



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

ESTABLECER LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACION Y CONTROL DE
OBRAS GERENCIADAS POR LA EMPRESA VENEZUELAN PROJECT MANAGERS,
GRUPO P.M.A., S.A.

Presentado por
Ulisse Nobilio, Jose Ottavio

para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Prof. Cesar Esteves

Caracas, Noviembre 2.006

INDICE

CAPITULO I.....	7
PROPUESTA DEL PROYECTO.....	7
Planteamiento del problema.....	7
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	9
Justificación.....	9
Marco Metodológico.....	11
Unidad de análisis, variables.....	11
Recolección, Procesamiento y Análisis de datos.....	12
Resultados esperados.....	13
Factibilidad de la Investigación.....	14
Consideraciones Eticas.....	14
CAPITULO II.....	16
MARCO TEORICO-CONCEPTUAL.....	16
Gestión de adquisiciones.....	20
Planificación de la contratación.....	25
Solicitar respuestas de vendedores.....	27
Solución de Vendedores.....	29
Administración de Contrato.....	33
Cierre de Contrato.....	37
CAPITULO III.....	39
MARCO REFERENCIAL.....	39
Misión.....	40
Visión.....	40
Estructura Organizativa.....	41
CAPITULO IV.....	44
DESARROLLO DEL PROYECTO.....	44
Departamento de Proyectos.....	44
Departamento de Licitaciones y Contratos.....	47
Departamento de Construcción.....	50

Situación Actual del Departamento de Licitaciones y Contratos.	
Procedimientos utilizados.....	54
Etapas del Proceso de Contratación.....	56
Resultados del instrumento aplicado al Departamento de Contratación y Control de La empresa Venezuelan Project Managers.....	60
Lineamientos de procedimientos a establecer en el Departamento de Contratación y Control de la empresa Venezuelan Project Managers.....	82
Manual de Procedimientos de Contratación de la empresa Venezuelan Project Managers para el Departamento de Contratación y Control.....	93
CAPITULO V.....	103
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
REFERENCIAS.....	105
ANEXOS.....	106
Anexo N° 1	
Modelo de orden de compra u orden de servicios de Grupo PMA, S.A.....	106
Anexo N° 2	
Modelo de carta compromiso.....	110
Anexo N° 3	
Modelos de carta de designación de personal.....	113
Anexo N° 4	
Modelo de carta de entrega de Pliego de Licitación.....	114
Anexo N° 5	
Modelo de pliego de especificaciones contractuales de Grupo PMA, S.A	117
Anexo N° 6	
Modelo de pliego de especificaciones Técnicas de Grupo PMA, S.A.....	134
Anexo N° 7	
Instrumento de encuesta aplicado al Departamento de Licitaciones y Contratos de la empresa Grupo PMA, S.A.....	142
Anexo N° 8	
Planilla de Recepción de Proveedor.....	152

Anexo N° 19

Planilla de Recepción de Contratista.....154

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas

1.- Posiciones jerárquicas.....60

Figuras

1. Figura 1.....62
2. Figura 2.....63
3. Figura 3.....63
4. Figura 4.....63
5. Figura 5.....64
6. Figura 6.....64
7. Figura 7.....65
8. Figura 8.....65
9. Figura 9.....66
10. Figura 10.....66
11. Figura 11.....67
12. Figura 12.....67
13. Figura 13.....67
14. Figura 14.....68
15. Figura 15.....68
16. Figura 16.....69
17. Figura 17.....69
18. Figura 18.....70
19. Figura 19.....70
20. Figura 20.....71

21.Figura 21.....	71
22.Figura 22.....	72
23.Figura 23.....	72
24. Figura 24.....	73
25.Figura 25.....	73
26.Figura 26.....	74
27.Figura 27.....	74
28.Figura 28.....	75
29.Figura 29.....	76
30.Figura 30.....	76
31.Figura 31.....	77
32.Figura 32.....	78
33.Figura 33.....	78

Universidad Católica Andres Bello. Título: Establecer los procedimientos para la Contratación y Control de Obras gerenciadas por la empresa Venezuelan Project Managers, Grupo P.M.A, S.A. Asesor: Cesar Esteves. Autor: Jose Ottavio Ulisse. Año: 2006.

Resumen

En el siguiente trabajo se efectuó un análisis de la situación actual del Departamento de Contratación y Control de la empresa Venezuelan Project Managers, Grupo P.M.A a través de una encuesta y observación directa, su interacción y dependencia con los otros departamentos versus la situación deseada con el propósito de lograr una organización del departamento, una distribución de funciones, establecimiento de funciones para cada uno de los integrantes y crear los perfiles de cargo para dichas funciones. Como resultado se presentan las funciones de cada uno de los integrantes del departamento en función del organigrama establecido y un manual de procedimientos de Contratación y Control adaptado a las necesidades de la empresa y capaz de garantizar a nuestros clientes la mejor procura o contratación tanto en precio, tiempo y calidad. El tipo de estudio es aplicado, del tipo proyecto factible. La unidad de análisis la constituye el departamento de Contratación y Control de la empresa Venezuelan Project Managers, Grupo P.M.A., S.A., que se ocupa de la contratación y procura de obras para los diferentes proyectos de construcción que gerencia la empresa dentro del marco del presupuesto aprobado por el cliente, ajustado a los tiempos del Pert programado de la obra y con la calidad prevista.

CAPITULO I

PROPUESTA DE PROYECTO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Venezuelan Project Managers, Grupo P.M.A., es una empresa de Gerencia de Proyectos de obras civiles; creadas hace dos años. Actualmente, cuenta con el Departamento de Contratación y Control que esta conformado por un Gerente de Departamento y sus asistentes, su número aumenta o decrece dependiendo del volumen de proyectos que se manejan en la empresa.

Este departamento de Contratación y Control recibe del Departamento de Proyectos, los alcances y las cantidades que deben contratarse y del Departamento de Construcción recibe la planificación de los tiempos de ejecución del proyecto en sí, ya que este es el departamento responsable de establecer el tiempo de cuando deben iniciar los respectivos contratistas o cuando deben llegar los diferentes insumos o equipos a la obra, pero se observa que no se cuenta con un manual de procedimientos para solicitar una consulta de precios o preparar una licitación. No se tiene una base de datos de contratistas y proveedores por especialidad, por lo que la elección de a quiénes se debe llamar a solicitar precio, está a discreción de la persona a cargo que maneja estas funciones dentro de la organización; las funciones dentro del departamento de construcción no están claras, hoy día existen actividades que realizan dos personas simultáneamente generando conflicto, otras no las ejecuta nadie, por lo que quedan en el olvido. En este sentido, no contamos con lineamientos que determinen cuáles y cómo son los documentos que conforman un contrato u orden de compra, al momento de comprar no tenemos precios históricos de los servicios e insumos que ayuden a determinar si lo que se está comprando tiene un sentido de relación entre el precio y la calidad. No existe una metodología para realizar un listado de todas las cosas que involucra un proyecto, por lo que nunca se sabe si se ha terminado o no de comprar y licitar, por el contrario siempre existen compras apuradas y obras adjudicadas directamente por no contar con el tiempo suficiente de licitar y negociar; por lo que se

concluye que existen varias debilidades que solventar con el propósito de lograr una mejor organización dentro de la empresa y brindar así un mejor servicio a nuestros clientes.

La inexistencia u omisión de los lineamientos requeridos para la compra o licitación de bienes y servicios, de generar órdenes de compra y contratos, de llevar el control de costos de un proyecto, de hacerle seguimiento a los insumos comprados, entre otros; en vez de optimizar el proceso de contratación y control conlleva a desmejorarlo, complicarlo, y adicionalmente genera una cantidad de errores que los podemos traducir en: destiempo, omisión de compras, licitaciones incompletas, entre otros, lo que se traduciría en el deterioro del proyecto, tanto en calidad, tiempo y costos como en la insatisfacción para el cliente.

Sin embargo, contratar obras, comprar bienes y hacer un seguimiento y control pudiera ser un trabajo sencillo con la ayuda de ciertos criterios básicos, que nos permitirían brindar un excelente y óptimo servicio. Es por esto, que surge la necesidad de mejorar tanto los criterios utilizados hasta la fecha y así establecer los procedimientos de contratación y control de obra para cualquier proyecto, independientemente de su magnitud; como el control a posteriori de las contrataciones completadas y las efectivamente realizadas, con el propósito de lograr altos niveles de eficiencia, calidad y rapidez en las contrataciones.

Para ofrecer una respuesta a la problemática se plantean los siguientes objetivos.

Objetivo General

Establecer mediante la estructuración de una normativa interna, los Procedimientos para la Contratación y Control de Obras gerenciadas por la empresa Venezuelan Project Managers, Grupo PMA., que garanticen entre otras, (la reducción o eliminación de errores, imprecisiones, desajustes en el cronograma de compras y ejecución de obras, la

práctica reiterada de omisiones, centralización de proveedores por tipos de bienes), la satisfacción del cliente, la calidad y el éxito de nuestros proyectos.

Objetivos Específicos

- Describir las funciones o responsabilidades de cada departamento que conforman la empresa, las actividades relacionadas con éstas, y los perfiles y descripción de cargos de las personas requeridas para cada función.
- Describir y analizar la situación actual del Departamento de Contratación y Control. Precisar sus fortalezas, deficiencias y/o debilidades que requieren ser analizados, corregidos, mejoradas y estandarizadas dentro de un nuevo marco de procedimientos.
- Identificar en qué medida el procedimiento actual de Contratación y Control de Grupo P.M.A, S.A., puede considerar las mejores prácticas de la gerencia de proyectos.
- Diseñar formatos aplicables en la administración de contratos, para el control de procuras, seguimiento de contratos y documentación necesaria para el cierre de contratos.

Justificación

Venezuelan Project Managers, Grupo P.M.A., es una empresa dedicada a la Gerencia de Proyectos, por lo general en Obras Civiles. Sus clientes son empresas públicas y privadas, tanto en Venezuela como en el exterior.

La empresa consta de tres departamentos bien definidos que son: Proyectos, Contratación y Construcción. El trabajo especial de grado estará enfocado en el Departamento de Contratación y consistirá en establecer con base a la experiencia

acumulada en años de servicio y mejores practicas, el desarrollo de una regulación interna de la empresa referido a los Procedimientos para la Contratación y Control de Obras en ejecución y a posteriori de lo ejecutado, gerenciadas por la empresa Venezuelan Project Managers, Grupo PMA.; bajo las premisas y las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos estudiadas a lo largo del Postgrado y del PMBook.

El establecer los procedimientos de Contratación y Control de Obras de la empresa Grupo P.M.A, conllevaría a que cada uno de los empleados de este Departamento de la empresa se convertiría en un líder de contratación y control para un proyecto específico, ya que se cambiaria radicalmente el organigrama de este departamento, es decir, el esquema actual de tener varias personas para desarrollar el proceso de varios proyectos, la modificación vendría a estar en tener a una persona en todo el proceso, pero para un solo proyecto, por ende se minimizaría la dependencia directa en el procesamiento y control de la información con el gerente del departamento. Esto podría influir de manera positiva en la organización, ya que las responsabilidades no se diluyen para un proyecto, en cambio están concentradas en una sola persona. Parte importante de este trabajo es definir el perfil para este esquema y revisar si los perfiles que se tienen actualmente en la organización se adaptan al nuevo esquema de desarrollo de regulación interna y procedimientos que se quiere y se deben implementar. Adicionalmente, se suministraría una misma calidad de servicio, independientemente de la magnitud del proyecto y el tipo de cliente: la organización y el desempeño es parte de la imagen de la empresa.

La propuesta de la metodología incluirá un cuerpo o Manual de Normas que indicarán el régimen a través del cual se seleccionarán los contratistas que participarán en un proceso de licitación o propuesta económica, los métodos adecuados de ejecución de actividades referidas a trabajos, aseguramiento y control de la calidad de la contratación, se elaborarán matrices de responsabilidades entre los diferentes departamentos de la empresa, funciones, actividades y acciones a tomar. Todo esto con el objeto de lograr eficiencia, calidad y rapidez en las contrataciones, además de las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis previo de cada una de las actividades antes mencionadas.

Marco Metodológico

Para cumplir con los objetivos de este trabajo de grado se ha planteado una investigación del tipo: **Investigación-Desarrollo**, de acuerdo a la clasificación propuesta por Yaber y Valarino, en el año 2.003; en donde luego de la evaluación de las condiciones actuales, por medio de métodos de observación, experiencia y encuestas; se propondrá la aplicación de los procedimientos para la contratación y control de obras en un cuerpo normativo interno gerenciadas por la empresa Grupo P.M.A., S.A.; a través de la cual se podrá lograr una mayor eficiencia en el desempeño de las funciones del departamento de contratación.

Unidad de Análisis

La Unidad de Análisis será el Departamento de Contratación y Control de la empresa Venezuelan Project Managers, Grupo P.M.A., S.A.

Variables:

Las variables a estudiar son los componentes que conforman hoy y que conformarían, el Sistema de Administración de Contratos: desde la licitación o consulta de precios, la contratación, el seguimiento hasta el cierre del contrato.

Rendimiento del proveedor o contratista: permite informar a la gerencia de proyecto la efectividad del contratista o proveedor para alcanzar los objetivos contractuales en base a información histórica. Esta información histórica se conocería de acuerdo a las experiencias pasadas en el cumplimiento de contratos anteriores, tanto en tiempo como en calidad de los bienes adquiridos. Aunque actualmente se realiza una evaluación de actuación formal a un proveedor o contratista considerando necesario proponer un formato en el desarrollo de este trabajo.

Rendimiento de las adquisiciones realizadas por el Departamento de Contratación y Control de Obras: indica el progreso realizado por el departamento para cumplir con el

alcance y calidad del proyecto dentro del costo estimado y el cronograma programado. Estos rendimientos son medidos a través de métodos estadísticos.

Control de cambios en el alcance y/o objeto de los contratos: define el proceso por el cual el alcance u objeto del contrato puede ser modificado. Contempla aquellos cambios solicitados por el contratante al contratista o del contratante al proveedor y estos no pueden establecer y ponerse de acuerdo sobre si el cambio ha tenido lugar de manera formal o informal.

Sistema de seguimiento actual: es aquel proceso que permite detectar o precisar si se están cumpliendo o no los estándares de calidad, tiempo y costos, de acuerdo al plan establecido en el proyecto.

El sistema actual de contratación y control que se describe en el presente trabajo va a servir de guía y de diagnóstico para el diseño del sistema de administración de contratos deseado de Venezuelan Project Manager.

Recolección, Procesamiento y Análisis de datos:

Para la preparación del mismo se seguirán las siguientes etapas:

1. Revisión de la literatura disponible en el área de contratación de obras civiles.
2. Recopilar base de datos de empresas proveedoras o contratistas conocidas actualmente por Grupo PMA y clasificarlas de acuerdo a la especialidad que desarrollan dentro del ramo de construcción civil, para luego ser actualizada la base datos automáticamente una vez que las nuevas empresas son revisadas y evaluadas.

3. Recopilar y evaluar los procedimientos que actualmente utiliza la empresa para el proceso de contratación, con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades que existen en el departamento de contratación y control. Esta información se obtendrá con el uso de un formato de encuesta a los empleados que laboran actualmente en el departamento Contrataciones para luego analizar e identificar cuáles serían los procedimientos válidos para alcanzar la autenticidad u originalidad del objetivo que persigue el trabajo de grado.
4. Describir la situación actual de funcionamiento del Departamento de Contratación del Grupo P.M.A. versus los demás departamentos (proyectos y construcción) y compararlas a su vez con otras mejores prácticas, y los lineamientos generales propuestos en este trabajo de grado.
5. Para finalizar se generará una propuesta de procedimientos, una regulación interna y recomendaciones, tomando en consideración los resultados obtenidos en la encuesta y la descripción actual de la situación.

Resultados Esperados

Al culminar este trabajo se contará con un nuevo esquema de los procedimientos de Contratación y Control, además de un conjunto de recomendaciones sobre los cambios que sean considerados necesarios implantar; de tal manera que le permita a la empresa un manejo efectivo de las contrataciones que se realicen en una determinada actividad y de un determinado proyecto.

Estos procedimientos permitirán: elevar la calidad de contratación de la empresa, mejorar los rendimientos dentro del departamento, mejorar el posicionamiento ante el cliente, realizar las contrataciones en el momento oportuno y necesario para un mejor cumplimiento en los tiempos de ejecución de la obra, controlar los tiempos de inicio y terminación de cada contrato, y al finalizar el proyecto se podrá obtener el costo real del mismo; así mismo servirá de base a la contratación para futuros proyectos. Una

regulación interna brindará una forma ordenada de los procedimientos de contratación y control dentro de la empresa, que se verá reflejada en la imagen que la empresa desea exteriorizar.

Factibilidad de la investigación

La investigación es factible ya que se cuenta con la disponibilidad de tiempo y recursos financieros, humanos y materiales para cubrir el alcance de la investigación. Además se dispone de la colaboración de profesionales con experiencias suficientes en el desarrollo y ejecución de contrataciones y control de proyectos.

Consideraciones Éticas

Las consideraciones éticas para la realización de este trabajo son las propias de un gerente de Proyecto, para quien en el desempeño de su profesión, deberá incrementar el bienestar de todos los componentes de la Sociedad. Por lo tanto, es fundamental que los profesionales de la ingeniería de proyectos dirijan y realicen sus proyectos de acuerdo con los más altos patrones de conducta ética de forma que obtengan, conserven y acrecienten la confianza de sus colegas, colaboradores, empleados, clientes, usuarios y de la sociedad a la que le sirven.

Los siguientes aspectos del código de conducta enunciado por el PMI resaltan particularmente en la ejecución de este trabajo:

El Gerente de Proyectos conducirá con un alto nivel de integridad personal en todas sus relaciones profesionales:

- Será honesto y realista en sus estimaciones, informes, exposiciones o testimonios teniendo en cuenta la información y el tiempo disponibles.
- Acometerá proyectos y aceptará la responsabilidad de desarrollo sólo si está calificado por su formación y experiencia previas.

- Admitirá sus propios errores y aceptará las consecuencias, absteniéndose de alterar los hechos en un intento de justificar sus decisiones.
- Mantendrá su capacidad profesional al día y desarrollará permanentemente su formación profesional.

El Gerente de proyectos en relación con sus colegas:

- Les tratará con justicia y nobleza sin discriminarles por razón de raza, religión, sexo, edad, especialidad o titulación.
- Evitará conductas y competencias desleales.

El Gerente de proyectos en relación con sus colaboradores y/o empleados:

- Buscará y aceptará sus críticas (análisis) profesionales honestas e igualmente se las ofrecerá, a la vez que reconocerá sus contribuciones.

El Gerente de proyectos con sus clientes:

- Será honesto y realista con el costo y el plazo del proyecto.

El Gerente de proyectos, en el cumplimiento de sus obligaciones con los usuarios del proyecto:

- Proporcionará un adecuado nivel de satisfacción y seguridad a los usuarios durante la vida del proyecto.
- Pondrá sus conocimientos y experiencia a disposición de sus ciudadanos cuando ello sea debidamente solicitado.
- Buscará promover un público conocimiento y aprecio por la Gerencia de proyectos y sus logros.

CAPITULO II

MARCO TEORICO - CONCEPTUAL

En este capítulo se desarrollará los conceptos de acuerdo al PMBOK 2004 y aplicaciones que se utilizarán en el desarrollo del Trabajo Especial de Grado que posteriormente servirá de patrón a la hora de establecer los componentes necesarios para realizar la regulación interna del proceso de contratación y control de Grupo PMA.

Algunos de los conceptos de mayor relevancia que permiten abordar el tema de investigación, dando referencia y significado a los tópicos generales del análisis a desarrollar, son los siguientes:

- **Contrato:** Propiedad inherente a una cosa que permite compararla con la de su especie.
- **Órdenes de Compra:** es un documento que se suscribe cuando sólo se debe comprar materiales o equipo. Estas deben contener: nombre del proyecto, dirección o ubicación, cantidad y descripción de materiales solicitados, precio unitario, precio total, condiciones generales, pólizas y firma del que autoriza la compra y el proveedor.
- **Costos:** Es una erogación de dinero o recursos.
- **Gerencia de Proyectos:** es la aplicación de conocimientos, destrezas, herramientas y técnicas utilizadas para alcanzar los requerimientos de los stakeholders de un proyecto.
- **Calidad:** Propiedad inherente a una cosa que permite compararla con otra de su misma especie.
- **Propuesta económica u Oferta Económica:** es el valor o costo que se le asigna a un alcance determinado. Conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado.
- **Cierre de contrato:** documento que marca la finalización de tareas o actividades ejecutadas dentro del alcance previsto. Los cierres de contratos felizmente

culminados contiene la fecha de terminación e información de que el mismo fue ejecutado dentro de los términos y condiciones preestablecidas.

- **Licitación:** Oferta que se hace en una subasta o en un concurso público, sobre todo si se trata de un contrato o servicio
- **Proveedores:** Persona o empresa que abastece artículos necesarios.
- **Contratista:** Persona a la que se encarga la realización de una obra o servicio por contratación.
- **Lineamientos:** Pasos a seguir dentro de un marco de procedimientos para obtener un producto final esperado.
- **Proyecto:** Una combinación de recursos humanos y no humanos en una organización temporal para lograr un objetivo específico.
- **Proceso:** Es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden con un determinado fin.
- **Procedimiento:** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en que consisten, cuando, como, donde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.
- **Manual de procedimiento:** Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó mas de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En

el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se esta realizando o no adecuadamente.

• **Rendimiento de proyectista y contratistas:** “Las formas tradicionales de contratación siguen siendo un lugar común, mientras que los sistemas nuevos se hacen cada vez mas populares. Sin embargo, existen numerosos factores importantes que afectan al resultado de proyectos de construcción y, hasta cierto punto, no dependen de las condiciones contractuales. Os atributos combinados de las distintas partes que intervienen en un proyecto influyen en el resultado final, en lo que se refiere al plazo de finalización, el coste y el nivel de calidad logrado” ¹.

“Los resultados de un estudio piloto llevado a cabo entre 40 proyectos, y en el cual los proyectos fueron “buenos’ y “malos”, según fueron percibidos por los clientes, se dividieron en dos grupos separados, que indicaban que un valor individual (Z) se puede determinar a partir de una función que incluya los siguientes seis atributos de un proyecto, o sea:

$$Z= -1,14-0,56V1 + 11,9V2+0,095V3+1,78V4+0,82V5+1,04V6$$

Siendo:

V1= la complejidad del proyecto, según una escala de 1 a 5, por ej., de sencillo a difícil.

V2= La calidad del equipo de gestión también según una escala de 1 a 5, por ej., de pobre a excelente.

V3= La experiencia del líder del proyecto expresada en términos de años contratados a este nivel de responsabilidad.

V4=rendimiento retrospectivo del contratista juzgado por clientes anteriores en una escala de 1 a 3, por ej., de peor a mejor que la media.

V5= origen del contratista, ore j., internacional, nacional o local, expresado numéricamente como 1,2 o 3. V6=El nivel de supervisión, y control de calidad y -

ejecución por parte del arquitecto/ingeniero o el cliente, según una escala de 1 a 5, o sea, de flojo a exigente”.

“Al introducir valores para las variables de cualquier proyecto potencial, se puede calcular su valor Z, y se puede comparar su posición en el escalafon derivado del ejemplo de los 40 proyectos usado para desarrollar el modelo. De esta forma, se puede medir el rendimiento potencial de cada contratista ofertante, o incluso de los diseñadores, desde un principio. Investigaciones adicionales sugieren que otros atributos importantes que pueden afectar a un proyecto son el programa de formación del personal, la experiencia del contratista en un determinado tipo de trabajo, su rendimiento en bolsa, una toma de decisiones descentralizada y el historial del arquitecto/ingeniero”.

- **Plan de gestión del proyecto:** “para proyectar actividades destinadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los beneficiarios de un proyecto “es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para proyectar actividades destinadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los beneficiarios de un proyecto”.

I. Gestión de Adquisiciones

Incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios requeridos o resultados necesarios; los procesos de gestión del contrato y de control de cambios necesarios para administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto con el fin de alcanzar sus objetivos.

Estos procesos interactúan entre sí. Los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto se materializan a través de contratos, que son documentos legales convenidos entre un comprador y un vendedor. Un contrato es un acuerdo vinculante para las partes en virtud del cual el vendedor se obliga a proveer los productos, servicios o resultados especificados, y el comprador se obliga a proporcionar dinero u otra contraprestación válida. Un contrato es un vínculo legal que podría estar sujeto a resolución en los

Juzgados. El acuerdo puede ser simple o complejo, y puede reflejar la simplicidad o complejidad de los productos entregables. Un contrato incluye términos y condiciones, y puede incluir otros temas, tales como la propuesta del vendedor o literatura de marketing, y cualquier otra documentación en la que el comprador se base para establecer lo que el vendedor debe realizar o proporcionar. Es responsabilidad del equipo de gerencia del proyecto coadyuvar la adaptación del contrato a las necesidades específicas del proyecto. Según el área de aplicación, los contratos también pueden denominarse acuerdos, subcontratos u órdenes de compra. La mayoría de las organizaciones corporativas o empresas cuentan con políticas y procedimientos documentados que definen específicamente quién puede obligar, firmar y administrar dichos acuerdos en nombre de la organización.

Aunque todos los documentos del proyecto están sujetos a algún tipo de revisión y aprobación previa o anticipada, la naturaleza legalmente vinculante de un contrato generalmente significa que estará sujeto a un proceso de aprobación más amplio y riguroso. En todos los casos, el objetivo principal del proceso de revisión y aprobación es asegurar que el contenido del contrato describa los productos, los servicios o los resultados que satisfarán la necesidad del proyecto identificado. En el caso de grandes proyectos emprendidos por el poder público, el proceso de revisión puede incluir una revisión legislativa y de contraloría del acuerdo. El equipo de gerencia del proyecto puede buscar respaldo temprano de especialistas en las disciplinas de contratación, adquisiciones y legislación. Dicha participación puede venir exigida por una política de la organización. Las diferentes actividades comprometidas en los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto forman el ciclo de vida de un contrato. Al gestionar activamente el ciclo de vida del contrato y redactar cuidadosamente los términos y condiciones del contrato, se pueden evitar o mitigar algunos riesgos identificables del proyecto. Celebrar un contrato por productos o servicios es uno de los métodos para asignar la responsabilidad de gestionar o asumir posibles riesgos.

II. La Gestión de las Adquisiciones comprende los siguientes Procesos:

1. Planificación de Adquisiciones

Identifica qué necesidades del proyecto pueden satisfacerse de mejor manera comprando o adquiriendo los productos y servicios. Este proceso implica considerar si es conveniente adquirir, qué, cuánto, cómo y cuándo hacerlo.

Cuando el proyecto obtiene los productos, servicios y resultados necesarios para la ejecución y el rendimiento del proyecto fuera de la organización ejecutante, se realiza el proceso desde la Planificación de Compras y Adquisiciones hasta el Cierre del Contrato para cada artículo o bien que se va a comprar o adquirir.

El proceso Planificación de Compras y Adquisiciones también incluye la consideración y evaluación de posibles vendedores, especialmente si el comprador desea ejercer algún tipo de influencia o control sobre las decisiones de contratación. El cronograma del proyecto puede influir significativamente en el proceso Planificación de Compras y Adquisiciones. Las decisiones que se toman al desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones también pueden influir en el cronograma del proyecto, y están integradas al Desarrollo del Cronograma, la Estimación de Recursos de las Actividades y a las decisiones de fabricación propia o compra. El proceso de Planificación de Compras y Adquisiciones comprende así mismo, la revisión de los riesgos involucrados en cada decisión de fabricación propia o compra e incluye asimismo la revisión del tipo de contrato que se seleccione con el fin o propósito de mitigar los riesgos y transferirlos al vendedor.

Hay diferentes tipos de contratos, que serán más o menos apropiados para los diferentes tipos de compras. El tipo de contrato usado y los términos y condiciones específicos del mismo determinan el grado de riesgo asumido tanto por el comprador como por el vendedor.

Generalmente, los contratos se dividen en tres grandes categorías:

- Contratos de precio fijo o de suma global.

Esta categoría de contrato implica un precio total fijo para un producto bien definido. Los contratos de precio fijo pueden incluir también incentivos y penalidades para quienes cumplan o superen los objetivos del proyecto seleccionados, tales como la meta del cronograma. La forma más simple de contrato de precio fijo es una orden de compra por un bien o producto específico que debe ser entregado en una fecha específica por un precio determinado.

- Contrato de costes reembolsables. Esta categoría de contratos implica el pago (reembolso) al vendedor de sus costos reales, más un honorario que, por lo general, representa la ganancia del vendedor. Los costos se clasifican generalmente en directos e indirectos. Los costos directos son aquellos incurridos para beneficio exclusivo del proyecto (por ejemplo, salarios del personal del equipo con dedicación completa). Los costos indirectos, también denominados gastos generales y costos administrativos y generales, son costos asignados al proyecto por el equipo del proyecto como el costo de hacer negocio (por ejemplo, salarios de la dirección indirectamente involucrada en el proyecto y el costo de los servicios públicos de electricidad para la oficina). Generalmente, los costos indirectos se calculan como un porcentaje de los costes directos. Los contratos de costos reembolsables incluyen a menudo cláusulas de incentivos en virtud de las cuales, si el vendedor cumple o supera determinados objetivos del proyecto, como los objetivos del cronograma o coste total, recibe del comprador un incentivo o pago de bonificación. Hay tres tipos comunes de contrato de costos reembolsables: CPF, CPFF y CPIF.

Costo Más Honorarios (CPF) o Costo Más Porcentaje del Costo (CPPC): Al vendedor se le reembolsan los costos permitidos por realizar el trabajo del contrato y recibe un honorario calculado como un porcentaje de los costos previamente acordado. El honorario varía en función del costo real; **Costo Más Honorarios Fijos (CPFF):** Al vendedor se le reembolsan los costos permitidos por realizar el trabajo del contrato y recibe un honorario fijo calculado como un porcentaje de los costos

estimados del proyecto. El honorario fijo no varía con los costos reales a menos que se modifique el alcance del proyecto. **Costos Más Honorarios con Incentivos (CPIF):** Al vendedor se le reembolsan los costos permitidos por realizar el trabajo del contrato y recibe un honorario predeterminado y una bonificación de incentivo, dependiendo de que logre ciertos niveles de objetivos de rendimiento establecidos en el contrato. En algunos contratos de CPIF, si los costos finales son menores que los costos esperados, tanto el comprador como el vendedor se benefician de los ahorros sobre la base de una fórmula de distribución prenegociada.

-Contratos por Tiempo y Materiales (T & M). Los contratos por tiempo y materiales son un tipo híbrido de acuerdo contractual, que contiene aspectos tanto de los contratos de costos reembolsables como de los contratos de precio fijo. Estos tipos de contratos se asemejan a los acuerdos de costos reembolsables en que son abiertos. El valor total del acuerdo y la cantidad exacta de bienes o productos a ser entregados no son definidos por el comprador en el momento de la adjudicación del contrato. Por tanto, los contratos por tiempo y materiales pueden crecer en valor contractual como si fueran acuerdos del tipo de costos reembolsables. Por otro parte, los acuerdos por tiempo y materiales también se asemejan a los acuerdos de precio fijo. Por ejemplo, el comprador y el vendedor establecen por anticipado las tarifas unitarias cuando ambas partes acuerdan las tarifas para una categoría específica de recurso.

Los requisitos (por ejemplo, una versión estándar o personalizada del producto, informes de rendimiento y presentaciones de datos de costos) que un comprador le impone a un vendedor, junto con otras consideraciones de planificación, como el grado de competencia del mercado y el grado de riesgo, también determinarán qué tipo de contrato se usará. Además, el vendedor puede considerar algunos de esos requisitos específicos como bienes o productos que tienen costos adicionales. Otra consideración se relaciona con la posible compra futura del producto o servicio que va a ser adquirido por el equipo del proyecto. Cuando dicha posibilidad pueda ser significativa, los vendedores pueden preferir o sentirse inducidos a cobrar precios

menores de los que cobrarían sin esa posible venta futura. Aunque esto puede reducir los costos del proyecto, existen derivaciones legales si el comprador promete dicha posibilidad y, de hecho, no se cumple.

Con el Plan de Adquisiciones lo que se pretende es que se describan como serán gestionados los procesos de adquisición, desde el desarrollo de la documentación de adquisición hasta el cierre del contrato. Este plan debe incluir entre otras cosas: Los tipos de contratos que se utilizarán, quién preparará las estimaciones independientes y si son necesarias como criterios de evaluación, las acciones que el equipo de dirección del proyecto puede llevar a cabo por sí mismo si la organización ejecutante tiene un departamento de adquisiciones, contratación o compras. Documentos de adquisición estandarizados, si fueran necesarios, gestión de múltiples proveedores, coordinación de las adquisiciones con otros aspectos del proyecto, como establecer el cronograma e informar el rendimiento, restricciones y asunciones que podrían afectar a las compras y adquisiciones planificadas, manejo de los períodos de adelanto requeridos para comprar o adquirir artículos a los vendedores, y coordinación de los mismos con el desarrollo del cronograma del proyecto, manejo de las decisiones de fabricación propia o compra, y vinculación de las mismas en los procesos estimación de recursos de las actividades y desarrollo del cronograma, determinación de las fechas planificadas en cada contrato para los productos entregables del contrato y coordinación con los procesos de desarrollo y control del cronograma. Identificación de garantías de cumplimiento o de contratos de seguros para mitigar algunas formas de riesgos del proyecto, determinación de las instrucciones que se proporcionarán a los vendedores para desarrollar y mantener una estructura de desglose del trabajo del contrato, determinación de la forma y el formato que se utilizará en el enunciado del trabajo del contrato. Identificación de vendedores seleccionados precalificados, si los hubiera, que se utilizarán, métricas de adquisiciones que se usarán para gestionar contratos y evaluar vendedores.

El plan de gestión de las adquisiciones puede ser formal o informal, sumamente detallado o ampliamente esbozado, y se basa en las necesidades del proyecto.

Cada contrato contiene un enunciado de trabajo, que se debe redactar de manera clara, completa y concisa; es el que define qué bienes se van a comprar o adquirir, este enunciado se desarrolla a partir del alcance del proyecto; de la estructura desagregada de trabajo, y puede incluir las especificaciones, la cantidad deseada, los niveles de calidad, los datos de rendimiento, el período de rendimiento, el lugar del trabajo y otros requisitos.

2. Planificación de la contratación

El proceso de Planificación de la contratación consiste en preparar los documentos necesarios para respaldar el proceso de solicitar respuestas de vendedores y el proceso de selección de vendedores.

Se basa en el Plan de Gestión de las Adquisiciones, el enunciado del Contrato, el plan de gestión del proyecto, este último está estrechamente vinculado con las fechas de entrega planificadas en el cronograma del proyecto, este proceso se realiza a través de un formulario estándar que incluye contratos estándar, descripciones estándar de artículos a adquirir, acuerdos de no divulgación, listas de control de criterios de evaluación de propuestas o versiones estandarizadas de todas las partes de los documentos necesarios para solicitar ofertas. Las organizaciones que realizan una cantidad considerable de adquisiciones pueden tener muchos de estos documentos estandarizados.

Las organizaciones de compradores y vendedores que realizan transacciones de propiedad intelectual se aseguran de que los acuerdos de confidencialidad sean aprobados y aceptados antes de revelar cualquier información específica sobre la propiedad intelectual del proyecto a la otra parte; otra técnica que se aplica en este proceso es el juicio de expertos, que ayuda a llevar de manera más sensata este

proceso. De este proceso se obtienen los documentos de adquisición que son los que se usan para pedir propuestas a los potenciales vendedores. Los términos licitación, oferta o presupuesto generalmente se usan cuando la decisión de selección del vendedor se basa en el precio (como cuando se compran bienes estándar o comerciales), mientras que el término propuesta se usa generalmente cuando otras consideraciones, tales como habilidades o enfoques técnicos, son las más importantes. Sin embargo, los términos a menudo se usan indistintamente, y se debe tener cuidado de no asumir injustificadamente sobre la base del término usado. Los nombres más comunes de los diferentes tipos de documentos de la adquisición son: invitación a licitación, solicitud de propuesta, solicitud de presupuesto, aviso de oferta, invitación a la negociación y respuesta inicial del contratista. El comprador estructura los documentos de la adquisición o especificaciones técnicas para facilitar una respuesta exacta y completa de cada vendedor potencial y facilitar una evaluación sencilla de las ofertas. Estos documentos incluyen una descripción del formato de respuesta deseado, el enunciado del alcance del contrato relevante y cualquier especificación contractual requerida (por ejemplo, una copia del modelo de contrato, disposiciones de confidencialidad, entre otros). Cuando el contratista es el gobierno, parte o todo el contenido y estructura de los documentos de la adquisición pueden estar definidos por regulaciones.

La complejidad y el nivel de detalle de los documentos que forman parte de la adquisición (como son la orden de compra, fianzas, entre otros), deberán ser coherentes con el valor y el riesgo asociado de la compra o adquisición planificada. Los documentos de la adquisición deben ser lo suficientemente rigurosos como para asegurar respuestas coherentes y similares, pero con suficiente flexibilidad como para permitir la consideración de las sugerencias de los vendedores de mejores formas de satisfacer los requisitos. Esto puede lograrse invitando a los vendedores a presentar una propuesta que responda completamente a la solicitud de licitación y a proporcionar una solución alternativa en una propuesta independiente.

