



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

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN PARA EL CONTROL Y  
SEGUIMIENTO DE PROYECTOS CONTRATADOS POR LA  
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN URBANA Y CATASTRO DE UNA  
ALCALDÍA METROPOLITANA**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

Montserrat Guzmán, Nilsa de los Angeles

Como requisito parcial para optar al título de

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Realizado con la tutoría de la

Prof. Estrella Bascarán

Caracas, Junio de 2008

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

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN PARA EL CONTROL Y  
SEGUIMIENTO DE PROYECTOS CONTRATADOS POR LA  
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN URBANA Y CATASTRO DE UNA  
ALCALDÍA METROPOLITANA**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

Montserrat Guzmán, Nilsa de los Angeles

Como requisito parcial para optar al título de

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Realizado con la tutoría de la

Prof. Estrella Bascarán

Caracas, Junio de 2008

## DEDICATORIA

Con todo mi amor para mi familia.

Que son el pilar fundamental de mi crecimiento,  
por todo su amor, motivación y apoyo incondicional.

A mi mamá Aracelis,

A mis abuelos Saturnino y Edith

A mis tíos, María Eugenia y Pedro

A mis primos, Samuel y Pedro

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por darme la familia que tengo que me impulsa a salir adelante. Un gracias al infinito y más allá para mi mamá que siempre es un ejemplo y me ayuda en todas mis locuras. A mis abuelos por sus sabios consejos, Saturnino y Edith. A mis tíos, Pedro, Maru y Georgette, que siempre me motivan a dar lo mejor de mí. A mis primos, Samuel y Pedro, por su alegría y por seguir mis pasos en el TKD, son un ejemplo para mí. A Puky y Mostaza que siempre me hicieron compañía mientras estudiaba.

A mi compañera de trabajo, equipo de estudio y amiga Karelys, por su apoyo incondicional al empezar esta aventura del postgrado juntas. Gracias amiga!!, con la seguridad de que “*La Llave*” seguirá abriendo puertas en un futuro.

A mis amigos por estar siempre pendiente del avance del postgrado y de la tesis: Angélica, Mirelbis, Verónica, Néstor, Ramón y Alba.

A mi tutora: Estrella Bascarán, que me oriento, y estuvo pendiente en todo momento de mi desempeño en el trabajo especial de grados, por sus ideas que fueron un aporte incalculable para esta investigación. Muchísimas gracias!!.

A mis compañeros de clases, por todos los momentos compartidos, fue excelente compartir con ustedes: Roger, Ismael, Rogelio, Alexander, Christian, Cristina, Ana, Natalia, Joanny, Yezhenia y Elsi.

A los Profesores del postgrado en gerencia de proyectos, por transmitirnos de la mejor forma posible sus conocimientos: Ana Julia Guillen, Lilian Pérez, Lorenzo Caldentey, Andres Vidal, Álvaro Latorre, Luis Gutiérrez, Tahirí Ramos, Loreta Moccia, César Esteves, Emmanuel López, Maritza Farrera, William Medina y Teodoro Campos.

Al personal de la coordinación del postgrado en gerencia de proyectos, que hace posible el funcionamiento de la coordinación: Alberto Santana, Guillermo y María Eugenia. Gracias por mantener la paciencia al solicitar tantos cambios de horario y al ayudarnos con todas nuestras interrogantes.

Un especial agradecimiento al equipo administrativo: Johana Betancourt y Jucerin García; por responder a todas mis interrogantes, permitirme revisar cuatro años de expedientes, suministrarme toda la información que estaba a su alcance (y la que no también), por todo esto y más, gracias. El resultado de este trabajo es para ustedes!!. Sin su colaboración no lo hubiese logrado.

Le agradezco a Adriana D’Elía y Tatiana Noguera, por permitirme realizar mis estudios de postgrado en horario laboral, gracias por la oportunidad y por la confianza que me han brindado en estos años.

A mis compañeros de trabajo: Ana Irma Santiago, Marta Cisnero, Rafael Silveira, Mónica Valarino, Jesús Ramos y Juan Flores, todos de alguna forma colaboraron con este producto, gracias!!!. Y especialmente a Duamali Afanador y Taiana Rondon que participaron activamente en el levantamiento de información, muchísimas gracias!!!.

Gracias!!, lo logre con la ayuda de todos ustedes.

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Nilsa de los Angeles Montserrat Guzmán, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es *“Formulación de un Plan para el Control y Seguimiento de Proyectos Contratados por la Dirección de Planificación Urbana y Catastro de una Alcaldía Metropolitana”*; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de los estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello; y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 24 días del mes de junio de 2008.

---

Estrella Bascarán Castanedo

C.I. 5.968.206

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
RESUMEN .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	5
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación de la Investigación .....	9
Factibilidad de la Investigación.....	10
Consideraciones Éticas y Legales.....	10
Resultados Esperados e Implicaciones.....	11
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA.....	12
Marco Organizacional.....	12
Historia de la Organización .....	12
Visión y Misión .....	14
Plan de Desarrollo Municipal .....	14
Aspectos de la organización .....	15
Marco Teórico.....	18
Antecedentes de la Investigación .....	18
Bases Teóricas .....	19
Bases Legales .....	30
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	33
Tipo de investigación.....	33
Diseño de la Investigación.....	33
Unidad de Análisis.....	35
La Muestra del estudio .....	35
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	35
El Análisis e Interpretación de los Datos .....	37
Operacionalización de las Variables.....	37
Procedimiento de la Investigación.....	38
CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO DE LA GERENCIA DE PROYECTOS ...	39
Análisis de la Estructura Organizativa de la Alcaldía.....	39
Especialización Laboral .....	39
Departamentalización .....	41
Cadena de Mando .....	41
Tramo de Control .....	42
Centralización y Descentralización .....	43
Formalización.....	43
Diseño Organizacional.....	44
Descripción de los Proyectos Contratados.....	46
Alcance .....	49
Tiempo .....	53

Costo.....	53
Diagnóstico de la Gerencia de los Proyectos Contratados.....	59
Aspectos generales.....	59
Alcance .....	61
Tiempo .....	64
Costo.....	65
CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DEL PLAN.....	68
Requisitos para la Contratación de Proyectos.....	68
Requisitos Legales.....	68
Requisitos Presupuestarios .....	71
Requisitos Técnicos.....	76
Formatos para el Seguimiento y Control de los Proyectos.....	80
Plan para el Control y Seguimiento de los Proyectos Contratados .....	82
Medidas para optimizar la gestión de proyectos contratados .....	82
El Plan.....	85
Fase I. Precontratación .....	88
Fase II. Contratación.....	90
Fase III. Administración de Contratos .....	91
Fase IV. Cierre.....	93
Resumen del Proceso de Contratación.....	94
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	98
Conclusiones .....	98
Recomendaciones.....	99
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	100
Anexo N° 1. Formato Plan Operativo Anual.....	102
Anexo N° 2. Formato criterios de evaluación de las ofertas.....	106
Anexo N° 3. Formato solicitud de ofertas.....	108
Anexo N° 4. Formato descripción del alcance.....	109
Anexo N° 5. Formato minutas de reuniones .....	110
Anexo N° 6. Formato control de llamadas y correos.....	112
Anexo N° 7. Formato solicitud de cambios .....	113
Anexo N° 8. Formato lista de recaudos contratación .....	114
Anexo N° 9. Formato aceptación de oferta .....	116
Anexo N° 10. Formato autorización retención.....	117
Anexo N° 11. Formato acto motivado .....	118
Anexo N° 12. Formato Archivo Seguimiento: WBS, presupuesto, matriz de roles y funciones y programa.....	119
Anexo N° 13. Formato solicitud de prórroga .....	120
Anexo N° 14. Formato prórroga de terminación.....	121
Anexo N° 15. Formato Solicitud de Orden de Pago.....	122
Anexo N° 16. Formato ficha de evaluación de entregables .....	123
Anexo N° 17. Formato lista recaudos entregas.....	124
Anexo N° 18. Formato certificación de producto.....	125
Anexo N° 19. Formato Matriz de comunicación .....	126
Anexo N° 20. Formato reporte de seguimiento .....	127
Anexo N° 21. Formato matriz de administración de riesgos .....	128

