. La Necesidad:

- ✓ Estandarizar los procesos de Contratación.
- ✓ Aumentar el control sobre los procesos de contratación.
- ✓ Establecer estrategias de contratación

b. Producto, servicio o aplicación:

- ✓ Propuesta de un modelo de contratación de bienes y servicios.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto de elaboración de la propuesta de contratación de obras y servicios estará enfocado hacia el departamento de compras de una fábrica de cementos. Dicho departamento de compras no posee actualmente documento alguno que permita establecer de forma escrita los procedimientos de contratación. Hoy en día la fábrica de cementos tiene la necesidad de aumentar el control en la contratación de obras y servicios, además de requerir una estandarización en los métodos empleados para ello, por lo que se tiene planteado proponer un modelo de contratación que le permita a la empresa cubrir sus necesidades primordiales en esta área. Por lo tanto, Investigación y Desarrollo será

la metodología a aplicar para este proyecto donde se plantea una necesidad y un producto o servicio.

La realización de este proyecto tiene gran importancia ya que generará una metodología de trabajo a seguir en el Departamento de Compras de la Planta Cementera, lo cual puede considerarse un punto estratégico para la empresa. Por otro lado, es un proyecto que permitirá realizar mejores negociaciones con los proveedores de servicios, ya que todos los procedimientos estarán claramente descritos lo que generará un estándar para todos los procesos de contratación. La no realización de este proyecto traerá como consecuencia el hecho de que se seguirán haciendo las cosas de la manera actual, agregándole a ello que puede seguirse incurriendo en costos que pudieran ser minimizados mediante la implementación de esta propuesta de contratación que plantea mejores prácticas de contratación implementadas por grandes empresas a nivel mundial.

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1. Objetivo General

Proponer un modelo de contratación para la adquisición de bienes y servicios en una fábrica de cemento.

1.3.2. Objetivos Específicos

1.3.2.1. Determinar la Situación Actual del Proceso de Contratación.

1.3.2.2. Realizar informe con Mejores Prácticas de Contratación.

1.3.2.3. Fusionar las Mejores Prácticas con la forma actual de contratación, para proponer un nuevo proceso.

1.4. MARCO METODOLOGICO

1.4.1. El método de Investigación:

El método de investigación que se empleará en este proyecto es el de *Investigación y Desarrollo*. El proyecto estará enfocado hacia el departamento de compras de una fábrica de cementos. Dentro de los pasos contemplados para lograr los objetivos tenemos:

1.4.1.1. Fase 1: Realizar una evaluación sobre la situación actual del proceso de contratación de obras y servicios.

1.4.1.1.1. *Paso 1:* Planificación del método de recolección de la data.

1.4.1.1.2. *Paso 2:* Recolección de la data.

1.4.1.1.3. *Paso 3:* Clasificación y Análisis de la data recopilada.

1.4.1.1.4. Hito: Informe de la Situación Actual del Proceso de Contratación.

1.4.1.2. Fase 2: Búsqueda de Mejores Prácticas en el área de contratación.

1.4.1.2.1. *Paso 1:* Consultar Manuales de otras empresas (Benchmarking).

1.4.1.2.2. *Paso 2:* Consultar la Ley de Licitaciones Venezolana.

1.4.1.2.3. *Paso 3:* Seleccionar la información según las necesidades de la empresa.

1.4.1.2.4. Hito: Informe con propuestas de Mejores Prácticas de Contratación.

1.4.1.3. Fase 3: Elaboración de la propuesta de Contratación.

4.1.1.1.1. *Paso 1:* Complementar la situación actual con la metodología propuesta.

4.1.1.1.2. *Paso 2:* Realizar la fusión de los procedimientos actuales con los propuestos.

4.1.1.1.3. *Paso 3:* Organizar la información recopilada según los procesos de contratación.

4.1.1.1.4. Hito: Fusión de Mejores Prácticas con el procedimiento actual de contratación.

1.4.2. Población y muestra:

En lo que respecta a la población y muestra donde se recopilaran los datos se puede observar lo siguiente:



Figura 1.1. Población y muestra

En el gráfico anterior se puede observar que la población y muestra que será considerada para el desarrollo de este trabajo es el Departamento de Adquisiciones y Suministros de la fabrica de cemento, integrado por todos los empleados que allí laboran, los cuales suman un total de cuatro (04) personas.

1.4.3. Los Instrumentos de Recolección de los datos:

En lo que respecta a la los instrumentos de recopilación de los datos se plantea realizarlo mediante entrevistas a todos los empleados del departamento de Adquisición y Suministros de la fábrica de cemento.

1.4.4. Procedimiento de Recolección de los datos:

Para la recolección de la información se debe contar con el instrumento previamente señalado, para que luego mediante citas establecidas para cada uno de los integrantes del departamento se proceda a realizar la entrevista que permitirá ir recopilando la información de cada trabajador del departamento.

Luego, una vez entrevistados todos los empleados del departamento, se procederá a clasificar y a analizar la información recopilada.

1.4.5. Procedimiento de Análisis de los datos:

Para el análisis de la información se construirá una tabla que contendrá las preguntas del instrumento por el lado de las filas, mientras que por el lado de las columnas se tendrá numerado del 1 al 4, representando cada uno de los empleados del departamento. La tabla será llenada según lo respondido por cada entrevistado a cada una de las preguntas realizadas.

Posteriormente que se construya la tabla, se procederá a realizar un informe sobre las respuestas, indicando de forma unificada la manera actual de contratación que se emplea en la fábrica. Adicionalmente, a cada respuesta se indicará la acción recomendada en caso de ser necesario.

CAPÍTULO II

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Definición de Proyecto

Un proyecto, como bien lo define el PMBOK, es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos del PMBOK® Project Management Institute. Tercera Edición. Pennsylvania, 2004. ISBN: 1-930699-73-5). Esto significa que los proyectos se definen para ser llevados a cabo en un tiempo determinado y finito, nacidos de una necesidad específica que delimita su alcance, y son únicos pues cada proyecto tendrá características, dificultades, resultados y riesgos distintos aunque conceptualmente se trate de un mismo producto o servicio.

2.2. Definición de Contrato

Una definición de contrato, la cual será la que se manejará en este trabajo, puede ser la siguiente según cita textual, Latorre (2005):

Un contrato es un acuerdo entre una o más partes, para la realización de una obra, actividad o servicio específico, requerido por la Gerencia de Proyectos, en el cual el Contratado se compromete a ejecutar la actividad, obra o a prestar el servicio, bajo unos términos y condiciones establecidos para tal fin, a cambio de un pago y el ente contratante debe cumplir con el pago de acuerdo a lo establecido entre las partes (p. 2).

2.3. Procesos de la Gerencia de Proyectos

La gerencia de un proyecto recurre a los mismos procesos de la gerencia operacional (Planificación, ejecución y control), pero por su carácter de temporalidad tiene además un proceso de iniciación y uno de cierre. Esto quiere decir que en la gerencia de proyectos se

llevan a cabo cinco procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre.

2.4. Áreas del Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

Las áreas de conocimiento a las que se hacen mención, son los conocimientos y prácticas de la gerencia de proyectos en términos de los procesos que la componen. Estas son nueve y se describen muy brevemente a continuación, de acuerdo a lo establecido en el PMBOK¹:

- 2.4.1. Gestión de la Integración: se refiere a los procesos requeridos para asegurar que los diversos elementos del proyecto sean coordinados apropiadamente.
- 2.4.2. Gestión del Alcance: se refiere a los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto exitosamente.
- 2.4.3. Gestión de Tiempos: se refiere a los procesos requeridos para asegurar que el proyecto se complete en el tiempo especificado.
- 2.4.4. Gestión de Costos: se refiere a los procesos requeridos para asegurar que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado.
- 2.4.5. Gestión de la Calidad: se refiere a los procesos requeridos para asegurar que el proyecto va a satisfacer las necesidades para las cuales ha sido emprendido.
- 2.4.6. Gestión del Recurso Humano: describe los procesos requeridos para hacer el uso más efectivo de las personas involucradas en el proyecto.

¹ *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*. Project Management Institute. Tercera Edición. Pennsylvania, 2004. ISBN: 1-930699-73-5.

- 2.4.7. Gestión de las Comunicaciones: describe los procesos requeridos para asegurar que la generación, recolección, distribución, almacenamiento y destino final de la información del proyecto se realice en tiempo y forma.
- 2.4.8. Gestión del Riesgo: describe los procesos relativos a la identificación, análisis y respuesta a los riesgos del proyecto.
- 2.4.9. Gestión de las Adquisiciones: describe los procesos requeridos para adquirir y/o contratar obras, bienes y servicios desde fuera de la organización ejecutante.

2.5. Fases de la Contratación en la Gerencia de Proyectos

Las organizaciones, bien sea funcionales o de proyectos, normalmente identifican cuatro fases en los procesos de contratación. Estas fases suelen recibir los nombres de: *PREPARACIÓN, CONTRATACIÓN, ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO* y *CIERRE*.

Por otra parte, el PMI (*Project Management Institute*) ubica a la Gestión de las Adquisiciones inmersa en cuatro procesos: *PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN, CONTROL* y *CIERRE*.

En la figura siguiente se muestra la visión general de todos los procesos de la gestión de las adquisiciones de un proyecto, según el PMBOK



Figura 2.1. Descripción General de la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

2.5.1. Fase de Preparación o Precontratación

La fase de preparación, también llamada con mucha frecuencia fase de precontratación, es la etapa en la que se define el alcance de las obras, bienes y/o servicios necesarios para llevar a cabo el proyecto. Incluye la preparación de las especificaciones, la estrategia de contratación, selección de la forma de contratación y selección del tipo de Contrato.

La fase de preparación nace con una necesidad específica de contratar algo que no pueda o no convenga hacer con esfuerzo propio. En esta etapa, el equipo de proyecto debe preparar toda la información relevante relacionada con el alcance, especificaciones, detalles y actividades asociadas a las obras, bienes y/o servicios que se pretendan contratar.

Las obras, bienes y/o servicios a contratar pueden visualizarse como un sub-proyecto del proyecto en cuestión. Es por esta razón que se requiere definir su alcance, indicando todo lo que debe incluir, y sólo lo que debe incluir, para satisfacer la necesidad planteada. Las especificaciones se refieren a características funcionales, técnicas y/o de desempeño que debe tener obligatoriamente esa obra, bien o servicio para satisfacer el requerimiento. Al igual que todo proyecto, también deben definirse las actividades necesarias, relaciones de prelación, tiempos estimados, cronograma, entre otros.

Esta información es de suma importancia ya que formará parte del pliego de licitación, y es además el insumo para realizar el estimado de costos interno, o presupuesto base, que servirá de

parámetro de referencia al momento de evaluar las ofertas recibidas en los casos en que se lleve a cabo una licitación general o selectiva. Cabe destacar que el presupuesto base debe permanecer confidencial hasta el momento de la apertura de las ofertas recibidas por parte de los participantes en el proceso licitatorio.

Una vez que se ha elaborado el presupuesto base, se debe verificar la disponibilidad presupuestaria para poder atender los compromisos que se deriven del Contrato que se pretenda celebrar.

En esta etapa de preparación se debe definir la estrategia de contratación más conveniente para el Ente Contratante. Esto puede ser, por ejemplo, seleccionar entre las alternativas de contratar en modalidad IPC (Ingeniería, Procura y Construcción), IPGC (Ingeniería, Procura, Gerencia y Construcción), Contratos Llave en Mano, entre otros.

Finalmente, en esta fase se decide que tipo de Contrato se utilizará. Los contratos se clasifican en función al objeto del mismo y la forma de pago, tal como se explica a continuación.

Según el objeto, los contratos pueden ser para ejecución de trabajos (ingeniería, construcción, mantenimiento, perforación, etc.), para prestación de servicios (personal, profesionales, asistencia técnica, etc.), para adquisición de bienes (procura de materiales, piezas, equipos, etc.) ó de naturaleza mixta.

Según la forma de pago, o método de compensación, los contratos pueden ser de suma global, precio unitario, costo más incentivo, costos reembolsables, mixtos, entre otros. Estos contratos pueden incluir incentivos y/o penalizaciones aplicables bajo ciertas situaciones previamente identificadas.

2.5.1.1. Contratos Suma Global: Son contratos donde el contratista se compromete a ejecutar el proyecto por un monto fijo de dinero, corriendo por tanto con todo el riesgo de sobrepasarse de su presupuesto. Estas situaciones tienen la desventaja que un contratista en peligro de sobrecostos, pueda intentar *sacrificar* el desempeño del proyecto por ahorrar gastos.

2.5.1.2. Contratos Precio Unitario: En este caso el contratista recibe su pago según una tarifa *prefijada*, calculada para el consumo de cada unidad de producto o servicio, corriendo por tanto con el riesgo financiero, mientras el contratante asume el riesgo del *alcance* al cancelar multiplicando las unidades requeridas en el proyecto por la tarifa aceptada. Este tipo de contratos es uno de los más usados en los proyectos ejecutados en nuestro país, ya que permite separar el riesgo país de las ineficiencias del contratista.

2.5.1.3. Contratos Costo más Incentivo: Es un contrato donde el contratante se compromete a cubrir con todos los costos del proyecto, pero el estipendio del contratista está diseñado en función de los costos finales, con el objeto de fomentar el ahorro. En ésta situación el contratista comparte los riesgos del proyecto, estableciéndose un estipendio mínimo, un máximo, y un intervalo donde ambos comparten los beneficios.

- 2.5.1.4. *Contratos Costos Reembolsables*: Este es un caso en el que conociéndose el alcance general del trabajo, no es posible determinar en detalle las especificaciones del mismo, por lo cual no se puede estimar un precio razonable.
- 2.5.1.5. *Contratos Costo más porcentaje*: En este caso el ente contratante corre con todo el riesgo del proyecto, al cancelarle al contratista todos los gastos en que éste incurra, usualmente cuando éste pasa la relación de desembolsos, y los honorarios según un porcentaje de los mismos costos. Es un contrato inusual, ya que puede incitar al contratista a incurrir en gastos excesivos para aumentar sus cobros.
- 2.5.1.6. *Costo más Estipendio Fijo*: En este caso, el ente contratante se compromete a cubrir todos los costos del proyecto y le asigna al contratista un monto fijo como su ganancia. Según este tipo de contrato, el contratista empieza a absorber parte del riesgo al comprar sus costos operativos, no imputables al proyecto, contra el estipendio prefijado. El problema de este tipo de contratos es el posible atractivo del monto de la ganancia en función del tiempo, lo que lleva a disputas sobre el problema de la terminación de la obra.
- 2.5.1.7. *Precio más Incentivo*: Representa un caso donde el contratista se compromete a ejecutar el proyecto a un monto fijo, por lo cual asume el riesgo mayor del contrato, sin embargo, recibe incentivos si cumple con ciertas metas de desempeño o tiempo preestablecidas.

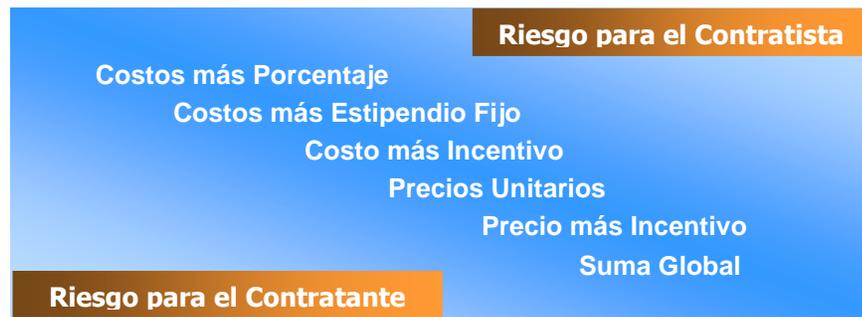


Figura 2.2. Riesgos según el tipo de Contrato

Algunas organizaciones, en la fase de precontratación, contemplan también la preparación de una matriz de evaluación que contiene los factores relevantes y los criterios que se emplearán para la evaluación de las ofertas recibidas de una licitación. En esta matriz se establecen los pesos de cada factor considerado, los rangos de calificación y el procedimiento de evaluación.

En resumen, la etapa de preparación representa el inicio del proceso de contratación. Es recomendable que se establezca una Comisión de Licitaciones integrada por un número impar de miembros honestos y de calificada competencia. Deben haber al menos especialistas en las áreas Jurídica, Técnica y Económica.

En esta primera fase, se abre el expediente de licitación, o archivo físico, en donde se documentará toda la información generada durante el proceso de contratación.

En el proceso de **Planificación de las Compras y Adquisiciones** se identifica qué necesidades del proyecto

deben satisfacerse comprando o adquiriendo fuera de la organización. Las salidas de este proceso (listadas a continuación) son homólogas a la definición del alcance, especificaciones, estrategia de contratación, forma de contratación y tipos de contratos; analizadas anteriormente

- ◆ *Plan de Gestión de las Adquisiciones*: este plan describe la forma en que serán gestionados los procesos de adquisición hasta el cierre del Contrato. Puede incluir la definición de los tipos de contratos a utilizar, quien preparará el presupuesto base, cómo se coordinarán las adquisiciones con otros proyectos simultáneos, cuáles son las fechas planificadas para los entregables de cada Contrato, qué instrucciones se proporcionarán a los proveedores de la obra, bien o servicio; cuál es la lista de posibles proveedores calificados (sí es el caso), entre otros.
- ◆ *Enunciado del Trabajo del Contrato*: se refiere al alcance de la obra, bien y/o servicio a contratar. Es una descripción detallada de la adquisición requerida, e incluye especificaciones, cantidades, niveles de calidad, datos de rendimiento y cualquier otro requisito que deba especificarse.
- ◆ *Decisiones de Fabricación Propia o Compra*: son decisiones documentadas acerca de qué productos, servicios o resultados del proyecto serán adquiridos o desarrollados por el mismo equipo de proyecto.
- ◆ *Cambios Solicitados*: son cambios que pudieran ser necesarios al plan de gestión del proyecto, debido a las decisiones tomadas en este proceso.