La emisión de una solicitud para que los posibles vendedores presenten una propuesta u oferta se realiza formalmente conforme a las políticas de la organización del comprador,

lo cual puede incluir la publicación de la solicitud en periódicos públicos, revistas, registros públicos o en Internet.

Los criterios de evaluación se desarrollan y se usan para calificar o puntuar las propuestas. Pueden ser objetivos. Los criterios de evaluación a menudo se incluyen como parte de los documentos de la adquisición, éstos pueden limitarse al precio de compra si los bienes a adquirir están inmediatamente disponibles a través de una cantidad de vendedores aceptables. El precio de compra en este contexto incluye tanto el costo de los bienes como los gastos secundarios, tales como la entrega. Se pueden identificar y documentar otros criterios de selección para respaldar la evaluación.

3. Solicitar respuestas de vendedores

En este proceso se obtienen respuestas, tales como ofertas y propuestas, de potenciales vendedores, acerca de la forma en que puede cumplirse con los requisitos del proyecto. La mayor parte del esfuerzo real en este proceso es realizado por los vendedores potenciales, normalmente sin costo directo para el proyecto ni para el comprador.

Para iniciar este proceso algunas organizaciones, como parte de sus activos de los procesos de la organización, mantienen listas o archivos con información sobre vendedores potenciales previamente calificados, que algunas veces se denominan oferentes, a quienes se les puede solicitar que presenten una oferta, propuesta o presupuesto sobre un bien o servicio. Estas listas generalmente tienen información sobre experiencia anterior relevante y otras características de los potenciales vendedores. Algunas organizaciones mantienen listas de vendedores preferidos que incluyen sólo a vendedores previamente seleccionados a través de algún tipo de metodología de calificación. Además de esta lista de proveedores potenciales se encuentra el plan de gestión y documentos de adquisición.

Para llevar a cabo este proceso se debe utilizar las conferencias de oferentes (también llamadas conferencias de contratistas, conferencias de proveedores y conferencias

previas a la licitación) estas, son reuniones con los potenciales vendedores previas a la preparación de una oferta o propuesta; son usadas para asegurar que todos los vendedores potenciales tengan un entendimiento claro y en común de las adquisiciones. Las respuestas a las inquietudes planteadas, pueden ser incorporadas a los documentos de la adquisición como modificaciones. Durante esta interacción inicial entre comprador y vendedor, todos los posibles vendedores son colocados en un plano de igualdad para generar la mejor oferta.

Las listas existentes de posibles vendedores pueden a menudo ampliarse poniendo anuncios en publicaciones de circulación general, como periódicos, o en publicaciones especializadas, como revistas de profesionales. Algunas jurisdicciones gubernamentales exigen la publicidad de ciertos tipos de bienes a adquirir; la mayoría de las jurisdicciones gubernamentales exigen la publicidad de los contratos gubernamentales pendientes.

Se pueden desarrollar listas de vendedores calificados, a partir de los activos de la organización, si dichas listas o información están fácilmente disponibles. Tanto si la información está disponible como si no, el equipo del proyecto también puede desarrollar sus propias fuentes. Existe información general ampliamente disponible a través de Internet, guías de bibliotecas, asociaciones locales relevantes, catálogos comerciales y otras fuentes similares. Obtener información más detallada de fuentes específicas puede requerir esfuerzos adicionales, tales como visitas en el lugar o ponerse en contacto con clientes anteriores.

A la culminación de este proceso, se obtiene la lista de vendedores calificados a quienes se solicitaría que presenten propuestas, además de la realización de los documentos de adquisición, que es una solicitud formal preparada por el comprador y enviada al vendedor; este sirve de base para que el vendedor prepare su oferta y por último se obtenga la presentación de propuestas es decir, son documentos preparados por el vendedor que describen su capacidad y disposición para suministrar los productos, servicios o resultados solicitados descritos en la documentación de adquisición. Las propuestas se preparan de acuerdo con los requisitos de los documentos de la

adquisición pertinente y reflejan la aplicación de los principios aplicables del contrato. La propuesta del vendedor constituye una oferta formal y legal en respuesta a la solicitud de un comprador. Después de que se presenta una propuesta formalmente, el comprador a veces solicita al vendedor que complemente sus propuestas con una presentación oral. La presentación oral tiene por objeto suministrar información adicional acerca del producto ofertado, de la propuesta de gestión y de la propuesta técnica del vendedor, que el comprador puede usar para evaluar.

4. Selección de vendedores

En el proceso selección de vendedores se reciben ofertas o propuestas donde se aplican criterios de evaluación, según corresponda, con el fin de seleccionar uno o más vendedores calificados y aceptables como tales. En el proceso de decisión de selección de vendedores se pueden evaluar muchos factores:

- El precio puede ser el determinante principal para un producto manufacturado o elaborado para vender, pero el menor precio propuesto puede no ser el menor costo, si el vendedor muestra que es incapaz de entregar los productos, servicios o resultados a tiempo.
- Las propuestas a menudo son divididas en secciones técnicas (enfoque) y comerciales (precio), y cada una se evalúa por separado. A veces, se requieren secciones de gestión como parte de la propuesta, que también tienen que ser evaluadas. Pueden requerirse múltiples fuentes para productos, servicios y resultados críticos, para poder mitigar los riesgos que pueden estar asociados a temas tales como cronogramas de entrega y requisitos de calidad. Se tienen en cuenta el costo potencialmente superior asociado a esos múltiples vendedores, incluida toda pérdida de posibles descuentos por cantidad, y las causas de reemplazo y mantenimiento.
- Este proceso toma en consideración el **plan de gestión de adquisición** ya planteado; se evalúa la selección de vendedores a través de criterios que pudiesen abarcar productos, servicios o resultados producidos anteriormente por el proveedor

permitiendo con ésto evaluar sus capacidades y la calidad de los productos; se aplican criterios de evaluación que incluyen una revisión del historial del proveedor con la organización contratante; se evalúan además las propuestas preparadas por el vendedor, se verifican y chequean la lista de vendedores calificados y por último se considera el plan de gestión del proyecto.

El Proceso de selección de vendedores hoy se lleva a cabo utilizando:

a. El Sistema de Ponderación es un método que se utiliza con el fin de cuantificar información cualitativa que sirve para minimizar el efecto de los prejuicios personales en la selección de vendedores. Muchos de estos sistemas implican asignar un valor numérico a cada uno de los criterios de evaluación, calificar a los potenciales vendedores respecto a cada criterio, multiplicar el valor numérico por la calificación y sumar los productos resultantes para calcular una puntuación global.

b. Realizando estimaciones Independientes, para muchos bienes a adquirir, la organización que compra puede preparar sus propias estimaciones independientes de los costos estimados, o solicitar la preparación de una estimación independiente, como forma de verificar los precios propuestos. Esta estimación independiente a veces se denomina estimación de lo que “debería costar”. La existencia de diferencias significativas con respecto a estas estimaciones de costos puede indicar que el enunciado del alcance del contrato no ha sido el adecuado, que el vendedor potencial no ha comprendido o no ha podido responder totalmente al enunciado del alcance del contrato, o que el mercado ha cambiado.

c. Realizando el Sistema de Selección donde se establece los requisitos mínimos de rendimiento para uno o más criterios de evaluación, y puede emplearse un sistema de ponderación y estimaciones independientes.

d. Realizando Negociación del Contrato. Esta etapa aclara la estructura y los requisitos del contrato, de manera que se pueda llegar a un acuerdo mutuo antes de firmar éste. La redacción del contrato final refleja todos los acuerdos alcanzados. Entre los temas incluidos en el contrato se encuentran: las responsabilidades y autoridades, términos y legislación aplicable, enfoques de gestión técnica y de negocio, derechos de propiedad exclusiva, financiación del contrato, solución técnica, cronograma general, forma de pago y precio. Las negociaciones del contrato concluyen con un documento que pueden firmar el comprador y el vendedor, es decir, el contrato.

El contrato final es el resultado de una oferta revisada por el vendedor o una contraoferta propuesta por el comprador. Es posible que el director del proyecto no sea el negociador principal del contrato. El gerente del proyecto y demás miembros del equipo de dirección del proyecto pueden estar presentes durante las negociaciones para proporcionar, si fuera necesario, alguna aclaratoria sobre los requisitos técnicos, de calidad y de gestión del proyecto.

e. Realizando Sistemas de Calificación de Vendedores. Muchas organizaciones desarrollan sistemas de calificación de vendedores y usan información que incluye el rendimiento anterior del vendedor, las calificaciones de calidad, el rendimiento en la entrega y el cumplimiento contractual. La documentación de evaluación del rendimiento del vendedor, generada durante el proceso de administración del contrato para vendedores anteriores, constituye una fuente de información relevante. Estos sistemas de calificación, se usan para la selección de vendedores, además del sistema de selección de evaluaciones de propuestas.

f. Utilizando Juicio de Expertos para evaluar las propuestas del vendedor. Un equipo de revisión multidisciplinario con experiencia en cada una de las áreas cubiertas por los documentos de la adquisición y el contrato propuesto, realiza la evaluación de las propuestas. Esto deberá incluir experiencia en disciplinas

funcionales, tales como contratos, legal, finanzas, contabilidad, ingeniería, diseño, investigación, desarrollo, ventas y fabricación.

g. Practicando Técnicas de Evaluación de Propuestas para calificar y puntuar las propuestas. Pueden usarse muchas técnicas diferentes, pero todas ellas emplearán el juicio de expertos en alguna medida y alguna forma de criterios de evaluación. Los criterios de evaluación pueden incluir componentes objetivos y subjetivos. En general, cuando se usan criterios de evaluación para una revisión de propuestas formalizada, se les asigna ponderaciones predefinidas. La evaluación de propuestas luego usa entradas de múltiples revisores que se obtienen durante el proceso de selección de vendedores, y se resuelven todas las diferencias significativas de puntuación. Entonces, se puede realizar una evaluación general y la comparación de todas las propuestas usando un sistema de ponderación que determina la puntuación ponderada total para cada propuesta. Estas técnicas de evaluación de propuestas también pueden emplear un sistema de selección y usar datos provenientes de un sistema de calificación de vendedores.

El Resultado de todo este proceso conlleva a seleccionar a los vendedores que se consideran que están dentro de un rango competitivo basándose en el resultado de la evaluación de la propuesta u oferta, y que han negociado un borrador de contrato, que se convertirá en el contrato real cuando se realice la adjudicación.

Asimismo se llega a la adjudicación de un contrato a cada vendedor seleccionado. El contrato puede tener el formato de un documento complejo o una simple orden de compra. Independientemente de la complejidad del documento, un contrato en general, es un acuerdo legal vinculante para las partes, en virtud del cual el vendedor se obliga a proveer los productos, servicios o resultados especificados, y el comprador se obliga a pagarle el precio convenido al vendedor. Un contrato es un vínculo legal que podría estar sujeto a su resolución en los Juzgados.

Los componentes principales del documento contrato incluyen, entre otros, los títulos de sección, el enunciado del objeto o alcance, el cronograma, el período de rendimiento, los roles y responsabilidades, los precios y la forma de pago, los ajustes por inflación, los criterios de aceptación, la garantía, el soporte del producto, la limitación de responsabilidad, los honorarios, la retención, las sanciones, los incentivos y penalizaciones, el seguro, las garantías de cumplimiento, la aprobación de la cesión o subcontratista, el manejo de las solicitudes de cambios, y un mecanismo de finalización y resolución de conflictos; así como también se obtiene el Plan de Gestión de Contratos que cubre las actividades de administración del contrato durante su vigencia. Cada plan de gestión del contrato es un subconjunto del plan de gestión del proyecto. Se utiliza para administrar el contrato basándose en los temas específicos determinados por el comprador, tales como la documentación, y los requisitos de entrega y rendimiento con los que el comprador y el vendedor deben cumplir; se documentan la cantidad y disponibilidad de los recursos, y las fechas en que cada recurso específico puede estar activo o inactivo; se actualiza el plan de gestión de adquisiciones donde se reflejan las solicitudes de cambios solicitadas que inciden en la gestión de las adquisiciones.

5. Administración de Contratos

Tanto el comprador como el vendedor administran el contrato con finalidades similares. Cada parte se asegura por separado, que ambas cumplan con sus obligaciones contractuales y que sus propios derechos legales se encuentren protegidos. El proceso de administración del contrato asegura que el rendimiento de la actuación del vendedor cumplirá con los requisitos contractuales y que el comprador actuará conforme a los términos del contrato. En proyectos más grandes con varios proveedores de productos, servicios y resultados, un aspecto clave de la administración del contrato es gestionar las interfaces entre los diversos proveedores. La naturaleza legal de la relación contractual hace imperativo que el equipo de dirección del proyecto sea muy consciente de la importancia de las implicaciones legales sobre las acciones llevadas a cabo al administrar un contrato. Por motivos legales, muchas organizaciones tratan la administración del contrato como una función administrativa independiente de la

organización del proyecto. Aunque el administrador del contrato pertenezca al equipo del proyecto, en general, esta persona dependerá de un supervisor de un departamento diferente. Esto en general es así cuando la organización ejecutante es también la vendedora del proyecto a un cliente externo.

La Administración del Contrato incluye procesos de dirección de proyectos relacionados y en conexión con las relaciones contractuales, y la integración de las salidas de estos procesos en la gestión general del proyecto. Esta integración se produce a menudo a múltiples niveles cuando hay múltiples diversidad de vendedores y productos, servicios o resultados involucrados.

La administración del contrato también tiene un componente de gestión financiera que involucra el seguimiento de los pagos al vendedor. Esto asegura que los plazos de pago definidos dentro del contrato se cumplan y que los incentivos del vendedor se correspondan con sus avances, según lo establecido en el contrato.

El proceso Administración del Contrato revisa y documenta cuál es o ha sido el cumplimiento de un vendedor basándose en el contrato y en las acciones correctivas establecidas. Asimismo, el cumplimiento se documenta como base para relaciones futuras con el vendedor. La evaluación del cumplimiento del vendedor por parte del comprador se lleva a cabo, principalmente, para confirmar la competencia o incompetencia del vendedor, en relación con el cumplimiento en un trabajo similar dentro del proyecto o en otros proyectos. También se llevan a cabo evaluaciones similares, cuando se debe confirmar, que un vendedor no está cumpliendo con sus obligaciones contractuales, y cuando el comprador contempla la posibilidad de aplicar acciones correctivas. La administración del contrato incluye gestionar la finalización anticipada (de mutuo acuerdo ya que de modo unilateral no es posible terminar anticipadamente el contrato, salvo en los casos de contratos administrativos de los entes públicos) del trabajo contratado (por justa causa, conveniencia o incumplimiento) de acuerdo con la cláusula de finalización (si permite la terminación unilateral) del contrato. Los contratos pueden ser modificados en cualquier momento con anterioridad al cierre del contrato, por

mutuo consentimiento entre las partes, de acuerdo con los términos relativos al control de cambios en el alcance incluidos en el contrato. Es posible que dichas modificaciones no siempre beneficien por igual al vendedor y al comprador.

Este proceso comprende el Contrato, el Plan de Gestión de Contrato, los vendedores seleccionados, los informes de cumplimiento, éste incluye la documentación técnica presentada por el vendedor y otra, la información sobre los productos entregables, suministrados en virtud de los términos del contrato.

Este proceso se lleva a cabo a través de un sistema de control de cambios del objeto o alcance del contrato, el cual define el proceso por el cual el contrato puede ser modificado; incluye formularios, sistemas de seguimiento, procedimientos de resolución de conflictos y niveles de aprobación necesarios para autorizar los cambios; una revisión del cumplimiento realizada por el comprador. Esta revisión estructurada del progreso realizado por el vendedor para cumplir con el alcance y la calidad del proyecto, dentro del costo y del cronograma, tomando el contrato como referencia. Puede incluir una revisión de la documentación preparada por el vendedor y las inspecciones del comprador, así como también auditorías de calidad realizadas durante la ejecución del alcance del vendedor. El objetivo de una revisión del rendimiento es identificar los éxitos o fracasos en el rendimiento, el avance con respecto al enunciado del trabajo del contrato, y el incumplimiento del contrato, lo cual le permite al comprador cuantificar la capacidad o incapacidad demostrada por el vendedor para realizar el trabajo; se utilizan de igual modo las inspecciones y auditorías, solicitadas por el comprador y respaldadas por el vendedor según lo establecido en la documentación del contrato, que podrán realizarse durante la ejecución del proyecto para identificar las debilidades en los procesos del alcance o en los productos entregables del vendedor. Si el contrato lo autoriza, algunos equipos de inspección y auditoría podrán intervenir en el proceso para informar del cumplimiento al contratante sobre la efectividad del vendedor para alcanzar los objetivos contractuales; el sistema de pago incluye las revisiones y aprobaciones correspondientes por parte del equipo de gerencia del proyecto, y los pagos se realizan de acuerdo con los términos del contrato; la administración de reclamaciones, los diferentes cambios y conflictos, se documentan, procesan, supervisan y se gestionan a lo largo del ciclo de

vida del contrato, en general de acuerdo con los términos del contrato. Si las partes no resuelven una reclamación por sí solas, es posible que tenga que ser sometida a los procedimientos de resolución de conflictos si esto hubiese sido previsto en el contrato. Estas cláusulas del contrato pueden disponer que las reclamaciones sean sometidas a arbitraje o litigio, y pueden ser invocadas antes o después del cierre del contrato. Un sistema de gestión de registros es un conjunto específico de procesos, funciones de control relacionadas y herramientas de automatización que se consolidan y combinan en un todo, como parte del sistema de información de la gestión de proyectos. El gerente del proyecto usa un sistema de gestión de registros para almacenar la documentación y los registros de un contrato. El sistema se usa para llevar un índice de los documentos y de la correspondencia del contrato, y para ayudar a recuperar y archivar esa documentación; el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación, puede mejorar la eficiencia y la efectividad de la administración del contrato, automatizando partes del sistema de gestión de registros, del sistema de pago, de la administración de reclamaciones o del proceso de informar el cumplimiento, y proporcionando un intercambio de información electrónica entre el comprador y el vendedor.

El resultado de este proceso es la documentación de contrato que incluye entre otros, el contrato junto con todos los cronogramas de respaldo, los cambios del contrato solicitados no aprobados y las solicitudes de cambio aprobadas. La documentación del contrato también incluye toda la documentación técnica desarrollada por el vendedor y otra información sobre el rendimiento del trabajo, tal como productos entregables, informes de rendimiento del vendedor, garantías, documentos financieros, incluidas las facturas y los registros de pago, y los resultados de las inspecciones relacionadas con el contrato.

El proceso Administración del Contrato puede generar cambios solicitados en el plan de gestión del proyecto y sus planes subsidiarios y otros componentes. Los cambios solicitados se procesan para su revisión y aprobación a través del proceso de Control Integrado de Cambios. Los cambios solicitados pueden incluir instrucciones suministradas por el comprador, o acciones llevadas a cabo por el vendedor, que la otra

parte considere un cambio constructivo en el contrato. Dado que estos cambios constructivos pueden ser objetados por una de las partes y pueden llevar a una reclamación contra la otra parte, cada uno de estos cambios se identifica y se documenta de forma exclusiva por medio de la correspondencia del proyecto. Además se obtienen acciones correctivas recomendadas, que se traducen en las cosas que deban realizarse para hacer que el vendedor cumpla con los términos del contrato. El comprador prepara la documentación de evaluación del cumplimiento del vendedor. Dichas evaluaciones del cumplimiento documentan la capacidad del vendedor para seguir realizando el objeto del contrato actual, indican si se le permitirá al vendedor realizar trabajos en proyectos futuros, o califican el cumplimiento del vendedor en el alcance del proyecto. Estos documentos pueden constituir la base para la finalización anticipada del contrato del vendedor por incumplimiento o para determinar cómo se administran las sanciones, honorarios o incentivos del contrato; actualización de la gestión de adquisiciones y del contrato con el fin de reflejar las solicitudes de cambios aprobados que incidan sobre estas gestiones.

6. Cierre de Contrato

El proceso Cierre del Contrato respalda al proceso Cerrar Proyecto, esto incluye la verificación de que todo el alcance y todos los productos entregables han sido aceptados, incluye actividades administrativas, aborda cada contrato aplicable al proyecto o a una fase del proyecto. En proyectos de múltiples fases, el plazo de un contrato puede ser aplicable sólo a una fase determinada del proyecto. En estos casos, el proceso Cierre del Contrato cierra los contratos aplicables a esa fase del proyecto. Las reclamaciones sin resolver pueden quedar sujetas a arbitraje después del cierre del contrato. Los términos y condiciones del contrato pueden prescribir procedimientos específicos para el cierre del contrato.

La terminación anticipada de un contrato es un caso especial de cierre del contrato, y puede resultar de un acuerdo mutuo entre las partes o del incumplimiento de una de las partes. Los derechos y responsabilidades de las partes en caso de finalización anticipada

están incluidos en una cláusula de finalización del contrato. Basándose en esos términos y condiciones del contrato, el comprador puede tener derecho a dar por finalizada la totalidad del contrato o una parte del proyecto, por justa causa o conveniencia, en cualquier momento. Sin embargo, de acuerdo con dichos términos y condiciones del contrato, es posible que el comprador tenga que compensar al vendedor por todo objetivo completado y aceptado relacionado con la parte del contrato que se da por finalizada.

Este proceso tiene como puntos de partidas: Plan de Gestión de las Adquisiciones, Plan de Gestión del Contrato, Documentación del Contrato y Procedimientos de Cierre del Contrato; este proceso se realiza a través de una auditoria de adquisiciones que es una revisión estructurada del proceso de adquisición, desde el proceso Planificar las Compras y Adquisiciones hasta la Administración del Contrato. El objetivo es identificar los éxitos y fracasos que deben ser reconocidos como advertencia en la preparación o administración de otros contratos de adquisición en el proyecto, o en otros proyectos dentro de la organización ejecutante además del Sistema de Gestión de Registros.

El entregable de este proceso es el contrato cerrado, es decir la entrega al vendedor de una notificación formal por escrito, informándole que el contrato ha sido completado. Habitualmente, los requisitos para el cierre formal del contrato se definen en los términos del contrato, y si se hubiera preparado un plan de gestión del contrato, se incluirían en él; también se entregan las actualizaciones de el archivo del contrato donde se prepara un juego completo indexado con la documentación del contrato, incluso el contrato cerrado, para su incorporación en los archivos finales del proyecto; se entrega una notificación formal por escrito informándole que los productos entregables han sido aceptados o rechazados. Se realiza asimismo, un análisis de las lecciones aprendidas y las recomendaciones para la mejora del proceso a fin de que puedan manejarse para la planificación e implementación de compras y adquisiciones en el futuro.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

Marco Organizacional

Venezuelan Project Managers, Grupo P.M.A., es una empresa venezolana con menos de un año en el mercado, y cuyo objetivo es prestar los servicios de gerencia de proyectos, tanto a empresas públicas como privadas.

La mayoría de sus proyectos se encuentran enfocados al área comercial, específicamente: Centros Comerciales, Hipermercados y Supermercados. La nómina la conforman aproximadamente 40 empleados, y su plantilla aumenta o decrece dependiendo del número de proyectos.

Nuestra Misión es Gerenciar proyectos de obras civiles para empresas públicas o privadas, en el ámbito nacional e internacional, garantizándole al cliente su satisfacción en cuanto a calidad, tiempo de ejecución y costo del proyecto.

Nuestra Visión es ser una empresa privada líder en el mercado de la construcción, comprometida con la satisfacción de nuestros clientes a través de la gerencia de proyectos a la medida de sus requerimientos. Nos vemos con un talento humano altamente especializado, que cuenta con tecnología de punta y ofrece gestionar proyectos de obras, bajo estándares de calidad avanzada.

El Departamento de Contratación esta conformado por un Gerente, ingenieros analistas y asistentes de ingenieros. Las funciones de este departamento son las de preparar, entregar, recibir y analizar pliegos de especificaciones técnicas, contractuales y descripción del alcance y cantidades de las partidas a ejecutar para el proceso licitatorio o consulta de precio de una actividad específica, de un proyecto determinado, partiendo de un portafolio de proveedores y contratistas. Adicionalmente, tiene como funciones

generar cuadros comparativos de las ofertas económicas para la toma de decisiones posteriores.

Las funciones del gerente del Departamento de Contratación tiene como principal objetivo el manejo general del proceso de recolección de información, procesamiento de datos requeridos para generar el trámite licitatorio o consulta de precio; y preparar y revisar la información que se le entrega al cliente en las reuniones semanales de obra.

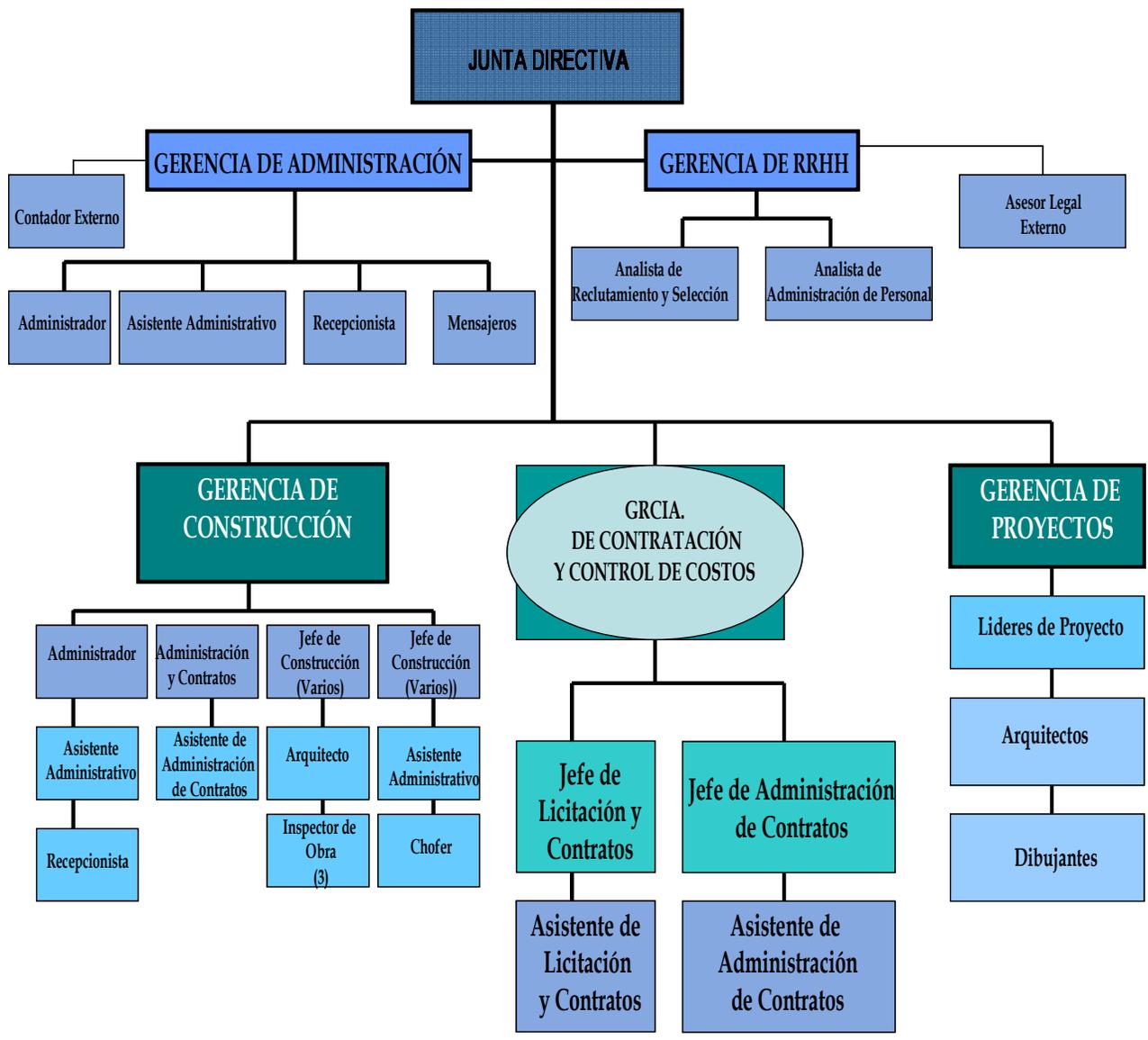
Los ingenieros analistas se encargan de generar los pliegos de especificaciones técnicas, requisito indispensable que determina el alcance de las actividades que se van a desarrollar en la ejecución de un contrato para un área en especial que se este requiriendo para un proyecto; recibir, revisar y analizar cada una de las ofertas entregadas por los oferentes, así como también llevar el control de contrataciones de un proyecto en particular.

Los asistentes de ingeniero se encargan de realizar el cuadro comparativo de ofertas económicas; contactar a los oferentes para la entrega de pliegos de licitación o consulta de precios; determinar la oferta mas conveniente (oportunidad, calidad, precio) a los intereses del propietario y la empresa del proyecto; generar las órdenes de compra o contratos, una vez que el propietario o el ente contratante apruebe quién va a ejecutar los trabajos; asimismo se encargan de preparar las cartas de inicio y terminación de cada contratación, así como el manejo general de los contratos.

A continuación presentamos los organigramas de la empresa Venezuelan Project Managers, Grupo PMA, S.A.

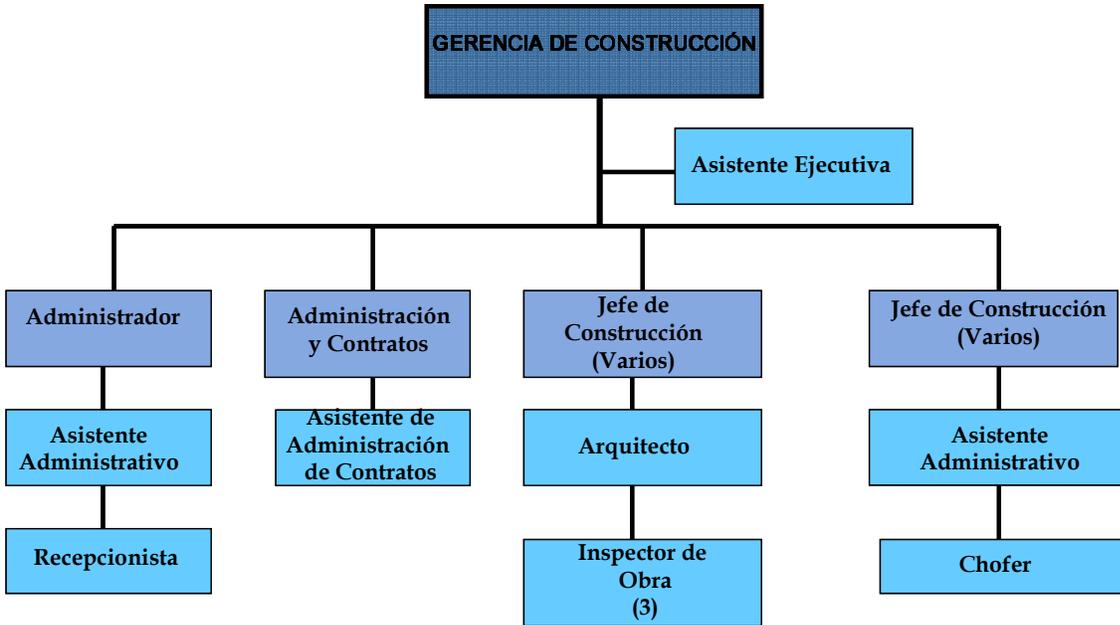
En primer lugar el organigrama de la oficina principal, destacando en particular el departamento de Contratación y Control. Posteriormente el organigrama de la sucursal de la Ciudad de Puerto Ordaz y Barinas.

ORGANIGRAMA GENERAL CARACAS



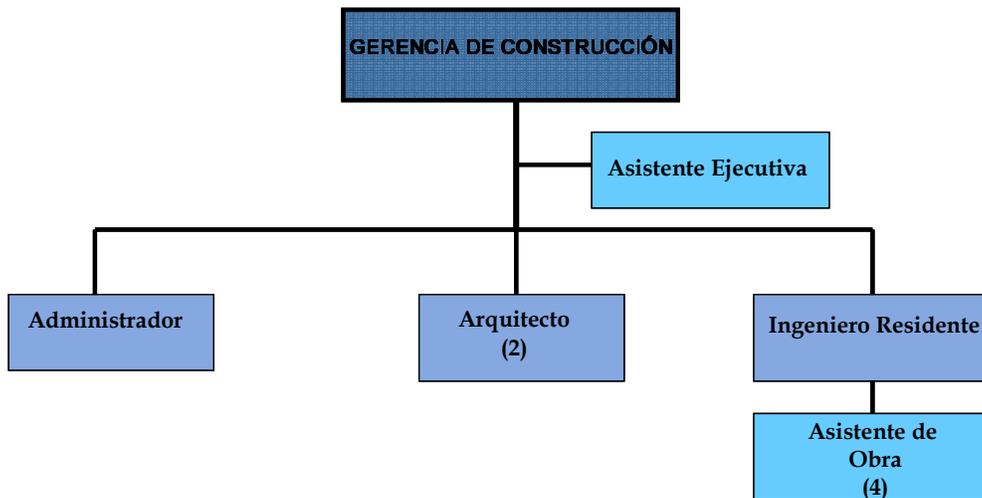
Estructura Organizativa Grupo P.M.A., S.A. (2004)

ORGANIGRAMA PTO. ORDAZ



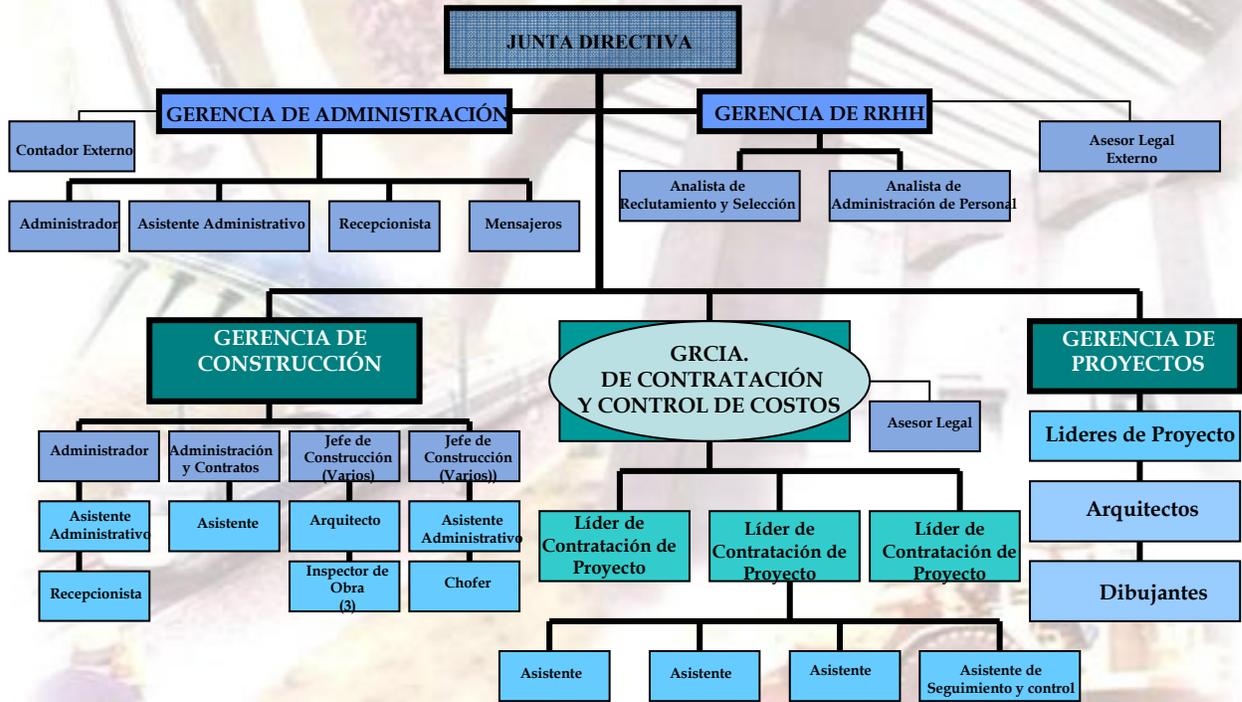
Estructura Organizativa Grupo P.M.A., S.A. -Sede Pto.Ordaz (2004)

ORGANIGRAMA BARINAS



Estructura Organizativa Grupo P.M.A., S.A. Sede Barinas (2004)

ORGANIGRAMA GENERAL CARACAS Y PTO. ORDAZ



Estructura Organizativa Grupo P.M.A., S.A. Sede Caracas-Puerto Ordaz (2004)

CAPITULO IV DESARROLLO DEL PROYECTO

La empresa Venezuelan Project Managers, Grupo P.M.A. S.A., está formada operativamente en tres grandes departamentos:

- Departamento de Proyectos
- Departamento de Contratación y Control de Costos.
- Departamento de Construcción.

Adicionalmente cuenta con un departamento de recursos humanos, un departamento administrativo y una Gerencia General.

A continuación se describirán las funciones de cada uno de los departamentos operacionales, las actividades relacionadas con las mismas y los perfiles de cargo para desarrollar dichas funciones.

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS.

El departamento de proyectos está integrado por un Gerente, 3 líderes de proyectos, arquitectos coordinadores y dibujantes.

El Gerente del Departamento de Proyectos tiene como funciones:

- Negociar el precio y alcance de los proyectos que Grupo PMA, S.A., no desarrolla internamente y lo ejecuta a través de los outsourcing, como son: proyectos estructurales y de instalaciones.
- Supervisar el diseño arquitectónico de todos y cada uno de los proyectos que se generan en la organización, con el propósito de lograr diseños que se adapten al requerimiento del cliente, proponiendo los mejores estándares de calidad, diseños innovadores, versátiles, siempre pensando en lograr la mejor relación costo/calidad.