Anexo N° 22. Formato Punto de cuenta.....	129
Anexo N° 23. Formato Modelo de Contrato .....	131
Anexo N° 24. Formato Acta de inicio .....	137
Anexo N° 25. Formato calendario de eventos.....	138
Anexo N° 26. Formato acta de paralización .....	139
Anexo N° 27. Formato acta de reinicio.....	140
Anexo N° 28. Formato matriz de abastecimiento .....	141
Anexo N° 29. Formato acta de terminación .....	142
Anexo N° 30. Formato solicitud de reintegro de retenciones .....	143
Anexo N° 31. Formato lecciones aprendidas .....	144

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Comparación de las Metodologías para la Gestión de la Contratación de Proyectos.....	27
Tabla N° 2. Operacionalización de las variables.....	37
Tabla N° 3. Proyectos Contratados y Presupuestados. 2005-2008 .....	46
Tabla N° 4. Alcance de los proyectos contratados, presupuestados, adicionales y sin contratar .....	51
Tabla N° 5. Costo de los proyectos contratados.....	54
Tabla N° 6. Partidas presupuestarias de los proyectos contratados.....	55
Tabla N° 7. Distribución de los proyectos y costos por partida presupuestaria ..	56
Tabla N° 8. Duración real y solicitud de prorrogas de los proyectos.....	65
Tabla N° 9. Resumen de los formatos para el control de proyectos .....	81
Tabla N° 10. Fases y procesos del plan de contratación .....	85
Tabla N° 11. Modelo de plan de contratación .....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Estructura Organizativa de la Alcaldía.....	16
Figura N° 2. Ciclo de vida de un Proyecto .....	21
Figura N° 3. Procesos de la Gerencia de Proyectos.....	21
Figura N° 4. Grupo de procesos de seguimiento y control.....	23
Figura N° 5. Diagrama de flujos de los procesos de la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.....	24
Figura N° 6. Planificar las Compras y Adquisiciones: Entradas, Herramientas y Salidas.....	25
Figura N° 7. Planificar la Contratación: Entradas, Herramientas y Salidas.....	25
Figura N° 8. Solicitar Respuestas de Vendedores: Entradas, Herramientas y Salidas.....	25
Figura N° 9. Selección de Vendedores: Entradas, Herramientas y Salidas.....	26
Figura N° 10. Administración del Contrato: Entradas, Herramientas y Salidas...	26
Figura N° 11. Cierre del Contrato: Entradas, Herramientas y Salidas .....	26
Figura N° 12. Modalidades de contratación y riesgo.....	29
Figura N° 13. Organismos involucrados en la contratación de proyectos.....	40
Figura N° 14. Direcciones involucradas en el proceso de contratación .....	41
Figura N° 15. Empleados que trabajan en la DPUC .....	43
Figura N° 16. Procedimiento para la elaboración del presupuesto municipal .....	76
Figura N° 17. Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos y Fases del Proceso de Contratación .....	86
Figura N° 18. Ámbito de actuación legal en la administración pública municipal	87
Figura N° 19. Flujograma de actividades del proceso de contratación .....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Proyectos planificados y contratados adicionalmente. ....	47
Gráfico N° 2. Clasificación de los Proyectos. 2005-2008.....	48
Gráfico N° 3. Distribución de los Proyectos .....	49
Gráfico N° 4. Alcance de los Proyectos Contratados.....	52
Gráfico N° 5. Inversión anual en proyectos contratados .....	55
Gráfico N° 6. Comparación de partidas presupuestarias por costo y proyecto ...	57
Gráfico N° 7. Proyectos contratados distribuidos por partida presupuestaria .....	58
Gráfico N° 8. Costo total de los proyectos distribuido por partida presupuestaria .....	58
Gráfico N° 9. Recursos económicos que no fueron invertidos .....	59
Gráfico N° 10. Dispersión del tiempo para la firma del contrato.....	60
Gráfico N° 11. Proyectos que poseen instrumento de valuación de los entregables.....	61
Gráfico N° 12. Cumplimiento del alcance de los proyectos .....	62
Gráfico N° 13. Solicitudes de prorrogas de terminación del proyecto .....	64
Gráfico N° 14. Conformidad en el costo de los contratos .....	67

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

**RESUMEN**

Título: Formulación de un Plan Para el Control y Seguimiento de Proyectos  
Contratados por la Dirección de Planificación Urbana y Catastro de una  
Alcaldía Metropolitana

Nombre del autor: Nilsa de los Angeles Montserrat Guzmán

Nombre del asesor: Estrella Bascarán Castanedo

Año: 2008

La investigación se realizó en la Dirección de Planificación Urbana y Catastro (DPUC) de la Alcaldía de un Municipio de la Ciudad de Caracas, esta Dirección es la encargada de orientar, promover y controlar el desarrollo urbano en el Municipio. Una de las problemáticas identificadas en la DPUC es que a pesar de existir un 46% del presupuesto destinado a la contratación de proyectos, no se cuenta con una metodología para su control. Los proyectos contratados han presentado retrasos en los tiempos de entrega e incumplimiento en el alcance. El planteamiento del problema estuvo orientado a reconocer aquellos elementos que se deben considerar para realizar la formulación de un plan para el control y seguimiento de proyectos contratados por la DPUC. El estudio buscó solventar las debilidades identificadas en la gestión de proyectos contratados. Se pretendió lograr un producto útil y aplicable para la gestión de proyectos contratados a futuro, mejorando así las prácticas de gerencia en la institución. El objetivo general de la investigación fue formular un plan para el control y seguimiento de proyectos contratados por la DPUC. El estudio se ubicó en el tipo de investigación denominado Proyecto Factible y posee un Diseño No Experimental – Transeccionales; el tipo de investigación es mixta (de campo y documental). Los resultados de la investigación se organizaron en dos secciones un diagnóstico actualizado de la gestión enero 2005-junio 2008 de la gerencia de proyectos contratados en la DPUC, y en base a las debilidades observadas, en la segunda sección, se formuló el plan para el control y seguimiento de los proyectos contratados que consideró las medidas necesarias para optimizar el proceso de contratación. Las implicaciones a mediano plazo de esta investigación estuvieron relacionadas a la implementación del plan en la DPUC, y a largo plazo en otras Direcciones de la organización.

Palabras claves: Contratación, Seguimiento y Control, Gestión de las Adquisiciones del proyecto, Plan de Contratación

## INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos en primera instancia, es asociada con la realización de proyectos de inversión privada. Sin embargo, los conceptos, herramientas y técnicas de la gestión de proyectos son aplicables al sector público.

Las instituciones públicas, al igual que los inversionistas privados, realizan un gran número de proyectos, las principales diferencias radican en tres aspectos: el marco legal, la rentabilidad y el riesgo. Las instituciones públicas presentan un número mayor de limitaciones legales para la realización de proyectos, a diferencia del sector privado que tiene mas libertad de acción, hecho que se evidencia en la contratación de proyectos. En el sector público para contratar se debe cumplir con la Ley de Contrataciones Públicas, la Ley de Procedimientos Administrativos, la Ley Contra la Corrupción, entre otras; en el sector privado el empresario selecciona a libre albedrío la forma de contratación según sus necesidades.