En el proceso de **Planificación de la Contratación** se preparan los documentos necesarios para respaldar los procesos de ejecución siguientes. Las salidas de este proceso (listadas a continuación) son homólogas a la definición de los criterios de evaluación y la apertura del expediente del proceso de contratación; analizadas anteriormente.

- ◆ *Documentos de la Adquisición*: son los documentos que se utilizarán luego para solicitar las ofertas de los potenciales proveedores, tales como la notificación de licitación, invitación a licitar, especificaciones a entregar a los proveedores, entre otros.
- ◆ *Criterios de Evaluación*: son los criterios a utilizar para evaluar las propuestas u ofertas recibidas en un proceso de licitación. Los criterios de evaluación pueden incluir costo total ofrecido, capacidad técnica, capacidad financiera, derechos de propiedad intelectual, derechos de propiedad exclusiva, entre otros.
- ◆ *Enunciado del Trabajo del Contrato (Actualizaciones)*: se refiere a modificaciones y/o actualizaciones del enunciado del bien, obra o servicio a contratar.

2.5.2. Fase de Contratación

La fase de contratación es la etapa donde se formula el Contrato. Se inicia con la solicitud, recepción y evaluación de las ofertas de acuerdo con los criterios ya establecidos en la etapa anterior. La etapa de contratación culmina con la firma del Contrato.

Esta etapa se inicia con la solicitud de las ofertas a los potenciales proveedores. Para ello, se publica la notificación de

apertura del proceso (llamado a licitación), o se envían las invitaciones a licitar, según sea el caso.

Para poder hacer un llamado o invitación a licitación, el Ente Contratante debe preparar antes el pliego de licitación contentivo de la información levantada en la etapa anterior en referencia al alcance, especificaciones, detalles y actividades asociadas a las obras, bienes y/o servicios a contratar. El pliego de licitación debe contener también el idioma en que deben presentarse las ofertas y otros documentos, instrucciones para aclarar y presentar las ofertas, moneda de las ofertas, los criterios de evaluación y calificación, plazos, formatos, entre otros.

La calidad y el detalle de la información del pliego de licitación son vitales para el éxito de esta etapa en donde se selecciona al proveedor. Esto es porque el pliego de licitación será el único parámetro de referencia que tendrá el oferente para comprender la naturaleza del trabajo, verificar su capacidad de participar o no en el proceso, y presentar su oferta.

Una vez que se ha realizado el llamado o la invitación al proceso de licitación, y los participantes tienen el pliego de licitación, se inicia el periodo de aclaratorias. Las aclaratorias deben ser conducidas por el Ente Contratante con todas las empresas participantes del proceso, y tienen como finalidad asegurar la comprensión del alcance y las condiciones de la licitación, así como familiarizar a los participantes con las condiciones del sitio donde se ejecutará la obra o servicio, en caso de que aplique. El Ente Contratante debe coordinar las preguntas y responder por igual a todos los participantes

involucrados a fin de garantizar la equidad y transparencia del proceso.

Los involucrados en el proceso deben notificar al Ente Contratante su voluntad de participar o no en la licitación. La entrega de las ofertas deberá apegarse a las instrucciones dadas en el pliego de licitación.

Una vez que se ha seleccionado al mejor oferente, se le otorga a éste una carta de Buena Pro indicándole que resultó ganador del proceso licitatorio. De igual forma debe notificarse a los oferentes descalificados, las razones por las cuales se ha tomado esa decisión

La notificación de Buena Pro no autoriza al oferente ganador a iniciar los trabajos o servicios hasta tanto no se haya firmado el Contrato entre las partes. Con la notificación de Buena Pro, normalmente se le solicita a la empresa ganadora que suministre la fianza de fiel cumplimiento, así como los seguros y garantías que apliquen. Una vez cumplidos todos los requisitos establecidos, se formula el Contrato y se firma entre las partes.

Si el participante adjudicado, por alguna razón no mantuviera su oferta, se negara a firmar el Contrato ó no entregara las fianzas, seguros y garantías necesarias; la Buena Pro debe ser entregada al segundo mejor oferente del proceso licitatorio. Esto aplica de igual manera en aquellos casos en que la Buena Pro haya sido anulada por haber suministrado información falsa.

La elaboración del Contrato es quizá la actividad más importante, el corazón del proceso de contratación. Lo fundamental que debe tener un Contrato es el objetivo (alcance) por el cual se suscribe, el plazo de ejecución (tiempo) y el precio del Contrato (costo). Todo esto se refiere a la oferta que aceptó el Ente Contratante. El resto de los elementos, también importantes, pueden ser la Cláusula de Gravosidad, Cláusula Penal, Pacto Arbitral, entre otras.

Así como cada proyecto es único, cada Contrato es particular y específico para cada situación. Lo recomendable es elaborar el Contrato minuciosamente para cada caso, por lo que los asesores legales juegan un papel importante en la definición de estos asuntos contractuales.

Finalmente, esta etapa de contratación culmina con la firma entre las partes del Contrato elaborado para los fines descritos en la etapa anterior.

En el proceso de Solicitud de Respuesta a Proveedores se obtienen las ofertas y propuestas de los potenciales proveedores del bien, obra o servicio a contratar para el proyecto. Las salidas de este proceso (listadas a continuación) son homólogas al llamado o invitación a licitar, la elaboración del pliego de licitación y la elaboración de las ofertas por parte de los participantes; analizadas anteriormente.

- ♦ *Lista de Proveedores Calificados*: es la lista de proveedores calificados, incluyendo aquellos a los que se le solicite que presenten una propuesta o presupuesto.

- ♦ *Paquete de Documentos de la Adquisición:* es la solicitud formal que prepara el Ente Contratante para los potenciales proveedores, sobre la cual estos últimos preparan una oferta para los bienes, obras o servicios solicitados definidos en la Documentación de Adquisición (salida del proceso de Planificación de la Contratación). Esto equivale al pliego de licitación.
- ♦ *Propuestas:* son las ofertas formales preparadas por los proveedores participantes en el proceso, en función a los requisitos establecidos en los Documentos de la Adquisición. En ellas cada proveedor especifica su capacidad y disposición para suministrar los bienes, obras o servicios requeridos.

En el proceso de Selección de Proveedores se reciben las ofertas, se evalúan para seleccionar al más calificado y finalmente se celebra un Contrato entre las partes. Las salidas de este proceso (listadas a continuación) son homólogas a la recepción y evaluación de las ofertas, selección del oferente idóneo con base a los criterios previamente establecidos y la elaboración del Contrato:

- ♦ *Proveedores Seleccionados:* son aquellos considerados que están dentro de un rango competitivo basándose en el resultado de la evaluación realizada a las ofertas recibidas.
- ♦ *Contrato:* es el acuerdo legal vinculante entre las partes en virtud del cual el proveedor se obliga a entregar los bienes, obras o servicios convenidos, y el Ente Contratante se obliga a pagar por tales entregas. El Contrato incluye el enunciado del trabajo, el cronograma, los roles y responsabilidades, los precios y forma de pago, entre otros.

- ◆ *Plan de Gestión del Contrato*: se refiere al plan para administrar el Contrato mientras esté vigente en función a lo establecido dentro del mismo, que incluye seguimiento a los entregables, al rendimiento acordado, a la documentación, entre otros.
- ◆ *Disponibilidad de Recursos*: se refiere a la disponibilidad de los recursos en tiempo y cantidad durante el proyecto.
- ◆ *Plan de Gestión de las Adquisiciones (Actualizaciones)*: es la actualización que corresponda al Plan de Gestión de las Adquisiciones elaborado durante el proceso de Planificación de Compras y Adquisiciones.
- ◆ *Cambios Solicitados*: el proceso de selección de proveedores puede generar cambios en el plan de gestión del proyecto, como por ejemplo en el cronograma. Estos cambios se procesan para su revisión y disposición a través del control integrado de cambios.

2.5.3. Fase de Administración del Contrato

En esta fase se llevan a cabo todos los mecanismos de seguimiento y control del desarrollo del Contrato, medición de avance físico y financiero, elaboración, entrega y recepción de los bienes y/o servicios contratados, detección de inconformidades y cambios de alcance, así como resolución de conflictos.

Esta fase se inicia una vez que el Contrato es firmado y termina con la conclusión de la obra, bien o servicio previamente contratado. En la Administración del Contrato se vela porque, tanto el Contratista como el Ente Contratante, cumplan con lo establecido en el Contrato. Esto indica que cada parte

involucrada en el Contrato, ejercerá este proceso por separado en resguardo de sus intereses.

Para poder Administrar un Contrato, es de vital importancia conocer y entender perfectamente el Contrato suscrito entre las partes. El Contrato es el documento medular, cuyos términos y condiciones debe dominar, en especial, el Administrador de Contratos.

Una vez firmado el Contrato, suele ser de gran utilidad realizar una “reunión de arranque” en la que participe el Ente Contratante y el Contratista, para alinearse con relación a la ejecución del Contrato, y definir roles y responsabilidades. De esta manera, el Contratista conocerá a la persona que fungirá como Administrador de Contratos, a los que recibirán los entregables e inspeccionarán los trabajos o servicios realizados, entre otras cosas. Esta reunión también puede aprovecharse para indicar y aclarar determinados requisitos administrativos, laborales y de seguridad que eventualmente deba cumplir el Contratista.

El Contratista iniciará la ejecución física de los trabajos o servicios de acuerdo con el cronograma de eventos y el alcance indicado en el Contrato. El Ente Contratante debe verificar el progreso físico de la ejecución del trabajo o servicio a través de pruebas periódicas o inspecciones, incluyendo el cumplimiento de cualquier otro requisito previamente establecido, como por ejemplo aspectos de seguridad. En esta etapa el Administrador del Contrato también controla el avance del trabajo o servicio para asegurar el cumplimiento por parte del Contratista de las

obligaciones contractuales, y reportar cualquier desviación observada en cantidad, calidad u otro.

Durante las inspecciones del estado de la ejecución, se puede rechazar, objetar y exigir la rectificación de cualquier material, trabajo o servicio defectuoso, que no esté acorde con las especificaciones y términos del Contrato.

Según como se haya especificado en el Contrato, con cada hito de entrega o en función a determinado avance ejecutado, el Ente Contratante y el Administrador del Contrato aprobarán los pagos correspondientes a los bienes, obras o servicios realizados. Para ello el Contratista prepara una Valuación de su trabajo, la cual debe ser validada y aprobada tanto por el Ente Contratante (avance físico) como por el Administrador del Contrato (avance financiero y cumplimiento de obligaciones contractuales) para que pueda ser procesada. La Valuación, validada, firmada y aprobada es el documento que utilizará el Contratista para poder facturar el trabajo correspondiente a esa Valuación. Un analista de cuentas por pagar recibe la Valuación y la Factura, y con ello procesa el pago.

Este proceso de Valuaciones se repetirá durante la vigencia del Contrato, tantas veces como se haya establecido en el mismo, hasta la entrega final de la obra, bienes o servicios.

En esta etapa, al igual que en las anteriores, se deben guardar los archivos con la información relacionada al Contrato y mantener un registro actualizado y completo del estado del

mismo, con los documentos emitidos y evidencias de cumplimiento.

Un aspecto relevante de esta fase es la evaluación del rendimiento del Contratista basándose en el cumplimiento de lo establecido en el Contrato, lo cual es evidencia de su competencia o incompetencia. Esta evaluación de rendimiento pasa a formar parte del registro que podrá usarse como referencia para posibles futuras contrataciones con la misma empresa.

Durante la ejecución del Contrato puede surgir la necesidad de realizar cambios justificados en el mismo. Todos los cambios que se pretendan implantar al Contrato deben ser valorados, entendidos y aprobados por las partes. Existen varias formas de implantar los cambios en el Contrato, como por ejemplo:

- ◆ Orden de Cambio: es un documento legal que define el acuerdo y aceptación entre las partes para modificar el alcance del Contrato. Las órdenes de cambio no se utilizan para modificar términos o condiciones del contrato tales como revisión de precios, vigencia, partidas, etc.
- ◆ Enmienda: es un documento legal que define el acuerdo y aceptación entre las partes para realizar modificaciones significativas en el Contrato referidos a términos y condiciones, precios, adición de nuevas partidas, cambio de hitos, modificación de plazos de tiempo, entre otros.

Estos documentos legales, firmados por las partes, se anexan al Contrato y pasan a ser partes constitutivas del mismo. Los

cambios al Contrato pueden realizarse siempre y cuando éste esté vigente.

En esta etapa, durante la ejecución de los trabajos o servicios contratados, pueden surgir situaciones de conflicto entre las partes como reclamos formales o disputas. La sana resolución de los conflictos dependerá en gran medida de la capacidad de negociación de una de las partes involucradas. Lo primero que debe hacerse es agotar todos los esfuerzos razonables para resolver el conflicto a través de conversaciones legítimas entre las partes que busquen satisfacer los intereses de ambos, seleccionar la mejor opción, lograr el compromiso de las partes y mejorar las relaciones.

Si no es posible resolver el conflicto a través de la negociación, se recurre al arbitraje en donde se activa la participación de los asesores legales del Ente Contratante y del Contratista. El arbitraje será realizado de la forma en que se haya especificado dentro del Contrato, bien sea con una *Cláusula de Pacto Arbitral* regida por la Ley de Arbitraje Comercial ó con la *Ley Aplicable, Jurisdicción y Domicilio Especial* a través de tribunales.

Durante el manejo del conflicto es posible que se haga necesario activar los seguros, garantías y fianzas; en caso de proceder con acciones legales referidas a las obligaciones del Contratista.

En condiciones normales, esta etapa culmina con la conclusión de la obra, bien o servicio contratado, lo cual permitirá procesar

la Valuación Final e iniciar la Etapa de Cierre. Sin embargo, puede presentarse en esta etapa la finalización anticipada del Contrato, bien sea por justa causa, conveniencia o incumplimiento.

En el proceso de Administración del Contrato se asegura que el rendimiento del Proveedor cumpla con los requisitos contractuales y que el Contratante actúe igualmente conforme a los requisitos del Contrato. Uno de los aspectos clave de la Administración de Contratos en proyectos grandes con varios proveedores, es gestionar las interfases entre los diversos proveedores. Básicamente en este proceso se dirige y gestiona la ejecución de las actividades del Contrato, se informa de los rendimientos, se realizan controles de calidad, se realiza control integrado de cambios, seguimiento y control de los pagos a proveedores, entre otros.

Las salidas de este proceso (listadas a continuación) son homólogas al seguimiento y control del proyecto, mediciones de avance físico y financiero, y cambios en el Contrato; analizadas anteriormente

- ◆ *Documentación del Contrato*: se refiere a toda la documentación de respaldo del proceso de contratación incluyendo el Contrato, los cambios efectuados al mismo, informes de rendimiento, facturas, registros de pago, resultados de inspecciones, información técnica desarrollada por el proveedor, entre otros.
- ◆ *Cambios Solicitados*: son los cambios justificados que se han realizado al Contrato, los cuales pueden afectar o no al

plan integrado del proyecto. Estos cambios se procesan a través del control integrado de cambios del proyecto.

- ♦ *Acciones Correctivas Recomendadas*: es cualquier acción que deba realizarse para hacer que el proveedor cumpla con los términos del contrato.
- ♦ *Activos de los Procesos de la Organización (Actualizaciones)*: son todas las correspondencias entre el Contratante y el Proveedor, las solicitudes de pago y documentación de las evaluaciones parciales de seguimiento al trabajo o servicio realizado por el proveedor.
- ♦ *Plan de Gestión del Proyecto (Actualizaciones)*: se refiere al plan de gestión de las adquisiciones y el plan de gestión del contrato actualizado con los cambios realizados al Contrato.

2.5.4. Fase de Cierre

En esta fase se hace entrega formal de los bienes, obras o servicios contratados, se cierran las partidas del Contrato y se elabora el reporte de cierre del proceso así como las lecciones aprendidas.

Esta etapa comienza una vez que se ha concluido la obra, bien o servicio contratado. El Contratista debe hacer entrega formal del mismo incluyendo toda la documentación requerida tal como planos, manuales, informes, etc. El Ente Contratante por su lado debe asegurar y validar la culminación de las actividades y verificar el cumplimiento de todos los requisitos legales, financieros, laborales y de seguridad; para proceder con el cierre administrativo del Contrato.

El cierre del Contrato también puede ocurrir por conveniencia acordada entre las partes, o por incumplimiento, en cuyo caso se procedería según lo establecido en el Contrato y las leyes vigentes que rigen la materia. El incumplimiento puede ser voluntario o involuntario. El último es originado por causas imprevistas o no imputables al Contratista ocurridas después de la firma del Contrato, que pueden ser: Caso Fortuito o Fuerza Mayor, Hecho del Tercero, Hecho del Príncipe, Hecho del Acreedor, Pérdida de la Cosa Debida, Culpa de la Víctima.

La etapa de cierre es el momento propicio para que el Ente Contratante realice la evaluación final de actuación del Contratista, en función al seguimiento y evaluaciones realizadas durante la etapa de Administración del Contrato. Esta evaluación final tiene como objetivo calificar el desempeño del Contratista, incluyendo el cumplimiento que dio éste a los requerimientos administrativos, laborales y de seguridad que hayan sido previamente establecidos. Los elementos resaltantes que deben ser evaluados son el desempeño, calidad, tiempo de entrega, eficiencia y adherencia a los aspectos del contrato.

Al haberse cumplido con la entrega de toda la documentación y siempre que los trabajos o servicios hayan concluido, el Ente Contratante podrá emitir un certificado de aceptación provisional, con el que se inician los periodos de garantía.