- Supervisar la coordinación de los proyectos estructurales, donde define junto al proyectista estructural partiendo del estudio de suelos, el tipo de infraestructura a utilizar, tipo de superestructura; si es metálica o de concreto, tipo de losa, entre otros.
- Supervisar todo lo referente a permisología con los diferentes organismos gubernamentales de cada uno de los proyectos que desarrolla la empresa.
- Verificar que la entrega de los proyectos por parte de los outsourcing se realice en el tiempo acordado y de acuerdo al alcance solicitado.
- Apoyar todo el personal que está a su mando dentro de la organización como son: los líderes de proyectos, arquitectos coordinadores y dibujantes.
- Entregar al Gerente de Licitaciones y Contratos los alcances y cantidades de cada una de las partidas que se ejecutarán en un proyecto, para que éste pueda organizar una consulta de precio o una licitación, según sea el caso.
- Organizar y asistir a reuniones periódicas con el cliente con el propósito de coordinar cualquier modificación o cambio de alcance solicitado por el cliente a lo largo del desarrollo del proyecto.

Los Líderes de Proyecto tienen las siguientes funciones:

- Generar la idea principal del diseño arquitectónico que se presentará al cliente para su aceptación y posterior desarrollo.
- Coordinar la solicitud de variables urbanas y demás requisitos solicitados por los entes gubernamentales con el propósito de tener claro la viabilidad o no del proyecto.

- Coordinar con los proyectistas outsourcing las prioridades del proyecto y cualquier modificación que pudiera surgir por cambios del mismo o solicitudes del propietario.
- Coordinar todo lo relacionado a la operatividad del proyecto. Rutas de instalaciones y servicios.
- Trabajar de la mano con el cliente para generar de manera inmediata cualquier detalle solicitado por éste y apoyarlo en el resto de información que requiera para desarrollar su logística operativa una vez que se ponga en funcionamiento la edificación.

Los Arquitectos Colaboradores tienen las siguientes funciones:

- Desarrollar en cuanto a arquitectura se refiere el concepto inicial generado por el líder del proyecto y aprobado por el propietario. Plantas, cortes, fachadas.
- Mantener para la obra el listado de planos actualizados.
- Verificar y hacer que estén en obra todos y cada uno de los planos últimos que forman parte del proyecto en ejecución.
- Visitar periódicamente la obra.
- Apoyar al Ingeniero Residente de obra de cualquier detalle adicional que se requiera y que no está explícitamente desarrollado en el proyecto.

Los Dibujantes tienen las siguientes funciones:

- Dibujar todo lo que le indique el Arquitecto colaborador.
- Asistir en todas las funciones al Arquitecto colaborador.

DEPARTAMENTO DE LICITACIONES Y CONTRATOS.

El departamento de Licitaciones y Contratos esta integrado por un Gerente, 2 jefes de unidad, uno para todo lo relacionado a licitaciones y consulta de precios; y otro para control de costos. Cada uno de los jefes cuenta con Ingenieros colaboradores.

El Gerente del Departamento de Licitaciones y Contratos tiene como funciones:

- Coordinar todo el proceso de consulta de precio y licitaciones.
- Verificar el análisis técnico- comercial de las ofertas, donde se incluye el cuadro comparativo de ofertas y las propias ofertas.
- Generar la recomendación de buena pro que como gerencia debemos proponer al propietario para su aprobación.
- Generar y Actualizar constantemente un listado de proveedores y contratistas de acuerdo a cada especialidad.
- Garantizar al Departamento de Construcción la inclusión a la obra del contratista o proveedor en la fecha requerida de acuerdo al programa de trabajo Pert CPM.
- Realizar estimados de costos y flujos de caja para la fase de conceptualización de proyectos.
- Chequear los precios unitarios de las partidas más relevantes antes de la adjudicación del contrato.
- Generar y calcular índices de construcción de acuerdo a diversas variables. Por tipo de edificación, uso, ubicación, tiempo de construcción, materiales utilizados, entre otros.

- Velar por los intereses de los propietarios, o sea, nuestros clientes; en el sentido de obtener por parte de contratistas y proveedores las fianzas de fiel cumplimiento, laboral y anticipo en caso de haberse otorgado.
- Decepcionar las ofertas en la fecha y hora pautada, para lograr la imparcialidad en el proceso de licitación.

Los Jefes del Departamento de Licitaciones y Contratos tienen como funciones:

- Obtener las especificaciones técnicas y cantidades de proyecto por parte del Departamento de Proyectos.
- Selección de proveedores y contratistas en común acuerdo con el gerente del Departamento de Licitaciones y Contratos; de acuerdo a la especialidad, tomados de la base de datos que se maneja en la organización.
- Preparación del Pliego de Especificaciones Técnicas y condiciones de licitación o consulta de precios.
- Entregar en el sitio donde se desarrollará la obra los pliegos de licitación y exponer en dicha reunión el alcance y los objetivos del proyecto.
- Preparar informe de recomendación de contratistas o proveedores.
- Revisión y procesamiento de valuaciones.
- Realizar los cierres de obra.
- Controlar lo adquirido versus lo entregado en obra.

- Administrar los contratos.
- Realizar visitas periódicas a las obras.

Los Ingenieros Colaboradores del Departamento de Licitaciones y Contratos tienen como funciones:

- Armar la licitación. Esta actividad comprende la organización de todos los documentos que forman parte de la licitación. Como son: Carta de Invitación a licitar, Pliego de Especificaciones Contractuales, Pliego de Especificaciones Técnicas, Planos, Cómputos métricos, Cartas de designación de personal tanto para PMA como para el cliente, Carta de Compromiso y Carta de exoneración. (Ver Anexos).
- Generar las órdenes de compra u órdenes de servicio, una vez sea aprobado por el cliente.
- Armar el contrato una vez sea dada la buena pro por parte del propietario.
- Hacer seguimiento a las procuras. Velar por el cumplimiento de fecha y calidad por parte de proveedores de acuerdo a lo establecido en las órdenes de compra o suministro.
- Alertar a los jefes del departamento de cualquier incumplimiento por parte de proveedores o cambio de especificación que quiera realizar el proveedor sin el consentimiento y aprobación por parte del propietario.
- Generar el pliego de especificaciones contractuales de las consultas de precio o licitaciones, de acuerdo a las instrucciones de los jefes del departamento.

- Comparar los precios unitarios de cada partida con respecto a precios referenciales de otros proyectos, con el objeto de comprobar que el precio que se esta pagando para realizar una actividad es realmente el precio del mercado.

DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCION.

El departamento de Construcción está integrado por un Gerente de Obra, Ingeniero Residente para cada proyecto, Ingenieros asistentes y Técnicos de Campo.

El Gerente de Obra tiene como funciones:

- Mantener informado al cliente y a la Gerencia General del desarrollo de la obra.
- Integrar la información técnica (planos) entregada por el departamento de Proyectos y los contratistas asignados al proyecto entre el cliente y el Departamento de Licitaciones y Contratos.
- Organizar el equipo que lo acompañará en la ejecución de la obra. Para ésto debe enviar al departamento de Recursos Humanos los perfiles de cargo que requiere y la ubicación geográfica donde se desarrollara el proyecto.
- Controlar los tiempos reales versus los estipulados en el Pert para la ejecución física del proyecto.
- Revisar la calidad de la obra. Tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.
- Mantener reuniones semanales en la obra, tanto con los contratistas que desarrollan los trabajos como con el equipo que lo acompaña. Esto con el propósito de determinar o precisar cuáles son las debilidades de los contratistas y poder tomar acciones oportunas que no afecten el desarrollo de la obra.

- Apoyar a los ingenieros residentes de las diferentes obras.

El ingeniero residente tiene como funciones:

1. *En el área técnica.*

- Supervisar en forma continua y permanente la labor del contratista en toda la extensión de la obra.
- Autorizar previamente todos aquellos trabajos cuya realización depende de otros ya ejecutados y aprobados o que necesiten para su inspección la ubicación adecuada en espacio y tiempo de personal y equipo.
- Suspender provisionalmente la obra total o parcialmente cuando, agotados todos los recursos, el hecho de continuar su ejecución determine la mala calidad de la obra, se ponga en peligro la seguridad de las personas en relación con los trabajos o se ocasionen perjuicios al propietario o terceros.
- Verificar que los recaudos constitutivos del proyecto, planos, especificaciones, presupuestos, cómputos, etc., suministren los elementos necesarios y suficientes para la correcta ejecución de la obra, detectando las anomalías que hubiera (omisiones, contradicciones, etc.).
- Colaborar con el contratista en la interpretación de los planos y especificaciones, así como la escogencia de los métodos y modalidades constructivas más apropiadas para la correcta ejecución de la obra.
- Efectuar la fiscalización y hacer o solicitar que se hagan las pruebas de control de calidad que se consideren necesarias a los materiales en cualquier momento de su colocación en obra.

- Responder las consultas de carácter técnico que en relación con la obra someta el contratista y, en el caso de que no fueren de la competencia de la inspección, darle el curso adecuado y preocuparse de la solución.
- Revisar los cómputos de obra efectuados por el contratista o hacerlos simultáneamente con él.
- Proponer por los órganos apropiados las modificaciones al proyecto que se consideren pertinentes, motivándolas suficientemente.

2. En el área Económico-administrativa.

- Mantener registros contables actualizados del movimiento ocurrido en cada partida.
- Revisar y aprobar, valuaciones y finiquitos de obra presentados por los contratistas, tomando en consideración las cantidades de obra realmente ejecutadas y aceptadas, además de las cláusulas contractuales.
- Establecer su criterio sobre el precio unitario para las obras objeto de nueva contratación o las extras surgidas de contrataciones anteriores.
- Controlar y conformar las relaciones de trabajo efectuado por administración directa, así como los documentos de cobros referentes a adquisiciones de equipos y materiales o por servicios prestados al propietario.
- Hacer variaciones en cuanto a variaciones en los contratos, obras extras, elaboración de nuevas contrataciones y todo aquello que permita a la obra marchar administrativamente sin tropiezos.

3. *En el área informativa.*

- Deberá producir, tramitar, registrar y conservar toda la documentación necesaria, periódica o eventual, para que todos los involucrados conozcan del desarrollo de la obra, progreso, y particularidades en los aspectos técnicos, financieros y contractuales.

4. *En otras áreas.*

- Coordinar las actividades y ordenarlas lógicamente entre los contratistas que desarrollan la obra.
- Controlar y evaluar el progreso físico de la obra.

Los ingenieros y técnicos de campo tienen como funciones:

- Asistir al Ingeniero Inspector en todas las funciones que le sean delegadas.
- Reportar los avances o retrasos que pueda tener los frentes supervisados por él.
- Velar porque el contratista mantenga las normas de higiene y seguridad de su personal en obra.
- Reportar al ingeniero Inspector cualquier anomalía o diferencia de ejecución de las actividades del proyecto.

Una vez revisadas las funciones de los departamentos operacionales y su interrelación entre ellos, estudiaremos el caso particular del Departamento de Licitaciones y Contratos, que es el eje central del desarrollo de este trabajo especial de grado. Para esto se describirá el funcionamiento actual del Departamento de Licitaciones y Contratos y los procedimientos utilizados hasta la fecha, con el propósito de visualizar los problemas o debilidades actuales frente a los proyectos que ejecutamos y por supuesto, frente a

nuestros clientes, con quienes debemos cumplir el objetivo principal de la empresa que es la satisfacción de ellos desde cualquier área de la gerencia de proyectos.

SITUACION ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE LICITACIONES Y CONTRATOS.

PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS.

El Departamento de Contratación y Control recibe del departamento de proyectos los alcances, requerimientos, planos y cómputos. Estos pasarán por el proceso de planificación de contrataciones, para cada partida que se requiera contratar y los bienes necesarios de la obra que se va a ejecutar, para luego ser diseccionado al departamento de Construcción, responsable de llevar a cabo la ejecución física de la obra.

Se puede decir que existen dos formas de planificar las contrataciones. Una de manera informal, que es básicamente una consulta de precio cuando queremos comprar algo urgente y rápido, como por ejemplo: cabillas, malla, entre otros; y una formal donde preparamos los respectivos pliegos de licitación ya que el alcance se refiere a la ejecución de una partida donde se involucran materiales, equipos y mano de obra o una procura de equipos mas sofisticados que por lo general son equipos pertenecientes al área operativa de los proyectos. En el primer caso generaremos una orden de compra y en el segundo caso realizaremos un contrato. Sin embargo, en ambos casos redactaremos de manera clara, precisa y completa el bien o alcance de lo requerido por el proyecto, especificaciones, cantidades, tiempo de ejecución o entrega y calidad deseada del producto final.

Fase de Estimación.

Actualmente, la estimación de costos de un proyecto de construcción la realiza directamente el gerente del Departamento de Contratación y Control o en su defecto un Directivo de la empresa. La información mínima necesaria para realizar una estimación de costos de construcción son:

- a) Planos de Anteproyecto. Esta información nos dice el tipo de construcción, el uso y el área que vamos a desarrollar.
- b) Ubicación geográfica del proyecto. Esto incide en los costos asociados a la mano de obra, transporte, materiales y factor de prestaciones sociales.
- c) Índices de construcción en Bs./m². Esto se obtiene básicamente dividiendo el costo de la obra terminada, significa con todos los contratos cerrados para obtener el valor real y exacto del costo de obra entre los metros cuadrados de construcción. Estos índices se resultan de los proyectos desarrollados anteriormente por la empresa. Existen dos índices: uno el general, que nos dice cuántos bolívares por metro cuadrado cuesta finalmente el proyecto; y por especialidad donde se calcula el índice de bolívares por metro cuadrado de incidencia de cada uno de los capítulos que componen el proyecto como son: estructura, albañilería, instalaciones sanitarias, instalaciones eléctricas, instalaciones contra incendio, voz y datos, etc.

Es importante aclarar que en la gerencia de construcción, como es el caso específico de la empresa Grupo PMA, los estimados de costos de construcción no incluyen: el costo de la parcela donde se va a desarrollar el proyecto, mobiliario, derechos de incorporación de servicios públicos y estimados de acometidas de servicios; ya que dependen de cada uno de los organismos que prestan los servicios en las diferentes ciudades y sus cálculos de derecho varían de ciudad en ciudad. Muy difícilmente el departamento se toma la tarea de actualizar estos índices al momento del cierre de las obras, por el contrario, los recopila cada vez que se debe estimar algo, por lo que se cometen imprecisiones de áreas de construcción, errores en los registros de fechas de pago que nos indiquen si fue antes o después de un decreto de aumento salarial, una devaluación o simplemente no se revisa bien la inflación para trasladar el costo de un bien a la fecha actual. Adicionalmente se utiliza la base de datos de construcción publicados por “Data Construcción” que la empresa recibe a través de su suscripción.

- d) Tiempo de ejecución de la obra. Es importante saberlo para tomar previsiones de riesgo en cuanto a devaluación, inflación y procuras de materiales y equipos; variables éstas presentes en nuestro país y con las cuales debemos vivir a diario.

Con estos factores es posible realizar un estimado de costos de un orden de magnitud muy general con una desviación de un 25 por ciento.

Una vez que el propietario aprueba el estimado de costos y que se encuentra dispuesto a realizar la inversión, el Departamento de Proyectos pasa a desarrollar el proyecto partiendo del anteproyecto aprobado. Para esta fase existen varias reuniones entre los proyectistas, los propietarios y personas del Departamento de Contratación y Control con el propósito de ir relacionando las ideas del proyecto, con las necesidades del mismo y las ideas concretas del propietario acerca de lo que desea respecto a su proyecto.

Etapas del proceso de Contratación.

Para realizar cada una de las consultas de precio o licitaciones, se deberán cumplir las siguientes actividades.

1. Elaboración de documentos

El Departamento de Contratación y Control de obras prepara y recopila todos los documentos de licitación o consulta de precios, entre los que se incluyen:

Para la contratación de obras:

- a) Datos del contrato, condiciones especiales, formularios, etc.
- b) Listado de bienes y costos estimados, si corresponde.
- c) Especificaciones técnicas.
- d) Planos de arquitectura y de especialidades, si corresponde.
- e) Presupuesto estimado, si corresponde.

Para la comparación de precios se requerirá:

- a) Condiciones de adquisición o solicitud de ofertas.

- b) Listado de bienes y proveedores, si corresponde.
- c) Especificaciones técnicas, si corresponde.
- d) Costos estimados.

2. Llamado a licitación o solicitud de ofertas

Se desarrollan listas de vendedores o contratistas a partir de información de Internet, catálogos comerciales y fuentes similares.

Los licitantes deberán recibir las invitaciones por escrito. Se deberán llamar por lo menos a tres empresas. Dicha carta deberá adjuntar todas las requisiciones, especificaciones, cantidades, tiempo estimado de recepción de oferta, planos de licitación, ubicación, solicitudes de fianzas de anticipo, fiel cumplimiento y laboral.

3. Análisis y Estudio de las ofertas.

Una vez recibidas las ofertas se realiza un cuadro comparativo de ofertas, sólo y exclusivamente de los precios unitarios. En muy pocos casos, se revisa el Análisis de Precio Unitario, a excepción que exista una diferencia marcada de la misma partida entre dos ofertantes. En lo posible, se trata de colocar todos los proveedores o contratistas en un plano de igualdad con el propósito de poder generar un verdadero análisis comparativo de las ofertas.

Una vez recibida todas las ofertas se aplican criterios de evaluación según corresponda, con el fin de seleccionar uno o más vendedores calificados. Dentro de los aspectos que se estudian están:

- El costo del producto.
- La propuesta técnica y económica.
- Calidad del producto.
- Tiempo de entrega.

- Cronograma de trabajo (en caso de ser un contrato).
- Forma de Pago.
- Trayectoria de le Empresa.

Una vez que se tienen todas las ofertas homologadas se realiza el cuadro comparativo donde se plasman todos los parámetros antes mencionados.

4. Adjudicación.

Se presenta dicho cuadro comparativo en reunión con el propietario de la obra, se expone la situación de las ofertas, se discute y se realiza la debida aprobación. Normalmente estas reuniones son llamadas comités de licitaciones.

Una vez aprobado por el propietario se realiza la Orden de Compra o Contrato según sea el acuerdo. Se solicitan las fianzas de anticipo (en caso de que sea entregado), fianzas de fiel cumplimiento y fianza laboral. Las fianzas normalmente son solicitadas como garantías y no se realizan más retenciones por estos conceptos.

Posteriormente se inicia la administración de contrato u orden de compra correspondiente, esto contempla el seguimiento de todo lo pautado en la oferta: Forma de Pago, Alcance de la oferta, Tiempos de Entrega, Calidad del Servicio ó Producto, Cantidad del Producto ó Servicio. Las procuras son entregadas en obra, por lo que el Departamento de Construcción es el responsable de informar lo que recibe en cuanto a cantidad y calidad de productos. Esta información muy pocas veces es controlada y comunicada al Departamento de Contratación y Control, existiendo una debilidad en este procedimiento. Para los nuevos lineamientos que se plasmarán en este trabajo se involucrará un asistente nuevo en el nuevo organigrama. Este asistente se encargará del seguimiento de las procuras, dedicándose a comparar, revisar y controlar todo lo relacionado entre lo solicitado y lo recibido en cada uno de los aspectos de cantidad, calidad y tiempo de entrega.

5.- Seguimiento y administración del contrato

A medida que la obra avanza y el contratista ejecuta obra, se realizan las valuaciones de obra. Las valuaciones son revisadas por los ingenieros residentes y enviadas a Caracas donde son procesadas y contabilizadas a través de una macro hoja de cálculo, donde se lleva el registro de lo invertido. Este cuadro se debe enviar quincenalmente o mensualmente al propietario para que chequee y concilie sus cuentas. Actividad que normalmente no ocurre.

6.- Cierre del contrato

Una vez que el contrato ha sido ejecutado se procede al cierre del mismo. Para esto se realiza una carpeta contentiva de los planos como construidos, valuaciones procesadas, record fotográfico, se solicita solvencia sindical, solvencia de alcaldía y cuadro de aumentos y disminuciones. En el caso de cierre de una orden de compra actualmente no se solicita mayores recaudos a excepción de las notas de entrega en obra. Una vez consolidado y chequeada la información de cierre se procede a realizar el acta provisional de terminación de obra que tiene una validez de un año. Al año se liberan las fianzas y se realiza la recepción definitiva de los trabajos. En el caso de órdenes de compra se realiza la recepción contra entrega de manuales y garantías de equipos.

Resultados de la encuesta formulada al Departamento de Contratación y Control de la empresa Grupo PMA, S.A.

INFORMACION GENERAL.

1.- Posición Jerárquica: En esta pregunta cada una de las personas encuestadas marcó su posición jerárquica dentro de la organización. Es importante acotar que las oficinas principales de Grupo PMA se encuentran en la ciudad de Caracas, además de contar con una filial en la ciudad de Puerto Ordaz; esa es la razón justificativa de contar con 2 gerentes de departamento.

Gte. De Departamento	Jefe de División	Asistente
	1	
1 Caracas		
	1	
		1
1 Puerto Ordaz		1
2 Gerentes de Dpto.	2 jefes de División	2 Asistentes

Tabla Nº 1. Posiciones jerárquicas

2.- Objetivo del Cargo que usted desempeña:

Gerencia del Departamento: Respuesta de los gerentes del departamento cuando fueron consultados sobre los objetivos del cargo que desempeñan.

- El objetivo de este cargo es “el enlace entre la gerencia de proyectos y la gerencia de construcción, ya que es la encargada de coordinar que las contrataciones y procuras que requieren los proyectos se efectúen a tiempo para poder cumplir con la programación de obra. Las funciones se inician con las licitaciones, procuras y

contrataciones y finalizan con los cierres administrativos de las órdenes de compra y contratos”.

- En el ámbito del control de costo se establece como objetivo “realizar las carátulas de control de costos de cada contrato y hacerle seguimiento hasta verificar que la factura se haya cancelado por parte del Propietario del proyecto”.

Como se observa los objetivos visualizados por las dos personas que ocupan el cargo de gerentes abarca únicamente objetivos generales del cargo y no objetivos específicos. Por ejemplo, ambas opiniones dicen que se deben realizar las contrataciones en el tiempo previsto, pero no mencionan dentro de los objetivos manejar una relación entre lo estimado y lo gastado en obra para cumplir con la gerencia de costos. También podemos acotar que no mencionan de mantener informado al cliente del flujo de caja, aumentos y disminuciones, para que en el caso de ser necesario el cliente busque los recursos financieros con el tiempo prudencial de acuerdo al flujo de caja programado para evitar paralizaciones de obra.

Jefes de División: Las respuestas a estas preguntas fueron:

- “Coordinar para que todos los contratistas y las procuras estén en obras, en la fecha necesaria”.
- “Obtener suficientes ofertas para un buen marco referencial a los efectos de garantizar precios competitivos para la contratación de bienes y servicios, dentro de una programación establecida a los fines de dar una respuesta oportuna”.

En resumen, no se observa un objetivo que tenga que ver con el control de costos, cuadro de aumentos y disminuciones, relación entre costos y tiempo de un proyecto. No se habla de calidad, satisfacción de cliente, comunicación constante con el propietario, etc.

Asistente: Las respuestas en este nivel fueron:

- “Asistir directamente al departamento de licitaciones”.
- “Solicitar cotizaciones de acuerdo a especificaciones del proyecto, recibir ofertas y generar cuadro comparativo de las recibidas para ser presentadas al propietario, una vez aprobada la oferta generar orden de compra y aclarar términos de contratación (fecha de entrega/ finalización, forma de pago) y asegurar que la misma sea firmada y entregada al propietario para su firma y procesamiento”.

3.- En relación a las funciones que realizan los gerentes, jefes y asistentes existe una clara confusión y doble función dentro del departamento. Las funciones de cada uno de los cargos están desarrollados en el capítulo IV del presente trabajo. En base a esto se les solicitó encerrar en un círculo cuáles de las funciones se encontraba desarrollando dentro del departamento. Esto es debido, probablemente a que las funciones de cada uno y los perfiles de cargo no están claros en la organización. Este punto será analizado y profundizado en el desarrollo de la situación actual y cuando se desarrolle el correspondiente a la situación ideal ó “deber ser”, uno de los objetivos principales del presente trabajo.

4.- En relación a la pregunta donde se le solicita a los encuestados que describan alguna función de su cargo que no estuviera explícita en la pregunta anterior; el 83% de los encuestados no respondió lo que significa que no existe ninguna función adicional a las ya planteadas. El 17% restante describe una función que es la de hacer seguimiento de los pagos de los contratistas y proveedores. Sobre este aspecto, vale recalcar que esta función se encuentra implícita en dos funciones señaladas, que son: La revisión y procesamiento de valuaciones y la administración de contratos.

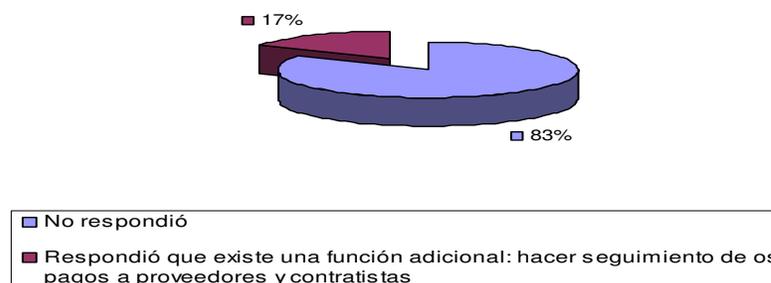


Fig. 1

5.- El 83% está de acuerdo en mantener la actual estructura organizativa del Departamento de Contratos. Sólo el 17% no está de acuerdo.



Fig.2

6.- El 66% opina que la estructura del departamento debe ser por funciones. El 34% opina que debe ser por obra.

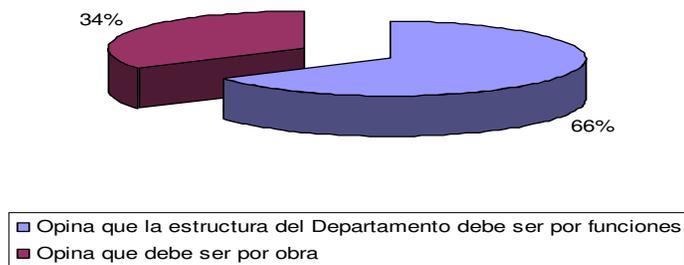


Fig. 3

7.- El 83% considera que recibe instrucciones directas y precisas de su jefe inmediato. El 17% no contestó.

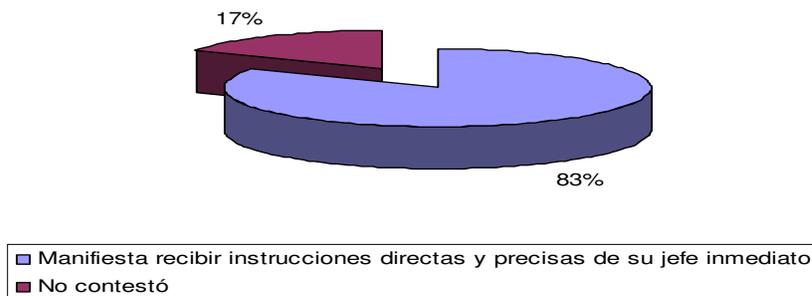


Fig. 4

8.- En relación a la frecuencia de supervisión por parte del jefe inmediato: el 34% de los encuestados respondió diariamente, 34% respondió semanalmente, 16% mensualmente y 16% no respondió.

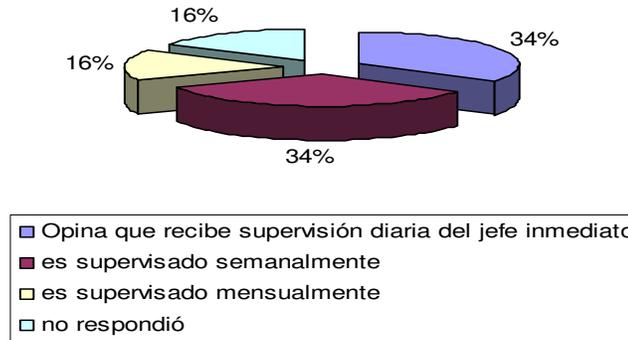


Fig. 5

9.- Al preguntársele sobre si se consideran personas con cualidades negociadoras, el 80% respondió: muy buenas, mientras que el 20% restante dice regular.

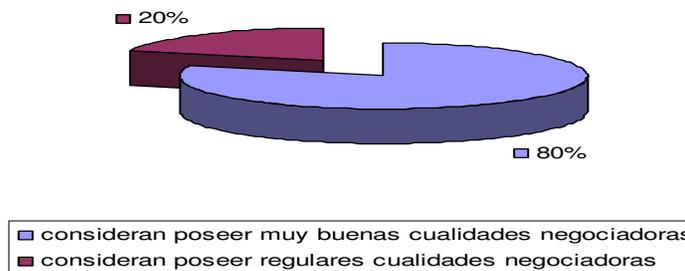


Fig.6

10.- El 100% de los encuestados se sienten capaces de solicitar algún tipo de descuento a un proveedor.

11.- En relación al procedimiento de entrega de una información o actividad solicitada, el 52% respondió que la ejecuta, la revisa y la entrega; otro 16% señaló que la ejecuta y entrega; y otro 32% opinó que la ejecuta, la revisa su superior y la entrega

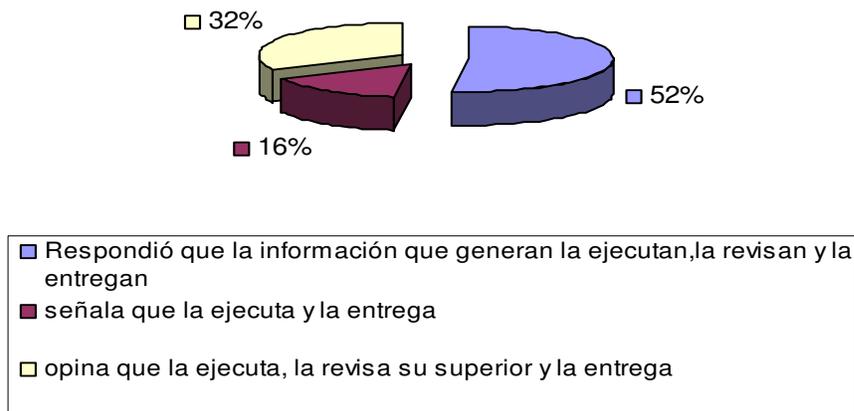


Fig. 7

12.- Un 34% opinó que discute con sus compañeros la información que recibe del Dpto. de proyectos, un 16% la lee y la analiza; 16% la reenvía a los ofertantes sin revisarla, 17% la analiza solamente, y 17% la entrega y deja que sus superiores lo revisen.

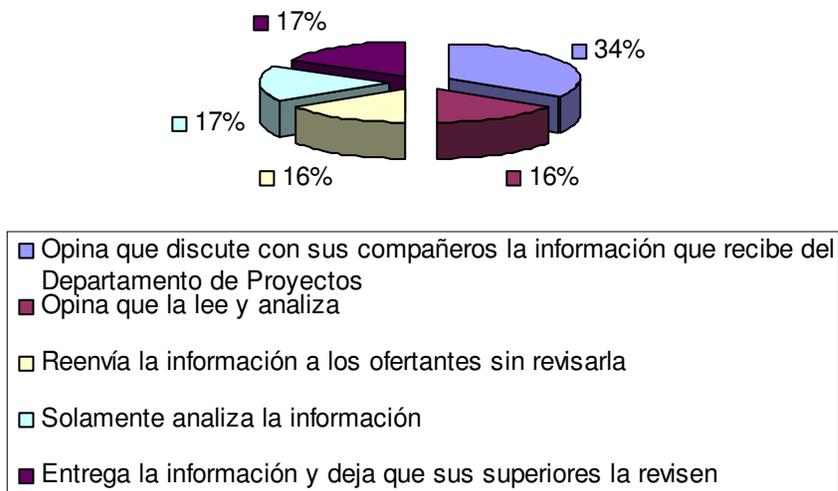


Fig.8

INFORMACION OPERATIVA DEL DEPARTAMENTO.

1.- El 34% de los encuestados coincide que la información entregada por el Departamento de Proyectos está completo pero sin revisión; 52% coincide en que la información suministrada es incompleta y 14% califica la información como completa.

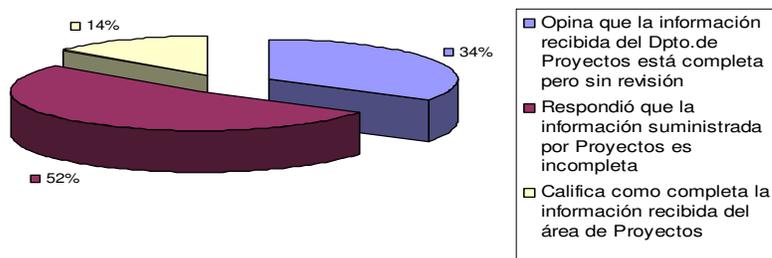


Fig.9

2.- El 86% coincide que el tiempo de entrega de la información en cuanto a planos y cómputos es regular por parte del departamento de proyectos. 14% lo califica como malo.

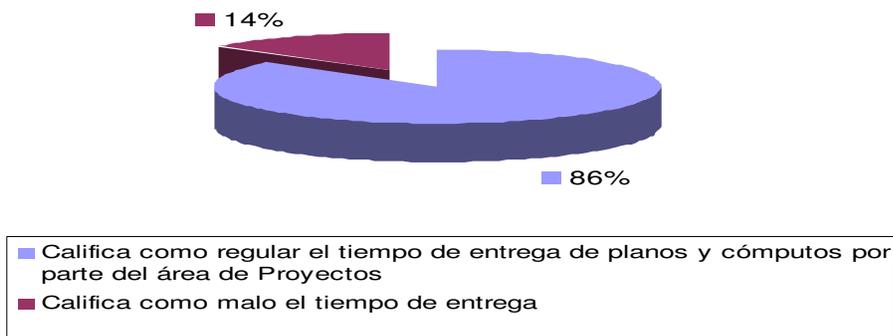


Fig.10

3.- El 83% indica que la relación laboral entre los encuestados y la persona del Departamento de proyectos que le suministra la información es buena. 17% responde que no existe comunicación.



Fig. 11

4.- El 17% de los encuestados dice que realiza cálculos. El 83% restante habla con su superior para designar a alguien.

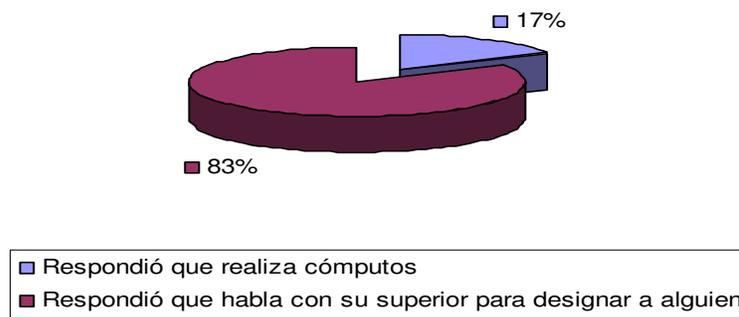


Fig.12

5.- El 68% dice que revisan el Pert de contratación con su superior y luego establece prioridades. Un 16% realiza las tareas más complicadas para establecer prioridades. Otro 16% le da prioridad al proyecto más grande.

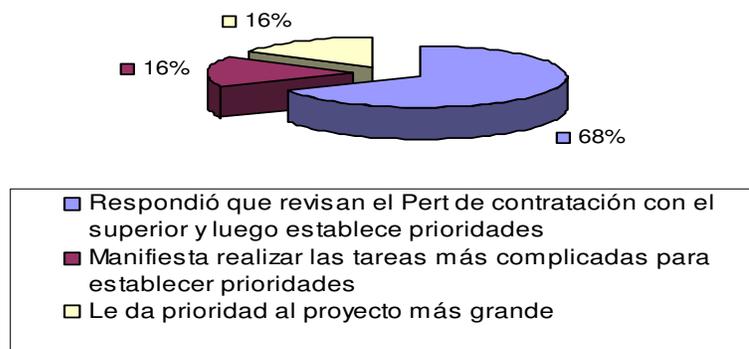


Fig.13

6.- Cuando se trata de establecer que las procuras y licitaciones de un proyecto han culminado cada uno de los encuestados tuvo opiniones diversas.

- Un 17% opina que esto se establece cuando se realiza el cierre.
- 17% realiza todos los procedimientos expuestos en las opciones de respuesta.
- 17% espera que el jefe le gire instrucciones.
- Un 32% opinó que se reúne con el Departamento de Proyectos para verificar que todo lo diseñado este contratado.
- Otro 17% revisa el listado realizado por planificación.



Fig.14

7.- El 68% piensa que le hablan de estimado de costos en: Un desglose de costos por capítulos de especialidades que componen la construcción del proyecto. El 32% restante se imagina que “todo lo que tiene pensado en invertir el propietario, que es la suma de los costos de construcción directos, indirectos, costo de la parcela, mobiliario; en fin cien por ciento operativa.