La otra diferencia es la rentabilidad económica, en el sector privado se invierte en función de una rentabilidad monetaria, se procura disminuir los costos e incrementar las ganancias; los motivos de inversión del sector público son muy diferentes, se puede invertir en proyectos que pueden representar un costo hundido, la rentabilidad no es medida en términos económicos sino social, se busca invertir en sectores deprimidos o en aquellos que un privado consideraría poco rentable o pérdida de la inversión.

A su vez, el riesgo asumido por un privado es muy diferente al de un gerente público; en el sector privado se pone en riesgo el dinero de unos inversionistas a los cuales es necesario rendirles cuentas, el retraso en tiempo de un proyecto implica pérdidas económicas, el defecto en la calidad de los productos implica pérdidas que pueden llevar a la bancarrota. El otro lado de la moneda es el sector público donde se invierte el dinero de todos los ciudadanos, sin embargo en ocasiones se administran estos recursos como si no tuvieran

dolientes. Los retrasos en el tiempo, deficiencias en el alcance e incremento en los costos de los proyectos son aceptados.

Es por ello que surge la interrogante ¿se pueden mejorar las prácticas de gestión de proyectos en el sector público en beneficio de toda la comunidad?, una gestión de proyectos más eficiente generará cambios significativos en la sociedad, obteniendo productos a tiempo, de calidad y con un costo razonable según las características del proyecto.

En base a lo anteriormente descrito, esta investigación se desarrolla en una Alcaldía perteneciente al área Metropolitana de Caracas, específicamente en la Dirección de Planificación Urbana y Catastro (DPUC), se pretende aportar un grano de arena en la gestión de proyectos, iniciando así un cambio de mentalidad en los integrantes de la organización, que puedan generar cambios en la gestión a futuro en beneficio de los habitantes del municipio. El objetivo principal de la investigación es formular un plan para el control y seguimiento de proyectos contratados por la Dirección de Planificación Urbana y Catastro de una Alcaldía Metropolitana de la ciudad de Caracas.

La investigación tiene su origen en las debilidades identificadas en la gestión de proyectos contratados en la DPUC. Se ha observado que un número significativo de proyectos presentan retraso en las entregas o en su culminación; y por otra parte, algunos de ellos son deficientes en el producto final.

Esta investigación pretender identificar las deficiencias en la gestión de proyectos y en base a la información generada formular un plan para el control y seguimiento de los proyectos contratados. La importancia de realizar cambios en la gestión de las contrataciones se debe a que el 46% de los recursos económicos disponibles por la DPUC se destina a la contratación de servicios profesionales para la realización de estudios y proyectos. Estos proyectos son considerados activos reales de la institución.

El alcance del estudio es la descripción y diagnóstico de la gestión de proyectos contratados por la DPUC en el período de una gestión que es de cuatro años, y la formulación de un plan para el seguimiento y control de

proyectos contratados. Específicamente, se considerarán para el estudio 25 proyectos contratados en el lapso 2005-2008.

Una de las limitaciones es que el año 2008 todavía está en curso y no se han terminado de realizar las contrataciones correspondientes, por lo tanto este factor puede generar distorsiones al momento de realizar el diagnóstico.

La metodología utilizada para la investigación es la denominada proyecto factible, esta consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta viable para solucionar necesidades de organizaciones; a través de la formulación de procesos. La investigación es de tipo documental y de campo.

La investigación se estructura en seis capítulos. El primer capítulo se denomina el problema de investigación, contiene el planteamiento del problema, objetivos de la investigación y justificación del estudio. En el capítulo marco de referencia se desarrolla el marco organizacional y teórico; que incluye antecedentes de la investigación, bases teóricas y legales. La descripción de la metodología utilizada en la investigación se ubica el tercer capítulo, se define el diseño de investigación utilizado, tipo de investigación, entre otros aspectos metodológicos.

El análisis de los resultados se distribuyó en dos secciones. En el cuarto capítulo se encuentran los resultados del diagnóstico realizado, se compone de tres apartados que hacen referencia al diseño organizacional de la institución, características de los proyectos contratados y diagnóstico de la gestión de proyectos. El capítulo V contiene el plan de seguimiento y control de proyectos contratados, el mismo se formuló en base a las necesidades de la DPUC, contempla los requisitos legales, presupuestarios y técnicos; herramientas y formatos para el seguimiento y descripción de las etapas de la gestión de los contratos.

Por último, se encuentran las conclusiones y recomendaciones del estudio. En los anexos se incluyeron los formatos para el control y seguimiento de proyectos.

El hallazgo más significativo de la investigación es que actualmente no se aplica una metodología para la gerencia de los proyectos contratados, lo que se evidencia en el incumplimiento del alcance y del tiempo de ejecución de los mismos.

La formulación del plan se realizó según los criterios establecidos por el PMI (2004) en la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Específicamente se consideraron los procesos de la gestión de las adquisiciones y los pertenecientes al grupo de control y seguimiento.

Es importante resaltar que se decidió omitir el nombre de la institución debido al carácter académico de la investigación.

## **CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **Planteamiento del Problema**

Transformar las ciudades a las necesidades actuales, dependerá de la capacidad de gestión de sus gobiernos locales. La efectividad de los municipios en su gestión depende en gran medida del grado de organización interna y la importancia que ocupe el factor planificación en ella. La capacidad para establecer objetivos, soluciones, programas de acción y proyectos determinan el curso que seguirá desde el momento presente, el desarrollo y evolución del ente municipal. El feedback originado de la evaluación de las respuestas a las acciones tomadas, o consecuencias resultantes, también influye en el ordenamiento y reestructuración, tanto de los planes elaborados como de la división de funciones que poseen las alcaldías.

Para lograr un cambio en la ciudad se requiere de la intervención de los distintos niveles de la sociedad, sin embargo el principal responsable es el Estado a través de las políticas públicas.

Específicamente, la ciudad de Caracas está dividida políticamente en cinco Municipios que conforman el Distrito Metropolitano (también representado por la Alcaldía Mayor), a saber: Libertador, Chacao, Sucre, Baruta y El Hatillo. El Municipio Libertador representa el Distrito Capital y los cuatro restantes municipios son pertenecientes al Estado Miranda. La ciudad es la capital del país, en ella se encuentran localizados los Poderes Nacionales y es uno de los principales motores económicos de la nación. Su población es completamente urbana, se estiman aproximadamente 2,7 millones de habitantes para el año 2001 (INE).

La gestión de la ciudad en el ámbito local depende de seis Alcaldes, y de la intervención de los distintos Ministerios e instituciones encargados de la prestación de servicios públicos.

El siguiente estudio se desarrolla en una Alcaldía Metropolitana perteneciente a la ciudad de Caracas, específicamente en la Dirección de

Planificación Urbana y Catastro (DPUC), que es la encargada de orientar, promover y controlar el desarrollo urbano en el Municipio.

Para la organización resulta indispensable proporcionar flexibilidad y consistencia a los diversos procesos de la administración local, de manera que la planificación, coordinación y control de las actividades se realicen dentro del concepto de servicio a la comunidad.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la DPUC, las distintas divisiones que la conforman proceden a contratar la ejecución de proyectos a personas naturales o jurídicas. Esto se debe a que en muchos casos no se cuenta con la capacidad técnica, la infraestructura física, las herramientas tecnológicas o el tiempo para ejecutar el proyecto dentro de la institución.

Se estima que el 77% del presupuesto de la Dirección para el año 2008 está destinado a la inversión en activos reales, y del presupuesto total el 46% a la contratación de proyectos<sup>1</sup>. En años anteriores se ha mantenido la tendencia. Una de las problemáticas identificadas es la ausencia de un plan para el control de los proyectos contratados, a pesar que es asignado un alto porcentaje del presupuesto a esta actividad.

