



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de Proyectos

Trabajo Especial de Grado
**DISEÑO DE SISTEMA DE ADMINISTRACION DE CONTRATACIONES DE
VENEZUELAN PROJECT MANAGERS PARTIENDO DEL DIAGNÓSTICO DE
LOS PROCESOS ACTUALES**

Presentado por
Azacon Z, Andreinis J.
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Viatour, Christian

Puerto Ordaz, Noviembre 2006

INDICE

CAPITULO I

PROPUESTA DEL PROYECTO	03
Planteamiento del Problema.....	03
Objetivo General.....	05
Objetivos Específicos.....	05
Justificación.....	05
Marco Metodológico.....	06
Variables.....	07
Resultados Esperados.....	08
Factibilidad de la Investigación.....	08
Consideraciones Eticas.....	09
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	10
Gestión de Adquisiciones.....	10
Planificación de la contratación.....	14
Solicitar respuestas de vendedores.....	16
Selección de vendedores.....	17
Administración de Contratos.....	21
Cierre de Contrato.....	24
CAPITULO III MARCO REFERENCIAL.....	26
Mision de La Empresa.....	26
Vision de la Empresa.....	26
Estructura Organizativa.....	28
CAPITULO IV DESARROLLO DEL PROYECTO	29

1. Procedimiento Actual de La Administración de Contratación....	29
2. Problemática Actual de las Adquisiciones.....	43
3. Propuesta de Mejoras a la Situación Planteada.....	44

CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones.....	45
Bibliografía.....	46

CAPITULO I

PROPUESTA DEL PROYECTO

Planteamiento del Problema

Un proyecto es el desarrollo de una idea, necesidad o inversión preconcebida y aprobada para su ejecución por los niveles autorizados, a ser terminados en un tiempo establecido, mediante una planificación y programación elaboradas en forma secuencial, con los recursos mínimos necesarios y a un costo determinado, en un ambiente armónico entre los participantes y entre los clientes y proveedores. En Venezuela, los Proyectos se han convertido en los vehículos necesarios para los cambios organizacionales emprendidos por las empresas que quieren competir en un mundo de permanentes desafíos y de nuevas oportunidades, siendo piezas claves y a la vez componentes críticos en el plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre, formando así parte de las herramientas de planificación estratégica dentro de una organización.

La planificación estratégica comprende un análisis global de los ambientes internos y externos de la organización, para desarrollar una visión integral conformada por la misión, los objetivos, metas y estrategias, siendo estos últimos donde los proyectos participan; para ejecutarlos se debe manejar un cuerpo básico de áreas de conocimiento. De acuerdo al PMBOK Guide (2004) estas áreas de conocimiento son: Gestión de Integración, Gestión del Alcance, Gestión de Tiempo, Gestión del Costo, Gestión de la Calidad, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Comunicaciones, Gestión de Riesgo y la Gestión de La Procura o Adquisiciones.

Esta última es de gran importancia ya que incluye todos los procesos requeridos para procurar o adquirir los bienes y servicios necesarios con el fin de alcanzar los objetivos propuestos; esta gestión es donde se determina qué adquirir y cuándo. Además de documentar las especificaciones del producto, se realizan búsquedas de proveedores, se administran y cierran las contrataciones realizadas. Esta área de conocimiento comienza en el proceso de planificación y abarca el alcance que se define al comienzo del proyecto, luego continua en el proceso de ejecución, por eso es de vital importancia que lo que se planifique sea lo que en realidad se procure o adquiera, ya que de lo contrario lo que ocasionaría sería pérdidas en costo y tiempo. Para materializar la adquisición es

necesario realizar un documento escrito llamado contrato, definiéndose este como un acuerdo entre una o más partes, para la realización de una obra, actividad o servicio específico, requerido por la Gerencia del Proyecto, en el cual el interesado se compromete a ejecutar la actividad, obra o a prestar servicio, bajo unos términos y condiciones establecidos para tal fin, a cambio de un pago y el ente contratante debe cumplir con el pago de acuerdo a lo establecido entre las partes.

Las empresas utilizan el contrato como uno de los instrumentos para adquirir un determinado bien o servicio, el cual establece el compromiso de las partes involucradas a cumplir con la ejecución de una actividad planificada, y así garantizar el cumplimiento del alcance pautado dentro del proyecto, así como satisfacer los parámetros de calidad, tiempo y costo proyectados.

Una de las empresas que hace uso de esta herramientas es el PMA Venezuelan Project Managers, creado en abril del año 2004, nace de la experiencia de un grupo de profesionales dedicados a la Gerencia de Proyectos, por lo general de Obras Civiles, donde su misión es gerenciar proyectos de obras civiles para empresas públicas o privadas en el ámbito nacional e internacional, garantizándole al cliente su satisfacción en cuanto a calidad de obra, tiempo de ejecución y costo del proyecto. PMA cuenta con tres departamentos bien definidos: Departamento de Proyectos se encarga de realizar los proyectos, Departamento de Contratación se encarga de realizar la procura, y Departamento de Construcción es el que recibe lo que se contrata.

En el Departamento de Contratación de PMA se llevan a cabo la elaboración de los contratos. De acuerdo al servicio o bien que se requiera adquirir se realizan dos tipos de contrataciones; cuando es un servicio se contrata a contratistas, cuando es un material o equipo es un proveedor. El no tener conocimiento certero de si las contrataciones que se realizan se cumplen, provoca que las premisas esenciales de un proyecto no se cumpla (calidad costo y tiempo) según lo proyectado. Es por esta razón que se plantea la siguiente pregunta ¿Cuáles serían los componentes que conformarían el diseño conceptual del sistema de administración de los contratos de Venezuelan Project Managers?

La utilidad o uso fundamental del presente trabajo, aparte de ampliar los conocimientos en esta área de Conocimiento de La Gerencia de Proyectos, pues es lograr analizar aquellos

componentes fundamentales que se implementarían en la Administración de Contratos en la empresa Venezuelan Project Managers. Logrando así que la empresa fortalezca el servicio que presta a sus clientes para así hacerse más competitiva en el mercado de la Gerencia de Proyectos.

Para responder la incógnita o problema planteado es necesario fijarse los siguientes objetivos:

Objetivo General

Diseñar conceptualmente un Sistema de Administración de Contratos de la empresa Venezuelan Project Managers

Objetivos Específicos:

- Diseñar las herramientas necesarias para realizar un seguimiento estricto de cada una de las contrataciones.
- Diseñar las herramientas necesarias para identificar y seleccionar los distintos proveedores y contratistas para realizar la asignación de los contratos.
- Definir los mecanismos para evaluar los rendimientos de los proveedores o contratistas en Venezuelan Project Managers.

Justificación

El resultado de esta investigación permitirá aplicar las mejores prácticas de gerenciamiento de proyectos a nivel mundial a la Administración de Contratos en la empresa Venezuelan Project Managers Grupo PMA y encontrar soluciones concretas a los problemas antes mencionados.

Marco Metodológico

Para responder a la interrogante planteada se requiere el uso y aplicación de una metodología donde se requiere una unidad de análisis, luego una recolección de todos los datos que realmente interesan del área en estudio y un procedimiento para la toma de

datos, además de factibilidad y de posibles resultados esperados para luego generar una conclusiones o análisis profundo que responda al planteamiento del problema.

Tipo de Estudio y Diseño de Investigación

La investigación es del tipo aplicada-factible y tiene como propósito llevar a cabo un plan general para obtener respuestas al planteamiento del problema, permitirá desglosar las estrategias básicas para generar información exacta e interpretable. Permitirá presentar un diseño conceptual del Sistema de Administración de Contratos.

Unidad de Análisis

La Unidad de Análisis será la administración de Contratación empleada en las contrataciones realizadas y ejecutadas.

Variables:

Las variables a estudiar son los componentes que conforman el Sistema de Administración de Contratos que está compuesto por las siguientes dimensiones, que orientan el diseño del sistema en estudio:

a. Rendimiento del proveedor o contratista: permite informar a la gerencia de proyecto la efectividad del contratista o proveedor para alcanzar los objetivos contractuales. Es una actividad que se realiza una vez concluida las partidas que contemplan el Contrato u Orden de Compra.

b. Rendimiento de las adquisiciones realizadas por el contratante: indica el progreso realizado por el contratante para cumplir con el alcance y calidad del proyecto dentro del costo y cronograma programado. Este es un informe que se refleja en el avance de Planificación (Procuras y Contrataciones)

d. Control de cambios de contratos: define el proceso por el cual el contrato puede ser modificado, contempla aquellos cambios solicitados por el contratante y contratista o proveedor. Este control permite rastrear si se esta cumpliendo o no los estándares de calidad, los costos, y el tiempo del plan establecido en el proyecto.

La operacionalizacion que se presenta va a servir de guía y diagnóstico para el diseño

conceptual del sistema de administración de contratos de Venezuelan Project Managers

Recolección, Procesamiento y Análisis de los datos:

Serán recogidos directamente del personal que conforman el Departamento de Contratación de Venezuela Project Managers, y será realizado dentro de la organización.

Se analizarán los casos más sobresalientes de las contrataciones realizadas y se realizará un cuestionario al Personal de Contratación, aplicándose en horas de oficina presentándose para que sean contestados personalmente. Las preguntas de los cuestionarios serán planteadas con la finalidad de obtener la información esperada y requerida para poder encontrar respuestas a las dimensiones que se estudiarán en la Administración de contratos.

Se solicitarán las opiniones del personal del departamento de contratación con el fin de que expresen cómo se está llevando actualmente la Administración Contratación.

Se revisará las funciones del departamento existente, con el fin de determinar si la Contratación se está llevando correctamente. Al finalizar, utilizando la información que se presentará en el marco teórico y conceptual, se emitirán los reportes del diagnóstico, y la descripción de la Situación Actual del área en estudio.

Resultados esperados

De acuerdo al resultado de la evaluación, se espera describir en forma clara los Componentes que deben estar presentes en la administración de contratos de Venezuelan Project Managers.

Factibilidad de la Investigación:

La Investigación es factible ya que se cuenta con la disponibilidad de tiempo y recursos financieros, humanos y materiales para cubrir el alcance de la investigación. Además de la colaboración de profesionales con experiencia.

Consideraciones Éticas:

La Información presentada estará fundamentada en datos reales, obtenidos con el consentimiento de la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En este capítulo se desarrollan los conceptos de acuerdo al PMBOK 2004 y aplicaciones que se utilizan en el desarrollo de el Trabajo Especial de Grado que sirve de patrón a la hora de establecer los componentes necesarios para realizar el Diseño del Sistema de Administración de Contratos.

Gestión de Adquisiciones

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

Estos procesos interactúan entre sí y también con los procesos de las demás áreas de conocimiento. Los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto se encargan de contratos, que son documentos legales entre un comprador y un vendedor. Un contrato es un acuerdo vinculante para las partes en virtud del cual el vendedor se obliga a proveer los productos, servicios o resultados especificados, y el comprador se obliga a proporcionar dinero u otra contraprestación válida. Un contrato es un vínculo legal sujeto a resolución en los juzgados. El acuerdo puede ser simple o complejo, y puede reflejar la simplicidad o complejidad de los productos entregables. Un contrato incluye términos y condiciones, y puede incluir otros temas, tales como la propuesta del vendedor o literatura de marketing, y cualquier otra documentación en la que el comprador se base para establecer lo que el vendedor debe realizar o proporcionar. Es responsabilidad del equipo de gerencia del proyecto ayudar a adaptar el contrato a las necesidades específicas del proyecto. Según el área de aplicación, los contratos también pueden denominarse acuerdo, subcontrato u orden de compra. La mayoría de las organizaciones cuentan con políticas y procedimientos documentados que definen específicamente quién puede firmar y administrar dichos acuerdos en nombre de la organización.

Aunque todos los documentos del proyecto están sujetos a algún tipo de revisión y aprobación, la naturaleza legalmente vinculante de un contrato generalmente significa que estará sujeto a un proceso de aprobación más amplio. En todos los casos, el objetivo principal del proceso de revisión y aprobación es asegurar que la redacción del contrato

describa los productos, los servicios o los resultados que satisfarán la necesidad del proyecto identificada. En el caso de grandes proyectos emprendidos por agencias públicas, el proceso de revisión puede incluir una revisión pública del acuerdo. El equipo de gerencia del proyecto puede buscar respaldo temprano de especialistas en las disciplinas de contratación, adquisiciones y legislación. Dicha participación puede venir exigida por una política de la organización. Las diferentes actividades implicadas en los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto forman el ciclo de vida de un contrato. Al gestionar activamente el ciclo de vida del contrato y redactar cuidadosamente los términos y condiciones del contrato, se pueden evitar o mitigar algunos riesgos identificables del proyecto. Celebrar un contrato por productos o servicios es uno de los métodos para asignar la responsabilidad de gestionar o asumir posibles riesgos.

La Gestión de las Adquisiciones comprende los siguientes Procesos:

1 Planificación de Adquisiciones

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

Cuando el proyecto obtiene los productos, servicios y resultados necesarios para el rendimiento del proyecto fuera de la organización ejecutante, se realizan los procesos desde Planificar las Compras y Adquisiciones hasta Cierre del Contrato para cada artículo que se va a comprar o adquirir.

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

revisión del tipo de contrato que se planea usar con respecto a mitigar los riesgos y transferir riesgos al vendedor.