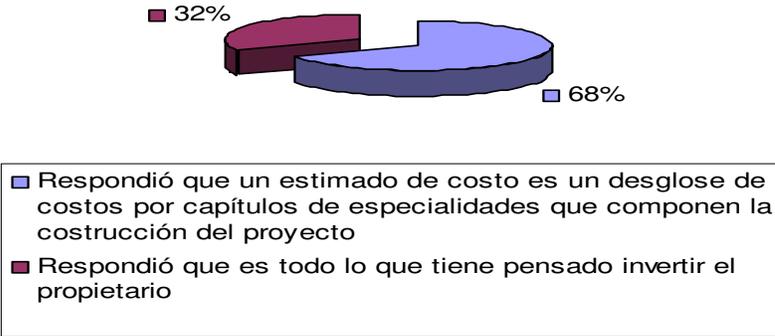
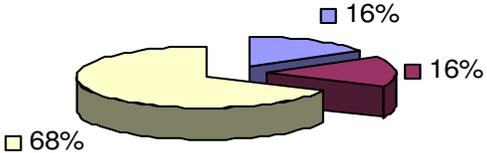


Fig.15

8.- Los consultados respondieron varias alternativas cuando se le consultó en relación a una procura donde las especificaciones no están claras;

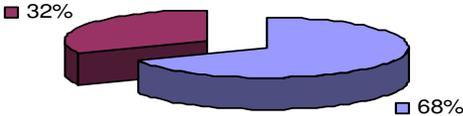
- Un 16% habla con el departamento de proyectos que le de una solución y llama al cliente para tomar la decisión de un cambio.
- 16% solicita una solución al Departamento de Contratos
- 68% solicita cotización de lo que hay en el mercado, adicionalmente le informa a su superior y llama al cliente para tomar la decisión de un cambio.



■ Se comunica con Proyectos para pedir una solución, cuando en una procura no hay especificaciones claras
■ Solicita una solución al Departamento de Contratos
■ Solicita cotización de lo que hay en el mercado,informa al superior y llama al cliente para decidir un cambio

Fig.16

9.- El 68% de los encuestados respondió que solicita información al Departamento de proyectos. El otro 32% le pregunta al jefe.



■ Respondió que solicita información a Proyectos cuando debe procurar algo y no sabe de que se trata
■ Le pregunta al Jefe

Fig. 17

10.- 83% coinciden en la respuesta de llamar a 3 proveedores y entregar los 3 precios. 17% llama al propietario para la autorización, busca precios y lo conversa con su superior.

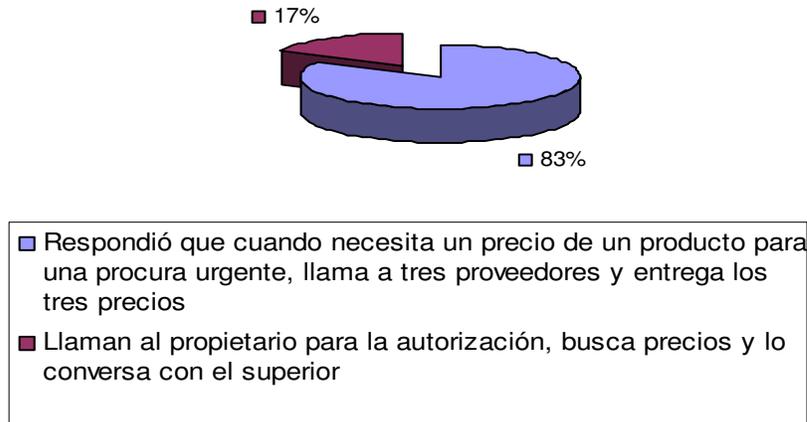


Fig. 18

11.- Solo 17% de los encuestados opina que PMA “NO” le brinda suficientes herramientas para que pueda buscar y conseguir los mejores precios en el mercado del producto que sea.

12.- El 60% afirma que en PMA se tiene una base de datos de proveedores y contratistas.

13.- En relación a la actualización de la base de datos el 32% opina que se actualiza semanalmente, 32% opina que se actualiza mensualmente y 36% cada vez que nos acordamos.

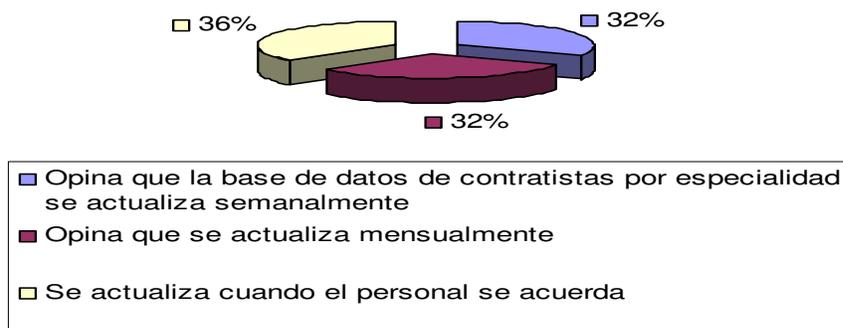


Fig.19

14.- El 68% respondió que las empresas que licitan para cada obra se deciden entre todos los involucrados del proyecto. El 16% afirma que su jefe le propone las empresas que licitan para cada obra. Otro 16% manda un mail a sus jefes y propietarios con el listado propuesto para que amplíen el número de ofertantes.

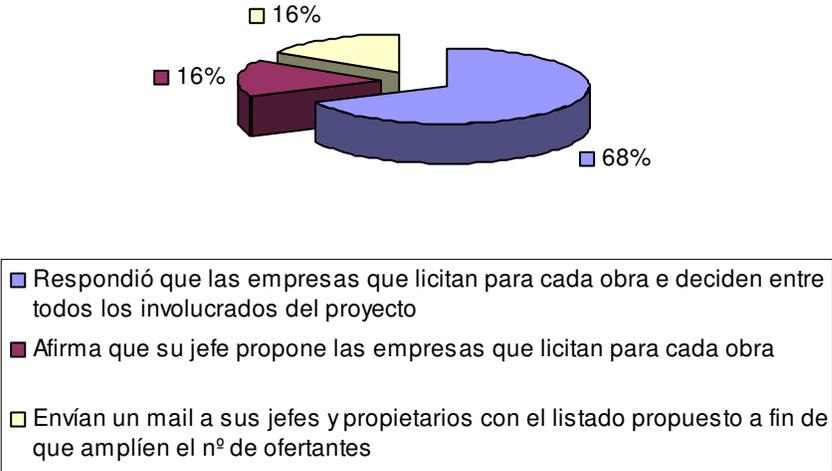


Fig. 20

15.- En relación al tiempo requerido para generar una orden de compra en el departamento, el 50% respondió en un día, el 34% en dos días y 16% en tres días.

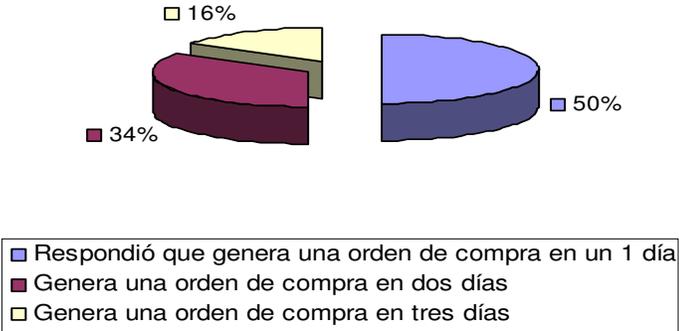


Fig. 21

16.- El 83% de los encuestados afirma que respeta normalmente el procedimiento de firmas de una orden de compra una vez que la misma haya sido generada. Primero firmarla por el proveedor, después por PMA y luego por el cliente.

17.- El 100% de los encuestados afirma saber qué fianzas se le deben solicitar a un proveedor y cuáles a un contratista.

18.- 100% de los encuestados coinciden que una fianza de fiel cumplimiento para realizar la ejecución de partidas dentro de una obra debe entregarla un contratista.

19.- Un 52% de los encuestados afirma que revisa la información que llega de obra en el momento de realizar las carátulas de pago. 16% no revisa y 32% no contestó la pregunta.

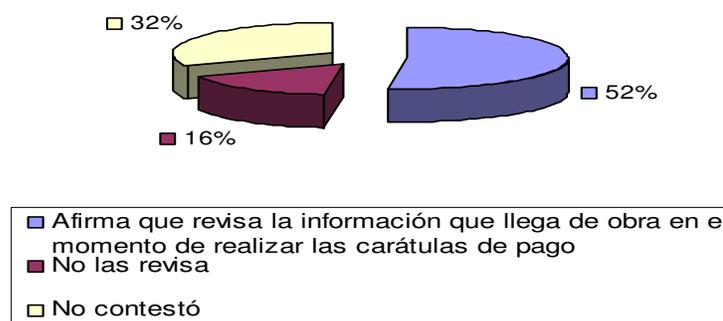


Fig. 22

20.- El 100% afirma conocer los documentos que acompañan una valuación de obra, y que éstas deben contar obligatoriamente con las mediciones en obra debidamente firmadas por los responsables de PMA y responsable del propietario, fotos, cantidades acumuladas, y la factura seniatizada en original.

21.- 68% de los encuestados llama al contratista cuando alguno de los puntos de la pregunta anterior no se cumplen. De ese 68%, un 17% agrega que devuelve la valuación a la obra en su toma de decisión. El 32% respondió que esta pregunta no aplica.



Fig 23.

22.- Un 83% le pregunta la fecha de entrega a colocar en la orden de compra de acuerdo a lo que le diga el proveedor. De ese 83%, un 34% lo verifica según requerimientos del Departamento. El 17% restante coloca la fecha de entrega aprobada en el análisis comercial de ofertas por parte del propietario.

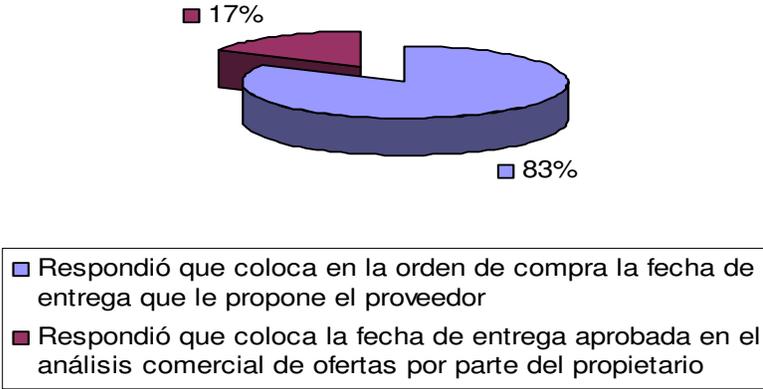


Fig. 24

23.- Un 17% habla con el residente de la obra, y le informa al cliente como herramienta para hacerle seguimiento una vez realizada la procura, 34% llama a la asistente de la obra para que esté pendiente. 16% realiza el seguimiento por fecha. 16% entrega las órdenes de compra a la administración de contratos una vez firmada por todas las instancias. 17% avisa a la obra y ya su responsabilidad esta salvada.

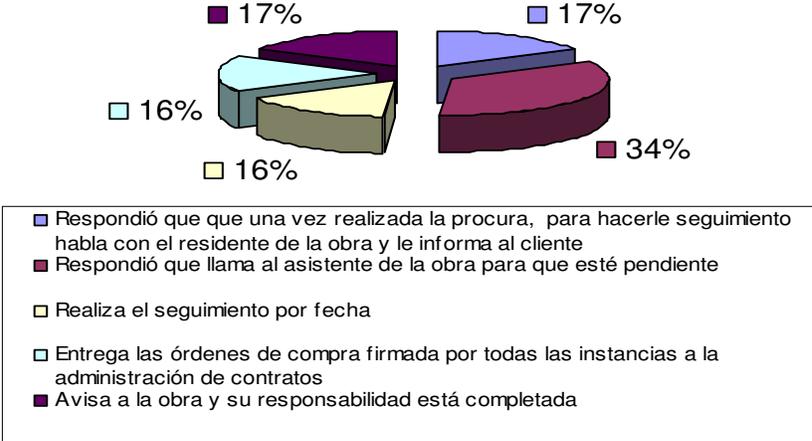


Fig.25

24.- 33% afirma que cuando se procesa un pago se verifica que la orden de compra o contrato este vigente y no se haya excedido del plazo de entrega. 51% respondió que no aplica y 16% afirmo que no verifica.

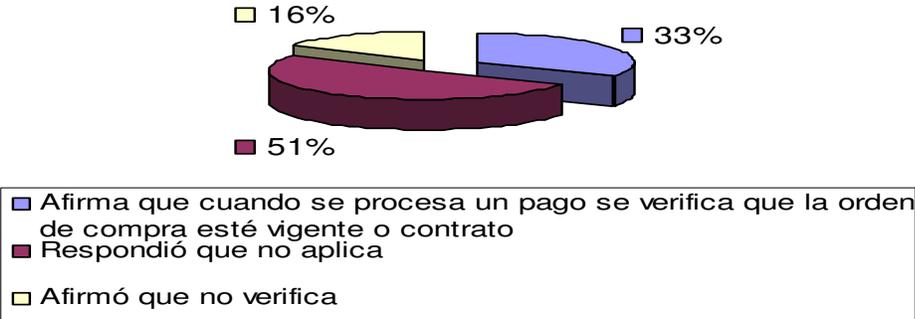


Fig.26

25.-Cuando se les consultó sobre cuáles de los siguientes documentos forma parte del cierre de una orden de compra, las respuestas fueron diversas:

- 17% respondió cuadro entre lo recibido y lo pagado.
- 17% notas de entrega, factura.
- 17% nota de entrega, cuadro de aumentos y disminuciones, factura.
- 16% notas de entrega, cuadro de aumentos y disminuciones, soporte de lo instalado vs., lo recibido.
- 33% fotos, solvencia sindical, solvencia alcaldía, notas de entrega, cuadro de aumentos y disminuciones, factura, soporte de instalado vs. Recibido, cuadro entre lo recibido y lo pagado.

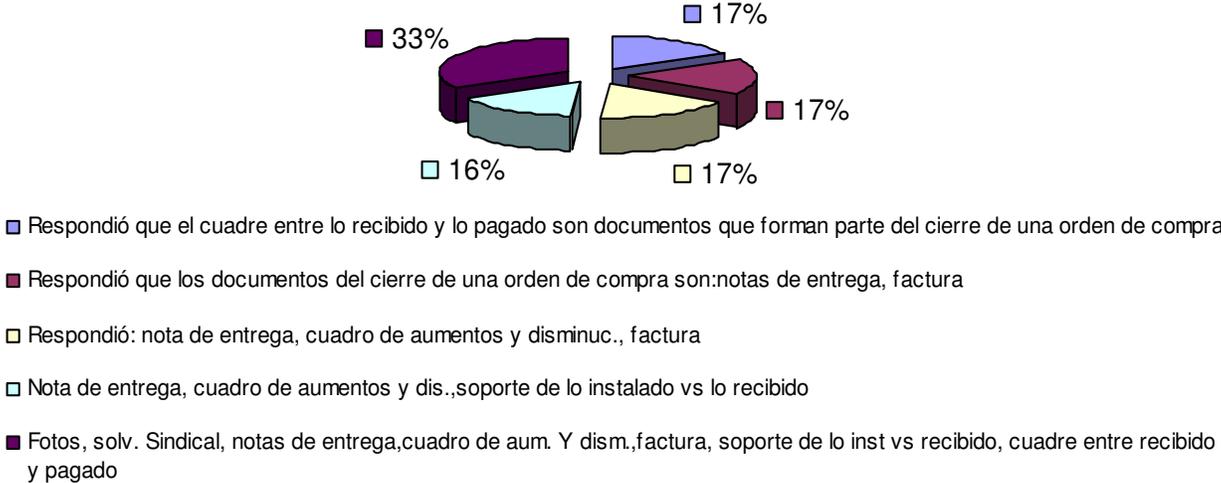


Fig. 27

26.- Cuando se les consultó sobre cuáles de los siguientes documentos forman parte del cierre de un contrato, las respuestas fueron diversas:

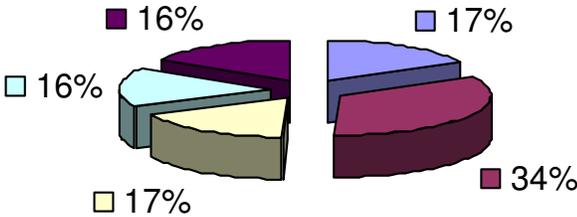
17% cuadre entre lo recibido y lo pagado

33% fotos, solvencia sindical, solvencia alcaldía, cuadro de aumentos, disminuciones, factura, soporte de instalado versus recibido, cuadro entre lo recibido y lo pagado.

17% fotos, cuadro de aumento y disminuciones y factura.

16% fotos, solvencia sindical, solvencia alcaldía, cuadro de aumentos y disminuciones, cuadro entre lo recibido y lo pagado.

16% solvencia sindical, solvencia alcaldía, notas de entrega, cuadro de aumentos y disminuciones, factura, soporte de instalado versus recibido, cuadro entre lo recibido y lo pagado.



- Respondió que el cuadre entre lo recibido y lo pagado son documentos que forman parte del cierre de un contrato
- Respondió que los documentos del cierre de un contrato son fotos, solvencia sindical, solvencia alcaldía, cuadro de aumentos, disminuciones, facturas, soporte de instalado vs recibido, cuadro entre lo recibido y pagado
- Respondió: fotos, cuadro de aumentos y disminuciones, factura
- Fotos, cuadro entre lo recibido y pagado, solv. sindical, solv. alcaldía, cuadro de aumento y dis.,
- Solvencia sindical, Sol. Alcaldía, notas de entrega, cuadro de aum y dis., factura, soporte de instalado vs recibido, cuadro entre lo recibido y pagado

Fig.28

27.- El 100% afirmó que no suma las retenciones con los descuentos.

28.- El 83% afirma que verifica que el monto del IVA y la retención estén correctos al momento de generar una carátula. 17% respondió que no lo verifica.

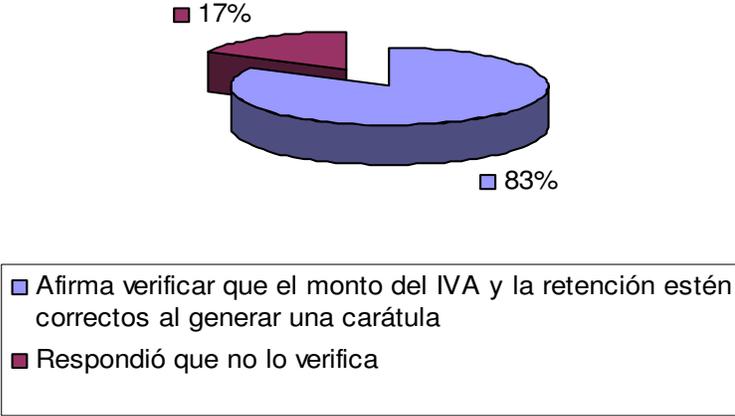


Fig. 29

29.- El 51% respondió que genera retención de ISLR a los contratos de mano de obra. 17% realiza retención en todas las valuaciones. 16% los realiza a mano de obra y fletes. 16% respondió que no procesa pagos.

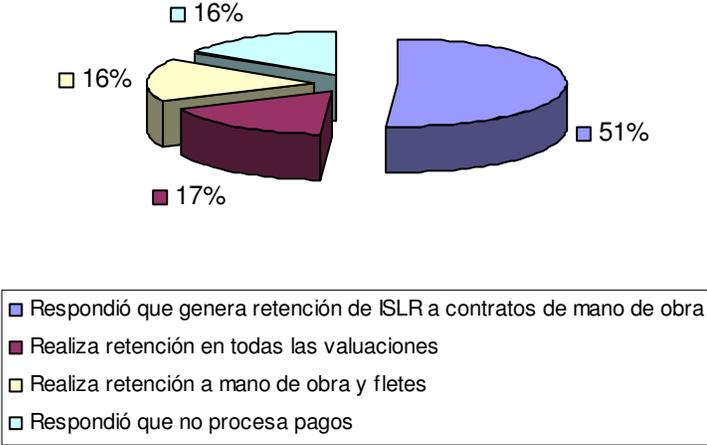


Fig. 30

30.- El 33% de los encuestados busca una licitación vieja y realiza una copia como procedimiento para describir alcances y formas de pagos al momento de preparar un pliego de licitación para realizar actividades específicas de obra en el ramo civil. 51%

combina una descripción nueva en base a su experiencia, busca una licitación vieja y realiza una copia, investiga procesos constructivos y luego los adapta y se reúne con el Departamento de Proyectos para entender los detalles. 16% investiga procesos constructivos y luego los adapta.



Fig.31

INFORMACION DE LO QUE USTED DESEA A FUTURO SEA SU DEPARTAMENTO:

- 1.- 100% afirma estar de acuerdo en generar un sistema de control entre lo comprado en una orden de compra y lo entregado en obra.
- 2.- 100% afirma estar de acuerdo en establecer unos lineamientos de procedimientos que ayuden a la organización en el departamento.
- 3.- 100% opina que influiría de manera positiva en los integrantes del Departamento de Contratación y Control, una regulación interna en la mente y disposición de los empleados.
- 4.- El 51% siente que sus funciones de trabajo son rutinarias. 32% siente que es dinámico porque se aprende algo todos los días y 17% siente que también es dinámico pero además se trata de aportar ideas.

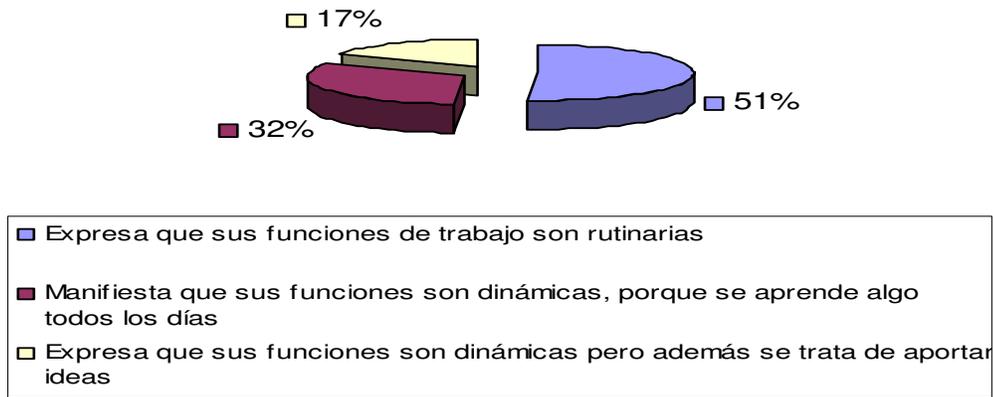


Fig. 32

5.- El 83% considera necesario realizar cursos de inducción con el propósito de establecer a cada empleado que ingresa cual es la visión, misión y valores de la organización. El 17% restante considera que PMA no debe realizar cursos de inducción.

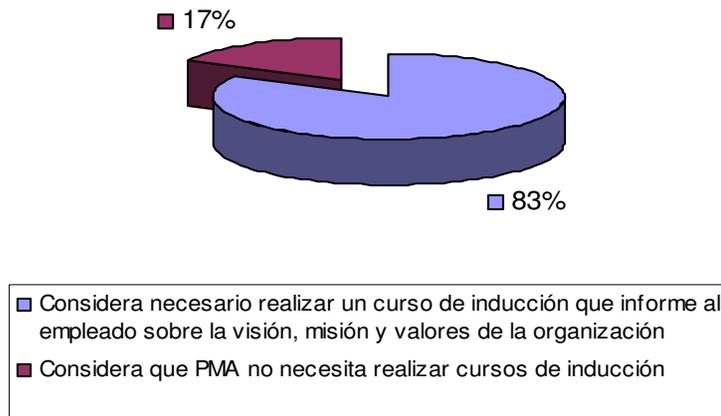


Fig. 33

6.- 100% de acuerdo en asignación de funciones con el propósito de reestructurar el departamento y conseguir eficiencia.

7.- En esta pregunta se solicitaba recomendar en relación al organigrama de la empresa para el Departamento de Contratación y Control.

Como básicamente es una pregunta de desarrollo o grafica transcribiremos las respuestas recibidas.

- Propondría una estructura organizacional plana con una dependencia directiva. Las estructuras piramidales tienden a desaparecer porque son propensas a disminuir la eficiencia, basados en muchas responsabilidades sobre una persona y escaso manejo de información por parte de otras.
- Que los jefes sólo se entiendan con los jefes de departamento y ellos lleven la información a los subalternos, para así poderle hacer seguimiento a lo solicitado.
- Crear un departamento de control y monitoreo de todas las contrataciones que se realicen.
- 50% está de acuerdo con el organigrama actual y no tiene ninguna recomendación que ofrecer.

8.- Las fortalezas y debilidades que manifiestan los encuestados que existen dentro del Departamento de Contratación y Control son:

Fortalezas:

- Trabajo en equipo.
- Buen ambiente de trabajo.
- Solución óptima a los problemas que se presentan.
- Interés de los empleados en aprender.
- Ganas de hacer las cosas bien.
- Todos los integrantes del departamento están involucrados en todos los proyectos, por lo que se puede distribuir la carga de trabajo.
- El personal se identifica con la empresa.

Debilidades:

- Escasez de personal en el Departamento de Proyectos que entregue la información completa y oportuna, a fin de evitar retrasos en las contrataciones.
- Que el personal sólo se desarrolla en un área del departamento. O en el área de contratación o en el área de administración y control.

- Falta de organización.
- Falta de planificación.
- Falta de entrenamiento al personal.
- Falta de comunicación entre empleados del mismo departamento y entre los de distinto departamento.

9.- Las fortalezas y debilidades que manifiestan los encuestados observar en los actuales procedimientos del departamento son:

Fortalezas:

- Sistema de trabajo efectivo.
- Existen procedimientos en las fases de licitación y contratos.

Debilidades:

- No existe un manual de procedimientos de contratación y control de obras.
- Desorganización
- No existe una base de datos de contratistas.
- No están bien definidas las funciones y alcances de cada empleado dentro de la estructura organizativa del Departamento de Contratación y Control.

10.- Cuando se les consultó que recomendaciones harían a la organización para que una persona del departamento sea capaz de asumir cualquier rol dentro del mismo, las respuestas fueron las siguientes:

- Rotaciones temporales en las diferentes áreas, con el propósito que conozcan todas las funciones y tengan conocimientos de todos los proyectos que se manejan en la gerencia.
- Que exista un Manual de procedimientos donde indique lo que se debe hacer en caso de que un cargo este vacante, y otra persona lo pueda asistir.

11.- Cuando se les consultó qué acciones se deberían tomar para mejorar la comunicación, el control y por ende la satisfacción al cliente entre la obra y el Departamento de Licitaciones y Contratos, los encuestados contestaron:

- Generar una planilla de recepción de materiales en obra.
- Mantener un formato en obra con el reporte de ingreso de cada contratista.
- Presentar informes de licitación claros y bien documentados donde se explique todo el procedimiento hasta llegar a la decisión de Buena Pro.
- Establecer reuniones periódicas con el personal involucrado en los proyectos para definir prioridades y establecer responsabilidades puntuales.

Lineamientos de procedimientos a implementar (el deber ser) en el Departamento de Contratación y Control de la empresa Venezuelan Project Managers, Grupo PMA., S.A.

A. Estimación de Costos.

Para poder realizar una estimación de costos que sea confiable y lo más cercano a la realidad de un proyecto, el estimador debe conocer y realizar los siguientes pasos:

1. La estimación de costos debe ser realizada por el Gerente del Departamento de Contratación y Control.
2. Se debe conocer el uso exacto de la edificación. Si es un centro comercial, un supermercado, edificio de apartamentos, etc.
3. El estimador debe saber si será una estructura metálica o estructura de concreto. Además debe conocer las características de los acabados.
4. Se debe conocer la ubicación geográfica de la obra. Si es internamente dentro de Venezuela, la región donde se desarrollará el proyecto.
5. Accesos al área dónde se desarrollará el proyecto. Existen accesos o se debe recurrir a sistemas más sofisticados.
6. Área de construcción del proyecto. Cuántos niveles y altura de la edificación. Para esto debe contar con un plano de planta, cortes y fachadas.
7. Existen problemas sindicales o de organizaciones de comunidades conocidas en proyectos anteriores con el propósito de tomar en consideración este tema al momento de revisar los índices de construcción.
8. Tener a la mano por lo menos 3 índices de construcción de proyectos similares. Una vez obtenida esta información, asegúrese de verificar la fecha de la información, trasladar los valores al presente, revisar leyes nuevas que tengan que ver con los índices económicos del país en cuanto a inflación, devaluación, incremento de salarios, impuesto al valor agregado (IVA), entre otros.
9. Una vez obtenidos los valores generales, busque índices por especialidad que se amolden al tipo de obra por uso que usted piensa estimar.
10. Multiplique el índice general por los metros cuadrados que va a tener el proyecto. Esto le dará un estimado de orden de magnitud.

11. Para verificar el número anterior multiplique cada uno de los índices por costo del proyecto que le resultó este ejercicio con el del punto anterior.
12. Si ambos son aproximados y usted chequeó que los referenciales fueron actualizados con las variables anteriormente señaladas, significa que el valor de Bs./m² del que se dispone es coherente y próximo a la realidad.
13. En caso de recurrir a desagregar las actividades completamente porque contamos con un proyecto totalmente culminado y se tienen los cómputos detallados de todas las disciplinas, con ayuda de un estimador por Internet (como es el caso de APV Obras) ó libros impresos (como el Data Construcción) se puede lograr un estimado mucho más cercano a la realidad. Cuando el estimado se aproxima a la realidad estamos hablando de un presupuesto real de obra.

B. Preparación de Paquete de Licitación. Pliegos de Especificaciones Contractuales y Técnicos.

Una vez que el propietario le ha dado luz verde al proyecto y ha aprobado el estimado de costos, se debe iniciar a preparar los pliegos de licitación. Para esta fase de contratación se debe contar con todos los planos y los cómputos completos del proyecto. El alcance debe estar lo más claro posible. El paquete de licitación consta de: carta de invitación, Pliego de Especificaciones Contractuales, Pliego de Especificaciones Técnicas, planos, Cómputos, especificaciones, detalles, Modelo de contrato y Carta de designación de personal.

- Carta de Invitación. Es un modelo de carta para invitar las empresas que han sido calificadas previamente y están capacitadas tanto técnico como económicamente para desarrollar el trabajo. Esta carta es preparada por un asistente del departamento y enviada vía fax al momento de tener el paquete completo para solicitar ofertas.
- El Pliego de especificaciones Contractuales. Es donde se puntualiza el marco legal y las condiciones de contratación que enmarcaran el contrato en sí,

como son: multas y mora, fianzas solicitadas y porcentaje de que debe cubrir cada una de ellas, términos de la oferta, entre otros. Para visualizar un modelo se debe recurrir a los anexos. Este Pliego se repite para cada una de las licitaciones que se realizan en la empresa. Básicamente los cambios que se derivan de cada licitación son: nombre del propietario o razón social, fecha de entrega de la licitación, y porcentaje de anticipo en caso de que se considere otorgarlo.

- *El Pliego de Especificaciones Técnicas.* Es donde se expone el alcance de los trabajos, formas de contratación, unidades, cantidades y forma de pago; además de las normas que deben cumplirse para respetar la calidad de los trabajos. Este pliego se realiza por especialidad. Por ejemplo, en Venezuelan Project Managers, como empresa de Gerencia se acostumbra a dividir una obra en especialidades como son: movimientos de tierra, fundaciones, estructura, instalaciones eléctricas, instalaciones mecánicas, instalaciones sanitarias, instalaciones de voz y datos, obras civiles interiores y obras civiles exteriores. Dependiendo de la magnitud del proyecto estas especialidades se pueden subdividir. Por ejemplo las obras civiles exteriores en obras de concreto que implica aceras, brocales, bancadas, tanquillas, entre otros; y asfalto. Esto se hace con el propósito de lograr los mejores precios para nuestros clientes al contratar directamente al especialista de una actividad, ya que las subcontrataciones lo que buscan es pasar los contratos a subcontratos y por consiguiente el aumento de precio que cada una de las partes agrega al precio inicial.

El Pliego de especificaciones Técnicas debe ser desarrollado por un ingeniero de la especialidad y que tenga experiencia en el área de construcción. Ya que desarrollar el alcance de cada una de las partidas requiere de conocimientos de materiales, procedimientos constructivos y una serie de elementos y requerimientos que solo con experiencias vividas es posible minimizar la aparición de obras extras. Una vez que se desarrolla el alcance de la partida se debe describir la forma de pago, si es por unidad, por metro cúbico o por metro cuadrado. Existen partidas que las podemos llamar especiales, ya que pueden

involucrar la instalación de un equipo. En este caso se debe realizar una reunión previa con el proveedor del equipo para que exponga los requerimientos necesarios de las obras previas para que en el momento de su instalación no exista ningún tipo de error o discrepancias en el proceso constructivo. Esta es una de las actividades mas delicadas, ya que deben estar suficientemente explicitas sin ningún tipo de omisión. Las omisiones en este parte ocasionan sobrecostos, retrasos en las obras, discusiones con el contratista, molestias al propietario y una serie de descontroles que afectan directamente al flujo de caja y al estimado de costos del proyecto.

- Los planos, cómputos, especificaciones y detalles. Esta información es generada por el departamento de proyectos y entregada al departamento de Contratación y control. Estos planos debe recibirlos el jefe de contratación. Debe revisarlos minuciosamente, verificar que la información esta completa, que los cómputos métricos tengan relación con el proyecto, que los mismos estén suficientemente detallados y bien especificados. De esto depende mucho el éxito de contratación, sobre todo cuando se trata de las procuras de bienes. Una vez revisado y aceptada esta información es el insumo principal para desarrollar el Pliego de Especificaciones Técnicas.
- Modelo del contrato. El Modelo de contrato se anexa al paquete de licitación para que los oferentes vean los términos y cláusulas que deberán firmar una vez hayan sido seleccionados para ejecutar la obra.

En el se establece el Objeto del Contrato, la terminología, la documentación del contrato, el sistema de contratación, el valor del contrato, las fianzas de fiel cumplimiento y fianza laboral, plazo de ejecución y fecha de terminación de los trabajos y el domicilio especial.

El contrato es realizado por el jefe de contratación y revisado por el Gerente del departamento de Contratación y Control. En la nueva estructura organizativa del

departamento se esta introduciendo un cargo nuevo que es un asesor legal para la revisión de cada uno de los documentos que componen el contrato.

Existe un modelo de contrato que se puede ver en los anexos.

- Carta de designación de Personal .La carta de designación de personal es un modelo de comunicación que forma parte del paquete de licitación y por del contrato. Lo que persigue es de liberar de cualquier responsabilidad de tipo legal en cuanto a personal de trabajo en el sitio de la obra. Normalmente existen dos ejemplares. Uno que ampara al propietario y otra que ampara a la gerencia de construcción, en este caso Venezuelan Project Managers. En el anexo se puede observar un modelo de la misma.

Una vez con toda esta documentación se procede a revisar la base de datos de contratistas. Esta base datos se construye con un análisis de cada una de las empresas presentes en el mercado y que el departamento de Contratación y Control debe ir alimentando progresivamente. Este procedimiento lo realiza un asistente del departamento. Consiste en localizar empresas del mercado y solicitarle una carpeta de vida o presentación de la empresa. Una vez revisada la información coordina visitas a las empresas que superen esta pre-selección con el propósito de verificar su organización, personal y equipos disponibles en físico. Posteriormente a esto se verifican referencias de cumplimiento y calidad de trabajos anteriores básicamente y se analiza la parte económica de las empresas. Una vez culminado este procedimiento se podrá anexar dicha empresa al listado de contratistas. Este listado debe ser de consumo interno para la organización y utilizado cada vez que se requiera emitir una licitación o consulta de precios. Debe ser estructurado por especialidades y debe incluir el nombre de la empresa, representante legal, dirección fiscal, personas contactos, teléfonos y e-mails. El aval de ingreso al listado de contratistas debe ser revisado y aprobado por la directiva de Venezuelan Project Managers.

El gerente del departamento de Contratación y Control, el jefe de contratación, la junta directiva de la gerencia y los propietarios son las personas que avalan las empresas que serán llamadas a licitación. Para el caso de procuras sencillas y rutinarias del ramo de la construcción como acero y concreto podrán ser solicitadas las ofertas directamente por el jefe de contratación y un asistente. Sin embargo en el momento de la negociación final deberá estar presente y avalar el proceso de compra el gerente del departamento.

Los paquetes de licitación deberán ser entregados en el sitio de la obra por un asistente del departamento de contratación, con el propósito de que todos los oferentes vean el sitio donde se desarrollaran los trabajos, accesos, entre otros aspectos.

C. Recepción y análisis de ofertas.

La recepción de ofertas esta en manos del gerente de contratación, quien previamente debe haber conversado con el propietario y la junta directiva de la gerencia la modalidad de aperturar los sobres. Existen clientes que dejan en manos de la gerencia este procedimiento. En otras organizaciones más formales y estrictas este procedimiento ocurre entre la gerencia y la comisión de licitaciones designada por parte del propietario. Una vez abiertos los sobres el gerente del departamento los entrega a un asistente para que genere el cuadro comparativo de ofertas. Este cuadro se realiza en hojas de cálculo, como por ejemplo Excel. En este cuadro se colocan la descripción de las partidas, la unidad, la cantidad a ser contratada y los precios unitarios de cada una de los oferentes. Se colocara fondo verde al precio unitario más económico y fondo rojo al precio más alto entre las ofertas. Esto es con el propósito de visualizar rápidamente el menor y el mayor precio de cada partida. En el caso de que algún oferente no haya cotizado una partida se colocara el precio más alto ofertado de esa partida con el propósito de homologar las ofertas. Al final de cada columna de los oferentes deberá adicionarse tiempo de ejecución, anticipo solicitado y cualquier observación adicional que de primer plano se especifica en la oferta. Una vez que el asistente haya terminado de generar esta

información deberá remitirla junto con las ofertas en original al jefe de contratación, quien deberá revisar que cada uno de los precios unitarios este acorde a la descripción de la partida. Para esto debe apoyarse en los análisis de precios unitarios que deberán ser entregados por los oferentes al momento de presentar la oferta. En los análisis de precios unitarios están discriminados los costos de materiales, equipos y mano de obra; así como también el factor de prestaciones sociales que cada empresa ha calculado para realizar los trabajos. Los porcentajes de administración, utilidad e imprevistos también son reflejados en los análisis de precios unitarios.