En esta etapa también se prepara el Reporte de Cierre del Contrato, en el cual se deja registro "*post mortem*" de cierta información relevante relativa al Contrato, tal como: Descripción

del trabajo, fechas de inicio y terminación, precios, cronograma del trabajo plan y real, enmiendas y órdenes de cambio procesadas, fianzas y retenciones realizadas, listado de productos y documentos entregados por la Contratista, entre otros. Las lecciones aprendidas generadas son parte importante del proceso de contratación, y deben ser documentadas también para que sirvan de insumo para proyectos futuros.

Una vez completados los periodos de garantía y fianzas del trabajo o servicio, se prepara un acta de aceptación final, en la que ambas partes manifiestan el cierre y finiquito definitivo del Contrato celebrado.

Es posible que hayan quedado reclamaciones sin resolver, las cuales pueden quedar sujetas a litigio después del cierre del Contrato.

En el proceso de Cierre del Contrato se verifica que todo el trabajo y los productos entregables contratados han sido aceptables y acordes a las especificaciones. De igual forma este proceso incluye la actualización de los archivos y registros de información histórica que servirá de base para futuros contratos o proyectos. Este proceso considera también la finalización anticipada del Contrato por acuerdo mutuo entre las partes o por incumplimiento.

Las salidas del proceso (listadas a continuación) son homólogas a las actas de aceptación, reporte de cierre del Contrato y lecciones aprendidas:

- ◆ *Contratos Cerrados*: se refiere a la notificación formal y por escrito, aceptada por ambas partes, en la que se da por concluido en Contrato una vez cubiertos todos los requisitos y especificaciones establecidas en el mismo.
- ◆ *Activos de los Procesos de la Organización (Actualizaciones)*: son los archivos generados del contrato en donde se registra la documentación generada, inclusive el Contrato cerrado para su incorporación a los archivos del proyecto; es también la documentación de aceptación del trabajo o servicio realizado, y finalmente el análisis de lecciones aprendidas y recomendaciones para la mejora de procesos futuros.

2.6. Partes de un Contrato

2.6.1. Objeto del Contrato (Alcance del Contrato)

El alcance y las especificaciones de la obra, bienes o servicios a ejecutar, se indicarían en un anexo al contrato, cuyo contenido se indica a continuación:

- 2.6.1.1. Alcance de la obra, bienes o servicios y especificaciones para el contrato.
- 2.6.1.2. Definición de términos.
- 2.6.1.3. Alcance de la obra, bienes o servicios para el contratista.
- 2.6.1.4. Planos y especificaciones aprobados para construcción.
- 2.6.1.5. Alcance de la obra, bienes o servicios para el ente contratante (beneficiario de la obra, de los bienes o de los servicios)
- 2.6.1.6. Programa para la ejecución – entrega de la obra, bienes o servicios.

- 2.6.1.7. Permisos, licencias y derecho de paso.
- 2.6.1.8. Confidencialidad.
- 2.6.1.9. Acceso a la Obra.
- 2.6.1.10. Inspección y control de calidad.
- 2.6.1.11. Pruebas, aceptación de la obra, bienes o servicios.
- 2.6.1.12. Informes.

2.6.2. Plazo de ejecución

El plazo de ejecución de la obra, bienes o servicios a ejecutar, se indicarían en un anexo al contrato.

2.6.3. Precio Contractual o Precio del Contrato

El precio de la obra, bienes o servicios a ejecutar, se indicarían en un anexo al contrato.

2.6.4. Pagos parciales del precio del contrato

Las Facturas o Valuaciones: La forma parcial de pagos (montos, términos, retenciones, facturas objetadas, etc., de la obra, bienes o servicios a ejecutar) se indicarían tanto en esta cláusula como en un anexo al contrato.

2.6.5. Modificaciones o Trabajos Adicionales. Cláusula de ajuste del precio por inflación.

2.6.6. Atención Médica

Esta cláusula contempla la atención médica de empleados, obreros y familiares. Adicionalmente se debe tomar en cuenta la certificación de salud de obreros y empleados de la contratista.

2.6.7. Provisión de materiales, maquinarias, equipos y herramientas para la obra o servicio

Se indicará tanto en esta cláusula como en un anexo al contrato, lo relativo a los materiales, equipos y herramientas, entre otros, a ser suministrados por una de las partes o por ambas. Responsabilidad de las partes por los daños y perjuicios causados a terceros.

2.6.8. Lugar de la obra o servicio, o lugar de entrega de los bienes.

2.6.9. Ingeniero - Representante

Profesional que se indicará en uno de los anexos al contrato, el cual es una persona designada por el beneficiario de la obra o servicio y quien fungiría durante la ejecución del objeto contractual, como representante de esa parte beneficiaria del contrato.

2.6.10. Pacto Arbitral

Forma o procedimiento destinado a resolver a través de amigables componedores, conflictos, dudas o reclamaciones derivadas de la interpretación, dudas y ejecución del contrato.

2.6.11. Cláusula Penal

Indemnización prevista a favor de la parte beneficiaria de la obra o servicio, la cual procederá su aplicación cuando por causas imputables a la parte ejecutora, usualmente conocida como El Contratista, no entregue la obra o preste el servicio (a satisfacción del beneficiario) al vencimiento del término contractual o plazo de ejecución del contrato. Dicha indemnización se incluiría en un anexo al contrato.

2.6.12. Seguros y Pólizas

2.6.12.1. Póliza de Responsabilidad Civil General.

2.6.12.2. Póliza de Responsabilidad Civil de Vehículos.

2.6.12.3. Póliza de Responsabilidad Patronal.

2.6.12.4. Pólizas de Seguros Adicionales contra daños o pérdidas de materiales, equipos, estructuras.

2.6.13. Fianzas

2.6.13.1. Fianza de Fiel Cumplimiento.

2.6.13.2. Fianza de Anticipo.

2.6.13.3. Fianza Laboral.

2.6.13.4. Retenciones Sustitutivas.

2.6.14. Avisos

Se refiere a la forma, modo o medios que utilizarían las partes, para comunicarse o transmitirse información en conexión con los múltiples asuntos derivados de la ejecución del contrato.

2.6.15. Ley Aplicable, Jurisdicción y Domicilio Especial

Concierno por una parte, a la legislación que deberá regir la interpretación del contrato, así como también esta cláusula prevé, la jurisdicción y domicilio donde se ventilaran los procesos judiciales que surgieren como consecuencia de violación o incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por las partes (de incluirse, ésta cláusula reemplazaría la de Pacto Arbitral)

2.6.16. Otras Cláusulas Relevantes

2.6.16.1. Suspensión de la Obra, Servicio o Procura.

- 2.6.16.2. Terminación del Contrato.
- 2.6.16.3. Gratificaciones y Conflictos de Intereses.
- 2.6.16.4. Normas de Seguridad y terminación del contrato por incumplimiento de dichas normas.
- 2.6.16.5. Cumplimiento de las disposiciones contenidas en las leyes nacionales.
- 2.6.16.6. Indemnización por causa de litigios laborales y de cualquier otro tipo.
- 2.6.16.7. Patentes, marcas, licencias, derechos de autor de origen nacional o foráneo.
- 2.6.16.8. Retención de parte del precio del contrato por causa de embargos u obligaciones pendientes a favor del beneficiario de la obra, servicio o procura (Cláusula Compensatoria)
- 2.6.16.9. Mantenimiento de las garantías – fianzas.
- 2.6.16.10. Cesión del contrato o de créditos a favor del contratista.
- 2.6.16.11. Personalidad jurídica de la contratista.
- 2.6.16.12. Responsabilidad profesional del contratista.
- 2.6.16.13. Derechos de Auditoria.

2.7. Incentivos en Contratos

Los contratos que tienen incentivos proporcionan un mejor desempeño en la ejecución del proyecto por parte del contratista debido a que sabe que sus ganancias son superiores. Una de las formas de establecer los incentivos es con una relación de costos de las actividades, mientras que otra alternativa es relacionarlo con un porcentaje de las ganancias producto de la operatividad de las instalaciones por cada día de operación. Mientras más rápido

terminen las instalaciones, mayores ganancias percibirán los inversionistas.

Es muy importante tomar en cuenta que el contratista por obtener buenos incentivos puede descuidar la calidad, el cumplimiento de las especificaciones, y las normas de seguridad durante la ejecución del proyecto; para ello es necesario protegerse con cláusulas de penalización, bien sea por retrasos en la entrega o por incumplimiento de las especificaciones y normas.

2.8. Tipos de Acuerdos o Convenios

2.8.1. Alianzas estratégicas.

2.8.2. Ingeniería, Procura y Construcción (I.P.C.) – Llave en Mano.

2.8.3. Outsourcing.

2.8.4. Asociaciones Joint Ventures/Partening.

2.8.5. Built, Lease and Transfer (B.L.T.)

2.8.6. Built, Own and Transfer (B.O.T.)

2.8.7. Built, Own and Operate (B.O.O.)

CAPÍTULO III

3. Aspectos Organizacionales

3.1 Historia:

La fábrica de cementos fue constituida en el mes de Noviembre del año 1.944. Posteriormente en el mes de Agosto del año 1.994, fue adquirida por un grupo francés líder mundial en el sector de materiales de Construcción.

3.2 Visión:

Ser el líder nacional de los materiales de construcción y unidad referencia del grupo al que pertenece.

3.3 Misión:

Anticiparse a las necesidades de sus clientes con productos y servicios de la mejor calidad y al mejor costo.

3.4 Política de Calidad:

La calidad, principal argumento al servicio de la competitividad, tiene como objeto la satisfacción de nuestros clientes, ofreciendo un producto que responda a las necesidades específicas del mercado, a un costo óptimo.

3.5 Política de Seguridad e Higiene:

Es política de las empresas que conforman el grupo, implementar condiciones de Higiene y Seguridad que promuevan el bienestar físico de todos sus trabajadores. El logro de este compromiso es un objetivo prioritario del nivel supervisorio, así como una responsabilidad individual y colectiva de todos los trabajadores y contratistas.

3.6 Departamento de Adquisiciones y Suministros

En la actualidad el departamento de Adquisiciones y Suministros esta conformado de la siguiente manera

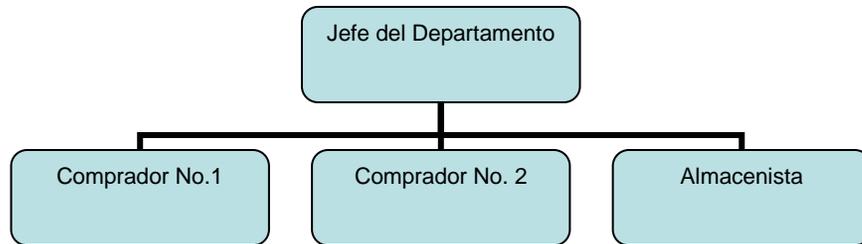


Figura No. 3.1. Organigrama del Departamento de Adquisiciones

El Almacenista cubre las funciones de recibir toda la mercancía que ingresa a las instalaciones de la fábrica, y debe garantizar que todo sea recibido en las condiciones correctas según las especificaciones del material solicitado. Adicionalmente, éste debe despachar todos los materiales y/o repuestos que soliciten los clientes internos de la organización.

Por su parte, los compradores deben garantizar que la fábrica tendrá en sus almacenes todos los repuestos, equipos y suministros necesarios para satisfacer los requerimientos de los clientes internos de la empresa. Adicionalmente deben efectuar el proceso de contratación de obras y servicios requeridos por las distintas unidades que conforman la organización.

CAPÍTULO IV

4. Desarrollo del Proyecto

4.1. Situación Actual del Proceso de Contratación

Tal como se comento en el Capítulo I de este trabajo, se aplicaran una serie de entrevistas al personal del departamento de adquisiciones y suministros de la fábrica de cementos, con la finalidad de lograr recabar la información necesaria para proceder a realizar un análisis y tener una visión de la forma en que se esta realizando en la actualidad el proceso de contratación de obras, servicios y procura de bienes.

4.1.1. Planeación de la Investigación

4.1.1.1. Fuentes de Información

4.1.1.1.1. Datos Secundarios:

Los datos secundarios utilizados en el desarrollo de la investigación son los siguientes:

- Normas y procedimientos Internos del Departamento de Adquisiciones y Suministros.

4.1.1.1.2. Datos Primarios:

La fuente a utilizar para la obtención de estos datos por medio de entrevistas es:

- Información del personal que labora en el Departamento de Compras.

4.1.1.2. Método para obtener los datos Primarios

El método escogido para la recopilación de datos es la entrevista personal, lo que permite obtener la información para alcanzar los objetivos planteados. La

entrevista se diseñó para ser aplicada al personal que labora en el departamento de compras de la empresa.

El instrumento diseñado consiste de una serie de preguntas relacionadas con la forma de contratación empleada en el departamento, las cuales son todas preguntas de tipo abierta, donde los entrevistados pueden expresar libremente sus opiniones e ideas.

A continuación se presentan las preguntas que constituyen el instrumento empleado durante el proceso de entrevistas al personal del departamento de adquisiciones y suministros de la fábrica de cemento:

1. ¿Existe un manual de contratación de obras y servicios?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de contratación?
3. ¿Existe alguna política de reabastecimiento?
4. ¿Qué tipo de renglones son comprados?
5. ¿Se realiza algún tipo de suministro estratégico para esos renglones?
6. ¿Cuántas empresas como mínimo deben participar en el proceso de selección?
7. ¿Está establecido algún procedimiento para invitar a participar a las empresas contratistas en un proceso de licitación?
8. ¿Está establecido algún procedimiento para otorgar la buena pro a la empresa seleccionada para ejecutar los trabajos y/o servicios?

9. ¿Existe algún criterio para la evaluación de las ofertas de los participantes en el proceso de contratación?
10. ¿Existe algún procedimiento para notificar a los participantes que no fueron beneficiados con la buena pro?
11. ¿Qué tipo de condiciones le son exigidas a la empresa que le sea otorgada la buena pro?
12. ¿Se realizan anticipos a la firma del contrato? ¿En que porcentaje?
13. ¿Existe algún tipo de penalidad para el contratista que no cumpla con lo indicado en el contrato?
14. ¿Existe algún tipo de documento para realizar el Acta de Inicio y el Acta de Cierre del contrato?
15. ¿De que forma se realiza la administración del contrato?
16. ¿Se lleva un archivo con las lecciones aprendidas tras cerrar los contratos?
17. ¿Se califican a las contratistas una vez finalizado el contrato?

4.1.2. Recolección de la Información

Una vez diseñado el instrumento con el cual realizar las entrevistas, se procedió a establecer citas para efectuar la entrevista a cada empleado del departamento de Adquisiciones y Suministros de la fábrica de cemento, las cuales se realizaron de forma individual, con la finalidad de que la opinión de alguno de los miembros no influyera sobre el resto del grupo.

4.1.3. Clasificación y Análisis de la Información

Luego de haber realizado las entrevistas y de haber recabado toda la información necesaria para determinar la situación actual en la que se efectúa la contratación en la fábrica de cemento, se procedió a clasificar y a analizar las respuestas de los empleados del departamento que fueron entrevistados.