Los proyectos contratados por las distintas divisiones han presentado retrasos en los tiempos de entrega, incumplimiento en el alcance y desviaciones en los costos establecidos en los proyectos.

Se observa que los contratistas se retrasan en la entrega de los recaudos, de los informes para las evaluaciones y en los productos finales. No se cuenta con formatos preestablecidos para realizar el proceso de contratación, ni se documentan las lecciones aprendidas.

---

<sup>1</sup> Denominado por el Plan único de cuentas: Estudios y proyectos para inversión en activos fijos, partida 4.04.13.00.00

Debido a la dificultad que se presenta para mantener el control de los proyectos, se ha optado por la modalidad de pagar las valuaciones sin que el contratista entregue los informes completos, llamándolo “*entregas parciales*”. La situación descrita ha generado múltiples inconvenientes, ya que en algunos casos esto no acelera el momento de la entrega del producto final, sino que ha devenido en la disminución del alcance del proyecto, debilitando posteriormente las herramientas de presión para solicitar el cumplimiento de los acuerdos adquiridos.

Otras de las dificultades que se han podido detectar, es que los productos entregados por los contratistas, al final no resultan ser lo esperado por el ente contratante, en muchos casos esto se debe a una pobre definición del alcance y principalmente a la falta de seguimiento durante la ejecución del proyecto. Efectivamente existe una persona responsable por cada proyecto, sin embargo esta sólo se encarga de verificar los recaudos de los contratistas, de evaluar la oferta técnica y de revisar las valuaciones.

Una de las principales causas que ha generado el retraso en la ejecución de los proyectos ha sido definir como responsable del proyecto, únicamente al contratista y no incluir al ente contratante. La gestión de la contratación se está desarrollando de forma empírica.

Esta situación ha generado retraso en el cumplimiento de los proyectos de la Dirección y por ende de la Alcaldía, anualmente un porcentaje de los proyectos son traspasados al siguiente periodo. Es importante resaltar que la gestión de la institución tiene un efecto directo en la comunidad, es por ello que se debe procurar que la gerencia de proyectos, y por ende de los contratos, sea lo más eficiente y eficaz posible.

La gestión actual de los contratos puede traer dificultades legales a futuro, debido a que no se están administrando los fondos de la mejor forma posible, según lo establece la Ley Contra la Corrupción, publicada en Gaceta Oficial N° 5.637 Extraordinaria de fecha de 07 de abril de 2003, en su Artículo 7º:

*“Artículo 7º: Los funcionarios y empleados públicos deben administrar y custodiar el patrimonio público con decencia, decoro, probidad y honradez, de forma que la utilización de los bienes y el gasto de los recursos que lo integran, se haga de la manera prevista en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes, y se alcancen las finalidades establecidas en las mismas con la mayor economía, eficacia y eficiencia”.*

La administración inadecuada de los contratos y los recursos económicos de la Alcaldía, y por ende los proyectos, pueden ser considerados un daño a los bienes de la institución, llegando a tener una pena máxima de tres (3) años de prisión según el artículo 53 de la Ley Contra la Corrupción.

*“Artículo 53. Cualquiera de las personas indicadas en el artículo 3 de esta Ley que teniendo, por razón de su cargo, la recaudación, administración o custodia de bienes del patrimonio público o en poder de algún órgano o ente público, diere ocasión por imprudencia, negligencia, impericia o inobservancia de leyes, reglamentos, órdenes o instrucciones, a que se extravíen, pierdan, deterioren o dañen esos bienes, será penada con prisión de seis (6) meses a tres (3) años.”*

El escenario anteriormente planteado es extremo, pero no deja de ser posible. Este recuerda constantemente que los recursos que se manejan son los del colectivo y deben ser ejecutados para el máximo beneficio de la sociedad.

Mantener una efectiva gerencia de los proyectos pasa por identificar responsables, organizar actividades, aplicar metodologías y formular planes para la gestión de los proyectos contratos.

Una vez descrita la situación de la gestión de contratos en la DPUC, surge la interrogante: ¿qué elementos se deben considerar para formular un plan para el control y seguimiento de proyectos contratados por la Dirección de Planificación Urbana de una Alcaldía Metropolitana de la ciudad de Caracas?.

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

- Formular un plan para el control y seguimiento de proyectos contratados por la Dirección de Planificación Urbana y Catastro de una Alcaldía Metropolitana de la ciudad de Caracas.

### ***Objetivos Específicos***

- Describir la estructura organizativa actual de la institución.
- Describir los tipos de proyectos que se contratan en la DPUC.
- Diagnosticar la gerencia de los proyectos contratados en la DPUC.
- Identificar los requisitos para la contratación de proyectos.
- Elaborar formatos para el seguimiento y control de los proyectos.
- Elaborar el plan para el control y seguimiento de los proyectos contratados por la Dirección de Planificación Urbana de una Alcaldía Metropolitana de la ciudad de Caracas.

## **Justificación de la Investigación**

El presente estudio busca solventar una de las principales debilidades identificadas en la gestión de proyectos de la Dirección de Planificación Urbana y Catastro, pretende lograr un producto útil y aplicable para la gerencia de proyectos contratados a futuro, mejorando así las prácticas de gestión de la institución.

La formulación de este plan es una contribución para los conocimientos actuales de la gerencia de proyectos, en el área de conocimiento de adquisición, y a su vez es un aporte para futuras investigaciones que se desarrollen en el tema de seguimiento y control de proyectos. Se pretende que este plan de control y seguimiento sea replicable en otras dependencias de la Alcaldía o de otras instituciones públicas.

Una vez aplicado el plan y logrando superar los obstáculos, los beneficios del estudio son incalculables ya que se conseguiría gestionar de una manera más adecuada el tiempo, costo y alcance de los proyectos. Considerando que la Alcaldía está orientada al servicio a la comunidad, una gestión eficiente y eficaz impacta positivamente en los ciudadanos y por ende en la sociedad.

A su vez, esta investigación representa la consecución de una meta personal, motivado que es el último requisito que exige la Universidad Católica Andrés Bello para otorgar el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, una vez aprobadas todas las asignaturas que componen el pensum de la especialización.

### **Factibilidad de la Investigación**

Para lograr el objetivo de esta investigación se cuenta con el apoyo del personal técnico y administrativo de la Dirección de Planificación Urbana y Catastro. A su vez, los recursos materiales serán aportados por la institución. No se consideran necesarios recursos financieros para la ejecución del estudio.

El alcance de esta investigación es formular un plan para el control y seguimiento de los proyectos contratados por la Dirección de Planificación Urbana y Catastro, que pueda ser aplicado en futuros proyectos que gestione la institución.

### **Consideraciones Éticas y Legales**

Para la realización de esta investigación se entenderá la ética como el código de conducta o el sistema de principios morales que guían nuestra existencia y que aplicamos cuando realizamos nuestras actividades. La ética profesional es el marco donde el ejercicio profesional debe realizarse incluyendo los deberes con la sociedad, con el cliente, con nuestros colegas y con nosotros mismos.

El código de Ética es el conjunto de principios y normas fundamentales que guían el deber y la normalidad que deben cumplir los profesionales colegiados en el ejercicio de su profesión y en actos conexos con la misma.

Se cumplirá con lo establecido en el código de Ética de los profesionales miembros del Colegio de Ingenieros de Venezuela, que fue modificado por la Asamblea Nacional de Representantes el 19/06/96, contribuyendo a responder a la sociedad con un ejercicio profesional impecable y con un comportamiento legal digno.