Hay diferentes tipos de contratos, que serán más o menos apropiados para los diferentes tipos de compras. El tipo de contrato usado y los términos y condiciones específicos del contrato determinan el grado de riesgo asumido tanto por el comprador como por el vendedor. Generalmente, los contratos se dividen en tres grandes categorías:

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

- **Contrato de costes reembolsables.** Esta categoría de contratos implica el pago (reembolso) al vendedor de sus costos reales, más un honorario que, por lo general, representa la ganancia del vendedor. Los costos se clasifican generalmente en directos e indirectos. Los costos directos son aquellos incurridos para beneficio exclusivo del proyecto (por ejemplo, salarios del personal del equipo con dedicación completa). Los costos indirectos, también denominados gastos generales y costos administrativos y generales, son costos asignados al proyecto por el equipo del proyecto como costo de hacer negocio (por ejemplo, salarios de la dirección indirectamente involucrada en el proyecto y el costo de los servicios públicos de electricidad para la oficina). Generalmente, los costos indirectos se calculan como un porcentaje de los costos directos. Los contratos de costos reembolsables incluyen a menudo cláusulas de incentivos en virtud de las cuales, si el vendedor cumple o supera determinados objetivos del proyecto, como los objetivos del cronograma o coste total, recibe del comprador un incentivo o pago de bonificación. Hay tres tipos comunes de contrato de costos reembolsables: CPF, CPFF y CPIF: **Costo Más Honorarios (CPF) o Costo Más Porcentaje del Costo (CPPC):** Al vendedor se le reembolsan los costos permitidos por realizar el trabajo del contrato y recibe un honorario calculado como un porcentaje de los costos previamente acordado. El honorario varía en función del costo real; **Costo Más Honorarios Fijos (CPFF):** Al vendedor se le reembolsan los costos permitidos por realizar el trabajo del contrato y recibe un honorario fijo calculado como un porcentaje de los costos estimados del proyecto. El honorario fijo no varía con los costos reales a menos que se modifique el

alcance del proyecto. **Costos Más Honorarios con Incentivos (CPIF):** Al vendedor se le reembolsan los costos permitidos por realizar el trabajo del contrato y recibe un honorario predeterminado y una bonificación de incentivo, dependiendo de que logre ciertos niveles de objetivos de rendimiento establecidos en el contrato. En algunos contratos de CPIF, si los costos finales son menores que los costos esperados, tanto el comprador como el vendedor se benefician de los ahorros sobre la base de una fórmula de distribución prenegociada.

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

Los requisitos (por ejemplo, una versión estándar o personalizada del producto, informes de rendimiento, presentaciones de datos de costos) que un comprador le impone a un vendedor, junto con otras consideraciones de planificación, como el grado de competencia del mercado y el grado de riesgo, también determinarán qué tipo de contrato se usará. Además, el vendedor puede considerar algunos de esos requisitos específicos como artículos que tienen costos adicionales. Otra consideración se relaciona con la posible compra futura del producto o servicio que va a ser adquirido por el equipo del proyecto. Cuando dicha posibilidad pueda ser significativa, los vendedores pueden preferir o sentirse inducidos a cobrar precios menores de los que cobrarían sin esa posible venta futura. Aunque esto puede reducir los costos del proyecto, existen derivaciones legales si el comprador promete dicha posibilidad y, de hecho, no se cumple.

Con el Plan de adquisiciones lo que se pretende es que se describan como serán gestionados los procesos de adquisición, desde el desarrollo de la documentación de adquisición hasta el cierre del contrato. Este plan debe incluir entre otras cosas: Los tipos

de contratos que serán usados, Quién preparará estimaciones independientes y si son necesarias como criterios de evaluación, las acciones que el equipo de dirección del proyecto puede llevar a cabo por sí mismo, si la organización ejecutante tiene un departamento de adquisiciones, contratación o compras, Documentos de adquisición estandarizados, si fueran necesarios, Gestión de múltiples proveedores, Coordinación de las adquisiciones con otros aspectos del proyecto, como establecer el cronograma e informar el rendimiento, Restricciones y asunciones que podrían afectar a las compras y adquisiciones planificadas, Manejo de los períodos de adelanto requeridos para comprar o adquirir artículos a los vendedores, y coordinación de los mismos con el desarrollo del cronograma del proyecto, Manejo de las decisiones de fabricación propia o compra, y vinculación de las mismas en los procesos Estimación de Recursos de las Actividades y Desarrollo del Cronograma, Determinación de las fechas planificadas en cada contrato para los productos entregables del contrato y coordinación con los procesos de desarrollo y control del cronograma Identificación de garantías de cumplimiento o de contratos de seguros para mitigar algunas formas de riesgos del proyecto, Determinación de las instrucciones que se proporcionarán a los vendedores para desarrollar y mantener una estructura de desglose del trabajo del contrato Determinación de la forma y el formato que se usarán en el enunciado del trabajo del Contrato, Identificación de vendedores seleccionados precalificados, si los hubiera, que se utilizarán, Métricas de adquisiciones que se usarán para gestionar contratos y evaluar vendedores.

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

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

2 Planificación de la contratación

El proceso Planificar la Contratación consiste en preparar los documentos necesarios para respaldar el proceso Solicitar Respuestas de Vendedores y el proceso Selección de Vendedores.

Se basa en el Plan de Gestión de las Adquisiciones, el enunciado del Contrato, el plan de gestión del proyecto, este último está estrechamente vinculado con las fechas de entrega planificadas en el cronograma del proyecto, este proceso se realiza a través de los formularios estándar incluyen contratos estándar, descripciones estándar de artículos a adquirir, acuerdos de no divulgación, listas de control de criterios de evaluación de propuestas o versiones estandarizadas de todas las partes de los documentos necesarios para solicitar ofertas. Las organizaciones que realizan una cantidad considerable de adquisiciones pueden tener muchos de estos documentos estandarizados. Las organizaciones de compradores y vendedores que realizan transacciones de propiedad intelectual se aseguran de que los acuerdos de confidencialidad sean aprobados y aceptados antes de revelar cualquier información específica sobre la propiedad intelectual del proyecto a la otra parte, otra técnica que se aplica en este proceso es el juicio de expertos que ayuda a llevar de manera veraz este proceso. De este proceso se obtiene los documentos de adquisición que son los que se usan para pedir propuestas a los potenciales vendedores. Los términos licitación, oferta o presupuesto generalmente se usan cuando la decisión de selección del vendedor se basa en el precio (como cuando se compran artículos estándar o comerciales), mientras que el término propuesta se usa generalmente cuando otras consideraciones, tales como habilidades o enfoques técnicos, son las más importantes. Sin embargo, los términos a menudo se usan indistintamente, y se debe tener cuidado de no hacer asunciones injustificadas sobre la base del término usado. Los nombres más comunes de los diferentes tipos de documentos de la adquisición son: invitación a licitación, solicitud de propuesta, solicitud de presupuesto, aviso de oferta, invitación a la negociación y respuesta inicial del contratista. El comprador estructura los documentos de la adquisición para facilitar una respuesta exacta y completa de cada vendedor potencial y facilitar una evaluación sencilla de las ofertas. Estos documentos incluyen una descripción del formato de respuesta deseado, el enunciado del trabajo del contrato relevante y cualquier especificación contractual requerida (por ejemplo, una copia del modelo de contrato, disposiciones de confidencialidad). Cuando el contratista es el gobierno, parte o todo el contenido y estructura de los documentos de la adquisición puede estar definido por regulaciones.

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

La emisión de una solicitud para que los posibles vendedores presenten una propuesta u oferta se realiza formalmente conforme a las políticas de la organización del comprador, lo cual puede incluir la publicación de la solicitud en periódicos públicos, revistas, registros públicos o en Internet.

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

3. Solicitar respuestas de vendedores

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

Para iniciar este proceso algunas organizaciones, como parte de sus activos de los procesos de la organización, mantienen listas o archivos con información sobre vendedores potenciales previamente calificados, que algunas veces se denominan oferentes, a quienes se les puede solicitar que presenten una oferta, propuesta o presupuesto sobre el trabajo. Estas listas generalmente tienen información sobre

experiencia anterior relevante y otras características de los potenciales vendedores. Algunas organizaciones mantienen listas de vendedores preferidos que incluyen sólo a vendedores previamente seleccionados a través de algún tipo de metodología de calificación. Además de esta lista de proveedores potenciales se encuentra el plan de gestión y documentos de adquisición.

Para llevar a cabo este proceso se debe utilizar las conferencias de oferentes (también llamadas conferencias de contratistas, conferencias de proveedores y conferencias previas a la licitación) estas, son reuniones con los potenciales vendedores previas a la preparación de una oferta o propuesta, son usadas para asegurar que todos los vendedores potenciales tengan un entendimiento claro y en común de las adquisiciones. Las respuestas a las inquietudes planteadas pueden ser incorporadas a los documentos de la adquisición como modificaciones. Durante esta interacción inicial entre comprador y vendedor, todos los posibles vendedores son colocados en un plano de igualdad para generar la mejor oferta.

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

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

La culminación de este proceso se obtienen la lista de vendedores calificados a quienes solicitar que presenten propuestas, además de la realización de documentos de adquisición que es una solicitud formal preparada por el comprador y enviada al vendedor, este sirve de base como para que el vendedor prepare su oferta y por ultimo se

obtiene la presentación de propuestas es decir; son documentos preparados por el vendedor que describen su capacidad y disposición para suministrar los productos, servicios o resultados solicitados descritos en la documentación de adquisición. Las propuestas se preparan de acuerdo con los requisitos de los documentos de la adquisición pertinentes y reflejan la aplicación de los principios aplicables del contrato. La propuesta del vendedor constituye una oferta formal y legal en respuesta a la solicitud de un comprador. Después de que se presenta una propuesta formalmente, el comprador a veces solicita al vendedor que complemente sus propuestas con una presentación oral. La presentación oral tiene por objeto suministrar información adicional acerca del personal propuesto, de la propuesta de gestión y de la propuesta técnica del vendedor, que el comprador puede usar para evaluar la propuesta del vendedor

4. Selección de vendedores

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

- El **precio** puede ser el determinante principal para un artículo listo para vender, pero el menor precio propuesto puede no ser el menor costo si el vendedor se demuestra incapaz de entregar los productos, servicios o resultados a tiempo.

- Las **propuestas** a menudo son divididas en secciones técnicas (enfoque) y comerciales (precio), y cada una se evalúa por separado. A veces, se requieren secciones de gestión como parte de la propuesta, que también tienen que ser evaluadas. Pueden requerirse múltiples fuentes para productos, servicios y resultados críticos, para poder mitigar los riesgos que pueden estar asociados a temas tales como cronogramas de entrega y requisitos de calidad. Se tienen en cuenta el costo potencialmente superior asociado a esos múltiples vendedores, incluida toda pérdida de posibles descuentos por cantidad, y los temas de reemplazo y mantenimiento.

- Este proceso toma en consideración el **plan de gestión de adquisición** ya planteado; se evalúa la selección de vendedores a través de criterios que pudiesen abarcar productos, servicios o resultados producidos anteriormente por el proveedor permitiendo esto evaluar sus capacidades y la calidad de los productos; se aplican criterios de evaluación que incluye una revisión del historial del proveedor con la

organización contratante y otros; se evalúan además las propuestas preparadas por el vendedor, se verifican y chequean la lista de vendedores calificados y por ultimo se considera el plan de gestión del proyecto.

El Proceso de selección de vendedores se lleva a cabo utilizando: **Sistema de Ponderación** que se usa con el fin de cuantificar información cualitativa que sirve para minimizar el efecto de los prejuicios personales en la selección de vendedores. Muchos de estos sistemas implican asignar un valor numérico a cada uno de los criterios de evaluación, calificar a los potenciales vendedores respecto a cada criterio, multiplicar el valor numérico por la calificación y sumar los productos resultantes para calcular una puntuación global; Realizando **estimaciones Independientes**, para muchos artículos a adquirir, la organización que compra puede preparar sus propias estimaciones independientes de los costos, o solicitar la preparación de una estimación independiente, como forma de verificar los precios propuestos. Esta estimación independiente a veces se denomina estimación de lo que “debería costar”. La existencia de diferencias significativas con respecto a estas estimaciones de costos puede indicar que el enunciado del trabajo del contrato no ha sido el adecuado, que el vendedor potencial no ha comprendido o no ha podido responder totalmente al enunciado del trabajo del contrato, o que el mercado ha cambiado; Relanzando **Sistema de Selección** donde se establece los requisitos mínimos de rendimiento para uno o más criterios de evaluación, y puede emplear un sistema de ponderación y estimaciones independientes; Realizando **Negociación del Contrato** esta etapa aclara la estructura y los requisitos del contrato, de manera que se pueda llegar a un acuerdo mutuo antes de firmar el contrato. La redacción del contrato final refleja todos los acuerdos alcanzados. Entre los temas incluidos se encuentran: responsabilidades y autoridades, términos y legislación aplicables, enfoques de gestión técnico y de negocio, derechos de propiedad exclusiva, financiación del contrato, solución técnica, cronograma general, forma de pago y precio. Las negociaciones del contrato concluyen con un documento que pueden firmar el comprador y el vendedor, es decir, el contrato. El contrato final puede ser una oferta revisada por el vendedor o una contraoferta propuesta por el comprador. Es posible que el director del proyecto no sea el negociador principal del contrato. El gerente del proyecto y demás miembros del equipo de dirección del proyecto pueden estar presentes durante las negociaciones para proporcionar, si fuera necesario, alguna aclaración sobre los requisitos técnicos, de calidad y de gestión del proyecto; realizando **Sistemas de Calificación de Vendedores** ,

muchas organizaciones desarrollan sistemas de calificación de vendedores y usan información que incluye el rendimiento anterior del vendedor, las calificaciones de calidad, el rendimiento en la entrega y el cumplimiento contractual. La documentación de evaluación del rendimiento del vendedor generada durante el proceso Administración del Contrato para vendedores anteriores constituye una fuente de información relevante. Estos sistemas de calificación se usan para la selección de vendedores además del sistema de selección de evaluaciones de propuestas; utilizando **Juicio de Expertos** que se usa para evaluar las propuestas del vendedor. Un equipo de revisión multidisciplinario con experiencia en cada una de las áreas cubiertas por los documentos de la adquisición y el contrato propuesto realiza la evaluación de las propuestas. Esto puede incluir experiencia en disciplinas funcionales, tales como contratos, legal, finanzas, contabilidad, ingeniería, diseño, investigación, desarrollo, ventas y fabricación; practicando **Técnicas de Evaluación de Propuestas** para calificar y puntuar las propuestas, pueden usarse muchas técnicas diferentes, pero todas ellas emplearán el juicio de expertos en alguna medida y alguna forma de criterios de evaluación. Los criterios de evaluación pueden incluir componentes objetivos y subjetivos. En general, cuando se usan criterios de evaluación para una evaluación de propuestas formalizada, se les asigna ponderaciones predefinidas. La evaluación de propuestas luego usa entradas de múltiples revisores que se obtienen durante el proceso Selección de Vendedores, y se resuelven todas las diferencias significativas de puntuación. Entonces, se puede realizar una evaluación general y la comparación de todas las propuestas usando un sistema de ponderación que determina la puntuación ponderada total para cada propuesta. Estas técnicas de evaluación de propuestas también pueden emplear un sistema de selección y usar datos provenientes de un sistema de calificación de vendedores.

