



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LAS
CONTRATACIONES DE CONSULTORÍAS Y OBRAS EN PROYECTOS
FINANCIADOS POR EL BANCO MUNDIAL**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

ING. GUILLERMO GONZÁLEZ SALAS

para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesores

Prof. Maritza Farrera

Arq. Ana María Delgado González

Leedor

Prof. Estrella Bascaran

Caracas, Abril de 2006

El presente trabajo esta dedicado a mi madre Elvia Rosa Salas, cuya vida ha sido un modelo de honestidad, bondad y amor; y de quien he recibido amistad, orientación y ejemplo de sencillez en toda mi vida personal y profesional

Gracias Madre querida

AGRADECIMIENTO

Quiero dar un especial agradecimiento a todas las personas que de forma directa o indirecta me ayudaron a lograr esta meta profesional y en específico a realizar este trabajo, ellos son:

Arq. Ana Maria Delgado,

Prof. Maritza Farrera,

Prof. Estrella Bascaran,

Arq. Dianney Ocanto,

Lic. Zoraida Zambrano,

Ing. Henny Martínez,

Arq. Sandra Espinar,

a mi hermana Matilde González Salas y

a todos los profesores del Postgrado en Gerencia de Proyecto de la UCAB.

INDICE

Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras / Gráficos	x
Resumen	xi

CAPITULO I (PROPUESTA DE PROYECTO)

1.1. Planteamiento y Delimitación de la Problemática	12
1.2. Justificación del Proyecto	17
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo General	17
1.3.2. Objetivo Específicos	17
1.4. Marco Metodológico	18
1.4.1. Población	19
1.4.2. Resultados Esperados	19
1.4.3. Consideraciones éticas	19

CAPITULO II (MARCO TEORICO)

2.1. Proyecto	22
2.2. Gerencia de Proyectos	23
2.2.1. Áreas de conocimientos de la Gerencia de Proyectos	24
2.3. Gerencia de las Adquisiciones del Proyecto	25
2.3.1. Ciclo de solicitud	26
2.3.2. Métodos de selección	29
2.3.3. Métodos de selección de Contratistas según el Banco	30
2.3.4. Métodos de selección de Consultores según el Banco	35
2.3.4.1. Selección de Firmas Consultoras	35
2.3.4.2. Selección de Consultores Individuales	38
2.3.5. Obra	39

2.3.6. Consultoría	39
2.3.7. Proceso de Contratación	41
2.3.8. Administración del Contrato	42
2.3.8.1 Administración del Contrato según el Banco	44
2.3.9. Auditorías realizadas por el Banco en Obras	45
2.3.9.1 Examen previo por el Banco	46
2.3.9.2 Examen posterior al Banco	49
2.3.10. Auditorías realizadas por el Banco en Consultorías	49
2.3.10.1 Examen previo por el Banco	49
2.3.10.2 Examen posterior por el Banco	52
2.3.11. Comisiones de Licitaciones	52
2.3.12. Termino de Referencia (TDR)	53
2.3.13. Lista Corta de Consultores	54
2.3.14. Evaluación de las propuestas (Firmas Consultoras)	55
2.3.15. Evaluación de las ofertas (Contratistas)	59

CAPITULO III (MARCO ORGANIZACIONAL)

3.1. Banco Mundial	61
3.1.1. Visión del Banco	64
3.1.2. Principios	64
3.1.3. Valores	64
3.2. El Banco Mundial en Venezuela	65
3.2.1. Proyecto de Mejoramiento de Barrios de Caracas	65
3.3. Fundación para el Desarrollo de la Comunidad y Desarrollo Social (FUNDACOMUN)	66
3.3.1. Visión y misión	67
3.3.2. Estructura Organizativa de FUNDACOMUN	68
3.3.3. Unidad de Manejo del Proyecto (UMP)	68
3.3.4. Estructura Organizativa de la UMP	71

CAPITULO IV (DESARROLLO DEL PROYECTO)

4.1. Análisis de los Métodos de selección de contratistas según el Banco	72
4.1.1. Licitación Pública Nacional (LPN)	72
4.1.1.2. Proceso de la Licitación Pública Nacional (LPN)	75
4.1.2. Comparación de Precios (CP)	82
4.1.2.1. Proceso de la Comparación de Precios (CP)	84
4.1.3. Adjudicación Directa (AD)	90
4.1.3.1. Proceso para la Adjudicación Directa (AD)	93
4.2. Análisis de los Métodos de selección de Consultorías según el Banco	98
4.2.1. Concurso Internacional. Lista Corta, Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC) (Firmas Consultoras)	98
4.2.1.1. Proceso para el Concurso Internacional. Lista Corta, Selección Basada en Calidad y Costo (Firmas Consultoras)	102
4.2.2. Lista Corta, Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC) (Firmas Consultoras)	108
4.2.2.1. Proceso para el Concurso. Lista Corta, Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC) (Firmas Consultoras)	110
4.2.3. Adjudicación Directa (AD) (Firmas Consultoras)	117
4.2.3.1. Proceso para la Adjudicación Directa (AD) (Firmas Consultoras)	119
4.2.4. Comparación de Calificaciones (CC) (Consultores Independientes)	123
4.2.4.1. Proceso para la Comparación de Calificaciones (CC) (Consultores Independientes)	125
4.2.5. Adjudicación Directa (AD) (Consultores Independientes)	130

4.2.5.1. Proceso para la Adjudicación Directa (AD) (Consultores Independientes)	132
---------------------------------------------------------------------------------	-----

CAPITULO V (RESULTADOS DEL PROYECTO)

CAPITULO VI (CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. LPN Proyecto Cameba	73
Tabla N° 2. Estado Actual LPN Proyecto Cameba	73
Tabla N° 3. Estadísticas de las LPN Proyecto Cameba	74
Tabla N° 4. Puntos Críticos de las LPN	81
Tabla N° 5. CP Proyecto Cameba	82
Tabla N° 6. Estado Actual CP Proyecto Cameba	83
Tabla N° 7. Estadísticas de las CP Proyecto Cameba	83
Tabla N° 8. Puntos Críticos de las CP	89
Tabla N° 9. AD Proyecto Cameba	90
Tabla N° 10. Estado Actual AD Proyecto Cameba	91
Tabla N° 11. Estadísticas de las AD Proyecto Cameba	92
Tabla N° 12. Puntos Críticos de las AD	97
Tabla N° 13. SBCC Internacional Proyecto Cameba	99
Tabla N° 14. Estado Actual SBCC Internacional Proyecto Cameba	100
Tabla N° 15. Estadísticas de las SBCC Internacional Proyecto Cameba	100
Tabla N° 16. Puntos Críticos de las SBCC Internacional	107
Tabla N° 17. SBCC Proyecto Cameba	108
Tabla N° 18. Estado Actual SBCC Proyecto Cameba	109
Tabla N° 19. Estadísticas de las SBCC Proyecto Cameba	110
Tabla N° 20. Puntos Críticos de las SBCC	116
Tabla N° 21. AD Firmas Consultoras Proyecto Cameba	117
Tabla N° 22. Estado Actual AD Firmas Consultoras Proyecto Cameba	118
Tabla N° 23. Estadísticas de las AD Firmas Consultoras	119
Tabla N° 24. Puntos Críticos de las AD Firmas Consultoras	123
Tabla N° 25. CC Proyecto Cameba	124
Tabla N° 26. Estado Actual CC Proyecto Cameba	124
Tabla N° 27. Estadísticas de las CC Proyecto Cameba	125
Tabla N° 28. Puntos Críticos de las CC Proyecto Cameba	130

Tabla N° 29. AD Consultorías Independientes Proyecto Cameba	131
Tabla N° 30. Estado Actual AD Consultorías Independientes Proyecto Cameba	131
Tabla N° 31. Estadísticas de las AD Consultorías Independientes Proyecto Cameba	132
Tabla N° 32. Puntos Críticos de las AD Consultorías Independientes	136

INDICE DE FIGURAS / GRAFICOS

Figura N° 1. Organigrama FUNDACOMUN	68
Figura N° 2. Organigrama UMP	71
Figura N° 3. Flujograma del proceso de selección por LPN	75
Figura N° 4. Flujograma del proceso de CP	84
Figura N° 5. Flujograma del proceso de AD	93
Figura N° 6. Flujograma del proceso de SBCC Internacional	101
Figura N° 7. Flujograma del proceso de SBCC	111
Figura N° 8. Flujograma del proceso de AD (Firmas Consultoras)	119
Figura N° 9. Flujograma del proceso de Comparación de Calificaciones	126
Figura N° 10. Flujograma del proceso de AD	133

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

EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LAS
CONTRATACIONES DE CONSULTORÍAS Y OBRAS EN PROYECTOS
FINANCIADOS POR EL BANCO MUNDIAL

Autor: Ing. Guillermo González Salas.

Asesores: Prof. Maritza Farrera

Arq. Ana María Delgado

Fecha: Abril 2006

RESUMEN DEL TRABAJO

La Fundación para el Desarrollo de la Comunidad y Fomento Municipal FUNDACOMUN, es una institución creada por el Estado Venezolano el 31 de enero de 1962, con el propósito de elevar la capacidad de gestión de los gobiernos locales y de las comunidades, para que actúen como dinamizadores del desarrollo local, a fin de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. Para lograr esta misión la Fundación diseña programas y proyectos los cuales son financiados con aporte local ó internacional. Uno de estos Proyecto es el de Mejoramiento Urbano en Barrios de Caracas (Promueba Caracas-Cameba) cofinanciado por el Banco Mundial el cual tiene por objetivo mejorar la calidad de vida de los habitantes de las Parroquia la Vega, Petare Norte y Vargas en las áreas de infraestructura y ordenamiento territorial. Con base a este proyecto se Evalúa el Modelo de Gestión para las contrataciones de Consultorías y Obras el cual permitirá optimizar los procesos de selección de Consultores y Contratistas, además de servir como base para la evaluación final del proyecto y ser útil como guía para próximos proyectos. Los objetivos específicos planteados fueron: Analizar, identificar puntos críticos y determinar parámetros que sirvan como indicadores de gestión en los diferentes procesos de contratación. La metodología utilizada para lograr el desarrollo del trabajo fue de Tipo Evaluativa la cual tiene las siguientes fases: Planificación, Ejecución, Valoración y Redacción del reporte del proyecto aplicado. Los resultados obtenidos de esta investigación fueron mejorar los procesos de contratación con entes Internacionales.

Palabras Claves: Proyectos, Contratos, Procesos.

Campo: Ciencias Administrativas y de Gestión.

Área: Gerencia de Proyectos

Disciplina: Contratación para Proyectos.

CAPITULO I

PROPUESTA DEL PROYECTO

1.1. Planteamiento y Delimitación de la Problemática

Según lo establecido por la Ley Orgánica de Ordenación Urbanística¹, el Estado tiene responsabilidad en el mejoramiento de las condiciones físicas de los barrios con el fin de conformar una base sólida que garantice el éxito de políticas sociales y educativas. Esta habilitación física es “un proceso de planificación, programación, elaboración de proyectos y ejecución de obras que permita la adecuada inserción de los barrios en el medio ambiente construido, así como la superación de sus carencias internas”.²

En 1994 el Ministerio de Desarrollo Urbano (MINDUR) encargó a la “Asociación Civil Encuentro Internacional por la Rehabilitación de Barrios del Tercer Mundo” la elaboración del Plan Sectorial de Incorporación a la Estructura Urbana de las Zonas de Barrios del A.M.C. y de la Región Capital (Sector Panamericano y Los Teques). A partir de las 144 zonas de barrios existentes, se determinaron 24 Unidades de Planificación Física (UPF), “zonas relativamente continuas, compuestas por grandes agregados de barrios de ranchos y con problemas de habilitación física a esa escala.”³ Dentro de las UPF se delimitaron 115 Unidades de Diseño Urbano (UDU) “zonas comparativamente menores, conformadas por uno o más barrios, o partes de barrios, y con una escala de problemas similar al de las urbanizaciones.”⁴

¹ Ley Orgánica de Ordenación Urbanística. En Gaceta Oficial N° 33.868 del 16/12/87.

² Villanueva, F. La Rehabilitación de barrios existentes como experiencia docente en la escuela de Arquitectura de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Central de Venezuela. Tecnología y Construcción. 4, 21-64. Caracas, 1988.

³ Baldó, J. Y Villanueva, F. Los Barrios Caraqueños. Problemas y Soluciones. Hábitat II. The 2nd United Nation Conference of Human Settlements. Caracas: UCV, 1996.

⁴ Idem.

Para lograr la inserción de las Unidades de Planificación Física seleccionadas al sector formal de la ciudad, así como la superación de las carencias en cuanto a los niveles de urbanización de las Unidades de Diseño Urbano correspondientes a las áreas escogidas, El Proyecto Promueba Caracas diseñó los Programas de Proyectos e Inversiones necesarios para lograr la transformación estructural y la habilitación física de dichas zonas. Con ese objetivo se evaluaron el déficit de servicio y urbanización, usando como referencia, un conjunto de índices de prestación mínima en áreas urbanas, cuya satisfacción garantiza un funcionamiento y una dinámica urbana similares a las de áreas homólogas del sector formal de la ciudad.

Las Unidades de Planificación Física constituyen una delimitación de extensas zonas de barrios con base en criterios demográficos, geográficos y funcionales. Esta delimitación espacial incluye la noción de la escala de problemas referidos al nivel del equipamiento urbano y su radio de influencia:

- Nivel de equipamientos existente o requerido equivalente a un “ámbito urbano intermedio”.⁵
- Características de la red vial que definen su actual vinculación con el contexto urbano general y que permitirán su integración a la ciudad a través de una red arterial principal.
- Características de las cuencas o subcuencas hidrográficas que definen la tipología de los sistemas matrices de suministro de agua potable, disposición de efluentes y drenaje pluvial existentes y por construir.
- Una población promedio superior a los 43.000 habitantes.
- Un área promedio de 172 Has. que oscila entre un mínimo de 31 Has. y un máximo de 506 Has.

Las Unidades de Diseño Urbano (UDU), como su nombre lo indican, son subdivisiones de las UPF donde, además de los criterios demográficos,

⁵ MINDUR, Resolución por la cual se dictan las Normas para Equipamiento Urbano. En Gaceta Oficial N° 3.289 del 20/08/85.

geográficos y funcionales, se han tomado en cuenta criterios generales de diseño para establecer la delimitación. Estos criterios corresponden al carácter funcional local de las UDU y anticipan la creación de conjuntos residenciales con una identidad y sentido de lugar propios:

- Los servicios comunales tendrían una escala local equivalente al “ámbito primario”.⁶
- Los sistemas viales tendrán un carácter colector y local.
- Los sistemas de infraestructura sanitaria corresponderán al nivel de conjunto residencial y de vivienda.
- El área promedio es de 37 Has. y su población promedio puede superar los 9.000 habitantes.

Los Municipios Libertador y Sucre del Área Metropolitana de Caracas, contienen 13 de las 24 UPF definidas en el Plan Sectorial (11 en la jurisdicción del Municipio Libertador del Distrito Federal y 2 en la del Municipio de Sucre del Estado de Miranda) y 85 de las 115 UDU.

Para desarrollar algunos de los Programas y Proyectos elaborados por el Proyecto Promueba Caracas, el Estado solicita un financiamiento con el Banco Mundial. Creando de esta manera el Proyecto Promueba-Caracas-Cameba el 16 de diciembre de 1998 cuando se firma el Acuerdo de Proyecto. El organismo encargado por Venezuela de ejecutar el Proyecto es la Fundación para el Desarrollo de la Comunidad y Desarrollo Social (FUNDACOMUN), la cual crea la Unidad de Manejo del Proyecto (UMP) para garantizar la adecuada ejecución del Proyecto.

Para establecer los criterios de selección de las áreas donde se ejecutaría el Proyecto Promueba Caracas - Cameba, se realizó en Agosto de 1996 una jornada de trabajo entre representantes de FUNDACOMUN,

⁶ MINDUR, ejusdem.

consultores nacionales y miembros de una misión de reconocimiento de Banco Mundial quienes, con el interés de precisar las áreas de impacto rápido y efectivo de las inversiones, definieron los principales criterios de selección:

- Mayor nivel de organización comunitaria.
- Bajo nivel de riesgo geotécnico, sísmico, hidráulico y tecnológico.
- Asentamiento en terrenos de propiedad predominantemente pública (Nacional o Municipal).
- Bajos niveles de reasentamiento de familias por riesgo o ejecución de obras previstas en el Proyecto.
- Baja problemática por la zonificación urbana o reglamentación de uso del suelo.

De la definición de criterios, se derivó la necesidad de realizar estudios que permitieran recopilar y sistematizar información sobre las distintas UDU establecidas en el Plan Sectorial con vistas a su evaluación y calificación para su posible selección como área de inversión. Los resultados de los estudios correspondientes a los criterios antes definidos, orientaron la escogencia de las Unidades de Planificación Física identificadas con los números 4 (Petare Norte) y 10 (La Vega) para la intervención del Proyecto. Luego en el año 2000 fue incluido en Estado Varga con la UDU-6 (Quebrada Guanape) debido a la emergencia ocurrida en Diciembre de 1999 (Deslave).

Basándose en la evaluación del déficit en servicios y equipamiento urbano, se identificaron obras para las UPF y las UDU correspondientes, las cuales se transformaron en número de obras y magnitudes estimadas de inversión, empleando para ello análisis de costos derivados de experticias y de obras en ejecución, las cuales se realizan en condiciones parecidas a las previstas en el Proyecto.

Con esta base se inicia el Proyecto Promueba – Caracas – Cameba, teniendo la responsabilidad en cuanto a la ejecución del proyecto, y por tanto a la adjudicación y administración de los contratos el prestatario en este caso FUNDACOMUN, por su parte el Banco, de conformidad con su Convenio Constitutivo, debe "...asegurar que el importe de un préstamo se destine únicamente a los fines para los cuales éste fue concedido, con la debida atención a los factores de economía y eficiencia y haciendo caso omiso de influencias o consideraciones de carácter político o no económico" (Convenio Constitutivo del Banco Mundial, Artículo III, Sección 5 b), y a ese efecto ha establecido procedimientos detallados en las Normas y documentos estándares. En la práctica las reglas y procedimientos de contratación específicos a seguir en la ejecución de un proyecto depende de las circunstancias de cada caso, en general los requisitos exigidos por el Banco están orientados por cuatros consideraciones:

- a. La necesidad de atender a criterios de economía y eficiencia en la ejecución del proyecto, inclusive en la contratación para la contratación de los bienes y para la ejecución de las obras involucradas en él;
- b. el interés del Banco es dar a todos los licitantes elegibles, tanto de países desarrollados como en desarrollo, la misma información e igual oportunidad de competir en el suministro y la ejecución de obras financiadas por el Banco;
- c. el interés del Banco en fomentar el progreso de los contratistas y fabricación del país Prestatario, y
- d. la importancia de que el proceso de contratación sea transparente.

Desde el año 2001 hasta finales del año 2005, en el Proyecto se han adjudicados y administrados 238 consultorías (entre firmas consultoras y consultores individuales) y 104 obras, lo que dan un total de 342 contratos firmados para la ejecución del Proyecto usado diferentes tipos de sistemas

de selección permitidos por el Banco, de acuerdo al monto de la obra o la consultoría y a la circunstancia dadas (emergencias), utilizando desde licitaciones públicas hasta adjudicaciones directas. Con esta gran base de datos y la experiencia adquirida en todo este tiempo se planteo evaluar el Modelo para la Gestión de las Contrataciones de Consultorías y Obras en Proyectos financiados por el Banco Mundial.

1.2. Justificación del Proyecto

Desde el punto de vista práctico, este trabajo permitirá optimizar los procesos de selección de consultorías y obras en proyectos financiados por el Banco Mundial; servirá además como base para la evaluación final del Proyecto Promueba-Caracas-Cameba y servirá como guía para próximos proyectos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

1. Evaluar el Modelo de Gestión de las Contrataciones de Consultorías y Obras en Proyectos financiados por el Banco Mundial.

1.3.2. Objetivo Específicos

1. Realizar un análisis crítico de los procesos para la selección y contratación de Consultorías y Obras según las Normas y procedimientos del Banco Mundial y FUNDACOMUN.
2. Identificar Puntos críticos (deficiencias) y proponer mejoras en los procesos para la selección y contratación de consultorías y obras.

3. Determinar los parámetros de medición de los procesos a fin de establecer indicadores que sirvan de control.

1.4. Marco Metodológico

De acuerdo a las características del problema en estudio, la presente investigación se enmarca en la modalidad evaluativa; la cual tiene como propósito la sistemática determinación de la calidad o valor de programas, proyectos, planes, intervenciones. El problema se formula como un enunciado interrogativo acerca de la adecuación entre medios-fines en instituciones, programas, proyectos, planes o intervenciones (Yáber y Valerino, 2003). Las fases de la investigación fueron:

1. Planificación. (Anteproyecto)

- Planteamiento del problema.
- Descripción de los objetivos.
- Lineamientos del marco teórico y organización
- Metodología para resolverlo.

2. Ejecución.

- Desarrollo del marco teórico y organizacional.
- Evaluación del Modelo de Gestión
- Descripción y análisis de resultados.
- Conclusiones y recomendaciones.

3. Redacción del reporte del proyecto de aplicación.

1.4.1. Población

La población utilizada para realizar este trabajo de grado fueron todos los contratos firmados en el Proyecto Cameba desde el 2001 hasta finales del 2005, lo cual da un total de 342 contratos.

1.4.2. Resultados Esperados

El presente trabajo permitirá optimizar los procesos de selección de consultorías y obras en proyectos financiados por el Banco Mundial, las implicaciones de este trabajo a mediano plazo es que servirá como base para la evaluación final del Proyecto Promueba-Caracas-Cameba en las áreas de Procura y Administración de Contratos; y a largo plazo se podrá utilizar como guía para próximos proyectos financiados por el Banco Mundial.

1.4.3. Consideraciones éticas

De acuerdo al código de ética de los miembros del PMI (*Project Management Institute*), los profesionales dedicados a la Gerencia del Proyecto deben comprometerse a:

- 1 Mantener altos estándares de una conducta íntegra y profesional.
- 2 Aceptar las responsabilidades de sus acciones.
- 3 Buscar continuamente mejorar sus capacidades profesionales.
- 4 Practicar la justicia y honestidad.
- 5 Alentar a otros profesionales a actuar de una manera ética y profesional.

I. Obligaciones Profesionales

A. Comportamiento Profesional

1. Revelar completa y oportunamente cualquier conflicto profesional.
2. Abstenerse de ofrecer o aceptar pagos, compensaciones o beneficios tangibles, los cuales no están en conformidad con las leyes aplicables y puedan proveer una ventaja injusta para sus negocios o los que ellos representan.
3. Respetar y proteger apropiadamente los derechos intelectuales de otros; revelar y reconocer apropiadamente las contribuciones profesionales, intelectuales y de investigación de otros.
4. Procurar mejorar sus capacidades, habilidades y conocimientos profesionales, y dar a conocer sus calificaciones profesionales de forma sincera y certera.

B. Relaciones con Clientes y Empleados

1. Suministrar a los clientes y empleados información honesta, imparcial y completa concerniente a sus calificaciones, servicios profesionales y de preparación de estimados de costos y resultados esperados.
2. Honrar y mantener la confidencialidad y privacidad de la identidad de los clientes, de la información de trabajo, tareas asignadas y otro tipo de información adquirida durante el curso de la relación profesional, a menos que el cliente le conceda permiso o que el mantenimiento de la confidencialidad sea un acto no ético, ilegal e ilícito.
3. No tomar ventajas personales, comerciales o financieras de la información confidencial y privada adquirida durante el curso de sus relaciones profesionales.

C. Relaciones con la Ciudadanía y la Comunidad

4. Honrar y respetar toda obligación legal y ética, incluyendo leyes, reglas y costumbres de la comunidad y nación en la cual ellos funcionan, trabajan o conducen sus actividades profesionales.

5. Desempeñar su trabajo de forma consistente con los estándares profesionales que protegen a la ciudadanía del peligro.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El marco teórico se despliega en los conceptos relacionados con la contratación de obras y consultoría lo cual apoyara al desarrollo del proyecto.

Méndez (2001), afirma que el marco teórico tiene dos aspectos diferentes. Por una parte, permite ubicar el tema objeto de investigación dentro del conjunto de las teorías existentes, con el propósito de precisar en cuál corriente de pensamiento se inscribe y en qué medida significa algo nuevo o complementario. Por otra parte, es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. También incluye las relaciones más significativas que se dan entre los elementos teóricos.

2.1. Proyecto

Un proyecto es un trabajo que realiza una organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tiene un comienzo y una terminación (Palacios, 2003).

Un proyecto es una actividad de desarrollo socioeconómico planificada y orientada a la consecución de objetivos, que requiere inversiones financieras o participación humana en un tiempo dado. Algunos ejemplos son la construcción de infraestructura física, la extensión de crédito o de financiamiento, la difusión de nuevas tecnologías, la conservación o el manejo de recursos naturales, y el desarrollo de los recursos humanos.

(www.oas.org/usde/publications/Unit/oea72s/ch24.htm recuperado el día 13-02-06)

Un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas que tienen un objetivo común, alcanzable autónomamente como unidad de acción en un período de tiempo determinado, a los que están asignados personas, medios materiales, informativos y financieros.

(www.ripit.granma.inf.cu/PerfecEmp/Paginas/Glosario.asp recuperado el 13-02-06)

2.2. Gerencia de Proyectos

La Gerencia de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requerimientos del proyecto. La Gerencia de Proyectos se realiza a través del uso de procesos como: inicio, planificación, ejecución, control y cierre. El equipo del proyecto maneja el trabajo del proyecto y ese trabajo típicamente involucra:

1. Demandas contrapuestas sobre: alcance, tiempo, costo, riesgos y calidad.
2. Interesados con diferentes necesidades y expectativas.
3. Requerimientos identificados.

Es importante notar que muchos de los procesos de la Gerencia de Proyectos son interactivos por naturaleza. Esto es debido, en parte, a la existencia y necesidad de elaboración progresiva dentro del proyecto, a través del ciclo de vida del mismo. Es decir, cuanto más se sabe de un proyecto, mejor preparado se está para manejarlo (PMBOK, 2000).

La Gerencia de Proyectos es la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de los stakeholders de un proyecto (Palacios, 2003).