### **Resultados Esperados e Implicaciones**

Una vez desarrollado el estudio se pretende obtener dos productos, un diagnóstico actualizado de la gerencia de proyectos contratados por la DPUC y la formulación de un plan que permita mejorar la gestión de proyectos contratados por la DPUC.

Se espera que los resultados del diagnóstico muestren las debilidades y las deficiencias actuales de la gestión del tiempo, costo y alcance. A su vez, se espera que el plan diseñado permita mejorar la gerencia de proyectos contratados, repercutiendo de forma positiva en la eficiencia y efectividad de la DPUC para un futuro. Las implicaciones a mediano plazo van relacionadas a la implementación del plan, posteriormente al evaluar los resultados y de ser estos favorables se puede llegar a aplicar el sistema de control y seguimiento en otras Direcciones de la organización.

## **CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA**

### **Marco Organizacional**

#### ***Historia de la Organización***

Para comprender la organización donde se va a desarrollar la investigación es necesario conocer el proceso de conformación de los municipios de la ciudad de Caracas.

El Municipio Libertador antiguamente se denominaba Departamento Libertador, y era parte del desaparecido Distrito Federal. Pero con las reformas legales de los finales de los 80' pasó a llamarse Municipio Autónomo Libertador y se creó la figura del Alcalde.

Con las reformas iniciadas entre 1988 y 1989 se permitió la elección directa por el voto de los ciudadanos de los alcaldes del Municipio Libertador

De igual forma la figura del Distrito Federal desapareció, junto a la transformación del Municipio Vargas a Estado Vargas, y en su lugar la Constitución de 1999 creó el Distrito Capital, con la misma extensión de su antecesor dirigida por un Alcalde.

Con la entrada en funcionamiento de la reforma de la ley estatutaria del régimen municipal en 1989, la figura del Distrito de Sucre desaparece, ya que los distritos piden su autonomía cuando legalmente satisfacen los requisitos necesarios exigidos por la ley. Son así declarados Baruta, el Hatillo, Sucre y Chacao como municipios.

Adicionalmente existe el Distrito Metropolitano de Caracas que es el órgano político-administrativo que coordina el funcionamiento del área metropolitana de la ciudad de Caracas a través de la Alcaldía Metropolitana de Caracas o Alcaldía Mayor de Caracas. Está conformado por los municipios Libertador del Distrito Capital y los municipios Baruta, Chacao, El Hatillo y Sucre del Estado Miranda. Está bajo el gobierno ejecutivo del Alcalde Metropolitano de Caracas, electo cada 4 años y quien puede optar para una sola reelección inmediata, y posee el Cabildo Metropolitano, integrado por concejales electos

por cada uno de los municipios constituyentes, órgano que cumple funciones legislativas en el área Metropolitana.

En el caso de los 4 municipios que forman parte de Caracas y a su vez del Estado Miranda, el Alcalde Mayor solo tiene funciones de coordinación, puesto que la autoridad recae en la Gobernación de ese Estado, según la constitución de 1999 que busca el crecimiento armónico y desarrollo integral de la ciudad, sin eliminar el Distrito Capital ni seccionar parte del Estado Miranda.

En el caso del Distrito Capital y de su único municipio, que sí conforma una de las 23 entidades federales del país, y en él la Alcaldía del Distrito Metropolitano asume las funciones de la antigua Gobernación del Distrito Federal, y el Cabildo Metropolitano cumple el papel de lo que sería el Consejo Legislativo en el resto de los estados.

Antes de la creación del Distrito Metropolitano de Caracas, el Distrito Federal tenía un gobernador designado por el presidente de la república los cuatro municipios caraqueños del Estado Miranda tenían solo sus respectivos alcaldes, todos se gobernaban de manera separada hasta el año 2000, pero tras la aprobación de la nueva constitución los cinco municipios de Caracas tienen un mismo gobierno que coordina las acciones de estos.

En promedio los municipios tienen 17,4 años de existencia, desde que tienen la posibilidad de realizar elección directa por el voto de los ciudadanos para elegir a los alcaldes. Es de resaltar que las características de cada uno de los municipios que conforman el Distrito Metropolitano de Caracas son heterogéneas, presentando diferencias sustanciales en lo referente a superficie, ingresos económicos, población, nivel socio-económico de la población, necesidades de la población, entre otros aspectos.

Específicamente, el Poder Público Municipal está conformado por: la función ejecutiva, desarrollada por el alcalde a quien corresponde el gobierno y la administración; la función deliberante que corresponde al Concejo Municipal, integrado por concejales; y la función de control fiscal corresponderá a la Contraloría Municipal, en los términos establecidos en la ley y su ordenanza.

## **Visión y Misión**

En la documentación existente en la Alcaldía se pueden encontrar tres misiones de la institución, que se mencionan a continuación:

*“La Alcaldía es un órgano del Municipio que constituye la unidad política primaria y autónoma, que tiene como objetivo administrar los recursos municipales con eficiencia y eficacia, con el propósito de brindar a la comunidad servicios dentro de su competencia que coadyuven a una mejor calidad de vida y opciones básicas para el desarrollo humano”. (Plan Operativo Anual).*

*“La Alcaldía tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio mediante la administración transparente, participativa, localizada y eficiente de los recursos municipales” (Documento Lineamientos del Plan Estratégico).*

*“Cumplir con la función del gobierno local mediante la aplicación de técnicas y métodos que garanticen la máxima eficiencia en la administración de los bienes y servicios a la comunidad” (Manual de Organización).*

La Visión de la Alcaldía es *“Constituir un modelo de Gerencia Municipal con una clara orientación de excelencia en el servicio hacia la comunidad” (Plan de Desarrollo Municipal).*

## **Plan de Desarrollo Municipal**

El propósito fundamental de la gestión de la Alcaldía Metropolitana en estudio, radica en el mejoramiento sostenido e integral de la calidad de vida de sus habitantes, orientado a consolidar su territorio como el *“municipio modelo de Venezuela”*. Para el período 2004-2008 la gestión municipal estará orientada a la ejecución de los lineamientos de acción contenidos en el Plan de Desarrollo Municipal y en el documento de Lineamientos del Plan Estratégico, que contempla temas como: construcción y recuperación de equipamiento urbanos (educacionales, asistenciales, culturales, recreativos) y avenidas, ordenación urbanística, seguridad ciudadana, salud preventiva y especializada, vialidad y