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

Además se llega a la adjudicación de un contrato a cada vendedor seleccionado. El contrato puede tener el formato de un documento complejo o una simple orden de compra. Independientemente de la complejidad del documento, un contrato es un acuerdo legal vinculante para las partes en virtud del cual el vendedor se obliga a proveer los

productos, servicios o resultados especificados, y el comprador se obliga a pagarle al vendedor. Un contrato es un vínculo legal sujeto a resolución en los juzgados.

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

5. Administración de Contratos

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

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

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

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

El proceso Administración del Contrato revisa y documenta cuál es o ha sido el rendimiento de un vendedor basándose en el contrato y en las acciones correctivas establecidas. Asimismo, el rendimiento se documenta como base para relaciones futuras con el vendedor. La evaluación del rendimiento del vendedor por parte del comprador se lleva a cabo principalmente para confirmar la competencia o incompetencia del vendedor, en relación con el rendimiento en un trabajo similar dentro del proyecto o en otros proyectos. También se llevan a cabo evaluaciones similares cuando se debe confirmar que un vendedor no está cumpliendo con sus obligaciones contractuales, y cuando el comprador contempla la posibilidad de aplicar acciones correctivas. La administración del contrato incluye gestionar la finalización anticipada del trabajo contratado (por justa causa, conveniencia o incumplimiento) de acuerdo con la cláusula de finalización del contrato. Los contratos pueden ser modificados en cualquier momento con anterioridad al cierre del contrato por mutuo consentimiento, de acuerdo con los términos relativos al control de cambios incluidos en el contrato. Es posible que dichas modificaciones no siempre beneficien por igual al vendedor y al comprador.

Este proceso comprende el Contrato, el Plan de Gestión de Contrato, los vendedores seleccionados, los informes de rendimiento este incluye la documentación técnica

presentada por el vendedor y otra la información sobre los productos entregables suministrados en virtud de los términos del contrato.

Este proceso se lleva a cabo a través de un sistema de control de cambios del contrato el cual define el proceso por el cual el contrato puede ser modificado, incluye formularios, sistemas de seguimiento, procedimientos de resolución de conflictos y niveles de aprobación necesarios para autorizar los cambios; una revisión del rendimiento realizada por el comprador, esta es revisión estructurada del progreso realizado por el vendedor para cumplir con el alcance y la calidad del proyecto, dentro del costo y del cronograma, tomando el contrato como referencia. Puede incluir una revisión de la documentación preparada por el vendedor y las inspecciones del comprador, así como también auditorías de calidad realizadas durante la ejecución del trabajo del vendedor. El objetivo de una revisión del rendimiento es identificar los éxitos o fracasos en el rendimiento, el avance con respecto al enunciado del trabajo del contrato, y el incumplimiento del contrato, lo cual le permite al comprador cuantificar la capacidad o incapacidad demostrada por el vendedor para realizar el trabajo; se utilizan de igual modo las inspecciones y auditorías, solicitadas por el comprador y respaldadas por el vendedor según lo establecido en la documentación del contrato, pueden realizarse durante la ejecución del proyecto para identificar las debilidades en los procesos de trabajo o en los productos entregables del vendedor. Si el contrato lo autoriza, algunos equipos de inspección y auditoría podrán; el proceso de informar el rendimiento proporciona información a la dirección sobre la efectividad del vendedor para alcanzar los objetivos contractuales; el sistema de pago incluye las revisiones y aprobaciones correspondientes por parte del equipo de gerencia del proyecto, y los pagos se realizan de acuerdo con los términos del contrato; la administración de reclamaciones, los diferentes cambios, conflictos, se documentan, procesan, supervisan y gestionan a lo largo del ciclo de vida del contrato, en general de acuerdo con los términos del contrato. Si las partes no resuelven una reclamación por sí solas, es posible que tenga que ser gestionada conforme a los procedimientos de resolución de conflictos establecidos en el contrato. Estas cláusulas del contrato pueden disponer que las reclamaciones sean sometidas a arbitraje o litigio, y pueden ser invocadas antes o después del cierre del contrato; un sistema de gestión de registros es un conjunto específico de procesos, funciones de control relacionadas y herramientas de automatización que se consolidan y combinan en un todo, como parte del sistema de información de la gestión de proyectos. El gerente del proyecto usa un sistema de gestión

de registros para gestionar la documentación y los registros de un contrato. El sistema se usa para llevar un índice de los documentos y de la correspondencia del contrato, y para ayudar a recuperar y archivar esa documentación; el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación puede mejorar la eficiencia y la efectividad de la administración del contrato, automatizando partes del sistema de gestión de registros, del sistema de pago, de la administración de reclamaciones o del proceso de informar el rendimiento, y proporcionando un intercambio de información electrónica entre el comprador y el vendedor.

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

El proceso Administración del Contrato puede generar cambios solicitados en el plan de gestión del proyecto y sus planes subsidiarios y otros componentes, los cambios solicitados se procesan para su revisión y aprobación a través del proceso Control Integrado de Cambios Los cambios solicitados pueden incluir instrucciones suministradas por el comprador, o acciones llevadas a cabo por el vendedor, que la otra parte considere un cambio constructivo en el contrato. Dado que estos cambios constructivos pueden ser objetados por una de las partes y pueden llevar a una reclamación contra la otra parte, cada uno de estos cambios se identifica y documenta de forma exclusiva por medio de la correspondencia del proyecto. Adema se obtienen acciones correctivas recomendadas que es cualquier cosa que deba realizarse para hacer que el vendedor cumplan con los términos del contrato; El comprador prepara la documentación de evaluación del rendimiento del vendedor. Dichas evaluaciones del rendimiento documentan la capacidad del vendedor para seguir realizando el trabajo del contrato actual, indican si se le permitirá al vendedor realizar trabajos en proyectos futuros, o califican el rendimiento del vendedor en el trabajo del proyecto. Estos documentos pueden constituir la base para la finalización anticipada del contrato del vendedor o para determinar cómo se administran las sanciones, honorarios o incentivos del contrato; actualización de la gestión de

adquisiciones y del contrato con el fin de reflejar las solicitudes de cambios aprobados que afectan estas gestiones.

6. Cierre de Contrato

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

La finalización anticipada de un contrato es un caso especial de cierre del contrato, y puede resultar de un acuerdo mutuo entre las partes o del incumplimiento de una de las partes. Los derechos y responsabilidades de las partes en caso de finalización anticipada están incluidos en una cláusula de finalización del contrato. Basándose en esos términos y condiciones del contrato, el comprador puede tener derecho a dar por finalizada la totalidad del contrato o una parte del proyecto, por justa causa o conveniencia, en cualquier momento. Sin embargo, de acuerdo con dichos términos y condiciones del contrato, es posible que el comprador tenga que compensar al vendedor por los preparativos de este último, y por todo trabajo completado y aceptado relacionado con la parte del contrato que se da por finalizada.

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

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

CAPITULO III MARCO REFERENCIAL

A continuación se presenta una referencia de la empresa donde se tomaran los datos para la realización del diseño del sistema de administración de contratos que se estudiara en el presente trabajo, esto con el fin de conocer el estado actual de la empresa y tener un patrón de cómo actúa en el mercado en que se desenvuelve conocer la misión, visión y como esta estructurada internamente la organización.

Venezuelan Project Managers, creado en abril del año 2004, nace de la experiencia de un grupo de profesionales dedicados a la Gerencia de Proyectos, por lo general de Obras Civiles. Sus clientes son empresas públicas y privadas, tanto en Venezuela como en el exterior.

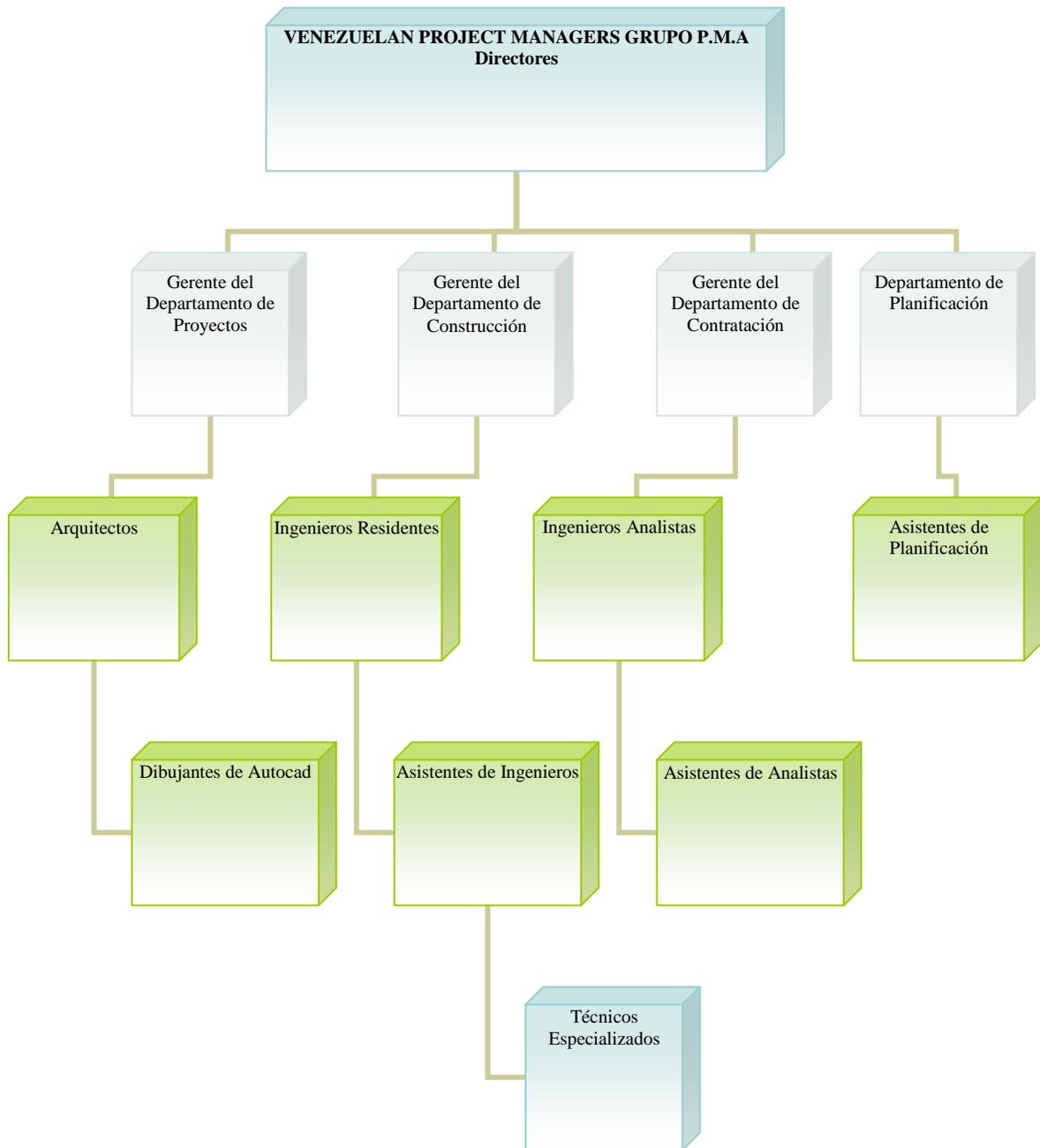
La mayoría de sus proyectos están enfocados al área comercial, específicamente: Centros Comerciales, Hipermercados y supermercados. La nómina la conforman aproximadamente 40 empleados, cuya plantilla aumenta o decrece dependiendo del número de proyectos.

Objetivo: es prestar los servicios de gerencia de proyectos de obras civiles.

Misión: administrar, gerencia de proyectos de obras civiles para empresas publicas o privadas, en el ámbito nacional e internacional, garantizándole al cliente su satisfacción en cuanto a calidad de obra, tiempo de ejecución y costo del proyecto.

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

Actualmente en Venezuelan Project Manager la Administración de Contratos se ha estado llevando esta área de conocimiento de manera dispersa, y eso ha hecho que algunas contrataciones no cumpla a cabalidad el objeto del mismo, bien sea por falta de seguimiento o por falta de revisión, es por esta razón que surge la necesidad de diseñar un sistema de administración de contratos que ayude a solventar esta debilidad.



Organigrama de la empresa Venezuelan Project Managers. (2004)

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL PROYECTO

1. Procedimiento Actual de Administración de Contratos

El Departamento de Proyecto de la Gerencia de Proyectos identifica las requisiciones o necesidades del Proyecto, que luego pasaran por el Proceso de Planificación de Compras y Adquisición que realiza el Departamento de Contratación, para cada partida que se requiera contratar.

De acuerdo al Alcance del Proyecto esta planificación podrá ser formal o informal sumamente detallado o ampliamente esbozado. Se realizara Orden de Comprar o Contrato y se redactara de manera clara, completa y concisa el articulo que se va a comprar o adquirir, se debe hacer el cronograma de trabajo, se debe incluir las especificaciones, cantidades y calidad del producto.