En el caso de que se detecte que algunos de los precios presentados por algún oferente sean inconsistentes el jefe de contratación solicitara una reunión aclaratoria con la empresa, donde estarán presentes los representantes de la empresa citada, el jefe de contratación y del gerente del departamento.

Una vez aclaradas, revisadas y analizadas las ofertas se solicitara una reunión con el comité de licitación del propietario con el propósito de presentar los resultados de la licitación y obtener la buena pro para continuar con el proceso de contratación.

D. Formalizar el contrato y solicitud de fianzas.

Una vez otorgada la buena pro, un asistente del departamento deberá llamar a la empresa seleccionada y deberá armar el expediente. El expediente consta de los planos firmados y sellados por la empresa seleccionada con el propósito de avalar que los mismos han sido revisados y analizados y conoce del alcance del contrato. De igual manera con los análisis de precios y presupuestos entregados. Con el monto del contrato se calculan los montos que deberán ser afianzados, tanto para el aspecto laboral como de fiel cumplimiento y de anticipo en caso de que este sea contemplado en el contrato. El contrato es generado por parte del jefe de contratación y la respectiva orden de servicio por parte de un asistente.

Una vez sean recibidas las fianzas el asesor legal revisara las fianzas. En este caso deberá cerciorarse de que se trata de una empresa de seguros debidamente registrada

ante la superintendencia de seguros, chequeara que los montos sean los correctos y revisara que la misma cumpla con todos los requisitos legales que en caso de requerirse que la misma sea ejecutada por incumplimiento del contrato o por cualquier motivo la misma sea procedente.

Una vez con el contrato en mano, el expediente pasa al jefe de control de costos quien recibirá por parte de la empresa seleccionada el correspondiente recibo de anticipo el cual será procesado en un cuadro de costos y será enviado al propietario para que genere el respectivo pago.

E.- Ingreso del contratista a la obra, seguimiento y control de pagos

Con el contrato firmado y el anticipo otorgado el contratista iniciara la ejecución de los trabajos en obra y a partir de este momento dependerá del departamento de construcción. El contratista seguirá ejecutando los trabajos descritos en el alcance y procederá a realizar valuaciones dependiendo del periodo estipulado en el contrato. Las cantidades de obra ejecutadas deben ser avaladas por el ingeniero residente de la gerencia y por el ingeniero inspector designado en campo por el propietario. Las valuaciones de obra una vez confeccionada deben ser dirigidas al jefe de control de costos del departamento de contratación y control quien le designara la responsabilidad de chequear que los documentos de valuación estén completos. Los documentos de valuación son: cantidades ejecutadas en el periodo que deberán ser cargadas en un cuadro donde se visualice la cantidad contratada, fotos de los trabajos ejecutados, planillas de soporte y factura original seniatizada. Si el asistente confirma que los documentos de valuación han sido entregados satisfactoriamente se lo entregara al jefe de control de costos para cargarlo en el cuadro de costos y procesar la carátula de pago que será enviada al propietario para us respectivo pago. Este procedimiento no podrá excederse de cinco días hábiles o lo que establezca el contrato. En el caso de que la documentación de la valuación no este completa o falte alguna de las dos firmas mínimas validas la misma deberá ser devuelta para corrección. En ningún caso la cantidad ejecutada relacionada podrá ser mayor a la contratada. En caso de que esto ocurra el

ingeniero residente de la gerencia deberá solicitar por escrito y mediante informe la solicitud de aumento de cantidad al jefe de control de costos, quien será el encargado de transmitirle al cliente la necesidad de ejecutar dichos trabajos. Una vez que el cliente apruebe el aumento de cantidad el jefe de control generara una orden de cambio autorizando a la obra a la realización de dichos trabajos mediante una firma. El mismo procedimiento será utilizado en el caso de requerirse obras extras.

En ningún caso podrán valuarse partidas que no estén en el contrato o en una orden de cambio o en un presupuesto adicional previamente aprobado por el propietario de la obra.

Actualmente Venezuelan Project managers se encuentra confeccionando un programa computarizado de control de costos de obra que ayudara a minimizar errores de transcripción y encenderá alertas para los casos de aumento de cantidades y partidas no aprobadas en el contrato. Esto con el propósito de crear una fortaleza ante nuestros competidores. Este programa permitirá cargar las valuaciones desde la obra y se visualizada por el cliente a través de la pagina Web, quien tendrá actualizado todos los movimientos del cuadro de costos y de todas los contratos que se generen.

Hasta ahora hemos hablado de licitaciones, que las utilizamos para contratar ejecución de obras en campo. Para el caso de órdenes de compra para un bien o servicio el procedimiento es similar. Se solicitan ofertas a las empresas proveedoras seleccionadas por el jefe de contratación y gerente del departamento, se realiza el cuadro comparativo de análisis de ofertas y se busca aprobación por parte del propietario. La única diferencia es que en el nuevo organigrama de funcionamiento de este departamento y que se propone en este trabajo de grado es un asistente para el control de llegada a obra de las procuras de bines. Dicho asistente deberá estar en coordinación con obra para cotejar que lo recibido es exactamente igual en cantidad y calidad a lo procurado. En caso de tener alguna inconformidad de lo recibido deberá comunicarlo inmediatamente al jefe de control, al proveedor y al propietario con el fin de que hagan la reposición respectiva o la entrega completa en caso de que el problema sea de cantidad.

Una vez se reciba satisfactoriamente los bienes adquiridos el asistente de seguimiento y control verificara que la entrega ocurrió dentro de los plazos establecidos y procederá a tramitar ante el jefe de control de costos la factura para el procesamiento y pago. Si la entrega fue hecha por el proveedor fuera del lapso establecido en la orden de compra el asistente deberá notificar al asesor legal quien calculara la multa por le retraso y se lo hará saber al propietario y al proveedor para dejarlo establecido antes de efectuar la carátula de pago.

F.- Cierre del Contrato

Para realizar el cierre del contrato el contratista deberá haber finalizado la ejecución de las actividades descritas en el contrato y deberán ser aceptadas a satisfacción por parte de la gerencia y del propietario. Una vez superada esta etapa, se procede a realizar el acta de recepción provisional que tendrá vigencia de un año. Esta acta es redactada por el asesor legal y deberá contener el monto final del contrato, numero de contrato y fecha de finalización de los trabajos. Deberá ser firmada por el representante legal de la contratista, por un directivo de la gerencia, el ingeniero residente de la gerencia y el ingeniero inspector del propietario.

La información del cierre contractual deberá ser almacenada en carpeta en original y dos copias. Deberá ser presentado por la contratista al ingeniero residente quien después de revisarlo y aprobarlo lo remitirá al jefe de control de costos para realizar el cierre administrativo del contrato y enviar el original al propietario. Una copia pasara a ser de la gerencia y la otra propiedad de la contratista. El mismo deberá contener:

- Cuadro de aumentos y disminuciones del contrato.
- Informe de los trabajos realizados.
- Especificaciones y certificados de calidad de los materiales utilizados.
- Ensayos realizados en sitio dependiendo de los trabajos desarrollados. Ensayos de compactación de suelo, ensayos de cilindro de concreto, entre otros.
- Solvencia sindical.

- Solvencia de impuestos municipales.
- Planos como construidos.
- Histórico fotográfico.
- Valuaciones procesadas durante el periodo de ejecución de los trabajos.

Para el caso de órdenes de compra los documentos necesarios para el cierre serán:

- Notas de entrega de los bienes adquiridos por el propietario, debidamente firmados y aceptados por el asistente de seguimiento y control así como por el ingeniero residente de la gerencia y el ingeniero inspector por parte del propietario.
- Copia de la factura.
- Certificados de garantía.
- Manual de operación. En caso de tratarse de un equipo.
- Certificado de procedencia.
- Fotos del bien entregado.

Manual de Procedimientos de Contratación de la empresa Venezuelan Project Managers para el departamento de Contratación y Control.

Reglamento Interno

Artículo 1. El presente manual tiene por objeto regular los procedimientos para la contratación de obras y la adquisición de equipos, insumos y contratación de servicios de la empresa Venezuelan Project Managers, Grupo P.M.A., S.A.

Artículo 2. Están sujetos a este reglamento, todos los empleados del departamento de Contratación y Control, así como cualquier persona que maneje información de contratos y obras.

Artículo 3. Se exceptúa la aplicación de este reglamento en el caso de contratación de servicios outsourcing que requiera el departamento de Proyectos de la empresa Venezuelan Project Managers, Grupo PMA.

Artículo 4. Para iniciar un procedimiento que esté regulado bajo este Reglamento será necesario que exista la aprobación por parte del propietario para llevar a cabo el proyecto y se haya aprobado el estimado de costos.

Artículo 5. Todas las adquisiciones de equipos, insumos y contratación de obras se harán a través del departamento de Contratación y Control, previa autorización del propietario del proyecto.

Artículo 6. Sólo podrán participar en los procesos de adquisición de equipos, insumos, contratación de servicios y contratación de obras, los proveedores y contratistas inscritos en la base de datos de Venezuelan Project Managers y que hayan cumplido con el requisito de selección del presente Reglamento.

Se exceptúan:

- Las adquisiciones o contrataciones promovidas en el exterior.

- Las adquisiciones y contrataciones provenientes de proveedores o contratistas no registrados en la base de datos, siempre que se demuestre claramente a la junta directiva de la empresa por escrito que estas operaciones son necesarias y convenientes para el proyecto. En todo caso se deberá cumplir con el número de ofertas exigidas en cada proceso, cumpliendo con un mínimo de tres (3).

Artículo 7. No podrán ser licitantes: contratistas, proveedores y las compañías en las cuales tenga participación los empleados de cualquier departamento de la empresa Venezuelan Project Managers, Grupo PMA.

Artículo 8. Los integrantes del departamento de Contratación y Control tendrán las siguientes funciones:

- Recibir, abrir y analizar todos los documentos relativos a las ofertas recibidas.
- Verificar que cada oferente se encuentre registrado en la base de datos de contratistas de la empresa.
- Determinar la oferta más conveniente a los intereses del propietario y emitir la recomendación de buena pro.
- Para la validez de las decisiones de compra se requerirá obligatoriamente de la aprobación firmada por parte del propietario.
- Controlar las entregas de insumos o bienes adquiridos contra lo descrito en las órdenes de compra.

Artículo 9. Para la adquisición de equipos, insumos, contratación de servicios y contratación de obras se realizará sin importar el monto, bajo la modalidad de compra o servicio con control y con un mínimo de solicitud de tres ofertas u oferentes. Adicionalmente se deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. Justificación de la adquisición o licitación.
2. Análisis de tres (03) o más cotizaciones.
3. Emitir la recomendación de buena pro.
4. Aprobación por parte del propietario.
5. Emitir orden de compra, contrato u orden de servicio.

Procedimientos de Licitación o consulta de precios.

1.- El gerente de Contratación y Control entrega al jefe de contratación todas las necesidades de contratación y procuras.

- El jefe de contratación revisa la información, la clasifica según la especialidad y determina cuál es el procedimiento a utilizar. De tratarse de un insumo o bien, se utilizará el procedimiento de procura y en caso de tratarse de una contratación de obra o servicio se utilizará el procedimiento de licitación.
- En cualquiera de los casos se asignará a un asistente responsable del proceso y le remitirá la documentación.

2.- El asistente asignado recibe y revisa si los documentos aportados (solicitud de procura, solicitud de pedido, planos, cómputos y empresas a ser invitadas) cumplen con los requisitos.

- Si no los cumple, solicita al jefe de contratación su corrección y aporta requisitos solicitados.

3.- Se procede a armar el expediente de licitación o procura.

- Los documentos deben ir ordenados por fecha de confección.
- Todos los documentos deben ir foliados con numeración consecutiva y ascendente.

- Se adjuntará en el expediente toda la información, carta de invitación, planos, cómputos, carta de designación de personal, modelo de contrato, modelo de orden de compra, etc.).

- Todo documento relacionado con la licitación o consulta de precio deberá integrarse al expediente.

4.- El jefe de contratación informa al asistente que confecciona el expediente de licitación o consulta de precio, los siguientes datos: tipo de trámite, descripción, fecha de invitación, fecha de recepción de ofertas, requisitos de las fianzas (porcentaje y vigencia), tanto de fiel cumplimiento como laboral, número de licitación o consulta de precio.

5.- El jefe de contratación consulta la base de datos de contratista y proveedores. Junto al gerente de contratación y control selecciona al menos tres empresas. Una vez seleccionado se lo entrega al asistente para invitarlos a la licitación o consulta de precio.

6.- El asistente del departamento de Contratación y Control prepara las invitaciones y los paquetes de licitación, el cual debe ajustarse a las indicaciones realizadas por el jefe de contratación. En caso de existir cualquier duda el asistente deberá notificar al jefe de contratación; se deberá establecer la fecha de recepción de ofertas.

7.- Se imprimen los paquetes de licitación y se entregan al gerente del departamento para su revisión y posterior aprobación. En caso de existir objeciones será remitido nuevamente al jefe de contratación quien junto al asistente hará las modificaciones requeridas y lo reenviarán nuevamente al gerente del departamento para su revisión y aprobación final.

8.- Una vez aprobado la documentación para la consulta de precio o licitación se deberá notificar a los proveedores invitados.

- Si existe alguna objeción al paquete de licitación o consulta de precio deberá ser resuelto por el asesor legal del departamento, quien solicita el expediente al jefe de contrataciones.
- El asesor legal confiere audiencia al jefe de contratación, para que estudie las peticiones que realiza el oferente o bien sea para defender lo indicado en el paquete de licitación.
- El asesor legal realiza resolución y notifica.
- Si se requiere aclaraciones o modificaciones al paquete de licitación, el jefe de contratación modifica el paquete de licitación y prorroga la recepción de ofertas si fuese necesario; hace las anotaciones correspondientes en el módulo de antecedente del trámite. Las aclaraciones no requieren de variación de la fecha de apertura.
- Las modificaciones a las condiciones o especificaciones del paquete de licitación deberán comunicarse a todos los oferentes por los mismos medios que se cursó la invitación, con al menos 5 días hábiles de anticipación al vencimiento de plazo para recibir ofertas. Por modificaciones se entiende para estos efectos, aquellas que no cambien el objeto del negocio ni constituyan una variación fundamental en la concepción original del objeto. (Los plazos para recibir ofertas será ampliado como mínimo en el número de días que se especifican a continuación: de 10 días corridos para licitaciones para construcción de obra y licitaciones para suministros importados; de 5 días corridos para el resto de consultas de precios).
- Las prórrogas al plazo para recibir ofertas deben ser enviadas por fax a todos y cada uno de los licitantes a mas tardar el día anterior al que previamente se hubiere señalado como límite para la presentación de aquellas.

9.- Se debe enviar una copia del paquete de licitación al propietario el mismo día de entrega a los oferentes.

- Antes de la apertura, previo a la recepción de ofertas el Departamento de Contratación si lo considera conveniente puede hacer aclaraciones, prorrogar o hacer visita pre-ofertas. Cualquiera de las opciones anteriores que se hagan deben de realizarse al expediente de la licitación o consulta de precios correspondiente.

- Las aclaraciones o modificaciones son comunicadas directamente a todos los interesados.

Recepción de Ofertas:

10.- Los oferentes entregan en sobre cerrado las ofertas en la recepción de Venezuelan Project Managers, grupo PMA, el día y hora señalada en los pliegos de licitación.

11.- Un asistente designado por el jefe de contratación será el encargado de recibir los sobres e ingresar los datos generales de recepción de ofertas (hora de recepción, fecha, entre otros) y notificar al gerente de contratación de la recepción de las mismas y hacer la entrega respectiva.

Acto de Apertura

12.- Una vez pasada la hora de recepción de ofertas, el gerente de Contratación, la Junta Directiva de la empresa y un representante del propietario fijan fecha y hora de reunión para la apertura de los sobres.

13.- Una vez que se abren los sobres y se realiza el acta de apertura, el gerente de contratación hace entrega de las ofertas al jefe de contratación.

- En caso de haber ofertas extemporáneas éstas serán recibidas mas no consideradas para efecto de adjudicación.
- En caso de no existir ofertas, igualmente se debe levantar un acta indicando que no se presentaron ofertas.

Análisis de las ofertas presentadas

14.- Se procede al análisis de las ofertas. Para esto se genera un cuadro comparativo realizado por un asistente. El jefe de contratación verificará cuáles de las ofertas son elegibles legal, financiera y técnicamente de acuerdo a los parámetros establecidos en los pliegos de licitación o consulta de precios, a efecto de establecer cuál resulta más conveniente a los intereses del propietario. El jefe de contratación realiza el informe de buena pro. En el instante de armar el cuadro comparativo de ofertas se deberá resaltar con color rojo los precios unitarios más altos y con color azul los precios más bajos.

15.- Se convoca a una reunión entre el jefe de contratación, el gerente del departamento, la junta directiva de la gerencia y el propietario, en donde el jefe de contratación presentará las ofertas analizadas junto con su criterio sobre el estudio realizado.

16.- El jefe de contratación prepara el informe de análisis de ofertas, el cual contiene:

- Nombres de los participantes que generan el informe de recomendación.
- Partidas y monto de las actividades que determinan el alcance de la licitación.
- Nombre de los oferentes participantes.
- Aspectos económicos, legales y técnicos.
- Recomendación por parte del departamento de contratación.
- Respuesta de la reunión de presentación de ofertas.

17.- La comisión reunida emite su criterio o propuesta de adjudicación, declaración desierta o infructuosa.

18.- Si la licitación se declara desierta, el gerente del departamento de contratación emitirá un comunicado a cada oferente manifestándole la decisión pudiendo expresar el motivo de tal decisión.

19.- Una vez adjudicado a una de las empresas oferentes, el gerente del departamento de contratación verificará y dictaminará si el trámite requiere orden de compra o solamente contrato.

20.- El jefe de contratación realiza junto a un asistente la orden de compra o contrato con el propósito de dejar asentado y contratado el bien o servicio.

21.- El asistente al generar la orden de compra debe verificar que aparezca toda la información que le ha sido entregada por parte del jefe de contratación.

- Número de orden de compra.
- Fecha de emisión.
- Rif del proveedor.
- Cantidad, precio y monto de cada uno de los artículos solicitados.
- Título y Objeto de la orden de compra.
- Plazo y lugar de entrega.
- Monto de impuesto sobre la renta, IVA.
- Cantidad de los artículos.
- Descripción y especificaciones.
- Precio Unitario.
- Monto total.
- Diferencial cambiario, si es moneda extranjera.
- Firmas y sello.

Si es para importaciones, adicionalmente, deberá incluirse:

- Dirección del adjudicatario.

- Número de teléfono y fax del adjudicatario en el exterior.
- Nombre de la firma representante en el país (si existe).
- Puerto de embarque y arribo.
- Destino final de la mercancía.
- Forma de pago: Carta de crédito, cobranza no bancaria, transferencia, etc.; o bien si el pago será “Pago directo”, “Compromiso especial de pago”, etc.
- Incoterm (CIF, CFR, etc.) y lugar respectivo (CIF Caracas, por ejemplo).
- Plazo de despacho.
- En caso de que el pago sea a otra empresa distinta al adjudicatario se debe indicar nombre y dirección de la empresa a quien se va a pagar.
- Moneda en la que se deberá pagar.
- Nombre, dirección y código del banco en el que se desea efectuar el pago en el exterior, si se indica.
- Porcentajes en los que habrá que cancelarse el pago por ejemplo: 10% contra confirmación del crédito, 80% contra documentos de embarque y 10% contra recepción de conformidad).
- Origen de mercancía.

Si es una compra en plaza libre de derechos, además, se indicará lo siguiente:

- Líneas que son libres de derecho arancelario.
- Plazo en el que la empresa presentará los documentos ante el departamento de pedidos al Exterior para tramitar la exoneración, luego de recibir la orden de compra.
- Plazo en el que la empresa hará entrega de los bienes, luego de recibir la exoneración.
- Detalle de la mercancía.

22.- Una vez confeccionada, se procede a su impresión y revisión.

23.- La orden de compra junto con el expediente se debe trasladar a la persona competente para su firma.

24.- una vez firmada por el proveedor, la firma la gerencia y es enviada al propietario para su firma en tres ejemplares.

25.- Una vez firmada la orden de compra se entrega un ejemplar para el propietario, un ejemplar para la gerencia y un ejemplar para el proveedor.

26.- Se solicitan las garantías y una vez entregadas por el adjudicatario se archivan en el expediente.

27.- El jefe de control se encarga de supervisar y hacerle seguimiento a dicha orden de compra hasta la entrega en sitio del bien adquirido.

28.- Una vez entregado a satisfacción se realiza el cierre administrativo de la orden de compra anexando:

- Nota de entrega.
- Certificado de garantía.
- Manual de operación (si aplica).

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1- De acuerdo a la encuesta realizada a los integrantes del Departamento de Contratación y Control de la empresa Venezuelan Project Managers, Grupo PMA., y a la experiencia de situaciones presentadas en la ejecución de proyectos se puede determinar que existen deficiencias en la estructuración y organización del departamento; así como también en la determinación de funciones de cada uno de los cargos.

2- Se debe establecer una nueva estructura organizativa que promueva la eficiencia y la atención a cada uno de los clientes de manera equitativa para mantener estándares de servicio y calidad; por lo que se recomienda una estructura de organización lineal enfocada a buscar perfiles que logren manejar todo el proceso de contratación para cada uno de los proyectos, adicionando un asistente de seguimiento y control de procuras.

3.- Al establecer cada una de las funciones de cada integrante del departamento logramos organización, disciplina, eficiencia y evitamos duplicidad de funciones. Se recomienda en base a las funciones descritas en el presente trabajo, establecer los nuevos perfiles de cargo para renovar parte del personal que no se justifica dentro de ciertos cargos.

4.- Es necesario iniciar desde ya la creación y alimentación de una base de datos de contratistas que conlleve un proceso de selección y verificación de datos con el propósito de buscar las empresas más capaces por especialidad y los proveedores más idóneos del mercado en los diferentes rubros.

5.- Se debe implementar el Manual de Procedimientos de Contratación y Control descrito en este trabajo especial de grado el cual representa el objetivo principal del mismo, con el objeto de establecer los lineamientos que rigen todo el proceso de contratación de manera organizada y secuencial.

6.- Con el propósito de establecer controles de calidad, tiempo y verificar que lo entregado es realmente lo requerido en las entregas de procuras en las obras, se crearon formatos de control que se encuentra en los anexos. Esto representaba una de las mayores debilidades del departamento y una de las molestias al cierre de contratos.

7.- De acuerdo al nuevo planteamiento de organización del departamento se hace necesario la incorporación de un asesor legal de planta en el Departamento de Contratación y Control con el objeto de verificar los pliegos de licitación antes de ser entregados, verificación de las fianzas que se reciben de anticipo, laboral o de fiel cumplimiento; así como control de cumplimiento contractual por parte de proveedores y contratistas.

8.- Se recomienda la creación de un sistema de control de costos automatizado propio de la empresa que permita minimizar los errores de inclusión de datos, renombres en números de órdenes de compra y contratos, control de pagos de valuaciones por partidas, controlar los aumentos de cantidades y manejar una base de datos de costos de precios contratados por partidas.

19.- Se debe lograr una integración de los tres departamentos operacionales de la empresa: Proyectos, Contratación y Control y Obras, con el objeto de agilizar las operaciones y lograr objetivos con el menor esfuerzo posible. Para ésto se recomienda reuniones mensuales de revisión de proyectos, logros de la organización y revisión de debilidades de la organización y planteamiento de estrategias para convertirlas en fortalezas.

BIBLIOGRAFIA

Gray, C. and Larson E. (2002). Project Management. Estados Unidos. McGraw Hill Companies.

Kerzner, Harold. (2001). Project Management. (7ma. edición). Estados Unidos. John Wiley & Sons, Inc.

McCafer, R y Harris, F. (1995). Construction Management. España. (4ta edición). Editorial Gustavo Pili, S.A.

Merchán Gabaldón, F. (1999). *Manual para la Dirección Integrada de Proyectos y Obras*. España. CIE Inversiones Editoriales-Dossat 2000.

Palacios A., E. (2003). *Principios esenciales para realizar Proyectos*. (2da edición). Publicaciones UCAB.

Project Management Institute. (2000). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Pennsylvania. Author.

Santalla, Z., (2003). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*, Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.

Sidney, L., (1997). *Administración de proyectos de Construcción*. México. McGraw-Hill

ANEXO 1.

- **MODELO DE ORDEN DE COMPRA U ORDEN DE SERVICIOS DE GRUPO PMA, S.A.**

- **CONDICIONES GENERALES ÓRDENES DE COMPRA**

Art.1. Objeto.- El objeto del presente contrato es el de efectuar en favor de _____, el suministro y venta de bienes especificados en los términos de la orden de compra anexa a las presente condiciones. **Art. 2. Partes:** Para los efectos del presente contrato, _____ será EL PROPIETARIO, VENEZUELAN PROJECT MANAGERS GRUPO PMA, S.A. será LA DIRECCION DE OBRA, y LA CONTRATISTA la persona obligada a efectuar el suministro. **Art. 3. Forma de Pago:** El monto total del contrato y la forma de pago serán las indicadas en la orden de compra anexa a las presentes condiciones. Todo pago se hará en el domicilio legal de EL PROPIETARIO, dentro del horario que él establezca y en moneda legal venezolana, salvo indicación en contrario, e indispensablemente baja presentación de factura o cuenta de cobro. **Art. 4. Plazo:** Los plazos de entrega serán los indicados en la orden de compra y/o en el programa de obra. LA CONTRATISTA presentará un cronograma de suministro indicando los plazos de pedidos y reserva de materiales y/o servicios de colocación, y los diferentes contratistas harán sus pedidos siguiendo dicha programación para garantizar el inicio y entregas parciales y total del suministro. **Art. 5. Contratación-** Los suministros se contratan por el sistema de precios unitarios fijos, y se entiende que la cantidad pedida es en todo caso aproximada debiendo en común acuerdo entre la DIRECCION DE OBRA y LA CONTRATISTA definir las cantidades finales y reales del suministro con la suficiente anticipación para no crear inconvenientes para ninguna de las dos partes. Adicionalmente, si los materiales objeto del presente suministro tienen como destinatarios a diferentes sub-contratistas de la misma obra, LA CONTRATISTA identificará cada pedido y despacho según los pedidos de cada sub-contratista y bajo la aprobación de LA DIRECCION DE OBRA. Dentro del precio están incluidos todos los trabajos que, sin estar estrictamente especificados, fueran necesarios, no obstante, para entregar el suministro de acuerdo con la finalidad del mismo, y además los siguientes conceptos: A Gastos de mano de obra, salarios, impuestos, cargas sociales, desplazamiento, seguros, primas, indemnizaciones, plusvalías por trabajo de horas suplementarias, días festivos o noche, bonificaciones y cualquier otro concepto relativo a estos gastos. B.- Gastos de materiales, impuestos, manutención, daños o pérdidas en su transporte, carga y descarga. C.-Gastos de estudio, cálculos, diseños y dibujos de ejecución de la Empresa., en caso que el material solicitados implique desarrollo de diseños especiales explícitamente solicitados por EL PROPIETARIO. D.- Gastos de seguro y fianzas. F.- Gastos de descargue en la obra, cargue en los talleres, almacenes o depósitos de LA CONTRATISTA, el transporte y el flete de los elementos especificados en la orden de compra. G.- La vigilancia y cuidado ante daños ó pérdidas de sus materiales, equipos, herramientas e insumos, incluso dentro de la obra y cualquiera que fuese el responsable, mientras no se halla efectuado el recibo de los materiales a suministrar. H.- Los gastos por daños y perjuicios ocasionados a si mismo y a otros y ocasionados por las posibles acciones de los empleados de LA CONTRATISTA ó de alguno de sus subcontratistas, y en cumplimiento de la ejecución del contrato. I.- Los gastos de análisis y/o muestras pedidos por LA DIRECCIÓN DE OBRA que se sujetarán en

cantidad y calidad a las normas técnicas vigentes (COVENIN). J.- Los gastos generales de empresa y el beneficio o utilidad. **Art. 6.- Cesión.** LA CONTRATISTA no podrá ceder total o parcialmente, ni subcontratar la totalidad del Contrato, ni utilizar su contrato como instrumento de crédito. **Art. 7. Dirección de Obra.-** La ejecución del servicio o suministro se hará bajo la coordinación de LA DIRECCIÓN DE OBRA quien dará instrucciones a LA CONTRATISTA, debiendo tanto éste como sus empleados, acatar sus instrucciones para el descargue y entrega de los materiales en los lugares especificados. Además de la autoridad y funciones implícitas de la misma, son facultades específicas de la DIRECCIÓN DE OBRA: a) Rechazar cualquier material o trabajo que a su juicio no responda a las Especificaciones Técnicas o a las indicaciones de los planos, o a la buena práctica de la ingeniería, comúnmente aceptada. b) No recibir cualquier porción de los materiales a entregar en los que se descubran vicios de fabricación o de mala calidad o cuando estos no correspondan a las especificaciones de lo solicitado en la orden de compra. . c) Efectuar los ensayos y pruebas de todos los materiales que forman parte del suministro según las normas técnicas vigentes. d) Solicitar la preparación de muestras de diversas terminaciones, con suficiente anticipación como para evitar toda posibilidad de demora causada por la espera en la elección definitiva de la muestra aprobada por la DIRECCIÓN DE OBRA e) Rechazar cualquier material o artículo que sea usado o esté averiado por la permanencia excesiva en los depósitos de LA CONTRATISTA, aun cuando dicho material o artículo sean del tipo especificado. **Art. 8. Documentación contractual.** Forman parte del presente contrato: La Orden de Compra, las presentes condiciones contractuales, La Oferta y su precio y el Plan de Entregas. **Art. 9.- Moras y Multa:** LA CONTRATISTA quedará constituida en mora automáticamente por el solo hecho de excederse en los plazos estipulados en el programa acordado con la obra y especificado en la orden de compra, sin necesidad de interpelación judicial o extra judicial y estará obligado al pago de la multa correspondiente, cuya cuantía se establece en la orden de compra como un porcentaje del monto bruto del suministro , y faculta a EL PROPIETARIO para descontar su importe de las sumas que se adeuden, por cualquier concepto a LA CONTRATISTA. **Art. 10.- Responsabilidades.-** En todas las operaciones y gestiones relacionadas con la ejecución del suministro, LA CONTRATISTA y su personal deberá cumplir estrictamente las ordenanzas y reglamentaciones municipales , judiciales y legales en cuanto hubiese lugar. LA CONTRATISTA pagará las multas y el resarcimiento de los perjuicios e intereses a que de lugar cualquiera infracción a dichas reglamentaciones. **Art. 11.- Daños.-** LA CONTRATISTA evitará daños a terceros, que provengan de la ejecución de su suministro o de causas eventuales relacionadas con el mismo, quedando obligada a reparar el daño causado y a indemnizar cualquier perjuicio que se produjere. En caso de que EL PROPIETARIO fuera demandado o condenado en juicio por causa por la mala calidad del suministro prestado por LA CONTRATISTA o de acciones dañinas de sus trabajadores o sus subcontratistas, ésta restituirá las sumas que correspondan, pudiendo EL PROPIETARIO retener previamente de los pagos que adeudara al Contratista, y denunciar el pleito o llamar en garantía a LA CONTRATISTA en el correspondiente proceso. **Art. 12.- Seguros.-** Antes de dar comienzo a los trabajos, LA CONTRATISTA deberá celebrar los siguientes seguros, donde el beneficiario es CENTRAL SANTO TOME III, C.A.: A.- En caso de existir anticipo financiero, póliza de Garantía de Manejo y Buena Inversión del anticipo, por el valor total del mismo, y por el término de duración del contrato. Esta póliza debe ser prestada como condición previa al desembolso del anticipo. B.-En caso de que aplique Póliza de Cumplimiento entre particulares, por el 30% del valor total de la orden, vigente durante el termino consignado en la misma y un mes

mas. Estas dos pólizas deben ser entregadas dentro de los 5 días siguientes a la aceptación de la orden. **Art. 13.- Inspección de Materiales.-** En caso de que aplique los materiales objeto del suministro contratado, serán previamente sometidos a la consideración de la DIRECCIÓN DE OBRA, si ésta lo considera necesario, presentando muestras en sus oficinas, y bastará que a juicio de la DIRECCIÓN DE OBRA en aplicación de las normas técnicas vigentes, difiera cualquier material colocado, con el estipulado en la muestra, para su rechazo. Las reposiciones y arreglos a que haya lugar debido a la mala calidad de los insumos entregados, serán de total cargo y a cuenta de LA CONTRATISTA.

Art. 14.- Arreglos de obras deterioradas.- En caso de que aplique, después de la verificación adecuada de responsabilidades, estará a cargo y será por cuenta de LA CONTRATISTA la reconstrucción de todas las partes removidas y la reparación de los daños que a consecuencia de errores intencionales ó no de su personal o de sus subcontratistas, se produzcan en bienes de EL PROPIETARIO, o en los predios vecinos, así como los gastos que puedan sobrevenir por indemnización al Propietario o a otros Contratistas que trabajan en las intermediaciones, como consecuencia de esos daños ó faltantes.

Art. 15.- Rescisión.- Serán causas suficientes para la rescisión unilateral del Contrato por parte de EL PROPIETARIO: a) Negligencia de LA CONTRATISTA en el cumplimiento de su cometido. b) Contravención de cualquiera de las obligaciones y/o condiciones estipuladas en el Contrato o en las Órdenes de Compra y/o Servicio. c) Abandono de la Obra, o paralización del suministro sin causa justificada por tres (3) días. d) Incumplimiento por LA CONTRATISTA del plazo fijado en la Orden para la iniciación o terminación del suministro. En caso de rescisión EL PROPIETARIO podrá hacer finalizar el suministro por medio de terceras personas de reconocida capacidad técnica, cargando a LA CONTRATISTA los costos excedentes ocasionados por dicha eventualidad. EL PROPIETARIO se reserva y tiene el derecho de rescindir el Contrato sin expresión de causa. En todo caso de rescisión se afectarán las pólizas de seguro correspondientes.

Art. 16.- Indemnización.- LA CONTRATISTA acuerda que es totalmente responsable ante EL PROPIETARIO por los errores, actos u omisiones verificadas apropiadamente de sus empleados, subcontratistas (y los empleados de los mismos) o de toda persona, firma o sociedad (y empleados de los mismos) directa o indirectamente empleados o contratados por LA CONTRATISTA para el cumplimiento del suministro objeto de la orden de compra, como si dichos errores, actos u omisiones fueran propios. En virtud de tal responsabilidad, LA CONTRATISTA se obliga a rembolsar totalmente por cualquier daño, incluyendo pérdida de uso, causado a cualquier propiedad existente o en proceso de construcción o instalación, por daños causados por ella o por cualquiera de aquellos por quienes se ha hecho responsable. LA CONTRATISTA se obliga además a indemnizar a la DIRECCIÓN DE OBRA y a su personal, a EL PROPIETARIO y a sus directores, funcionarios, empleados, agentes y servidores de todas y cada una de las responsabilidades, penalidades, demandas, reclamos, pérdidas, daños y perjuicios, costos y gastos (incluyendo las costas por defensa, conciliación y honorarios razonables de abogados), que todos o cada uno de ellos, de aquí en más, pudiera sufrir, incurrir o por los que pudieran ser responsables o los que pudieran haber pagado (ya sea que se deriven o tengan relación con la Obra o cualquiera de las operaciones previstas en la orden o relativas a la misma) como resultado de lesiones corporales (incluyendo muerte) a cualquier persona o daños (incluyendo pérdida de uso) a cualquier bien, sufridos o causados ya sea en forma total o parcial por LA CONTRATISTA o por aquellos por quienes se ha hecho responsable.