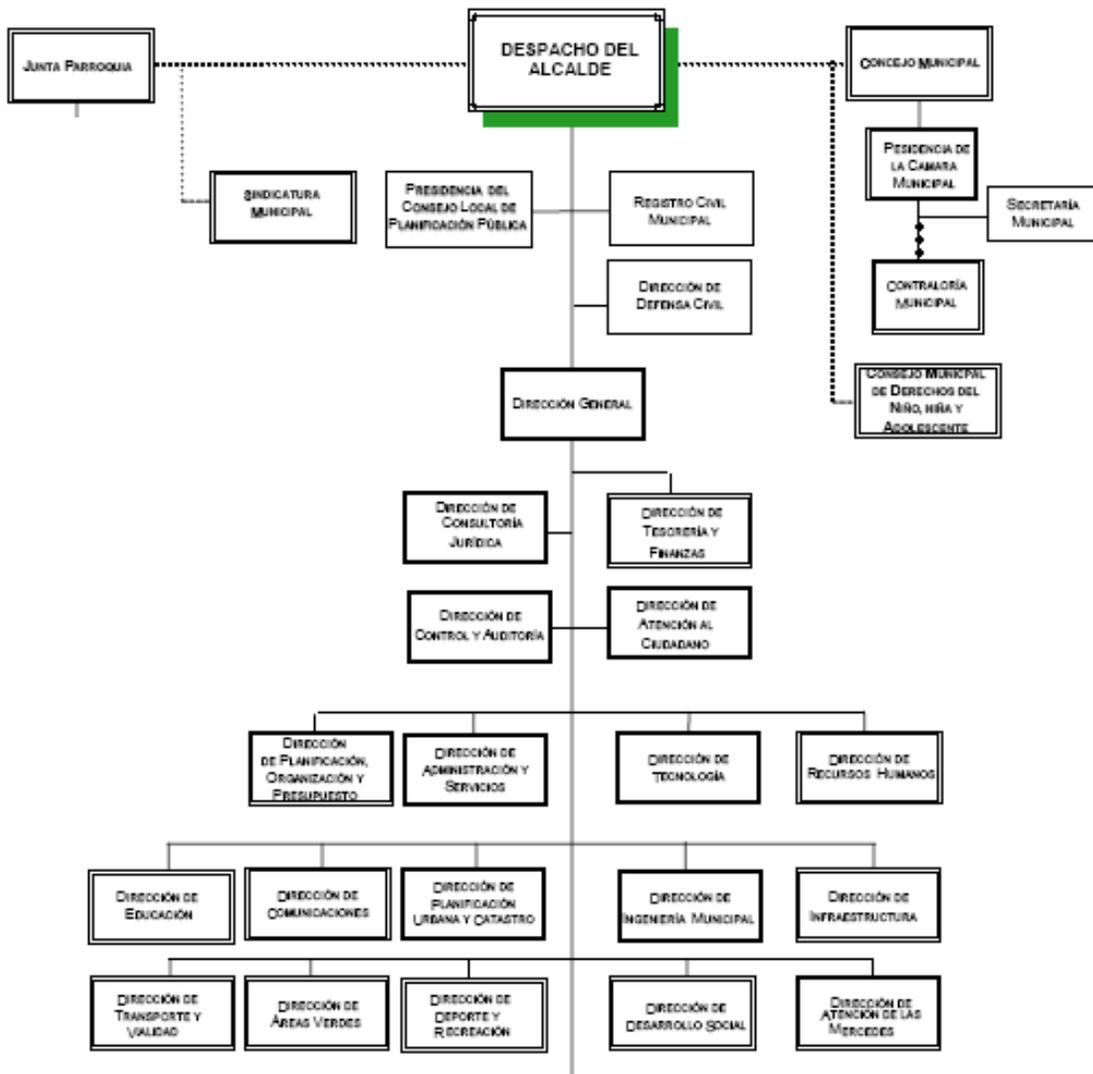
transporte, movilidad, educación, atención social integral, Cultura, masificación deportiva, convivencia ciudadana, simplificación de los trámites administrativos y guión transparente y honesta.

### ***Aspectos de la organización***

La Alcaldía se estructura a partir del Despacho del Alcalde, posee una Dirección General, dieciocho Direcciones sectoriales y cuatro Institutos autónomos. El Despacho del Alcalde se relaciona internamente con la Presidencia del Consejo Local de Planificación Pública, con el Registro Civil Municipal y la Dirección de Defensa civil; externamente se relaciona con el Concejo Municipal, la Contraloría Municipal, las Juntas Parroquiales y Sindicatura Municipal, como se puede observar en la figura N° 1.

Es importante resaltar que la Alcaldía presenta una estructura organizacional funcional, donde no existe un nombramiento de gerente de proyecto por la Dirección de Recursos Humanos, ningún miembro del equipo está destinado en un cien por ciento a realizar un proyecto y el rol de gerente de proyecto se comparte con otras actividades funcionales.

**Figura N° 1. Estructura Organizativa de la Alcaldía**



Fuente: Elaboración propia en base al organigrama de la Alcaldía en Estudio. Junio 2008

Específicamente la investigación se va a desarrollar en la Dirección de Planificación Urbana y Catastro (DPUC). Esta Dirección se divide en tres Divisiones y dos Unidades, que son: División de Planes (DP), División de Catastro (DC), División de Gestión Ambiental (DGA), Unidad de Proyectos Especiales (UPE), y la Unidad de Información y Archivo (UIA).

La DPUC orienta, promueve y controla el desarrollo urbano en el Municipio.

La DP está avocada a la definición de la visión de futuro deseada para el municipio, la aplicación de instrumentos legales en materia urbanística, y la elaboración y contratación directa de proyectos de diseño urbano que permitan dar respuesta a los requerimientos específicos del Municipio, el manejo y permisos del espacio público del Municipio para actividades económicas temporales y eventuales.

La unidad de Proyectos Especiales desarrolla planes y proyectos en las zonas de barrios del Municipio.

La DC está relacionada con la actualización catastral física, económica y jurídica de la estructura parcelaria del Municipio, como elemento base de la gestión municipal; así como la atención directa a contribuyentes que solicitan la estimación y tramitación del Impuesto sobre inmuebles urbanos, cambio de firma, conformación parcelaria, asignación de áreas verdes y demás actividades específicas de la materia catastral.

La Unidad de Información y Archivo es la encargada de gestionar los archivos catastrales y de desarrollar y mantener el Sistema de Información Urbanístico (SIU).

La DGA esta íntimamente relacionada con la vulnerabilidad del territorio desde el punto de vista geológico, con que cuenta el Municipio y requiere de la constante supervisión y seguimiento de los problemas en esta materia. Es por ello que esta gerencia dispone de una oficina encargada de supervisar los permisos de infraestructura, construcciones desarrolladas y a desarrollar; estudiar los problemas geomorfológicos, geológicos y geotécnicos que ocurran en el Municipio; supervisar e inspeccionar el cumplimiento de las recomendaciones geológicas que se realicen en torno a la ejecución de nuevas infraestructuras; inspeccionar y supervisar las obras civiles en general, junto con la Dirección de Ingeniería Municipal; y revisar y recomendar los correctivos necesarios en las infraestructuras ya ejecutadas o en ejecución.

## **Marco Teórico**

### ***Antecedentes de la Investigación***

En 1985 Andrés Villegas realizó una investigación titulada Diseño de un sistema de planificación y control de proyectos, en ella buscaba desarrollar un sistema de planificación y control de proyectos para el departamento de servicios generales de una empresa petrolera. En dicha investigación se recomienda la mecanización del sistema desarrollado a través de algunos de los paquetes computarizados existentes en el mercado para incrementar la eficiencia y precisión, así como también facilitar la actualización y manejo de los datos.

Posteriormente, el ingeniero Ángel Fierro, en el año 2002, elabora un estudio denominado Diseño del sistema de control de proyectos de una empresa del grupo CVG. Esta investigación consistió en el levantamiento de información y diseño del módulo de elaboración de ofertas, módulo de solicitudes de recursos para la ejecución, módulo de control de proyecto y del cálculo de indicadores de efectividad, eficiencia y productividad. La investigación pretendía permitir un control detallado de cada uno de los proyectos que se ejecutan en la empresa, logrando identificar las causas de las desviaciones y sobre costos en la ejecución, sirviendo de base esta información para la toma de decisiones y correcciones de las desviaciones.

Fernando Puerta publica en el 2002 una investigación para el CIDI, titulada Sistema SAD. Lineamientos para planificación y control de proyectos, que tenía por objetivo principal la implantación de unos procedimientos que permitirán a la organización usuaria el manejo eficiente de la planificación y control de proyectos en ejecución de la empresa, tanto de la variable tiempo, así como los costos asociados al proyecto. Para lograr el fin propuesto se realizaron reuniones entre el autor de la investigación y la organización usuaria. La estrategia para el desarrollo del proyecto de investigación fue realizar el levantamiento de información por medio de entrevistas, posteriormente se desarrolló un modelo de funcionamiento de la organización de proyectos, así

como relaciones con otras organizaciones, se procedió al diseño e implantación de los procedimientos y guías gráficas diseñadas en la investigación.