Etapas del Proceso de Contratación Actual

Para realizar cada licitación, se debe cumplir las siguientes actividades:

a) Elaboración de Documentos

El Departamento de Contratación prepara todos los documentos de la licitación o solicitud de ofertas, entre los que se incluyen:

Para la Contratación de Obras de gran escala:

- a) Datos del contrato, condiciones especiales, formularios, etc. (Ver Anexo Nro 1, Anexo Nro 2)
- b) Presupuesto estimado, si corresponde. (Ver anexo Nro 3)
- c) Especificaciones técnicas. (Ver Anexo Nro 4)
- d) Planos de arquitectura y de especialidades concurrentes, si corresponde. (Ver Anexo Nro 04)

Para la Comparación de Precios se requiere de:

- a) Condiciones de adquisición o solicitud de ofertas. (Ver Anexo Nro 6)
- b) Listado de bienes y de proveedores, si corresponde. (Ver Anexo Nro 7)
- c) Especificaciones técnicas, si corresponde. (Ver Anexo Nro 4)
- d) Costos estimados. (Ver Anexo Nro 3)

b) Llamado a Licitación o Solicitud de Ofertas

Comparación de Precios o Cotizaciones

Los licitantes deben recibir las invitaciones por escrito y deben ser entregados como mínimos a cinco (5) proveedores y se deberá recibir al menos tres ofertas. Dicha carta deberá adjuntar todas las requisiciones, especificaciones, cantidades, tiempo estimado de recepción de oferta, y otros datos de importancia. (Anexo Nro 6)

Contratación de Obras Civiles a gran escala

Los oferentes deben recibir las invitaciones por escrito deben ser entregados como mínimos a ocho (8) proveedores y se debera recibir al menos 5 ofertas. Dicha carta debe adjuntar todas los requisitos, especificaciones, cantidades, tiempo estimado de recepción de oferta, planos de Licitación, ubicación, formato de todo lo contentivo al Contrato (Modelo de Acta de Inicio, Acta de Terminación , Acta de Recepción Provisional, Modelo de Contrato, Solicitudes de Fianzas de Anticipo, Fiel Cumplimiento y Laboral), Modelo Carta de compromiso, Modelo Carta de Designación de Personal (Ver Anexo Nro 1, Anexo Nro 2, Anexo Nro 4, Anexo Nro 5, Anexo Nro 08, Anexo Nro 09, Anexo Nro 10, Anexo Nro 11, Anexo Nro 12 y Anexo Nro 13)

c) Período de Preparación de las Ofertas de los Proponentes y Apertura de las Ofertas

- a) Se deja un período razonable de tiempo, de acuerdo a la modalidad y magnitud de cada licitación, para que los proponentes estudien los antecedentes de la licitación o solicitud de cotización y preparen sus ofertas. Si la adquisición fuere

vía Comparación de Precios con invitación estándar, el plazo antes aludido será proporcional a la complejidad del bien u obra a comprar. Este tiempo oscila desde 01 día hasta 8 días)

- b) Durante el período de preparación de ofertas y antes de la apertura de las ofertas, los proponentes pueden hacer consultas por escrito, las que son respondidas por escrito por el Departamento de Contratación a todos los posibles proponentes que hayan adquirido las bases, sin identificar el originador de la consulta.
- c) Los oferentes pueden modificar o aclarar ciertos aspectos de los documentos de licitación mediante el envío, previo al envío de las Ofertas, de una Carta Aclaratoria.
- d) Los oferentes, en caso de no estar interesado en licitar, pueden manifestarlo mediante una carta de excusa, dirigida al Departamento de Contratación.

d) Análisis y Estudio de las Ofertas

- 1.) Previo al Acto de Recepción de ofertas, el Departamento de Contratación dentro del plazo señalado en los documentos de la licitación, y de acuerdo a los parámetros de revisión de ofertas (especificaciones técnicas, marca de equipos, tiempos de entrega, costos, referencias del proveedor o contratista, formas de pago) procede al estudio de las ofertas.
- 2.) El Departamento de Contratación toma conocimiento de dicho análisis y manifiesta su decisión por escrito mediante:
 - Cuadro comparativo de las ofertas (Ver Anexo Nro 14)
 - Propuesta completa del proponente adjudicado. Y su record de trabajos ejecutados anteriormente si los hubieran

Todo esto en acuerdo a los documentos de licitación entregados por el Departamento de Proyectos (Ver Anexo Nro 8)

- 3.) Luego de que la **Comisión de Evaluación Previa de Ofertas** analiza y revisa todas las ofertas se presenta al Cliente en Reunión de Obra el Cuadro

Comparativo de Ofertas y luego de realizar un ultimo análisis ahora con los dueños de La obra, donde los criterios que mas se observan son tiempos de ejecución, formas de pago, marcas de equipos presentadas reconocimiento o no de la empresa, se toma la decisión a quien adjudicar el contrato. Sin esta reunión el Departamento de Contratación de La Gerencia de Proyecto no puede tomar ningún tipo de decisión acerca de la contratación, ya que el Cliente debe siempre estar en sintonía de todo lo que se contrata y entra en obra. En dado caso que de un comparativo de ofertas en reunión con el cliente donde ninguno de los oferentes presente ofertas atractivas, se deberá realizar una nueva licitación, con los parámetros (Costos, Contratista, y otros) concluidos en reunión

e) Adjudicación

1. El Departamento de Contratación deberá proceder a adjudicar la licitación y llevar a cabo los actos administrativos correspondientes para proceder a la firma del respectivo contrato u Orden de Compra. (Ver Anexo Nro 2, Anexo Nro 15, Anexo Nro16)
2. Una vez firmado el Contrato u Orden de Compra, El Departamento de Contratación deberán remitir al Cliente un original de dicho documento, una Copia al Contratista u Proveedor, y una Copia queda en Archivo.
3. El Departamento de Contratación llevara un sistema de archivo físico de todos los eventos asociados al proceso de la licitación, para su revisión y auditoria in situ, ya sea realizada por el Cliente o una auditoria interna.

f) Confidencialidad

NO deberá darse a conocer información alguna sobre el contenido de las ofertas, ni el informe de evaluación, a ningún licitante ni a persona no interesada oficialmente en estos procedimientos, hasta que haya otorgado el contrato al proponente ganador. Todas las consultas y respuestas sobre los procesos se harán por escrito.

INVITACION PARA PRESENTAR OFERTA DE LICITACION

Puerto Ordaz, 24 de Febrero de 2006

Señores
XXXXXXXXXXXXXXXX

Presente

Atn.: Sr. xxxxxxxxxx

Estimados señores:

Tenemos a bien dirigirnos a ustedes, a fin de invitarles a participar en el Contrato **xxxx- 01 “Movimiento de Tierra”**, a construirse para el Proyecto **“Hotel xxxxxxxxxxxxxx- Puerto Ordaz”** en el Sector Altavista parcela UD-259, Puerto Ordaz, Estado Bolivar.

La entrega de pliegos se realizará el día Viernes 24-02-06 a las 5:00 pm en las oficinas de Grupo PMA, S.A. Ubicado en La Torre Colon Piso 2 Ofic 03, Altavista.

La oferta definitiva debera ser presentada en las oficinas de Obra de Grupo PMA en Puertos Ordaz el día Virnes 03 de Marzo de 2006 entre las 09:00 am y las 11:00 am.

Atentamente,

Por Grupo PMA, S.A.

**Ing. Andreinis Azacon
Departamento de Contratacion**



CONTRATO HEPO-008-C

“INSTALACIONES MECANICAS”

PUERTO ORDAZ – ESTADO BOLIVAR

Entre Desarrollo Hotelero Carona D.H.C., C.A con domicilio en Centro Comercial Zulia, Local 11, Alta Vista Norte, Puerto Ordaz, inscrita ante el Registro Mercantil I de la Circunscripción Judicial del Estado Bolívar bajo el N° 76, Tomo 21 A Pro, fecha 10 de Mayo de 2006, quien en lo sucesivo se denominará *EL PROPIETARIO*, representada en este acto por el Sr. Marco Zarikian titular de la cédula de identidad N° 3.185.764, por una parte, y por la otra **XXXXXXXXXXXXXXXXXX**, con domicilio en la Ciudad de Caracas Inscrita ante el Registro Mercantil primero de la **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, bajo el No. XX, Tomo XX, de fecha XX de XX de XXXX representada en este acto por el Sr XXXXXX mayor de edad, titular de la cédula de identidad N° XXXXXX en su carácter de Presidente de la Compañía debidamente facultado por los estatutos de la compañía, quien en lo sucesivo se denominará *EL CONTRATISTA*, se ha convenido en celebrar el Contrato de Obra que habrá de regirse por las cláusulas que a continuación se exponen:

CLÁUSULA 1a.- Objeto del Contrato.

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

CLÁUSULA 2a.- Terminología.

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

CLÁUSULA 3a.- Documentación del Contrato.

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

- a.) El presente Contrato.
- b.) "*Pliigo de Especificaciones Contractuales*", "*Especificaciones Técnicas*", Carta Compromiso, Carta de Exoneración y Cartas de Designación de Personal.
- c.) La propuesta de cotización y sus anexos tales como análisis de precios, relación de maquinaria y relación de mano de obra.³⁴
- d.) Las órdenes de compra de materiales efectuadas por *EL PROPIETARIO*

- f) Todos los documentos que integran la oferta presentada por *EL CONTRATISTA*.
- g) Las aclaraciones a la propuesta de cotización que pueda haber efectuado *LA DIRECCIÓN DE OBRA*.

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

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

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

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

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

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

- Las partes han acordado la cancelación del XXXXXXXX (XX %) del monto total del CONTRATO en calidad de Anticipo. El porcentaje corresponde a la suma XX (Bs. XXXXXXXXXXXXX). Para el respaldo de la mencionada suma *EL CONTRATISTA* se obliga a presentar una Fianza de Anticipo, la cual mantendrá su vigencia hasta la completa amortización del Anticipo.
- El saldo restante será cancelado en valuaciones de obra de acuerdo al avance de los trabajos y a lo establecido en el "Pliego de Especificaciones Contractuales", anexo a este contrato.

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

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

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

CLÁUSULA 7a.- Domicilio especial.

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

EL CONTRATISTA:

EL PROPIETARIO:

Anexo Nro 3 Estimado de Costos



PROYECTO: CONSTRUCCION EDIFICIO UBICADO EN ALTAVISTA PUERTO ORDAZ
 FECHA: : 25/11/2006
 Area de Construcción: 12108 m2
 Area de terreno: 50000 m2

PRESUPUESTO ESTIMADO APROBADO

		ESTIMADO AL 25/11/05
Código	Descripción	Subtotal partida
	CAPITULO 1: CONSTRUCCIÓN	
	CAPITULO 1.1: OBRAS PROVISIONALES	250.000.000,00
	Oficina de obra, comedor y baños personal	
	Cerramiento Provisional	
	Acometidas Provisionales	
	Provisión misceláneos obras provisionales	
	Estudios Varios (De suelo, Calidad de Concreto, Compactacion)	
	Valla Publicitaria	
	Cerco Electrico, Cerramiento Completo	
	CAPÍTULO 1.2: URBANISMO Y OBRAS EXTERIORES	1.720.000.000,00
	Movimiento de tierra	
	Pavimentos exteriores incluye demarcación	
	Acometidas	
	Redes externas, acueductos, cloacas y electricidad	
	Paisajismo	
	Misceláneos urbanismo	
	Sistema de Riego	
	Iluminacion Exterior	
	SUB-CAPÍTULO 1.3.1: INFRAESTRUCTURA	471.122.415,00
	Fundaciones y Pilotes	
	Pilotes adicionales	
	SUB-CAPÍTULO 1.4.1: ESTRUCTURA	5.085.360.000,00
	Cabezales, vigas de riostra y estructura	
	Suministro de Acero de Refuerzo	
	Suministro de Concreto	
	Estructura Techo	
	Muro de Concreto	
	Cuarto de Servicio	
	Planta de Tratamiento	
	SUB-CAPÍTULO 1.4.3: MAMPOSTERÍA, CERRAMIENTOS Y ACABADOS	3.027.000.000,00
	Albañilería (paredes, frisos, y pintura,etc.) y herrería (marcos, puertas c/cerradura y herrajes, ventanas, etc) y Dry wall	
	Acabados pisos	
	Impermeabilización con manto de poliester de 4 mm (1552m2)	
	Fuentes	
	Fachada de Vidrios	
	SUB-CAPÍTULO 1.4.4: INSTALACIONES ELÉCTRICAS	1.816.200.000,00
	Bandejas y Tuberías electricidad, Seguridad, data y Sonido	
	Cableado de habitaciones y áreas comunes	
	Sub-estación	
	Centro de Medición	
	S/C luminarias	
	SUB-CAPÍTULO 1.4.5: INSTALACIONES SANITARIAS	363.240.000,00
	Aguas Negras	
	Red-perimetral y conexión a red existente A.N.	
	Aguas de Lluvia	
	Red-perimetral y conexión a red existente A.LL.	
	Acometida de Agua	
	Conexión al sistema Hidroneumatico	
	Filtros de Aguas	
	SUB-CAPÍTULO 1.4.6: INSTALACIONES MECÁNICAS	1.574.040.000,00
	Extracción de Areas Comunes	
	Ducteria de Aire Areas comunes	
	Instalación de UMAS áreas comunes	
	Tubería de Agua Helada Areas Comunes	
	Distribución de agua helada	
	Sistema de generación de agua helada	
	Umas y Fan Coils habitaciones y áreas comunes	
	Extracción en baños y pasillos	
	Sistema control	
	SUB-CAPÍTULO 1.4.7: INSTALACIONES CONTRA INCENDIOS	605.400.000,00
	S/I de tuberías y rociadores	
	Acometidas	
	Sistema de detección Público	
	Sistema de Gas	
	SUB-CAPÍTULO 1.4.10: ASCENSORES	710.000.000,00
	Ascensores Habitaciones	
	Ascensores de Servicio	
	SUB-CAPÍTULO 1.4.11: EQUIPAMIENTO	2.408.000.000,00
	Equipamiento	
	SUB-CAPÍTULO 1.4.12: MISCELÁNEOS	901.518.120,75
	Limpieza y Bote	
	Otros misceláneos	
MONTO TOTAL SIN IVA (Bs)		18.931.880.535,75
MONTO TOTAL (USD)		8.805.525,83
POR M2 (Bs/m2)		1.563.584,45
POR M2 (USD/m2)		727,25
*Tasa cambiaria 2150 Bs/USD		