Para observar las respuestas y las acciones recomendadas a cada una de las preguntas de la entrevista, se muestra a continuación el siguiente cuadro resumen:

PREGUNTAS	RESPUESTAS				ACCION RECOMENDADA
	Empleado No. 1	Empleado No. 2	Empleado No. 3	Empleado No. 4	
¿Existe un manual de contratación de obras y servicios?	No existe	No, solo algunos procedimientos del departamento	No existe	No existe	Establecer de manera formal un manual para las contrataciones de bienes y servicios.
¿Cómo se realiza el proceso de contratación?	Se solicitan tres cotizaciones y se escoge el mejor precio.	Se solicitan tres cotizaciones.	Dependiendo del monto se solicita una, dos o tres cotizaciones como mínimo	Se solicita una, dos o tres cotizaciones como mínimo	Revisar y optimizar
¿Existe alguna política de reabastecimiento?	Si, mediante el software de gestión JDEdwards	El reabastecimiento se maneja a través del sistema informático	Las reposiciones son indicadas por el sistema	El sistema informático indica cuando efectuar el reabastecimiento.	Revisar y optimizar
¿Qué tipo de renglones son comprados?	Repuestos, Suministros, Materias Primas, Combustibles, Servicios	Repuestos, Suministros, Materias Primas, Combustibles, Servicios	Repuestos, Suministros, Materias Primas, Combustibles, Servicios	Repuestos, Suministros, Materias Primas, Combustibles, Servicios	Establecer políticas de compra según el tipo de renglón
¿Se realiza algún tipo de suministro estratégico para esos renglones?	Si, pero no de una manera formal o declarada	Solo para algunos renglones	Realmente poco se aplica	Solo para algunos renglones	Revisar y optimizar
¿Cuántas empresas como mínimo deben participar en el proceso de selección?	Dependiendo del monto se exige entre una y tres empresas	Según el monto va desde una a tres empresas	Existe una tabla que regula la cantidad de empresas a participar y va desde una a tres empresas según el monto	Entre una y tres empresas según el monto del servicio o bien a adquirir	Revisar y optimizar
¿Está establecido algún procedimiento para invitar a participar a las empresas contratistas en un proceso de licitación?	No, solo se pide una oferta mediante email o teléfono	Actualmente no se tiene establecido ningún procedimiento para ello	No, solo se les solicita la cotización con las cantidades de obra a ejecutar	Solo se solicita cotización con el alcance del trabajo a realizar	Definir el procedimiento y presentarlo a la gerencia para su aprobación
¿Esta establecido algún procedimiento para otorgar la buena pro a la empresa seleccionada para ejecutar los trabajos y/o servicios?	No, solo se emite la orden de compra o de servicio	No, solo se notifica al entregársele la orden de compra o de servicio	No, no existe, solo se notifica con la orden	No, solo se le entrega la respectiva orden de compra o servicio	Definir el procedimiento y presentarlo a la gerencia para su aprobación
¿Existe algún criterio para la evaluación de las ofertas de los participantes en el proceso de contratación?	Principalmente se evalúa la oferta económica.	La mayoría de las veces se evalúa es el precio ofertado	Se evalúa el tiempo de entrega/ejecución además del precio ofertado	El criterio para evaluar las ofertas es principalmente económico	Revisar y optimizar

¿Existe algún procedimiento para notificar a los participantes que no fueron beneficiados con la buena pro?	No, no existe	No, los demás solo son notificados verbalmente	No existe ningún procedimiento	No, solo son notificados verbalmente	Definir el procedimiento y presentarlo a la gerencia para su aprobación
¿Qué tipo de condiciones le son exigidas a la empresa que le sea otorgada la buena pro?	Fianzas y seguros	Fianzas y Seguros	Fianzas y seguros	Fianzas y Seguros	Revisar y optimizar
¿Se realizan anticipos a la firma del contrato? ¿En que porcentaje?	En caso de requerirlo en contratista. Máximo 30%	Solo con un máximo de 30%	Si, pero con un máximo de 30%	Si, pero con un máximo de 30%	Revisar y optimizar
¿Existe algún tipo de penalidad para el contratista que no cumpla con lo indicado en el contrato?	Si, se tienen cláusulas de penalidad por retrasos en el tiempo de entrega	Si, se tienen cláusulas de penalidad por retrasos en el tiempo de entrega	Si, se tienen cláusulas de penalidad por retrasos en el tiempo de entrega	Si, se tienen cláusulas de penalidad por retrasos en el tiempo de entrega	Revisar y optimizar
¿Existe algún tipo de documento para realizar el Acta de Inicio y el Acta de Cierre del contrato?	Si, se tiene un formato que se emplea para dar por concluido los trabajos	Si, se tiene un formato que se emplea para dar por concluido los trabajos	Si, se tiene un formato que se emplea para dar por concluido los trabajos	Si, se tiene un formato que se emplea para dar por concluido los trabajos	Revisar y optimizar
¿De que forma se realiza la administración del contrato?	Principalmente se hace mediante el supervisor de la empresa, el cual informa el avance	El supervisor de la obra informa el avance	El supervisor de la obra informa el avance	El supervisor de la obra informa el avance	Definir el procedimiento y presentarlo a la gerencia para su aprobación
¿Se lleva un archivo con las lecciones aprendidas tras cerrar los contratos?	No, esto no se lleva a cabo	No, esto no se lleva a cabo	No, esto no se lleva a cabo	No, esto no se lleva a cabo	Definir el procedimiento y presentarlo a la gerencia para su aprobación
¿Se califican a las contratistas una vez finalizado el contrato?	No, esto no se lleva a cabo	No, esto no se lleva a cabo	No, esto no se lleva a cabo	No, esto no se lleva a cabo	Definir el procedimiento y presentarlo a la gerencia para su aprobación

Tabla No. 4.1. Resumen de las entrevistas

4.1.4. Informe de la Situación actual de Contratación

Una vez recopilada la información sobre la forma actual de contratación, y luego de clasificarla y analizarla se obtuvo los siguientes resultados:

Pregunta No. 1: ¿Existe un manual de contratación de obras y servicios?

Todas las personas entrevistadas respondieron que en la actualidad solo tienen como referencia algunos procedimientos internos del departamento de Adquisiciones y Suministros, pero que no tienen establecido de manera formal un manual de contrataciones de obras y servicios.

En vista de ello, se recomienda que se realice una propuesta de un Manual de Contratación de obras y servicios, y que sea presentada a la gerencia con la finalidad de obtener la aprobación formal de la misma.

Pregunta No. 2: ¿Cómo se realiza el proceso de contratación?

El departamento solicitante envía al departamento de compras, todos los detalles del servicio requerido, junto con sus respectivas cantidades de obra. Posteriormente, el departamento de compras procede a solicitar al menos tres cotizaciones a diferentes empresas, y selecciona a la que presente la mejor oferta económica. El departamento solicitante por lo general evalúa la parte técnica de la oferta.

Pregunta No. 3: ¿Existe alguna política de reabastecimiento?

El departamento solicitante envía al departamento de compras, la información del artículo que requiere mantener en stock del almacén. Allí mismo debe indicar cuales serán las cantidades

máximas y mínimas que se deben tener en inventario. Posteriormente estas serán monitoreadas por el sistema informático que dará las alertas de reposición.

En este caso se presenta como acción recomendada revisar y optimizar las políticas actuales de reabastecimiento (Ver apartado No. 4.3.2)

Pregunta No. 4: ¿Qué tipo de renglones son comprados?

En la actualidad se manejan compras de Repuestos de las maquinas y equipos que intervienen en el proceso productivo de la fábrica; Materias Primas que son empleadas en la fabricación del cemento; Combustibles que son requeridos por diversos equipos para operar adecuadamente; y Suministros de artículos de oficina, limpieza, entre otros. Adicionalmente se encuentra todo lo referente a la contratación de obras y servicios.

Se recomienda tomar acciones para establecer compras estratégicas por tipo de renglón (Ver apartado No. 4.3.2)

Pregunta No. 5: ¿Se realiza algún tipo de suministro estratégico para esos renglones?

Son pocos los artículos que en la actualidad se compran con suministros estratégicos, sin embargo, en la fábrica se está trabajando en función de ir buscando nuevas estrategias para los distintos renglones.

Como acción recomendada se plantea revisar y optimizar los suministros estratégicos actuales, y adicionalmente hacerlo para otros renglones que lo requieran (Ver apartado No. 4.3.2)

Pregunta No. 6: ¿Cuántas empresas como mínimo deben participar en el proceso de selección?

Se tiene establecido la cantidad de empresas a solicitar su oferta según el monto que se pretenda contratar:

- Monto menor a 500 US\$ requiere una sola cotización escrita
- Monto entre 501 US\$ a 1500 US\$ requiere dos cotizaciones escritas
- Monto mayor a 1500 US\$ requiere tres cotizaciones escritas

Se recomienda revisar y optimizar según el tipo de renglón a contratar o adquirir, ya que es importante estar seguros de que los montos establecidos para ello, vayan de acuerdo a la realidad y a las compras y servicios que se efectúen.

Pregunta No. 7: ¿Está establecido algún procedimiento para invitar a participar a las empresas contratistas en un proceso de licitación?

Actualmente no hay ningún procedimiento o formatos establecidos para invitar a licitar a las empresas contratistas. La manera en que se realiza es mediante envío de la solicitud de cotización vía email, vía fax o inclusive entrega personal de la información requerida para cotizar.

Como acción recomendada se plantea establecer de manera escrita un procedimiento con sus respectivos formatos para

invitar a presentar las ofertas por parte de las empresas contratistas (Ver apartado No. 4.3.3)

Pregunta No. 8: ¿Esta establecido algún procedimiento para otorgar la buena pro a la empresa seleccionada para ejecutar los trabajos y/o servicios?

Actualmente no hay ningún procedimiento o formatos establecidos para notificar y otorgar la buena pro a la empresa contratista seleccionada. La manera en que se realiza es mediante la notificación vía telefónica.

Como acción recomendada se plantea establecer de manera escrita un procedimiento con sus respectivos formatos para notificar a la empresa contratista que le será otorgada la buena pro (Ver apartado No. 4.3.3)

Pregunta No. 9: ¿Existe algún criterio para la evaluación de las ofertas de los participantes en el proceso de contratación?

Los criterios que se emplean para la evaluación de las ofertas son los siguientes:

- Monto de la oferta
- Tiempo de entrega/ejecución
- Condiciones de pago

Pregunta No. 10: ¿Existe algún procedimiento para notificar a los participantes que no fueron beneficiados con la buena pro?

Actualmente no hay ningún procedimiento o formatos establecidos para notificar a las empresas participantes que no fueron seleccionadas para otorgar la buena pro. La manera en que se realiza es mediante la notificación vía telefónica.

Como acción recomendada se plantea establecer de manera escrita un procedimiento con sus respectivos formatos para notificar a las empresas contratistas que no les fue otorgada la buena pro (Ver apartado No. 4.3.3)

Pregunta No. 11: ¿Qué tipo de condiciones le son exigidas a la empresa que le sea otorgada la buena pro?

Actualmente, no hay ningún procedimiento establecido para solicitar fianzas o garantías a las contratistas. La manera en que se realiza es mediante la solicitud de fianzas de anticipo y pólizas de seguro de los empleados, todos los empleados deben estar inscritos en el IVSS, sin embargo, no a todas las empresas se le solicitan las fianzas.

Como acción recomendada se plantea establecer un procedimiento donde se indiquen las garantías mínimas requeridas en cada uno de los servicios contratados, con la finalidad de estandarizarlo y garantizar que el contratista que reciba la buena pro responda por los trabajos que serán ejecutados (Ver apartado No. 4.3.4)

Pregunta No. 12: ¿Se realizan anticipos a la firma del contrato?
¿En que porcentaje?

Los anticipos son emitidos solo en caso de que la empresa contratista lo requiera, sin embargo, el mismo no deberá exceder del 30% del monto global del contrato. Esta es una política de la empresa.

Como acción recomendada se plantea establecer como norma que todo anticipo debe ser autorizado solo si el contratista consigna una fianza de anticipo por el monto solicitado (Ver apartado No. 4.3.4)

Pregunta No. 13: ¿Existe algún tipo de penalidad para el contratista que no cumpla con lo indicado en el contrato?

Si. Para la contratista que no cumpla con el tiempo de entrega pautado en el contrato, se tiene establecido una penalidad del 1% diario sobre el monto global de la obra o servicio, siempre y cuando se demuestre que el retraso sea por causas imputables a la contratista.

Pregunta No. 14: ¿Existe algún tipo de documento para realizar el Acta de Inicio y el Acta de Cierre del contrato?

Para dar inicio a los trabajos no se cuenta con ningún formato que pueda dejar constancia de la fecha de arranque de los trabajos, sin embargo, sí se cuenta con un formato para dar el cierre o finiquito de las obras o servicios.

Como acción recomendada se plantea establecer como norma que todo trabajo debe tener su respectiva acta de inicio y su respectiva acta de finalización o finiquito de los trabajos o servicios contratados (Ver apartado No. 4.3.3)

Pregunta No. 15: ¿De que forma se realiza la administración del contrato?

La administración del contrato no se esta llevando a cabo, es decir, no existe una persona encargada por parte del departamento de compras de revisar la ejecución del contrato

según la ejecución de la obra. Si existe un supervisor de obra por parte de la empresa, quien le hace seguimiento a los trabajos ejecutados por parte del contratista.

Como acción recomendada se plantea establecer un responsable a cada contrato, por parte del departamento de compras, para llevar a cabo la administración del mismo. Esta carga de trabajo se puede dividir entre la cantidad de compradores del departamento.

Pregunta No. 16: ¿Se lleva un archivo con las lecciones aprendidas tras cerrar los contratos?

No. Esta etapa de la contratación no esta siendo manejada, por lo que no hay manera de revisar lo sucedido en los diferentes contratos.

En base a ello, se recomienda diseñar un procedimiento que permita al departamento de compras llevar registros de los principales acontecimientos sucedidos a lo largo de la ejecución de cada uno de los contratos, con la finalidad de poder contar con una fuente de consulta para los contratos futuros.

Pregunta No. 17: ¿Se califican a las contratistas una vez finalizado el contrato?

No. Actualmente no se esta llevando a cabo una calificación de las empresas contratistas, por lo que no se puede determinar cual es la mejor en diferentes áreas en las que pudieran ser evaluadas.

Como acción recomendada se plantea establecer un procedimiento que permita a la fabrica de cemento, evaluar en los distintos aspectos – Calidad, Seguridad e Higiene, Tiempo de entrega, entre otros – a todas las empresas contratistas con la finalidad de tener un punto de comparación a la hora de asignarle algún contrato en el futuro, conociendo de esta forma las fortalezas y debilidades de cada una de ellas. (Ver apartado No. 4.3.3)

Resumiendo todo lo anteriormente dicho, se presenta a continuación los principales puntos débiles encontrados en la forma actual de contratación que se efectúa en la empresa:

- No existe formalmente definido un manual de contratación
- No se tienen convenios o alianzas estratégicas claramente definidas
- No existe un proceso formal para el proceso de licitación.
- No están claramente definidos los requisitos que se le exigen a la empresa que le es otorgada la Buena Pro.
- La administración del contrato no se esta llevando a cabo de una manera efectiva, y existe poco control en este proceso.
- Actualmente no se esta llevando a cabo el proceso de las lecciones aprendidas.
- No se esta realizando la calificación de las contratistas una vez terminan el contrato.
- No se realiza un presupuesto base para tener como referencia y comparar las ofertas recibidas.

4.2. Mejores Prácticas de Contratación

Se entiende por *mejores prácticas* a determinadas actividades que, de acuerdo a la experiencia compartida de varios actores y en muchos

casos generalizadas, son consideradas factores de éxito para un emprendimiento determinado.

En las secciones siguientes se abordarán algunas mejores prácticas que se han encontrado aplicables en general a todo el proceso de contratación, y que pueden ser de gran utilidad para mejorarlo.

4.2.1. Mejores Prácticas de Contratación en General

4.2.1.1. Estandarización del Proceso

La Contratación es un proceso extenso y delicado de manejar, sobre todo cuando es llevado a cabo por empresas o entes del estado que deben regirse por una serie de leyes de estricta observancia y cumplimiento. Inclusive en empresas privadas, donde los procedimientos no están sujetos a estas fuertes regulaciones, el proceso debe llevarse a cabo de manera transparente y auditable.

En función a esto, muchas empresas han definido estándares en sus procesos de contratación. Si bien es cierto que ningún proyecto es igual a otro, también lo es el hecho de que si se manejan lineamientos claros y específicos para los procesos de contratación, se lograrán resultados transparentes y con menos pérdida de tiempo.

Es una práctica común, en las grandes empresas del sector privado y en algunas pocas del sector público, la materialización de Manuales de Contratación que

dictan las normas y los estándares para estos procesos. Los Manuales de Contratación pueden llegar a ser muy extensos. Normalmente el alcance de este tipo de documentación incluye políticas, normas, linamientos y procedimientos que deben acatarse cuando se estén contratando bienes, obras o servicios con entes externos. Suele incluir también la definición de roles y responsabilidades de los involucrados con el proceso, así como los formatos establecidos para determinados documentos.

4.2.1.2. Formatos

Para facilitar los procesos de contratación, algunas empresas utilizan formatos estandarizados. Esto reduce significativamente los costos asociados al proceso, ya que se acortan los tiempos de procesamiento de información y, en consecuencia, se puede lograr obtener los resultados esperados de la contratación en el tiempo planeado. En proyectos el tiempo de la contratación puede ser un factor decisivo para el éxito del mismo. Dado que los procesos de contratación suelen ser extensos, cualquier práctica que permita ganar tiempo es considerada de suma importancia.

Los formatos estandarizados facilitan el trabajo, sirven de guía pues indican la información que deben incluir, minimizan los desperdicios de tiempo y permite que las personas se enfoquen en hacer el trabajo medular del

proceso de contratación, sin tener que detenerse por horas a diseñar cada uno de los documentos que se deben emitir durante las fases del proceso. Adicionalmente, su uso muestra un grado de uniformidad que normalmente se asocia a orden y planificación.

Debido a la complejidad del proceso de contratación, el levantamiento de formatos puede ser una actividad que tome tiempo considerable, sin embargo, vale la pena el esfuerzo debido a los beneficios que se obtienen a largo plazo.

4.2.1.3. Flujogramas

En función a lo complejo que puede tornarse el proceso de contratación, es altamente recomendable levantar Flujogramas detallados de las fases que sirvan de guía a los involucrados para seguir el proceso a través de sus fases.

Los Flujogramas son una representación gráfica, muy visual y resumida del Manual de Contratación. En ellos se describe la secuencia de las actividades que deben llevar a cabo los distintos actores del proceso, por lo que permite distinguir además los roles y responsabilidades de los involucrados. La estructura del Flujograma permite reseñar información importante, como por ejemplo, el nombre del formato que debe

utilizarse en un paso determinado o el procedimiento que debe ser consultado.

4.2.1.4. Listas de Verificación

Una Lista de Verificación es un documento que describe a un grupo de actividades o tareas que requieren ser validadas, y que dispone para ello de casillas que permiten registrar su realización. Constituyen una ayuda y referencia rápida al momento de hacer un trabajo determinado.

El uso de Listas de Verificación en los procesos de contratación es de gran utilidad para hacer seguimiento a las actividades de los mismos. Para lograr la mayor efectividad de la herramienta, éstas pueden diseñarse en función a las actividades que deben realizar los actores más resaltantes del proceso, como lo son por ejemplo el Analista de Contratos, el Revisor del bien, trabajo o servicio; y el Administrador del Contrato. A su vez, es conveniente separar las actividades por fases para tener un mejor control de las mismas.

Las Listas de Verificación completadas son luego incorporadas al archivo del Contrato como parte de la documentación de respaldo.

4.2.1.5. Especialistas Designados

En un proceso de contratación participan diversos actores, entre ellos Comisiones de Licitación, Estimadores de Costos, Analistas y Administradores de Contrato, Equipos de Evaluación de Ofertas, etc.

Aunque cada contrato puede responder al requerimiento de organizaciones o equipos de proyecto distintos, es una buena práctica tener especialistas previamente designados para cubrir ciertos roles clave del proceso de contratación. Algunas empresas cuentan con un Departamento de Contrataciones que tiene Analistas y Administradores de Contratos especialmente capacitados y en pleno conocimiento de las normas, políticas y regulaciones que rigen a los procesos de contratación. De igual forma, algunas empresas cuentan con Especialistas en Estimación de Costos, quienes son los encargados de realizar los presupuestos base (estimado de costos internos).