2.2.1. Áreas de conocimientos de la Gerencia de Proyectos

Según describe el Project Management Institute, existen nueve áreas de conocimiento en la Gerencia de Proyectos las cuales son:

1. **Gerencia de la Integración del Proyecto**, describe los procesos requeridos para asegurar que los diversos elementos del proyecto sean coordinados apropiadamente. Consiste en el desarrollo del plan del proyecto, la ejecución del plan del proyecto y el control de cambios integrados.
2. **Gerencia del Alcance del Proyecto**, describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto exitosamente. Consiste en iniciación, planificación del alcance, definición del alcance, verificación del alcance y control de cambios de alcance.
3. **Gerencia de Tiempos del Proyecto**, describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto se complete a tiempo. Consiste en la definición de las actividades, secuenciamiento de las actividades, cálculo de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma y control del cronograma.
4. **Gerencia de Costos del Proyecto**, describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado. Consiste en la planificación de los recursos, estimación de costos, asignación del presupuesto de costos y control de los costos.
5. **Gerencia de la Calidad del Proyecto**, describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto va a satisfacer las necesidades por las cuales ha sido emprendido. Consiste en la

planificación de la calidad, aseguramiento de la calidad y control de la calidad.

6. **Gerencia de los Recursos Humanos**, describe los procesos requeridos para hacer el uso más efectivo de las personas involucradas en el proyecto. Consiste en planificación de la organización, adquisición de personal y desarrollo del equipo.
7. **Gerencia de las Comunicaciones del Proyecto**, describe los procesos requeridos para asegurar que la generación, recolección, distribución, almacenamiento y destino final de la información del proyecto se realice en tiempo y forma. Consiste en planificación de las comunicaciones, distribución de la información, informes de rendimiento y cierre administrativo.
8. **Gerencia de Riesgos del Proyecto**, describe los procesos relativos a la identificación, análisis y respuestas a los riesgos del proyecto. Consiste en planificación de la gerencia del riesgo, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuestas a los riesgos y supervisión y control de riesgos.
9. **Gerencia de las Adquisiciones del Proyecto**, describe los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios desde fuera de la organización ejecutante. Consiste en planificación de adquisiciones, planificación de la búsqueda de proveedores, búsqueda de proveedores, selección de proveedores, administración del contrato y cierre del contrato.

2.3. Gerencia de las Adquisiciones del Proyecto

Para completar un proyecto hay que conseguir materiales, equipos y servicios, que luego serán ensamblados según el orden diseñado en el plan del proyecto. Ello implica toda una logística de búsqueda y compra para

garantizar su suministro en el momento y sitio requerido, con las cantidades y la calidad adecuada y a un costo manejable que permita satisfacer a los stakeholders del proyecto.

La selección de la apropiada estrategia de compras dependerá del tipo de proyecto, su énfasis particular en términos del alcance, calidad, tiempo, costos y disponibilidad. Según estos elementos y el grado de incertidumbre asociado a cada actividad, la gerencia debe decidir si el trabajo será hecho en casa o si es contratado externamente, dado que para ambas situaciones hay sus implicaciones.

En proyectos grandes y complejos, la gerencia de la procura puede incluir varios contratos distintos, cada uno con sus condiciones particulares. Para ello, la metodología del PMI concibe manejar una serie de subprocesos sobre la base de la siguiente secuencia:

Planificación de la procura: Implica determinar cuáles son los recursos planificados para la ejecución del proyecto que no están disponibles por el equipo y por tanto deben ser suministrados por una organización externa. Es conveniente acotar que cuando se detecta una necesidad de recursos, se debe hacer un análisis de costos / beneficio para determinar si es mejor hacerlo internamente o subcontratarlo. Si se hace internamente existe la ventaja de tener mayor control, se generan conocimientos en el proceso y se adquiere poder de diversificación. La subcontratación tiene a su vez la ventaja de poder conseguir mejores precios y experiencias en los proveedores, mientras la organización mantiene su foco en sus fortalezas.

2.3.1. Ciclo de solicitud

El ciclo de la solicitud, contempla todas las labores pertinentes a la ubicación de posibles proveedores; Delimitación de los criterios de selección en función de la calidad, cantidad, precios, tiempo de entrega y tipo de

contrato deseado; Preparación de las negociaciones; Evaluación de las propuestas según la capacidad técnica, gerencial y financiera de los proveedores y la toma de la decisión final.

La metodología del PMI identifica dentro del ciclo a tres procesos básicos, la planificación de las adquisiciones, la obtención de ofertas y la selección de proveedores.

1. **Planificación de las adquisiciones:** Con la información del mercado y del plan de compras, la gerencia de proyectos debe usar su juicio experto y los formatos aprobados para generar los documentos de compras y los criterios de selección de proveedores.
2. **Recepción de ofertas:** Con los documentos de compra listos y los potenciales compradores, la gerencia de proyectos debe organizar las ruedas de negociación y promocionar el proyecto para recibir ofertas por parte de los proveedores.
3. **Selección de proveedores:** Implica la recepción de las ofertas o propuestas y la aplicación de los criterios de evaluación para elegir un proveedor. Muchos factores, además del costo o precio, pueden requerir evaluación en el proceso de decisión de la selección de proveedores.
 - El precio puede ser el determinante primario para un producto “disponible”, pero el menor precio propuesto puede no ser el menor costo si el vendedor no tiene capacidad para entregarlo a tiempo.
 - Las propuestas a menudo son divididas en secciones técnicas (enfoques) y comerciales (precios) y evaluadas separadamente.

➤ Pueden requerirse múltiples proveedores para productos críticos.

4. **Administración del contrato:** Es el proceso de supervisión continuo que debe hacer un contratante, para garantizar que el contratista cumpla con lo estipulado, mediante un sistema de supervisión, inspección e intercambio de información. Este es un proceso muy importante, ya que para muchos contratantes que trabajan bajo el sistema IPC (Ingeniería, Procura y Construcción), es la base de su acción gerencial en proyectos.

5. **Terminación y cierre de contratos:** Son todas las labores que deben ejecutarse para finalizar la relación contractual, realizándose las auditorías pertinentes, analizándose los resultados y posibles aprendizajes provenientes de las experiencias.

En todo el ciclo de la procura de bienes y servicios, está clara la necesidad de la escogencia de un buen contratista para garantizar el éxito de la tarea. Ahora bien, también es fundamental entender el rol del contratante.

Era muy común observar como los contratantes latinos se desentendían del trabajo, ejerciendo una política del terror contra aquellos contratistas que incumplían los acuerdos. Este concepto ha ido cambiando al rol de un contratante que apoya y guía al contratista durante el proceso, teniendo la mano amiga cuando éste lo requiere. Esto se debe principalmente a la influencia del éxito que han tenido culturas asiáticas y a la concientización de que si el contratista fracasa, a la larga los grandes perdedores son los mismos contratantes. Bajo esta filosofía, se necesita de ambos para garantizar el éxito del proyecto, rompiendo con la tradicional concepción “contra-ti-está”.

La procura es un elemento clave en la optimización del trabajo de coordinación de toda actividad del proyecto, ya que sin los materiales, recursos o habilidades requeridas, no se puede ejecutar la labor de ensamble. En la cultura oriental, no se suele empezar la construcción hasta que no hayan llegado todos los materiales, los equipos y las personas al sitio de trabajo. Los latinos tienden a comenzar el trabajo con lo que haya y después improvisan sobre la marcha. Esta labor puede incrementar o disminuir la eficiencia, según sea la magnitud de la demora y la habilidad improvisadora de la organización.

Lo comentado refleja la situación del contratante. Si se evalúa la posición del contratista en el ciclo de solicitud, se observa que el asunto se transforma en una pugna con otros contratistas por ganar el contrato en cuestión, por lo cual se debe ser muy hábil para identificar las estrategias que permitirán alcanzar el éxito.

2.3.2. Métodos de selección

La determinación del proveedor escogido para suministrar un producto o servicio requerido en el proyecto, puede ser tan sencillo como tomar una decisión inmediata sobre la base de condiciones negociadas, o puede ser un proceso complejo de licitación. Todo va a depender de factores como quién es la organización contratante, en el sentido de que puede estar obligada por ley a utilizar un proceso de licitación; La importancia del trabajo, que en cierta manera establece el control que se requiere sobre el proceso; El monto de contratación; La disponibilidad de proveedores, que permite establecer una adecuada competencia por la pugna del contrato y las condiciones de recursos o tiempo disponibles en el proyecto, que limitan el empleo de complicados procesos de transparencias. Las definiciones convenientes de mencionar son:

1. **Licitación:** Es el procedimiento de selección de contratistas que debe seguir una organización, cuando necesita transparencia e imparcialidad. Puede ser de carácter privado o más comúnmente público, cuando la institución promotora pertenece al gobierno local y por lo tanto debe rendir cuentas claras al país ó algún organismo internacional. En la licitación se hacen públicas las condiciones de selección en un acto que da inicio al proceso, se reciben las ofertas, se hace la apertura de las mismas y se toma la decisión de una manera pública, donde los competidores pueden verificar sus resultados.
2. **Selectividad:** Indica si el proceso es general, donde se permite la participación de todos los interesados, o selectiva, cuando son escogidos directamente por el contratante, ya sea usando un registro con pre-requisitos, de una base de datos internas, o por referencia comercial.
3. **Adjudicación directa:** Se denomina cuando el contratante selecciona al proveedor sin necesidad de comparar propuestas o especificar criterios y bases de la decisión.

2.3.3. Métodos de selección de contratistas según el Banco Mundial

1. **Licitación Pública Internacional:** El objetivo de la licitación pública internacional, es proporcionar a todos los posibles licitantes elegibles, notificación oportuna y adecuada de las necesidades de un prestatario, y proporcionar a tales licitantes una oportunidad igual para presentar ofertas, con respecto a los bienes y obras necesarios.
2. **Licitación en dos etapas:** Normalmente la ejecución de los diseños y estudios técnicos detallados relativos a los bienes y obras que hayan de suministrarse, incluida la preparación de las especificaciones

técnicas y de otros documentos de licitación, preceden al llamado a licitación en el caso de contratos importantes. Sin embargo, en el caso de los contratos llave en mano o de contratos para plantas grandes y complejas u obras de tipo especial puede no ser aconsejable o práctico preparar por anticipado las especificaciones técnicas completas. En ese caso se puede emplear un procedimiento de licitación en dos etapas, una invitación a presentar propuestas técnicas sin precios, sobre la base de un diseño conceptual o especificaciones de funcionamiento, sujetas a aclaraciones y ajustes técnicos y comerciales, y, en la segunda etapa, una invitación a presentar propuestas técnicas con precios, sobre la base de documentos de licitación modificados. Este procedimiento también es apropiado cuando se trata de la adquisición de equipo respecto del cual se producen rápidos avances tecnológicos, como en el caso de importantes sistemas de computación y comunicaciones.

Hay circunstancias en las que la licitación pública internacional no sería el método más económico y eficiente de adquisición, y en las cuales se consideran más apropiados otros métodos. Los métodos específicos y las categorías de bienes y obras a los que se aplican se acuerdan entre el Banco y el Prestatario y se establecen en el Convenio de Préstamo. Las normas del Banco respecto a márgenes de preferencia para los bienes fabricados en el país y los contratistas nacionales no se aplican a los métodos de adquisición distintos de la licitación pública internacional. Los métodos de adquisición más comunes que por lo general se consideran en las situaciones en que puede no ser adecuada la licitación pública internacional son:

3. **Licitación internacional limitada:** Es esencialmente una licitación pública internacional mediante invitación directa y sin anuncio público y puede constituir un método adecuado de adquisición en los casos en

que i) el valor del contrato sea pequeño, ii) haya solamente un número reducido de proveedores, o iii) haya otras razones excepcionales que puedan justificar el empleo de un procedimiento distinto de la licitación pública internacional cabal. En una licitación internacional limitada, los Prestatarios deberán solicitar la prestación de ofertas de una lista de posibles proveedores que sea competitivos. En los casos en que haya sólo un número limitado de proveedores, la lista debe incluirlos a todos. En la evaluación de las ofertas presentadas en una licitación internacional limitada las preferencias nacionales no son aplicadas. Los procedimientos de la licitación pública internacional deberán aplicarse a este método en todos los aspectos salvo los relativos a anuncios y preferencias.

4. **Licitación pública nacional:** Es el tipo de licitación que se emplea normalmente para las adquisiciones públicas en el país del Prestatario, y puede constituir la forma más eficiente y económica de adquirir bienes o construir obras cuando, dadas sus características y alcance, no es probable que atraigan la competencia internacional. Para que el Banco los considere aceptables para adquisiciones financiadas con sus préstamos, estos procedimientos deberán ser revisados y modificados en las medidas necesarias para lograr economía, eficiencia, transparencia y compatibilidad con las normas del Banco. La licitación pública nacional puede constituir el método de adquisiciones preferidos cuando no se espera que manifiesten interés los licitantes extranjeros debido a que i) los valores contractuales son pequeños, ii) se trata de obras geográficamente dispersas o escalonadas en el curso del tiempo, iii) las obras requieren una utilización intensiva de mano de obra, o iv) los bienes u obras pueden obtenerse o contratarse localmente a precios inferiores a los del mercado internacional. Los procedimientos de la licitación pública

nacional pueden utilizarse también cuando sea evidente que las ventajas de la licitación pública internacional quedan ampliamente contrarrestadas por la carga administrativa y financieras que ella supone. Para la licitación pública nacional no se necesita un anuncio general de adquisiciones y la publicidad puede quedar limitada a la prensa nacional o la gaceta oficial. Los documentos de licitación pueden emitirse en el idioma del país y, por lo general, se utilizará la moneda nacional para los efectos de la presentación de la oferta y los pagos.

5. **Comparación de precios (a nivel internacional y nacional):** La comparación de precios es un método de adquisición que se basa en la obtención de cotizaciones de precios de diversos proveedores, por lo común al menos tres, a fin de obtener precios competitivos, y es un método apropiado para adquirir bienes en existencias, fáciles de obtener, o productos a granel de especificaciones estándares y pequeños valor. La solicitud de cotizaciones de precios incluirá una descripción de los bienes, la cantidad de éstos, y también el plazo y lugar de entrega. Las cotizaciones podrán presentarse por télex o fax. Para la evaluación de las cotizaciones el comprador seguirá sólidas prácticas fundadas del sector público o del sector privado. Los términos de la oferta aceptada se incorporarán en una orden de compra. En lo que respecta a la comparación de precios a nivel internacional, el comprador solicitará cotizaciones de por lo menos tres proveedores de dos países distintos. La comparación de precios a nivel nacional se puede emplear cuando los bienes que se desee adquirir se puedan obtener, por lo general, en más de una fuente en el país del Prestatario a precios competitivos.

6. **Contratación directa:** La contratación directa sin proceso competitivo (una sola oferta) puede ser un método adecuado en las siguientes circunstancias:

- Un contrato existente para la construcción de obras o el suministro de bienes, adjudicado de conformidad con procedimientos aceptables para el Banco, puede ampliarse para incluir obras o bienes adicionales de carácter similar. En tales casos se deberá justificar a satisfacción del Banco que no podría obtenerse ventajas algunas con un nuevo proceso competitivo y que los precios del contrato ampliado son razonables. Cuando se prevea la posibilidad de una ampliación, se deberán incluir estipulaciones al respecto en el contrato original.
- La normalización de equipos o de repuestos, con fines de compatibilidad con el equipo existente, puede justificar las compras adicionales al proveedor original. Para que se justifiquen tales compras, el equipo original deberá ser apropiado para los requerimientos, el número de elementos nuevos deberán por lo general ser menor que el número existente, el precio deberá ser razonable y deberán haberse considerado y rechazado con fundamentos aceptables para el Banco las ventajas de instalar equipo de otra marca o fuente.
- El equipo requerido es patentado o de marca registrada y sólo puede obtenerse de una fuente.
- El contratista responsable del diseño de un proceso exige la compra de elementos críticos de un proveedor determinado como condición de su garantía de ejecución.
- En casos excepcionales, cuando así lo requieran las medidas que hay que tomar ante catástrofes naturales.

7. **Construcción por administración:** La construcción por administración, es decir, mediante el empleo de personal y equipos

propios del Prestatario, puede ser el único método práctico para la construcción de algunas clases de obras. Este método puede justificarse cuando:

- No puedan definirse anticipadamente las cantidades de trabajo involucrado;
- Se trate de obras pequeñas y dispersas o en localidades remotas respecto de las cuales es improbable que las empresas de construcción calificadas presenten ofertas de un precio razonable;
- Los trabajos deban llevarse a cabo sin interferir con las operaciones que estén en marcha;
- El Prestatario pueda soportar mejor que el contratista el riesgo de una interrupción inevitable de los trabajos, y
- Se trate de emergencias que requieran atención inmediata.

2.3.4. Métodos de selección de Consultores según el Banco Mundial

El propósito de las Normas de Selección y contratación de consultores por prestatarios del Banco Mundial, es definir los procedimientos de selección, contratación y supervisión de los consultores cuyos servicios se requieren para realizar el proyecto. Los diferentes métodos de selección son:

2.3.4.1. Selección de Firmas Consultoras

1. **Selección basada en la calidad y el costo (SBCC):** Es un proceso competitivo entre las firmas incluidas en una lista corta en el que, para seleccionar la empresa a la que se adjudicará el contrato, se tienen en cuenta la calidad de la propuesta y el costo de los servicios. La ponderación que se asigne a la calidad y al costo se determinará en cada caso de acuerdo a la naturaleza del trabajo que se ha de realizar. Las propuestas técnicas y financieras deberán presentarse al

mismo tiempo en sobres cerrados y separados. Los sobres con las propuestas técnicas serán abiertos inmediatamente después de la hora de cierre de presentación de las propuestas. Las propuestas financieras permanecerán cerradas hasta que se proceda abrirlas en público. Se evaluará primero la calidad y después el costo sobre la base de ponderaciones indicadas en el pedido de la propuesta. La que resulte con la mejor evaluación será la firma que se adjudique el contrato.

2. **Selección Basada en el Menor Costo (SBMC):** La selección de firmas consultoras por SBMC es el método más apropiado para seleccionar consultores que hayan de realizar trabajos de tipo estándar o rutinario para los que existen prácticas y normas bien establecidas y en los que el monto del contrato sea inferior a un monto indicado por el Banco. Se invita a los consultores que integran una lista corta a presentar propuestas en dos sobres separados. Primero se abren las propuestas técnicas las que se evalúan. Aquellas que obtienen menos del puntaje mínimo se rechazan y los sobres con las propuestas financieras de los consultores restantes se abren en público. A continuación se selecciona la firma que ofrece el precio más bajo. Cuando se aplique este método, la calificación mínima se establecerá teniendo presente que todas las propuestas que excedan el mínimo compiten sólo con respecto al costo. La calificación mínima se indicará en el pedido de la propuesta. En este método se establece una ponderación "mínima" para la calidad.
3. **Selección basada en la calidad (SBC):** La SBC es apropiada para los tipos de trabajo siguientes:
 - Trabajos complejos o altamente especializados, en que los términos de referencias y la aportación que se requiere de los consultores resultan

difíciles de precisar, y en que el contratante espera que los consultores demuestren innovación en sus propuestas (por ejemplo, estudios económicos o sectoriales de países, estudios de factibilidad multisectoriales, diseño de una planta de descontaminación y reducción de desechos peligrosos o un plan maestro de urbanización, reformas del sector financiero);

➤ Trabajos que producen importantes repercusiones futuras y en los que el objetivo es contar con los mejores expertos (por ejemplo, estudios de factibilidad y diseño técnico estructural de importantes obras de infraestructura como grandes presas, estudios sobre administración de grandes organismos públicos), y

➤ Trabajos que se puedan ejecutar en formas sustancialmente distintas, de manera que las propuestas no serán comparables (por ejemplo, asesoramiento en materia de gestión, y estudios sectoriales y de políticas en que el valor de los servicios depende de la calidad del análisis).

4. **Selección cuando el presupuesto es fijo:** Este método es apropiado sólo cuando el trabajo es sencillo y se puede definir con precisión, y cuando el presupuesto es fijo. En la presentación de la propuesta se deberá indicar el presupuesto disponible y pedir a los consultores que presenten, en sobres separados, sus mejores propuestas técnicas y financieras dentro de los límites del presupuesto. Los términos de referencias se deberán preparar con especial cuidado a fin de garantizar que el presupuesto será suficiente para que los consultores realicen las tareas previstas.

5. **Selección basada en las calificaciones de los consultores:** Este método se puede utilizar para trabajos de muy pequeño valor para los cuales no se justifica ni la preparación ni la evaluación de propuestas competitivas. En tales casos, el Prestatario preparará los términos de

referencias; solicitará expresiones de interés e información sobre la experiencia y la competencia de los consultores en lo que se respecta al trabajo; confeccionará una lista corta y seleccionará a la firma que tenga las calificaciones y las referencias más apropiadas. Se pedirá a la firma seleccionada que presente una propuesta financiera y se le invitará luego a negociar el contrato.

6. **Selección directa:** La selección directa de consultores no ofrece los beneficios de la competencia en lo que respecta a la calidad y el costo y carece de transparencia, lo que podría promover prácticas inaceptables. Por consiguiente, sólo se utiliza en casos excepcionales. La justificación de este método de selección se examina en el contexto de los intereses generales del cliente y el proyecto, y de las obligaciones del Banco de velar por la economía y la eficiencia y de ofrecer oportunidades a consultores de todos los países miembros en la medida que sea posible.

La selección directa puede resultar apropiada sólo si se presenta una clara ventaja sobre el proceso competitivo: a) en el caso de tareas que constituyen una continuación natural de trabajos realizados anteriormente por la firma, b) en los casos en que una selección rápida es esencial (por ejemplo, si se trata de una operación de emergencia), c) en el caso de trabajos de valor muy pequeño, o d) en los casos en que una firma es la única capacitada para realizar el trabajo o cuya experiencia es gran valor para el mismo.

2.3.4.2. Selección de Consultores Individuales

Normalmente se emplea a consultores individuales para trabajos para los que a) no se necesitan equipos de personal, b) no se necesita apoyo

profesional adicional externo (de la oficina central), y c) la experiencia y las calificaciones de la persona son los requisitos primordiales. Si debido al alto número de consultores individuales la coordinación, la administración o la responsabilidad colectiva se hicieran difíciles, sería preferible contratar a una firma de consultores. La selección de consultores individuales se hará entre candidatos disponibles y en consideración a sus antecedentes y *Curricula Vitae*.

2.3.5. Obra

La palabra obra tiene como sentido general un trabajo realizado o a realizar. En literatura y bibliografía se aplica tanto a un escrito, cómo a la totalidad de la producción, ya sea de una persona como de un conjunto de ellas. En ingeniería se utiliza la palabra obra para designar un proyecto ejecutado o pendiente de ejecución.

Según el Diccionario de la lengua española obra significa:

1. Producto, creación.
2. Tratándose de libros, volumen o volúmenes que contienen un trabajo literario completo.
3. **Edificio o terreno en construcción.**
4. Medio, virtud o poder por el que se realiza algo.
5. Tiempo y esfuerzo que requiere una labor.

2.3.6. Consultoría

Según el Manual de Contratación de Servicios de Consultorías de Ingeniería, Arquitectura y Profesiones Afines del Colegio de Ingenieros de Venezuela una Consultoría es la labor que un profesional Consultor o una Empresa de Consultoría realiza para un cliente, según las estipulaciones de

un contrato de servicios o convenio de índole no laboral y según reglas de la buena práctica profesional. La actividad de consultoría es de naturaleza civil e independiente y distinta de cualquier actividad de carácter industrial o mercantil. La actividad de consultoría se presta como resultado de la contratación entre un ente contratante o cliente, que requiere de unos servicios profesionales que le han sido solicitados. Los trabajos objeto del contrato de la consultoría son el resultado de una actividad intelectual y están representada en escritos, informes, dibujos, cuadros, cálculos, películas, fotografías, material digitalizado, grabaciones, maquetas y cualquier otra forma de expresión que tenga un valor accesorio en relación a la idea o bien material.

Para el Banco Mundial la expresión consultores incluye una amplia variedad de entidades públicas y privadas, entre ellas, firmas de consultores, empresas de ingeniería, administradoras de construcción de obras, empresas de administración, agentes de adquisiciones, agentes de inspección, auditores, organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones multilaterales, bancos de inversiones, universidades, institutos de investigación, organismos gubernamentales, organismos no gubernamentales (ONG), y personas naturales. Los prestatarios del Banco utilizan a esas organizaciones como consultores para que presten ayuda en una gran variedad de actividades, tales como asesoramiento en materia de políticas; reformas institucionales; administración; servicios de ingenierías; supervisión de construcción de obras; servicios financieros, servicios de adquisición; estudios sociales y del medio ambiente, e identificación, preparación y ejecución de proyectos con el fin de completar la capacidad de los prestatarios en esas áreas.

2.3.7. Proceso de Contratación

Es el proceso por medio del cual, dos partes con distintos objetivos se obligan a cumplir un acuerdo, interactuando en la ejecución de actividades que conforman un proyecto. Para el oferente, la contratación se convierte en una fuente de negocios, para el contratante se convierte en una fuente de bienes y servicios. Una buena contratación debe verse como un proyecto *per se*, donde la correcta actitud debe estar alineada con la resolución de un problema en colaboración.

Todo proceso de contratación está condicionado por la manera como los participantes observan la situación y la certeza percibida que les permite estar seguros de tomar la decisión correcta. En este punto es donde interviene el riesgo, como un indicador que describe la capacidad de la información disponible. La escogencia del tipo adecuado de contrato es parte de la gerencia de riesgo del proyecto.

La teoría de contratación según el nivel de riesgo establece que a medida que el proyecto presenta mayor riesgo técnico, existirán menos proveedores dispuestos a realizarlo y por lo tanto, predominarán contratos donde el contratante asume la mayor parte del riesgo. Por el contrario, proyectos de expansión de productos existentes presentan menor riesgo para el proveedor, atrayendo al mercado un número mayor de competidores y predominando contratos a montos fijos, donde la mayor proporción del riesgo la adquiere el contratista.

Este proceso de distribución del riesgo en el contrato debe ser claro e interactivo en la negociación, ya que si al momento de la firma del contrato la distribución del riesgo no es totalmente entendida por las partes, las disputas serán inevitables cuando suceda algo fuera de lo esperado. Una premisa fundamental del proceso debe ser entonces el grado de conocimiento del alcance del trabajo (Palacios, 2003).

2.3.8. Administración del Contrato

Según el Ing. Mgc. Marino Martínez Miniño profesor del curso Administración de Contratos dictado por la Consultora MM training, la Administración de Contratos es a menudo una de las partes más descuidadas del proceso de procura de un proyecto de construcción. Una buena administración de contratos requiere de dedicación y persistencia. La intensidad y forma en que se desarrollará la administración de un contrato de construcción dependerá del tipo de contrato en cuestión. Así, contratos de poco monto de dinero y de corta duración o procura de una sola compra, requerirán menos esfuerzo administrativo que aquellos relacionados con proyectos costosos y de larga duración. La Administración de Contratos es un elemento crítico en el ciclo de procura de los proyectos de construcción y debe jugar un rol destacado y relevante en las operaciones de procura del sector público.