Art.- 17. Carácter y Responsabilidad.- LA CONTRATISTA es una Contratista independiente en cuanto a la

realización del suministro, manteniendo completo control sobre sus trabajadores y operaciones. Ni LA CONTRATISTA, ni persona alguna empleada o contratada por la misma, pasara a ser un agente, representante o empleado de EL PROPIETARIO en la realización del suministro o en cualquier porción de la misma. LA CONTRATISTA será exclusivamente responsable por todas las obligaciones laborales ante sus empleados, incluido, pero no limitado a los honorarios, sueldos, impuestos, obligaciones sociales, seguro laboral, etc. Lo mismo se aplica a cualquier subcontratista y sus respectivos empleados. **Art. 18.- Protección de Bienes y Personas.-** LA CONTRATISTA proveerá la seguridad de todo su personal, tomando todas las medidas necesarias para la protección de los trabajadores y del público, la colocación de señales de peligro que adviertan contra los riesgos creados por las características del suministro. **Art. 19.- Integración y Modificaciones.-** Las presentes condiciones generales y se rigen la ejecución del contrato establecido en la orden de compra o de servicio de la cual forman parte, y con la aceptación de la citada orden se entienden aceptadas en su totalidad. Cualquier modificación deberá hacerse por escrito firmado por ambas partes. **Art. 20.- Publicidad.-** Sin el previo consentimiento escrito de EL PROPIETARIO no se exhibirán carteles, ni se hará ninguna publicación, promoción, propaganda o avisos de publicidad, relacionados con los bienes objeto del suministro ni con la empresa proveedora. **Art. 21.- Higiene, seguridad y limpieza.** LA CONTRATISTA deberá durante el transcurso del suministro, asegurar la higiene y seguridad de sus operarios. Los terrenos vecinos nunca se utilizarán como depósitos de materiales o basura. LA CONTRATISTA se obliga a efectuar la limpieza del sitio de entrega de los materiales en caso de haberlo deteriorado o de haber dejado escombros o basura de su propiedad. LA DIRECCION DE OBRA indicará los lugares apropiados donde LA CONTRATISTA puede realizar sus labores de aseo de sus equipos. En caso de incumplimiento LA CONTRATISTA será penalizada de acuerdo con el art. 9 del presente condicionado. **Art.22. - Impuestos.** Cualquier impuesto o gravamen local o municipal que se genere como consecuencia del presente contrato será por la exclusiva cuenta de LA CONTRATISTA tenga éste o no su sede en la jurisdicción donde se están ejecutando los trabajos objeto del contrato. **Art. 23.- Jurisdicción.-** Ambas partes declaran someterse a la jurisdicción de los Tribunales de la ciudad de Puerto Ordaz, Edo. Bolívar.

Aceptado por el contratista y/o suplidor (Firma y sello)

ANEXO N° 2

• MODELO DE CARTA COMPROMISO

Señores

Presente

El abajo firmante _____, representante legal de nuestra empresa, sociedad mercantil registrada en el Registro Mercantil del Distrito Federal, bajo el N° ____, tomo _____, y con domicilio en _____, después de estudiar cuidadosamente la documentación para la ejecución de los trabajos enumerados en el Artículo 1º del Pliego de Especificaciones Contractuales del Contrato _____ titulado “_____” a efectuarse en _____, Estado _____, propiedad _____ y luego de recoger en el sitio en que se ejecutarán las obras las informaciones relativas a las condiciones legales que puedan influir en la determinación de los precios y no quedando ninguna duda acerca de la interpretación de los documentos de licitación y demás condiciones, me comprometo a ejecutar todas las obras y trabajos que en ella se especifican, proveer todos los materiales necesarios e incorporarlos a las obras, así como la mano de obra y equipos que se requieran para ejecutar los trabajos en estricto acuerdo con el verdadero objeto y significado de la documentación y con la finalidad que deberán cumplir las obras una vez construidas por un precio total de Bolívars _____ (Bs. _____) que incluye todas las obras que se ejecutarán por el sistema de PRECIOS UNITARIOS.

Y para que conste, se firman en _____, a los ____ días del mes de _____ 2.006.

• **MODELOS DE CARTA DE DESIGNACION DE PERSONAL**

_____, __ de _____ de 2006

Señores

Presente

Estimados señores:

Nos dirigimos a Ustedes con relación a la designación del personal que habrá de desempeñar funciones en la obra de su propiedad situada en _____, Estado _____.

Al respecto les comunicamos que:

1. Responderemos por todo daño causado por ellos a personas o bienes de _____ . o de terceros.
2. Seremos los únicos responsables de todas las obligaciones laborales frente a los dependientes afectados a los trabajos incluyendo sueldos, impuestos, obligaciones de previsión social, segura de trabajo y similar, sin que esta enumeración sea limitativa sino meramente enunciativa.

En ningún caso podrá interpretarse que nuestros dependientes los son de Ustedes o que existan entre Ustedes y nosotros solidaridad alguna al efecto del cumplimiento de las obligaciones objeto de nuestra relación de servicio o de la relación laboral con nuestros trabajadores. Lo expuesto se aplicará igualmente a cualquier subcontratista que nosotros utilicemos, así como sus respectivos dependientes.
3. Indemnizaremos y mantendremos indemnes a Ustedes de toda responsabilidad, demanda o reclamo derivados por el hecho y/o por ocasión del desarrollo de los trabajos o del servicio arriba descrito.
4. Renunciamos a reclamar de Ustedes indemnización alguna por todo daño que se pueda producir a nuestros intereses, nuestras personas o trabajadores o bienes y a los intereses o personas o bienes que nuestros dependientes o subcontratistas puedan causar por el hecho o en ocasión del desarrollo de los trabajos o del servicio arriba descrito.

De Ustedes, atentamente

_____, ____ de _____ de 2006

Señores
GRUPO PMA, S.A.
Presente

Estimados señores:

Nos dirigimos a Ustedes con relación a la designación del personal que habrá de desempeñar funciones en la obra propiedad de Venezuelan Eurobuilding Corp. C.A.

Al respecto les comunicamos que:

1. Responderemos por todo daño causado por ellos a personas o bienes de _____ . o de terceros.
2. Seremos los únicos responsables de todas las obligaciones laborales frente a los dependientes afectados a los trabajos incluyendo sueldos, impuestos, obligaciones de previsión social, seguro de trabajo y similares, sin que esta enumeración sea limitativa sino meramente enunciativa.

En ningún caso podrá interpretarse que nuestros dependientes los son de Ustedes o que existan entre Ustedes y nosotros solidaridad alguna al efecto del cumplimiento de las obligaciones objeto de nuestra relación de servicio o de la relación laboral con nuestros trabajadores. Lo expuesto se aplicará igualmente a cualquier subcontratista que nosotros utilicemos, así como sus respectivos dependientes.
3. Indemnizaremos y mantendremos indemnes a Ustedes de toda responsabilidad, demanda o reclamo derivados por el hecho y/o por ocasión del desarrollo de los trabajos o del servicio arriba descrito.
4. Renunciamos a reclamar de Ustedes indemnización alguna por todo daño que se pueda producir a nuestros intereses, nuestras personas o trabajadores o bienes y a los intereses o personas o bienes que nuestros dependientes o subcontratistas puedan causar por el hecho o en ocasión del desarrollo de los trabajos o del servicio arriba descrito.

De Ustedes, atentamente

ANEXO N° 3

- **MODELO DE CARTA DE ENTREGA DE PLIEGO DE LICITACION.**

_____, __/__/06

Estimados señores:

Anexo a la presente les estamos haciendo entrega de un (1) juego completo de documentos correspondientes a la Licitación del Contrato **Nro.** _____”
_____” en la (Dirección de obra)

DOCUMENTOS
1. Modelo carta compromiso
2. Modelo carta de exoneración
3. Modelo carta designación de personal dirigida a Desarrollo Hotelero Carona, C.A
4. Modelo carta designación de personal dirigida a GRUPO PMA, S.A.
5. Modelo de Contrato
6. Pliego de Especificaciones Contractuales (PEC)
7. Pliego de Especificaciones Técnicas (PET)
8. Planos
9. Memoria Descriptiva
10. Especificaciones Técnicas

Se les agradece que al momento de presentar la oferta, nos devuelvan una copia firmada y sellada de todo el material en señal de aceptación.

Es de hacer notar que para el Análisis de la Oferta es necesario presentar la forma de pago ya que esta será tomada en cuenta a la hora de tomar una decisión.

La Oferta definitiva deberá ser presentada ante Grupo PMA, S.A., el **día** _____
__/__/__ en la siguiente dirección:

(Dirección retiro de la licitación)
A la atención de: Ing. Roberta Mastella

A las 5:00 p.m.

Sin otro particular a que hacer referencia, nos despedimos de ustedes.

Atentamente,

Recibido conforme:

Por Grupo PMA, S.A.

Por

Ing. _____

Nombre: _____

ANEXO N° 4

- **MODELO DE CONTRATO ENTRE EL CLIENTE Y EL CONTRATISTA QUE REALIZARA LAS ACTIVIDADES.**

LOGO DEL CLIENTE



CONTRATO N°: _____

“ _____ ”

NOMBRE DE OBRA A EJECUTAR

CIUDAD: _____ **ESTADO:** _____

Entre **NOMBRE DEL CLIENTE** con domicilio en _____, inscrita ante el Registro Mercantil N° _____ de la Circunscripción Judicial del Estado _____ bajo el N° _____, Tomo _____ Pro, fecha ____ de _____ de _____, quien en lo sucesivo se denominará **EL PROPIETARIO**, representada en este acto por el Sr. _____ titular de la cédula de identidad N° _____, por una parte, y por la otra _____. Con domicilio en la Ciudad de _____ Inscrita ante el Registro Mercantil primero de la _____, bajo el No. _____, Tomo _____, de fecha ____ de ____ de _____ representada en este acto por el Sr _____ mayor de edad, titular de la cédula de identidad N° _____ en su carácter de Presidente de la Compañía debidamente facultado por los estatutos de la compañía, quien en lo sucesivo se denominará **EL CONTRATISTA**, se ha convenido en celebrar el Contrato de Obra que habrá de regirse por las cláusulas que a continuación se exponen:

CLÁUSULA 1a.- Objeto del Contrato.

EL PROPIETARIO encarga a EL CONTRATISTA y éste acepta hacerse cargo de las obras que se detallan en el documento "Especificaciones Técnicas" (en lo sucesivo OBRA), de acuerdo con la documentación que se detalla en el Artículo 3 del presente Contrato.

CLÁUSULA 2a.- Terminología.

Todos los términos empleados en el presente Contrato tendrán el significado y alcance descritos en el "Pliego de Especificaciones Contractuales" anexo.

CLÁUSULA 3a.- Documentación del Contrato.

Integran el presente Contrato los siguientes documentos, en base a los cuales habrá de efectuarse la OBRA:

- a.) El presente Contrato.
- b.) "Pliego de Especificaciones Contractuales", "Especificaciones Técnicas", Carta Compromiso, Carta de Exoneración y Cartas de Designación de Personal.
- c.) La propuesta de cotización y sus anexos tales como análisis de precios, relación de maquinaria y relación de mano de obra.
- d.) Las órdenes de compra de materiales efectuadas por EL PROPIETARIO
- e.) Planos que integran la documentación de licitación.
- f.) Todos los documentos que integran la oferta presentada por EL CONTRATISTA.
- g.) Las aclaraciones a la propuesta de cotización que pueda haber efectuado LA DIRECCIÓN DE OBRA.

Asimismo se considerará parte de esta contratación, la que se especifica a continuación:

- a.) La orden de inicio de los trabajos, que LA DIRECCIÓN DE OBRA impartirá por escrito.
- b.) El acta de comienzo de la OBRA.
- c.) El "Cronograma de Trabajo" de la OBRA, que confeccionará EL CONTRATISTA de acuerdo a las instrucciones de LA DIRECCIÓN DE OBRA.
- d.) Las Ordenes de Servicio impartidas por LA DIRECCIÓN DE OBRA.
- e.) Los planos complementarios que LA DIRECCIÓN DE OBRA entregue a EL CONTRATISTA durante la ejecución de la OBRA y los preparados por EL CONTRATISTA que fueran aprobados por LA DIRECCIÓN DE OBRA.
- f.) El estudio de suelos.

CLÁUSULA 4a.- Sistema de contratación. Valor del contrato.

Se conviene para esta obra el sistema de "PRECIOS UNITARIOS", en los términos del Artículo 5 del "Pliego de Especificaciones Contractuales", y lo contenido en el documento "Pliego de Especificaciones Técnicas".

El valor total de la obra objeto del presente contrato asciende a la suma de _____ (Bs. _____) más el impuesto al valor agregado vigente al momento de la facturación.

UNICO. La forma de pago acordada por las partes es:

- Las partes han acordado la cancelación del _____ (_____%) del monto total del CONTRATO en calidad de Anticipo. El porcentaje corresponde a la suma _____ Bs. (_____). Para el respaldo de la mencionada suma EL CONTRATISTA se obliga a presentar una Fianza de Anticipo, la cual mantendrá su vigencia hasta la completa amortización del Anticipo.

- El saldo restante será cancelado en valuaciones de obra de acuerdo al avance de los trabajos y a lo establecido en el "Pliego de Especificaciones Contractuales", anexo a este contrato.

CLÁUSULA 5a.- Fianza de Fiel Cumplimiento y Fianza Laboral.

Se establece como Fianza de Fiel Cumplimiento de acuerdo con lo establecido en el "Pliego de Especificaciones Contractuales" el diez por ciento (10%) del costo de la OBRA presupuestada o fianza equivalente emitida por banco o compañía de seguro reconocidos y aprobados por EL PROPIETARIO.

Se establece como Fianza Laboral el cinco por ciento (5%) del costo de la OBRA presupuestada o fianza equivalente emitida por banco o compañía de seguros reconocidos y aprobados por EL PROPIETARIO.

CLÁUSULA 6a.- Plazo de ejecución y fecha de terminación de los trabajos.

Los trabajos a realizar por EL CONTRATISTA deberán ser comenzados el ____ de ____ del 2006 y entregados al EL PROPIETARIO, el día ____ de ____ de 2006.

CLÁUSULA 7a.- Domicilio especial.

Se elige como domicilio especial la ciudad de _____, Estado _____, para todo lo relacionado con este Contrato. En prueba de conformidad se firman dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto por cada parte y un triplicado simple para LA DIRECCIÓN DE OBRA, en la ciudad de _____, Estado _____ a los ____ días del mes de _____ de 2.006.

EL CONTRATISTA:

EL PROPIETARIO:

ANEXO N° 5

- **MODELO DE PLIEGO DE ESPECIFICACIONES CONTRACTUALES DE GRUPO P.M.A. S.A.**



LOGO DEL CLIENTE

**CONSTRUCCION DE NOMBRE DE OBRA A EJECUTAR
PLIEGO DE ESPECIFICACIONES CONTRACTUALES (PEC)**

CONTRATO Nro. _____

TRABAJO A REALIZAR

INDICE

Artículo 1. Definiciones.....	120
Artículo 2. Objeto de la licitación.....	121
Artículo 3. Confidencialidad. Propiedad intelectual.....	121
Artículo 4. Plazo de ejecución.....	121
Artículo 5. Sistema de contratación.....	121
Artículo 6. Cálculo de precios.....	122
Artículo 7. Entregas y validez de ofertas.....	123
Artículo 8. Verificación de condiciones existentes antes y durante la OBRA.....	123
Artículo 9. Comunicaciones a los oferentes durante el período de licitación.....	124
Artículo 10. Adjudicación de la OBRA.....	124
Artículo 11. DIRECCIÓN DE OBRA.....	125
Artículo 12. Documentación contractual.....	125
Artículo 13. Multas y Mora.....	126

Artículo 14.Subcontratos, cesión del contratos.....	126
Artículo 15.Comunicaciones escritas.....	127
Artículo 16.Programa de Trabajo.....	127
Artículo 17.Programa de pago de valuaciones de OBRA ejecutada.....	127
Artículo 18.Representante en OBRA dEL CONTRATISTA.....	127
Artículo 19.Personal de OBRA.....	128
Artículo 20. Responsabilidad por infracciones a disposiciones judicialeso administrativas.....	128
Artículo 21.Daños a personas y propiedades.....	128
Artículo 22.Fianzas y seguros.....	129
Artículo 23.Recepción Provisional.....	131
Artículo 24. Recepción Definitiva.....	131
Artículo 25.Valuación de obra ejecutada. Plazos para su pago.....	132
Artículo 26.Forma de elaborar la VALUACIÓN DE OBRA EJECUTADA.....	132
Artículo 27.Domicilio de pago.....	133
Artículo 28.Anticipos financieros.....	133
Artículo 29.Valuaciones de OBRA ejecutada adicionales.....	134
Artículo 30.Actualización de precios.....	134
Artículo 31.Trabajos adicionales u Órdenes de Cambio”.....	134
Artículo 32.Inspección de materiales.....	135
Artículo 33.Arreglos de OBRAS deterioradas.....	135
Artículo 34.Liberación de áreas de trabajo y retiro de materiales.....	135
Artículo 35. Rescisión del Contrato por EL PROPIETARIO (Causas imputables al CONTRATISTA).....	136
Artículo 36. Rescisión del Contrato por LA CONTRATISTA (causas imputables a EL PROPIETARIO).....	137
Artículo 37. Otras Causales de Rescisión del CONTRATO.....	138
Artículo 38.Indemnización.....	138
Artículo 39.Carácter de EL CONTRATISTA. Responsabilidad laboral.....	138
Artículo 40.Protección de bienes y personas.....	139
Artículo 41.Instalaciones no visibles.....	140

Artículo 42. Renuncia. Modificación. Enmienda.....	140
Artículo 43. Propiedad de la OBRA. Derecho de retención.....	140
Artículo 44. Renuncia a acciones por incumplimiento.....	140
Artículo 45. Publicidad.....	141
Artículo 46. Parte Diario.....	141
Artículo 47. Higiene, Seguridad y Limpieza.....	141
Artículo 48. Varios.....	141
Artículo 49. Impuestos, locales y municipales.....	141
Artículo 50. Arbitraje.....	141
Artículo 51. Planos de construcción.....	142
Artículo 52. Relaciones Sindicales.....	142

CONSTRUCCION TITULO DE OBRA A REALIZAR

PLIEGO DE ESPECIFICACIONES CONTRACTUALES (PEC)

CONTRATO N°. _____

TÍTULO DEL TRABAJO A REALIZAR

Artículo 1. Definiciones.

- a) Pliego de Especificaciones Contractuales (PEC): Se refiere a las condiciones contractuales del contrato de construcción.
- b) Pliego de Especificaciones Técnicas (PET): Se refiere a las especificaciones técnicas de la OBRA. Este pliego contiene especificaciones generales de construcción, así como las especificaciones particulares de cada ítem. El PET es un complemento del PEC, de modo que son válidos todos los artículos del PEC que no sean expresamente modificados por el PET.
- c) EL PROPIETARIO: Se refiere a NOMBRE DEL CLIENTE., identificado en la Carátula del CONTRATO, en lo adelante denominada EL PROPIETARIO.
- d) DIRECCIÓN DE OBRA: Es la responsable de los diseños y coordinación del PROYECTO por parte de EL PROPIETARIO. A los fines de este contrato, LA DIRECCION DE OBRA será la empresa GRUPO PMA, S.A., sociedad constituida según documento inscrito por antes el Registro Mercantil Cuarto de la Circunscripción Judicial del Distrito Capital y Estado Miranda, bajo el No. -5-, Tomo -36-A Cto., del 30 de Abril del 2004.
- e) CONTRATO: Se refiere a la totalidad de los documentos que integran el contrato de construcción, de acuerdo a lo indicado en la Cláusula Segunda (Documentos del CONTRATO), de la carátula del CONTRATO y que forman una sola unidad.
- f) PROYECTO: Se refiere a la totalidad de la construcción indicada en la Cláusula Primera (Objeto), de la carátula del CONTRATO.
- g) OBRA: Se refiere a la construcción y servicios requeridos en el CONTRATO. LA OBRA constituye una parte del PROYECTO.
- h) CONTRATISTA: Se refiere a la Empresa _____, con domicilio en _____, inscrita ante el Registro Mercantil N° _____ de la Circunscripción Judicial _____ y Edo. _____, bajo el N° _____, Tomo N° _____, de fecha ____ de ____ de _____, obligado a ejecutar las OBRAS.

Artículo 2. Objeto de la licitación.

La presente licitación privada tiene por objeto invitar a sus destinatarios a que presenten ofertas relativas a la cotización de los precios correspondientes a los trabajos de (_____) de la carátula del CONTRATO, requeridas para la construcción del _____. La presente licitación no constituye oferta por parte de EL PROPIETARIO

Artículo 3. Confidencialidad. Propiedad intelectual.

Toda la documentación concerniente al presente proceso de contratación; vale decir la carátula del CONTRATO, PEC, PET, Memorias Descriptivas, Planos, Detalles, Cantidades de OBRA, Actas, Modelos de Cartas y demás documentos que integran el CONTRATO, pertenecen a EL PROPIETARIO y a LA DIRECCION DE OBRA, y se consideran material confidencial. Por lo tanto, no está permitida su reproducción parcial ni total. El contenido técnico y legal de estos documentos ha sido desarrollado para uso exclusivo de EL PROPIETARIO y de LA DIRECCION DE OBRA.

Artículo 4. Plazo de ejecución.

Los trabajos a realizar por EL CONTRATISTA deberán ser ejecutados dentro de los plazos estipulados en la cláusula sexta (6ta.) de la carátula del CONTRATO.

EL CONTRATISTA entregará los trabajos que conforman el camino crítico del proyecto en las fechas que se indican en el mismo artículo del CONTRATO.

Adicionalmente EL CONTRATISTA presentará en el Programa de Trabajo a que se refiere el artículo No. 16 de este PEC, las fechas de inicio y entrega de todas las actividades.

Para dar cumplimiento al plazo indicado EL CONTRATISTA dispondrá el personal necesario en uno o dos turnos de trabajo, tanto en los días laborables como sábado, domingo y feriados en caso de ser necesario, sobrentendiéndose que el precio unitario ofertado por los licitantes comprende todos los gastos adicionales por horas extras, bonos, etc., que sean necesarios para cumplir el plazo contractual.

LA DIRECCION DE OBRA podrá exigir al CONTRATISTA la liberación anticipada de ciertos sectores de la OBRA antes de la fecha de finalización de los trabajos.

Artículo 5. Sistema de contratación.

Las OBRAS se contratarán por precios unitarios fijos o por suma global fija, de acuerdo a lo especificado en la Cláusula cuarta (Sistema de Contratación) de la carátula del CONTRATO.

Artículo 6. Cálculo de precios.

Se consideran incluidos en los precios establecidos, todos los trabajos que, sin estar estrictamente especificados, fueran necesarios, no obstante, para dejar terminada la OBRA de acuerdo con la finalidad y naturaleza de la misma.

Independientemente del sistema de contratación, el oferente deberá presentar su precio global descompuesto en partidas con sus precios unitarios. Solamente se relacionarán en las Valuaciones de OBRA Ejecutada, aquellas cantidades que correspondan a OBRA totalmente terminadas. Los precios cotizados serán unitarios para cada partida y deberán comprender todos los gastos necesarios propios de la empresa incluyendo, pero sin limitarse a ello, los siguientes conceptos:

- a) Gastos de mano de OBRA, comprendiéndose la carga de salarios, impuestos, prestaciones y toda otra obligación laboral, desplazamientos, seguros, primas, indemnizaciones, plusvalías por trabajo de horas suplementarias, días festivos o noche, bonificaciones y cualquier otro concepto relativo a estos gastos.
- b) Gastos de materiales, impuestos, manutención, desperfectos o pérdidas y su transporte, carga y descarga.
- c) Gastos de estudio, cálculos y dibujos de ejecución de la Empresa.
- d) Gastos de seguro y fianzas.
- e) Gastos de instalación y desmontaje en OBRA de talleres o almacenes y/o depósitos, transporte y andamios.
- f) Gastos para la vigilancia de sus materiales, equipos y herramientas, conservación y reparaciones o refacciones por deterioro, pérdida o destrucción de materiales, incluso puesto en OBRA, cualquiera que fuera el responsable.
- g) Los gastos por daños y perjuicios ocasionados a si mismo y a otros.
- h) Los gastos de análisis y/o muestras pedidos por LA DIRECCION DE OBRA.
- i) Los gastos generales de empresa y el beneficio.
- j) Todos los gastos especificados en el presente PEC.

En caso de existir contradicción entre planos y pliegos, lo oferentes deberán calcular la solución más onerosa, por lo que ningún suplemento podrá reclamarse por la existencia de tales errores, omisiones o contradicciones.

EL CONTRATISTA, durante el plazo de presentación de ofertas, deberá notificar por escrito toda omisión, contradicción o error existente en las memorias o planos. Si durante este plazo no hace ningún reparo, implícitamente se compromete a ejecutar completamente los trabajos, asumiendo los costos y demás gastos con cuantos materiales sean necesarios para finalizar los trabajos, sin aumentar el precio unitario.

Artículo 7. Entregas y validez de ofertas.

Las ofertas en original y una (1) copia, acompañadas de un juego completo de planos y pliegos de licitación (PEC y PET), debidamente firmados, así como la carta compromiso y la cartas de designación de personal, cuyos modelos se adjuntan, y programa de trabajo serán entregados en el lugar, fecha, forma y hora que se indica en la invitación a participar como licitantes para este contrato, junto con los demás documentos allí exigidos. Las condiciones de la invitación a participar son parte integral del presente PEC.

La apertura de las ofertas se realizará en acto privado, no teniendo la CONTRATISTA derecho alguno a presentar reparo por tal motivo. Las propuestas presentadas no podrán ser modificadas ni retiradas por los oferentes hasta transcurridos diez (15) días continuos de su presentación.

El sobre llevará escrito el nombre de la empresa y contendrá los documentos siguientes:

Carta de compromiso con papel y sello de la empresa.

Carta de exoneración con papel y sello de la empresa.

- c) El presupuesto detallado por partidas.
- d) Análisis de Precios Unitarios.
- e) Evidencias que prueben la solvencia de la empresa. (Referencias bancarias, comerciales, etc.)
- f) Un tabulador de precios por hora de la mano de OBRA a emplear.
- g) Una relación de maquinaria y personal a emplear en cada fase de la OBRA.
- h) Una relación de precios por hora de maquinaria, con operador.
- i) Una relación de los SUB-CONTRATISTAS, si es el caso.
- j) Un programa de trabajo detallado.
- k) Sitios probables de préstamo y las cantidades aproximadas de material disponible en ellos, si es el caso.
- l) Sitios probables de préstamo.
- m) Sitios probables de bote, si es el caso.
- n) La relación de mano de OBRA y maquinaria es solamente provisoria y desligada de los precios unitarios. La empresa aumentará sus recursos en función del avance de OBRA a la simple demanda de LA DIRECCION DE OBRA.

Artículo 8. Verificación de condiciones existentes antes y durante la OBRA.

Antes de entregar su propuesta, el oferente deberá haber apreciado exactamente todas las condiciones de ejecución de OBRA y haberse dado cuenta cabalmente de la

naturaleza y exigencia de las mismas tanto a través del estudio de la documentación técnica recibida (planos, pliegos, etc.) como de la detallada visita al terreno y OBRAS existentes, tomando en cuenta dimensiones, calidades, estado, accesos, dificultades, cumplimiento del tiempo de entrega solicitado en el artículo 4 de la carátula del contrato, etc., por lo que no se aceptarán imprevistos en tal sentido. La sola presentación de la oferta por parte de los licitantes es prueba de la verificación de las condiciones existentes.

EL CONTRATISTA se obliga a la revisión de toda la documentación técnica suministrada. La aceptación de esta documentación lo hace corresponsable de todas las OBRAS a ejecutar según el CONTRATO. Si EL CONTRATISTA no estuviere de acuerdo con alguna especificación o diseño en particular, lo hará saber a LA DIRECCION DE OBRA por escrito, antes de iniciar el trabajo correspondiente.

Todos los trabajos se efectuarán conforme a las normas y reglamentos en vigencia de las Autoridades competentes.

Así mismo el oferente verificará en sitio todas las cotas y niveles, siendo el único responsable por la perfecta coordinación de los diversos materiales, estructuras, etc., ejecutados en OBRA y taller.

Ninguna falta de coordinación o ajuste de las distintas OBRAS será considerado como causa de demora en la marcha de los trabajos, ni tampoco como motivo de gasto adicional por parte de EL PROPIETARIO.

Artículo 9. Comunicaciones a los oferentes durante el período de licitación.

Cualquier pregunta o pedido de aclaración formulado por los oferentes a EL PROPIETARIO debe ser hecha por escrito o por fax, hasta el día anterior a la fecha de entrega de las ofertas. Cualquier aclaratoria o modificación emanada de EL PROPIETARIO será puesta en conocimiento de todos los oferentes invitados hasta el día antes de la misma fecha.

Artículo 10. Adjudicación de la OBRA.

La adjudicación de la OBRA recaerá sobre la propuesta que a solo juicio de EL PROPIETARIO resulte más conveniente para sus intereses.

El hecho de solicitar la presente cotización no otorga a las empresas oferentes derecho de impugnar otras ofertas, solicitar mejoras de precios, ni ninguna otra clase de derechos, ni entraña tampoco ninguna clase de obligación para EL PROPIETARIO.

Conforme lo expuesto, EL PROPIETARIO podrá adjudicar la OBRA según lo considere conveniente a cualesquiera de las empresas oferentes o bien a ninguna de ellas, sin que esto otorgue derecho alguno de indemnización o reconocimiento de gastos a ninguna de las empresas oferentes.

EL PROPIETARIO podrá adjudicar a su juicio y según su conveniencia, la totalidad o sólo parte del alcance del presente Contrato, sin que LA CONTRATISTA tenga derecho alguno de presentar reclamo por ello.

En caso de adjudicación de la OBRA, EL PROPIETARIO lo notificará a la empresa adjudicataria dentro del plazo de cinco (5) días corridos a partir de la fecha de vencimiento para la presentación de las propuestas, debiéndose firmar el CONTRATO, entre EL PROPIETARIO y EL CONTRATISTA, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes de dicha notificación.

Artículo 11. Dirección de Obra.

La construcción se hará bajo la coordinación de LA DIRECCION DE OBRA quien dará instrucciones al CONTRATISTA, debiendo tanto éste como sus empleados, acatar sus órdenes. Así mismo deberá subordinarse a las instrucciones de los empleados de LA DIRECCION DE OBRA que estén debidamente autorizados para ello.

EL CONTRATISTA reconoce que LA DIRECCION DE OBRA es el único y exclusivo juez para determinar la interpretación exacta del contrato desde el punto de vista técnico, cuando el contenido de sus párrafos no sea claro o cuando haya discrepancia entre los planos y los Pliegos de Especificaciones.

Además de la autoridad y funciones implícitas de la misma, son facultades específicas de LA DIRECCION DE OBRA:

- a) Rechazar cualquier material o trabajo que a su juicio no corresponda con el Pliego de Especificaciones Técnicas (PET) o a las indicaciones de los planos, o a las instrucciones que impartiera LA DIRECCION DE OBRA, o a la buena práctica de la ingeniería, comúnmente aceptada.
- b) Exigir la demolición y/o reconstrucción de cualquier porción de los trabajos ejecutados en los que se descubran vicios, aun cuando las causas de tales vicios sean aparentes.
- c) Exigir la ejecución de los ensayos y pruebas de todos los materiales e instalaciones que forman parte de la OBRA.
- d) Exigir la preparación de muestras de diversas terminaciones, con suficiente anticipación como para evitar toda posibilidad de demora causada por la espera en la elección definitiva de la muestra aprobada por LA DIRECCION DE OBRA.
- e) Rechazar cualquier material o artículo que sea usado o averiado por la permanencia excesiva en depósito, aun cuando dicho material o artículo sean del tipo especificado.
- f) Formalizar la recepción provisional y definitiva de los trabajos.
- g) Artículo 12. Documentación contractual.
- h) Se considerará como parte integrante del CONTRATO, todos los documentos indicados en la Cláusula Tercera (Documentos del CONTRATO) de la carátula del CONTRATO.

Artículo 13. Multas y Mora.

EL CONTRATISTA quedará constituido en mora automáticamente por el solo hecho de excederse en los plazos estipulados en el contrato, sin necesidad de interpelación judicial o extra judicial y estará obligado, por ese solo hecho, al pago de la multa correspondiente, debiéndose descontar su importe de las VALUACIONES DE OBRA EJECUTADA a su favor y si todavía éstas fueran insuficientes, de la Fianza de Cumplimiento.

Por incumplimiento de las obligaciones contractuales, EL CONTRATISTA estará sujeto y obligado al pago de las siguientes multas en favor de EL PROPIETARIO, sobre los montos de OBRA, reajustados según el ARTÍCULO 30, si corresponde:

- a) Por demora en la iniciación de los trabajos a su cargo, el tres por mil (3%) del monto del contrato por cada día corrido de demora durante los primeros cinco (5) días, lo que representa un máximo del 1.5%, a partir de lo cual estará facultado EL PROPIETARIO para ejercer la rescisión del contrato y/o ejecutar la Fianza de Fiel Cumplimiento por causas imputables al CONTRATISTA (ARTÍCULO 35).
- b) Por interrupción de los trabajos sin causas justificables, el cuatro por mil (4%) del monto del contrato por cada día corrido de suspensión hasta un máximo de diez días (10), lo que representa un máximo del 4%, a partir de lo cual EL PROPIETARIO estará facultado para ejercer la rescisión del contrato y/o ejecutar la Fianza de Fiel Cumplimiento por causas imputables al CONTRATISTA. (ARTÍCULO 35).
- c) Por demora en la terminación de los trabajos o entregas parciales si las hubiere, el cinco por mil (5%) del monto del contrato por cada día corrido de demora durante los primeros diez (10) días y el diez (10%) por mil entre los días once (11) y veinte (20), lo que representa un máximo del 10%, a partir de lo cual estará facultado EL PROPIETARIO para ejercer la rescisión del contrato y/o ejecutar la Fianza de Fiel Cumplimiento por causas imputables al CONTRATISTA.
- d) Por incumplimiento en las obligaciones contractuales, PEC, PET y/u Ordenes de Cambio, el uno por mil (1%) del monto del CONTRATO por cada día de incumplimiento, hasta 15 días, a partir de lo cual estará facultado EL PROPIETARIO para ejercer la rescisión del contrato y/o ejecutar la Fianza de Fiel Cumplimiento por causas imputables al CONTRATISTA.

Se entiende que las multas serán aplicadas indistintamente sobre plazos totales o de etapas que figuran en el programa de trabajo, según sea la demora incurrida. La base de cálculo para la aplicación de las multas se actualizará según el ARTÍCULO 30, si corresponde.

Artículo 14. Subcontratos, cesión del contrato.

EL CONTRATISTA no podrá ceder total o parcialmente, ni subcontratar la totalidad del CONTRATO, ni utilizarlo como instrumento de crédito, sin el previo consentimiento escrito de EL PROPIETARIO. Cualquier intento de realizar tal cesión o contratación será nulo.

La cesión o subcontratación, aún con dicho consentimiento, no liberará bajo ningún concepto al CONTRATISTA de ninguna de sus obligaciones previstas en el CONTRATO

La cesión parcial o total del contrato sin consentimiento de EL PROPIETARIO dará lugar a la rescisión del mismo por causas imputables al CONTRATISTA, teniendo EL PROPIETARIO el derecho de reclamar los daños y perjuicios que le correspondan.

Artículo 15. Comunicaciones escritas.

Todas las notificaciones, indicaciones u observaciones que LA DIRECCION DE OBRA deba efectuar serán asentadas en un libro de comunicaciones escritas que el representante de EL CONTRATISTA deberá llevar y que estará a disposición de LA DIRECCION DE OBRA.

El incumplimiento dará lugar, sin que sea necesaria la emisión de una comunicación escrita que recuerde al CONTRATISTA el cumplimiento de lo indicado, a la aplicación del ARTÍCULO 13 inciso (d).

Artículo 16. Programa de Trabajo.

Dentro de los cinco (5) días siguientes a la firma del Contrato, EL CONTRATISTA deberá presentar a la aprobación de LA DIRECCION DE OBRA su programa detallado de trabajo. El documento que resulte aprobado por LA DIRECCION DE OBRA se denominará PROGRAMA DE TRABAJO.

El incumplimiento dará lugar, sin que sea necesaria la emisión de Orden de Cambio que recuerde al CONTRATISTA el cumplimiento de lo indicado, a la aplicación del ARTÍCULO 13 inciso (d).

Artículo 17. Programa de pago de valuaciones de OBRA ejecutada

EL CONTRATISTA tendrá que presentar, en un plazo máximo de diez (10) días después de la firma del Contrato, un programa del importe previsto para el pago de cada VALUACION DE OBRA EJECUTADA y la liquidación final.

Artículo 18. Representante en OBRA DEL CONTRATISTA.

EL CONTRATISTA mantendrá en OBRA, en forma permanente y como representante, un (1) Profesional Ingeniero Residente, debidamente inscrito en el Colegio de Ingenieros de Venezuela, el cual deberá ser autorizado y aceptado por LA DIRECCION DE OBRA y con quien la misma pueda entenderse de inmediato con respecto a los trabajos que se realizan. El representante tendrá las debidas facultades para darse por notificado de las comunicaciones, darles cumplimiento o formular las observaciones y pedidos a que las mismas dieren motivo.

En este sentido queda establecido, que EL CONTRATISTA acepta la responsabilidad que derive de los actos y decisiones que tome su representante en la OBRA, sin limitación alguna.

Artículo 19. Personal de Obra.

EL CONTRATISTA mantendrá el orden, la disciplina y el respeto dentro de la OBRA, siendo el único responsable ante EL PROPIETARIO por el trabajo y los actos o hechos de los obreros propios o de los sub-CONTRATISTAS, así como también de su comportamiento en OBRA, incluyendo el mantenimiento de limpieza de basura y desechos alimenticios en sitios adecuados y la obligación del personal a acatar estas medidas.

EL CONTRATISTA amonestará y hasta expulsará de la OBRA a todo el personal que a juicio de LA DIRECCION DE OBRA, se haga acreedor a ello por su conducta.

Artículo 20. Responsabilidad por infracciones a disposiciones judiciales o administrativas.

En todas las operaciones y gestiones relacionadas con la ejecución de la OBRA, EL CONTRATISTA y su personal deberán cumplir estrictamente las ordenanzas y reglamentaciones municipales y judiciales en cuanto hubiese lugar.