Al momento de iniciar un proceso de contratación, se crean equipos de trabajo en donde participan estos Especialistas junto a los Puntos Focales de la Organización Requisitora. Los Especialistas del Departamento de Contratación son hábiles en el proceso de contratación, mientras que la Organización Requisitora conoce con perfección las especificaciones y funcionalidades del bien, obra o servicio que se requiere contratar.

Esta práctica de trabajar con equipos conformados por especialistas previamente designados, facilita el desarrollo del proceso, evita traspiés y garantiza mayor transparencia en las actividades desarrolladas.

Algunas empresas privadas han adoptado la práctica de crear Equipos Internos de Apertura de Ofertas constituidos por representantes de Legal, Finanzas y otros departamentos, responsables de garantizar la transparencia en la apertura de los sobres con ofertas recibidos.

4.2.1.6. Sistemas de Información

Para facilitar el manejo y control de la información relacionada con los procesos de contratación, normalmente se utilizan herramientas tecnológicas como lo son los Sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*). Un ERP comúnmente utilizado y ampliamente conocido es el sistema SAP® a través del cual se controlan, entre otras cosas, los centros de costos cargados con los presupuestos de la empresa.

Otra herramienta tecnológica de gran utilidad es la Intranet de la empresa, en donde se suele colocar, a la disponibilidad de todos, cierta documentación relevante asociada a los procesos de contratación, tales como Manual de Contratación, Formatos, Flujogramas, Procedimientos, Políticas, y otros.

Finalmente, la automatización de los sistemas de información (archivos de contratos) juega un papel importante en la agilización de los procesos de contratación, pues asegura la disponibilidad de la información para los involucrados en el momento que se requiera, además de garantizar su perdurabilidad a través del tiempo. Este es el caso, por ejemplo, de las evaluaciones de desempeño de los contratistas, las cuales se convierten en letra muerta si quedan almacenadas en un archivo y no vuelven a ser consultadas para tomar futuras decisiones. Para ello, es recomendable utilizar plataformas tecnológicas de manejo de documentos electrónicos, que permiten almacenar data histórica, como lo es el caso de *Documentum®*.

4.2.2. Mejores Prácticas de Contratación por Fases

4.2.2.1. Mejores Prácticas en la fase de Contratación

4.2.2.1.1. Precalificación Técnica

Algunas empresas privadas llevan a cabo precalificaciones técnicas antes de invitar licitar. Este es un procedimiento en el que se define una lista larga de posibles oferentes durante la etapa de preparación, y luego ésta es filtrada a una lista corta a través de una precalificación técnica. La decisión de realizar una precalificación técnica se toma en la etapa de

preparación, aún cuando ésta se ejecuta durante la fase de contratación.

La precalificación técnica es una práctica que se utiliza para contrataciones de gran magnitud, en donde el tiempo que tome la contratación juega un factor fundamental y la empresa no puede darse el lujo de iniciar un proceso tan extenso y complejo sin tener la certeza de que los posibles oferentes tienen la capacidad de competir en la licitación para acometer la obra o servicio que se pretende contratar. Sólo puede ser realizada por empresas privadas, pues esta práctica no está sustentada por la ley. Esta precalificación tiene como objetivo verificar la capacidad técnica, disponibilidad de infraestructura, disponibilidad de equipos, aspectos de seguridad, estados financieros y otros, de las empresas seleccionadas en una lista larga; mediante cuestionarios, inspecciones y visitas para poder decidir si serán incluidos o no en el proceso de licitación.

4.2.2.1.2. Certificación en la Apertura de Ofertas

En los procesos de contratación realizados por empresas del estado, la Ley de Licitaciones indica que la apertura de las ofertas recibidas debe hacerse mediante un acto público en donde se certifique la transparencia del proceso.

Para garantizar la transparencia en procesos licitatorios privados, donde la apertura de los sobres es un procedimiento que define el Ente Contratante a su medida, es una práctica recomendable establecer un Equipo de Apertura de Ofertas en donde haya, como mínimo, representantes designados de las organizaciones de Legal, Finanzas, Organización Requisitora y Departamento de Contratación. Las personas designadas a este equipo están claramente definidas con sus respectivos suplentes. No se puede realizar ninguna apertura de ofertas sin la presencia del quórum mínimo definido para ello. Al momento de la apertura de las ofertas recibidas, incluyendo el sobre cerrado del presupuesto base sometido por el Estimador de Costos, cada uno de los miembros del equipo presentes colocan Firma, Fecha y Hora en las páginas de las ofertas abiertas, para indicar que esas hojas serán de ahora en adelante el único documento válido a evaluar.

Este procedimiento le da formalidad al proceso de apertura de ofertas, evita que se vuelva una práctica descontrolada y dificulta la inclusión de ofertas en destiempo o la omisión de ofertas recibidas.

4.2.2.1.3. Alianzas de Negocio

Para la empresa privada es de gran utilidad establecer ciertas alianzas de negocio con proveedores, sobretodo cuando se trata de adquisición de bienes (actividades de procura). Estas alianzas permiten sincronizar las cadenas de suministros de algunos proveedores con las necesidades del Ente Contratante, y así agilizar el proceso de contratación. En ocasiones esta práctica permite bajar costos y aumentar ganancias de forma significativa.

Esta práctica puede ser especialmente beneficiosa para determinados proyectos que requieren de suministros confiables en tiempos record, así como la disminución de los costos gracias al establecimiento de relaciones seguras. Sin embargo, esta transformación debe venir apoyada por una estrategia de fortalecimiento de las relaciones con los proveedores, pues la cadena de suministros será tan fuerte como las relaciones con los proveedores.

4.2.2.1.4. Diseño del Contrato

Tal como se mencionó anteriormente en el Capítulo II, todo Contrato debe contener, como mínimo, el objetivo (alcance) por el cual se

suscribe, el plazo de ejecución (tiempo) y el precio del Contrato (costo).

El diseño del Contrato es particular para cada caso, sin embargo, existen algunas cláusulas que se incluyen normalmente para dejar previsto todo lo que sea necesario en este documento y evitar sorpresas. Algunas de estas cláusulas se mencionan a continuación:

- ◆ *Cláusula de Gravosidad*, contempla qué hacer ante la incapacidad de cumplir con el Contrato debido a factores económicos, jurídicos, financieros, tecnológicos, entre otros.
- ◆ *Cláusula Penal*, prevé la penalización que se aplicará al Contratista (indemnización del Ente Contratante) por incumplimiento de los plazos de entrega.
- ◆ *Cláusulas de Incentivo*, contempla incentivos para el Contratista en caso de lograr ahorros importantes en tiempo y/o costos.
- ◆ *Pacto Arbitral*, indica que los conflictos se resolverán acudiendo a la Cámara de Comercio de la zona, excluyendo de esta manera a los Tribunales de la República y facilitando el proceso.
- ◆ *Cláusula de Confidencialidad*, a través de la cuál el Contratista se compromete a no divulgar, ni utilizar para sus propios fines,

información confidencial perteneciente a la Empresa Contratante.

- ♦ *Cláusula de Aceptación del Producto Final*, la cuál contempla la devolución y reemplazo sin costo adicional de aquellos productos que no cumplan con las normas especificadas.

4.2.2.2. Mejores Prácticas de la Fase de Administración del Contrato

4.2.2.2.1. Reunión de Alineación y Aclaratoria

Después de llevar a cabo la firma del Contrato, es una buena práctica realizar una Reunión de Alineación en la que participa el Ente Contratante y el Contratista. Esta reunión tiene como objetivo fundamental definir algunos roles y responsabilidades entre las partes. En esta reunión, el Contratista conoce y se alinea con el Administrador de Contratos, el Inspector de Obras o Servicios, entre otros, con quienes mantendrá contacto continuo durante la ejecución del Contrato.

En esta reunión también se indican y se aclaran determinados requisitos administrativos, laborales y de seguridad que debe cumplir el Contratista antes y durante la ejecución del Contrato.

4.2.2.2. Reuniones Periódicas

La realización de reuniones con cierta periodicidad, dependiendo del tipo de Contrato, tienen como objetivo revisar el desempeño parcial, el avance de la obra o servicio, controlar los costos y las entregas. Para ello se le solicita al Contratista la presentación de Informes de Rendimiento que pasan a formar parte del archivo de Contrato.

Estas reuniones permiten también realizar revisiones constantes del alcance planificado, y replanificar actividades en caso de ser necesario.

4.2.2.3. Listado de Hitos y Entregables por Fecha

Uno de los objetivos fundamentales de la etapa de Administración de Contratos es la de hacer seguimiento a la ejecución del Contrato a través de la validación del cumplimiento de Hitos y/o Entregables. Es una buena práctica, sobretodo para Contratos extensos y complejos, preparar una lista de control en donde se señalen todos los Hitos que deben cumplirse, así como la lista de los Entregables que deben recibirse en determinadas fechas y con ciertas especificaciones acordadas en el Contrato.

Aunque el Administrador del Contrato debe tener pleno conocimiento de todo lo escrito en el

mismo, este listado es una herramienta que resume de manera sencilla el acuerdo entre las partes, y que facilita el control de las actividades del Contratista.

4.2.2.2.4. Relaciones con el Contratista

Cuando el Ente Contratante crea buenas relaciones con el Contratista, se ve en ellos a compañeros y no simplemente a un proveedor. Esta diferencia puede significar un impacto profundo en la manera en que la empresa se comunica y trabaja con el Contratista, lo que en consecuencia afecta directamente la eficiencia y la rentabilidad. La necesidad de establecer “puentes” con el Contratista se traduce, entre otras cosas, en la necesidad de lograr mejores tiempos y mayor satisfacción entre las partes.

Las buenas relaciones con el Contratista permiten lograr mayor compromiso de éste último con la entrega de los bienes, obras o servicios conforme a la calidad y especificaciones acordadas en el Contrato. Adicionalmente, permiten minimizar la probabilidad e impacto de los conflictos entre las partes.

4.2.2.2.5. Documentación de Facturaciones y Pagos

Aún cuando los pagos realizados quedan registrados en los sistemas ERP (*Enterprise*

Resource Planning) como SAP, es una muy buena práctica documentar en el archivo físico del Contrato las copias de todas las valuaciones realizadas, copias de las facturas recibidas e impresión desde el sistema de los pagos efectuados. Esta documentación podría ser el respaldo para posibles futuros reclamos, o podría servir simplemente para suministrar información detallada para una auditoría.

4.2.2.2.6. Indicadores de Gestión

La contratación es un proceso y, como todo proceso, su gestión puede ser medida a través de indicadores. Medir la gestión de un proceso permite determinar qué tan bien o qué tan mal se está haciendo y cómo mejorar. Como ya se había mencionado anteriormente, durante la Administración del Contrato se realizan las valuaciones del trabajo o servicio ejecutado, luego éstas son validadas y con ello se procesan los pagos al Contratista tal como se acordó en el Contrato. Cuando un pago no ha podido ser efectuado por alguna razón determinada, éstos montos no desembolsados son reflejados en “Acumulaciones Mensuales” de dinero que debió ser pagado pero no fue así.

Una forma de medir la gestión durante la etapa de Administración del Contrato es llevar un control mensual de la cantidad de dinero

acumulado y las razones de esta acumulación. Los montos acumulados contra la cantidad planeada de dinero que debía desembolsarse según los diversos contratos firmados indican el porcentaje en que se están cumpliendo los acuerdos contractuales, y la causa de la acumulación indica la razón de este incumplimiento. Entre las causas posibles están señaladas las siguientes:

- ◆ Espera por Firma de Enmienda.
- ◆ Espera Valuación del Contratista
- ◆ Espera Correcciones de Valuación Devuelta al Contratista
- ◆ Espera Factura del Contratista
- ◆ Espera Soportes para la Valuación y Facturación
- ◆ Espera Correcciones de Factura Devuelta
- ◆ Espera Ingreso de la Valuación
- ◆ Espera Aprobación de Valuación
- ◆ Procesando Reclamos

4.2.2.3. Mejores Prácticas de la Fase de Cierre del Contrato

4.2.2.3.1. Evaluación de Actuación del Contratista

La Evaluación de Actuación del Contratista permite dejar un registro del desempeño alcanzado por el Contratista durante la ejecución del Contrato, el cuál servirá de referencia para la selección de Oferentes en futuras contrataciones. Cada vez que finaliza un Contrato, el Administrador del Contrato junto a la

Organización Requisitora del Ente Contratante realizan esta evaluación final. Esta evaluación abarca cuatro (4) áreas esenciales:

- ◆ ***Ambiente, Higiene y Seguridad:*** En ella se mide el cumplimiento de requisitos, normas y procedimientos requeridos para el cabal desempeño de lo establecido en materia de Protección Integral. Así como también la sensibilidad demostrada por el personal durante la ejecución de la obra/servicio para evitar incidentes/accidentes, y su prontitud de acción correctiva en caso de haber existido. Adicional a esto, se mide el cumplimiento de entrega oportuna por parte de la Contratista, de los implementos de seguridad a sus trabajadores.
- ◆ ***Apoyo y Gestión:*** Este aspecto incluye la evaluación de los siguientes cinco puntos:
 - ✓ Gerencia / Supervisión: Se mide la acción y efecto de la participación que prestó la Gerencia de la Empresa Contratista durante la ejecución del trabajo o servicio. En cuanto a Estructura / Autonomía, se mide la interrelación y coherencia operativa de los departamentos que integran la estructura organizativa de la Empresa Contratista. Además, se mide la firmeza y prontitud de decisión, autoridad y autonomía de la Gerencia de la Empresa Contratista, demostrada en

resolver áreas de atención durante la ejecución del trabajo o servicio. También mide el nivel de capacitación del personal clave que dispuso la Contratista para la dirección y ejecución del trabajo o servicio en cuestión.

- ✓ Planificación y Control: Se mide el logro de las metas semanales. Se divide para ello, el número de semanas en las que el avance real no logró alcanzar el avance planificado, y el número de semanas en las que se logró o se superó el avance planificado. También se mide la entrega oportuna de documentos y control de los mismos.
- ✓ Innovación Técnica: Se mide la capacidad de la Empresa Contratista en introducir novedades a los métodos de trabajo tradicionalmente usados, manteniendo siempre la calidad, la seguridad y la concordancia con lo especificado técnicamente.
- ✓ Relaciones Laborales: Este parámetro mide la intervención de las organizaciones sindicales, durante la ejecución de la obra o servicio. También mide la puntualidad de entrega de recaudos (nóminas, exámenes médicos de pre-empleo, solicitudes a los sindicatos, liquidaciones, etc.), la

cancelación oportuna de los salarios, prestaciones sociales u otros beneficios, y el cumplimiento de las obligaciones laborales establecidas. De igual manera, se considerarán los reclamos que en materia laboral se hayan presentado durante la ejecución de la obra o servicio en cuestión.

- ✓ Suministro de Materiales: Este parámetro mide la oportuna procura de los materiales que son suministro de la Empresa Contratista. También se mide las devoluciones de materiales por no cumplir con la calidad exigida.
- ◆ **Calidad**: La medición de este renglón incluye los siguientes tres aspectos:
 - ✓ Cumplimiento de Especificaciones y Aplicación de Normas: Se mide la cantidad de notas de control, emitidas por incumplimiento de especificaciones y/o las normas que apliquen.
 - ✓ Control de Calidad: Con este hito se mide la cantidad de puntos pendientes que se generan durante la ejecución del servicio o trabajo. También se mide la eficiencia y efectividad en la ejecución de acciones correctivas, en cuanto a calidad y tiempo.
 - ✓ Aseguramiento de la Calidad: Se mide el cumplimiento de la Contratista en la entrega de los certificados de calidad de

los recursos utilizados. Adicionalmente, se mide la existencia actualizada y organizada de la documentación comprobatoria de calidad, así como la entrega final de la misma.

- ♦ **Plazo de Entrega:** Este parámetro mide el cumplimiento del periodo establecido contractualmente para la entrega y ejecución de la obra o servicio.

Para cada uno de los aspectos considerados en la evaluación, se utiliza una escala creciente del 1 al 5, donde 1 es la mínima calificación y 5 la máxima. Dejando libre la selección de la opción No Aplica, en caso de que se presente esta situación. La suma global de todas las áreas evaluadas: Ambiente, Higiene y Seguridad; Apoyo y Gestión; Calidad y, Plazo de Entrega; se condensan en una hoja resumen de Evaluación.

4.2.2.3.2. Lecciones Aprendidas

Las causas de las desviaciones, el razonamiento detrás de las acciones correctivas, y otros tipos de lecciones aprendidas durante el proceso de contratación se documentan para que se vuelvan parte del archivo histórico del Contrato y del Proyecto en sí. Esta información pasa a ser parte del cúmulo de conocimientos adquiridos por el Ente Contratante y las

Organizaciones involucradas con la contratación.

4.2.2.3.3. Informe de Cierre del Contrato

En el Informe de Cierre se deja un registro resumen de cierta información relevante del Contrato que podrá ser utilizada como referencia para futuros Contratos similares. La información contemplada en este informe es la Descripción del Trabajo, Fechas de Inicio y Terminación, Precios, Cronograma del Trabajo Plan y Real, Enmiendas y Órdenes de Cambio Procesadas, Fianzas y Retenciones Realizadas, Listado de Productos y Documentos Entregados por el Contratista, entre otros.

Las Lecciones Aprendidas generadas, mencionadas anteriormente, pueden ser documentadas también en este informe para que sean tomadas en consideración en el desarrollo de proyectos futuros.