### ***Bases Teóricas***

El Project Management Institute (PMI) (2004) define proyecto como *“un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”*. Un proyecto se caracteriza por ser único, temporal y de elaboración gradual.

La Norma Venezolana COVENIN –ISO 10006:2003, titulada Sistema de Gestión de la Calidad – Directrices para la Gestión de la Calidad en los Proyectos, proporciona orientación sobre la gestión de la calidad en los proyectos. Esta norma define el término proyecto, basada en la Norma ISO 9000:2000, como un *“proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.”*

Esta misma norma define la Gestión de Proyectos como la *“planificación, organización, seguimiento, control e informe de todos los aspectos de un proyecto y la motivación de todos aquellos que están involucrados en él para alcanzar los objetivos del proyecto”*.

Por otra parte, el PMI define la dirección de proyectos como *“la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo”*.

El PMI define nueve áreas del conocimiento en la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, conocida por sus siglas en inglés PMBOK(2004), en esta guía se identifican los procesos de la gerencia de proyectos que han sido reconocidos como buenas prácticas para la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo. A continuación, se describen brevemente las nueve áreas de conocimiento:

**La Gestión del Alcance:** describe los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y solo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente.

**La Gestión del Tiempo:** describe los procesos relativos a la puntualidad en la conclusión del proyecto.

**La Gestión de los Costos:** describe los procesos involucrados de forma que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado.

**La Gestión de Riesgos:** describe los procesos relativos a la identificación, análisis, respuesta, seguimiento y control de riesgos del proyecto.

**La Gestión de los Recursos Humanos:** describe los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto.

**La Gestión de las Adquisiciones:** describe los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados así como los procesos de gestión de contratos.

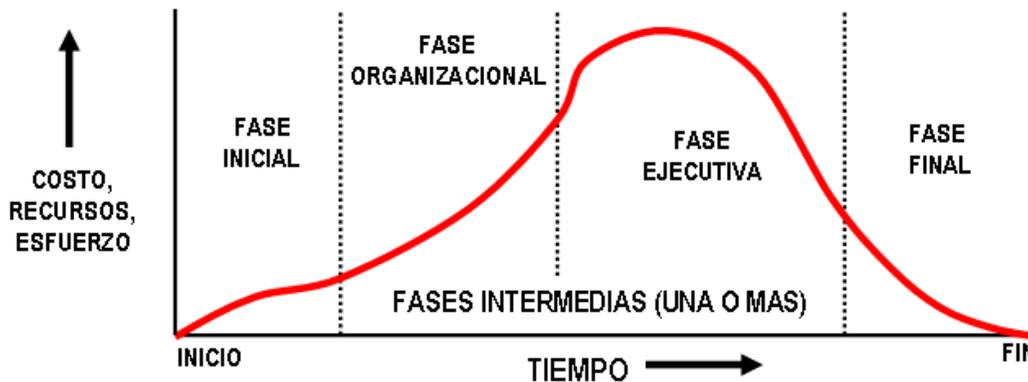
**La Gestión de las Comunicaciones:** describe los procesos relacionados con la generación, recogida, distribución, almacenamiento y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma.

**La Gestión de la Calidad:** describe los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto cumpla con los objetivos por los cuales ha sido emprendido.

**La Gestión de la Integración:** describe los procesos y actividades que forman parte de los diversos elementos de la gerencia de proyectos, que se identifican, definen, combinan, unen y coordinan dentro de los Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos.

Un proyecto se define por fases que conectan el inicio de un proyecto y su final, esto se conoce como el ciclo de vida del proyecto.

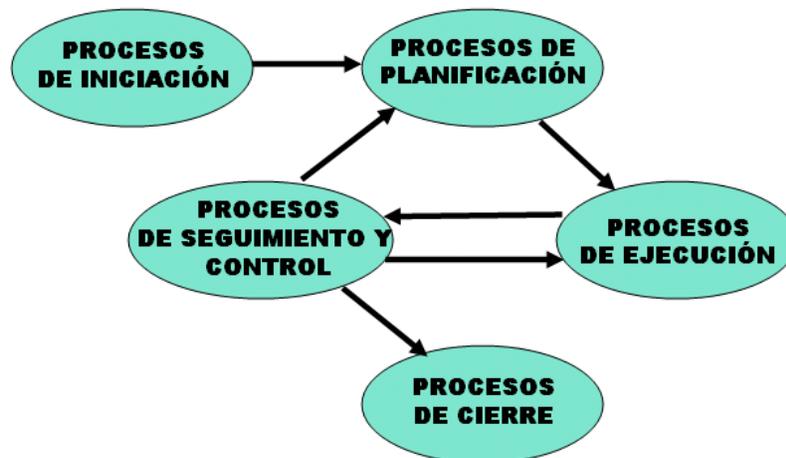
**Figura N° 2. Ciclo de vida de un Proyecto**



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, PMBOK(2004)

El PMBOK(2004) desarrolla los grupos de procesos de la gerencia de proyectos, que están clasificados en cinco conjuntos, a saber: Grupo de Procesos de Iniciación, Grupo de Procesos de Planificación, Grupo de Procesos de Ejecución, Grupo de Procesos de Seguimiento y Control y Grupo de Procesos de Cierre.

**Figura N° 3. Procesos de la Gerencia de Proyectos**



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, PMBOK(2004)

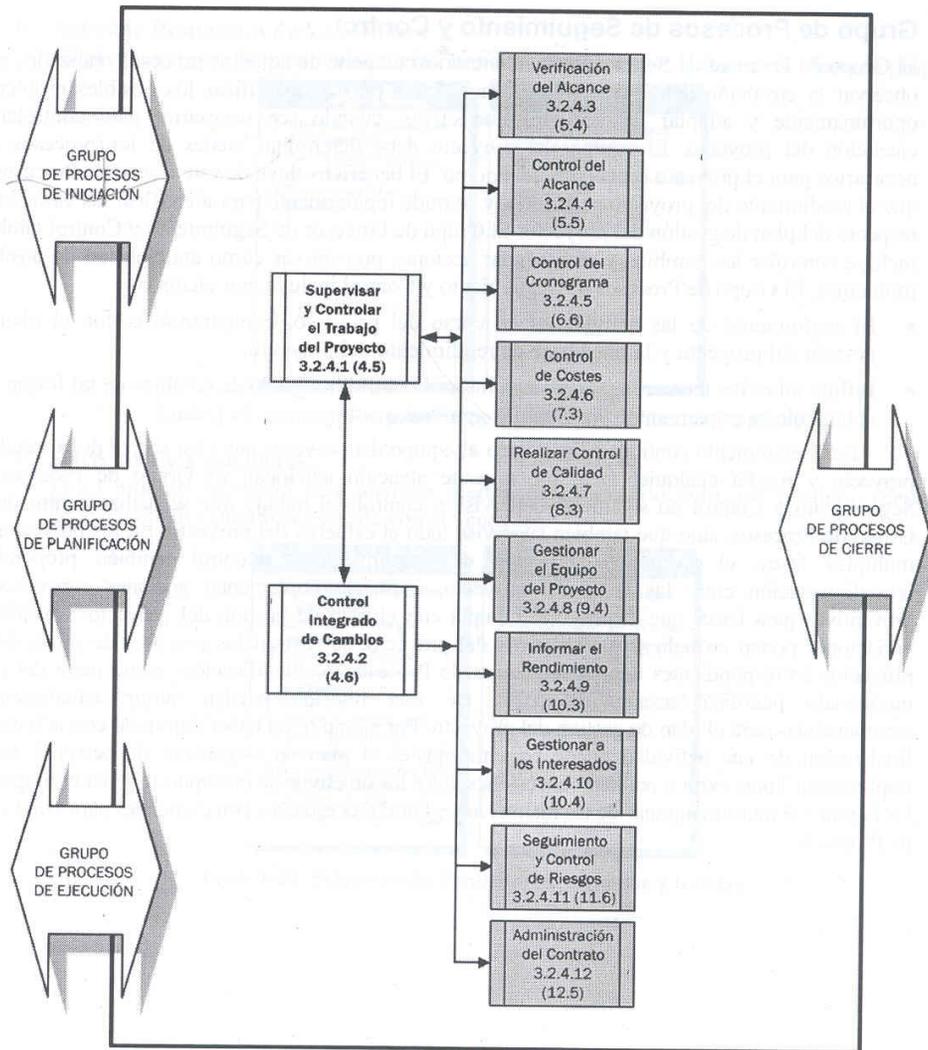
Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para alcanzar un conjunto previamente especificado de productos, resultados o servicios.