Anexo Nro 04. Modelo de Índice de Contenido de Especificaciones Técnicas

SISTEMA DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIO

1.	ALCANCE DE LOS TRABAJOS
2.	NORMAS APLICABLES
3.	SISTEMA DE BOMBEO
3.1	Bomba principal.....
3.2	Tablero de control bomba principal.....
3.3	Arranque y control
3.4	Bomba de presurización (JOCKEY).....
3.5	Tablero controlador para bomba de presurización.....
3.6	Válvulas en la descarga de la bomba principal
3.7	Válvulas de retención
3.8	Presostatos.....
3.9	Manómetros.....
3.10	Tuberías
3.11	Accesorios para tuberías
3.11.1	Accesorios para soldar.....
3.11.2	Accesorios roscados
3.11.3	Bridas
3.11.4	Juntas flexibles
3.11.5	Camisas.....
3.12	Soportes
3.13	Soldadura
3.14	Cuidados de la instalación
3.15	Limpieza
3.16	Prueba hidrostática
3.17	Pruebas de las alarmas
3.18	Canalización eléctrica
3.18.1	Tuberías y accesorios a instalarse en ambientes interiores
3.18.2	Soportes
3.18.3	Alambrado
3.18.4	Documentos y pruebas de aceptación.....
4.	SISTEMA DE ROCIADORES
4.1	Válvula de corte.....
4.2	Válvula check.....
4.3	Válvula para tubería de prueba
4.4	Rociadores
4.4.1	Rociadores convencionales
4.4.2	Rociadores para áreas con plafond
4.4.3	Rociadores de pared
4.4.4	Rociadores para cocina.....
4.5	Rociadores de repuesto.....
4.6	Soportes.....
4.7	Juntas mecánicas.....
4.8	Tuberías a instalarse a la intemperie y/o en ambientes interiores y conexiones.....
4.9	Camisas.....
4.10	Cuidados en la instalación
4.11	Limpieza de tuberías
5.	GABINETES CON MANGUERAS
6.	PRUEBAS DE ACEPTACIÓN
6.1	Prueba hidrostática
6.2	Pruebas de alarmas y drenajes.....
7.	SISTEMA DE DETECCIÓN Y ALARMA
7.1	Tablero Central de Control
7.2	Altavoces (Cornetas)
7.3	Detectores Automáticos.....
7.4	Estaciones Manuales.....

ENCUESTA DE ACTUAL PROCEDIMIENTO

Cómo establece usted que las procuras y licitaciones de un proyecto han culminado.

- Espera a ver si la obra solicita algo
- Revisa el listado realizado por planificación
- Se reúne con el departamento de proyectos para verificar que todo lo diseñado este contratado
- Llevo un cuadro de control personal
- Otro _____

Una vez que el propietario le da el visto bueno al análisis de ofertas, en cuánto tiempo se genera una orden de compra en el departamento.

- Un día
- Dos días,
- Tres días
- Una semana
- Otro _____

Usted respeta normalmente el procedimiento de firmas de una orden de compra una vez que la misma haya sido generada. Primero firmarla por el proveedor, después por PMA y luego por el cliente.

SI _____ NO _____

Usted sabe que para poder procesar las valuaciones, estas deben contar obligatoriamente con las mediciones en obra debidamente firmadas por los responsables de PMA y responsable del propietario, fotos, cantidades acumuladas, factura seniatizada en original.

SI _____ NO _____

Cuando algunos puntos especificados en el punto anterior no se cumplen, usted qué hace.

- Devuelve la valuación a la obra
- Llama al contratista
- Le reporta a su superior
- Espera que le llegue todo para procesarla,
- Espera que el contratista se queje con el cliente para ver el status
- Otro _____

Cuando usted genera una orden de compra a quién le pregunta la fecha de entrega.

- Al cliente
- A su superior
- A la obra
- Lo estima por su experiencia
- Lo que le diga el proveedor
- Lo que requiere el proyecto según el pert.

- Otro
-

Una vez realizada la procura que herramientas utiliza usted para hacerle seguimiento.

- Avisa a obra y ya su responsabilidad está salvada
 - Manda un mail a todos los involucrados
 - Llama a la asistente de la obra para que esté pendiente
 - Habla con el residente de la obra, le informa al cliente
 - Usted maneja una hoja de cálculo donde anota las fechas correlativas de llegada de todos los insumos y procuras a obra.
 - Otro
-

Cuando se debe armar un pliego de licitación para realizar actividades específicas de obra en el ramo civil. Cuál es el procedimiento que usted utiliza para describir los alcances y forma de pago de cada partida?

- Genera una descripción nueva en base a su experiencia
 - Busca una licitación vieja y realiza una copia.
 - Investiga procesos constructivos y luego los adapta
 - Se reúne con el departamento de proyectos para entender los detalles
 - Realiza partidas generales sin saber las consecuencias que esto genera en obra al momento de pagar.
 - Otros
-

Una vez emitida La Orden de Compra, ¿ como hace que El Departamento de Construcción conozca de la Contratación?:

- Genera una copia para este Departamento
 - Realiza llamada a este Departamento.
 - Envía mail a este Departamento.
 - No le informa
 - Lo hace cuando se acuerda
 - Otros
-

Una vez emitida que llega un proveedor/contratista a Obra, ¿como hace que El Departamento de Contrato conozca de la entrada en obra?:

- Realiza llamada a este Departamento.
 - Envía mail a este Departamento.
 - No le informa
 - Lo hace cuando se acuerda
 - Realiza un levantamiento de cómputos o Recepción de material según sea el caso
 - Otros
-



Puerto Ordaz, xx de Abril del 2006

Señores:

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Presente.-

Atc. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Después de saludarle, me dirijo a usted en ocasión de solicitarle oferta para el **Suministro e Instalación de Valla** para Hotel XXXXXXXXXXXX Puerto Ordaz ; obra que nuestra Empresa está desarrollando actualmente en la ciudad de Puerto Ordaz.

Dimensiones 7 m x 4 m Tipo Banner

Fecha de recepción: Lunes 17/04/06 entre las 3:00 pm y 5:00 pm

Anexar Forma de Pago, Tiempo de ejecución, Observaciones.

Se agradece remitir la oferta por el Telefax: **0286-9617822 / 9622262** a la brevedad posible, en caso contrario, enviarla a través del correo electrónico aazon@gmail.com, con copia a grupopma@yahoo.es , leyteocando@walla.com

Sin más a que hacer referencia por los momentos, se despide,

Atentamente,

Ing. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Departamento de Contratación

Anexo Nro 7 Modelo de Listado de Proveedores

Listado de Proveedores

Obras Civiles

Empresa	Perona Contacto	Telefonos	Emails
Construcciones 7VM	Pedro Marquez	0414 961 45 12	andrein@cantv.net
Grupo Proinsa	Manuel Velasquez	0416 617 40 25	afrevga-buen@gmail.com
Construcciones Mata Roja	Pablo Marquez	0414 125 48 45	yourventm_155@hotmail.com
Edificaciones Joal	Ricardo Gomez	0414 254 85 26	drinhqytuion_12@gmail.com
Construcciones AAEER	Luis Gomez	0416 258 16 48	quinogyu_025@cantv.net

Obras Electricas

Empresa	Perona Contacto	Telefonos	Emails
Elepanns	Enrique Gomes	0414 632 45 12	elepnt_24@cantv.net
Construcciones T	Pedro Lopez	0414 458 20 25	contt_fty@gmail.com
Tunal C.A	Antonio Portiuy	0414 254 21 54	ventrat_21@hotmail.com
A&BT	Eduardo Lopez	0414 125 25 36	drinhqytuion_12@gmail.com
Precart	Luis	0416 669 25 26	precart@cantv.net

Obras Mecanicas

Empresa	Perona Contacto	Telefonos	Emails
Hidroclima	Humberto Cueva	0414 812 45 78	hidro@cantv.net
A&binomio	Marco Puerta	0416 812 45 56	mpuerta@gmail.com
Geinproca	Luis Tovar	0414 456 42 12	gein@hotmail.com
AG Metal	Cristian Meier	0416 125 45 65	agm@gmail.com
Porteloca	Jesus Bionquis	0414 123 12 56	jbt@cantv.net

Anexo Nro 8 Modelo de Carta de Entrega de Documentos

Puerto Ordaz, 05/09/06

Estimados señores:

Anexo a la presente les estamos haciendo entrega de un (1) juego completo de documentos correspondientes a la Licitación del Contrato **Nro. HEPO-008-C_” INSTALACIONES MECANICAS”** en la (Dirección de obra)

DOCUMENTOS

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

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

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

La Oferta definitiva deberá ser presentada ante Grupo PMA, S.A., el **día viernes 08/09/06** en la siguiente dirección:

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

A las 5:00 p.m.

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

Atentamente,
Por Grupo PMA, S.A.

Recibido conforme:
Por _____

Ing. _____

Nombre: _____

ACTA DE INICIO

Los suscritos Ing. xxxxxxxxxxxxxxxx, titular de la cédula de identidad N° xxxxxxxxxxxx actuando en nombre de la Dirección de Obra y en representación de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx y el Ing. Vicente Manuel, titular de la cédula de identidad N° 6.547.909, en nombre de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx., dejan constancia en este documento de que en esta fecha 29 de agosto de 2006, se han iniciado los trabajos relativos al *Contrato xxxxx-006-1-C*, concerniente a los trabajos de “*Albañilería*” para la construcción del xxxxxxxxxxxx Puerto Ordaz, ubicado en Puerto Ordaz, Estado Bolívar.

En prueba de conformidad se firman (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de Puerto Ordaz, a los 29 días del mes de agosto de 2006.

Por la Dirección de Obra.

Por xxxxxxxxxxxxxxxx.

Ing. xxxxxxxxxxxxxxxx
C.I. xxxxxxxx

Ing. xxxxxxxxxxxxxxxx
C.I. xxxxxxxxxxxx

ACTA DE TERMINACION

<p><u>OBRA:</u> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</p> <p><u>UBICACION:</u> XX</p>
--

CONTRATISTA	CONTRATO Nro.
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX

VENEZUELAN PROJECT MANAGERS GRUPO PMA, S.A., inscrita ante el Registro Mercantil IV de la Circunscripción Judicial del Distrito Capital y Estado Miranda, bajo el Nro. 5, Tomo 31-A-Cto, en fecha 30 de abril de 2.004, representada en este acto por el **XXXXXXXXXXXXXXXX** cédula de identidad NroXXXXXXXXXXXX actuando en nombre de la Dirección de Obra y en representación de **XXXXXXXXXXXXXXXX**. inscrita ante el Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Estado Bolívar, con sede en Ciudad Guayana, en fecha x de julio xxx, bajo el Nro. xx, Tomo A xxxxxxxxxx, representada por el **XXXXXXXXXXXXXXXX**, cédula de identidad Nro. 8.938.949 y **PXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** inscrita ante el Registro Mercantil Cuarto del Distrito Capital y Estado Miranda, bajo el Nro. 57, Tomo 22-A-Cto., en fecha 26 de marzo de 2.004, representada en este acto por el **XXXXXXXX**, titular de la cédula de identidad Nro. xxxxxxxxxxdejan constancia en este documento de que en esta fecha 20 de Enero del año 2.005, se han concluido los trabajos relativos a la **Contrato Nro. CCO-01B**, concerniente a los trabajos de "*Fundaciones y Losa de Piso*", para XXXXXXXXXXXXXXX

Se firman tres (3) ejemplares de la presente ACTA DE TERMINACION, en el sitio de la obra a los 20 días del mes de Enero del año 2.005.

Por la Dirección de Obra
Venezuelan Project Managers Grupo PMA, S.A.

Por XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Ing. XXXXXXXXXXXXXXX
C.I. VXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Sr. XXXXXXXXXXX
C.I. Nro. XXXXXXXXXXXXXXX

Anexo Nro 11 Modelo de Acta de Recepción Provisional

ACTA DE RECEPCION PROVISIONAL

Entre VENEZUELAN PROJECT MANAGERS GRUPO PMA, S.A.. con domicilio en la ciudad de Caracas, inscrita ante el Registro Mercantil Cuarto de la Circunscripción Judicial del Distrito Capital y Estado Miranda, bajo el Nro. 5, Tomo 31-A-Cto. de fecha 30-04-2004, quien en lo adelante se denominará GRUPO PMA, S.A, representado en este acto por el Ing. xxxxxxxxxxxxxxxx, titular de la cédula e identidad Nro. xxxxxxxxxxxxxx, en representación de xxxxxxxxxxxxxxxx C.A., con domicilio en la ciudad de Puerto Ordaz, Estado Bolívar, inscrita ante el Registro Mercantil de la Circunscripción Judicial del Estado Bolívar, bajo el Nro. 42, Tomo A Nro. 55 folios 422 al 429. de fecha 08-11-1988, quien en lo sucesivo se denominará EL PROPIETARIO, representada en este acto por el Sr. Rocco Mossuto Palese, titular de la cédula de identidad Nro. 8.938.949, por una parte, y por la otra _____ con domicilio en _____, inscrita ante el Registro Mercantil _____, bajo el Nro. ____, Tomo _____, de fecha _____, a quien se denominará EL CONTRATISTA, representada en este acto por _____, mayor de edad, titular de la cédula de identidad Nro _____, se ha convenido celebrar la presente Acta de Recepción Provisional de La Orden de Compra Nro. _____, para los trabajos de _____ correspondiente a la obra “ _____”

PRIMERA: El suscrito representante de GRUPO PMA, S.A. en representación de EL PROPIETARIO, luego de haber constatado que EL CONTRATISTA ejecutó los trabajos anteriormente mencionados de acuerdo a las normas, especificaciones y demás documentos citados en la referida orden de compra, declara aceptada provisionalmente la obra.