4.3. Propuestas para la Contratación de Bienes y Servicios

Una vez realizado el análisis de la forma actual de contratación de bienes y servicios en la fábrica de cemento, se pudo observar algunos puntos débiles que se consideran oportunidades de mejora para la empresa, los cuales se plantea sean reforzados con las mejores prácticas de contratación identificadas anteriormente. En base a ello, a continuación se presentaran algunas propuestas que permitirán

mejorar los puntos débiles identificados en la forma actual de contratación en el apartado 4.1. de este capítulo.

4.3.1. Realizar Manuales de Contratación: Para ello, se sugiere tomar este trabajo como punto de partida, con la finalidad de establecer en un solo documento todas las normas y procedimientos del proceso de contratación que se lleva a cabo en la empresa.

Este tipo de medidas permiten asegurar que todos los procesos estarán estandarizados, lo cual podrá generar menores costos a la organización. Es muy importante que todos los empleados del departamento de compras conozcan con detalle el contenido del manual, de manera que tengan las herramientas mínimas necesarias para desenvolverse correctamente en sus labores diarias.

También es importante considerar el manejo de *Formatos* para facilitar los procesos de contratación, esto reduce significativamente los costos asociados al proceso, ya que se acortan los tiempos de procesamiento de información y, en consecuencia, se puede lograr obtener los resultados esperados de la contratación en el tiempo planeado.

4.3.2. Establecer Convenios o Alianzas Estratégicas para los diferentes renglones de compra: Para la empresa es de gran utilidad establecer ciertas alianzas de negocio con proveedores, sobretodo cuando se trata de adquisición de bienes (actividades de procura). Estas alianzas permiten sincronizar las cadenas de suministros de algunos proveedores con las

necesidades de la fábrica, y así agilizar el proceso de contratación. En ocasiones esta práctica permite bajar costos y aumentar ganancias de forma significativa.

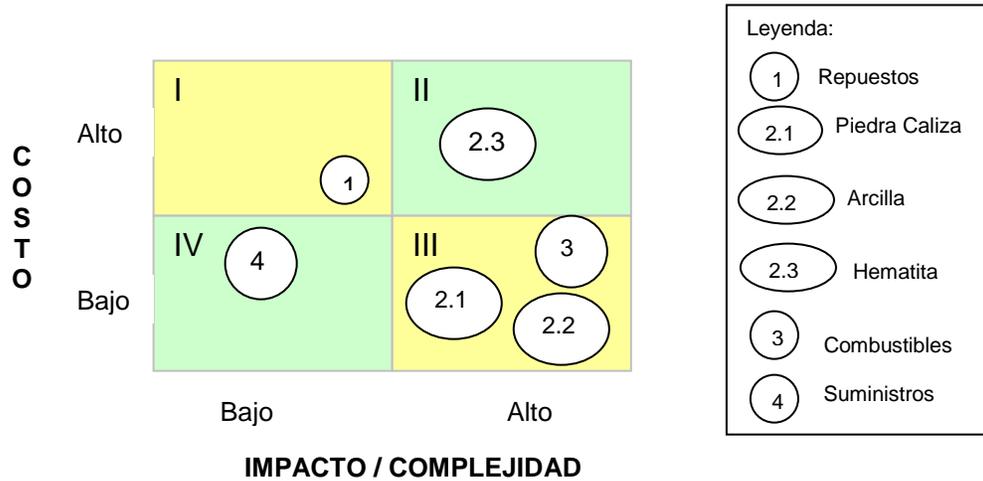


Figura No. 4.1. Análisis de los Renglones

El gráfico anterior muestra una rápida visión de cómo se encuentran catalogados cada uno de los renglones que son comprados en la fábrica, de acuerdo a su impacto/complejidad Vs. El Costo de cada uno de ellos. De allí se tienen las siguientes recomendaciones o estrategias a proponer:

- **Cuadrante I:** En este cuadrante se tienen identificados todos aquellos repuestos de equipos y máquinas que forman parte del sistema productivo de la fábrica. Como se observa en la figura de arriba, son artículos que pueden llegar a tener un alto costo, pero su impacto puede considerarse medio/alto. Para este tipo de artículos se recomienda establecer convenios de suministro que permitan a la empresa contar con la existencia necesaria a lo largo de un periodo determinado, por ejemplo, buscar convenios de tipo

Mercancía en Consignación que preferiblemente sea administrada por el proveedor en sus almacenes.

- Cuadrante II: En este cuadrante se encuentran aquellos renglones que representan un alto costo y un alto impacto/complejidad en el suministro. En este caso se tiene una de las materias primas conocida como Hematita (Mineral de Hierro). Para este tipo de renglón se recomienda buscar establecer algún tipo de convenio durante un lapso de tiempo establecido de manera de realizar compras grandes a futuro, lo cual garantice conseguir mejores precios para la empresa. Una estrategia que adicionalmente se recomienda es la de establecer un equipo de trabajo que se encargue de buscar en el mercado algún producto sustituto que pueda proveer el mismo material (Mineral de Hierro) pero a costos inferiores.
- Cuadrante III: Este cuadrante representa a aquellos renglones que su suministro es a costos bajos pero que representan una alta complejidad/Impacto dentro de la organización. En primer lugar tenemos a la piedra caliza, principal materia prima en la elaboración del cemento, para la cual se tiene actualmente un contrato de outsourcing para la explotación de la cantera de caliza, para la cual se recomienda revisar y optimizar el contrato actual de modo de estar seguros que se esta obteniendo el mayor beneficio con dicho contrato. Actualmente se paga por tonelada de piedra explotada, sin embargo existen otros parámetros que pudieran evaluarse, como por ejemplo el porcentaje de Carbonato Cálcico que posea la piedra explotada.

Por otro lado se tiene a la arcilla, otra materia prima utilizada en la fabricación del cemento, para la cual se recomienda establecer un convenio con alguna empresa de transporte de carga, en vista de que la cantera se encuentra ubicada a 60 km aproximadamente de la fábrica de cemento, lo cual puede afectar la cadena de suministro para este renglón en un momento dado. En este caso pudiera ser prudente firmar un contrato de transporte por un año, que permita a la empresa mantener sus costos uniformes y contar con un suministro confiable.

Por ultimo pero no menos importante se tiene el renglón del combustible, que principalmente es referente al suministro de Gas-oil para la operación de los hornos de la fábrica. Para este renglón se recomienda iniciar un convenio con Deltaven, empresa distribuidora de combustibles de PDVSA, donde se tenga establecido un suministro mínimo que garantice y cubra las necesidades de la planta. Por otro lado es importante iniciar búsquedas de otros tipos de combustibles que puedan permitir disminuir el impacto/complejidad de este renglón, tal como se plantea hacer con la Hematita.

- Cuadrante IV: Este cuadrante representa a aquellos renglones que tienen bajo costo y bajo impacto/complejidad en el suministro, para los cuales se recomienda efectuar la adquisición mediante órdenes de compra directas a los proveedores.

4.3.3. Establecer formatos estandarizados para el proceso de Licitación

Los formatos estandarizados facilitan el trabajo, sirven de guía pues indican la información que deben incluir, minimizan los desperdicios de tiempo y permite que las personas se enfoquen en hacer el trabajo medular del proceso de contratación, sin tener que detenerse por horas a diseñar cada uno de los documentos que se deben emitir durante las fases del proceso. A continuación se presentan algunos formatos que fueron diseñados para ser propuestos a la fábrica de cemento:

4.3.3.1. Formato propuesto para invitar a Licitar: Este formato es propuesto con la finalidad de invitar a un conjunto de empresas previamente seleccionadas, a participar en un proceso licitatorio generado por la fábrica de cemento. Junto con esta carta que le es entregada a las contratistas, se anexa toda la información técnica necesaria, así como las cantidades de obra requeridas para que ellos preparen su oferta técnica y económica. (Ver Anexo A)

4.3.3.2. Formato propuesto para la notificación de la buena pro: Este formato es diseñado y propuesto con la finalidad de notificar por vía escrita a la empresa seleccionada a realizar los trabajos, y adicionalmente para participarle de algunos otros requisitos que deberá presentar previo a la firma del contrato u orden de servicio. (Ver Anexo B)

4.3.3.3. Formato propuesto para las valuaciones de obra: Este formato tiene como finalidad garantizar el seguimiento a la ejecución de la obra o servicio contratado. Puede ser empleado de forma parcial, única o para el cierre del contrato. Este formato será el documento que garantiza

cuales son las cantidades de obra ejecutadas de forma que la fábrica de cemento pueda compararlas contra el alcance solicitado en el contrato inicial. (Ver Anexo C)

4.3.3.4. Formato propuesto para el acta de aceptación final:

Este formato se propone con la finalidad de que una vez terminado el servicio o la obra, se deje constancia escrita tanto por parte de la fábrica de cemento como del contratista. Esta acta servirá como garantía para los trabajos realizados por el periodo de tiempo acordado en las cláusulas contractuales. (Ver Anexo D)

4.3.3.5. Formato propuesto para la evaluación de la actuación de las empresas contratistas:

Este formato esta diseñado con la finalidad de que una vez concluido el servicio o la obra contratada, la fábrica de cemento tenga una herramienta que le permita evaluar el desempeño del contratista en diversos aspectos como seguridad, gestión, calidad y tiempo de entrega. Esta es una gran herramienta a la hora de contratar a la misma empresa en el futuro y tomar la decisión correcta a la hora de otorgar la buena pro. (Ver Anexo E)

4.3.4. Establecer los siguientes requisitos a la empresa que le sea otorgada la buena pro: Se propone que toda empresa contratista que sea seleccionada para otorgarle la buena pro, deberá cumplir con los siguientes requisitos como mínimo:

4.3.4.1. Fianza de anticipo (si aplica)

4.3.4.2. Fianza de fiel cumplimiento

4.3.4.3. Póliza de Responsabilidad civil general con cobertura de 10.000 US\$ por incidente.

4.3.4.4. Póliza de Responsabilidad Civil hacia empleados con cobertura de 10.000 US\$ por accidente.

4.3.4.5. Inscripción de todo el personal en el IVSS

4.3.5. Propuestas para el proceso de Administración del Contrato

Con la finalidad de lograr una mejor gestión en la fase de Administración del Contrato, a continuación se proponen tres actividades que se consideran mejores prácticas empleadas por otras industrias y que pueden elevar el control de este proceso por parte de la fábrica de cemento:

4.3.5.1. **Realizar la reunión de Alineación y Aclaratoria:** Esto permitirá definir las responsabilidades y roles entre las partes (Administrador de Contratos, Inspector de Obras y el Contratista), además de indicar al contratista de los requisitos administrativos y de seguridad que debe cumplir a lo largo de la ejecución del contrato.

4.3.5.2. **Realizar reuniones periódicas:** La realización de reuniones con cierta periodicidad, dependiendo del tipo de Contrato, permiten revisar el desempeño parcial, el avance de la obra o servicio, controlar los costos y las entregas. Para ello se recomienda solicitar al Contratista la presentación de Informes de Rendimiento, los cuales deben ser archivados como parte del expediente del Contrato. Estas reuniones permiten también realizar revisiones constantes del alcance planificado, y replanificar actividades en caso de ser necesario.

4.3.5.3. **Establecer un listado de Hitos y/o Entregables:** Esto permitirá hacerle seguimiento a la ejecución del contrato a través de la validación del cumplimiento de Hitos y/o Entregables. Aunque el Administrador del Contrato debe

tener pleno conocimiento de todo lo escrito en el mismo, este listado es una herramienta que resume de manera sencilla el acuerdo entre las partes, y que facilita el control de las actividades del Contratista.

4.3.6. Propuestas para el proceso de Lecciones Aprendidas

Como una manera de poder transmitir los conocimientos adquiridos a lo largo de un contrato, se plantea manejar lo que se conoce como *Lecciones Aprendidas*. Esto no es otra cosa que la documentación de las causas de las desviaciones, el razonamiento detrás de las acciones correctivas, y otros tipos de lecciones aprendidas durante el proceso de contratación, para que se vuelvan parte del archivo histórico del Contrato y del Proyecto en sí. Esta información pasa a ser parte del cúmulo de conocimientos adquiridos por el Ente Contratante y las Organizaciones involucradas con la contratación.

Es una gran herramienta, ya que permitirá conocer como fueron resueltas algunas situaciones en particular a lo largo del desarrollo del contrato, lo cual podría aplicarse en contratos futuros, por ejemplo, problemas con los sindicatos, huelgas, entre otros.

4.3.7. Propuestas para la Evaluación de las Contratistas

En el apartado 4.3.3.5 se propone la elaboración de un formato que permita evaluar a las empresas contratistas una vez que han concluido los trabajos contratados, el cual se puede observar en el Anexo E.

La Evaluación de Actuación del Contratista permite dejar un registro del desempeño alcanzado por el Contratista durante la

ejecución del Contrato, el cuál servirá de referencia para la selección de Oferentes en futuras contrataciones. Cada vez que finaliza un Contrato, el Administrador del Contrato junto a la Organización Requisitora del Ente Contratante debería realizar esta evaluación final. Esta evaluación abarca cuatro (4) áreas esenciales: a) Ambiente, Higiene y Seguridad b) Apoyo y Gestión c) Calidad d) Tiempo de Entrega.

4.3.8. Propuestas para la Elaboración de Presupuestos Base

Es recomendable que para proyectos de gran envergadura se realice un presupuesto base. Este juega un papel importante en los procesos de contratación, pues es el marco de referencia que utilizará el Ente Contratante para evaluar las ofertas económicas de los Oferentes que participen del proceso. El presupuesto base debe ser un reflejo preciso de los precios reales y actuales del mercado.

Lo que se recomienda es que el presupuesto base sea elaborado por un especialista en estimación de costos, utilizando como insumo la información de las especificaciones y características especiales suministradas por la Organización Requisitora del Contrato. Se considera una *mejor práctica* el disponer de uno o dos especialistas en estimación de costos dentro de la empresa.

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS DEL TRABAJO

Para hablar de los resultados obtenidos en el desarrollo de este proyecto, es importante recordar que el objetivo general del mismo es *Proponer un modelo de contratación para la adquisición de bienes y servicios en una fábrica de cemento.*

Como se puede observar en el Capítulo IV de este trabajo, se llevó a cabo una investigación para determinar la forma en que actualmente se están realizando las compras y contrataciones en la empresa. Posteriormente, se procedió a establecer una serie de mejores prácticas de contratación para cada uno de los procesos de la gestión de las adquisiciones del proyecto. Por último, en base a las debilidades detectadas y a las mejores prácticas de contratación planteadas, se procedió a realizar un match entre ellas con la finalidad de proponer un nuevo enfoque sobre la manera de ejecutar las adquisiciones de bienes y servicios en la fábrica de cemento (Ver Anexo “F”).

Los resultados obtenidos en este trabajo son de gran ayuda a la empresa, en vista de que se proponen mejoras sobre cosas puntuales en las cuales se puede llegar a tener un mayor control de los procesos de contratación, estandarizando de alguna manera los mismos. Adicionalmente, se proponen algunas estrategias que pueden permitirle a la empresa obtener mejores resultados en cuanto al reabastecimiento de sus inventarios.

En base a lo anteriormente expuesto, se puede decir que los principales resultados obtenidos en el desarrollo de este trabajo son los siguientes:

- a. Se identificó la forma actual de contratación, de la cual se pudo extraer los puntos débiles objeto de mejora en este trabajo. En

base a ello, se realizó todas las propuestas que permitieron establecer la propuesta de un modelo de contratación.

- b. Se propuso una serie de mejores prácticas de contratación para todos los procesos de contratación de la gestión de adquisiciones. Estas mejores prácticas están definidas para todas las fases de la Gestión de Adquisiciones del Proyecto.
- c. Se estableció estrategias para los distintos renglones de compra que se manejan en la empresa, con la finalidad de optimizar el reabastecimiento. Esto se realizó tanto para la adquisición de bienes como para la contratación de servicios, proponiendo estrategias de compra para el primer caso, y estandarizando los procedimientos para el segundo caso.
- d. Se estableció diversos formatos para la contratación de servicios, los cuales proponen estandarización del proceso.
- e. Se propuso un mínimo de condiciones que deben ser exigidas a las empresas contratistas que reciban la buena pro. Dentro de esta propuesta se encuentran algunas prácticas que permitirán a la fábrica de cemento garantizar el cumplimiento de la empresa contratista ante cualquier eventualidad o contratiempo que surja durante la ejecución del trabajo.
- f. Se propuso un procedimiento para ejecutar la administración del contrato. Esta propuesta se diseñó con la finalidad de llevar un control más estricto sobre la ejecución de los trabajos realizados por contratistas, lo cual no se está realizando hoy día por parte de la empresa. (Ver Anexo "F")

- g. Se propuso la evaluación del desempeño de las empresas contratistas. Esta propuesta permitirá tener mayores herramientas para tomar decisiones a la hora de otorgar la buena pro a las contratistas.

- h. Se propuso poner en práctica lo que se conoce como Lecciones Aprendidas. Esta es una mejor práctica que se propone, ya que es muy importante que la organización crezca desde el punto de vista de conocer como fue que se resolvieron distintas situaciones en proyectos ejecutados con anterioridad, pues no solo deben conocerlo los empleados que trabajaron en dichos proyectos, sino que, dicho conocimiento debe estar disponible para los demás líderes de proyecto y sus equipos.

- i. Se propuso ejecutar el proceso de elaboración del presupuesto base para los proyectos a contratar. Esta propuesta se hace con la finalidad de tener un punto de referencia contra el cual comprar las ofertas presentadas por la empresas contratistas, y garantizar que se esta contratando por el valor real del mercado.

CAPÍTULO VI

6. EVALUACIÓN DEL TRABAJO

Luego de haber desarrollado la propuesta en el Capítulo IV, y posteriormente analizado los resultados obtenidos en el Capítulo V, se plantea en el presente capítulo una evaluación que permita establecer el cumplimiento o no de los objetivos planteados al comienzo de este trabajo de grado.