De manera resumida, se puede definir la Administración de Contratos como el conjunto de funciones comprometidas con: (1) Preparar y administrar los contratos de construcción; y (2) Manejar adecuadamente las relaciones entre Clientes-Propietarios, Ingenieros Consultores y Contratistas. De tal manera, las funciones y responsabilidades de la Administración de Contratos varían ampliamente en la industria de la Construcción, para ajustarse a los requerimientos del Cliente-Propietario y a los alcances definidos de los servicios de la Gerencia de Proyectos de Construcción.

A través de una serie de procedimientos administrativos acompañados de la correspondiente responsabilidad, el administrador del contrato, que bien puede ser una persona o un grupo, ejerce asuntos de administración del proyecto para lograr una completa comunicación entre el personal de la gerencia, a todos los niveles de responsabilidad. El administrador del contrato traduce los asuntos administrativos en documentos de trabajo y en

reportes de control, análisis y de acciones correctivas, para una gerencia efectiva que abarque el control del proyecto y la minimización de su costo.

Desde el principio del proyecto se debe estimular y fomentar una comunicación libre y total, una cuidadosa y completa comprensión de las funciones y responsabilidades, así como un programa de implementación de la administración del contrato bien desarrollado, de manera que el gerente de construcción tenga más que una escasa posibilidad de conducir apropiadamente una buena gerencia sin tener que preocuparse por molestos asuntos administrativos.

Según el PMI la Administración del contrato es el proceso de asegurar que el vendedor cumple con los requerimientos del contrato. En grandes proyectos con varios proveedores de productos y servicios, un aspecto clave de la administración del contrato es manejar las interrelaciones entre todos los proveedores. La naturaleza legal de la relación contractual hace imperativo que el equipo del proyecto entienda la importancia de las implicaciones legales de las decisiones tomadas al administrar un contrato.

La administración de un contrato incluye la aplicación de procesos de Gerencia de Proyectos a las relaciones contractuales y a la integración de las salidas de estos procesos con la dirección total del proyecto. Esta integración y coordinación ocurrirá a menudo a múltiples niveles cuando hay múltiples proveedores y productos involucrados. Los procesos de la Gerencia de Proyectos que deben ser aplicados son:

1. **Ejecución del plan del proyecto**, para autorizar el trabajo del contratista en el momento adecuado.
2. **Informe del rendimiento**, para controlar los costos, el cronograma y el rendimiento técnico del contratista.
3. **Control de calidad**, para inspeccionar y verificar la conformidad del producto del contratista.

4. **Control de cambios**, para asegurar que los cambios son apropiadamente aprobados y que todas las personas que necesitan conocerlos estén enterados de esos cambios.

La administración de un contrato tiene también un componente de gestión financiera. Las condiciones de pago deben estar definidas en el contrato y debe existir una vinculación específica entre el avance realizado por el vendedor y los pagos como compensación al mismo.

2.3.8.1 Administración del Contrato según el Banco Mundial

La responsabilidad en cuanto a la ejecución del proyecto, y por tanto a la adjudicación y administración de los contratos en virtud del mismo, es del Prestatario. Por su parte el Banco, de conformidad con su Convenio Constitutivo, debe "...asegurar que el importe de un préstamo se destine únicamente a los fines para los cuales éste fue concedido, con la debida atención a los factores de economía y eficiencia y haciendo caso omiso de influencias o consideraciones de carácter político o no económico" (Convenio Constitutivo del Banco Mundial, Artículo III, Sección 5 b), y a ese efecto ha establecido procedimientos detallados en las Normas y documentos estándares. En la práctica las reglas y procedimientos de contratación específicos a seguir en la ejecución de un proyecto depende de las circunstancias de cada caso, en general los requisitos exigidos por el Banco están orientados por cuatro consideraciones:

- e. La necesidad de atender a criterios de economía y eficiencia en la ejecución del proyecto, inclusive en la contratación para la contratación de los bienes y para la ejecución de las obras involucradas en él;
- f. el interés del Banco es dar a todos los licitantes elegibles, tanto de países desarrollados como en desarrollo, la misma información e igual

oportunidad de competir en el suministro y la ejecución de obras financiadas por el Banco;

- g. el interés del Banco en fomentar el progreso de los contratistas y fabricación del país Prestatario, y
- h. la importancia de que el proceso de contratación sea transparente.

En cuanto a las Consultorías igualmente el responsable de la selección del Consultor y de la adjudicación y posterior administración del contrato es el Prestatario. Para ello el Banco también tiene establecidos Normas y documentos estándares. Si bien al igual que las obras las reglas y procedimientos específicos que han de seguirse para el empleo de consultores depende de las circunstancias de cada caso, en general las principales consideraciones que guían la política del Banco en el proceso de selección son:

- a. La necesidad de contar con servicios de alta calidad,
- b. la necesidad de economía y eficiencia,
- c. la necesidad de dar a los consultores calificados la oportunidad de competir para prestar servicios financiados por el Banco,
- d. el interés del Banco en fomentar el desarrollo y empleo de consultores nacionales en los países miembros, y
- e. la necesidad de que el proceso de selección sea transparente.

2.3.9. Auditorías realizadas por el Banco Mundial en Obras

El Banco debe examinar los arreglos del Plan de Contrataciones que proponga el prestatario para asegurarse que estén de acuerdo a lo establecido en el Convenio de Préstamo. El plan de Contrataciones debe cubrir un periodo inicial de 18 meses. El Prestatario debe actualizar el Plan de Contratación anualmente según se requiera y siempre cubriendo los 18 meses siguientes del periodo de ejecución del proyecto. Cualquier propuesta

de revisión del Plan de Contrataciones debe ser presentada al Banco para su aprobación.

2.3.9.1 Examen previo por el Banco Mundial

Con respecto a todos los contratos que estén sujetos a examen previo por el Banco:

1. En los casos en que se emplee el sistema de la precalificación, el Prestatario debe, antes de llamar a la precalificación, presentar al Banco la versión preliminar de los documentos que hayan de utilizarse, inclusive el texto de la invitación a la precalificación, el cuestionario de la precalificación y la metodología de evaluación, junto con una descripción de los procedimientos de publicación que habrán de seguirse, y debe introducir esos procedimientos y documentos las modificaciones que el Banco razonablemente le solicite. El prestatario debe presentar al Banco una lista de los licitantes precalificados, además de una declaración sobre sus calificaciones y sobre las razones para la exclusión de cualquier postulante a la precalificación, a fin de que el Banco pueda formular sus observaciones antes de que el Prestatario comunique su decisión a los interesados, y el Prestatario debe incorporar en dichos documentos las adiciones, supresiones o modificaciones en esa lista como el Banco razonablemente solicite.
2. Antes de llamar a licitación el prestatario debe presentar al Banco, para que éste formule sus observaciones, las versiones preliminares de los documentos de licitación, incluidos el llamado a licitación, las instrucciones a los licitantes con los fundamentos sobre los cuales se evaluarán las ofertas y se adjudicarán los contratos, las condiciones del contrato, y las especificaciones técnicas de las obras civiles, el suministro de bienes o la instalación de equipos, etc., según

corresponda, junto con una descripción de los procedimientos de anuncio que se van a seguir para la licitación (en los casos en que no se use el sistema de la precalificación), y debe incorporar en tales documentos las modificaciones que el Banco razonablemente solicite. Para cualquier modificación posterior se requiere la aprobación del Banco antes de que sea remitida a los posibles licitantes.

3. Una vez recibidas y evaluadas las ofertas y antes de adoptar una decisión final sobre la adjudicación, el Prestatario debe presentar al Banco, con antelación suficiente para permitir su examen, un informe detallado (preparado por expertos aceptables al Banco, si así lo solicita) sobre la evaluación y comparación de las ofertas recibidas, junto con las recomendaciones para la adjudicación y cualquier otra información que el Banco razonablemente solicite. Si el Banco determina que la adjudicación propuesta no está de acuerdo con el Convenio de Préstamo y/o el Plan de Contrataciones, debe informar en forma expedita de ello al Prestatario e indicando las razones de dicha determinación. De otra manera, el Banco debe emitir “no objeción” a la recomendación de adjudicación. El Prestatario debe adjudicar el contrato sólo hasta después de haber recibido la “no objeción” del Banco.
4. Si el Prestatario requiere una prórroga de la validez de la oferta para completar el proceso de evaluación, obtener las aprobaciones y autorizaciones necesarias y adjudicar el contrato, debe solicitar la aprobación previa del Banco para la primera solicitud de prórroga si ésta es superior a ocho semanas, y para toda solicitud de prórroga ulterior, cualquiera fuese el período de ésta.

5. Si posterior a la publicación de los resultados, el Prestatario recibe inconformidades o quejas de parte de los licitantes, debe enviar al Banco para su información una copia dichas quejas o inconformidades y las respuestas a las inconformidades.
6. Si como resultado del análisis de las inconformidades el Prestatario modifica la recomendación de adjudicación del contrato, debe presentar al Banco para no objeción las razones de dicha decisión y el informe de evaluación modificado. El Prestatario debe volver a publicar la adjudicación del contrato siguiendo el formato descrito dentro de la normas del Banco.
7. Los plazos y condiciones de los contratos no diferirán sustancialmente de lo estipulado en los documentos de licitación o de precalificación de contratistas, cuando ésta se haya utilizado.
8. Se debe proporcionar al Banco un ejemplar auténtico del contrato tan pronto como éste se firme y antes de enviar al Banco la primera solicitud de desembolso de fondos de la cuenta del préstamo con respecto a dicho contrato.
9. Todos los informes de evaluación deben estar acompañados de un resumen de las Contrataciones presentado en un formulario suministrado por el Banco, con la descripción y monto del contrato, junto con el nombre y la dirección del licitante ganador y debe publicarse por el Banco en cuanto éste reciba la copia firmada del contrato.

2.3.9.2 Examen posterior al Banco Mundial

El Prestatario debe conservar toda la documentación de los contratos que no estén sujetos a examen previo, durante el periodo de ejecución del proyecto y hasta dos años posterior a la fecha de cierre del Convenio de Préstamo. Esta documentación está sujeta al examen del Banco o sus consultores y debe incluir y no estar limitada al contrato original debidamente firmado, el análisis de las propuestas respectivas, y la recomendación de adjudicación, el Prestatario debe presentar dicha documentación al Banco si éste así lo requiere. Si el Banco determina que los bienes, obras o servicio no fueron adquiridos de acuerdo a los procedimientos aprobados por el Banco o que el contrato no es consistente con dichos métodos, puede declarar la contratación viciada.

2.3.10. Auditorias realizadas por el Banco Mundial en Consultorías

El Banco debe examinar el proceso de selección que proponga el Prestatario para la contratación de consultores en el Plan de Adquisiciones del Convenio de Préstamo y de las Normas. El Plan de Adquisiciones debe comprender un período inicial de por lo menos 18 meses. El Prestatario debe actualizar el Plan de Adquisiciones anualmente o conforme sea necesario, incluyendo siempre los siguientes 18 meses del período de ejecución del proyecto. Cualquier modificación al Plan de Adquisiciones se entregará al Banco para su aprobación previa.

2.3.10.1 Examen previo por el Banco Mundial

Con respecto a todos los contratos que, de conformidad con el Convenio de Préstamo, se celebren con sujeción a examen previo por el Banco:

1. Antes de enviar el Pedido de Propuestas (PP), el Prestatario debe presentar al Banco, para que éste las examine y notifique su “no objeción”, el costo estimado y el PP propuesto (incluyendo la lista corta). El Prestatario introducirá en dicha lista y en los documentos las modificaciones que el Banco razonablemente solicite. Para cualquier modificación posterior se requerirá la “no objeción” del Banco antes de que PP sea remitido a los consultores incluidos en la lista corta.

2. Una vez que se hayan evaluado las propuestas técnicas, el Prestatario debe presentar al Banco, con antelación suficiente para permitir su examen, un informe de evaluación técnica (preparado, si el Banco así lo solicite, por expertos aceptables para el Banco) y un ejemplar de las propuestas, si el Banco lo solicite. Si el Banco determina que la evaluación técnica no está en concordancia con las disposiciones del PP, informará de ello prontamente al Prestatario e indicará las razones de su determinación. En caso contrario, el Banco notificará su “no objeción” al informe de evaluación técnica. El Prestatario solicitará también la “no objeción” del Banco si el informe de evaluación se recomienda el rechazo de todas las propuestas.

3. Después de recibir la “no objeción” del Banco a la evaluación técnica. Cuando el precio es un factor de evaluación en la selección del consultor el Prestatario debe proceder a la apertura de los sobres que contengan las propuestas financieras y luego a la evaluación financiera de conformidad con las disposiciones del PP. El Prestatario debe presentar al Banco, con antelación suficiente para determinar su examen, el informe final de evaluación junto con el nombre de la firma que propone como ganadora. El Prestatario notificará a la firma que haya recibido la calificación más alta en la evaluación final de su intención de adjudicar el contrato a la firma y la invitará a negociar.

4. Si el Prestatario recibe una queja de los consultores, enviará al Banco para su información las notas de la quejas y de su respuesta.
5. Si como resultado del análisis de una queja, el Prestatario cambia su recomendación de adjudicación, el Prestatario enviará al Banco para su no objeción las razones por las cuales se toma la decisión y un informe de evaluación revisado. El Prestatario hará nuevamente una publicación de la adjudicación, de conformidad con lo dispuesto en las Normas del Banco.
6. Después de concluidas las negociaciones, el Prestatario entregará al Banco, con suficiente antelación para su examen, una copia rubricada del contrato negociado. Si el contrato negociado tiene como resultado la sustitución de personal clave o cualquier cambio en los TDR y del contrato originalmente propuesto, el Prestatario debe resaltar los cambios y proporcionar una explicación de por qué los mismos son apropiados y necesarios.
7. Si el Banco determina que el informe de evaluación definitivo, la recomendación de adjudicación, y/o el contrato negociado no están en concordancia con las disposiciones del PP, informará de ello prontamente al Prestatario e indicará las razones de su determinación. En caso contrario, el Banco notificará su “no objeción” a la adjudicación del contrato. El Prestatario no notificará la adjudicación del contrato hasta en tanto reciba la “no objeción” del Banco.
8. Una vez que el contrato ha sido firmado, el Prestatario entregará al Banco una copia del contrato definitivo antes de someter la primera solicitud de desembolso para el contrato.

9. La información sobre la descripción y el monto del contrato, junto con el nombre y la dirección de la firma, estará sujeta a las disposiciones de información pública del Banco tan pronto como reciba del Prestatario una copia firmada del contrato.

2.3.10.2 Examen posterior por el Banco Mundial

El prestatario guardará toda la documentación con respecto a cada contrato que no está sujeto al examen previo, durante la ejecución del proyecto y hasta después de dos años de la fecha del cierre del Convenio de Préstamo. Esta documentación incluye, pero no está circunscrita, al contrato firmado original, al análisis de las propuestas respectivas, y recomendaciones de adjudicación, para examen del Banco o de sus consultores, excepto que para contratos adjudicados sobre la base de selección de una sola fuente, se debe incluir el registro de justificación, las calificaciones y experiencias de los consultores, y el contrato original firmado. El Prestatario debe entregar esa documentación a pedido del Banco. Si el Banco determina que el contrato no fue adjudicado de conformidad con los procedimientos acordados, como se disponen en el Convenio de Préstamo y se presentaron en el Plan de Adquisiciones aprobado por el Banco o que el contrato mismo no es consistente con tales procedimientos, informará prontamente al Prestatario de que la contratación esta viciada.

2.3.11. Comisiones de Licitaciones

Las Comisiones de Licitación deben ser permanentes, pudiendo establecerse de acuerdo con la complejidad de las obras, la adquisición de bienes y la contratación de servicios, la cual estará integrada por un número impar de miembros de calificada competencia profesional y reconocida honestidad que será designada por la máxima autoridad del ente contratante,

preferentemente entre sus funcionarios, debiendo estar representadas en las Comisiones las áreas jurídicas, técnicas y económico financiera.

Las Comisiones de Licitación tienen, entre otros, los siguientes deberes y atribuciones:

1. Recibir, abrir y analizar o hacer que se analicen todos los documentos relativos a la preclasificación y a las ofertas recibidas.
2. Determinar la oferta u ofertas más convenientes a los intereses del ente contratante y emitir la recomendación consiguiente.
3. Verificar la inscripción del participante en el Sistema Nacional de Registros de Contratistas.
4. Solicitar a la máxima autoridad administrativa del ente la designación del sustituto, cuando se produzca la falta absoluta de algún miembro principal de la Comisión.
5. Convocar al suplente en caso de falta accidental o temporal.
6. Conocer la evaluación sobre la actuación del contratista en la ejecución del contrato a los fines de emitir opinión que podrá ser considerada por el ente contratante.
7. Rechazar las ofertas recibidas si no cumplen con las condiciones propuestas.

2.3.12. *Termino de Referencia (TDR)*

El Banco Mundial responsabiliza al prestatario para la preparación de los TDR que se utilizan para los trabajos que se ha de realizar. Los TDR deben ser preparados por una persona o varias personas o por una firma

especializada en la materia a que se refiere el trabajo. El alcance de los servicios descritos en los TDR debe ajustarse al presupuesto de que dispone. En esos TDR se deben definir claramente los objetivos, las metas y la extensión del trabajo encomendado y suministrarse información básica (incluso una lista de los estudios y datos básicos pertinentes que ya existan) con objeto de facilitar a los consultores la preparación de sus propuestas. Si uno de los objetivos es la capacitación o la transferencia de conocimientos, es preciso describirlo específicamente y dar detalles sobre el número de funcionarios que recibirán capacitación y otros datos similares, a fin de permitir a los consultores estimar los recursos que se necesitarán. En los TDR se deben enumerar los servicios y los estudios necesarios para llevar a cabo el trabajo y los resultados previstos (por ejemplo, informe, datos, mapas, levantamientos). Sin embargo, los TDR no deben ser demasiados detallados ni inflexibles, a fin de que los consultores que compitan puedan proponer su propia metodología y el personal asignado. En los TDR se deben definir claramente las responsabilidades respectivas del Prestatario y los consultores.

2.3.13. Lista Corta de Consultores

El Prestatario es responsable de preparar la lista corta. El Prestatario debe considerar en primer lugar a aquellas firmas que expresen interés y que tengan las calificaciones apropiadas. Las listas cortas deben incluir seis firmas con una amplia representación geográfica; no más de dos podrán pertenecer al mismo país y por lo menos una debe ser de un país en desarrollo, a menos que no se haya podido establecer la existencia de firmas calificadas en países en desarrollo. El Banco podría aceptar listas cortas que incluyan un menor número de firmas, en condiciones especiales, por ejemplo, cuando sólo unas cuantas firmas calificadas hayan expresados

competencia. A los efectos de establecer la lista corta, la nacionalidad de la firma debe ser la del país en que se encuentre registrada o haya sido sustituida y en caso de asociaciones en participación, debe ser la nacionalidad de la firma que se designe como representante de la Asociación en Participación. El Banco puede acordar con el Prestatario ampliar o reducir la lista corta; sin embargo, una vez que el Banco ha emitido la “no objeción” a la lista corta, el Prestatario no podrá agregar ni suprimir nombres sin la anuencia del Banco. El Prestatario debe proporcionar la lista corta definitiva a las firmas que hayan expresado interés, así como a cualquier otra firma que así lo solicite.

La lista corta podrá estar compuesta enteramente de consultores nacionales, si el trabajo por realizar está por debajo del techo establecido en el Plan de Adquisiciones aprobado por el Banco, si se dispone de un número suficiente de firmas calificadas (por lo menos tres) para constituir una lista corta, a costos competitivos y si es evidente que no se justifica una competencia que incluya a consultores o éstos no expresaron interés.

2.3.14. Evaluación de las propuestas (Firmas Consultoras)

La evaluación de las propuestas se debe llevar a cabo en dos etapas; primero la calidad y a continuación el costo. Los encargados de evaluar las propuestas técnicas no deben tener acceso a las propuestas financieras hasta que el proceso de evaluación técnica haya concluido, incluyendo cualquier examen por parte del Banco y la no objeción correspondiente haya sido emitida. Se deben abrir las propuestas financieras cuando el proceso haya concluido. La evaluación se debe llevar a cabo de plena conformidad con las disposiciones del pedido de propuestas.

Evaluación de la calidad

El Prestatario debe evaluar cada propuesta técnica (utilizando un comité de evaluación integrado por tres o más especialistas en el sector) teniendo en cuenta varios criterios: a) la experiencia del Consultor en relación con la tarea asignada, b) la calidad de la metodología propuesta, c) las calificaciones profesionales del personal clave propuesto, d) la transferencia de conocimientos, si así se establece en los TDR, y e) la medida en que se incluya a nacionales en el personal clave que desempeñará el trabajo. Se calificará cada criterio conforme a una escala de 1 a 100 y luego se ponderará cada calificación, lo que dará un puntaje. Las siguientes ponderaciones son indicativas y pueden ajustarse para ciertas circunstancias específicas y deben estar dentro de los rangos indicados más adelante, o los ajustes que el Banco acuerde con el Prestatario. Las ponderaciones propuestas se darán a conocer en el pedido de las propuestas.

Experiencia específica del Consultor	0 a 10 puntos
Metodología	20 a 50 puntos
Personal Clave	30 a 60 puntos
Transferencia de conocimientos	0 a 10 puntos
Participación de nacionales	0 a 10 puntos
Total:	100 puntos

Normalmente el Prestatario dividirá estos criterios en subcriterios. Por ejemplo, en el caso del criterio de la metodología, los subcriterios podrían ser innovación y nivel de detalle. Sin embargo, se utilizará el número mínimo de subcriterios que sean indispensables. El Banco recomienda no utilizar listas excesivamente detalladas de subcriterios que puedan hacer de la evaluación un procedimiento mecánico en vez de una evaluación profesional de las

propuestas. Se puede asignar una ponderación relativamente pequeña a la experiencia pues este criterio ya se ha tenido en cuenta al incluir al Consultor en la lista corta. Se asignará una ponderación mayor al criterio de metodología cuando se trate de servicios más complejos (por ejemplo, estudios multidisciplinarios de factibilidad o de gestión).

Evaluación del costo

Una vez finalizada la evaluación de la calidad y que el Banco haya expresado su no objeción, el Prestatario debe notificar el puntaje técnico a los consultores que hayan presentado propuestas y debe notificar también a los consultores cuyas propuestas no obtuvieron la calificación mínima necesaria o que no se ajustaron al pedido de la propuestas o a los términos de referencias, con la indicación de que sus propuestas financieras les serán devueltos sin abrir después de concluido el proceso de selección. El Prestatario debe notificar simultáneamente a los consultores que hayan obtenido la calificaciones mínimas necesarias e indicar la fecha y hora que se hayan fijado para abrir las propuestas financieras. La fecha de apertura debe establecerse con el tiempo suficiente que permita a los consultores hacer arreglos necesarios para asistir a la apertura de propuestas. Las propuestas financieras deben ser abiertas en público en presencia de los representantes de los consultores que decidan asistir. Cuando se abran las propuestas financieras, se deben leer en voz alta el nombre de la firma de consultores, el puntaje de calidad obtenido y el precio propuesto. El Prestatario debe preparar las actas de la apertura pública y debe enviar al Banco una copia de este registro así como a todos los consultores que presentaron propuestas.

El Prestatario debe examinar enseguida las propuestas financieras. Si hay errores aritméticos, éstos deben corregirse. Con el fin de comparar las propuestas, los costos deben convertirse a una sola moneda escogida por el Prestatario según lo indicado en el pedido de las propuestas.

Para propósito de evaluación, el “costo” se debe excluir los impuestos nacionales indirectos que sean identificables y que apliquen al contrato y los impuestos aplicables a las remuneraciones de los consultores no residentes en el país del Prestatario que se deben pagar al mismo. El costo debe incluir la remuneración total del consultor y otros gastos, tales como viajes, traducciones, impresión de informes y gastos de apoyo secretarial. Se puede asignar un puntaje financiero de 100 a la propuesta de costo más baja y otorgar a las demás propuestas puntajes financieros inversamente proporcionales a sus respectivos precios. Como alternativa, se puede asignar calificaciones directamente proporcionales al costo. En el pedido de las propuestas se deben detallar la metodología que se utiliza.

Evaluación combinada de la calidad y el costo

El puntaje total se debe obtener sumando los puntajes ponderados relativos a la calidad y el costo. El factor de ponderación del “costo” se debe elegir teniendo en cuenta la complejidad de los servicios y la importancia relativa con respecto a la calidad.

Rechazo de todas las propuestas y nueva invitación

El rechazo por el Prestatario de la totalidad de las propuestas sólo se debe considerar justificando si todas ellas son improcedentes y ninguna responde a los requerimientos, ya sea porque presentan deficiencias importantes en lo que respecta al cumplimiento de los TDR, o porque su costo es considerablemente superior a la estimada inicial. En este último caso y en consulta con el Banco, se debe investigar la factibilidad de aumentar el presupuesto o de reducir el alcance de los servicios de la firma.

2.3.15. Evaluación de las ofertas (Contratistas)

La evaluación de las ofertas tiene por objeto determinar el costo de cada una de ellas para el Prestatario de manera que permita compararlas sobre la base del costo evaluado de cada una. Si no ha habido precalificación de licitantes, el Prestatario debe determinar si el licitante cuya oferta ha sido considerada como la oferta evaluada más baja cuenta con la capacidad y los recursos financieros necesarios para ejecutar satisfactoriamente el contrato en la forma indicada en la oferta. Los criterios que se han de aplicar deben especificarse en los documentos de licitación y si el licitante no reúne las condiciones necesarias su oferta debe ser rechazada. En tal caso, el Prestatario debe hacer una determinación similar en cuanto al licitante cuya oferta haya sido evaluada como la segunda más baja.

Rechazo de todas las ofertas

En los documentos de licitación normalmente se estipula que el Prestatario podrá rechazar todas las ofertas. El rechazo de todas las ofertas se justifica cuando no hay competencia efectiva, o cuando las ofertas no responden esencialmente a lo solicitado, o los precios de las ofertas son sustancialmente más elevados que los presupuestos disponibles. Sin embargo, la falta de competencia no se debe determinar exclusivamente sobre la base del número de licitantes. Aún cuando solamente una oferta es entregada, el proceso podrá ser considerado válido, si la licitación fue apropiadamente notificada y los precios son razonables en comparación con los valores de mercado. Con autorización previa del Banco, los Prestatarios pueden rechazar todas las ofertas. Si todas las ofertas son rechazadas, el Prestatario debe examinar las causas que motivaron el rechazo y considerar la posibilidad de modificar las condiciones del contrato, los planos y

especificaciones, el alcance del contrato o efectuar una combinación de estos cambios, antes de llamar a una nueva licitación.

Si el rechazo de todas las ofertas ha sido motivado por falta de competencia, el Prestatario debe considerar una mayor publicidad. Si el rechazo se ha debido a que la mayoría de las ofertas, o todas ellas, no respondían a los requisitos, se puede invitar a las firmas inicialmente a las empresas que hubieren presentado ofertas la primera vez.