SEGUNDA: Las partes acuerdan en este acto que el monto final de los servicios prestados estipulados la orden de compra, ascienden a la cantidad :

• _____ **BS.**

No teniendo nada más que reclamar EL CONTRATISTA por estos conceptos ni por ningún otro, otorgándose así el más amplio finiquito.

TERCERA: La recepción definitiva se llevará a cabo en el lapso de 360 días contados a partir de la suscripción de la presente acta de acuerdo con la orden de compra, una vez comprobado que no existen defectos a ser corregidos en la obra.

CUARTA: Es entendido que ni las aceptaciones Provisionales y Definitivas de la Obra, ni el pago de la obra hecho por EL PROPIETARIO, eximen a EL CONTRATISTA de la Responsabilidad Civil establecida en el Artículo 1636 del Código Civil Vigente por defecto o vicios ocultos de la obra.

Se firman tres (3) ejemplares a un solo tenor y a un solo efecto en _____, a los Veintiséis _____ días del mes _____ dos mil _____

Por xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

Por **CONTRATISTA**

Srxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Ing. Residente CONTRATISTA

Por **VENEZUELAN PROJECT MANAGERS GRUPO PMA, S.A.**

Ing. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
Director General

Ing. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
Dirección de Proyectos y Construcción

Ing. xxxxxxxx
Ing. Residente

Señores

Desarrollo Hotelero Caroni D.H.C., C.A.

Presente

El abajo firmante XXXXXXXXXXXXXXXX, representante legal de nuestra empresa, sociedad mercantil registrada en el Registro Mercantil del Distrito Federal, bajo el N° XX, tomo XX , y con domicilio en XXXXXXXX, después de estudiar cuidadosamente la documentación para la ejecución de los trabajos enumerados en el Artículo 1° del Pliego de Especificaciones Contractuales del Contrato **HEPO-008-C** titulado “**INSTALACIONES MECANICAS**” a efectuarse en el Hotel Eurobuilding Puerto Ordaz, Estado Bolívar, propiedad **Desarrollo Hotelero Caroni D.H.C., C.A.** y luego de recoger en el sitio en que se ejecutarán las obras las informaciones relativas a las condiciones legales que puedan influir en la determinación de los precios y no quedando ninguna duda acerca de la interpretación de los documentos de licitación y demás condiciones, me comprometo a ejecutar todas las obras y trabajos que en ella se especifican, proveer todos los materiales necesarios e incorporarlos a las obras, así como la mano de obra y equipos que se requieran para ejecutar los trabajos en estricto acuerdo con el verdadero objeto y significado de la documentación y con la finalidad que deberán cumplir las obras una vez construídas por un precio total de Bolívares XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (Bs. XXXXXXXXXXXXXXXX) que incluye todas las obras que se ejecutarán por el sistema de **PRECIOS UNITARIOS**.

Y para que conste, se firman en Puerto Ordaz, a los XX días del mes deXXXX 2.006

Puerto Ordaz, XX de XXXX de 2006

Señores

Desarrollo Hotelero Caroni D.H.C., C.A.

Presente

Estimados señores:

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

Al respecto les comunicamos que:

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

En ningún caso podrá interpretarse que nuestros dependientes los son de Ustedes o que existan entre Ustedes y nosotros solidaridad alguna al efecto del cumplimiento de las obligaciones objeto de nuestra relación de servicio o de la relación laboral con nuestros trabajadores. Lo expuesto se aplicará igualmente a cualquier subcontratista que nosotros utilicemos, así como sus respectivos dependientes.

3. Indemnizaremos y mantendremos indemnes a Ustedes de toda responsabilidad, demanda o reclamo derivados por el hecho y/o por ocasión del desarrollo de los trabajos o del servicio arriba descrito.
4. Renunciamos a reclamar de Ustedes indemnización alguna por todo daño que se pueda producir a nuestros intereses, nuestras personas o trabajadores o bienes y a los intereses o personas o bienes que nuestros dependientes o subcontratistas puedan causar por el hecho o en ocasión del desarrollo de los trabajos o del servicio arriba descrito.

De Ustedes, atentamente

Anexo Nro 14 Modelo de Comparativos de Precios

		XXXXXXXXXXXXXXXXXX		XXXXXXXXXXXXXXXXXX		XXXXXXXXXXXXXXXXXX		XXXXXXXXXXXXXXXXXX			
UND	CANT	P.U	P.T	P.U	P.T	P.U	P.T	P.U	P.T		
1	EXCAVACION PARA LA CONSTRUCCION DE FUNDACIONES (VIGAS DE RIOSTRA Y CABEZALES)	M3	1.003,19	21.732,78	21.802.107,57	129.130,44	129.542.366,10	65.000,00	65.207.350,00	152.000,00	152.484.880,00
2	RELLENO Y COMPACTACION EN VIGAS DE RIOSTRA Y CABEZALES CON MATERIAL PROVENIENTE DE LAS EXCAVACIONES	M3	458,11	42.620,41	19.524.836,03	33.812,50	15.489.844,38	18.750,00	8.589.562,50	56.000,00	25.654.160,00
3	BOTE DE MATERIAL PROVENIENTE DE LAS EXCAVACIONES DE FUNDACIONES Y VIGAS DE RIOSTRA, MEDIDO POR SECCIONES. INCLUYE CARGA, TRANSPORTE Y BOTE FUERA Y DENTRO D ELA OBRA A CUALQUIER DISTANCIA	M3	762,03	33.066,29	25.189.884,67	27.219,21	20.741.854,60	25.000,00	19.050.750,00	32.000,00	24.384.960,00
4	COLOCACION DE CONCRETO FC 250 KG/CM2 EN VIGAS DE RIOSTRA Y CABEZALES RESPECTIVAMENTE. INCLUYE ENCONFRADO DE MADERA. NO INCLUYE ACERO DE REFUERZO. NO INCLUYE CONCRETO	M3	586,18	322.986,58	189.328.273,46	392.173,91	229.884.502,56	750.000,00	439.635.000,00	904.000,00	529.906.720,00
5	S/T/P/ DE ACERO DE REFUERZO FY 4200 KG/CM2 DE CUALQUIER DIAMETRO EN VIGAS Y CABEZALES RESPECTIVAMENTE	KGF	91.117,54	4.421,98	402.919.939,53	6.450,78	587.779.204,68	4.500,00	410.028.930,00	4.960,00	451.942.998,40
6	DESCABEZAMIENTO DE PILOTES	UND	117,00	128.561,37	15.041.680,29	111.807,30	13.081.454,10	80.000,00	9.360.000,00	120.000,00	14.040.000,00
Sub Total				673.806.721,55		996.519.226,42		951.871.592,50		1.198.413.718,40	
Iva				94.332.941,02		139.512.691,70		133.262.022,95		167.777.920,58	
Total				768.139.662,56		1.136.031.918,12		1.085.133.615,45		1.366.191.638,98	
T. ENTREGA											
F. DE PAGO				30% ANTICIPO, RESTO CONTRA VALUACIONES				30% ANTICIPO, RESTO CONTRA VALUACIONES		30% ANTICIPO, RESTO CONTRA VALUACIONES	
CONTACTO				XXXXXXXXXXXXXXXXXX		XXXXXXXXXXXXXXXXXX		XXXXXXXXXXXXXXXXXX		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	
				XXXXXXXXXXXXXXXXXX		XXXXXXXXXXXXXXXXXX		XXXXXXXXXXXXXXXXXX		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	