Para ello, debemos recordar los objetivos planteados inicialmente para la ejecución de este trabajo:

6.1. Objetivo General

Proponer un nuevo modelo de contratación para la adquisición de bienes y servicios en una fábrica de cemento.

6.2. Objetivos Específicos

6.2.1. Determinar la Situación Actual del Proceso de Contratación.

6.2.2. Realizar informe con Mejores Prácticas de Contratación.

6.2.3. Fusionar las Mejores Prácticas con la forma actual de contratación, para proponer un nuevo proceso.

Para realizar la evaluación de los objetivos en base a los resultados obtenidos, se plantea realizarlo inicialmente para los objetivos específicos y posteriormente para el objetivo general.

Con respecto al Objetivo 6.2.1., es importante mencionar que fue establecido como punto de partida de este trabajo, y es la base sobre la cual se tomó decisiones para establecer los puntos débiles que debían ser sometidos a estudio con la finalidad de proponer mejoras al proceso actual. Este objetivo fue cumplido en su totalidad, gracias a la aplicación

de una entrevista a todo el personal del departamento de Adquisiciones y Suministros de la fábrica de cemento, la cual permitió recabar la información necesaria para determinar la manera actual en que se realizan las compras de bienes y la contratación de servicios en la empresa.

El objetivo 6.2.2., se planteo buscando establecer mejores prácticas de contratación que han sido diseñadas por otras organizaciones en el mundo, con la finalidad de poder realizar un Benchmarking que permitiera conocer como hacen las demás empresas lo que la fábrica de cemento debe mejorar. Es por ello, que este objetivo se considera alcanzado con los resultados obtenidos, pues se propuso una serie de mejores prácticas las cuales van alineadas con cada una de las fases del proceso de contratación y con las necesidades de mejora de la fábrica de cemento.

Por ultimo, el objetivo 6.2.3., concreta la propuesta del nuevo modelo de contratación para la fábrica de cemento, basándose en las debilidades detectadas y en las mejores prácticas identificadas, con lo cual se da cumplimiento a este tercer y ultimo objetivo específico del trabajo de grado.

Luego de evaluar los objetivos específicos, se debe evaluar el objetivo general, para el cual se considera un cumplimiento total de lo planteado. Basta con revisar que todos los objetivos específicos se cumplieron en su totalidad para demostrar que el objetivo macro fue alcanzado, ya que estos son parte del objetivo general planteado. Para tener una visión más amplia de sobre la propuesta planteada, se puede observar con mayor detalle el Anexo "F", donde se propone un flujograma de todo el proceso donde intervienen cada uno de los actores en cada una de las fases de contratación.

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.3. Conclusiones:

- 6.3.1. Se determinó que en la Situación Actual del Proceso de Contratación en la fábrica de cemento, una vez identificadas las principales variables dentro del proceso de adquisición de bienes y servicios, existe un conjunto de puntos débiles dentro del proceso de contratación, los cuales fueron sometidos a estudio con la finalidad de proponer mejoras.
- 6.3.2. Se realizó una investigación sobre las mejores prácticas de contratación ejecutadas por otras organizaciones a nivel mundial, las cuales fueron tomadas como la base para establecer las propuestas de mejora en el proceso de contratación.
- 6.3.3. Se diseñaron una serie de acciones en base a las debilidades y a las mejores prácticas identificadas, con la finalidad de proponer un nuevo proceso que contemple mejoras en la forma actual en que se realizan las contrataciones de bienes y servicios. Estas propuestas permitirán de algún modo la estandarización de los procesos y un aumento en el control de los mismos. Un flujograma del proceso de contratación propuesto se puede observar en el Anexo "F" de este trabajo, el cual muestra la intervención de cada uno de los actores en las cuatro fases de contratación que se plantean.

6.4. Recomendaciones:

- 6.4.1. En vista del número de propuestas presentadas en el Capítulo IV, todas muy necesarias, se recomienda la implantación en dos etapas. La primera en lo que respecta a la adquisición de bienes y, la segunda etapa en lo que respecta a la contratación de servicios.
- 6.4.2. Es recomendable aplicar la implantación de acuerdo a las áreas de mayor prioridad, para lo cual debe establecerse una lista de prioridades o plan de implementación de todas las áreas de contratación.
- 6.4.3. Implementar las acciones identificadas a través de la adopción de un nuevo manual de contratación, el cual será ejecutado como un proyecto de la empresa y no corresponde al alcance de este trabajo especial de grado.
- 6.4.4. Someter los resultados de este TEG a la Junta Directiva de la empresa para la aprobación del presupuesto y recursos necesarios para la implantación del modelo propuesto.

ANEXOS

ANEXO "A"

La Blanca, 28 de Febrero de 2006

Sres. EMOCA
Attn. Sr. José Méndez
Telf. 0276-399-5567 / Fax: 0276-399-5648 / email: mjose@emaoca.com

INVITACIÓN

LICITACIÓN "Limpieza del Electrofiltro del MC1"

La fábrica de cemento se complace en informarle que su empresa ha sido seleccionada para conformar la lista de empresas que formaran parte del proceso de Licitación "Limpieza del Electrofiltro del MC1". El detalle del Alcance y Especificaciones, así como las Instrucciones para Licitarse y otros requisitos necesarios, se anexan a esta invitación.

La fábrica de cemento se reserva el derecho de excluir cualquier empresa en cualquier momento del proceso que no reúna las condiciones predeterminadas en las matrices de evaluación o cuando así se considere procedente.

A tal efecto se realizará una reunión aclaratoria y visita al sitio de los trabajos con la finalidad de que las empresas participantes tengan claro el alcance del trabajo y entreguen sus ofertas considerando todas las condiciones establecidas en el proceso de contratación. Esta **reunión aclaratoria** se realizará el día 20 de Marzo de 2006 a las 8:00 a.m. En la siguiente dirección: Edf. Administrativo, Oficina 5-2, San Cristóbal.

Las preguntas deben ser enviadas por escrito vía fax y correo electrónico hasta el día 24 de Marzo de 2006 antes de las 4 p.m. A la atención de Richard Hidalgo, Fax: 0276-399-6589; email: hrichard@emoca.com

Es importante mencionar que dentro de la programación de los eventos para este proceso de Licitación, la Fábrica de Cemento podrá realizar visitas, en caso de que aplique, a las instalaciones de las empresas contratistas con el objeto de verificar los requerimientos establecidos.

La información contenida en el paquete de Licitación es de carácter confidencial y el acceso y uso de la misma está estrictamente limitada a personas y asuntos pertinentes a su función como oferente.

Al final del proceso, se solicitará a todos los oferentes que no resulten favorecidos con la Buena Pro, devolver a la Fábrica de Cemento todos los documentos asociados a esta invitación

Se espera de su parte la **Confirmación** de querer participar en este proceso licitatorio a más tardar el día **14 de Marzo de 2006**. Para tal efecto, se solicita firmar una copia de esta carta, en el espacio abajo previsto, en señal de reconocimiento del recibo de esta invitación y todos sus anexos, así como de confirmación del deseo de participar en el proceso. Se agradece devolverla firmada y sellada a la atención de Richard Hidalgo, Fax: 0276-399-6589; email: hrichard@emoca.com

Si su empresa decide rechazar esta invitación a ofertar, se solicita enviar su correspondiente

CONTINUACION ANEXO "A"

Si su empresa decide rechazar esta invitación a ofertar, se solicita enviar su correspondiente comunicación de excusa dentro de los cinco (05) días hábiles siguientes al recibo de esta invitación y devolver los documentos que le fueron enviados.

La fecha para la **Entrega de la Oferta** será a más tardar el día **15 de Mayo de 2006**, antes de las 4:00 p.m., a la atención de Richard Hidalgo, Fax: 0276-399-6589; email: hrichard@emoca.com, a la siguiente dirección:

Fábrica de Cemento
Departamento de Adquisición y Suministros
La Blanca – Táchira

Atentamente,

Acuse de Recibo: _____
(EMPRESA)

Nombres y Apellidos: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Firma: _____

ANEXO "B"

La Blanca, 28 de Junio de 2006

Sres. EMOCA
Attn. Sr. José Méndez
Telf. 0276-399-5567 / Fax: 0276-399-5648 / email: mjose@emaoca.com

Asunto: Otorgamiento de **Buena Pro** para los servicios de:

"Limpieza del Electrofiltro del MC1"

Por medio de la presente se le notifica que su empresa ha resultado favorecida con el otorgamiento de la Buena Pro, para la ejecución de los servicios de LIMPIEZA DEL ELECTROFILTRO DEL MC1, según el proceso licitatorio enviado a Uds. En fecha 28 de Febrero de 2006, y de acuerdo a su oferta técnica y comercial, ambas originales recibidas en fecha 15 de Mayo de 2006.

Se le recuerda que, de acuerdo a lo contemplado en el modelo de contrato enviado a Uds. Con la invitación a licitar, deben entregar las siguiente pólizas de seguros, con las especificaciones indicadas para dichas pólizas:

- Póliza de Responsabilidad Civil General con una cobertura de 10.000 US\$ por incidente
- Póliza de Responsabilidad Civil de automóviles con una cobertura de 10.000 uS\$ por incidente
- Póliza de Responsabilidad Civil hacia empleados con una cobertura de 10.000 US\$ por incidente

Estas pólizas de seguros deben ser mantenidas con compañías aseguradoras aceptadas por la fábrica de cemento. Conjuntamente deben presentar los siguientes documentos:

- Copia del Registro Mercantil
- Copia del RIF y NIT
- Carta Certificada

Cualquier aclaratoria relacionada con esta notificación, y para consignar los documentos aquí solicitados, por favor dirigirse a la atención de Richard Hidalgo antes del 15 de Julio de 2006 , Fax: 0276-399-6589; email: hrichard@emoca.com a la siguiente dirección:

Fábrica de Cemento
Departamento de Adquisición y Suministros
La Blanca – Táchira

La fábrica de cemento se reserva el derecho de no otorgar el contrato respectivo, si EMOCA no cumple con la entrega de toda la documentación solicitada antes de la fecha indicada.

Posteriormente se le indicará la hora, día y lugar fijado para la firma del contrato.

Sin más a que hacer referencia se despide muy atentamente,

Johan Barreto
Jefe de Adquisición y Suministros

ANEXO "C"

La Blanca, 28 de Junio de 2006

ACTA DE ACEPTACION PROVISIONAL

Contrato No. _____

Obra/Servicio: _____

Proveedor: _____

En _____, el día _____, el señor (a) _____, en representación de la fábrica de cemento, y el señor (a) _____, en representación de la empresa _____, ("La Contratista") han acordado efectuar esta Acta de Aceptación Provisional del trabajo según el contrato No. _____

La compañía luego de haber constatado que La Contratista ejecuto el trabajo o servicio mencionado de acuerdo a las normas técnicas, especificaciones, planos y demás documento citados en el referido contrato, y de haber entregado todos los documentos incluyendo sin limitaciones planos "Como Construido", Data Books, Dosiers y otros informes requeridos, declara recibir provisionalmente dicho trabajo y se inicia el periodo de garantía por un tiempo de _____ de acuerdo a lo indicado en los términos contractuales.

La Contratista se obliga a efectuar las reparaciones necesarias que surjan hasta la recepción definitiva del contrato, sin costo adicional para la fábrica de cemento.

Para que ocurra la aceptación provisional, La Contratista debe estar libre de gravámenes, así como, evidenciado otras pruebas de haber pagado todas las obligaciones a su cargo derivado del uso de mano de obra, equipos y material durante la ejecución del trabajo, y por cuanto La Contratista certifica que no existen reclamos por esos conceptos y que han cedido todas las garantías de las sub-contratistas y proveedores a La Contratista.

La presente declaración de aceptación provisional no libera a La Contratista de cualquiera de las obligaciones asumidas por la misma de conformidad con este contrato. Ni libera a La Contratista de las garantías otorgadas por la misma por defectos en el trabajo ocurridos o evidenciados después de la firma de este documento.

En señal de conformidad firman:

Por la Fábrica de Cemento

Nombre y Apellido: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Firma: _____

Por La Contratista

Nombre y Apellido: _____

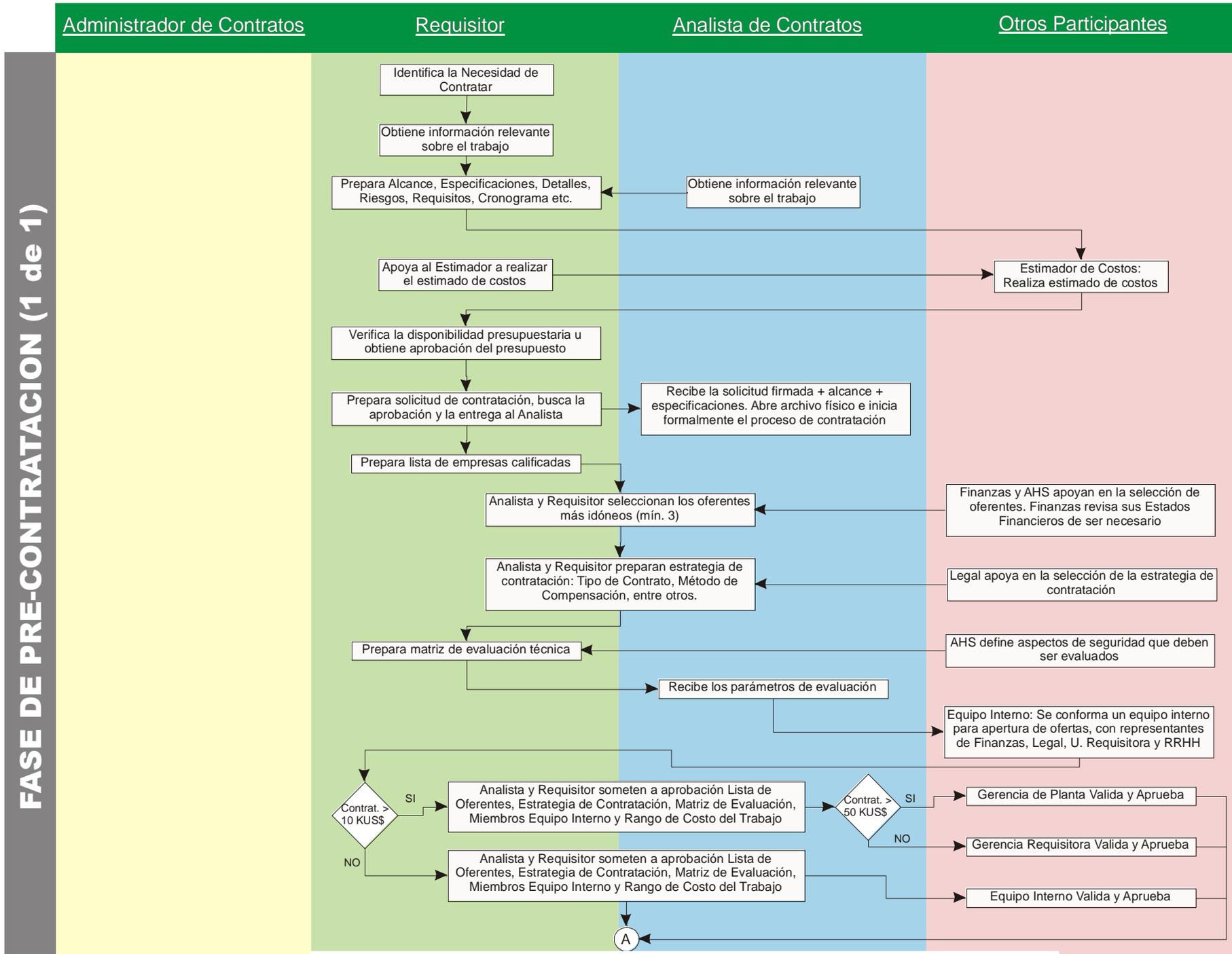
Cargo: _____

Fecha: _____

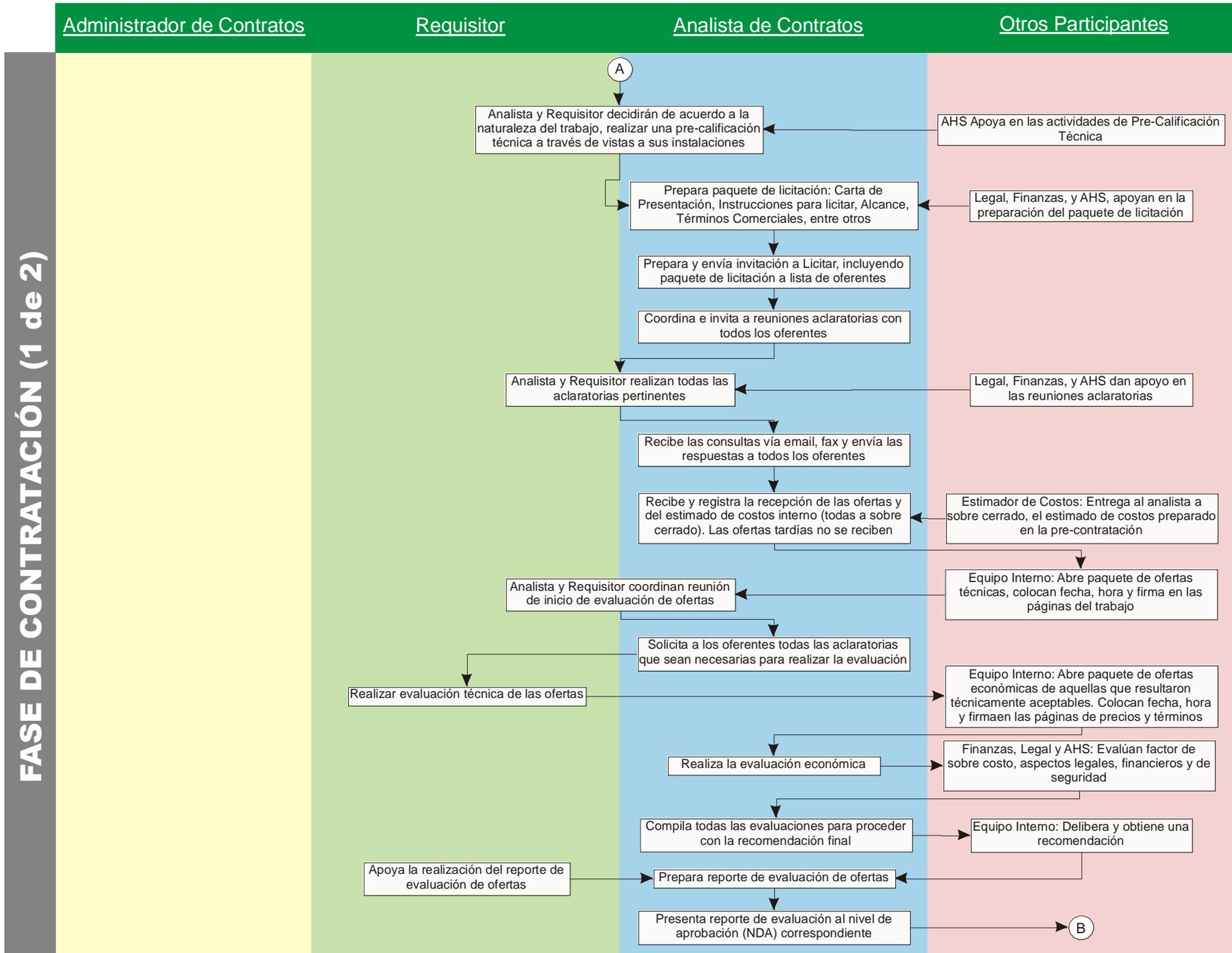
Firma: _____

ANEXO "E"