No se deben rechazarse todas las ofertas y llamarse a nueva licitación sobre la base de las mismas especificaciones con la sola finalidad de obtener precios más bajos.

CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se describen las organizaciones que intervinieron en la realización del trabajo, especificando su aspecto organizacional y estructural.

3.1. Banco Mundial

Fundado en 1944, el Grupo del Banco Mundial es uno de los principales proveedores de asistencia para el desarrollo en todo el mundo. El Banco, que en el ejercicio de 2001 otorgó préstamos por valor de US\$17.300 millones a los países que recurrieron a sus servicios, actualmente lleva a cabo actividades en más de 100 economías en desarrollo, y aporta una combinación de financiamiento e ideas para mejorar el nivel de vida de la población y eliminar las peores formas de pobreza. En cada uno de esos países, el Banco colabora con organismos estatales, organizaciones no gubernamentales y el sector privado para elaborar estrategias de asistencia. Sus oficinas, diseminadas por todo el mundo, llevan adelante el programa del Banco para el país pertinente, actúan de enlace con el gobierno y la sociedad civil, y trabajan en pos de una mejor comprensión de los problemas del desarrollo.

El Banco Mundial es propiedad de más de 180 países miembros cuyos puntos de vista e intereses están representados por una Junta de Gobernadores y un Directorio Ejecutivo con sede en la ciudad de Washington. Los países miembros son accionistas que tienen facultad de decisión final dentro del Banco Mundial.

El Banco Mundial utiliza sus recursos financieros, su personal - altamente capacitado- y su amplia base de conocimientos para guiar a cada

país en desarrollo hacia una vía de crecimiento estable, sostenible y equitativo. Su objetivo principal es ayudar a la población más desfavorecida y los países más pobres. En la relación con todos sus clientes, el Banco subraya la necesidad de:

- Invertir en capital humano, especialmente por medio de servicios básicos de salud y **educación**
- Prestar particular atención al **desarrollo social**, la inclusión, la **buena gestión de los asuntos públicos** y el fortalecimiento de las instituciones, elementos esenciales para la **reducción de la pobreza**
- Afianzar la capacidad de los gobiernos para **prestar servicios** de buena calidad, en forma eficiente y transparente
- Proteger el medio ambiente
- Prestar apoyo al **sector privado** y alentar su desarrollo
- Promover **reformas** orientadas a la creación de un entorno macroeconómico estable, favorable a las inversiones y la planificación a largo plazo.

Con préstamos, asesoramiento sobre políticas y asistencia técnica, el Banco Mundial apoya una amplia variedad de programas encaminados a reducir la pobreza y mejorar el nivel de vida en el mundo en desarrollo.

La lucha mundial contra la pobreza tiene por objeto lograr que las personas de todo el mundo tengan la oportunidad de alcanzar una vida mejor para ellas y para sus hijos. En la última generación se ha progresado más en la lucha contra la pobreza y en la elevación de los niveles de vida que en ningún otro período de la historia. En los países en desarrollo:

- La esperanza de vida ha pasado de 55 a 65 años
- El número de adultos alfabetizados se ha duplicado

- El número de niños que asisten a la escuela primaria ha aumentado de 411 millones a 681 millones
- La mortalidad infantil se ha reducido en un 50%

A pesar de estos logros, el desarrollo tropieza todavía con enormes obstáculos. De los 4.700 millones de personas que viven en los 100 países que recurren a los servicios del Banco Mundial:

- 3.000 millones viven con menos de US\$2 al día, y 1.200 millones con menos de US\$1 diario
- Casi 3 millones de niños mueren anualmente como consecuencia de enfermedades prevenibles mediante vacunación
- 113 millones de niños no asisten a la escuela
- 1.500 millones no tienen agua potable para beber

Las estrategias eficaces de reducción de la pobreza y los préstamos orientados a combatirla son fundamentales para alcanzar los objetivos del Banco. Los programas del Banco dan prioridad al desarrollo social y humano sostenible y a una sólida gestión económica, y dedican cada vez mayor atención a la integración, el buen gobierno y el fortalecimiento institucional.

El Banco también está ayudando a los países a reforzar y consolidar las condiciones fundamentales que necesitan para atraer y retener la inversión privada. Con apoyo del Banco -en forma de créditos y de asesoramiento-, los gobiernos están reformando sus economías y fortaleciendo los sistemas bancarios. Están invirtiendo en recursos humanos, infraestructura y protección del medio ambiente y, de esa manera, hacen más interesante y productiva la inversión privada.

3.1.1. Visión del Banco

“Nuestro sueño un mundo sin pobreza”

Combatir la pobreza con entusiasmo y profesionalismo para obtener resultados duraderos.

Ayudar a la gente a ayudarse a sí misma y al medio ambiente que la rodea, suministrando recursos, compartiendo conocimientos, creando capacidad y forjando asociaciones en los sectores públicos y privado.

Ser una institución excelente, capaz de atraer, entusiasmar y cultivar a un personal diverso y dedicado, con aptitudes excepcionales, que sepa escuchar y aprender.

3.1.2. Principios

Ser una institución centrada en los clientes, que trabaja en colaboración, responsable de obtener resultados de calidad, dedicada a la integridad financiera y a la eficacia en función de los costos, inspirada e innovadora.

3.1.3. Valores

Promovemos la honestidad personal; la integridad; el compromiso; la consagración al trabajo en equipo, con espíritu abierto y confianza; la participación de otros y el respeto por las diferencias; la asunción de riesgos y la responsabilidad, y la satisfacción de disfrutar del trabajo y la familia.

3.2. El Banco Mundial en Venezuela

Venezuela se afilió al Banco Mundial en 1946 y recibió su primer préstamo en 1961. Entre 1961 y 1974, el Banco desembolsó 342 millones de dólares en préstamos Venezuela. En 1974, después del alza de los precios del petróleo, el promedio de ingreso de Venezuela aumentó a 1.920 dólares y Venezuela no necesitó más préstamos del Banco Mundial. De hecho, el Gobierno de Venezuela otorgó préstamos al Banco Mundial mediante la compra de bonos por más de 500 millones de dólares.

Debido a la caída de los precios del petróleo y después de varios años de aplicar políticas económicas inadecuadas, el promedio de ingreso en Venezuela descendió y en 1986 el Directorio Ejecutivo del Banco Mundial renovó la elegibilidad de Venezuela para solicitar préstamos. Entre 1986 y 1988, funcionarios del Banco visitaron Caracas para hacer un diagnóstico de los problemas económicos y sectoriales y discutir sus recomendaciones con el Gobierno.

3.2.1. Proyecto de Mejoramiento de Barrios de Caracas (CAMEBA)

De US\$60,7 millones trabaja con FUNDACOMUN, un organismo gubernamental descentralizado, y busca mejorar la calidad de vida de los habitantes de un número seleccionado de barrios pobres en el área metropolitana de Caracas. La fuerte migración desde las áreas rurales hacia las urbanas durante los últimos 50 años ha impulsado el crecimiento de asentamientos informales que carecen de muchos servicios básicos. Sin derechos de paso, los vehículos no pueden llegar a muchas de estas áreas, lo que hace imposible ofrecer servicios adecuados de recolección de desechos sólidos, protección policial, combate de incendios y rescate, entre otros.

Si bien el acceso a agua es universal, este servicio es informal y precario. La cobertura de la disposición de aguas negras es elevada, pero improvisada, y una gran cantidad de residentes de estos barrios vive sobre terrenos inestables e incluso en escarpadas laderas. Este proyecto, que se puso en marcha en 1999, involucra directamente a casi el 15% de los residentes de los barrios pobres de Petare Norte y La Vega en proyectos de obras públicas que buscan resolver estos problemas. Hasta ahora, el proyecto ha permitido restaurar derechos de paso como escaleras públicas y pasos peatonales y construir colectores de alcantarillado, muros de contención para evitar derrumbes y centros sociales.

3.3. Fundación para el Desarrollo de la Comunidad y Desarrollo Social (FUNDACOMUN)

El 15 de Febrero de 1961 se celebró en Venezuela la Segunda Convención Municipalista y en ella se acordó solicitar al Ejecutivo Nacional la creación de un Organismo que se encarga de contribuir al financiamiento de Proyectos concretos de Desarrollo de la Comunidad Asistencia Social y Fomento Municipal elaborados en escala local o regional.

En este sentido, mediante Decreto Presidencial N° 688 de fecha 30 de Enero de 1962, se ordena crear un organismo bajo la forma de "Fundación" para los objetivos referidos anteriormente, adscrita al Ministerio de Relaciones Interiores. La Fundación para el Desarrollo de la Comunidad y Fomento Municipal quedó legal y definitivamente constituida el día 20 de marzo de 1962, mediante la Protocolización de su acta constitutiva y estatutos.

De este modo la Fundación para el Desarrollo de la Comunidad y Fomento Municipal (FUNDACOMUN) se define como un organismo de carácter público pero de derecho privado ya que es una institución civil

creada por el Gobierno Nacional y está enmarcada dentro de la Estructura Organizativa del Estado como ente descentralizado de la Administración Pública. En la actualidad la Fundación esta adscripta al Ministerio de Participación Popular y Desarrollo Social.

3.3.1. Visión y misión

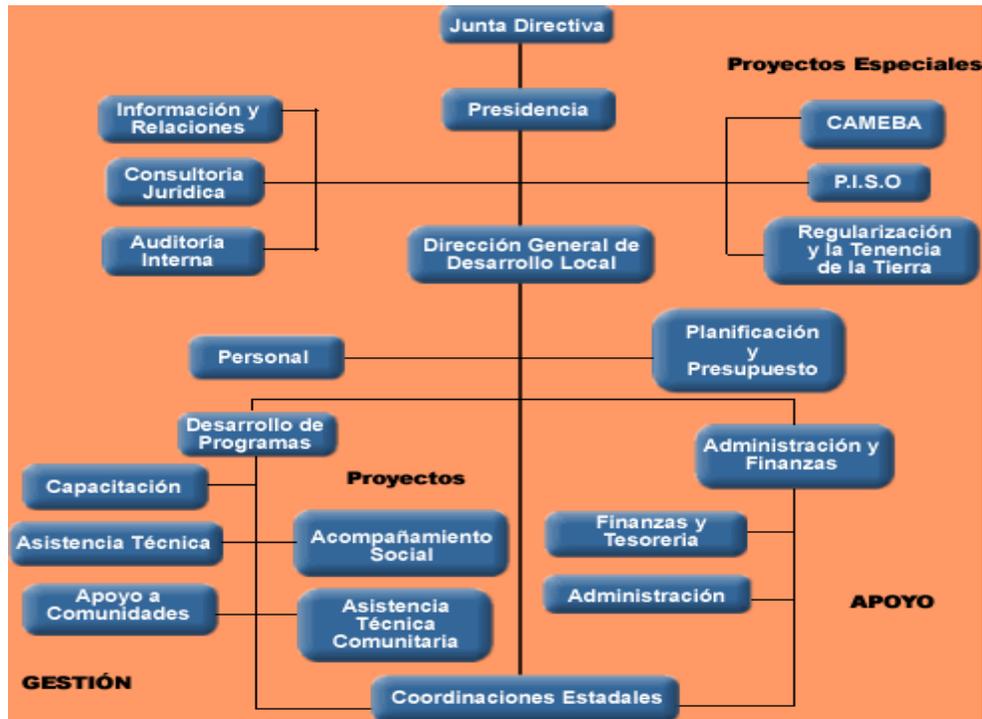
La visión de FUNDACOMUN esta orientada a “Ser reconocida como una organización líder en el apoyo y promoción del desarrollo local: Gobierno Municipal, Territorio y Población”. Se entiende como desarrollo local en términos de cambio social posible y sustentable referido tanto a políticas como gestiones realizables y evaluables a través de indicadores de amplia aceptación técnica y social, nacional e internacional, independientemente de circunstancias, para garantizar la trascendencia de esta visión básica en el tiempo.

La misión de FUNDACOMUN es: “Elevar la capacidad de gestión de los gobiernos locales y de las comunidades, para que actúen como dinamizadores del desarrollo local, a fin de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía”. Esta misión se encuentra asociada a directrices tales como concientización, organización ciudadana, visión responsable, inversión solidaria, capacitación comunitaria, entre otras, y todos aquellos posibles asociados a la promoción del Desarrollo local.

3.3.2. Estructura Organizativa de FUNDACOMUN

La Estructura Organizativa de FUNDACOMUN es de tipo funcional clásica.

Figura N° 1. Organigrama FUNDACOMUN



3.3.3. Unidad de Manejo del Proyecto (UMP)

Para garantizar la adecuada ejecución del Proyecto FUNDACOMUN y el Banco Mundial crearon la Unidad de Manejo del Proyecto que es una unidad especializada de consulta, asesoría, coordinación y ejecución administrativa y técnica, adscrita directamente a la Presidencia de FUNDACOMUN y bajo su tutela jerárquica.

La unidad está conformada por el siguiente personal clave: a) un gerente general, b) un coordinador de la unidad de procura, c) un coordinador de la unidad de administración de contratos y costos, d) un gerente en administración y finanzas, e) un gerente técnico, f) un gerente a

cargo de las actividades del Proyecto la Vega, g) un gerente a cargo de las actividades del Proyecto en Petare Norte, h) un coordinador a cargo del Proyecto Especial de Quebrada Tacagua (Vargas) y un coordinador a cargo de la unidad de acompañamiento social y reasentamiento.

La misión de esta unidad es:

“Garantizar el eficiente desarrollo de la ejecución del proyecto Mejoramiento Urbano en Barrios de Caracas” específicamente en los Municipios Sucre (Estado Miranda) y Libertador (Distrito Federal) en concordancia con los lineamientos acordados con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial) coordinando acciones con otros organismos e instituciones nacionales. Cumplir a cabalidad con parámetros de calidad, oportunidad y costo, tomando siempre en consideración el factor social como base para la sustentabilidad y sostenibilidad del proyecto, al fomentar la participación y gestión de la comunidad organizada”.

En este sentido, la visión de la UMP es:

“Unidad ejecutora de un proyecto social, cuya gestión se caracteriza por ser novedosa y transparente, dentro de un marco de óptima calidad. Demuestra a los organismos financieros Nacionales e Internacionales, capacidad para desarrollar proyectos participativos de habilitación urbana en zonas de desarrollo no controlado; y representa un modelo para la gerencia de programas similares”.

El objetivo general de la Unidad de Manejo del Proyecto es garantizar la programación, coordinación, ejecución y supervisión de todas las actividades de Promueba Caracas - Cameba. La labor de esta Unidad contempla:

- Diseñar y presentar las normas y proyectos para el desarrollo de las actividades asociadas al proyecto.

- Establecer las directrices de los convenios y normas de operación acordadas con los entes participantes en el Proyecto.
- Supervisar y ajustar las actividades derivadas de la coordinación con organismos nacionales e internacionales involucrados con las actividades derivadas de las funciones asignadas a FUNDACOMUN en dicho Proyecto.
- Diseñar y desarrollar metodologías y sistemas para lograr la racionalización, efectividad y eficiencia de los procesos de inversión y manejo del Proyecto.
- Garantizar la congruencia e interrelación de los productos de la Unidad.

Las principales funciones que tiene la UMP para garantizar el cumplimiento de su Misión, son las siguientes:

- Actuar como unidad de programación, coordinación, ejecución y supervisión en lo concerniente a las actividades que correspondan al Promueba Caracas - Cameba, en los términos y condiciones fijados por la Presidencia de FUNDACOMUN conforme a las directrices establecidas en los convenios y normas de operación acordadas con los entes participantes en dicho Proyecto.
- Diseñar y presentar a la Presidencia, y por este órgano a la Junta Directiva, cuando corresponda, las normas y proyectos que se requieran para el desarrollo de las actividades previstas en el marco del Promueba Caracas - Cameba.
- Mantener comunicación permanente con los organismos nacionales e internacionales involucrados en el diseño y ejecución del Promueba Caracas - Cameba, a los fines de coordinación, seguimiento, revisión y ajustes de las actividades de las funciones asignadas a FUNDACOMUN en dicho Proyecto.

- Desarrollar metodologías y sistemas que sustenten la racionalización, efectividad y eficiencia de los procesos de inversión y manejo del Promueba Caracas- Cameba.
- Actuar como unidad de apoyo especializado en lo técnico y financiero de FUNDACOMUN en los procesos interinstitucionales, licitación y contratación de servicios relacionados con el Proyecto.

3.3.4. Estructura Organizativa de la Unidad de Manejo del Proyecto (UMP)

La Estructura Organizativa del Proyecto CAMEBA es del tipo funcional clásica.

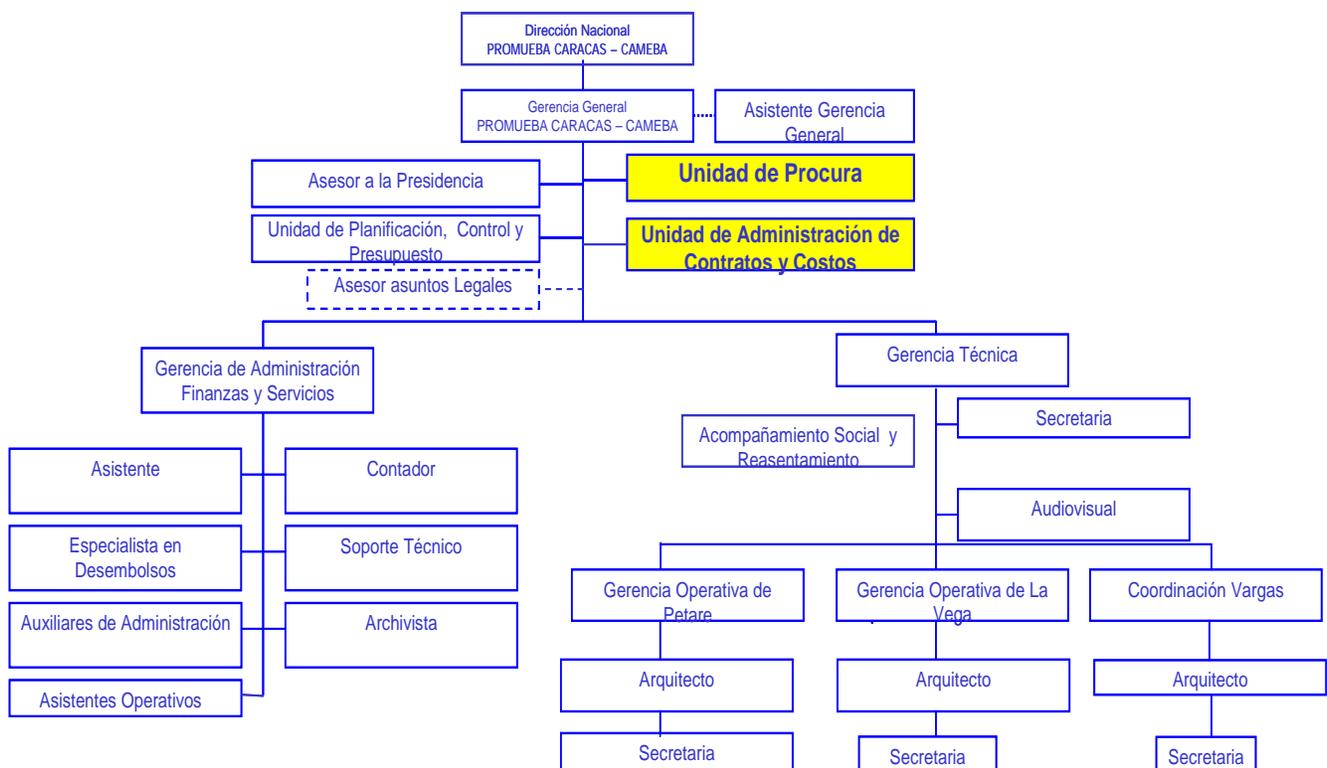


Figura 2. Organigrama UMP

CAPITULO IV DESARROLLO DEL PROYECTO

El desarrollo del trabajo se realiza de una forma vertical cumpliendo con cada objetivo específico planteado, tanto positiva o negativamente; para dar respuesta al objetivo general del trabajo.

4.1. Análisis de los Métodos de selección de contratistas según el Banco Mundial

Los procesos modulares en la contratación de contratistas en el Proyecto Cameba son:

1. Licitación Pública Nacional (LPN)
2. Comparación de Precios (CP)
3. Adjudicación Directa (AD)

Desde el año 2001 hasta finales del año 2005 se han realizados 104 procesos de contratación de contratistas en la cual nunca se ha usado la Licitación Pública Internacional debido principalmente a los precios de las obras las cuales no han alcanzado los montos requeridos según el convenio para realizar dicho proceso de contratación.

4.1.1. Licitación Pública Nacional (LPN)

Montos para realizar este tipo de proceso según Convenio de Préstamo: Desde US\$ 350.000 a 4.000.000. Revisión previa de toda la documentación de los primeros seis contratos y/o hasta un monto acumulado igual a US\$ 11,7 millones. Este proceso de licitación se utiliza hasta alcanzar un monto total acumulado del préstamo de US\$ 26,0 millones.

Desde el año 2001 hasta finales del año 2005 en el Proyecto Cameba se han realizados 36 procesos de selección por este método. Desglosados de la siguiente manera:

Tabla N° 1. LPN Proyecto Cameba

Año	Ubicación	N°
2001	UPF-04 Petare Norte	8
	UPF-10 La Vega	1
	UPF-06 Vargas	1
	Sub. Total	10
2002	UPF-04 Petare Norte	3
	UPF-10 La Vega	0
	UPF-06 Vargas	3
	Sub. Total	6
2003	UPF-04 Petare Norte	2
	UPF-10 La Vega	10
	UPF-06 Vargas	0
	Sub. Total	12
2004	UPF-04 Petare Norte	5
	UPF-10 La Vega	0
	UPF-06 Vargas	1
	Sub. Total	6
2005	UPF-04 Petare Norte	1
	UPF-10 La Vega	1
	UPF-06 Vargas	0
	Sub. Total	2
	Total General	36

El estado actual de estos procesos es el siguiente:

Tabla N° 2. Estado Actual LPN Proyecto Cameba

Año	Total LPN	Estado	N°
2001	10	En Contratación	0
		Ejecutándose	1
		Cerrado	6
		Rescindido	3
2002	6	En Contratación	0

		Ejecutándose	0
		Cerrado	6
		Rescindido	0
2003	12	En Contratación	0
		Ejecutándose	1
		Cerrado	4
		Rescindido	7
2004	6	En Contratación	0
		Ejecutándose	2
		Cerrado	4
		Rescindido	0
2005	2	En Contratación	0
		Ejecutándose	2
		Cerrado	0
		Rescindido	0

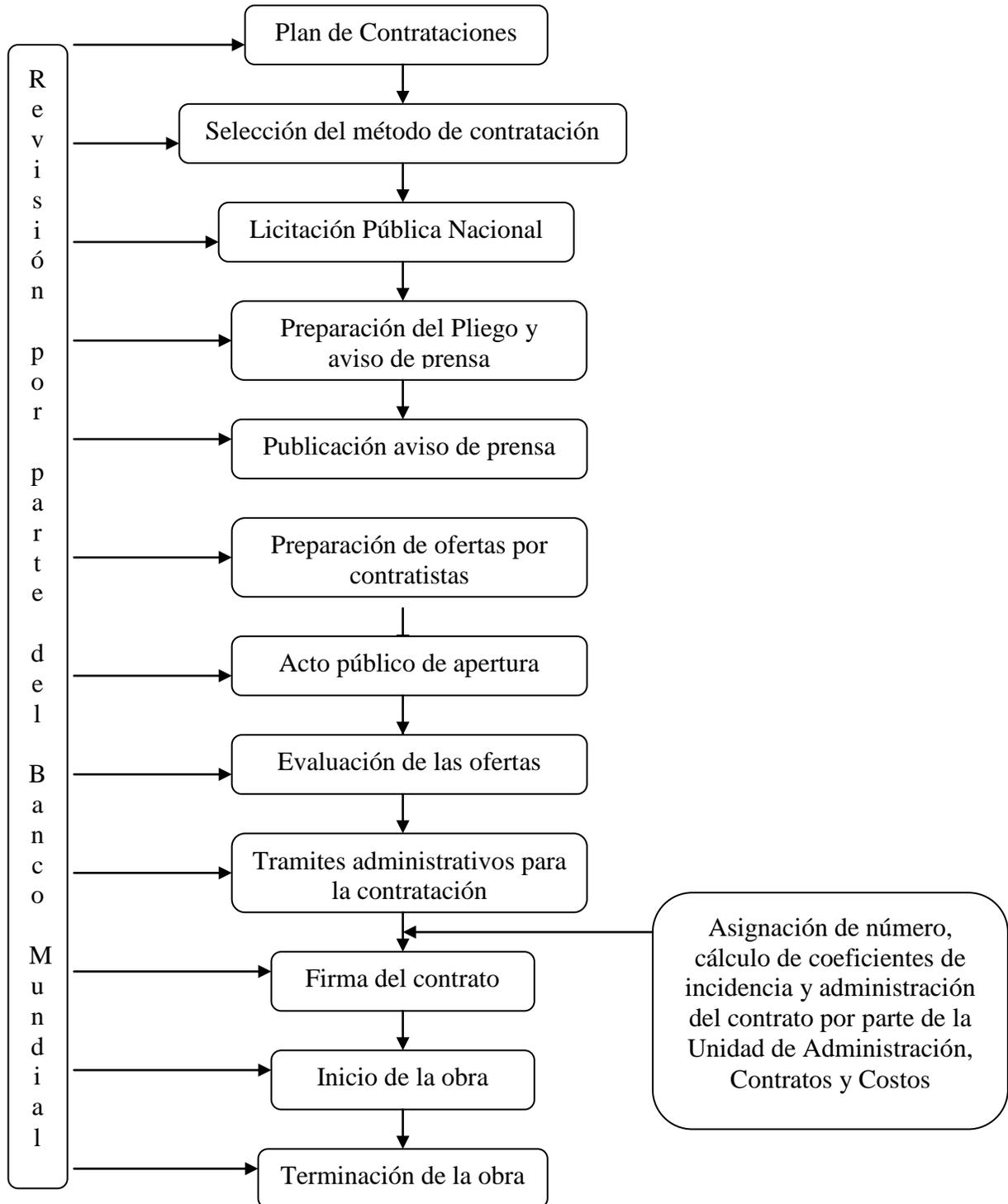
Tabla N° 3. Estadísticas de las LPN
Proyecto Cameba

Estado	N°	%
En Contratación	0	0,0
Ejecutándose	6	16,7
Cerrado	20	55,6
Rescindido	10	27,8
Total	36	100

Se puede observar con las tablas anteriores que de cada 10 contratos suscritos en el Proyecto Cameba aproximadamente 3 son rescindidos o están en proceso de rescisión, utilizando Licitación Pública Nacional.