Estará a cargo de EL CONTRATISTA el pago de las multas y resarcimientos de los perjuicios e intereses a que dé lugar cualquiera infracción a dichas ordenanzas y reglamentaciones.

Artículo 21. Daños a personas y propiedades.

EL CONTRATISTA tomará en tiempo oportuno todas las disposiciones, medidas y precauciones necesarias a fin de evitar daños a terceros, así provengan de la ejecución de las OBRAS, de las instalaciones de los campamentos, de su funcionamiento o de causas eventuales. Si a pesar de las precauciones adoptadas se produjeran durante la ejecución de las OBRAS o antes de la recepción de las mismas, un accidente o cualquier perjuicio a personas o cosas, EL CONTRATISTA queda obligado a reparar el daño causado y a indemnizar el perjuicio producido, a cuyo efecto se constituirán las fianzas y pólizas de seguros que se mencionan en el ARTÍCULO 22, sin que ninguna responsabilidad por estos eventos corresponda a EL PROPIETARIO. Si en el tiempo que estipule LA DIRECCION DE OBRA, EL CONTRATISTA no repara el daño causado, LA DIRECCION DE OBRA notificará al CONTRATISTA y procederá a reparar el daño causado con terceros siendo su importe descontado al CONTRATISTA de las valuaciones pendientes y/o retenciones

En el caso de que EL PROPIETARIO fuera demandado y condenado en juicio por las causas previstas en el párrafo anterior y el ARTÍCULO 20, EL CONTRATISTA se obliga a restituir las sumas que correspondan, pudiendo EL PROPIETARIO retener previamente de los pagos que adeudara al CONTRATISTA el importe que estime en

cada caso. Para este efecto, EL PROPIETARIO está facultado denunciar el pleito o llamar en garantía al CONTRATISTA dentro del proceso que le fuere iniciado.

Artículo 22. Fianzas y seguros.

Antes de dar comienzo a la OBRA, EL CONTRATISTA a sus expensas deberá contratar con una compañía de seguros, legalmente autorizadas para operar los ramos correspondientes en la República Bolivariana de Venezuela, las fianzas y los seguros que se indican a continuación:

A) Fianzas:

Fianza de Anticipo: Cubrirá la totalidad del monto del anticipo financiero, si lo hubiere, según lo especificado en la Cláusula Cuarta (Único) de la carátula del CONTRATO. Su vigencia será a partir de la firma del CONTRATO hasta su completa amortización

Fianza de Fiel Cumplimiento: Su cuantía será equivalente al diez por ciento (10%) del valor total del CONTRATO. Esta fianza deberá ser constituida en la fecha de la firma del presente CONTRATO y estará vigente hasta la recepción definitiva de la OBRA.

Fianza de Garantía Laboral: Su objeto es responder por el pago de salarios, prestaciones sociales y cualquiera otra indemnización laboral. Su cuantía será equivalente al cinco (5%) por ciento del valor del CONTRATO y estará vigente hasta la recepción provisional de la OBRA y presentación de las copias fotostáticas de lista de la liquidaciones así como las solvencias laborales y copias fotostáticas de los pagos del Seguro Social, Paro Forzoso y Política Habitacional

EL CONTRATISTA podrá optar entre obtener la Fianza de garantía laboral o autorizar a EL PROPIETARIO a efectuar una retención en sus pagos del cinco por ciento (5%). Dicha retención le será devuelta al CONTRATISTA cuando se cumplan las mismas condiciones expresadas en el párrafo anterior, para la liberación de la Fianza.

B) Seguros:

- a) Seguro de Accidentes de Trabajo: EL CONTRATISTA deberá contratar una póliza que ampare a todo el personal en relación de dependencia de EL CONTRATISTA, como así también a los sub-CONTRATISTAS y su personal y a toda persona relacionada o afectada a la OBRA.

La cobertura mínima será la denominada básica con Responsabilidad Civil, amparando los siguientes riesgos:

- Muerte.
- Incapacidades parciales, absolutas y permanentes.
- Gastos de sepelio. • Responsabilidad Civil.

Los límites a incluir para esta cobertura deberán ser los más amplios disponibles de acuerdo a la Ley.

b) Seguro de Automotores (Daños Personales y Materiales): Todo el equipo automotor perteneciente a EL CONTRATISTA y a sus empleados y a sub-CONTRATISTAS, deberá tener su correspondiente Póliza de Seguro de Responsabilidad Civil.

c) Seguro de Responsabilidad Civil de EL CONTRATISTA: (daños personales y materiales): Este seguro cubrirá el costo total de los daños que EL CONTRATISTA causare con motivo de sus actos bajo el presente Contrato a terceros en su persona o en sus bienes, en las condiciones más amplias que sean de aplicación. Bajo este seguro EL PROPIETARIO, sus sub-CONTRATISTAS y EL CONTRATISTA y sus sub-CONTRATISTAS, así como sus directores, gerentes, agentes y empleados y/o cualquiera de las partes involucradas en el hecho, serán considerados también como terceros entre sí exclusivamente en relación a daños personales o daños materiales sobre bienes no incorporables a la OBRA.

Todas las pólizas de seguro tomadas por EL CONTRATISTA con arreglo a este Artículo 22 incluirán, sin excepción, a EL PROPIETARIO en carácter de coasegurado y ésta tendrá el derecho de exigir el correspondiente recibo de pago.

Así mismo, las pólizas incluirán una cláusula adicional por la que los Aseguradores se comprometen a no cancelar, cambiar el período de validez o las condiciones de la póliza sin el previo consentimiento escrito de EL PROPIETARIO.

EL PROPIETARIO se reserva el derecho de rechazar por causa valedera a EL PROPIETARIO Aseguradora elegida por EL CONTRATISTA.

EL CONTRATISTA entregará a EL PROPIETARIO copias válidas de las pólizas de los seguros dentro de los diez (10) días siguientes a la firma del Contrato.

El incumplimiento dará lugar, sin que sea necesario la emisión de una comunicación que recuerde EL CONTRATISTA el cumplimiento de lo indicado, la aplicación del ARTICULO 13 inciso (d).

Todo siniestro que ocurra durante la ejecución de la OBRA será comunicado a EL PROPIETARIO. EL CONTRATISTA deberá disponer lo necesario para dar aviso ante las instituciones y/o reparticiones que corresponda y agilizar la liquidación de los siniestros poniendo a disposición de los Aseguradores y/o Liquidadores, todos los elementos que se requieran.

En caso de modificación del CONTRATO mediante una Orden de Cambio EL CONTRATISTA adquirirá las fianzas complementarias que amparen la diferencia entre las cantidades originalmente prevista y las actualizadas, en el caso de que estas últimas sean superiores. Si ocurre lo contrario, es decir que las cantidades

actualizadas son inferiores a las originales será potestad del CONTRATISTA hacer emitir las nuevas fianzas y pólizas con valores ajustados.

El incumplimiento de EL CONTRATISTA a la obligación de tomar, mantener en vigencia, o actualizar las pólizas de seguros a su cargo, facultará a EL PROPIETARIO a rescindir el presente Contrato o a proceder a su contratación en forma directa, deduciendo los importes abonados por tal razón de las facturas más próximas pendientes de pago, por cualquier concepto.

Artículo 23. Recepción Provisional.

La recepción provisional de los trabajos se hará a la finalización efectiva de los mismos mediante un acta firmada por las partes. Diez (10) días antes EL CONTRATISTA pedirá a LA DIRECCION DE OBRA la recepción provisional y se procederá a elaborar un acta donde consten los trabajos no acabados, imperfecciones, etc., que EL CONTRATISTA deberá solucionar en tiempo y forma para poder obtener la recepción provisional.

Para EL CONTRATISTA poder efectuar la factura final es imprescindible el cumplimiento de los siguientes requerimientos:

- a) Terminación de trabajos a satisfacción de LA DIRECCION DE OBRA.
- b) Aprobación por LA DIRECCION DE OBRA de todas las fianzas y pólizas de seguros exigidas en el CONTRATO.
- c) Generación por parte de LA DIRECCION DE OBRA de una ACTA DE RECEPCIÓN PROVISIONAL DE LA OBRA, la cual es requisito de las empresas aseguradoras para la liberación de la Fianza de Fiel Cumplimiento, a que se refiere el ARTÍCULO 22 del presente PEC.
- d) Entrega de las garantías escritas y manuales de operación y mantenimiento ofrecidos por los fabricantes y/o proveedores de los equipos instalados por EL CONTRATISTA.
- e) Entrega de un documento de EL CONTRATISTA donde se especifiquen las garantías y alcance de la garantía de los equipos instalados, si es el caso.
- f) Entrega de información gráfica de la OBRA terminada, de acuerdo con el ARTÍCULO 51 del presente PEC.
- g) Entrega de solvencias laborales y cartas de finiquito de OBRA con sub-CONTRATISTAS si los hubiere, a fin de liberar la Fianza de Garantía Laboral a que se refiere el art. 22 del presente PEC.

Artículo 24. Recepción Definitiva.

La recepción definitiva tendrá lugar a los trescientos sesenta (360) días después de la recepción provisional.

Diez (10) días antes de la recepción definitiva, EL CONTRATISTA pedirá una visita previa a las instalaciones de la OBRA con LA DIRECCION DE OBRA y EL PROPIETARIO donde se establecerán los defectos a corregir en un Acta. La recepción definitiva no será efectuada hasta que las correcciones necesarias no sean efectuadas.

La recepción definitiva de las OBRAS, la liberación de las fianzas y la devolución de las sumas retenidas al CONTRATISTA, no libera a éste de las responsabilidades que establecen el Código Civil y las Leyes Venezolanas. EL CONTRATISTA quedará responsable de sus trabajos después de la recepción definitiva de la obra en un todo de acuerdo con la ley.

Artículo 25. Valuación de obra ejecutada. Plazos para su pago.

Quincenalmente, EL CONTRATISTA emitirá y llevará a LA DIRECCION DE OBRA el borrador de la VALUACION DE OBRA EJECUTADA, correspondiente a los trabajos realizados entre el primero y el último día de la quincena anterior. Dentro de los cinco (5) días de recibida, LA DIRECCION DE OBRA podrá rechazarla y devolverla al CONTRATISTA o, de no mediar objeción aprobarla, EL CONTRATISTA deberá elaborar una factura comercial por el valor aprobado para ser también conformada por LA DIRECCION DE OBRA y entregada a EL PROPIETARIO junto con la VALUACION DE OBRA EJECUTADA para su pago, todo esto dentro de los siguientes tres (7) días hábiles posteriores de su aprobación en las oficinas de LA DIRECCION DE OBRA. EL PROPIETARIO cancelará la VALUACION DE OBRA EJECUTADA en la forma establecida en el contrato. De un modo general las VALUACIONES DE OBRA EJECUTADA constituirán documentos provisionales sujetos a posteriores rectificaciones hasta tanto se produzca la recepción provisional, conformada por LA DIRECCION DE OBRA.

La VALUACION DE OBRA EJECUTADA debe ser elaborada en el formato establecido por LA DIRECCION DE OBRA. No se recibirán facturas si no se acompañan de la VALUACION DE OBRA EJECUTADA debidamente firmada y aprobada por LA DIRECCION DE OBRA. Es absolutamente indispensable que en la VALUACION DE OBRA EJECUTADA se determinen claramente las cantidades de OBRA y valores unitarios contratados, las cantidades de OBRA ejecutadas en el período, el acumulado total pagado y Memoria Fotográficas.

Artículo 26. Forma de elaborar la VALUACIÓN DE OBRA EJECUTADA

La Valuación deberá incluir todas las partidas contempladas en el presupuesto, señalando las unidades de medida, las cantidades presupuestadas originalmente, los precios unitarios, las cantidades ejecutadas hasta el período anterior, las cantidades ejecutadas en el presente período y las cantidades acumuladas incluyendo el presente período, acompañadas de sus correspondientes equivalentes en bolívares.

Al final de la valuación, a modo de resumen, se debe detallar la siguiente información:

- a) Monto bruto de la inversión hasta el período en cuestión.

- b) Monto bruto de la inversión hasta el período anterior.
- c) Monto del presente período.
- d) Monto que se deduce por concepto de amortización de Anticipo (si aplica).
- e) Monto resultante luego de realizada la amortización de Anticipo (si aplica).
- f) Monto que se deduce por concepto de retención de garantía de fiel cumplimiento (no aplica si EL CONTRATISTA sustituye dicha retención por fianza).
- g) Monto resultante luego de efectuar la deducción por concepto de retención de garantía de fiel cumplimiento (no aplica si EL CONTRATISTA sustituye dicha retención por fianza).
- h) Monto correspondiente a porcentaje de IVA
- i) Importe neto que EL PROPIETARIO debe cancelar a EL CONTRATISTA.

Dado que deberá ser acumulativo, se deberán sumar todas las inversiones brutas realizadas en los períodos anteriores, monto al cual se le adicionará el monto bruto de las inversiones realizadas en el presente período, con lo cual se llega a la variable a). De a) se restarán todas las inversiones brutas realizadas hasta el período anterior b) con lo cual se llega a la variable c). Luego se deducirá el monto por concepto de amortización de Anticipo d) (si aplica) para obtener la variable e). Luego se deducirá el monto de retención de fiel cumplimiento f) (si aplica) para obtener la variable g). Al sumarle la variable h) da como resultado la variable i), importe que se denomina Valuación y cuyo valor será el que EL PROPIETARIO abonará a EL CONTRATISTA.

Sólo se aceptarán VALUACION DE OBRA EJECUTADA correspondientes a trabajos ejecutados en su totalidad. No se aceptarán VALUACION DE OBRA EJECUTADA que reflejen alcances parciales de un ítem determinado, como por ejemplo: suministro de materiales en el sitio de la OBRA.

Artículo 27. Domicilio de pago.

Todos los pagos serán hechos por EL PROPIETARIO en su domicilio legal y dentro del horario diurno que él establezca.

La facturación a pagar deberá ajustarse en todo a la legislación comercial Venezolana. Deberá entregarse a LA DIRECCION DE OBRA, ya sea en las instalaciones de la OBRA o en sus oficinas principales en la ciudad de Caracas, en ORIGINAL Y DOS COPIAS, adjuntando la VALUACION DE OBRA EJECUTADA debidamente firmada por LA DIRECCION DE OBRA.

Artículo 28. Anticipos financieros.

Los anticipos financieros a que haya lugar estarán definidos en la Cláusula Cuarta (Único) de la Carátula del CONTRATO.

Artículo 29. Valuaciones de OBRA ejecutada adicionales.

EL CONTRATISTA presentará quincenalmente las VALUACIONES DE OBRA EJECUTADA por los trabajos adicionales al Contrato ejecutados en la quincena anterior, debidamente acompañados por la Orden de Cambio que hace referencia el ARTÍCULO 31 del presente PEC, firmada por LA DIRECCION DE OBRA y por EL PROPIETARIO. Estas VALUACIONES DE OBRA EJECUTADA ADICIONALES serán conformadas por LA DIRECCION DE OBRA aplicando los mismos plazos del ARTÍCULO 25 del presente PEC. Su elaboración será similar a la de la VALUACION DE OBRA EJECUTADA del período.

Artículo 30. Actualización de precios.

El presente contrato no prevee actualizaciones o escalatorias de precios.

Artículo 31. Trabajos adicionales u Órdenes de Cambio”.

EL CONTRATISTA no podrá considerar como adicional ningún trabajo, que estando mencionado en los pliegos, no estuviera en los plano o viceversa.

Se deja especial constancia que durante el transcurso de la OBRA, cuando EL PROPIETARIO o LA DIRECCION DE OBRA diesen una orden que signifique una modificación, por pequeña que sea, al precio de lo contratado, o un trabajo adicional, EL CONTRATISTA deberá hacerlos constar y pedir que se le entregue la correspondiente comunicación por escrito la cual se denominará Orden de Cambio , pues de lo contrario quedará tácitamente entendido que la orden dada no significa un adicional y no podrá reclamar el pago del precio correspondiente.

La Orden de Cambio se emitirá por escrito al CONTRATISTA en el formato adecuado, entendiéndose, salvo indicación en contrario, que los presupuestos respectivos acompañados de los cómputos, análisis de precios, etc., serán presentados por EL CONTRATISTA dentro de los cinco (5) días de emitida la orden, para su aprobación por LA DIRECCION DE OBRA.

En el caso en que, por razones de urgencia, sea necesario ejecutar un trabajo adicional sin esperar la aprobación del presupuesto respectivo, la Orden de Trabajo Adicional deberá indefectiblemente llevar la firma de LA DIRECCION DE OBRA y de EL PROPIETARIO.

LA DIRECCION DE OBRA podrá no conformar las liquidaciones del CONTRATO si no se ha seguido estrictamente el proceso que anteriormente se detalla, quedando claramente establecido que NO SE EFECTUARÁN PAGOS ADICIONALES AL CONTRATO ORIGINAL O POR OBRAS EXTRA que no hayan sido previamente autorizados por escrito por LA DIRECCION DE OBRA y/o por EL PROPIETARIO, mediante la emisión de la Orden de cambio.

Si la Orden de Cambio se refiere a trabajos cuyos precios no estuvieran estipulados en los del contrato original, se convendrá el precio entre EL CONTRATISTA y LA DIRECCION DE OBRA, teniendo en cuenta el precio de adquisición de los

materiales que se requieran, el desperdicio a que de lugar la colocación de los mismos, la mano de OBRA y el porcentaje de gastos generales y beneficios contenidos en la oferta original.

En caso de intervenir Subcontratos, EL CONTRATISTA deberá obtener por lo menos tres precios de diferentes SUB-CONTRATISTAS, reconociéndose sobre la oferta aceptada únicamente la ayuda de gremios que corresponda, el porcentaje de gastos generales y beneficios contenidos en la oferta original.

Artículo 32. Inspección de materiales.

Los materiales a emplearse en la OBRA serán previamente sometidos a la consideración de LA DIRECCION DE OBRA a través de inspecciones realizadas por personal autorizado de LA DIRECCION DE OBRA tanto en el sitio de fabricación como en el sitio de la OBRA, de los elementos metálicos que conforman la estructura metálica objeto de este contrato.

Bastará que a juicio de LA DIRECCION DE OBRA difiera cualquier material fabricado o montado con los planos y especificaciones del proyecto para que proceda su rechazo.

Artículo 33. Arreglos de OBRAS deterioradas.

Estará a cargo y será por cuenta de EL CONTRATISTA la reconstrucción de todas las partes removidas y la reparación de los desperfectos que a consecuencia del trabajo se produzcan en bienes de EL PROPIETARIO, o en los predios vecinos.

Así mismo, será por cuenta del CONTRATISTA cualquier gasto que pueda sobrevenir por indemnización a EL PROPIETARIO o a otros CONTRATISTAS que trabajan en las inmediaciones, como consecuencia de esos desperfectos.

En el caso en que LA DIRECCION DE OBRA ordene al CONTRATISTA la reparación de OBRAS propias o ajenas ya terminadas, entregadas o no, y dañadas por cualquier circunstancia, EL CONTRATISTA deberá ejecutar la reparación y podrá aspirar al pago de dicho trabajo adicional, siempre y cuando en la misma Orden de Cambio se establezca a cargo de quien será este pago, es decir, el responsable del daño que ocasionó la orden de reparación.

Artículo 34. Liberación de áreas de trabajo y retiro de materiales.

Deberá hacerse, como máximo, a los diez (10) días continuos a la terminación de la OBRA contractual correspondiente, dejando el lugar perfectamente limpio en las condiciones preexistentes más adecuadas.

Los materiales de desecho o sin empleo tienen que ser retirados por EL CONTRATISTA dentro de las cuarenta y ocho (48) horas de la terminación de los trabajos.

En el caso de retraso en el desmontaje de sus instalaciones o en la limpieza del terreno u áreas ocupadas, así como en la remoción, carga y bote fuera del sitio de la OBRA, se aplicará una multa del uno por mil (1‰) del monto del CONTRATO actualizado según el ARTÍCULO 30 (si corresponde) por cada día de retraso. Si transcurridos cinco días de retraso, no se hubieran realizado los trabajos descritos, EL PROPIETARIO podrá hacer realizar los mismos por terceros con cargo al CONTRATISTA por incumplimiento.

En el caso en que LA DIRECCION DE OBRA ordene al CONTRATISTA la limpieza, remoción carga y bote de escombros y/o sobrantes proveniente del trabajo de otros CONTRATISTAS, así como también el desmonte de las instalaciones de los mismos, EL CONTRATISTA deberá ejecutar la orden y podrá aspirar al pago de dicho trabajo adicional, siempre y cuando en la misma Orden de Compra se establezca a cargo de quien será este pago, es decir, el responsable de la limpieza de los sobrantes no desechados, así como de las instalaciones no desmontadas.

Artículo 35. Rescisión del Contrato por EL PROPIETARIO (Causas imputables al CONTRATISTA).

Serán causas suficientes para la rescisión unilateral del Contrato por parte de EL PROPIETARIO:

- a) Negligencia del EL CONTRATISTA en el incumplimiento de su cometido.
- b) Contravención de cualquiera de las obligaciones y/o condiciones estipuladas en el CONTRATO o en las comunicaciones.
- c) Abandono de la OBRA, o paralización de los trabajos sin causa justificada por más de cinco (5) días consecutivos o en tres (3) ocasiones distintas de tres (3) días cada una, como así mismo por lentitud excesiva en los trabajos que hubiera sido observada por LA DIRECCION DE OBRA.
- d) Incumplimiento por EL CONTRATISTA del plazo fijado en el CONTRATO para la iniciación, entregas parciales si hubiesen o terminación de la OBRA.

En caso de rescisión EL PROPIETARIO podrá hacer finalizar la OBRA por medio de terceras personas con cargo al CONTRATISTA.

Ante una casual de rescisión, EL PROPIETARIO podrá a su exclusivo juicio rescindir el CONTRATO con arreglo al procedimiento fijado en este Artículo, o intimar al CONTRATISTA a que en un plazo cierto que se establecerá en cada caso, inicie los trabajos, los regularice, suspenda o manifieste por escrito la forma en que procederá en lo sucesivo a los efectos indicados, so pena, en caso de silencio de EL CONTRATISTA o de no dar cumplimiento al contenido de la intimación, de declarar la rescisión del CONTRATO, sin necesidad de interpelación judicial o extrajudicial.

Hecha efectiva la consecuencia anterior, la medida de rescisión será comunicada al CONTRATISTA.

Rescindido el CONTRATO por causas imputables al CONTRATISTA, EL PROPIETARIO afectará las fianzas correspondientes.

EL PROPIETARIO tomará posesión de la OBRA en el estado en que se encuentre, a cuyo efecto LA DIRECCION DE OBRA levantará el acta respectiva, detallando el estado de la misma y practicará el inventario de los materiales, herramientas y equipo existente en ella, todo lo cual quedará en poder de EL PROPIETARIO. Dentro de los quince (15) días de formalizada la rescisión, EL CONTRATISTA deberá retirar por su sola cuenta del lugar de los trabajos, todas las instalaciones, máquinas, enseres y materiales que EL PROPIETARIO le señale. En caso de incumplimiento EL PROPIETARIO podrá optar entre hacerlos retirar y depositar fuera de la OBRA, corriendo todos los gastos a cuenta de EL CONTRATISTA, o disponer de su venta en pública subasta, sin necesidad de complementar formalidad alguna.

Posteriormente EL PROPIETARIO establecerá el valor de las OBRAS efectuadas. Tal suma constituirá un crédito para EL CONTRATISTA que quedará en poder de EL PROPIETARIO hasta la terminación de la OBRA y la liquidación de todos los gastos, respondiendo EL CONTRATISTA de los excesos de éstos y todos los perjuicios que experimente EL PROPIETARIO con motivo de la rescisión y/o de la mala ejecución de los trabajos.

Queda entendido que si el importe total retenido no bastare para cubrir los mayores desembolsos y perjuicios que la rescisión arroje a EL PROPIETARIO, EL CONTRATISTA deberá abonar la diferencia que por ese concepto corresponda.

En ningún caso EL CONTRATISTA tendrá derecho al beneficio que respecto a los precios del CONTRATO rescindido se hubiese obtenido con la continuación de las OBRAS por administración o por terceros.

Por otra parte, EL PROPIETARIO se reserva el derecho de rescindir unilateralmente el CONTRATO sin expresión de causa. En este caso EL PROPIETARIO pagará al CONTRATISTA por el trabajo ejecutado a la fecha de la rescisión, más los gastos en que hubiese incurrido por la compra de materiales que se encuentren en el sitio de la OBRA y que no hayan sido utilizados, los cuales pasarán a ser propiedad de EL PROPIETARIO, y el 10% de la utilidad o beneficio establecidos en su oferta, de acuerdo con el artículo 5, inciso i) del presente PEC, la cual le hubiese correspondido sobre la parte no ejecutada de la OBRA.

Artículo 36. Rescisión del Contrato por LA CONTRATISTA (causas imputables a EL PROPIETARIO).

Será causa suficiente para la rescisión unilateral del CONTRATO por parte de EL CONTRATISTA, el incumplimiento de la obligación de pago por parte de EL PROPIETARIO de las VALUACIONES DE OBRA EJECUTADA presentadas en tiempo y forma para su cobro, previa intimación de pago por medio fehaciente para que en el término de quince (15) días se regularice el pago.

Formalizada la rescisión por esta causal, EL CONTRATISTA a la par de exigir el pago de LA VALUACION DE OBRA EJECUTADA más los gastos directos que demande el retiro del lugar de trabajo de todas las instalaciones, máquinas, enseres y materiales que aportó para la realización de la OBRA tendrá derecho a resarcirse con el

10% de la utilidad o beneficio establecidos en su oferta, de acuerdo con el artículo 5, inciso i) del presente PEC, la cual le hubiese correspondido sobre la parte no ejecutada de la OBRA en concepto de indemnización por los daños y perjuicios que le deparó el incumplimiento por parte de EL PROPIETARIO.

Artículo 37. Otras Causales de Rescisión del CONTRATO.

En caso de muerte, quiebra o concurso civil de EL CONTRATISTA, quedará rescindido el CONTRATO

Artículo 38. Indemnización.

EL CONTRATISTA acuerda indemnizar y mantener indemne a LA DIRECCION DE OBRA y a su personal, a EL PROPIETARIO y a sus directores, funcionarios, empleados, agentes y servidores de todas y cada una de las responsabilidades, penalidades, demandas, reclamos, causales de juicio, pérdidas, daños y perjuicios, costos y gastos (incluyendo las costas por defensa, conciliación y honorarios razonables de abogados), que todos o cada uno de ellos, pudiera sufrir, incurrir o por los que pudieran ser responsables o los que pudieran haber pagado (ya sea que se deriven o tengan relación con la OBRA o cualquiera de las operaciones previstas en el CONTRATO o relativas al mismo) como resultado de lesiones corporales (incluyendo muerte) a cualquier persona o daños (incluyendo pérdida de uso) a cualquier bien, o causados ya sea en forma total o parcial por EL CONTRATISTA (o cualquiera de sus empleados), cualquiera de sus sub-CONTRATISTAS (o empleados de los mismos), o por cualquier persona, firma o sociedad (o cualquier empleado de las mismas) directa o indirectamente empleados o contratados ya sea por EL CONTRATISTA o por cualquiera de sus sub-CONTRATISTAS independientemente de si los mismos fueran causados o se deban a la culpa concurrente de EL PROPIETARIO, sus directores, empleados, agentes servidores.

EL CONTRATISTA acuerda reembolsar totalmente por cualquier daño, incluyendo pérdida de uso, causado a cualquier propiedad existente o en proceso de construcción o instalación, que pudiera derivarse de la OBRA o tener relación con la misma o las operaciones previstas en el CONTRATO o relativas al mismo, causado ya sea total o parcialmente por EL CONTRATISTA (o cualquiera de sus empleados), cualesquiera de sus sub-CONTRATISTAS (o cualquier empleado de los mismos), o cualquier persona, firma o sociedad (o cualquiera de sus empleados), directa o indirectamente empleados o contratados ya sea por EL CONTRATISTA o por cualquiera de sus sub-CONTRATISTAS o se deban a la culpa concurrente de EL PROPIETARIO, sus directores, funcionarios o empleados, agentes o servidores.

Artículo 39. Carácter de EL CONTRATISTA. Responsabilidad laboral.

EL CONTRATISTA es y seguirá siendo una persona natural o jurídica independiente en cuanto a la realización de la OBRA, manteniendo completo control sobre sus trabajadores y operaciones. Ni EL CONTRATISTA, ni persona alguna

empleada o contratada por la misma, pasará a ser un agente, representante o empleado de EL PROPIETARIO en la realización de la OBRA o en cualquier porción de la misma. EL CONTRATISTA será exclusivamente responsable por todas las obligaciones laborales ante sus empleados, incluido, pero no limitado a los honorarios, sueldos, impuestos, obligaciones laborales, seguro social, etc. Lo mismo se aplica a cualquier sub-CONTRATISTA y sus respectivos empleados.

EL CONTRATISTA declara que cuenta con los elementos propios y suficientes para dar cumplimiento a las obligaciones laborales que asume en este CONTRATO. EL CONTRATISTA será responsable del debido cumplimiento de todas y cada una de sus obligaciones con respecto a sus trabajadores, empleados y agentes, toda vez que entre EL PROPIETARIO y los empleados de EL CONTRATISTA, no existe relación laboral alguna.

En caso de presentarse cualquier demanda, acción, derecho, reclamación o juicio de carácter laboral en contra de EL PROPIETARIO, EL CONTRATISTA indemnizará y liberará de toda responsabilidad a EL PROPIETARIO, con respecto a cualesquiera reclamaciones laborales o de cualquier otra clase que se interponga en contra de EL PROPIETARIO por el personal de EL CONTRATISTA, o por cualquier persona natural o jurídica que funja como su agente o comisionista, sindicatos y otras asociaciones de trabajadores o cualesquiera autoridades laborales.

Para que EL CONTRATISTA pueda liberar de toda responsabilidad a EL PROPIETARIO, este último se obliga a notificar la demanda, acción, derecho, reclamación o juicio al CONTRATISTA, dentro de los 2 (dos) días hábiles siguientes a la fecha en que tenga conocimiento de ello, de tal forma que EL CONTRATISTA pueda salir a la defensa de EL PROPIETARIO.

EL CONTRATISTA acuerda que es totalmente responsable ante EL PROPIETARIO por los errores, actos u omisiones de sus empleados, sub-CONTRATISTAS (y los empleados de los mismos) o de toda persona, firma o sociedad (y empleados de los mismos) directa o indirectamente empleados o contratados por ella o por cualquiera de sus sub-CONTRATISTAS, como si dichos errores, actos y omisiones fueran los propios.

Artículo 40. Protección de bienes y personas.

EL CONTRATISTA tendrá a su cargo proveer la seguridad de todo el personal, lo cual incluye pero no se limita a la instalación y mantenimiento de los resguardos necesarios para la protección de los trabajadores y del público, así como la colocación de señales de peligro que adviertan contra los riesgos creados por las características de la OBRA.

EL CONTRATISTA protegerá las excavaciones, zanjas y construcciones de los daños causados por agua de lluvia, de manantial, subterránea, desbordes de desagües, alcantarillado o cualquier otra agua, y suministrará las bombas, equipos o cerramientos que sean necesarios.

El incumplimiento dará lugar sin que sea necesario la emisión de comunicaciones escritas que recuerden al CONTRATISTA el cumplimiento de lo indicado, a la aplicación de una multa del dos por mil (2‰) del monto del CONTRATO reajustado, por cada día que demore la ejecución de las medidas de seguridad.

Artículo 41. Instalaciones no visibles.

EL PROPIETARIO indicará AL CONTRATISTA cualquier obstáculo subterráneo que pueda perjudicar la ejecución de los pilotes.

EL CONTRATISTA verificará físicamente la ubicación de cualquier instalación subterránea o que de algún modo esté oculta según se muestra en los planos o se menciona en el PET u otras especificaciones que suministradas por LA DIRECCION DE OBRA, antes de comenzar cualquier parte de la OBRA que pudiera entrañar peligro para tales instalaciones.

Artículo 42. Renuncia. Modificación. Enmienda.

Salvo que se estipule específicamente lo contrario en este CONTRATO, ninguna renuncia, modificación o enmienda de cualquier plazo, condición o disposición de este CONTRATO será válida ni tendrá valor o efecto a menos que fueran efectuadas por escrito, firmadas por las partes o sus representantes debidamente autorizados y especificando la naturaleza y alcance de tal renuncia, modificación o enmienda. Tal renuncia, modificación o enmienda no podrá en ningún caso interpretarse como una renuncia, abandono, modificación o enmienda general de ninguno de los plazos, condiciones o disposiciones de este Contrato, sino que estará estrictamente limitada y restringida al alcance y ocasión especificados en dicho documento escrito.

Artículo 43. Propiedad de la OBRA. Derecho de retención.

La propiedad de la OBRA, concluida o en vías de construcción, corresponderá a EL PROPIETARIO; y el dominio de todos los materiales, equipos y otros elementos destinados a ser incorporados a la OBRA pasará a EL PROPIETARIO en el momento de tal incorporación. Dicha transferencia de dominio no liberará, sin embargo al CONTRATISTA de ninguna de sus obligaciones emanadas del presente CONTRATO.

EL CONTRATISTA renuncia a todo derecho de retención sobre todo o parte de la OBRA y se obliga a obtener similar renuncia de sus eventuales sub-CONTRATISTAS.

Artículo 44. Renuncia a acciones por incumplimiento.

Si una de las partes del presente omitiera ejercer en cualquier momento alguno de sus derechos u opciones conforme a este CONTRATO, ello no constituirá ni será interpretado como una renuncia a tales derechos u opciones, ni impedirá que esa parte haga valer o ejerza posteriormente tales derechos u opciones.

Artículo 45. Publicidad.

Sin el previo consentimiento escrito de EL PROPIETARIO no se exhibirán carteles, ni ejecutará ninguna publicación, promoción, propaganda o avisos de publicidad, relacionados con la OBRA o la existencia del CONTRATO.

Artículo 46. Parte Diario.

EL CONTRATISTA deberá presentar diariamente un parte de los trabajos que realizó el día anterior y tareas que realizaron en el día indicando cantidad de obreros y equipos a utilizar y/o utilizados, que será constatado por LA DIRECCION DE OBRA. El no cumplimiento dará lugar a la aplicación del ARTÍCULO 13 inciso (d).

Artículo 47. Higiene, Seguridad y Limpieza.

EL CONTRATISTA deberá durante el transcurso de la OBRA, asegurar la higiene y la seguridad de sus obreros.

La limpieza de la OBRA y del lugar de trabajo tendrá que ser cotidiana y a la simple demanda de LA DIRECCION DE OBRA; en caso de incumplimiento EL CONTRATISTA será penalizado de acuerdo al ARTÍCULO 13 inciso (d) de este PEC.

Los terrenos vecinos nunca se utilizarán como depósitos de materiales o basura.

Artículo 48. Varios.

- a) EL CONTRATISTA deberá obligar a su personal al uso de casco reglamentario dentro de la OBRA y cinturón de seguridad en su área de trabajo.
- b) El oferente no podrá condicionar su oferta y se tendrá que limitar a lo solicitado en toda la documentación de licitación.
- c) Cualquier contradicción entre Planos y Pliegos, regirá la que mejor convenga, según concepto e interpretación de LA DIRECCION DE OBRA.

Artículo 49. Impuestos, locales y municipales.

Cualquier impuesto o gravamen federal, local o municipal que se genere como consecuencia del presente contrato será por la exclusiva cuenta de EL CONTRATISTA tenga éste o no su sede en la jurisdicción donde se están ejecutando los trabajos objeto de este CONTRATO. El pago de la última VALUACIÓN DE OBRA EJECUTADA estará sujeto a la presentación por parte de EL CONTRATISTA de los recibos de cancelación de los impuestos locales y municipales que se generen en la plaza de la OBRA.

Artículo 50. Arbitraje.

Cualquier disputa, reclamo, discrepancia o (en lo sucesivo controversia) que surja entre las partes con motivo del presente convenio y de la presente cláusula, inclusive

los relativos a su validez, interpretación, cumplimiento o terminación, será resultado en forma definitiva, mediante arbitraje de derecho de la Sala de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Caracas de acuerdo a las reglas previstas por dicha Sala. No obstante, y como regla acordada entre las partes, dicho arbitraje se llevara a cabo por medio de un Tribunal de Arbitraje integrado por tres (3) independientes, que serán nombrados uno por cada una de las partes y el tercero de común acuerdo por los otros dos (2) árbitros previamente designados. Si dentro de los treinta (30) días naturales o consecutivos siguientes a la notificación dada por la parte que solicitare el arbitraje a la otra, alguna de las partes (o ambas) no hubieren designado alguno de los árbitros que le(s) corresponda(n) o no hubiere sido designado el tercer árbitro, el Juez que conozca de la solicitud hará la designación definitiva.

Artículo 51. Planos de construcción.

Al finalizar la ejecución de la OBRA, EL CONTRATISTA se obliga a suministrar a LA DIRECCION DE OBRA tres (3) juegos de planos (1 reproducible y 2 copias heliográficas) “como construido” de la OBRA objeto de este CONTRATO.

Artículo 52. Relaciones Sindicales.

Será por cuenta y riesgo de EL CONTRATISTA el obtener y mantener las mejores relaciones sindicales, por lo cual deberá indagar en la zona y prever los costos asociados con todas las actividades sindicales no previstas o amparadas bajo el porcentaje de prestaciones sociales utilizado en los análisis de precios unitarios.