EVALUACION DE ACTUACION DE EMPRESAS CONTRATISTAS									
EVALUACIÓN:		Intermedia	<input type="checkbox"/>	Final	<input type="checkbox"/>	PERÍODO DE EVALUACIÓN: DEL: _____ AL: _____			
NOMBRE DEL CONTRATO / ORDEN DE SERVICIO:									
NUMERO DEL CONTRATO / OS			NOMBRE DE LA CONTRATISTA				# RIF DE LA CONTRATISTA		
GERENCIA / DEPARTAMENTO REQUISITOR:					INSPECTOR CEMENTOS				
MONTO INICIAL DEL CONTRATO:		MONTO FINAL DEL CONTRATO:			MONEDA				
					Bs.	US\$	OTRO:		
EVALUACION									
ELEMENTOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN OBTENIDA						PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	PORCENTAJE
1. AMBIENTE, HIGIENE Y SEGURIDAD	N/A	1	2	3	4	5	25	0%	
2. APOYO Y GESTIÓN	N/A	1	2	3	4	5	25	0%	
3. CALIDAD	N/A	1	2	3	4	5	25	0%	
4. TIEMPO DE ENTREGA	N/A	1	2	3	4	5	25	0%	
TOTAL							0	100	0%
ACTUACIÓN GLOBAL:				Excelente (90%-100%)			Satisfactorio (50%-59%)		
				Muy Bueno (80%-89%)			Deficiente (0%-49%)		
				Bueno (60%-79%)					
COMENTARIOS / OBSERVACIONES:									
PREPARADO POR:									
		Cargo	Nombre				Firma	Fecha	
		Requisitor							
		Adm. De Contratos							
APROBADOR POR:									
		Cargo	Nombre				Firma	Fecha	
		Rpte. Seg., Hig. Y Amb.							
		Gerente Requisitor							
<small>Nota: A este informe debe anexarse cualquier evidencia que se considere pertinente, tal como notas de email, informes previos, entre otro, que soporten la evaluación realizada.</small>									

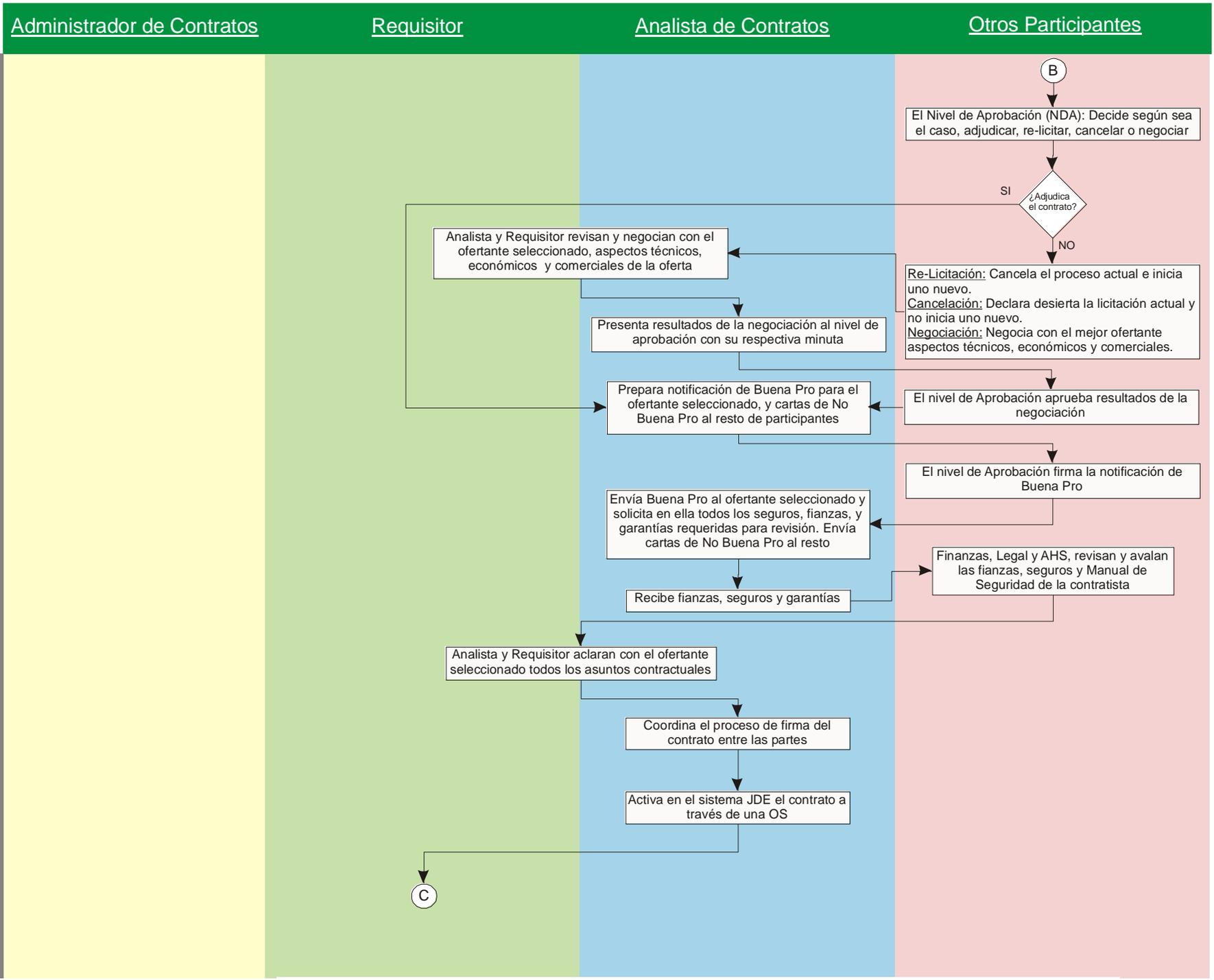


ANEXO "F" FLUJOGRAMA DE LA PROPUESTA DE CONTRATACIÓN

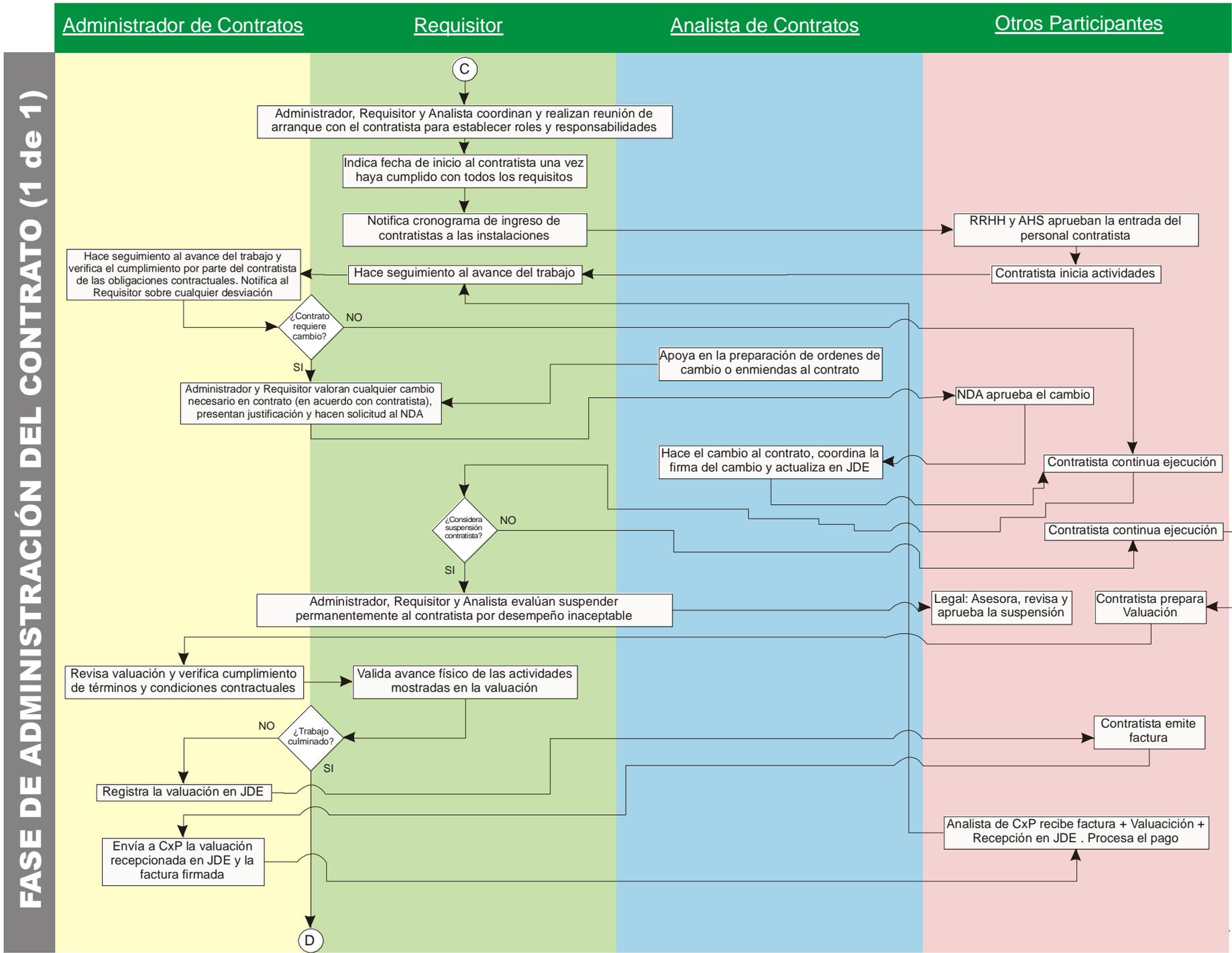


ANEXO "F" FLUJOGRAMA DE LA PROPUESTA DE CONTRATACIÓN (Cont.)

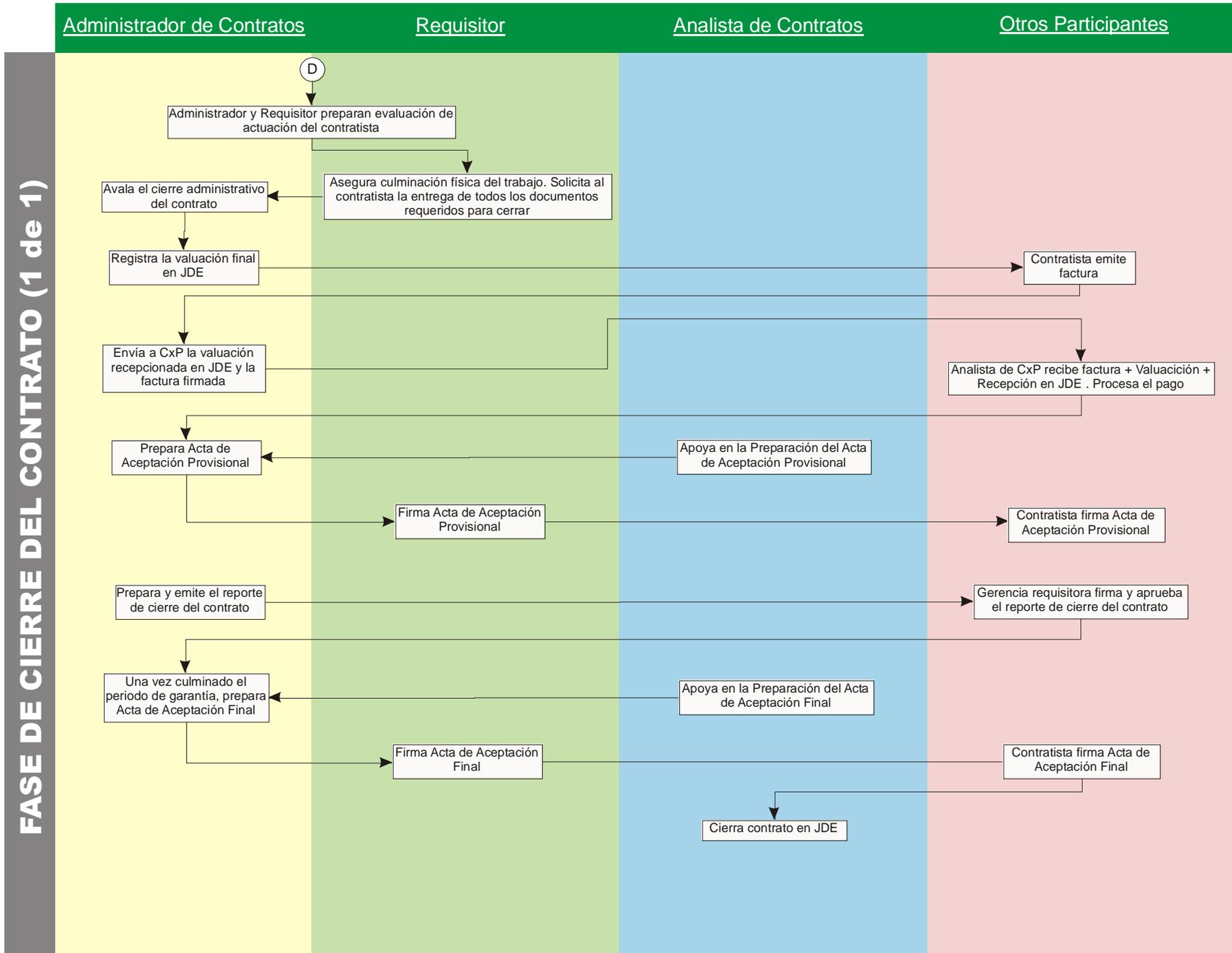
FASE DE CONTRATACIÓN (2 de 2)



ANEXO "F" FLUJOGRAMA DE LA PROPUESTA DE CONTRATACIÓN (Cont.)



ANEXO “F” FLUJOGRAMA DE LA PROPUESTA DE CONTRATACIÓN (Cont.)



ANEXO "F" FLUJOGRAMA DE LA PROPUESTA DE CONTRATACIÓN (Cont.)

BIBLIOGRAFÍA

- ♦ **Decreto de Reforma Parcial de la Ley de Licitaciones** (Gaceta Oficial No. 5.556 Extraordinario) de Fecha 13 de Noviembre de 2001.
- ♦ ESTEVES ALVARADO, César A. (2005). **Anotaciones sobre los Aspectos Teóricos y Prácticos sobre el Régimen Legal de los Contratos (Adaptado a la Cátedra de Contratación en Proyectos del Postgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello)**. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- ♦ LATORRE, Álvaro. (2005). **Contratación para Proyectos (Presentaciones)**, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- ♦ PALACIOS A., LUIS ENRIQUE. (2003). **Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino**. Publicaciones UCAB, Tercera Edición. Caracas.
- ♦ Project Management Institute. (2004). **Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)**. Tercera Edición, Pennsylvania, USA.
- ♦ Project Management Institute. (2000). **Una Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK® Guide)**. Edición 2000, Pennsylvania, Lexicomm Internacional Ltd. USA.
- ♦ Real Academia Española. (Febrero 2006). **Diccionario de la Lengua Española**. Recuperado Febrero 6, 2006. [En Línea] <http://www.rae.es>

- ♦ SMITH, Mark. (Febrero 2006). **Contract Management for Procurement Best Practices**. Supply & Demand Chain Executive Magazine. Recuperado Febrero 21, 2006. [En Línea]
http://www.isourceonline.com/article.asp?article_id=4349

- ♦ SMITH, Mark. (Febrero 2006). **Five Myths of Contract Management**. Supply & Demand Chain Executive Magazine. Recuperado Febrero 25, 2006. [En Línea]
http://www.isourceonline.com/article.asp?article_id=4271

- ♦ Zuleima del Rosario, y Santalla Peñaloza. (2005). **Guía para la elaboración formal de reportes de investigación**. Publicaciones UCAB. Caracas.