Anexo Nro 15 Modelo de Condiciones Generales De Ordenes de Compras

CONDICIONES GENERALES ÓRDENES DE COMPRA

Art.1. Objeto.- El objeto del presente contrato es el de efectuar en favor de *CENTRAL SANTO TOME III, C.A.*, el suministro y venta de bienes especificados en los términos de la orden de compra anexa a las presente condiciones. **Art. 2. Partes:** Para los efectos del presente contrato, *CENTRAL SANTO TOME III, C.A.* será *EL PROPIETARIO*, *VENEZUELAN PROJECT MANAGERS GRUPO PMA, S.A.* será *LA DIRECCIÓN DE OBRA*, y *LA CONTRATISTA* la persona obligada a efectuar el suministro. **Art. 3. Forma de Pago:** El monto total del contrato y la forma de pago serán las indicadas en la orden de compra anexa a las presentes condiciones. Todo pago se hará en el domicilio legal de *EL PROPIETARIO*, dentro del horario que él establezca y en moneda legal venezolana, salvo indicación en contrario, e indispensablemente baja presentación de factura o cuenta de cobro. **Art. 4. Plazo:** Los plazos de entrega serán los indicados en la orden de compra y/o en el programa de obra. *LA CONTRATISTA* presentará un cronograma de suministro indicando los plazos de pedidos y reserva de materiales y/o servicios de colocación, y los diferentes contratistas harán sus pedidos siguiendo dicha programación para garantizar el inicio y entregas parciales y total del suministro. **Art. 5. Contratación-** Los suministros se contratan por el sistema de precios unitarios fijos, y se entiende que la cantidad pedida es en todo caso aproximada debiendo en común acuerdo entre la *DIRECCIÓN DE OBRA* y *LA CONTRATISTA* definir las cantidades finales y reales del suministro con la suficiente anticipación para no crear inconvenientes para ninguna de las dos partes. Adicionalmente, si los materiales objeto del presente suministro tienen como destinatarios a diferentes sub-contratistas de la misma obra, *LA CONTRATISTA* identificará cada pedido y despacho según los pedidos de cada subcontratista y bajo la aprobación de *LA DIRECCIÓN DE OBRA*. Dentro del precio están incluidos todos los trabajos que, sin estar estrictamente especificados, fueran necesarios, no obstante, para entregar el suministro de acuerdo con la finalidad del mismo, y además los siguientes conceptos: A Gastos de mano de obra, salarios, impuestos, cargas sociales, desplazamiento, seguros, primas, indemnizaciones, plusvalías por trabajo de horas suplementarias, días festivos o noche, bonificaciones y cualquier otro concepto relativo a estos gastos. B.- Gastos de materiales, impuestos, manutención, daños o pérdidas en su transporte, carga y descarga. C.-Gastos de estudio, cálculos, diseños, dibujos y dibujos de ejecución de la Empresa., en caso que el material solicitado implique desarrollo de diseños especiales explícitamente solicitados por *EL PROPIETARIO*. D.- Gastos de seguro y fianzas. F.- Gastos de descargue en la obra, cargue en los talleres, almacenes o depósitos de *LA CONTRATISTA*, el transporte y el flete de los elementos especificados en la orden de compra. G.- La vigilancia y cuidado ante daños o pérdidas de sus materiales, equipos, herramientas e insumos, incluso dentro de la obra y cualquiera que fuese el responsable, mientras no se halla efectuado el recibo de los materiales a suministrar. H.- Los gastos por daños y perjuicios ocasionados a sí mismo y a otros y ocasionados por las posibles acciones de los empleados de *LA CONTRATISTA* ó de alguno de sus subcontratistas, y en cumplimiento de la ejecución del contrato. I.- Los gastos de análisis y/o muestras pedidos por *LA DIRECCIÓN DE OBRA* que se sujetarán en cantidad y calidad a las normas técnicas vigentes (*COVENIN*). J.- Los gastos generales de empresa y el beneficio o utilidad. **Art. 6.- Cesión.** *LA CONTRATISTA* no podrá ceder total o parcialmente, ni subcontratar la totalidad del Contrato, ni utilizar su contrato como instrumento de crédito. **Art. 7. Dirección de Obra.-** La ejecución del servicio o suministro se hará bajo la coordinación de *LA DIRECCIÓN DE OBRA* quien dará instrucciones a *LA CONTRATISTA*, debiendo tanto éste como sus empleados, acatar sus instrucciones para el descargue y entrega de los materiales en los lugares especificados. Además de la autoridad y funciones implícitas de la misma, son facultades específicas de la *DIRECCIÓN DE OBRA*: a) Rechazar cualquier material o trabajo que a su juicio no responda a las Especificaciones Técnicas o a las indicaciones de los planos, o a la buena práctica de la ingeniería, comúnmente aceptada. b) No recibir cualquier porción de los materiales a entregar en los que se descubran vicios de fabricación o de mala calidad o cuando estos no correspondan a las especificaciones de lo solicitado en la orden de compra. c) Efectuar los ensayos y pruebas de todos los materiales que forman parte del suministro según las normas técnicas vigentes. d) Solicitar la preparación de muestras de diversas terminaciones, con suficiente anticipación como para evitar toda posibilidad de demora causada por la espera en la elección definitiva de la muestra aprobada por la *DIRECCIÓN DE OBRA* e) Rechazar cualquier material o artículo que sea usado o esté averiado por la permanencia excesiva en los depósitos de *LA CONTRATISTA*, aun cuando dicho material o artículo sean del tipo especificado. **Art. 8. Documentación contractual.** Forman parte del presente contrato: La Orden de Compra, las presentes condiciones contractuales, La Oferta y su precio y el Plan de Entregas. **Art. 9.- Moras y Multa:** *LA CONTRATISTA* quedará constituida en mora automáticamente por el solo hecho de excederse en los plazos estipulados en el programa acordado con la obra y especificado en la orden de compra, sin necesidad de interpelación judicial o extra judicial y estará obligado al pago de la multa correspondiente, cuya cuantía se establece en la orden de compra como un porcentaje del monto bruto del suministro, y faculta a *EL PROPIETARIO* para descontar su importe de las sumas que se adeuden, por cualquier concepto a *LA CONTRATISTA*. **Art. 10.- Responsabilidades.-** En todas las operaciones y gestiones relacionadas con la ejecución del suministro, *LA CONTRATISTA* y su personal deberá cumplir estrictamente las ordenanzas y reglamentaciones municipales, judiciales y legales en cuanto hubiese lugar. *LA CONTRATISTA* pagará las multas y el resarcimiento de los perjuicios e intereses a que de lugar cualquiera infracción a dichas reglamentaciones. **Art. 11.- Daños.-** *LA CONTRATISTA* evitará daños a terceros, que provengan de la ejecución de su suministro o de causas eventuales relacionadas con el mismo, quedando obligada a reparar el daño causado y a indemnizar cualquier perjuicio que se produjere. En caso de que *EL PROPIETARIO* fuera demandado o condenado en juicio por causa por la mala calidad del suministro prestado por *LA CONTRATISTA* o de acciones dañinas de sus trabajadores o sus subcontratistas, ésta restituirá las sumas que correspondan, pudiendo *EL PROPIETARIO* retener previamente de los pagos que adeudara al Contratista, y denunciar el pleito o llamar en garantía a *LA CONTRATISTA* en el correspondiente proceso. **Art. 12.- Seguros.-** Antes de dar comienzo a los trabajos, *LA CONTRATISTA* deberá celebrar los siguientes seguros, donde el beneficiario es *CENTRAL SANTO TOME III, C.A.*: A.- En caso de existir anticipo financiero, póliza de Garantía de Manejo y Buena Inversión del anticipo, por el valor total del mismo, y por el término de duración del contrato. Esta póliza debe ser prestada como condición previa al desembolso del anticipo. B.-En caso de que aplique Póliza de Cumplimiento entre particulares, por el 30% del valor total de la orden, vigente durante el termino consignado en la misma y un mes mas. Estas dos pólizas deben ser entregadas dentro de los 5 días siguientes a la aceptación de la orden. **Art. 13.- Inspección de Materiales.-** En caso de que aplique los materiales objeto del suministro contratado, serán previamente sometidos a la consideración de la *DIRECCIÓN DE OBRA*, si ésta lo considera necesario, presentando muestras en sus oficinas, y bastará que a juicio de la *DIRECCIÓN DE OBRA* en aplicación de las normas técnicas vigentes, difiera cualquier material colocado, con el estipulado en la muestra, para su rechazo. Las reposiciones y arreglos a que haya lugar debido a la mala calidad de los insumos entregados, serán de total cargo y a cuenta de *LA CONTRATISTA*. **Art. 14.- Arreglos de obras deterioradas.-** En caso de que aplique, después de la verificación adecuada de responsabilidades, estará a cargo y será por cuenta de *LA CONTRATISTA* la reconstrucción de todas las partes removidas y la reparación de los daños que a consecuencia de errores intencionales ó no de su personal o de sus subcontratistas, se produzcan en bienes de *EL PROPIETARIO*, o en los predios vecinos, así como los gastos que puedan sobrevenir por indemnización al Propietario o a otros Contratistas que trabajan en las inmediaciones, como consecuencia de esos daños ó faltantes. **Art. 15.- Rescisión.-** Serán causas suficientes para la rescisión unilateral del Contrato por parte de *EL PROPIETARIO*: a) Negligencia de *LA CONTRATISTA* en el cumplimiento de su cometido. b) Contravención de cualquiera de las obligaciones y/o condiciones estipuladas en el Contrato o en las Órdenes de Compra y/o Servicio. c) Abandono de la Obra, o paralización del suministro sin causa justificada por tres (3) días. d) Incumplimiento por *LA CONTRATISTA* del plazo fijado en la Orden para la iniciación o terminación del suministro. En caso de rescisión *EL PROPIETARIO* podrá hacer finalizar el suministro por medio de terceras personas de reconocida capacidad técnica, cargando a *LA CONTRATISTA* los costos excedentes ocasionados por dicha eventualidad. *EL PROPIETARIO* se reserva y tiene el derecho de rescindir el Contrato sin expresión de causa. En todo caso de rescisión se afectarán las pólizas de seguro correspondientes. **Art. 16.- Indemnización.-** *LA CONTRATISTA* acuerda que es totalmente responsable ante *EL PROPIETARIO* por los errores, actos u omisiones verificadas apropiadamente de sus empleados, subcontratistas (y los empleados de los mismos) o de toda persona, firma o sociedad (y empleados de los mismos) directa o indirectamente empleados o contratados por *LA CONTRATISTA* para el cumplimiento del suministro objeto de la orden de compra, como si dichos errores, actos u omisiones fueran propios. En virtud de tal responsabilidad, *LA CONTRATISTA* se obliga a reembolsar totalmente por cualquier daño, incluyendo pérdida de uso, causado a cualquier propiedad existente o en proceso de construcción o instalación, por daños causados por ella o por cualquiera de aquellos por quienes se ha hecho responsable. *LA CONTRATISTA* se obliga además a indemnizar a la *DIRECCIÓN DE OBRA* y a su personal, a *EL PROPIETARIO* y a sus directores, funcionarios, empleados, agentes y servidores de todas y cada una de las responsabilidades, penalidades, demandas, reclamos, pérdidas, daños y perjuicios, costos y gastos (incluyendo las costas por defensa, conciliación y honorarios razonables de abogados), que todos o cada uno de ellos, de aquí en más, pudiera sufrir, incurrir o por los que pudieran ser responsables o los que pudieran haber pagado (ya sea que se deriven o tengan relación con la Obra o cualquiera de las operaciones previstas en la orden o relativas a la misma) como resultado de lesiones corporales (incluyendo muerte) a cualquier persona o daños (incluyendo pérdida de uso) a cualquier bien, sufridos o causados ya sea en forma total o parcial por *LA CONTRATISTA* o por aquellos por quienes se ha hecho responsable. **Art. 17. Carácter y Responsabilidad.-** *LA CONTRATISTA* es una Contratista independiente en cuanto a la realización del suministro, manteniendo completo control sobre sus trabajadores y operaciones. Ni *LA CONTRATISTA*, ni persona alguna empleada o contratada por la misma, pasara a ser un agente, representante o empleado de *EL PROPIETARIO* en la realización del suministro o en cualquier porción de la misma. *LA CONTRATISTA* será exclusivamente responsable por todas las obligaciones laborales ante sus empleados, incluido, pero no limitado a los honorarios, sueldos, impuestos, obligaciones sociales, seguro laboral, etc. Lo mismo se aplica a cualquier subcontratista y sus respectivos empleados. **Art. 18.- Protección de Bienes y Personas.-** *LA CONTRATISTA* proveerá la seguridad de todo su personal, tomando todas las medidas necesarias para la protección de los trabajadores y del público, la colocación de señales de peligro que adviertan contra los riesgos creados por las características del suministro. **Art. 19.- Integración y Modificaciones.-** Las presentes condiciones generales y se rigen la ejecución del contrato establecido en la orden de compra o de servicio de la cual forman parte, y con la aceptación de la citada orden se entienden aceptadas en su totalidad. Cualquier modificación deberá hacerse por escrito firmado por ambas partes. **Art. 20.- Publicidad.-** Sin el previo consentimiento escrito de *EL PROPIETARIO* no se exhibirán carteles, ni se hará ninguna publicación, promoción, propaganda o avisos de publicidad, relacionados con los bienes objeto del suministro ni con la empresa proveedora. **Art. 21.- Higiene, seguridad y limpieza.** *LA CONTRATISTA* deberá durante el transcurso del suministro, asegurar la higiene y seguridad de sus operarios. Los terrenos vecinos nunca se utilizarán como depósitos de materiales o basura. *LA CONTRATISTA* se obliga a efectuar la limpieza del sitio de entrega de los materiales en caso de haberlo deteriorado o de haber dejado escombros o basura de su propiedad. *LA DIRECCIÓN DE OBRA* indicará los lugares apropiados donde *LA CONTRATISTA* puede realizar sus labores de aseo de sus equipos. En caso de incumplimiento *LA CONTRATISTA* será penalizada de acuerdo con el art. 9 del presente condicionado. **Art.22.- Impuestos.** Cualquier impuesto o gravamen local o municipal que se genere como consecuencia del presente contrato será por la exclusiva cuenta de *LA CONTRATISTA* tenga éste o no su sede en la jurisdicción donde se están ejecutando los trabajos objeto del contrato. **Art. 23.- Jurisdicción.-** Ambas partes declaran someterse a la jurisdicción de los Tribunales de la ciudad de Puerto Ordaz, Edo. Bolívar.

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

Anexo Nro 16 Modelo de Orden de Compra

XX

XX
 RIF J-09513002-9 NIT N° 0001900390

FECHA DE EXPEDICION	FECHA INICIO	FECHA TERMINACION
15-Nov-04	05-Nov-04	18-Nov-04

		Nro. O/C
<input checked="" type="checkbox"/>	MATERIALES	30011
<input type="checkbox"/>	SERVICIOS	
<input type="checkbox"/>	OTROS	PRESUPUESTO S/N

PROVEEDOR XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX C/ Los Nisperos -Urb. Medina Angarita , detrás del MTC Cdad Bolivar-Edo. Bolivar-Tlf. 0285 6310414 RIF J-30782205-8 NIT. 0183967347	FACTURAR A XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX RIF J-09513002-9 NIT N° 0001900390	ENTREGAR EN: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Puerto Ordaz, Estado Bolivar REP.DE TRANSFORMADOR DE 167 KVA
--	---	--

PTDA	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNIT. (Bs)	IMPORTE (Bs)
1	305	kg	CABILLAS 7/8" X 12 N-60	43.187,14	13.172.076,48
2	320	KG	CABILLAS 1" X 12 N-60	56.424,19	18.055.741,44

FORMA DE PAGO: 100% mediante valuación.	SUB-TOTAL DESCUENTOS SUBTOTAL IVA. TOTAL Bs	31.227.817,92 0,00 31.227.817,92 4.684.172,69 35.911.990,61
---	--	--

FIANZAS: EMPRESA ASEGURADORA ANTICIPO FIEL CUMPLIMIENTO: LABORAL	MONTO: MONTO MONTO	% SOBRE EL MONTO DE LA ORDEN DE COMPRA % SOBRE EL MONTO DE LA ORDEN DE COMPRA % SOBRE EL MONTO DE LA ORDEN DE COMPRA
---	--------------------------	--

JURISDICCION: AMBAS PARTES SE SOMETEN A LOS TRIBUNALES DE LA CIUDAD DE PUERTO ORDAZ, EDO. BOLIVAR

OBSERVACIONES:
VER CONDICIONES GENERALES DEL CONTRATO. Tiempo de ejecución de los trabajos quince (15) días hábiles con un equipo.

PROVEEDOR XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	PROPIETARIO XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	DIRECCION DE OBRA VENEZUELAN PROJECT MANAGERS GRUPO PMA, S.-A. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
--	--	--

2. Problemas asociados al Procedimiento Actual

El tener un conocimiento exacto de cómo gestionar la Administración de Contratos en todo proyecto es de vital importancia, no solo para cumplir cabalmente el Alcance de cada actividad planificada sino también porque involucra a terceros mediante la figura legal de un Contrato, y además es donde se determina con el cierre de cada contratación el éxito económico del Proyecto, si en realidad es rentable el negocio que se realizó.

Actualmente en Venezuelan Project Managers no existe un procedimiento que permita gestionar y garantizar con éxito la Administración de Contratos de cualquier Proyecto, básicamente lo que se realiza es solicitar ofertas, analizarlas, realizar comparativos de precios, analizarlas con el cliente, adjudicarlas y continuar con otras contrataciones, todo esto trae como consecuencia varias fallas, las cuales se presenta a continuación:

- El Departamento de Construcción se mantiene en la ignorancia con respecto a las Contrataciones que se realizan en el Departamento de Contratación ya que no existe un procedimiento expedito de hacer llegar la información completa, lo que genera una desorientación de lo que se recibe en obra, ya que no se tiene conocimiento exacto de que es lo que se contrata (especificaciones, cantidades, colores y otros)
- El Departamento de Contrato se entera a destiempo de la recepción de lo que se contrató ya que no existe un procedimiento expedito de hacer llegar la información completa, lo que genera que la Administración de Contratos cancele facturas sin estar absolutamente seguro de que se realizó cabalmente lo estipulado en el contrato, o si satisfizo la necesidad del proyecto en el tiempo planificado.
- El Departamento de contratación se entera a destiempo si los parámetros esenciales con lo que se contrata: alcance, calidad y tiempo se cumplen debido a que no existe un canal de comunicación para que esto ocurra. Esto representa

varios errores entre las más importantes se tienen: no permite crear un patrón de rendimientos de las distintas contrataciones que se realizan, no permite verificar la velocidad de respuesta ante las necesidades de la obra de los distintos proveedores.

- Al no entregarse el Pliego de Licitación en Obra, porque no existe un procedimiento interno para realizarlo, el oferente en la mayoría de los casos cotiza o realiza ofertas a ciegas, en desconocimiento exacto de lo que se pretende realizar en obra para cumplir con la Planificación de Tiempo ya estipulada, lo que genera cambios en las Contrataciones y si es el caso un cambio en el monto contratado, o partidas adicionales que no estaban contempladas.

- El cliente en ocasiones toma decisiones a destiempo en cuanto a las Contrataciones lo que ocasiona que el Departamento de Construcción realice fast tracking en Obra que en oportunidades trae consecuencias negativas, un control de cambios de la Contratación en el cierre del mismo.