ANEXO N° 6

- **MODELO DE PLIEGO DE ESPECIFICACIONES TECNICAS DE GRUPO P.M.A. S.A.**

LOGO DEL CLIENTE	
-------------------------	--

CONTRATO HEPO-008-C

NOMBRE DE OBRA A EJECUTAR

PLIEGO DE ESPECIFICACION

ES TECNICAS (PET)

TRABAJO A REALIZARSE

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	144
ESPECIFICACIONES GENERALES.....	144
AYUDA DE GREMIO.....	146
INGENIERIA.....	147
COORDINACIÓN.....	147
ACOMETIDA ELÉCTRICA.....	147
RELACIONES SINDICALES.....	147
RESPONSABILIDAD POR DAÑOS.....	148
MUESTRAS.....	148
MANUALES DE MANTENIMIENTO E INSTRUCCIONES DE OPERACIÓN.....	148
ALCANCE DEL TRABAJO.....	148
EXTENSION DE LA OBRA.....	149
PLANOS Y DIBUJOS.....	149
GARANTIA.....	149
DESVIACIONES.....	149
ANEXOS.....	150

LOGO DEL CLIENTE



CONTRATO N° _____

NOMBRE DE OBRA A EJECUTAR

PLIEGO DE ESPECIFICACIONES TECNICAS (PET)

INSTALACIONES MECÁNICAS

INTRODUCCIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA CLIENTE lleva a cabo actualmente el proceso de desarrollo de la Construcción de un **nombre de obra a ejecutar**, denominado **nombre general de la obra en construcción** ubicada

A efectos de este Pliego de Especificaciones Técnicas, en lo sucesivo PET, se entenderá como EL PROPIETARIO a Venezuelan Eurobuilding Corp C.A. como LA DIRECCION DE OBRA a la empresa VENEZUELAN PROJECT MANAGERS GRUPO PMA, S.A, y como LA CONTRATISTA a la empresa que resultase ganadora

En general los trabajos a efectuar consisten en la “**nombre del trabajo a ejecutar**” y todos los elementos adicionales indicados en los planos, cómputos y en este pliego de especificaciones técnicas

ESPECIFICACIONES GENERALES

Las especificaciones que aplicarán para la presente Licitación están basadas, en general, en las Normas COVENIN vigentes y todas las recomendaciones que sobre sistemas de aire acondicionado y ventilación puedan aplicarse de las normas de la American Society of Heating, Refrigeration, and Air Conditioning, (ASHRAE) y de otros estándares dados por instituciones como SMACNA, AABC, AMCA, ARI, NEMA, CEN, ACI, NFPA, ANSI, ASTM, UL y otros.

Las obras a ejecutarse son las indicadas en los planos de planta, perfiles, secciones transversales y detalles, así como en los cómputos y especificaciones que se suministran. Todos aquellos trabajos que sean necesarios ejecutar, de acuerdo a la verdadera intención de cada partida, se consideran incluidos en el precio unitario presupuestado. En consecuencia, LA CONTRATISTA, deberá especificar claramente en su oferta todo aquello que no esté incluido en la misma. Lo que no se especifique de esta manera, se considerará incluido en los precios unitarios del presupuesto.

Será por cuenta de LA CONTRATISTA el replanteo de los trabajos a ejecutar y, por lo tanto, deberá mantener, por lo menos, una cuadrilla de Topografía. Igualmente, cualquier demolición o retrabajo por error de replanteo será por cuenta de LA CONTRATISTA

No existe una partida especial para la movilización y desmovilización de instalaciones y equipos, por lo que quedan incluidos dentro de los precios unitarios de la oferta, los costos relacionados con la movilización de todas las plantas, equipos, instalaciones, vehículos de cualquier tipo y personal, requeridos para la construcción de la obra, así como su posterior retiro de ésta, en la oportunidad que LA DIRECCIÓN DE OBRA lo indique. LA CONTRATISTA no podrá retirar de la obra ningún equipo o material necesario para la ejecución de la misma, sin la autorización previa de LA DIRECCIÓN DE OBRA.

Las instalaciones provisionales que se construyan para la ejecución de la obra, pasarán a ser propiedad del EL PROPIETARIO, una vez concluida la misma. LA DIRECCIÓN DE OBRA decidirá e informará a LA CONTRATISTA si se deben demoler o no dichas instalaciones. En caso de que EL PROPIETARIO decida demoler las instalaciones provisionales, estas serán demolidas y retiradas del sitio por EL CONTRATISTA sin que tales trabajos representen costo alguno para EL PROPIETARIO. LA CONTRATISTA debe indicar detalladamente en su oferta, las instalaciones o equipos cuya propiedad se reserva y que planee retirar de dichas instalaciones provisionales, al final de la obra.

LA CONTRATISTA se compromete a utilizar exclusivamente como área de trabajo, la zona incluida dentro de la parcela demarcada en los planos, que forman parte del contrato, para efectuar todas las labores previstas en las partidas del contrato o de cualesquiera otras que se le autorizare, a excepción de la ejecución de aquellas actividades autorizadas y aprobadas por LA DIRECCIÓN DE OBRA o definidas en estas especificaciones. LA CONTRATISTA no podrá estacionar maquinarias, almacenar materiales y objetos de cualquier índole sino en los sitios previstos para tal fin, de común acuerdo con LA DIRECCIÓN DE OBRA y previa autorización de la misma.

LA CONTRATISTA se obliga a incorporar y mantener durante toda la obra, tantos frentes de trabajo como sean necesarios para cumplir los plazos parciales y totales establecidos.

Cuando surja la necesidad de remover, reubicar o alterar un dispositivo de servicio público, LA CONTRATISTA deberá dirigirse a LA DIRECCIÓN DE OBRA, por escrito, a fin de que éste otorgue la autorización, por escrito de proceder con tales trabajos.

LA CONTRATISTA se compromete a tomar las medidas necesarias durante la construcción a fin de no causar en ningún momento interrupciones al tráfico en el sector. A tal efecto, deberá seguir estrictamente todas las indicaciones e instrucciones que le sean dictadas por LA DIRECCIÓN DE OBRA, como también cumplir con las disposiciones del Reglamento de la Ley de Tránsito Terrestre y Ley Penal del Ambiente.

Los trabajos de iluminación indispensables para tener que ejecutar cualquier fase de la obra en horas nocturnas serán por la exclusiva cuenta de LA CONTRATISTA.

LA CONTRATISTA se obliga a ejecutar cuidadosamente y a tomar todas las previsiones necesarias en los trabajos que se efectúen en las cercanías de tuberías de gas, agua, instalaciones eléctricas o telefónicas, casas, edificios, etc., para no causar daños a terceros. En caso de que estos ocurran, serán corregidos con la urgencia requerida y por cuenta de LA CONTRATISTA.

En los casos en que sea absolutamente necesario interferir temporalmente el tránsito en cualquier vía, LA CONTRATISTA avisará a LA DIRECCIÓN DE OBRA, con mínimo de 3 días de anticipación, indicando el lapso de duración de la interferencia.

LA CONTRATISTA mantendrá a sus expensas, a toda hora, las áreas ocupadas por él y los accesos de las mismas, en condiciones limpias y seguras, tomará todas las previsiones de seguridad que sean aplicables a este tipo de obras, y su personal deberá estar equipado con ropa y elementos adecuados al tipo de trabajo a ejecutar. Igualmente dejará perfectamente limpias y exentas de materias extrañas todas las secciones de la obra que hayan sido totalmente terminadas, efectuando el bote de basura, tierras sobrantes, etc. transportando al sitio próximo de trabajo o a los depósitos, en caso de terminación total de trabajo, el resto de materiales y equipos.

Para todos los efectos y en especial las actividades de acarreo y transporte de material dentro de los límites de la obra, se definirá como "AREA DE TRABAJO", el área de la parcela donde se construye el Centro Comercial.

Los camiones utilizados para el bote de material proveniente de la obra, deberán estar en buenas condiciones y se tomarán precauciones para no permitir la dispersión del material, cubriendo la carga con encerados.

Queda entendido que las cantidades de obra suministradas por LA DIRECCIÓN DE OBRA a los fines de elaboración del presupuesto, son en todo caso aproximadas. Las diferencias que pudieran surgir entre las cantidades ejecutadas y las cantidades del presupuesto original, no serán motivo de reclamación por parte de LA CONTRATISTA, en lo que a precios unitarios o estimación de rendimientos se refiere.

Una vez concluida la obra, LA CONTRATISTA hará por su exclusiva cuenta la limpieza general de toda la zona de trabajo y de las zonas adyacentes afectadas por la misma, retirando los desperdicios, sobrantes de materiales, depósitos, casetas, etc., a satisfacción de LA DIRECCIÓN DE OBRA. La ejecución de esta limpieza, a satisfacción de EL PROPIETARIO será requisito indispensable para la aceptación provisional de la obra.

En caso de reclamaciones por parte de LA CONTRATISTA en relación a trabajos u obras no previstas, ésta deberá participarlo a LA DIRECCIÓN DE OBRA por escrito, antes de la ejecución de los mismos. De no hacerlo de esta manera, y LA DIRECCIÓN DE OBRA no tiene la oportunidad de hacer las mediciones o actividades necesarias para un estricto control de los costos correspondientes, se considerará que LA CONTRATISTA renuncia irrevocablemente al cobro de dichos costos adicionales. La notificación a LA DIRECCIÓN DE OBRA y el hecho de que ésta lleve las mediciones y controles de costos necesarios, no implica bajo ningún concepto la aceptación de la reclamación.

AYUDA DE GREMIO

En el caso de que haya otros contratistas o grupos trabajando en la misma área o zonas adyacentes donde se esté ejecutando algún trabajo objeto del contrato, LA DIRECCIÓN DE OBRA procurará coordinar los trabajos de todos los contratistas con el objeto de reducir a un mínimo las interferencias entre éstos e impedir retrasos de la obra. LA CONTRATISTA debe prever la posibilidad de que se produzcan, de vez en cuando, interferencias en su trabajo y suspensiones temporales del mismo, debiendo prestar toda la colaboración posible a los otros contratistas a fin de evitar cualquier retraso y obstáculo en sus trabajos.

INGENIERIA

LA CONTRATISTA deberá mantener un Ingeniero inscrito en el Colegio de Ingenieros de Venezuela y reconocidamente capacitado para dirigir, ajustar, probar y poner en marcha la Instalación.

COORDINACIÓN

LA CONTRATISTA presentará con su oferta, un programa de ejecución de obra, indicando cronológicamente los diversos trabajos que efectuara durante la instalación.

Será de su responsabilidad programar los trabajos en forma tal que puedan ser realizados oportunamente y evitando interferencias con los trabajos de otros contratistas.

LA CONTRATISTA deberá cooperar con los otros contratistas, a fin de asegurar el desarrollo y terminación del trabajo con la menor interferencia posible con los otros contratistas.

Antes de proceder a la fabricación e instalación de un trabajo, LA CONTRATISTA deberá examinar cuidadosamente las obras realizadas o por realizarse, hasta asegurarse que quedarán separaciones adecuadas para conexión, acceso o cualquiera otra función requerida, entre los materiales que él instale, y los instalados por otros.

LA CONTRATISTA deberá asegurarse de que todas las obras a ser ejecutadas por otros, y que son requeridas para realizar su trabajo se encuentren debidamente localizadas y dimensionadas conforme a los planos e instrucciones que con la requerida anterioridad deberá suministrar.

En aquellas zonas donde por falta de entrega oportuna de la información citada, hayan sido olvidadas estas provisiones, y que para realizarlas correctamente se requiera de cortar, romper, o rehacer, LA CONTRATISTA deberá efectuarlas por su propia cuenta y en forma aprobada por LA DIRECCION DE OBRA. Si LA DIRECCION DE OBRA lo considera conveniente, estos trabajos podrán realizarlos "otros" por cuenta de EL CONTRATISTA.

ACOMETIDA ELÉCTRICA.

LA CONTRATISTA ejecutará a sus expensas las instalaciones eléctricas provisionales internas y deberá utilizar tableros provisionales, cajas de paso, extensiones y tomacorrientes, y en ningún caso hacer conexiones en directo a otros cables o al tablero general de electricidad provisional. En el caso que requiera la interrupción del servicio eléctrico a la obra notificará a LA DIRECCIÓN DE OBRA para coordinar el corte del servicio con los demás contratistas.

RELACIONES SINDICALES.

Sería por cuenta y riesgo de LA CONTRATISTA el obtener y mantener las mejores relaciones sindicales, por lo cual deberá indagar en la zona y prever los costos asociados con todas las actividades sindicales no previstas o amparadas bajo el porcentaje de prestaciones sociales utilizado en los análisis de precios unitarios.

RESPONSABILIDAD POR DAÑOS

LA CONTRATISTA deberá usar los métodos de trabajo que mejor se adapten para preservar la seguridad e integridad de las personas, como también de los materiales, equipos e instalaciones existentes de otros contratistas, las cuales han de permanecer en sitio dentro o adyacentes a la obra. LA CONTRATISTA será responsable por la restauración o reparación de cualquier daño a dichas instalaciones causadas por sus operaciones.

MUESTRAS

Las muestras especificadas de materiales que deberá enviar LA CONTRATISTA a LA DIRECCIÓN DE OBRA con antelación a su incorporación en cualquier trabajo, deberán tener una etiqueta con la siguiente información:

- a. Nombre Genérico de la Pieza o Material.
- b. Nombre del Fabricante.
- c. Número o descripción del Modelo.
- d. Denominación Comercial.
- e. Nombre del Suplidor.

MANUALES DE MANTENIMIENTO E INSTRUCCIONES DE OPERACIÓN

Dentro de los treinta (30) días siguientes a la firma del acta de terminación de los trabajos, conjuntamente con la solicitud de la aceptación provisional de las obras, LA CONTRATISTA entregará a EL PROPIETARIO, debidamente encuadernados, descripción de cada material, que además contendrán ilustraciones, catálogos, y fuentes de abastecimiento. Los manuales serán entregados para su aprobación, y después de esta aprobación y antes de la aceptación provisional, LA CONTRATISTA entregará a EL PROPIETARIO tres (3) copias finales de los manuales.

En aquellas partes donde, por falta de entrega oportuna de la información citada, hayan sido olvidadas estas previsiones y que para realizarlas se requiera cortar y romper, o rehacer, LA CONTRATISTA deberá efectuarlas por su propia cuenta y en forma aprobada por LA DIRECCION DE OBRA.

ALCANCE DEL TRABAJO

El trabajo de LA CONTRATISTA, comprenderá la instalación de todos los materiales indicados en los cómputos métricos, conforme a estas especificaciones y planos del Proyecto, de todo el sistema de aire acondicionado y ventilación mecánica y la instalación de los equipos de Aire Acondicionado.

Se entiende por SUMINISTRO: La compra del material primario, su manufactura y tratamiento, las pruebas de fábrica que sean necesarias, su embalaje, transporte al sitio de la Obra y su almacenamiento.

Se entiende por INSTALACIÓN: Al manejo de los equipos y materiales en el sitio de la Obra, su montaje e inspección, durante y después de la instalación.

EXTENSION DE LA OBRA

La instalación descrita en las presentes especificaciones y en los planos anexos, dotará a la tienda de un sistema de aire acondicionado y ventilación mecánica.

La memoria descriptiva, las especificaciones generales, los cuadros de especificaciones de los equipos y los cómputos, constituyen partes integrantes de estas especificaciones.

LA CONTRATISTA deberá suministrar e instalar todas las obras de ductos a que se refieren los planos de proyecto, esto es: las correspondientes a conductos de aire, compuertas de control de regulación de volumen, caja de mezcla en unidades de manejo de aire. Se instalarán y fabricarán todos los ductos, de conformidad con los tamaños y recorridos.

Los cómputos entregados con las especificaciones son aproximados y se hacen para tener una base de comparación en las ofertas presentadas para la ejecución de la instalación.

Todo trabajo adicional al contratado y que sea necesario realizar durante la ejecución de una partida para su correcta ejecución será a cuenta y costo de LA CONTRATISTA, tal y como se indica en cada partida.

PLANOS Y DIBUJOS

LA CONTRATISTA, suministrará a LA DIRECCION DE OBRA, para su debida aprobación dos (2) copias de los planos de la distribución, taller de los equipos y tipo de tubería a utilizar, así como también todos aquellos otros dibujos de taller o planos de instalación anexa o conexas, que por desviaciones del Proyecto fuere necesario realizar. Los dibujos y planos deberán suministrarse acotados y a escala con la debida prontitud, a fin de no causar demora en su trabajo o en el de otros contratistas. Los dibujos y planos deberán indicar claramente, el nombre del Proyecto y la parte del mismo a que se refieren.

En el transcurso de la Obra, LA CONTRATISTA deberá llevar un registro de todas las alteraciones del Proyecto a fin de que una vez terminado su trabajo, éstas puedan ser claramente identificadas. Al finalizar la ejecución de la obra, LA CONTRATISTA hará entrega de los Planos originales del Proyecto básico incorporando las alteraciones realizadas durante la Obra.

GARANTIA

LA CONTRATISTA garantizará contra defectos inherentes, todos los materiales y mano de obra, por un período mínimo de un (1) año contado a partir de la fecha de aceptación definitiva de la instalación y se comprometerá durante el período a reemplazar libre de costo para EL PROPIETARIO cualquier material defectuoso. De la misma manera, LA CONTRATISTA está en la obligación de prestar el servicio de mantenimiento a las instalaciones, libre de costo, por un período mínimo de tres (3) meses.

DESVIACIONES

LA CONTRATISTA deberá indicar claramente en su oferta, cualquier desviación sobre los requerimientos de estas Especificaciones o de los Planos, que conforman el Proyecto. Si

LA CONTRATISTA no presentase la lista completa de desviaciones, se entenderá que acepta todo el contenido de éstas Especificaciones y que todos los Equipos y Materiales

ofrecidos, cumplen exactamente con lo especificado, independiente de lo que pueda indicar cualquier Literatura o Catálogo anexo a su oferta.

ANEXOS

Memoria Descriptiva

Planos

ANEXO N° 7

ENCUESTA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE LICITACIONES Y CONTRATOS DE LA EMPRESA GRUPO PMA, S.A.

MOTIVO DE LA ENCUESTA: requisito dentro del marco metodológico de la tesis de grado de José Ottavio Ulisse para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

OBJETIVO:

- Conocer las fortalezas y debilidades de los procedimientos utilizados actualmente en el departamento de Licitaciones y Contratos de la empresa Venezuelan Project Managers, grupo P.M.A., S.A; para generar unos lineamientos que nos lleven a buscar la excelencia de la organización y la satisfacción del cliente.
- Describir y establecer las funciones de cada uno de los departamentos y sus integrantes.

NORMAS.

- EN CASO DE QUE LAS RESPUESTAS SEAN SI o NO POR FAVOR MARCAR CON UNA "X" LA QUE USTED CONSIDERE CORRECTA.
- EN EL CASO DE QUE LA PREGUNTA LE DE OPCIONES DE RESPUESTA POR FAVOR ENCERRAR EN UN CIRCULO LA (s) QUE USTED CONSIDERE CORRECTA.
- EN EL CASO DE QUE LA PREGUNTA LE SOLICITE DESARROLLAR UNA RESPUESTA POR FAVOR ESCRIBA LO QUE SINCERAMENTE USTED PIENSA Y CONSIDERA.
- NO SE DEJE INFLUENCIAR POR EL COMPANERO DE GRUPO.
- LA ENCUESTA ES PERSONAL.
- NO DEBE ESCRIBIR SU NOMBRE.
- **Conteste la encuesta con la máxima sinceridad. La misma será utilizada solo para caso de estudio y desarrollo de tesis.**

INFORMACION PERSONAL

1.Cuál es su posición jerárquica dentro de la estructura organizativa del departamento de Licitaciones y Contratos.

- Gerente del departamento
- Jefe de división.
- Asistente.

2.Cuál es el objetivo del cargo que usted desempeña.

3. De las funciones que a continuación se enumeran, cuáles piensa usted que le corresponden realizar de acuerdo a su cargo. Encerrar en un círculo las que usted cree le corresponden.

- Coordinar todo el proceso de consulta de precio y licitaciones.
- Verificar el análisis técnico- comercial de las ofertas, donde se incluye el cuadro comparativo de ofertas y las propias ofertas.
- Generar la recomendación de buena pro que como gerencia debemos proponer al propietario para su aprobación.
- Generar y Actualizar constantemente un listado de proveedores y contratistas de acuerdo a cada especialidad.
- Garantizar al Departamento de Construcción la inclusión a la obra del contratista o proveedor en la fecha requerida de acuerdo al programa de trabajo Pert CPM.
- Realizar estimados de costos y flujos de caja para la fase de conceptualización de proyectos.
- Chequear los precios unitarios de las partidas más relevantes antes de la adjudicación del contrato.
- Generar y calcular índices de construcción de acuerdo a diversas variables. Por tipo de edificación, uso, ubicación, tiempo de construcción, materiales utilizados, entre otros.
- Velar por los intereses de los propietarios, o sea, nuestros clientes; en el sentido de obtener por parte de contratistas y proveedores las fianzas de fiel cumplimiento, laboral y anticipo en caso de haberse otorgado.
- Decepcionar las ofertas en la fecha y hora pautada, para lograr la imparcialidad en el proceso de licitación.
- Obtener las especificaciones técnicas y cantidades de proyecto por parte del Departamento de Proyectos.

- Selección de proveedores y contratistas en común acuerdo con el gerente del Departamento de Licitaciones y Contratos; de acuerdo a la especialidad, tomados de la base de datos que se maneja en la organización.
- Preparación del Pliego de Especificaciones Técnicas y condiciones de licitación o consulta de precios.
- Entregar en el sitio donde se desarrollará la obra los pliegos de licitación y exponer en dicha reunión el alcance y los objetivos del proyecto.
- Preparar informe de recomendación de contratistas o proveedores.
- Revisión y procesamiento de valuaciones.
- Realizar los cierres de obra.
- Controlar lo adquirido versus lo entregado en obra.
- Administrar los contratos.
- Realizar visitas periódicas a las obras.
- Armar la licitación. Esta actividad comprende la organización de todos los documentos que forman parte de la licitación, como son: Carta de Invitación a licitar, Pliego de Especificaciones Contractuales, Pliego de Especificaciones Técnicas, Planos, Cómputos métricos, Cartas de designación de personal tanto para PMA como para el cliente, Carta de Compromiso y Carta de exoneración.
- Generar las órdenes de compra u órdenes de servicio, una vez sea aprobado por el cliente.
- Armar el contrato una vez sea dada la buena pro por parte del propietario.
- Hacer seguimiento a las procuras. Velar por el cumplimiento de fecha y calidad por parte de proveedores de acuerdo a lo establecido en las órdenes de compra o suministro.
- Alertar a los jefes del departamento de cualquier incumplimiento por parte de proveedores o cambio de especificación que quiera realizar el proveedor sin el consentimiento y aprobación por parte del propietario.
- Generar el pliego de especificaciones contractuales de las consultas de precio o licitaciones, de acuerdo a las instrucciones de los jefes del departamento.
- Comparar los precios unitarios de cada partida con respecto a precios referenciales de otros proyectos, con el objeto de comprobar que el precio que se está pagando para realizar una actividad es realmente el precio del mercado.

4. En caso de que en el punto 3 no exista una función que este involucrado en su cargo, favor describirla.
-
-
-

5. Esta usted de acuerdo con la actual estructura organizativa del departamento de contratos.

SI _____ NO _____

6. Como visualiza usted mejor la estructura del departamento.

Por obra _____ (se designa una persona que se encarga de la procura, contratación, seguimiento, control y cierre de un proyecto)

Por funciones _____ (situación actual, existen dos jefes bajo la supervisión de una Gerente y sus asistentes).

7. Usted recibe instrucciones directas y precisas de su jefe inmediato.

SI _____ NO _____

8. Su jefe inmediato lo supervisa:

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente.

9. Usted se considera una persona con cualidades negociadoras.

- Muy buenas
- Buenas
- Regular
- No sirvo para negociar

10. Cuando un proveedor le da un precio de un producto, es Usted capaz de solicitar algún tipo de descuento.

SI _____ NO _____

11. La información que Usted genera y debe entregar a un cliente o superior. Usted:

- La ejecuta y la entrega.
- La ejecuta, la revisa y la entrega.
- La ejecuta, la revisa su superior y la entrega.
- La delega y la entrega.
- Otro _____

12. La información que recibe del departamento de proyectos.

- La lee.
 - La analiza.
 - La discute con sus compañeros.
 - La entrega y deje que sus superiores lo revisen.
 - La reenvía a los ofertantes sin revisarla.
 - Otro _____
-

INFORMACION OPERATIVA DEL DEPARTAMENTO.

1. Cómo calificaría Usted la información entregada por el departamento de Proyectos en cuanto a planos y cómputos se refiere.

- Muy completa

- Completa
 - Completa pero sin revisión
 - Incompleta
 - Otro _____
2. Cómo calificaría Usted el tiempo de entrega por el departamento de Proyectos en cuanto a planos y cómputos.
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo.
 3. Cómo es la relación laboral entre Usted y la persona del departamento de proyectos que le suministra la información.
 - Buena
 - Normal
 - Poca
 - No existe comunicación.
 4. En caso de que el departamento de proyectos no le entregue los cómputos para una licitación. Usted:
 - Los realiza
 - Espera que se lo entreguen
 - Habla con su superior para designar a alguien
 - Se queda callado y espera que alguien los pida
 - Otros _____
 5. Cómo maneja usted las prioridades dentro de sus tareas asignadas.
 - Los anota de acuerdo a la fecha solicitada y los realiza por orden
 - Realiza primero los más fáciles.
 - Realiza primero los más complicados.
 - Realiza los del cliente más simpático.
 - Le da prioridad al proyecto más grande.
 - Revisa el Pert de contratación con su superior y establece prioridades.
 - Usted no sabe dar prioridades, su jefe le da las prioridades.
 - Otro _____
 6. Cómo establece usted que las procuras y licitaciones de un proyecto han culminado.
 - Espera a ver si la obra solicita algo
 - Revisa el listado realizado por planificación
 - Se reúne con el departamento de proyectos para verificar que todo lo diseñado este contratado
 - Llevo un cuadro de control personal
 - Otro _____
 7. Cuando le hablan de estimado de costos de un proyecto, usted se imagina.
 - Lo que va a costar todo el proyecto
 - Lo que se va a gastar en el proyecto a lo largo de la obra
 - Lo que tiene pensado en invertir el propietario, que es la suma de los costos de construcción directos, indirectos, costo de la parcela, mobiliario, en fin cien por ciento operativa.
 - Un desglose de costos por capítulos de especialidades que componen la construcción del proyecto.

- Otro _____
8. Cuando debe procurar algo para un proyecto y las especificaciones no están claras por parte del departamento de proyectos en cuanto a características, calidad, marca o sencillamente el producto solicitado no está en el mercado, usted qué hace:
 - Solicita cotización de lo que hay en el mercado
 - Le informa a superior
 - Habla con el departamento de contrato que le dé una solución
 - Llama al cliente para tomar la decisión de un cambio
 - Espera que el producto llegue
 - avisa a la obra que no hay
 - Se queda callada y no avisa.
 9. Cuando debe procurar algo y usted no sabe de que se trata, cuenta sólo con especificaciones, qué hace:
 - Se documenta por Internet
 - Le pregunta al compañero
 - Le pregunta al jefe
 - Llama a un amigo
 - Se queda callado
 - Llama al propietario
 - Le solicita información al departamento de proyectos.
 10. Cuando solicita precio de un producto para una procura urgente qué herramientas utiliza usted para saber si el precio esta en el rango del mercado:
 - Me conformo con un solo precio, ya que es urgente.
 - Llamo a tres proveedores y entrego los tres precios
 - Busco por Internet
 - Le pregunto a un contratista
 - Tomo la decisión y lo mando a comprar de una vez y después veo (si me reclaman o no),
 - Llama al propietario para la autorización, busca precios y lo conversa con su superior.
 - Otro _____
 11. Usted siente que PMA le brinda suficientes herramientas para que pueda buscar y conseguir los mejores precios en el mercado del producto que sea.
 Si _____ NO _____
 12. Dispone Usted en PMA de una base de proveedores y contratistas.
 Si _____ No _____
 13. La base de datos de contratistas por especialidad se actualiza en el departamento.
 - No se actualiza porque no existe
 - Semanalmente
 - Mensualmente
 - Anualmente
 - Cada vez que nos acordamos.
 14. Quién le propone a usted quienes son las empresas que licitan para cada obra.
 - Su jefe
 - Las decide Usted
 - Las decidimos entre todos los involucrados del proyecto

- Mando un mail a mis jefes y propietario con el listado propuesto para que amplíen el número de ofertantes.
 - Otro _____
15. Una vez que el propietario le da el visto bueno al análisis de ofertas, en cuánto tiempo se genera una orden de compra en el departamento.
- Un día
 - Dos días,
 - Tres días
 - Una semana
 - Otro _____
16. Usted respeta normalmente el procedimiento de firmas de una orden de compra una vez que la misma haya sido generada. Primero firmarla por el proveedor, después por PMA y luego por el cliente.
SI _____ NO _____
17. Usted tiene claro que fianzas se le deben solicitar a un proveedor y cuáles a un contratista.
SI _____ NO _____
18. Una fianza de fiel cumplimiento para realizar la ejecución de partidas dentro de una obra debe entregarla.
- Un proveedor
 - Un contratista
 - PMA
 - El propietario.
19. Cuando realiza las carátulas de pago, usted revisa la información que llega de obra.
SI _____ NO _____.
20. Usted sabe que para poder procesar las valuaciones, estas deben contar obligatoriamente con las mediciones en obra debidamente firmadas por los responsables de PMA y responsable del propietario, fotos, cantidades acumuladas, factura seniatizada en original.
SI _____ NO _____
21. Cuando algunos puntos especificados en el punto anterior no se cumplen, usted qué hace.
- Devuelve la valuación a la obra
 - Llama al contratista
 - Le reporta a su superior
 - Espera que le llegue todo para procesarla,
 - Espera que el contratista se queje con el cliente para ver el status
 - Otro _____
22. Cuando usted genera una orden de compra a quién le pregunta la fecha de entrega.
- Al cliente
 - A su superior
 - A la obra
 - Lo estima por su experiencia
 - Lo que le diga el proveedor
 - Lo que requiere el proyecto según el pert.
 - Otro _____

23. Una vez realizada la procura que herramientas utiliza usted para hacerle seguimiento.
- Avisa a obra y ya su responsabilidad está salvada
 - Manda un mail a todos los involucrados
 - Llama a la asistente de la obra para que esté pendiente
 - Habla con el residente de la obra, le informa al cliente
 - Usted maneja una hoja de cálculo donde anota las fechas correlativas de llegada de todos los insumos y procuras a obra.
 - Otro _____
24. Cuando usted procesa un pago verifica que la orden de compra o contrato este vigente y no se haya excedido el plazo de entrega o ejecución.
SI _____ NO _____
25. Cuáles de los siguientes documentos forman parte del cierre de una orden de compra.
- Fotos
 - Solvencia sindical
 - Solvencia alcaldía
 - Notas de entrega
 - Cuadro de aumentos y disminuciones
 - Factura
 - Soporte de instalado versus recibido
 - Cuadre entre lo recibido y lo pagado.
26. Cuáles de los siguientes documentos forman parte del cierre de un contrato.
- Fotos
 - Solvencia sindical
 - Solvencia alcaldía
 - Notas de entrega
 - Cuadro de aumentos y disminuciones
 - Factura
 - Soporte de instalado versus recibido
 - Cuadre entre lo recibido y lo pagado.
27. Para usted, cuando el personal de obra le informa que ha realizado una retención o un descuento en una valuación. Usted suma las retenciones con los descuentos.
SI _____ NO _____
28. Cuando genera una carátula de pago de un contratista, usted verifica que el monto del IVA y la retención estén correctos.
SI _____ NO _____
29. Usted genera retención de ISLR a:
- Todas las valuaciones
 - Las de mano de obra
 - La de suministros
 - Otros _____
30. Cuando se debe armar un pliego de licitación para realizar actividades específicas de obra en el ramo civil. Cuál es el procedimiento que usted utiliza para describir los alcances y forma de pago de cada partida?
- Genera una descripción nueva en base a su experiencia
 - Busca una licitación vieja y realiza una copia.
 - Investiga procesos constructivos y luego los adapta
 - Se reúne con el departamento de proyectos para entender los detalles

- Realiza partidas generales sin saber las consecuencias que esto genera en obra al momento de pagar.
- Otros _____

INFORMACION DE LO QUE USTED DESEA A FUTURO SEA SU DEPARTAMENTO.

1. Considera necesario generar un sistema de control entre lo comprado en una orden de compra y lo entregado en obra.
SI _____ No _____
2. Esta Usted de acuerdo en establecer unos lineamientos de procedimientos que ayuden a la organización en el departamento.
SI _____ No _____
3. Como piensa Usted que influiría una regulación interna en la mente y disposición de los empleados.
 - De manera positiva
 - De manera negativa
 - Indiferente
 - Otros.
4. Usted siente que sus funciones de trabajo son:
 - Rutinario
 - Dinámico
 - De aporte de ideas
 - Por el contrario es interesante, se aprende algo todos los días.
5. Siente que PMA debe realizar curso de inducción a los empleados con el propósito de establecer a cada empleado que ingresa cual es la visión, misión y valores de la organización.
SI _____ NO _____
6. Esta de acuerdo que se le asignen las funciones a cada uno de los que laboran en el departamento de Licitaciones y Contratos, con el propósito de reestructurarlo y conseguir eficiencia.
SI _____ NO _____
7. Si Usted le solicitan una recomendación en relación al organigrama de la empresa para este departamento, cual propondría.
8. Qué fortalezas y qué debilidades ve usted en la forma de organización actual del departamento.

9. Qué fortalezas y qué debilidades ve usted en los procedimientos actuales del departamento.

10. Qué recomendaciones haría Usted a la organización para que una persona del departamento sea capaz de asumir cualquier rol dentro del departamento.

11. Qué acciones tomaría Usted para mejorar la comunicación, el control y por ende la satisfacción al cliente entre la obra y el departamento de licitaciones y contratos.

Mil gracias por su tiempo y dedicación.

Instructivo de Llenado de Planilla.

Esta planilla debe ser llenada solo y únicamente por el Encargado del Departamento de Deposito, y debe hacerlo con letra molde, entendible ante cualquier departamento.

- (1) Obra:** es el Nombre Completo de la Obra.
- (2) Número de Orden de compra:** es el Número correlativo asignado de Orden de Compra
- (3) Descripción de Orden de Compra:** es el objeto de Orden de Compra, se refiere a la descripción de lo que se esta contratando.
- (4) Fecha de Inicio:** es la Fecha de Inicio que estipula la Orden de Compra.
- (5) Fecha de Culminación:** es la Fecha de Culminación que estipula la Orden de Compra.
- (6) Fecha de Recepción:** es la fecha en que efectivamente llega a Obra.
- (7) Representante del Proveedor:** es el Nombre de la empresa que proveerá el bien.
- (8) Nombre del Vendedor:** es el nombre de la persona que esta entregando el Material.
- (9) Partida Nro:** se refiere al número de partida asignado según su Orden de Compra.
- (10) Descripción:** es la descripción de la partida asignado según Orden de Compra.
- (11) Unidad:** es la unidad de la partida asignado según Orden de Compra.
- (12) Cantidad:** es la cantidad de la partida asignado según Orden de Compra.
- (13) Observación:** si existiese alguna observación en cuanto a la recepción del material.
- (14) Firma del Representante del Proveedor,** que no es más que la persona que entrega el material.
- (15) Firma por parte de PMA,** que no es más que la persona encargada del Departamento del Depósito

Instructivo de Llenado de Planilla.

Esta planilla debe ser llenada en conjunto el Inspector por parte de PMA y el Inspector de la empresa Contratista, y revisada por el Líder del Departamento de Construcción.

- (1) Obra:** es el Nombre Completo de la Obra.
- (2) Número de Orden de compra:** es el Número correlativo asignado de Orden de Compra
- (3) Descripción de Orden de Compra u Contrato:** es el objeto de Orden de Compra u contrato, se refiere a la descripción de lo que se esta contratando.
- (4) Fecha de Inicio:** es la Fecha de Inicio que estipula la Orden de Compra u contrato.
- (5) Fecha de Culminación:** es la Fecha de Culminación que estipula la Orden de Compra u contrato
- (6) Fecha de Llegada a obra:** es la fecha en que efectivamente llega el Contratista a Obra.
- (7) Nombre de la empresa contratista:** es el Nombre de la empresa que se contrato para ejecutar la actividad.
- (8) Ingeniero Residente o Inspector encargado:** es el Ingeniero o Inspector encargado por parte de la empresa Contratista para ejecutar el Contrato u Orden de Compra.
- (9) Partida Nro:** se refiere al número de partida asignado según su Orden de Compra u Contrato.
- (10) Descripción:** es la descripción de la partida asignado según Orden de Compra u Contrato.
- (11) Unidad:** es la unidad de la partida asignado según Orden de Compra u Contrato.
- (12) Cantidad:** es la cantidad de la partida asignado según Orden de Compra u Contrato.
- (13) Fecha de Medición:** es la fecha en que se mide en obra cada una de las partidas que contempla la contratación.
- (14) Firma de Inspector de PMA:** que no es más que la persona encargada por el Departamento de Construcción para realizar las mediciones en obra
- (15) Firma por parte de PMA,** que no es más que la persona encargada por la Empresa Contratista
- (16) Firma del Líder del Departamento de Construcción:** que no es más que la firma como señal de aprobación de lo que refleja dichas mediciones