4.1.1.2. Proceso de la Licitación Pública Nacional (LPN)

Figura N° 3. Flujoograma del proceso de selección por LPN



Unidades que intervienen en el proceso:

Las unidades que intervienen en la aplicación de esta metodología son:

1. Unidad de Procura (UP) “Responsable del proceso”
2. Unidad de Planificación, Control y Presupuesto (UPCP).
3. Unidad de Administración Contratos y Costos (UACC).
4. Comité Evaluador (CE). “Responsable del proceso”
5. Consultoría Jurídica (CJ).
6. Presidencia.
7. Dirección de Planificación y Control de FUNDACOMUN.

Procedimientos:

1. Con el plan de contratación elaborado y aprobado por parte del Banco Mundial y pre-imputado por la UPCP, la UP realiza un cronograma de los diferentes procesos de contratación que se realizarán en el año.
2. De acuerdo con el cronograma de contratación la UP elabora y recauda los documentos del pliego de licitación (instructivo para los licitantes, modelo del contrato, especificaciones técnicas (entregadas por la GT) y los procedimientos de anuncio para la licitación).
3. Luego, la UP envía toda la documentación a la Presidencia de FUNDACOMUN para la aprobación y solicita por escrito la autorización para iniciar el proceso de selección, indicando:
 - Nombre de la obra.
 - Infraestructura física de que se trate (tal como se identifica en el presupuesto o contrato).
 - Costo estimado.
 - Tiempo de ejecución.

- Proyecto al cual se carga el compromiso (imputación presupuestaria).
 - Tipo de licitación (Licitación Pública Nacional).
4. Luego, la UP envía la documentación al Banco para la “no objeción” (si el proceso requiere revisión previa).

 5. Posteriormente, la UP coordina y prepara la publicación del aviso de licitación de amplia circulación nacional, para hacer llamado a manifestación de voluntad para la Licitación Pública Nacional, en donde se especifique el objeto de la misma, las condiciones generales para la elegibilidad y calificación de las empresas concursantes e información sobre otros requisitos para participar: fecha, hora y lugar para manifestar su interés de participar y solicitar el pliego para licitar, período de recepción de las ofertas, lugar, fecha y hora de apertura de las mismas y fianza requeridas.

El pliego debe contener la siguiente información:

- Los documentos del proyecto objeto de la licitación.
- Los requisitos y documentos exigidos a las empresas para participar, los cuales conforman la oferta, así como la forma de su presentación.
- Los procedimientos y parámetros para la evaluación cualitativa y cuantitativa de la oferta y el otorgamiento de la buena-pro.
- Las condiciones para la contratación (modelo de contrato): garantías, fianzas y seguros exigidos, procedimientos para la presentación y cobro de valuaciones de obras, anticipos, retenciones y su reintegro, prórrogas, penalidades y compensaciones, posibles ajustes en el monto del contrato, arbitraje en caso de conflictos y otras.

Se debe verificar que los contratistas que mantienen su voluntad para licitar estén inscritos en el Sistema Nacional de Registros de Contratistas y en el Registro de la Unidad de Manejo del Proyecto.

6. La UP solicita la aprobación a Presidencia de FUNDACOMUN y al Banco Mundial (si el proceso requiere revisión previa) del aviso de licitación en periódicos de alta rotación nacional. Una vez aprobado hace llamado a licitación a través de la publicación del aviso en prensa.
7. Una vez recibidas las ofertas, el Comité Evaluador procede a la apertura de las mismas, de acuerdo al tipo de evaluación seleccionado. En este sentido, los procesos de Licitación Pública Nacional se puede evaluar de dos formas, las cuales se explican a continuación:
 - Evaluación Técnica y Financiera: en primer lugar, se apertura las propuestas técnicas a la hora, fecha y lugar convenido. Una vez finalizada la evaluación técnica, se inicia el proceso de evaluación de las propuestas financieras. Posteriormente, se lleva a cabo una evaluación combinada entre lo técnico y financiero. La empresa que presenta el costo evaluado más bajo será la ganadora.
 - Evaluación en dos etapas: la primera etapa consiste en evaluar propuesta técnicas sin precios, sobre la base de un diseño conceptual o especificaciones de funcionamiento, sujetas a aclaraciones y ajuste técnicos y comerciales, para realizar una preselección de proveedores. El listado de empresas calificadas se envía al Banco para “no objeción”. Una vez recibida la “no objeción”, se invita a los contratistas calificados a presentar ofertas Técnico-Financieras, las cuales son evaluadas en la segunda etapa del proceso.
8. El Comité Evaluador está facultado para otorgar prórrogas en aquellos casos que lo considere pertinente, justificándola mediante un Acta, con copia a la Gerencia General del Proyecto. Si al finalizar el acto de recepción de ofertas, alguno de los llamados a firmar el Acta se

negase a ello, o por otro motivo no lo hiciere, se debe dejar constancia en la misma de las circunstancias y las causas que la motivaron. El Comité Evaluador tiene la potestad de rechazar los sobres de ofertas de las empresas calificadas que no cumplan las bases de la licitación.

9. El Comité Evaluador debe deliberar sobre el otorgamiento de la buena-pro. Estas deliberaciones se pueden efectuar con observadores, quienes no participan en la misma. El Comité Evaluador puede solicitar asesoramiento en lo que sea pertinente para así cumplir con sus funciones. En caso de que alguna de las empresas oferentes presente alguna observación, la misma debe constar en Acta.
10. Una vez recibidas y evaluadas las ofertas Técnico-Financieras y, antes de adoptar una decisión final sobre la adjudicación, se debe presentar a la Presidencia de FUNDACOMUN y al Banco Mundial (si el proceso requiere revisión previa), para “no objeción”, un informe detallado sobre la evaluación y comparación de las ofertas especificando el orden de calificación de cada empresa.
11. Una vez que el Banco emite la “no objeción”, la UP solicita, a través de punto de cuenta, aprobación a la Presidencia de FUNDACOMUN, Junta Directiva ó Ministro de acuerdo al monto de la obra, para el otorgamiento de la buena-pro, el cual archiva junto a los demás documentos del proceso en un expediente numerado.
12. Dicho punto de cuenta es imputado antes de llegar a Presidencia por la UPCP y por la Dirección de Planificación y Presupuesto de FUNDACOMUN.

13. Una vez evaluado y aprobado el punto de cuenta, Presidencia de FUNDACOMUN remite el original a la UP, quien comunica la buena-pro al contratista que resulte más ventajoso en la evaluación y a la Consultoría Jurídica la cual comenzara a elaborar el contrato. Los contratistas que merezcan la segunda y tercera opción, tienen el derecho a que sea otorgada la buena-pro, en caso de que el contratante más ventajoso no mantenga su oferta o le sea revocada.
14. El contratista favorecido con la buena-pro, debe presentar dentro del lapso fijado en las condiciones de la oferta, las garantías y otros recaudos exigidos para la ejecución del contrato, para ello Consultoría Jurídica le debe entregar copia de la carátula del contrato. Sin el cumplimiento de este requisito el contrato no se otorga y se procede a ejecutar la Garantía de Seriedad de la Oferta.
15. Antes de remitir el punto de cuenta a la Consultoría Jurídica la UP solicita a la UACC le asigne un número al contrato, además de entregarle los análisis de precios y el presupuesto de la oferta entregada por el contratista ganador, para calcular los coeficientes de incidencias los cuales deben estar anexados al contrato, y que son utilizados a la hora de realizar ajustes de precios con las formulas polinómicas.
16. La UP debe liberar las fianzas de licitación a las empresas que no obtengan la buena-pro ni opciones para la misma, una vez aprobada la buena-pro a un contratista.
17. Luego de firmado el contrato, Consultoría Jurídica lo remite a la UP para que puedan realizar el formulario 384 (formulario exigido por el

BM para poder iniciar los desembolsos) y remitirlo junto con una copia del contrato rubricado al Banco Mundial.

18. La UP informa a la Gerencia Técnica sobre la firma del contrato para poder comenzar con los procedimientos de Administración del mismo, lo cual es la firma del Acta de Inicio. La UP remite el contrato original a la UACC para la elaboración de expediente del contrato, el cual lo remite al Archivo del Proyecto.

Identificar Puntos críticos (deficiencias) en el Proceso:

En la siguiente tabla se colocan los 18 pasos del proceso y se identifican si se cumplen o no, haciendo una pequeña observación de la razón por la cual no se cumple o presenta alguna deficiencia a la hora de su realización:

Tabla N° 4. Puntos Críticos de las LPN

Paso	Cumplimiento		Observación
	Si	No	
1		x	Mala Planificación
2		x	Especificaciones Técnicas no acorde con la Obra
3	x		
4	x		
5	x		
6	x		
7	x		
8	x		
9	x		
10	x		
11	x		
12	x		
13	x		
14	x		
15	x		
16	x		
17	x		
18	x		

4.1.2. Comparación de Precios (CP)

Montos para realizar este tipo de proceso según Convenio de Préstamo: Montos menores a US\$ 350.000, no se requiere revisión previa del Banco Mundial. Este proceso se utiliza hasta agotar un monto total acumulado de US\$ 1.000.000.

Desde el año 2001 hasta finales del año 2005 en el Proyecto Cameba se han realizado 63 procesos de selección por este método. Desglosados de la siguiente manera:

Tabla N° 5. CP Proyecto Cameba

Año	Ubicación	N°
2001	UPF-04 Petare Norte	7
	UPF-10 La Vega	14
	UPF-06 Vargas	2
	Sub. Total	23
2002	UPF-04 Petare Norte	1
	UPF-10 La Vega	1
	UPF-06 Vargas	2
	Sub. Total	4
2003	UPF-04 Petare Norte	2
	UPF-10 La Vega	0
	UPF-06 Vargas	0
	Sub. Total	2
2004	UPF-04 Petare Norte	0
	UPF-10 La Vega	13
	UPF-06 Vargas	0
	Sub. Total	13
2005	UPF-04 Petare Norte	9
	UPF-10 La Vega	12
	UPF-06 Vargas	0
	Sub. Total	21
	Total General	63

El estado actual de estos procesos es el siguiente:

Tabla N° 6. Estado Actual CP Proyecto Cameba

Año	Total CP	Estado	N°
2001	23	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	22
		Rescindido	1
2002	4	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	4
		Rescindido	0
2003	2	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	2
		Rescindido	0
2004	13	En Contratación	0
		Ejecutándose	3
		Cerrado	6
		Rescindido	4
2005	21	En Contratación	0
		Ejecutándose	21
		Cerrado	0
		Rescindido	0

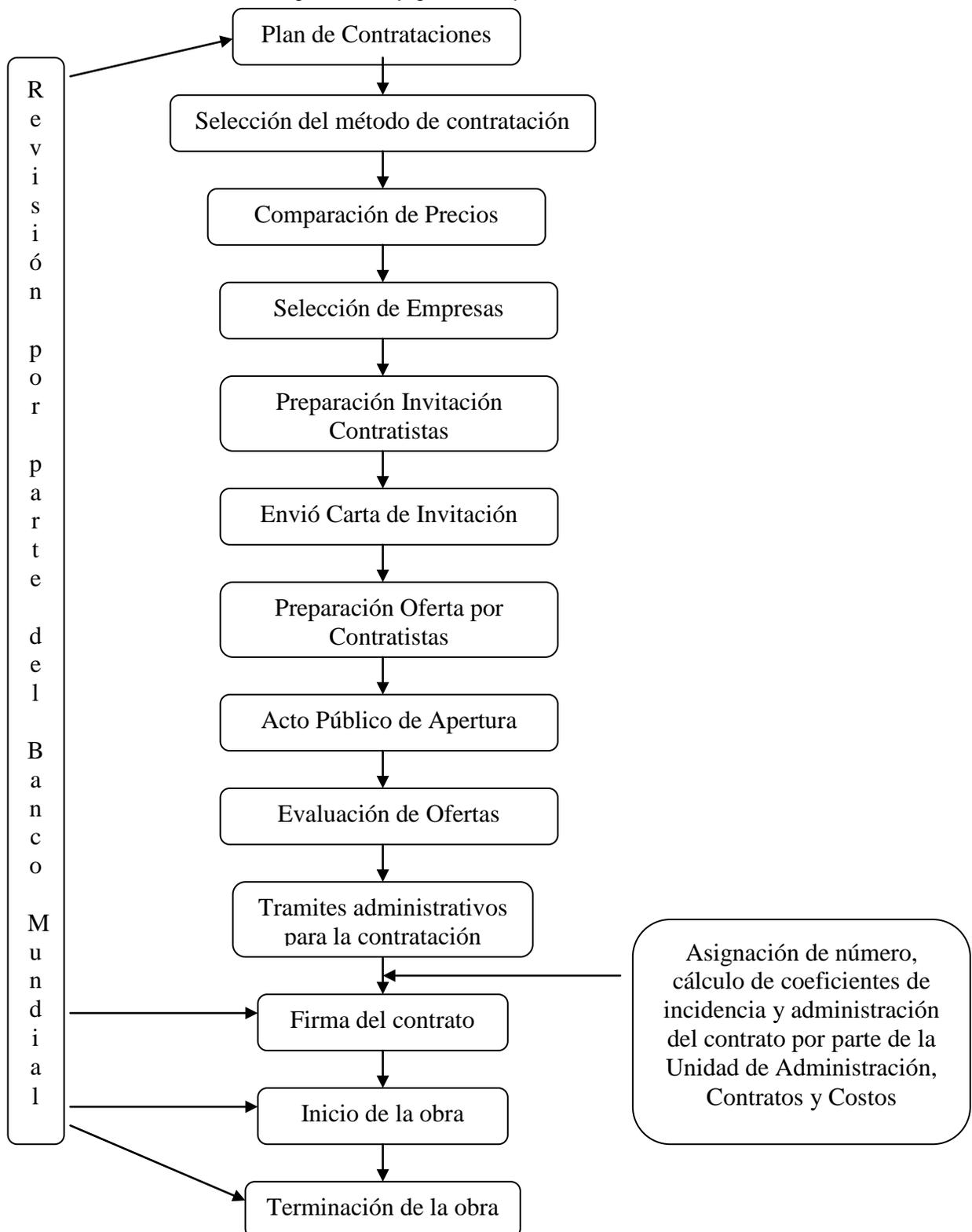
Tabla N° 7. Estadísticas de las CP
Proyecto Cameba

Estado	N°	%
En Contratación	0	0,0
Ejecutándose	24	38,1
Cerrado	34	54,0
Rescindido	5	7,9
Total	63	100,0

Se puede observar con las tablas anteriores que de cada 10 contratos suscritos en el Proyecto Cameba aproximadamente 1 es rescindido o esta en proceso de rescisión, utilizando Comparaciones de Precios.

4.1.2.1. Proceso de la Comparación de Precios (CP)

Figura 4. Flujograma del proceso de CP



Unidades que intervienen en el proceso:

Las unidades que intervienen en la aplicación de esta metodología son:

1. Unidad de Procura (UP) “Responsable del proceso”
2. Unidad de Planificación, Control y Presupuesto (UPCP).
3. Unidad de Administración Contratos y Costos (UACC).
4. Comité Evaluador (CE). “Responsable del proceso”
5. Consultoría Jurídica (CJ).
6. Presidencia.
7. Dirección de Planificación y Control de FUNDACOMUN.

Procedimientos:

1. Con el plan de contratación elaborado y aprobado por parte del Banco Mundial y pre-imputado por la UPCP, la UP realiza un cronograma de los diferentes procesos de contratación que se realizarán en el año.
2. De acuerdo con el cronograma de contratación la UP elabora y recauda los documentos de concurso (invitación, instructivo para las empresas, modelo del contrato, especificaciones técnicas (entregadas por la GT) y los procedimientos de anuncio para el proceso).
3. Luego, la UP envía toda la documentación a la Presidencia de FUNDACOMUN para la aprobación y solicita por escrito la autorización para iniciar el proceso de selección, indicando:
 - Nombre de la obra.
 - Infraestructura física de que se trate (tal como se identifica en el presupuesto o contrato).
 - Costo estimado.
 - Tiempo de ejecución.

- Proyecto al cual se carga el compromiso (imputación presupuestaria).
 - Procedimiento de selección (Comparación de Precios).
4. Posteriormente, la UP coordina y prepara la comunicación para las empresas invitadas, las mismas debe estar inscritas en el Sistema Nacional de Registro de Contratistas y en el Registro de la Unidad de Manejo del Proyecto, para hacer llamado a manifestación de voluntad para participar en este proceso, en donde se especifique el objeto de la misma, las condiciones generales para la elegibilidad y calificación de las empresas concursantes e información sobre otros requisitos para participar: fecha, hora y lugar para manifestar su interés de participar y solicitar el instructivo para licitantes, período de recepción de las ofertas, lugar, fecha y hora de apertura de las mismas.

El instructivo para los participantes debe contener la siguiente información:

- Los documentos del proyecto objeto de la contratación.
- Los requisitos y documentos exigidos a las empresas para participar, los cuales conforman la oferta, así como la forma de su presentación.
- Los procedimientos y parámetros para la evaluación cualitativa y cuantitativa de la oferta y el otorgamiento de la buena-pro.
- Las condiciones para la contratación (modelo de contrato): garantías, fianzas y seguros exigidos, procedimientos para la presentación y cobro de valuaciones de obras, anticipos, retenciones y su reintegro, prórrogas, penalidades y compensaciones, posibles ajustes en el monto del contrato, arbitraje en caso de conflictos y otras.

5. La UP envía invitación a las empresas.

6. El Comité Evaluador está facultado para otorgar prórrogas en aquellos casos que lo considere pertinente, justificándola mediante un Acta,

con copia a la Gerencia General del Proyecto. Si al finalizar el acto de recepción de ofertas, alguno de los llamados a firmar el Acta se negase a ello, o por otro motivo no lo hiciese, se debe dejar constancia en la misma de las circunstancias y las causas que la motivaron. El Comité Evaluador tiene la potestad de rechazar los sobres de ofertas de las empresas calificadas que no cumplan las bases del proceso.

7. Una vez recibidas las ofertas, el Comité Evaluador procede a la apertura de las mismas, a la hora, fecha y lugar convenido. El Comité Evaluador debe deliberar sobre el otorgamiento de la buena-pro. Estas deliberaciones se pueden efectuar con observadores, quienes no participan en la misma. El Comité Evaluador puede solicitar asesoramiento en lo que sea pertinente para así cumplir con sus funciones.
8. Al finalizar la evaluación de las ofertas, el contrato será otorgado a la empresa que presente el menor costo evaluado, conforme al alcance solicitado y una vez homologadas las ofertas. En caso de que alguna de las empresas oferentes presente algunas observaciones, la misma debe constar en Actas.
9. Posteriormente, la UP prepara un informe detallado sobre la evaluación y comparación de las ofertas especificando el orden de calificación de cada empresa, el cual lo envía a la Presidencia de FUNDACOMUN.
10. Luego, la UP mediante punto de cuenta, solicita la aprobación a la Presidencia de FUNDACOMUN, Junta Directiva ó Ministro de acuerdo al monto de la obra, para el otorgamiento de la buena-pro, del cual

archiva junto a los demás documentos del proceso en un expediente numerado.

11. Dicho punto de cuenta es imputado antes de llegar a presidencia por la UPCP y por la Dirección de Planificación y Presupuesto de FUNDACOMUN.
12. Una vez evaluado y aprobado el punto de cuenta, Presidencia de FUNDACOMUN remite el original a la UP, quien comunica la buena-pro al contratista que resulte más ventajoso en la evaluación y a la Consultoría Jurídica la cual comenzara a elaborar el contrato. Los contratistas que merezcan la segunda y tercera opción, tienen el derecho a que sea otorgada la buena-pro, en caso de que el contratante más ventajoso no mantenga su oferta o le sea revocada.
13. El contratista favorecido con la buena-pro, debe presentar dentro del lapso fijado en las condiciones de la oferta, las garantías y otros recaudos exigidos para la ejecución del contrato, para ello Consultoría Jurídica le debe entregar copia de la carátula del contrato. Sin el cumplimiento de este requisito el contrato no se otorga y se procede a ejecutar la Garantía de Seriedad de la Oferta.
14. Antes de remitir el punto de cuenta a la Consultoría Jurídica la UP solicita a la UACC le asigne un número al contrato, además de entregarle los análisis de precios y el presupuesto de la oferta entregada por el contratista ganador, para calcular los coeficientes de incidencias los cuales deben estar anexados al contrato, y que son utilizados a la hora de realizar ajustes de precios con las formulas polinomicas.

15. La UP debe liberar las fianzas de licitación a las empresas que no obtengan la buena-pro ni opciones para la misma, una vez aprobada la buena-pro a un contratista.
16. Luego de firmado el contrato, Consultoría Jurídica lo remite a la UP para que puedan realizar el formulario 384 (formulario exigido por el BM para poder iniciar los desembolsos) y remitirlo junto con una copia del contrato rubricado al Banco Mundial.
17. La UP informa a la Gerencia Técnica sobre la firma del contrato para poder comenzar con los procedimientos de Administración del mismo, lo cual es la firma del Acta de Inicio. La UP remite el contrato original a la UACC para la elaboración de expediente del contrato, el cual lo remite al Archivo del Proyecto.

Identificar Puntos críticos (deficiencias) en el Proceso:

En la siguiente tabla se colocan los 17 pasos del proceso y se identifican si se cumplen o no, haciendo una pequeña observación de la razón por la cual no se cumple o presenta alguna deficiencia a la hora de su realización:

Tabla N° 8. Puntos Críticos de las CP

Paso	Cumplimiento		Observación
	Si	No	
1		x	Mala Planificación
2		x	Especificaciones Técnicas no acorde con la Obra
3	x		
4		x	Proceso no muy claro para seleccionar a las empresas
5	x		
6	x		
7	x		

8	x		
9	x		
10	x		
11	x		
12	x		
13	x		
14	x		
15	x		
16	x		
17	x		

4.1.3. Adjudicación Directa (AD)

Montos para realizar este tipo de proceso según Convenio de Préstamo: No existe un monto mínimo ni máximo, lo importante en este proceso es el informe justificativo de su utilización y no de otro procedimiento de selección.

Desde el año 2001 hasta finales del año 2005 en el Proyecto Cameba se han realizado 5 procesos de selección por este método. Desglosados de la siguiente manera:

Tabla 9. AD Proyecto Cameba

Año	Ubicación	N°
2001	UPF-04 Petare Norte	0
	UPF-10 La Vega	0
	UPF-06 Vargas	0
	Sub. Total	0
2002	UPF-04 Petare Norte	0
	UPF-10 La Vega	1
	UPF-06 Vargas	0
	Sub. Total	1
2003	UPF-04 Petare Norte	0
	UPF-10 La Vega	0
	UPF-06 Vargas	0
	Sub. Total	0
2004	UPF-04 Petare Norte	0

	UPF-10 La Vega	0
	UPF-06 Vargas	0
	Sub. Total	0
2005	UPF-04 Petare Norte	1
	UPF-10 La Vega	2
	UPF-06 Vargas	1
	Sub. Total	4
	Total General	5

El estado actual de estos procesos es el siguiente:

Tabla 10. Estado Actual AD Proyecto Cameba

Año	Total AD	Estado	N°
2001	0	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	0
		Rescindido	0
2002	1	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	0
		Rescindido	1
2003	0	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	0
		Rescindido	0
2004	0	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	0
		Rescindido	0
2005	4	En Contratación	0
		Ejecutándose	3
		Cerrado	1
		Rescindido	0

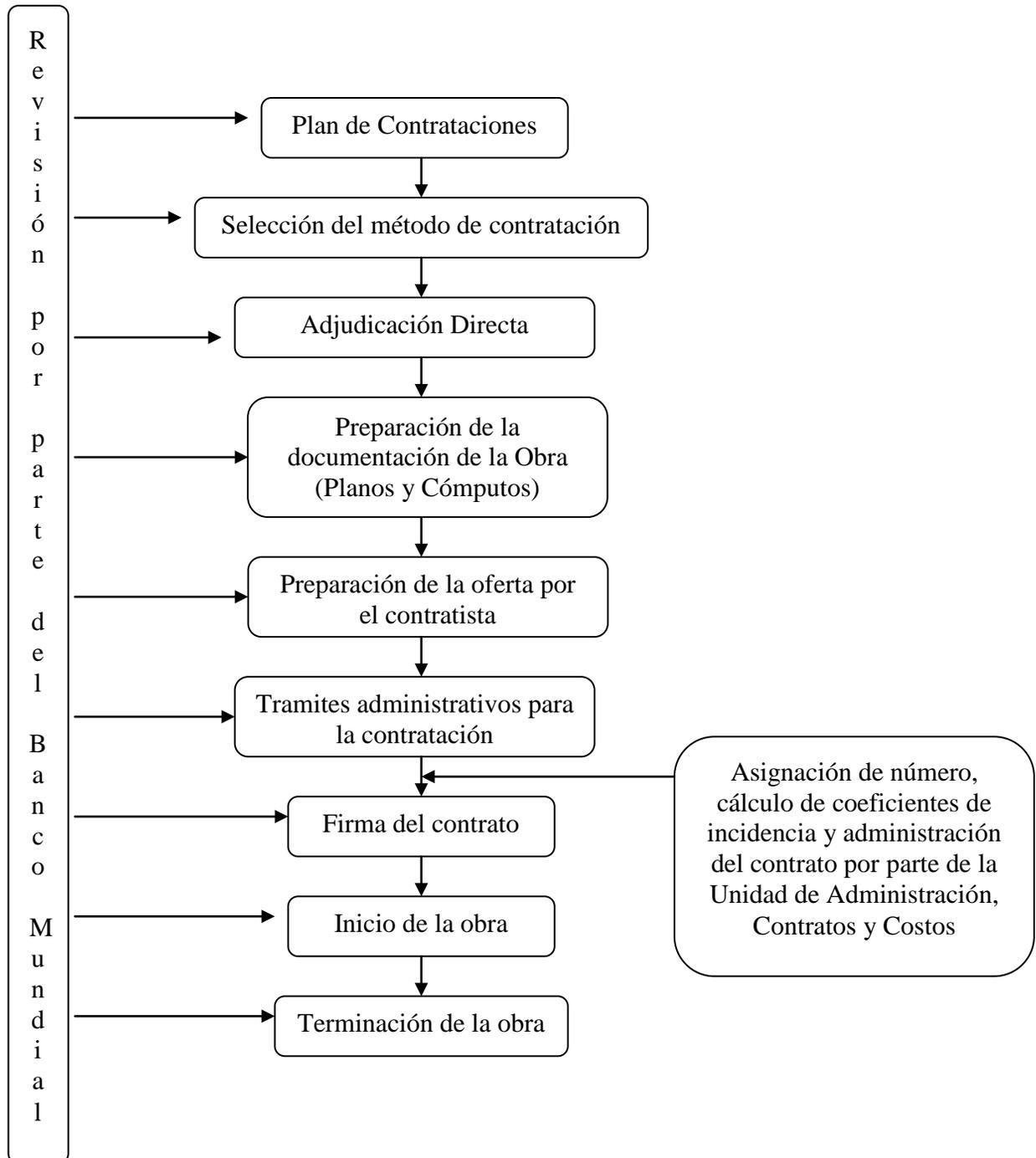
Tabla 11. Estadísticas de las AD
Proyecto Cameba

Estado	N°	%
En Contratación	0	0,0
Ejecutándose	3	60,0
Cerrado	1	20,0
Rescindido	1	20,0
Total	5	100,0

Se puede observar con las tablas anteriores que de cada 10 contratos suscritos en el Proyecto Cameba aproximadamente 2 son rescindidos o esta en proceso de rescisión, utilizando Adjudicaciones Directas.