3. Propuesta de mejoras a la situación planteada:

Todo este análisis permite proponer un plan de acción con el fin de solventar la problemática planteada este plan consiste básicamente en realizar procedimientos genéricos y específicos en cada departamento principales (Departamento de Contratación, Departamento de Construcción) con el fin de gestionar exitosamente la Administración de cada una de las contrataciones realizadas por Venezuelan Project Managers Grupo PMA. A continuación se describe el Procedimiento en Términos generales y complementando el actual:

3.1. En el **Departamento de Contratos** incluir en el Procedimiento actual los siguientes puntos:

- Entregar a cada Licitante en Sitio los planos, cómputos, especificaciones y todo lo concerniente para que los licitantes puedan ofertar con idea totalmente clara del alcance de Contratación. Con el fin de que no existan cambios en el mismo.
- Enviar al Departamento de Construcción y al Departamento de Deposito, una copia de la Orden de Compra u Contrato sin monto de Bolívares con la siguiente información: Cantidades, Especificaciones Técnicas, Nombre del Proveedor, Tiempos de ejecución Tiempo de Inicio, Tiempo de finalización, con el fin de dar conocimiento claro al Departamento de Construcción.
- En caso de que sea un contratista que entra en obra, crear una hoja de seguimiento quincenal de cada una de las partidas que contempla su contratación esto realizado a través de la Inspección In situ, con el fin de determinar rendimiento del contratista.
- Crear planilla electrónica con todos los status de las Contrataciones y enviarlo a través de Internet o vía física al Departamento de Construcción.
- Crear planilla de control de todas las recepciones de Contratación., sea para el Departamento de Construcción como para el Departamento de Deposito.

3.2 En la empresa Venezuelan Project Managers crear los siguientes Departamentos:

- Un **Punto de Control** donde se verifique las entradas y salidas, que compruebe quien o que entra y sale de la obra, este departamento dependería del Departamento de Construcción.
- Un **Departamento de Deposito** (recepción y almacén) donde se ubique físicamente todas las procuras realizadas y enviar a este Departamento una copia de la Orden de Compra con todos los requisitos indispensable que permita verificar in situ y en el momento de la llegada lo concerniente al alcance total del producto adquirido, realizar una Nota de Recibido que deje claro la cantidad recibida y si existe alguna observación plasmarla aquí. Este Departamento depende exclusivamente del Departamento de Contratación y entrega los

materiales al Departamento de Construcción previa aprobación del Departamento de Contratación.

Todo lo anterior hace que se creen en cada Departamento un procedimiento para dar solución a la problemática planteada:

3.2.1 Procedimiento del Departamento de Construcción:

El Departamento de Construcción es el encargado de recibir todas las Contrataciones en obra, este debe no solo recibir las procuras y a los Contratistas si no también entregar periódicamente todas las Notas de Entrega o las Hojas de Medición donde se especifique: Nombre del Contratista o Proveedor según sea el caso, Numero de Orden de Compra o Contrato y en caso de que sea la entrega de un producto indicar quien recibe y si es un contratista quien esta a cargo de su inspección se debe llenar planilla electrónica con todos los datos anteriores y enviarlo a través de Internet o en físico al Departamento de Contratación. El Procedimiento se resume de la siguiente manera:

- El Departamento de Construcción recibe Orden de Compra o contrato correspondiente de la actividad que se realizara, el Líder de este departamento designa el Inspector a cargo de la contratación
- El Inspector asignado llena la Hoja de Medición correspondiente con los siguientes datos: Nombre del Contratista, Número de Orden de Compra, Fecha de entrada en obra, Ingeniero Residente encargado por parte del Contratista y observaciones si las hubiere.
- El Inspector en conjunto con el Ing. Residente de la empresa contratista del Contrato u Orden de Compra, fijan una fecha en la semana para realizar las mediciones semanales, estas mediciones deben estar firmadas por las partes involucradas.
- Esta planilla es recibida por el Líder del Departamento de Construcción, vía mail y física y una copia queda en archivo en este Departamento, ya que de esto

dependerá la realización de las valuaciones, que posteriormente será entregada debidamente firmada por todos los involucrados a la Administración de Contratos.

- El líder del Departamento de Construcción enviara vía mail o física un status de rendimiento mensual, el avance del Contratista al Departamento de Contratación, con el fin de llevar informes de rendimiento.

3.2.2 Procedimiento del Departamento de Deposito:

- El Departamento de Deposito debe recibir Copia de Orden de Compra que debe ser emitida por el Departamento de Contratación, donde se especifique claramente lo que se esta adquiriendo o contratando (Color, Cantidad, Especificaciones Técnicas (si las hubiere), fecha de emisión, fecha tope de recepción)

- Al llegar el producto recibir la Nota de entrega y cotejarlo con la Orden de Compra.

- Realizar Planilla de Recepción del producto (s) con los siguientes datos: Numero de Orden de Compra, Fecha de Recepción, Descripción del Material, Cantidad del Material recibido, observaciones si las hubiere.

- Verifica la calidad del material entregada.

- Enviar físico de la Original de dichas Notas al Departamento de Contratación y conservar una copia para archivo de este Departamento.

- Llenar planilla electrónica con todos los datos anteriores y enviarlo a través de Internet al Departamento de Contratación.

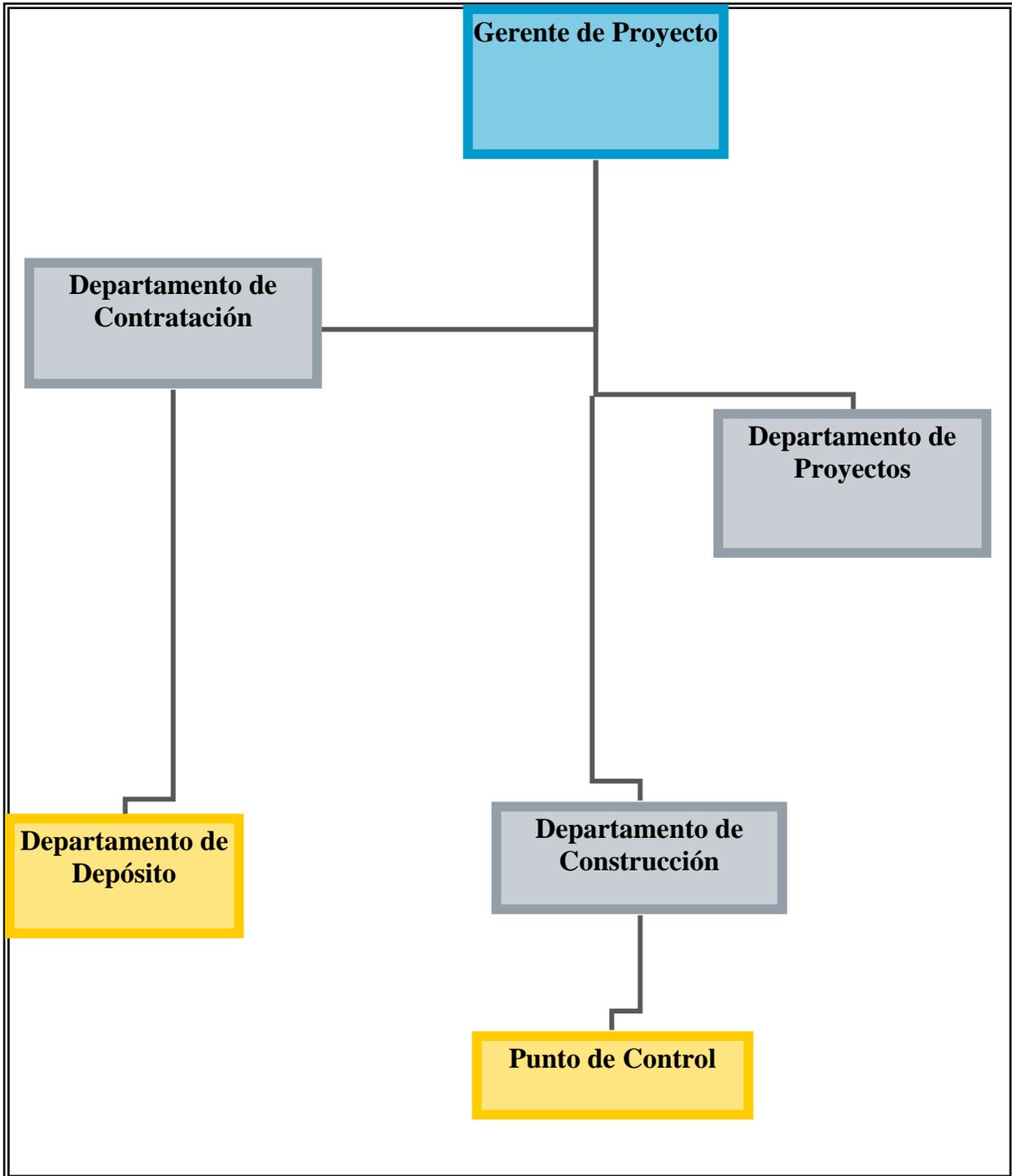
- Informar al Departamento de Construcción del material recibido, previa aprobación del Departamento de Contratación.

- Entregar con nota de entrega al Departamento de Construcción o Contratista el material parcial o total recibido, previa aprobación del Departamento de Contratación, entregar dicha nota de entrega vía física o vía mail al Departamento de Contratación

3.3.3 Procedimiento de Punto de Control

- Recibir Listado Físico del Material y Contratista que entrara en Obra con los siguientes datos: Nombre del Contratista, Descripción de la actividad a realizar, Tiempo de Estadía en obra (en caso de contratistas). Dicho listado será emitido por el Departamento de Contratación
- Una vez que llegue el Contratista o Proveedor a obra se verificara con listado de Órdenes de Compra su existencia. En dado caso de que exista en el listado informara al Departamento de Construcción y de Depósito la llegada del mismo. En caso de no existir solicitara autorización del Departamento de Construcción para su entrada en obra.
- Solicitara autorización del Departamento de Construcción y de Depósito la salida de cualquier material de la obra.

Propuesta de Reestructuración de Organigrama



Matriz de Responsabilidades en la Recepción de La Contratación

	DEPARTAMENTO DE CONTRATACION	DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCION	PUNTO DE CONTROL	DEPARTAMENTO DE DEPOSITO
Emisión de Orden de Compra/ Contrato	1	3	3	3
Nota de Entrega	3	3	2	1
Planilla de Medición	3	1	3	3
Recepción de Contratistas	2	1	2	3
Grado de Compromiso				
1	Alto			
2	Medio			
3	Bajo			

Tabla Nro. 01

Matriz de Responsabilidades Asociados al Organigrama Propuesto

Instructivo de Llenado de Planilla.

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

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

Instructivo de Llenado de Planilla.

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

(1) Obra: es el Nombre Completo de la Obra.

(2) Número de Orden de compra: es el Número correlativo asignado de Orden de Compra

(3) Descripción de Orden de Compra u Contrato: es el objeto de Orden de Compra u contrato, se refiere a la descripción de lo que se esta contratando.

(4) Fecha de Inicio: es la Fecha de Inicio que estipula la Orden de Compra u contrato.

(5) Fecha de Culminación: es la Fecha de Culminación que estipula la Orden de Compra u contrato

(6) Fecha de llegada a obra: es la fecha en que efectivamente llega el Contratista a Obra.

(7) Nombre de la empresa contratista: es el Nombre de la empresa que se contrato para ejecutar la actividad.

(8) Ingeniero Residente o Inspector encargado: es el Ingeniero o Inspector encargado por parte de la empresa Contratista para ejecutar el Contrato u Orden de Compra.

(9) Partida Nro: se refiere al número de partida asignado según su Orden de Compra u Contrato.

(10) Descripción: es la descripción de la partida asignado según Orden de Compra u Contrato.

(11) Unidad: es la unidad de la partida asignado según Orden de Compra u Contrato.

(12) Cantidad: es la cantidad de la partida asignado según Orden de Compra u Contrato.

(13) Fecha de Medición: es la fecha en que se mide en obra cada una de las partidas que contempla la contratación.

(14) Firma de Inspector de PMA: que no es más que la persona encargada por el Departamento de Construcción para realizar las mediciones en obra

(15) Firma por parte de PMA, que no es más que la persona encargada por la Empresa Contratista

(16) Firma del Líder del Departamento de Construcción: que no es más que la firma como señal de aprobación de lo que refleja dichas mediciones

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Los problemas que fueron identificados al examinar y analizar la situación actual de la Administración de Contratos, se debe fundamental a la falta de procedimientos internos en la fase final de la Contratación. (Una vez realizada la Orden de Compra u Contrato)
- En la actualidad La Administración de Contratos, no esta siendo llevada como parte de un Proceso Gerencial para la mejor satisfacción del Cliente, como lo indica el PMI.
- El Departamento de Construcción y el Departamento de Contratación deben poseer un procedimiento interno de comunicación eficiente.
- Es necesario crear un Departamento de Deposito en Obra para controlar y gestionar todas las adquisiciones que se realicen.
- Es necesario crear un Punto de Control en Obra para controlar las entradas y salidas de las adquisiciones que se realicen.

RECOMENDACIONES

- **Crear Planillas de Medición en Obra a todos los Contratistas, con el fin de medir rendimientos de Contratistas en Obra. Velar por que se cumpla y se envíen entre los Departamentos Involucrados.**
- **Crear Planillas de Recepción de Materiales con el fin de verificar las recepciones de Procuras en Obra. Velar por que se cumpla y se envíen entre los Departamentos Involucrados.**
- **Crear Los Departamentos de Depósito y Punto de Control con el fin de Controlar y Gestionar cada una de las adquisiciones realizadas.**

BIBLIOGRAFÍAS

Project Management Institute (2000). Una guía a los fundamentos de proyecto. (PMBOK guide).

Sydney, L (1997) Administración de Proyectos de Construcción. México Mc Graw-Hill

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