4.1.3.1. Proceso para la Adjudicación Directa (AD)

Figura 5. Flujograma del proceso de AD



Unidades que intervienen en el proceso:

Las unidades que intervienen en la aplicación de esta metodología son:

1. Unidad de Procura (UP) “Responsable del proceso”.
2. Unidad de Planificación, Control y Presupuesto (UPCP).
3. Unidad de Administración Contratos y Costos (UACC).
4. Consultoría Jurídica (CJ).
5. Presidencia.
6. Dirección de Planificación y Control de FUNDACOMUN.

Procedimientos:

1. Con el plan de contratación elaborado y aprobado por parte del Banco Mundial y pre-imputado por la UPCP, la UP realiza un cronograma de los diferentes procesos de contratación que se realizarán en el año.
2. De acuerdo con el Plan de Contrataciones y a las circunstancias dadas en la obra a adjudicar, las cuales pueden ser:
 - Un contrato ya existente pero el cual se debe ampliar para incluir obras adicionales.
 - Catástrofes naturales.De acuerdo a estas circunstancias se puede utilizar la Adjudicación Directa.
3. La UP elabora un informe justificativo, a satisfacción del Banco Mundial y de la Presidencia de FUNDACOMUN, en la cual señale la emergencia dada ó que no se puede obtener ventajas alguna con un nuevo proceso competitivo y que los precios son razonables, cuando se trata de una ampliación de un contrato inicial.

4. Luego, la UP envía toda la documentación a la Presidencia de FUNDACOMUN, incluido el informe justificativo para la aprobación y solicita por escrito la autorización para iniciar la Adjudicación Directa, indicando:
 - Nombre de la obra.
 - Infraestructura física de que se trate (tal como se identifica en el presupuesto o contrato).
 - Costo estimado.
 - Tiempo de ejecución.
 - Proyecto al cual se carga el compromiso (imputación presupuestaria).

5. Luego, la UP envía la documentación é informe justificativo al Banco para la “no objeción”.

6. Posteriormente, la UP coordina y prepara los documentos de la obra entregándosela a la empresa para que presente su oferta, dicha empresa debe estar inscritas en el Sistema Nacional de Registro de Contratistas y en el Registro de la Unidad de Manejo del Proyecto.
Los documentos que se deben entregar a la empresa son:
 - Los documentos del proyecto objeto de la contratación (Especificaciones Técnicas).
 - Los requisitos técnicos legales exigidos a la empresa.
 - Las condiciones para la contratación (modelo de contrato): garantías, fianzas y seguros exigidos, procedimientos para la presentación y cobro de valuaciones de obras, anticipos, retenciones y su reintegro, prórrogas, penalidades y compensaciones, posibles ajustes en el monto del contrato, arbitraje en caso de conflictos y otras.

7. La empresa entrega su oferta.

8. Una vez recibida y evaluada la oferta se toma la decisión final sobre la Adjudicación.
9. Luego, la UP mediante punto de cuenta, solicita la aprobación a la Presidencia de FUNDACOMUN, Junta Directiva ó Ministro de acuerdo al monto de la obra, para el otorgamiento del contrato, del cual archiva junto a los demás documentos del proceso en un expediente numerado.
10. Dicho punto de cuenta es imputado antes de llegar a presidencia por la UPCP y por la Dirección de Planificación y Presupuesto de FUNDACOMUN.
11. Una vez evaluado y aprobado el punto de cuenta, Presidencia de FUNDACOMUN remite el original a la UP, quien comunica a la contratista y a la Consultoría Jurídica la cual comenzara a elaborar el contrato.
12. El contratista, debe presentar dentro del lapso fijado en las condiciones de la oferta, las garantías y otros recaudos exigidos para la ejecución del contrato, para ello Consultoría Jurídica le debe entregar copia de la carátula del contrato. Sin el cumplimiento de este requisito el contrato no se otorga.
13. Antes de remitir el punto de cuenta a la Consultoría Jurídica la UP solicita a la UACC le asigne un número al contrato, además de entregarle los análisis de precios y el presupuesto de la oferta entregada por el contratista ganador, para calcular los coeficientes de incidencias los cuales deben estar anexados al contrato, y que son

utilizados a la hora de realizar ajustes de precios con las formulas polinomicas.

14. Luego de firmado el contrato, Consultoría Jurídica lo remite a la UP para que puedan realizar el formulario 384 (formulario exigido por el BM para poder iniciar los desembolsos) y remitirlo junto con una copia del contrato rubricado al Banco Mundial.

15. La UP informa a la Gerencia Técnica sobre la firma del contrato para poder comenzar con los procedimientos de Administración del mismo, lo cual es la firma del Acta de Inicio. La UP remite el contrato original a la UACC para la elaboración de expediente del contrato, el cual lo remite al Archivo del Proyecto.

Identificar Puntos críticos (deficiencias) en el Proceso:

En la siguiente tabla se colocan los 15 pasos del proceso y se identifican si se cumplen o no, haciendo una pequeña observación de la razón por la cual no se cumple o presenta alguna deficiencia a la hora de su realización:

Tabla N° 12. Puntos Críticos de las AD

Paso	Cumplimiento		Observación
	Si	No	
1		x	Mala Planificación
2	x		
3		x	Justificar la AD
4	x		Proceso no muy claro para seleccionar a las empresas
5			
6		x	Datos del Proyecto no acorde con la obra a ejecutar
7	x		
8	x		
9	x		

10	x		
11	x		
12	x		
13	x		
14	x		
15	x		

4.2. Análisis de los Métodos de selección de Consultorías según el Banco Mundial

Los procesos modulares en la contratación de Consultorías en el Proyecto Cameba son:

1. Concurso Internacional. Lista Corta, Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC) (Firmas Consultoras)
2. Lista Corta, Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC) (Firmas Consultoras)
3. Adjudicación Directa (AD) (Firmas Consultoras)
4. Comparación de Calificaciones (CC) (Consultores Independientes)
5. Adjudicación Directa (AD) (Consultores Independientes)

Desde el año 2001 hasta finales del año 2005 se han realizados 235 procesos de contratación de Consultorías.

4.2.1. Concurso Internacional. Lista Corta, Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC) (Firmas Consultoras)

Montos para realizar este tipo de proceso según Convenio de Préstamo: montos mayores a US\$ 200.000. Requiere de revisión de toda la documentación, por parte del Banco Mundial, hasta un monto total acumulado del préstamo de US\$ 12,4 millones.

Desde el año 2001 hasta finales del año 2005 en el Proyecto Cameba se han realizado 10 procesos de selección por este método. Desglosados de la siguiente manera:

Tabla N° 13. SBCC Internacional Proyecto Cameba

Año	Ubicación	N°
2001	UPF-04 Petare Norte	1
	UPF-10 La Vega	1
	UPF-06 Vargas	0
	UMP	0
	Sub. Total	2
2002	UPF-04 Petare Norte	0
	UPF-10 La Vega	0
	UPF-06 Vargas	0
	UMP	0
	Sub. Total	0
2003	UPF-04 Petare Norte	0
	UPF-10 La Vega	5
	UPF-06 Vargas	0
	UMP	0
	Sub. Total	5
2004	UPF-04 Petare Norte	0
	UPF-10 La Vega	0
	UPF-06 Vargas	1
	UMP	0
	Sub. Total	1
2005	UPF-04 Petare Norte	0
	UPF-10 La Vega	0
	UPF-06 Vargas	1
	UMP	1
	Sub. Total	2
	Total General	10

El estado actual de estos procesos es el siguiente:

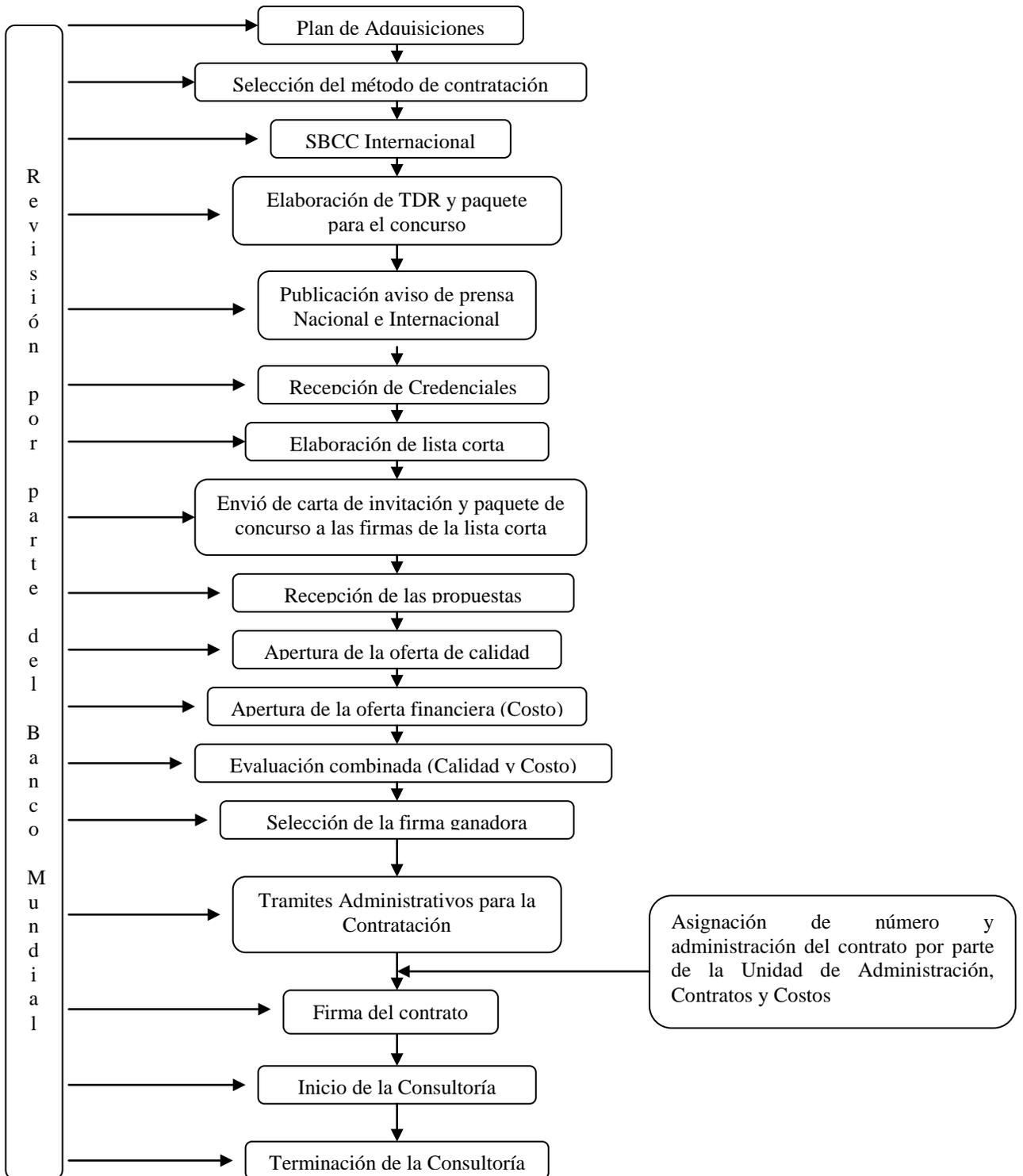
Tabla N° 14. Estado Actual SBCCI Internacional
Proyecto Cameba

Año	Total SBCCI	Estado	N°
2001	2	En Contratación	0
		Ejecutándose	1
		Cerrado	1
		Rescindido	0
2002	0	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	0
		Rescindido	0
2003	5	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	5
		Rescindido	0
2004	1	En Contratación	0
		Ejecutándose	1
		Cerrado	0
		Rescindido	0
2005	2	En Contratación	0
		Ejecutándose	2
		Cerrado	0
		Rescindido	0

Tabla N° 15. Estadísticas de las SBCC
Internacional Proyecto Cameba

Estado	N°	%
En Contratación	0	0,0
Ejecutándose	4	40,0
Cerrado	6	60,0
Rescindido	0	0,0
Total	10	100

Figura N° 6. Flujograma del proceso de SBCC Internacional



4.2.1.1. Proceso para el Concurso Internacional. Lista Corta, Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC) (Firmas Consultoras)

Unidades que intervienen en el proceso:

Las unidades que intervienen en la aplicación de esta metodología son:

1. Unidad de Procura (UP) “Responsable del proceso”
2. Unidad de Planificación, Control y Presupuesto (UPCP).
3. Comité Evaluador (CE). “Responsable del proceso”
4. Consultoría Jurídica (CJ).
5. Presidencia.
6. Dirección de Planificación y Control de FUNDACOMUN.

Procedimientos:

1. Con el Plan de Adquisiciones elaborado y aprobado por parte del Banco Mundial y pre-imputado por la UPCP, la UP realiza un cronograma de los diferentes procesos de contratación que se realizarán en el año.
2. De acuerdo con el cronograma de contratación la UP elabora los términos de referencias, estimado de costos y el paquete de concurso (invitación, instructivo para los participantes, modelo del contrato).
3. Luego, la UP envía toda la documentación a la Presidencia de FUNDACOMUN para la aprobación y solicita por escrito autorización para iniciar el proceso de selección, indicando:
 - Tipo de servicio.
 - Descripción detallada del servicio de que se trate (tal como se identifica en el presupuesto o contrato).

- Costo estimado.
- Tiempo de ejecución.
- Proyecto al cual se carga el compromiso (imputación presupuestaria).
- Procedimiento de selección (Publicación y Lista Corta, selección basada en calidad y costo).

4. Luego, la UP envía la documentación al Banco para “no objeción”.

5. Posteriormente, la UP coordina y prepara la publicación del aviso en periódicos de amplia circulación nacional e internacional, así como publicaciones profesionales (Development Business) para hacer llamado a manifestación de voluntad para concursar, en donde se especifique el objeto de la misma, las condiciones generales para la elegibilidad y calificación de las empresas concursantes e información sobre otros requisitos para participar: fecha, hora y lugar para manifestar su interés de participar y período de recepción de las credenciales.

Se debe verificar que las firmas que manifiesten su voluntad para participar estén inscritos en el Registro Nacional de la Unidad de Manejo del Proyecto.

6. El aviso de prensa debe ser aprobado por Presidencia de FUNDACOMUN y no objetado por el Banco Mundial. Luego, se hace el llamado.

7. El Comité Evaluador conforma lista corta (de tres (03) a seis (06) firmas), la cual se debe enviar al Banco para obtener la “no objeción”.

8. Una vez recibida la “no objeción”, la UP procede a enviar el instructivo y las cartas de invitación a tales firmas. La invitación debe incluir toda

la información necesaria para que los consultores preparen propuestas que respondan claramente a lo solicitado; es importante indicar que las propuestas técnica y financiera se deben entregar en sobres separados.

El instructivo para los participantes debe contener la siguiente información:

- Los documentos del proyecto objeto de la contratación.
- Los requisitos y documentos exigidos a las firmas para participar, los cuales conforman la oferta, así como la forma de su presentación.
- Los procedimientos y parámetros para la evaluación cualitativa y cuantitativa de la oferta y el otorgamiento de la buena-pro.
- Las condiciones para la contratación del servicio: posibles ajustes, plazo de ejecución, garantías, fianzas y seguros exigidos, procedimientos para la presentación y cobro de valuaciones, anticipos, retenciones y su reintegro, prórrogas, penalidades y compensaciones, arbitraje en caso de conflictos y otras.

9. El Comité Evaluador está facultado para otorgar prórrogas en aquellos casos que lo considere pertinente, justificándola mediante un Acta, con copia a la Gerencia General del Proyecto. Si al finalizar el acto de recepción de ofertas, alguno de los llamados a firmar el Acta se negare a ello, o por otro motivo no lo hiciese, se debe dejar constancia en la misma de la circunstancia y las causas que la motivaron. El Comité Evaluador tiene la potestad de rechazar los sobres de ofertas de las firmas calificadas que no cumplan las bases del concurso.

10. Una vez recibidas las ofertas, el Comité Evaluador procede a la apertura de las mismas a la hora, fecha y lugar convenido. La evaluación de las propuestas se efectúa en dos etapas: primero la calidad y a continuación el costo. El Comité Evaluador no tendrá acceso a las propuestas financieras sino hasta que la evaluación

técnica haya concluido. El resultado que arroje ésta primera etapa se envía al Banco para “no objeción”, previa aprobación de la Presidencia de FUNDACOMUN.

11. Cuando se recibe la “no objeción”, se notifica a los concursantes que hayan calificado la fecha y hora fijadas para la apertura de los sobres contentivos de las ofertas financieras, las cuales se abren en acto público en presencia de los representantes de las firmas que decidan asistir.
12. Luego, se realiza una evaluación combinada. El puntaje total se obtiene sumando los porcentajes ponderados relativos a la calidad y el costo. El factor de ponderación del “costo” se elegirá teniendo en cuenta la complejidad del trabajo y la importancia relativa de la calidad, normalmente comprendida entre diez (10) y veinte (20) puntos, pero en ningún caso es superior a treinta (30) puntos de un total de cien (100).
13. La Firma Consultora favorecida es aquella que obtiene el puntaje más alto. Los consultores que merezcan la segunda y tercera opción tienen, según este mismo orden, el derecho a que le sea otorgada la buena-pro, en caso de que el consultor más ventajoso no mantenga su oferta o le sea revocada.
14. Posteriormente, la UP prepara un informe detallado sobre el proceso de evaluación. El mismo es enviado a la Presidencia de FUNDACOMUN y, al Banco Mundial para “no objeción”.
15. Una vez que el Banco emite la “no objeción”, la UP solicita, a través de punto de cuenta, aprobación a la Presidencia de FUNDACOMUN,

Junta Directiva ó Ministro de acuerdo al monto de la Consultoría, para el otorgamiento de la buena-pro, del cual archiva junto a los demás documentos del proceso en un expediente numerado.

16. Dicho punto de cuenta es imputado antes de llegar a presidencia por la UPCP y por la Dirección de Planificación y Presupuesto de FUNDACOMUN.
17. Una vez evaluado y aprobado el punto de cuenta, la Presidencia de FUNDACOMUN remite el original a la UP, quien comunica la buena-pro al consultor que resulte más ventajoso en la evaluación y a la Consultoría Jurídica la cual comenzara a elaborar el contrato.
18. La firma favorecida con la buena-pro, debe presentar dentro del lapso fijado en las condiciones de la oferta, las garantías y otros recaudos exigidos para la ejecución del contrato, para ello Consultoría Jurídica le debe entregar copia de la carátula del contrato. Sin el cumplimiento de este requisito el contrato no se otorga.
19. Antes de remitir el punto de cuenta a la Consultoría Jurídica la UP solista a la UACC le asigne un número al contrato.
20. La UP debe liberar las fianzas de participación a las firmas que no obtengan la buena-pro ni opciones para la misma, una vez aprobada la buena-pro a un Consultor.
21. Luego de firmado el contrato, Consultoría Jurídica lo remite a la UP para que puedan realizar el formulario 384 (formulario exigido por el BM para poder iniciar los desembolsos) y lo remite junto con una copia del contrato rubricado al Banco Mundial.

22. La UP informa a la Gerencia Técnica sobre la firma del contrato para poder comenzar con los procedimientos de Administración del mismo, lo cuales son inicialmente la firma del Acta de Inicio. Remite el contrato original a la UACC para la elaboración del expediente el cual es remitido al Archivo del Proyecto.

Identificar Puntos críticos (deficiencias) en el Proceso:

En la siguiente tabla se colocan los 22 pasos del proceso y se identifican si se cumplen o no, haciendo una pequeña observación de la razón por la cual no se cumple o presenta alguna deficiencia a la hora de su realización:

Tabla N° 16. Puntos Críticos de la SBCC Internacional

Paso	Cumplimiento		Observación
	Si	No	
1		x	Mala Planificación
2		x	TDR no explícitos
3	x		
4	x		
5	x		
6	x		
7		x	Proceso no muy claro para seleccionar a las firmas consultoras
8	x		
9	x		
10	x		
11	x		
12	x		
13	x		
14	x		
15	x		
16	x		
17	x		
18	x		
19	x		
20	x		
21	x		
22	x		

4.2.2. Lista Corta, Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC) (Firmas Consultoras)

Montos para realizar este tipo de proceso según Convenio de Préstamo: montos entre US\$ 100.000 y 200.000. Requiere revisión previa del Banco Mundial sólo de los Términos de Referencias (TDR), a excepción de las firmas consultoras que le presten apoyo a la Unidad de Manejo del Proyecto (UMP), en cuyo caso se requiere revisión previa de toda la documentación por parte del Banco Mundial.

Desde el año 2001 hasta finales del año 2005 en el Proyecto Cameba se han realizado 37 procesos de selección por este método. Desglosados de la siguiente manera:

Tabla N° 17. SBCC Proyecto Cameba

Año	Ubicación	N°
2001	UPF-04 Petare Norte	0
	UPF-10 La Vega	0
	UPF-06 Vargas	0
	UMP	1
	Sub. Total	1
2002	UPF-04 Petare Norte	10
	UPF-10 La Vega	1
	UPF-06 Vargas	0
	UMP	4
	Sub. Total	15
2003	UPF-04 Petare Norte	11
	UPF-10 La Vega	4
	UPF-06 Vargas	0
	UMP	1
	Sub. Total	16
2004	UPF-04 Petare Norte	1
	UPF-10 La Vega	0
	UPF-06 Vargas	1
	UMP	0

	Sub. Total	2
2005	UPF-04 Petare Norte	1
	UPF-10 La Vega	1
	UPF-06 Vargas	0
	UMP	1
	Sub. Total	3
	Total General	37

El estado actual de estos procesos es el siguiente:

Tabla N° 18. Estado Actual SBCC Proyecto Cameba

Año	Total SBCC	Estado	N°
2001	1	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	1
		Rescindido	0
2002	15	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	15
		Rescindido	0
2003	16	En Contratación	0
		Ejecutándose	2
		Cerrado	14
		Rescindido	0
2004	2	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	2
		Rescindido	0
2005	3	En Contratación	0
		Ejecutándose	3
		Cerrado	0
		Rescindido	0

Tabla N° 19. Estadísticas de las SBCC
Proyecto Cameba

Estado	N°	%
En Contratación	0	0,0
Ejecutándose	5	13,5
Cerrado	32	86,5
Rescindido	0	0
Total	37	100

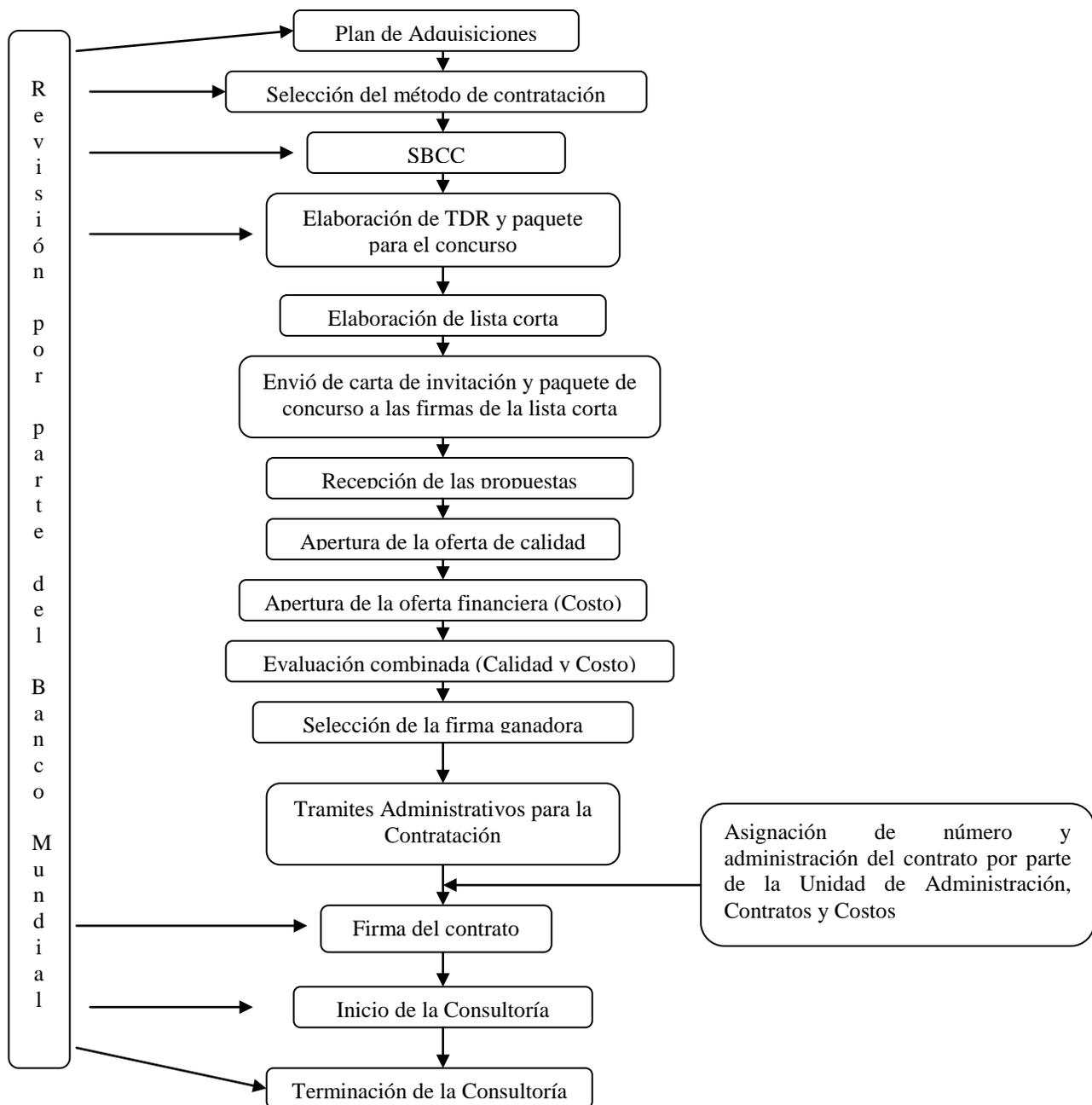
4.2.2.1. Proceso para el Concurso. Lista Corta, Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC) (Firmas Consultoras)

Unidades que intervienen en el proceso:

Las unidades que intervienen en la aplicación de esta metodología son:

1. Unidad de Procura (UP) “Responsable del proceso”
2. Unidad de Planificación, Control y Presupuesto (UPCP).
3. Comité Evaluador (CE). “Responsable del proceso”
4. Consultoría Jurídica (CJ).
5. Presidencia.
6. Dirección de Planificación y Control de FUNDACOMUN.

Figura N° 7. Flujograma del proceso de SBCC



Nota: Se requiere revisión previa de toda la documentación por parte del Banco Mundial cuando la consultoría a ser contratada es para prestar apoyo a la Unidad de Manejo del Proyecto.

Procedimientos:

1. Con el Plan de Adquisiciones elaborado y aprobado por parte del Banco Mundial y pre-imputado por la UPCP, la UP realiza un cronograma de los diferentes procesos de contratación que se realizarán en el año.
2. De acuerdo con el cronograma de contratación la UP elabora los términos de referencias, estimado de costos y el paquete de concurso (invitación, instructivo para los participantes, modelo del contrato).
3. Luego, la UP envía toda la documentación a la Presidencia de FUNDACOMUN para la aprobación y solicita por escrito autorización para iniciar el proceso de selección, indicando:
 - Tipo de servicio.
 - Descripción detallada del servicio de que se trate (tal como se identifica en el presupuesto o contrato).
 - Costo estimado.
 - Tiempo de ejecución.
 - Proyecto al cual se carga el compromiso (imputación presupuestaria).
 - Procedimiento de selección (Lista Corta, selección basada en calidad y costo).
4. Luego, la UP envía la documentación al Banco para “no objeción”.
5. Posteriormente, la UP conforma lista corta (de tres (03) a seis (06) firmas) y, coordina y prepara comunicación para las firmas invitadas, las mismas deben estar inscritas en el Registro Nacional de la Unidad de Manejo del Proyecto para hacer llamado a manifestación de voluntad para el concurso por selección basada en calidad y costo, en

donde se especifique el objeto del mismo, las condiciones generales para la elegibilidad y calificación de las firmas concursantes e información sobre otros requisitos para participar: fecha, hora y lugar para manifestar interés de participar y solicitar el instructivo para licitante, período de recepción de las ofertas, lugar, fecha y hora de apertura de las mismas. Asimismo, se debe indicar que se debe entregar por separado la oferta técnica y la financiera.

El instructivo para los participantes debe contener la siguiente información:

- Los documentos del proyecto objeto de la contratación.
- Los requisitos y documentos exigidos a las firmas para participar, los cuales conforman la oferta, así como la forma de su presentación.
- Los procedimientos y parámetros para la evaluación cualitativa y cuantitativa de la oferta y el otorgamiento de la buena-pro.
- Las condiciones para la contratación del servicio: posibles ajustes, plazo de ejecución, garantías, fianzas y seguros exigidos, procedimientos para la presentación y cobro de valuaciones, anticipos, retenciones y su reintegro, prórrogas, penalidades y compensaciones, arbitraje en caso de conflictos y otras.

6. Luego, la UP envía la lista corta y la comunicación a la Presidencia de FUNDACOMUN para aprobación. Posteriormente, la comunicación la envía a las firmas seleccionadas.

7. El Comité Evaluador está facultado para otorgar prórrogas en aquellos casos que lo considere pertinente, justificándola mediante un Acta, con copia a la Gerencia General del Proyecto. Si al finalizar el acto de recepción de ofertas, alguno de los llamados a firmar el Acta se negare a ello, o por otro motivo no lo hiciese, se debe dejar constancia

en la misma de la circunstancia y las causas que la motivaron. El Comité Evaluador tiene la potestad de rechazar los sobres de ofertas de las empresas calificadas que no cumplan las bases del concurso.

8. Una vez recibidas las ofertas, el Comité Evaluador procede a la apertura de las mismas a la hora, fecha y lugar convenido. La evaluación de las propuestas se efectúa en dos etapas: primero la calidad y a continuación el costo. El Comité Evaluador no tendrá acceso a las propuestas financieras sino hasta que la evaluación técnica haya concluido. El resultado es presentado en un informe a la Presidencia de FUNDACOMUN.
9. Una vez finalizada la evaluación de la calidad, se notifica a los consultores que hayan calificado la fecha y hora fijadas para la apertura de los sobres contentivos de las ofertas financieras, las cuales se abren en acto público en presencia de los representantes de las consultoras que decidan asistir.
10. Luego, se realiza una evaluación combinada. El puntaje total se obtiene sumando los porcentajes ponderados relativos a la calidad y el costo. El factor de ponderación del "costo" se elegirá teniendo en cuenta la complejidad del trabajo y la importancia relativa de la calidad, normalmente comprendida entre diez (10) y veinte (20) puntos, pero en ningún caso es superior a treinta (30) puntos de un total de cien (100).
11. El consultor favorecido es aquel que obtiene el puntaje más alto. Los consultores que merezcan la segunda y tercera opción tienen, según este mismo orden, el derecho a que le sea otorgada la buena-pro, en

caso de que el consultor más ventajoso no mantenga su oferta o le sea revocada.

12. Posteriormente, la UP prepara un informe detallado sobre el proceso de evaluación. El mismo es enviado a la Presidencia de FUNDACOMUN.
13. La UP solicita, a través de punto de cuenta, aprobación a la Presidencia de FUNDACOMUN, Junta Directiva ó Ministro de acuerdo al monto de la Consultoría, para el otorgamiento de la buena-pro, del cual archiva junto a los demás documentos del proceso en un expediente numerado.
14. Dicho punto de cuenta es imputado antes de llegar a presidencia por la UPCP y por la Dirección de Planificación y Presupuesto de FUNDACOMUN.
15. Una vez evaluado y aprobado el punto de cuenta, la Presidencia de FUNDACOMUN remite el original a la UP, quien comunica la buena-pro al consultor que resulte más ventajoso en la evaluación y a la Consultoría Jurídica la cual comenzara a elaborar el contrato.
16. El Consultor favorecido con la buena-pro, debe presentar dentro del lapso fijado en las condiciones de la oferta, las garantías y otros recaudos exigidos para la ejecución del contrato, para ello Consultoría Jurídica le debe entregar copia de la carátula del contrato. Sin el cumplimiento de este requisito el contrato no se otorga.
17. Antes de remitir el punto de cuenta a la Consultoría Jurídica la UP solicita a la UACC le asigne un número al contrato.

18. La UP debe liberar las fianzas de participación a los Consultores que no obtengan la buena-pro ni opciones para la misma, una vez aprobada la buena-pro a un Consultor.
19. Luego de firmado el contrato, Consultoría Jurídica lo remite a la UP para que puedan realizar el formulario 384 (formulario exigido por el BM para poder iniciar los desembolsos) y remitirlo junto con una copia del contrato rubricado al Banco Mundial.
20. La UP informa a la Gerencia Técnica sobre la firma del contrato para poder comenzar con los procedimientos de Administración de Contratos lo cuales son inicialmente la firma del Acta de Inicio. Remite el contrato original a la UACC para la elaboración de expediente del contrato y lo remite al Archivo de Proyecto.

Identificar Puntos críticos (deficiencias) en el Proceso:

En la siguiente tabla se colocan los 20 pasos del proceso y se identifican si se cumplen o no, haciendo una pequeña observación de la razón por la cual no se cumple o presenta alguna deficiencia a la hora de su realización:

Tabla N° 20. Puntos Críticos de la SBCC

Paso	Cumplimiento		Observación
	Si	No	
1		x	Mala Planificación
2		x	TDR no explícitos
3	x		
4	x		
5	x		
6	x		
7		x	Proceso no muy claro para seleccionar a las firmas consultoras
8	x		
9	x		

10	x		
11	x		
12	x		
13	x		
14	x		
15	x		
16	x		
17	x		
18	x		
19	x		
20	x		

4.2.3. Adjudicación Directa (AD) (Firmas Consultoras)

Montos para realizar este tipo de proceso según Convenio de Préstamo: Montos menores a US\$ 100.000. Requiere revisión previa del Banco Mundial sólo de los Términos De Referencias (TDR).

Desde el año 2001 hasta finales del año 2005 en el Proyecto Cameba se han realizado 22 procesos de selección por este método. Desglosados de la siguiente manera:

Tabla N° 21. AD Firmas Consultoras Proyecto Cameba

Año	Ubicación	N°
2001	UPF-04 Petare Norte	0
	UPF-10 La Vega	9
	UPF-06 Vargas	0
	UMP	1
	Sub. Total	10
2002	UPF-04 Petare Norte	0
	UPF-10 La Vega	7
	UPF-06 Vargas	0
	UMP	0
	Sub. Total	7
2003	UPF-04 Petare Norte	0
	UPF-10 La Vega	0
	UPF-06 Vargas	0
	UMP	2
	Sub. Total	2
2004	UPF-04 Petare Norte	0

	UPF-10 La Vega	0
	UPF-06 Vargas	0
	UMP	1
	Sub. Total	1
2005	UPF-04 Petare Norte	0
	UPF-10 La Vega	1
	UPF-06 Vargas	1
	UMP	0
	Sub. Total	2
	Total General	22

El estado actual de estos procesos es el siguiente:

Tabla N° 22. Estado Actual AD Firmas
Consultoras Proyecto Cameba

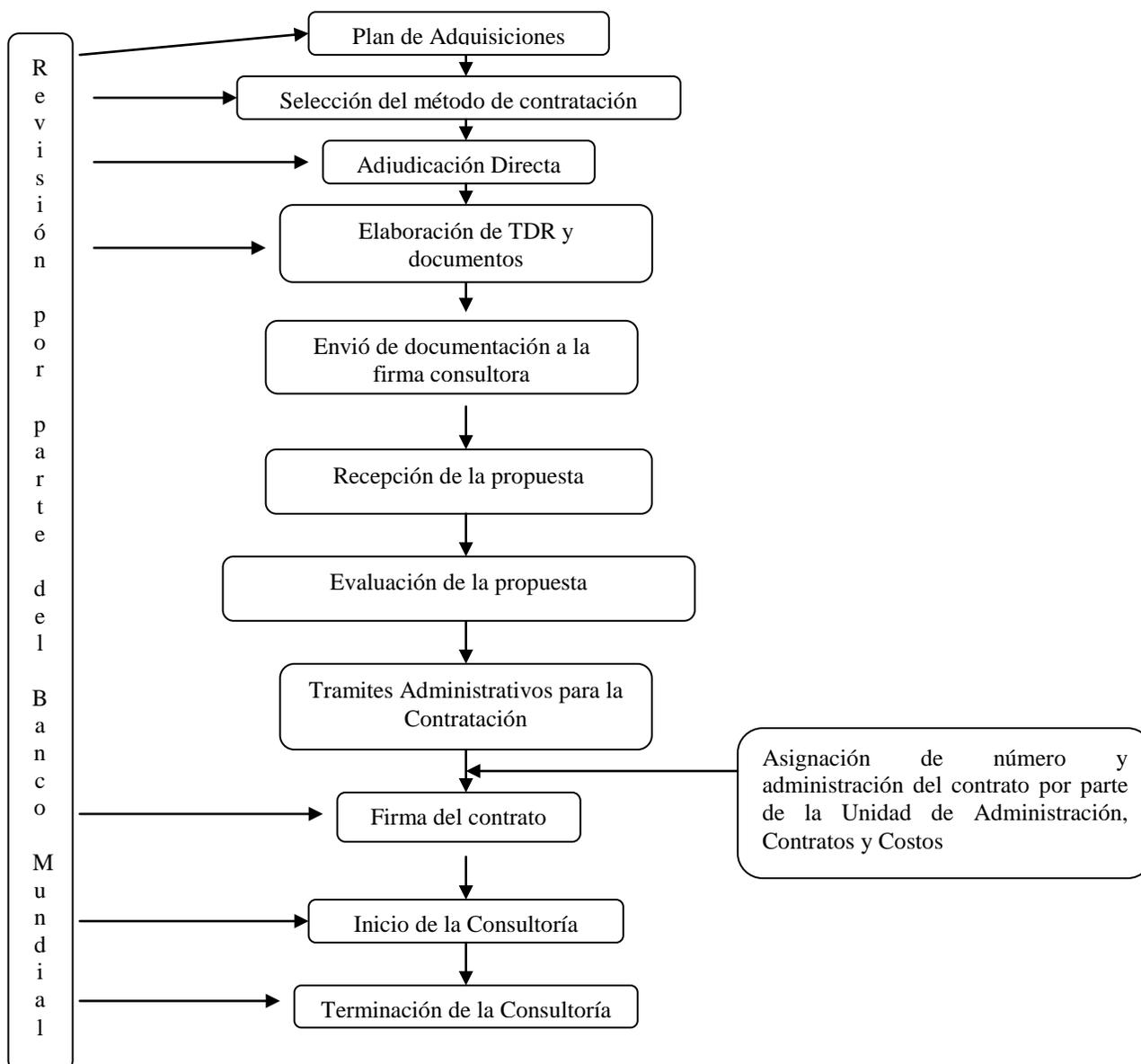
Año	Total AD	Estado	N°
2001	10	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	10
		Rescindido	0
2002	7	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	7
		Rescindido	0
2003	2	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	2
		Rescindido	0
2004	1	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	1
		Rescindido	0
2005	2	En Contratación	0
		Ejecutándose	1
		Cerrado	1
		Rescindido	0

Tabla N° 23. Estadísticas de las AD
Firmas Consultoras Proyecto Cameba

Estado	N°	%
En Contratación	0	0,0
Ejecutándose	1	4,6
Cerrado	21	95,4
Rescindido	0	0
Total	22	100

4.2.3.1. Proceso para la Adjudicación Directa (AD) (Firmas Consultoras)

Figura N° 8. Flujo del proceso de AD (Firmas Consultoras)



Unidades que intervienen en el proceso:

Las unidades que intervienen en la aplicación de esta metodología son:

1. Unidad de Procura (UP) “Responsable del proceso”
2. Unidad de Planificación, Control y Presupuesto (UPCP).
3. Consultoría Jurídica (CJ).
4. Presidencia.
5. Dirección de Planificación y Control de FUNDACOMUN.

Procedimientos:

1. Con el Plan de Adquisiciones elaborado y aprobado por parte del Banco Mundial y pre-imputado por la UPCP, la UP realiza un cronograma de los diferentes procesos de contratación que se realizarán en el año.
2. De acuerdo con el Plan de Contrataciones y a las circunstancias dadas de la Consultoría a adjudicar, las cuales pueden ser:
 - Una continuación natural del servicio realizado anteriormente por la firma (si la continuidad es esencial para los servicios posteriores).
 - Si se trata de operaciones de emergencia en respuestas a desastres y de servicios de consultoría necesarios por el plazo de tiempo inmediato después de la emergencia.
 - Por servicios muy pequeños.
 - Cuando solamente una firma está calificada o tiene experiencia de valor excepcional para los servicios.De acuerdo a estas circunstancias se puede utilizar la Adjudicación Directa.

3. De acuerdo con el cronograma de contratación la UP elabora los términos de referencias y estimado de costos.
4. Luego, la UP envía toda la documentación a la Presidencia de FUNDACOMUN para aprobación y solicita por escrito autorización para iniciar el proceso de selección, indicando:
 - Tipo de servicio.
 - Descripción detallada del servicio de que se trate (tal como se identifica en el presupuesto o contrato).
 - Costo estimado.
 - Tiempo de ejecución.
 - Proyecto al cual se carga el compromiso (imputación presupuestaria).
 - Procedimiento de selección (Adjudicación Directa).
5. Luego, la UP envía la documentación al Banco para “no objeción”.
6. Siendo aprobada la comunicación, se envía a la firma los documentos necesarios para realizar la oferta. Una vez recibida y evaluada la oferta se toma la decisión final sobre la adjudicación.
7. Posteriormente, se presenta un informe detallado sobre la evaluación de la oferta a la Presidencia de FUNDACOMUN y, se envía al Banco, a título informativo.
8. La UP solicita, a través de punto de cuenta, aprobación a la Presidencia de FUNDACOMUN, para el otorgamiento del contrato, del cual archiva junto a los demás documentos del proceso en un expediente numerado.

9. Dicho punto de cuenta es imputado antes de llegar a presidencia por la UPCP y por la Dirección de Planificación y Presupuesto de FUNDACOMUN.
10. Una vez evaluado y aprobado el punto de cuenta, la Presidencia de FUNDACOMUN remite el original a la UP, quien comunica al consultor y a la Consultoría Jurídica la cual comenzara a elaborar el contrato.
11. El Consultor, debe presentar dentro del lapso fijado en las condiciones de la oferta, las garantías y otros recaudos exigidos para la ejecución del contrato, para ello Consultoría Jurídica le debe entregar copia de la carátula del contrato. Sin el cumplimiento de este requisito el contrato no se otorga.
12. Antes de remitir el punto de cuenta a la Consultoría Jurídica la UP solista a la UACC le asigne un número al contrato.
13. Luego de firmado el contrato, Consultoría Jurídica lo remite a la UP para que puedan realizar el formulario 384 (formulario exigido por el BM para poder iniciar los desembolsos) y remitirlo junto con una copia del contrato rubricado al Banco Mundial.
14. La UP informa a la Gerencia Técnica sobre la firma del contrato para poder comenzar con los procedimientos de Administración de Contratos lo cuales son inicialmente la firma del Acta de Inicio. Remite el contrato original a la UACC para la elaboración de expediente del contrato y la UACC lo remite al Archivo de Proyecto.

Identificar Puntos críticos (deficiencias) en el Proceso:

En la siguiente tabla se colocan los 14 pasos del proceso y se identifican si se cumplen o no, haciendo una pequeña observación de la razón por la cual no se cumple o presenta alguna deficiencia a la hora de su realización:

Tabla N° 24. Puntos Críticos de la AD (Firmas Consultoras)

Paso	Cumplimiento		Observación
	Si	No	
1		x	Mala Planificación
2		x	Informe Justificativo
3		x	TDR no explícitos
4	x		
5	x		
6	x		
7	x		
8	x		
9	x		
10	x		
11	x		
12	x		
13	x		
14	x		

4.2.4. Comparación de Calificaciones (CC) (Consultores Independientes)

Montos para realizar este tipo de proceso según Convenio de Préstamo: Montos mayores a US\$ 50.000. Requiere revisión previa de toda la documentación por parte del Banco Mundial, hasta un monto total acumulado de US\$ 600.000.

Desde el año 2001 hasta finales del año 2005 en el Proyecto Cameba se han realizado 130 procesos de selección por este método. Desglosados de la siguiente manera:

Tabla N° 25. CC Proyecto Cameba

Año	Ubicación	N°
2001	UPF-04 Petare Norte	1
	UPF-10 La Vega	5
	UPF-06 Vargas	5
	UMP	7
	Sub. Total	18
2002	UPF-04 Petare Norte	14
	UPF-10 La Vega	2
	UPF-06 Vargas	2
	UMP	8
	Sub. Total	26
2003	UPF-04 Petare Norte	6
	UPF-10 La Vega	17
	UPF-06 Vargas	2
	UMP	12
	Sub. Total	37
2004	UPF-04 Petare Norte	8
	UPF-10 La Vega	14
	UPF-06 Vargas	1
	UMP	4
	Sub. Total	27
2005	UPF-04 Petare Norte	6
	UPF-10 La Vega	9
	UPF-06 Vargas	2
	UMP	5
	Sub. Total	22
	Total General	130

El estado actual de estos procesos es el siguiente:

Tabla N° 26. Estado Actual CC Proyecto Cameba

Año	Total SBCC	Estado	N°
2001	18	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	17
		Rescindido	1
2002	26	En Contratación	0
		Ejecutándose	0

		Cerrado	26
		Rescindido	0
2003	37	En Contratación	0
		Ejecutándose	2
		Cerrado	35
		Rescindido	0
2004	27	En Contratación	0
		Ejecutándose	6
		Cerrado	15
		Rescindido	6
2005	22	En Contratación	2
		Ejecutándose	16
		Cerrado	3
		Rescindido	1

Tabla N° 27. Estadísticas de las CC
Proyecto Cameba

Estado	N°	%
En Contratación	2	1,5
Ejecutándose	24	18,5
Cerrado	96	73,8
Rescindido	8	6,2
Total	130	100

4.2.4.1. Proceso para la Comparación de Calificaciones (CC) (Consultores Independientes)

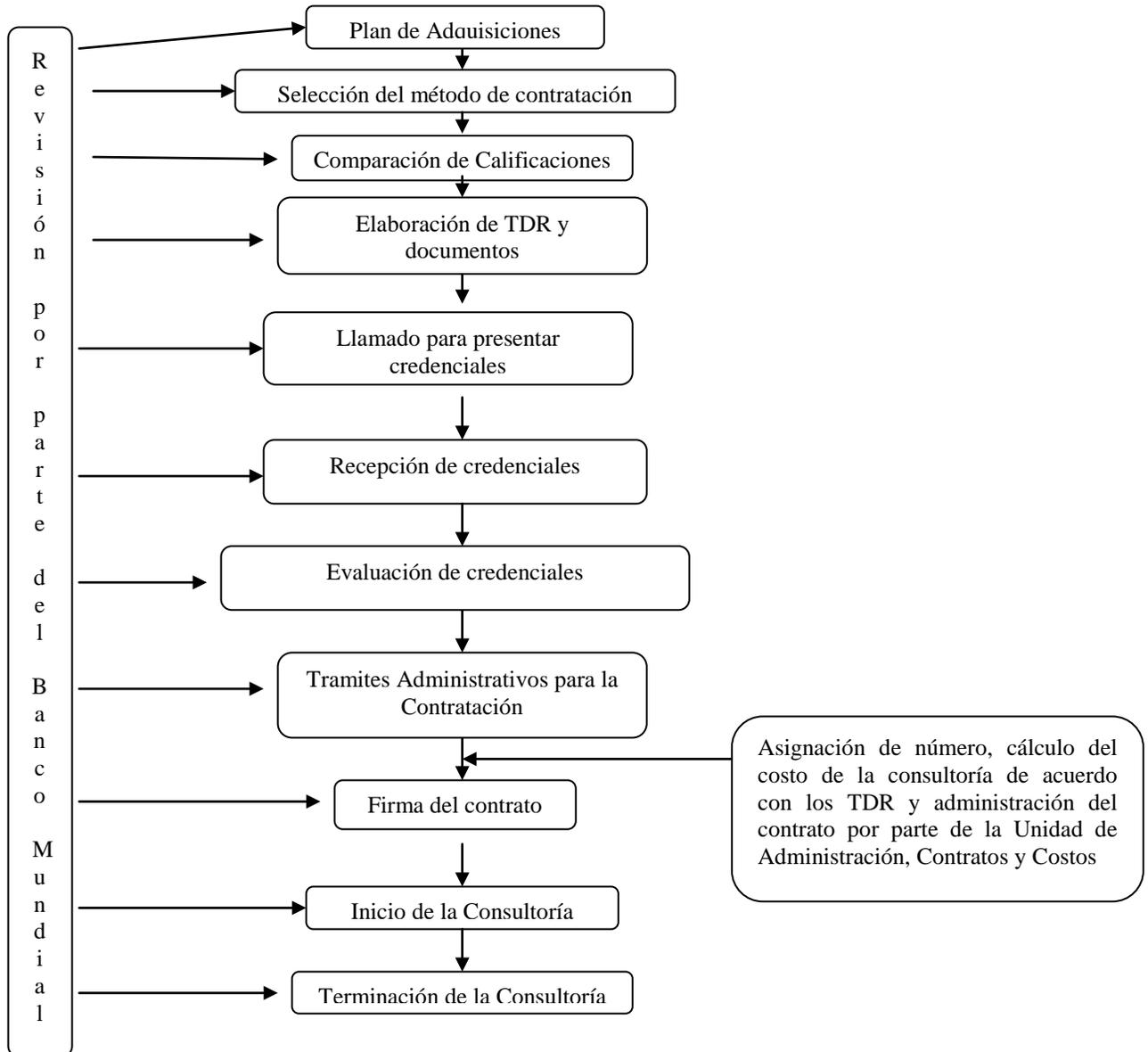
Unidades que intervienen en el proceso:

Las unidades que intervienen en la aplicación de esta metodología son:

1. Unidad de Procura (UP) "Responsable del proceso".
2. Unidad de Planificación, Control y Presupuesto (UPCP).
3. Comité Evaluador (CE). "Responsable del proceso".
4. Consultoría Jurídica (CJ).

5. Presidencia.
6. Dirección de Planificación y Control de FUNDACOMUN.

Figura N° 9. Flujograma del proceso de Comparación de Calificaciones



Procedimientos:

1. Con el Plan de Adquisiciones elaborado y aprobado por parte del Banco Mundial y pre-imputado por la UPCP, la UP realiza un cronograma de los diferentes procesos de contratación que se realizarán en el año.
2. De acuerdo con el cronograma de contratación la UP elabora los términos de referencias y un informe justificando las razones por las cuales necesita contratar el trabajo.
3. Luego, la UP envía toda la documentación a la Presidencia de FUNDACOMUN para aprobación y solicita por escrito autorización para iniciar el proceso de selección, indicando:
 - Tipo de servicio.
 - Descripción detallada del servicio de que se trate (tal como se identifica en el presupuesto o contrato).
 - Costo estimado.
 - Tiempo de ejecución (horas-hombre).
 - Proyecto al cual se carga el compromiso (imputación presupuestaria).
 - Procedimiento de selección (Comparación de Calificaciones).
4. Luego, la UP envía la documentación al Banco para “no objeción”.
5. Posteriormente, la UP coordina y prepara la comunicación para hacer llamado a manifestación de voluntad para concursar, en donde se especifique el objeto de la misma, las condiciones generales para la elegibilidad y calificación de las personas concursantes e información sobre otros requisitos participar: fecha, hora y lugar para manifestar su interés de participar y períodos de recepción de las credenciales. El

mismo debe ser aprobado por la Presidencia de FUNDACOMUN y no objetado por el Banco.

6. Luego, una vez recibida la “no objeción” del Banco, la UP envía comunicado a los consultores que considere calificados.
7. El Comité Evaluador está facultado para otorgar prórrogas en aquellos casos que lo considere pertinente, justificándola mediante un Acta, con copia a la Gerencia General del Proyecto. Si al finalizar el acto de recepción de ofertas, alguno de los llamados a firmar el Acta se negare a ello, o por otro motivo no lo hiciese, se debe dejar constancia en la misma de la circunstancia y las causas que la motivaron. El Comité Evaluador tiene la potestad de rechazar los sobres de ofertas de las personas calificadas que no cumplan las bases del concurso.
8. La evaluación se efectúa en función de las calificaciones de los consultores considerados. Asimismo, se les solicita el costo estimado para realizar el trabajo requerido.
9. Posteriormente, antes de tomar una decisión final se debe presentar al Banco, para “no objeción”, un informe detallado sobre el proceso de evaluación y comparación de ofertas, previa aprobación de la Presidencia de FUNDACOMUN, especificando el orden de calificación de cada persona. Las personas que merezcan la segunda y tercera opción tienen, según este mismo orden, el derecho a que le sea otorgada la consultoría, en caso de que la persona que haya obtenido el primer lugar no mantenga su oferta o le sea revocada.
10. Una vez que el Banco emite la “no objeción”, la UP solicita, a través de punto de cuenta, aprobación a la Presidencia de FUNDACOMUN,

para el otorgamiento de la buena-pro, del cual archiva junto a los demás documentos del proceso en un expediente numerado.

11. Dicho punto de cuenta es imputado antes de llegar a presidencia por la UPCP y por la Dirección de Planificación y Presupuesto de FUNDACOMUN.
12. Una vez evaluado y aprobado el punto de cuenta, la Presidencia de FUNDACOMUN remite el original a la UP, quien comunica la buena-pro al consultor que resulte más ventajoso en la evaluación y a la Consultoría Jurídica la cual comenzara a elaborar el contrato.
13. Antes de remitir el punto de cuenta a la Consultoría Jurídica la UP solicita a la UACC le asigne un número al contrato.
14. Luego de firmado el contrato, Consultoría Jurídica lo remite a la UP para que puedan realizar el formulario 384 (formulario exigido por el BM para poder iniciar los desembolsos) y remitirlo junto con una copia del contrato rubricado al Banco Mundial.
15. La UP informa a la Gerencia Técnica sobre la firma del contrato para poder comenzar con los procedimientos de Administración de Contratos lo cuales son inicialmente la firma del Acta de Inicio. Remite el contrato original a la UACC para la elaboración de expediente del contrato y la UACC lo remite al Archivo de Proyecto.

Identificar Puntos críticos (deficiencias) en el Proceso:

En la siguiente tabla se colocan los 15 pasos del proceso y se identifican si se cumplen o no, haciendo una pequeña observación de la razón por la cual no se cumple o presenta alguna deficiencia a la hora de su realización:

Tabla N° 28. Puntos Críticos de la Comparación de Calificaciones

Paso	Cumplimiento		Observación
	Si	No	
1		x	Mala Planificación
2		x	Informe Justificativo y TDR no explícitos
3	x		
4	x		
5	x		
6	x		
7	x		
8	x		
9	x		
10	x		
11	x		
12	x		
13	x		
14	x		
15	x		

4.2.5. Adjudicación Directa (AD) (Consultores Independientes)

Montos para realizar este tipo de proceso según Convenio de Préstamo: Montos menores a 50.000 US\$. Requiere revisión previa por el Banco Mundial solamente de los Términos De Referencias TDR.

Desde el año 2001 hasta finales del año 2005 en el Proyecto Cameba se han realizado 36 procesos de selección por este método. Desglosados de la siguiente manera:

Tabla N° 29. AD Consultorías Independientes Proyecto Cameba

Año	Ubicación	N°
2001	UPF-04 Petare Norte	0
	UPF-10 La Vega	2
	UPF-06 Vargas	0
	UMP	5
	Sub. Total	7
2002	UPF-04 Petare Norte	0
	UPF-10 La Vega	5
	UPF-06 Vargas	0
	UMP	7
	Sub. Total	12
2003	UPF-04 Petare Norte	3
	UPF-10 La Vega	3
	UPF-06 Vargas	0
	UMP	8
	Sub. Total	14
2004	UPF-04 Petare Norte	0
	UPF-10 La Vega	0
	UPF-06 Vargas	0
	UMP	0
	Sub. Total	0
2005	UPF-04 Petare Norte	1
	UPF-10 La Vega	0
	UPF-06 Vargas	0
	UMP	2
	Sub. Total	3
	Total General	36

El estado actual de estos procesos es el siguiente:

Tabla N° 30. Estado Actual AD Consultorías Independientes Proyecto Cameba

Año	Total AD	Estado	N°
2001	7	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	7
		Rescindido	0

2002	12	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	12
		Rescindido	0
2003	14	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	14
		Rescindido	0
2004	0	En Contratación	0
		Ejecutándose	0
		Cerrado	0
		Rescindido	0
2005	3	En Contratación	2
		Ejecutándose	1
		Cerrado	0
		Rescindido	0

Tabla N° 31. Estadísticas de las AD
Consultorías Independientes Proyecto
Cameba

Estado	N°	%
En Contratación	2	5,6
Ejecutándose	1	2,8
Cerrado	33	91,6
Rescindido	0	0
Total	36	100

4.2.5.1. Proceso para la Adjudicación Directa (AD) (Consultores Independientes)

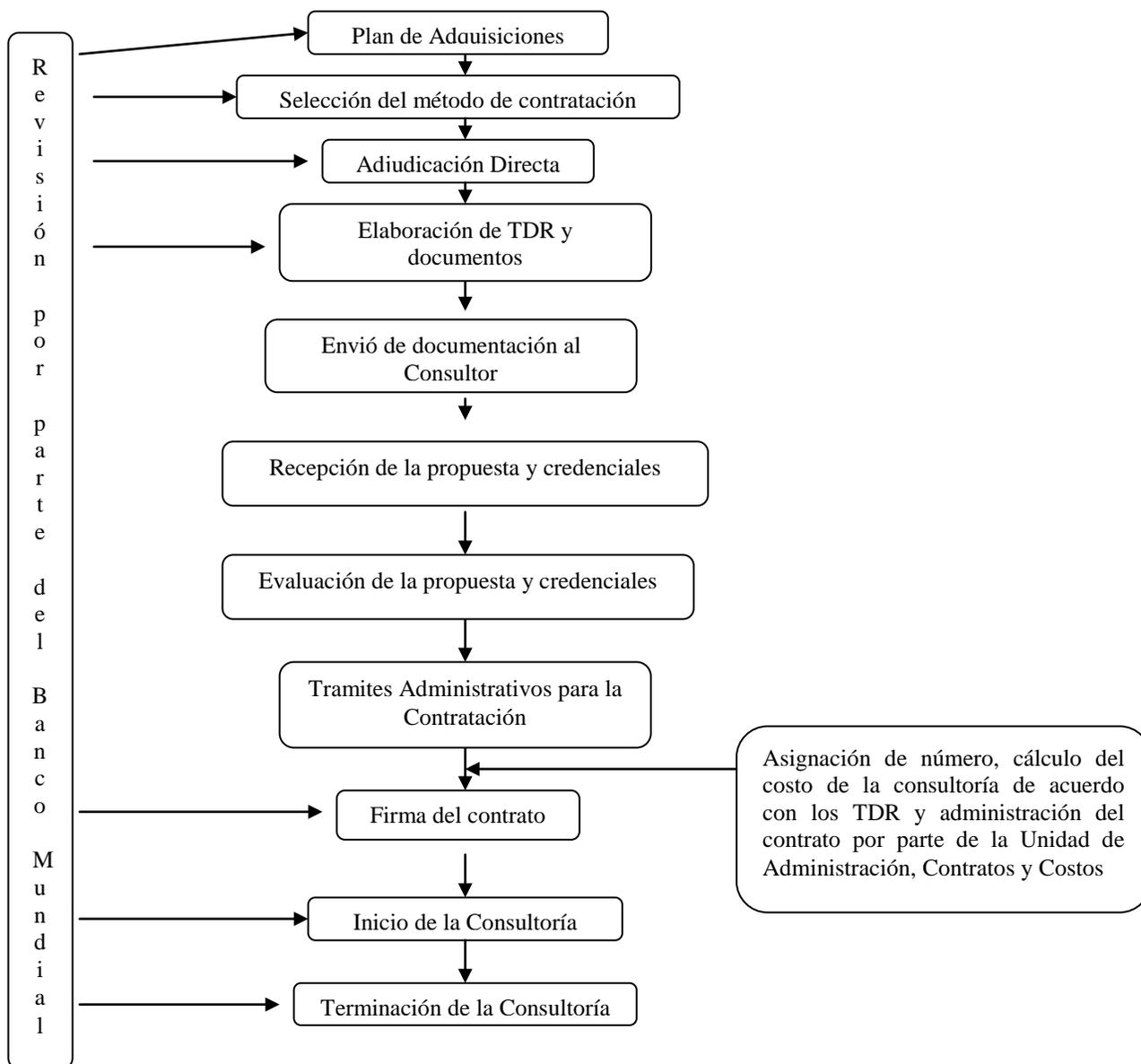
Unidades que intervienen en el proceso:

Las unidades que intervienen en la aplicación de esta metodología son:

1. Unidad de Procura (UP) “Responsable del proceso”.
2. Unidad de Planificación, Control y Presupuesto (UPCP).

3. Consultoría Jurídica (CJ).
4. Presidencia.
5. Dirección de Planificación y Control de FUNDACOMUN.

Figura N° 10. Flujograma del proceso de la AD (Consultores Independientes)



Procedimientos:

1. Con el Plan de Adquisiciones elaborado y aprobado por parte del Banco Mundial y pre-imputado por la UPCP, la UP realiza un cronograma de los diferentes procesos de contratación que se realizarán en el año.

2. De acuerdo con el Plan de Contrataciones y a las circunstancias dadas de la Consultoría a adjudicar, las cuales pueden ser:
 - Una continuación natural del servicio realizado anteriormente por el Consultor (si la continuidad es esencial para los servicios posteriores).
 - Si se trata de operaciones de emergencia en respuestas a desastres y de servicios de consultoría necesarios por el plazo de tiempo inmediato después de la emergencia.
 - Por servicios muy pequeños.
 - Cuando solamente un Consultor está calificado o tiene experiencia de valor excepcional para los servicios.De acuerdo a estas circunstancias se puede utilizar la Adjudicación Directa.

3. De acuerdo con el cronograma de contratación la UP elabora los términos y un informe justificando las razones por las cuales necesita contratar el trabajo.

4. Luego, la UP envía toda la documentación a la Presidencia de FUNDACOMUN para aprobación y solicita por escrito autorización para iniciar el proceso de selección, indicando:
 - Tipo de servicio.
 - Descripción detallada del servicio de que se trate (tal como se identifica en el presupuesto o contrato).
 - Costo estimado.

- Tiempo de ejecución (horas-hombres).
 - Proyecto al cual se carga el compromiso (imputación presupuestaria).
 - Procedimiento de selección (Adjudicación Directa).
5. Luego, la UP envía la documentación al Banco para “no objeción”.
 6. Siendo aprobada la comunicación, se envía al consultor los documentos necesarios para realizar la oferta. Una vez recibida y evaluada la oferta se toma la decisión final sobre la adjudicación.
 7. Posteriormente, se presenta un informe detallado sobre la evaluación de la oferta a la Presidencia de FUNDACOMUN y, se envía al Banco, a título informativo.
 8. La UP solicita, a través de punto de cuenta, aprobación a la Presidencia de FUNDACOMUN, para el otorgamiento del contrato, del cual archiva junto a los demás documentos del proceso en un expediente numerado.
 9. Dicho punto de cuenta es imputado antes de llegar a presidencia por la UPCP y por la Dirección de Planificación y Presupuesto de FUNDACOMUN.
 10. Una vez evaluado y aprobado el punto de cuenta, la Presidencia de FUNDACOMUN remite el original a la UP, quien comunica al consultor y a la Consultoría Jurídica la cual comenzara a elaborar el contrato.
 11. Antes de remitir el punto de cuenta a la Consultoría Jurídica la UP solicita a la UACC le asigne un número al contrato.

12. Luego de firmado el contrato, Consultoría Jurídica lo remite a la UP para que puedan realizar el formulario 384 (formulario exigido por el BM para poder iniciar los desembolsos) y remitirlo junto con una copia del contrato rubricado al Banco Mundial.

13. La UP informa a la Gerencia Técnica sobre la firma del contrato para poder comenzar con los procedimientos de Administración de Contratos lo cuales son inicialmente la firma del Acta de Inicio. Remite el contrato original a la UACC para la elaboración de expediente del contrato y la UACC lo remite al Archivo de Proyecto.

Identificar Puntos críticos (deficiencias) en el Proceso:

En la siguiente tabla se colocan los 13 pasos del proceso y se identifican si se cumplen o no, haciendo una pequeña observación de la razón por la cual no se cumple o presenta alguna deficiencia a la hora de su realización:

Tabla N° 32. Puntos Críticos de la AD (Consultores Independientes)

Paso	Cumplimiento		Observación
	Si	No	
1		x	Mala Planificación
2	x		
3	x		Informe Justificativo y TDR no explícitos
4	x		
5	x		
6	x		
7	x		
8	x		
9	x		
10	x		
11	x		
12	x		
13	x		

CAPITULO V

RESULTADOS DEL PROYECTO

Del desarrollo realizado en el Capitulo IV, en el cual se analizaron los diferentes procesos de contratación tanto de obras como de consultoría se llega a los siguientes resultados:

Procesos de Contratación de Obras:

Los procesos modulares analizados para la contratación de obras fueron:

1. Licitación Pública Nacional (LPN)
2. Comparación de Precios (CP)
3. Adjudicación Directa (AD)

Del análisis de estos procesos se llegan a los siguientes resultados:

Los tres procesos presentan de forma general las mismas fallas las cuales son:

1. Fallas en la Planificación y control del plan de Contrataciones. FUNDACOMUN debe realizar un plan de contrataciones el cual debe ser aprobado por el Banco Mundial y en el se identifican las obras a ser ejecutado en el año, el monto estimado y el tipo de proceso a ser utilizado para su contratación. Este plan se presenta en forma de diagrama en el cual se colocan las fechas estimadas de los diferentes pasos de los procesos de contratación, las fallas suceden inicialmente por que se colocan muchas más obras de las que se pueden contratar en el año de acuerdo al presupuesto local aprobado por los entes correspondientes, además que las diferentes unidades que intervienen

en el proceso de contratación no cumple con los tiempos propuestos debido a que en las Normas del Banco no se determinan fechas para los procesos ilimitando el tiempo de cada paso, por ejemplo si un proceso de contratación dura 2 ó 4 meses pero, se cumple con todos los parámetros exigidos por el Banco este no tiene ningún problema de dar la “No Objeción al Proceso”, afectando con estos retrasos de manera directa al proyecto como un todo.

2. Otra falla que afecta a todos los procesos de contratación de obras en general son las especificaciones técnicas las cuales están compuestas por los planos, cómputos métricos, memoria descriptiva y precio estimado de la obra, estas especificaciones son entregado por la Gerencia Técnica a la Unidad de Procura para ser entregada en el pliego de licitación y para tener un precio estimado de la obra. La falla consiste en dos aspectos: El primero es que las especificaciones no se adecuan a la obra a ejecutar, esto es debido a que en la Unidad de Manejo del Proyecto (UMP) no existe una sala técnica que revise con detalle los proyectos entregados por los consultores contratados, si no que se realiza una supervisión administrativa, ocasionando inconsistencias del proyecto con la obra; el segundo aspecto que afecta a las especificaciones técnicas es su debida actualización, muchos proyectos fueron realizados en los años 2001, 2002 y las obras son licitadas en el año 2004, 2005 teniendo grandes variaciones el sitio de la obra con el proyecto realizado, debido a que estas obras son ejecutadas en lugares habitados, en los cuales los cambios demográficos son muy rápidos y sin control.

Este problema afecta de gran forma las obras ya que se puede estar licitando con especificaciones diferentes o inferiores de lo que en realidad se necesita ejecutar en el sitio, ocasionando grandes aumentos de partidas y obras adicionales, que es sinónimo de grandes aumentos de

dinero, este dinero que se tiene que desembolsar para compensar estos aumentos afecta la posibilidad de realizar otros procesos de contratación y descontrola totalmente el plan de contratación inicialmente nombrado.

3. En las Comparaciones de Precios una falla muy grande es la selección inicial de las empresas a ser invitadas para participar. Según las Normas del Banco se tiene que conformar una lista corta con al menos tres (03) empresas, estas empresas deberían ser seleccionadas del Registro Interno del Proyecto en el cual las empresas son divididas según su proceso modular de trabajo y su capacidad financiera. Si existen muchas empresas con las mismas características se debe realizar un concurso al azar para seleccionar cuales serán invitadas. Esta practica no se esta utilizando en los actuales momentos en el proyecto, pudiendo ocasionar que el proceso sea declarado por el Banco como viciado, además de ocasionar problemas internos en el país debido a la Ley Contra la Corrupción; aparte de esto si se declara un proceso viciado ocasionaría retrasos en el plan de contrataciones y por ende en el Proyecto como tal.
4. Las Adjudicaciones Directas producidas en el Proyecto fueron ocasionadas principalmente por aumentos muy grandes de obras, obras adicionales y cambios de alcance, por esta razón es de vital importancia la revisión adecuada de las especificaciones técnicas; ya que si se incurre en una AD se juega con que el Banco no la acepte, ocasionado paralizaciones en la obras y retrasos en el proyectos, recordando que una paralización de una de estas obras ocasiona grandes problemas en la calidad de vida de las personas, ya que estas obras son ejecutadas en sitio poblado y sin tener la necesidad de movilizarlo por su ejecución.

5. En todos los procesos de contratación de obras, efectuando las Adjudicaciones Directas el punto más fuerte al momento de la evaluación de las ofertas es el monto total de la obra colocado por las diferentes empresas participantes, FUNDACOMUN debe tener un presupuesto estimado clase III (60% de la Ingeniería Básica) por lo mínimo ya que posee el proyecto como tal, además de tener en la Unidad de Manejo de Proyecto (UMP) una unidad de Costos, pero esto no siempre se realiza, obligado al comité evaluador en la mayorías de las veces dar la buena pro a las empresas con menor costo, pero sin saber si en realidad este costo esta muy por debajo del estimado que la Unidad de Costo realiza. Muchos de los casos de rescisión de contratos son por que las empresas colocan unos precios muy inferiores a los que deberían ser, ocasionándoles grandes problemas al tiempo de su ejecución, llegando siempre a paralizar la obra.

Indicadores de Gestión en los Procesos de Contratación de Obras

Los indicadores de gestión en estos procesos son: Se le deben colocar las fechas de duración a los diferentes procesos y además, fechas a cada paso de cada proceso, estas fechas deben ser cumplidas y en caso negativo aplicar las amonestaciones correspondientes, se pueden citar como ejemplo las fechas que señala la Ley de Licitaciones de Venezuela a los diferentes procesos de contratación y pasos. Estos tiempos deben ser aprobados por el Banco para poder ser utilizados y controlados como tal.

Procesos de Contratación de Consultorías:

Los procesos modulares analizados para la contratación de las consultorías fueron:

1. Selección Basada en Calidad y Costo Internacional SBCCI (Firmas Consultoras)
2. Selección Basada en Calidad y Costo SBCC (Firmas Consultoras)
3. Adjudicación Directas (Firmas Consultoras)
4. Comparación de Calificaciones (Consultores Individuales)
5. Adjudicación Directa (Consultores Individuales)

Del análisis de estos procesos se llegan a los siguientes resultados:

Los cinco procesos presentan de forma general las mismas fallas las cuales son:

1. Fallas en la Planificación y control del plan de Adquisiciones. FUNDACOMUN debe realizar un plan de adquisiciones el cual debe ser aprobado por el Banco Mundial y en el se identifican los proyectos a ser realizados en el año, el monto estimado y el tipo de proceso que será utilizado para su contratación. Este plan se presenta en forma de diagrama en el cual se indican las fechas estimadas de los diferentes pasos de los procesos de contratación. Las fallas suceden inicialmente porque las diferentes unidades que intervienen en el proceso de contratación no cumplen con los tiempos propuestos, debido a que en las Normas del Banco no se determinan fechas para los procesos, ilimitando el tiempo de cada paso, por ejemplo si un proceso de contratación dura 2 ó 4 meses pero, se cumple con todos los parámetros exigidos por el Banco este no tiene ningún problema de dar la “No Objeción al Proceso”, afectando con estos retrasos de manera directa al proyecto como un todo.
2. El paso modular de todos los procesos de contratación de consultorías sean firmas o individuales es la elaboración de los términos de

referencias, ya que ellos se definen claramente los objetivos, las metas, la extensión del trabajo a ser encomendado y se suministra la información básica para que los consultores preparen su oferta. Por esta razón si los términos de referencias no están bien elaborados puede ocasionar grandes problemas al momento de la evaluación de las ofertas y de su futura ejecución y administración.

3. La Selección Basada en Calidad y Costos al igual que las Comparaciones de Precios de las Obras son trabajadas con listas cortas. Según las Normas del Banco se tiene que conformar una lista corta con al menos tres (03) firmas, estas firmas deberían ser seleccionadas del Registro Interno del Proyecto en el cual son separadas por categorías y por su capacidad financiera. Si existen muchas firmas con las mismas características se debe realizar un concurso al azar para seleccionar cuales serán invitada. Esta practica no se esta utilizando en los actuales momento en el proyecto pudiendo ocasionar que el proceso sea señalado por el Banco como viciado, además de ocasionar problemas internos en el país debido a la Ley Contra la Corrupción; aparte de esto si se declara un proceso viciado ocasionaría retrasos en el plan de adquisiciones y por ende en el plan de contrataciones de obras.
4. Las mayorías de las Adjudicaciones Directas son procesadas debido principalmente a cambios de alcance, por esta razón son tan importantes los términos de referencia ya que ellos explican hasta donde se debe realizar los trabajos de las diferentes consultorías, si se elabora adecuadamente se podrán evitar estas Adjudicaciones, en la cual se juega con que el Banco no la apruebe y se tenga que paralizar la consultoría; FUNDACOMUN tendría que realizar un nuevo proceso de contratación para terminar con la consultoría y todo este retraso

afectara el Plan de Adquisiciones como también el Plan de Contrataciones de obras.

Indicadores de Gestión en los Procesos de Contratación de Consultorías

Los indicadores de gestión en estos procesos deben ser colocar fechas de duración a los diferentes procesos y además, fechas a cada paso de cada proceso, estas fechas deben ser cumplidas y en caso contrario aplicar las amonestaciones correspondientes. Estos tiempos límites deben ser aprobados por el Banco para poder ser utilizados y poder ser controlados como tal.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Desde que el Proyecto Cameba inicia su fase de implementación en el año 2001 hasta finales del año 2005, se han realizado más de 104 procesos de contratación de obras y más de 235 procesos de contratación de consultorías, en la cual se ha podido pasar por todos las etapas posibles de un contrato (inicios, prorrogas, paralizaciones, rescisiones, adendum y terminación) y cuyo aprendizaje se ha reforzado con los errores y aciertos realizados durante todo este tiempo. Es importante nombrar que de todos estos procesos de contratación ninguno ha sido considerado por el Banco como viciado, en todas las auditorias ó visitas como lo llaman ellos, han colocado algunas observaciones y sugerencias más siempre el proyecto a quedado muy bien delante de estas autoridades; tanto así que en su ultima visita marzo del 2005, coloca en su ayuda memoria (informe presentado por el Banco al final de la visita) se recomiendan conservar el personal del Proyecto Cameba y su estructura organizacional (el cual esta en su fase de terminación) para que formulen e implanten un nuevo proyecto llamado PISO (Proyecto de Infraestructura Social); igualmente en las inspecciones hechas por algunos organismos públicos como la Contraloría General de la República y la Fiscalía General de la República no han conseguido irregularidades que puedan afectar la realización del Proyecto.

La Evaluación del Modelo de Gestión presentado en este trabajo es el esfuerzo de más de cinco años de ejecución del Proyecto, inicialmente el proyecto contrata una empresa consultora para que realizara un manual de implementación del Proyecto, el cual daba ciertos parámetros sobre la unión de los procesos de contratación relacionando las Normas del Banco Mundial con las Normas internas administrativas de la Fundación, pero su alcance era muy básico, gracias a todo el camino andado, a las innumerables visitas del

Banco donde siempre presentan sugerencias y observaciones para mejorar el Proyecto y al análisis de las diferentes Normas se ha podido evaluar el Modelo de Gestión de las Contrataciones, el cual tendrá una gran importancia en la evaluación final del proyecto y será un soporte para próximos proyectos con el Banco, como el citado anteriormente "PISO" (Proyecto de Infraestructura Social).

Con todo el tiempo transcurrido y los errores corregidos, todavía se presentan algunas fallas o debilidades en los procesos de contratación, pero que pueden ser solucionados fácilmente ya que son recurrentes e iniciales en todos los procesos, para lograr la optimización de los de contratación.

Las recomendaciones que se pueden hacer son: a) Crear una sala técnica la cual tendrá en sus funciones supervisar y actualizar los diferentes proyectos contratados en el Proyecto, para que de esta forma no exista la disparidad tan grande ocurrida entre las obras y los proyectos realizados. Es de notar que siempre existirán ciertas diferencias, pero no tan grandes como las presentadas a lo largo del Proyecto. Estas obras presentan aumentos superiores al 100% del mismo, afectando la disponibilidad presupuestaria local y descontrolando los planes de contratación. b) igualmente ya se tiene un Modelo estable para gestionar los diferentes procesos de contratación, pero su control no es el mejor debido principalmente a que no existen indicadores de tiempo, es por lo que se debe establecer dichos indicadores para poder controlar y medir la efectividad de los diferentes planes de contratación y solucionar cualquier deficiencia en su recorrido.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Banco Mundial (2004). *Normas Adquisiciones con Préstamos del BIRF y Créditos de la AIF*. Washington: Banco Mundial.

Banco Mundial (2004). *Norma Selección y contratación de consultores por prestatarios del Banco Mundial*. Washington: Banco Mundial.

Colegio de Ingenieros de Venezuela (1994). *Manual de Contratación de Servicios de Consultorías de Ingeniería, Arquitectura y Profesiones Afines*. Caracas: Fundación Juan José Aguerrevere.

Del Rosario, Zuleyma; Peñaloza, Santalla (2005). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas: UCAB.

Esteves, C.; La Torre, A.; Ochoa, N. (2005). *Contratación para Proyectos*. Caracas: UCAB.

Esteves A., Cesar (2005). *Anotaciones sobre los aspectos teóricos y prácticos del régimen legal de los contratos*. Caracas: UCAB.

Palacios A., Luis Enrique (2003). *Principios esenciales para realizar proyectos*. Caracas: UCAB.

FUNDACOMUN (1999). *Manual de Implementación Promueba Caracas Cameba*. Caracas: OTEPI.

FUNDACOMUN (2002). *Manual de Organización*. Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Social.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

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

UCAB (2006). *Guía Práctica para la elaboración del trabajo especial de grado (TEG) Especialización en Gerencia de Proyectos*. Caracas: UCAB.