El PMI, establece en el PMBOK (2004) que la gerencia de proyectos se lleva a cabo a través de cuarenta y cuatro (44) procesos, organizados por área de conocimiento y por grupo de procesos.

En la Figura N° 5 se muestran los procesos del grupo de seguimiento y control. El PMI(2004) indica que el Grupo de Procesos de Seguimiento y Control se compone de aquellos procesos realizados para observar la ejecución del proyecto de forma que se puedan identificar los posibles problemas oportunamente y adoptar las acciones correctivas, cuando sea necesario, para controlar la ejecución del proyecto. El equipo del proyecto debe determinar cuáles de los procesos son necesarios para el proyecto específico del equipo. El beneficio clave de este Grupo de Procesos es que el rendimiento del proyecto se observa y se mide regularmente para identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto. El Grupo de Procesos de Seguimiento y Control también incluye controlar los cambios y recomendar acciones preventivas como anticipación de posibles problemas.

Este seguimiento continuo proporciona al equipo del proyecto una idea acerca de la salud del proyecto y resalta cualquier área que necesite atención adicional. El Grupo de Procesos de Seguimiento y Control no solamente supervisa y controla el trabajo que se realiza dentro de un, Grupo de Procesos, sino que también supervisa todo el esfuerzo del proyecto. En los proyectos de múltiples fases, el Grupo de Procesos de Seguimiento y Control también proporciona retroalimentación entre las fases del proyecto, a fin de implementar acciones correctivas o preventivas para hacer que el proyecto cumpla con el plan de gestión del proyecto. Cuando las variaciones ponen en peligro los objetivos del proyecto, se revisan los procesos de dirección de proyectos correspondientes dentro del Grupo de Procesos de Planificación, como parte del ciclo modificado planificar-hacer-revisar-actuar. De esta revisión pueden surgir actualizaciones recomendadas para el plan de gestión del proyecto.

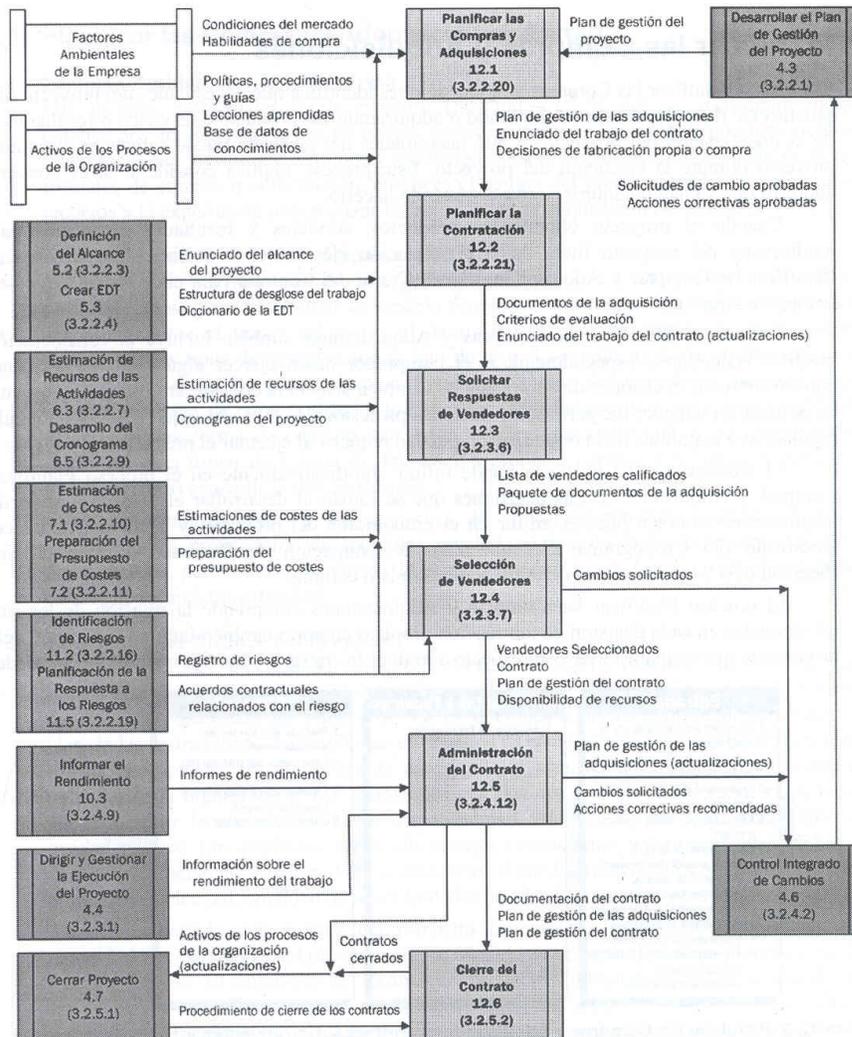
**Figura Nº 4. Grupo de procesos de seguimiento y control**



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, PMBOK(2004)

Específicamente para la presente investigación es necesario conocer los procesos relacionados con la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, en la figura Nº 6 se muestra la relación de ellos con otros procesos de otras áreas de conocimiento.

**Figura Nº 5. Diagrama de flujos de los procesos de la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto**



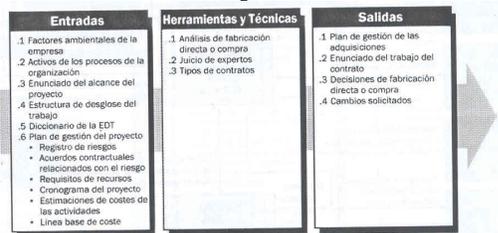
Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, PMBOK(2004)

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto como se mencionó en la parte superior, incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo. A su vez, incluye 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 de proyectos.

Los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluyen lo siguiente:

**Planificar las Compras y Adquisiciones:** determinar qué comprar o adquirir, y cuándo y cómo hacerlo.

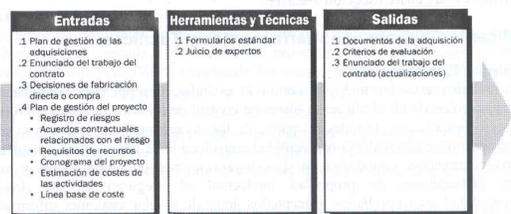
**Figura N° 6. Planificar las Compras y Adquisiciones: Entradas, Herramientas y Salidas**



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, PMBOK(2004)

**Planificar la Contratación:** documentar los requisitos de los productos, servicios y resultados, e identificar a los posibles vendedores.

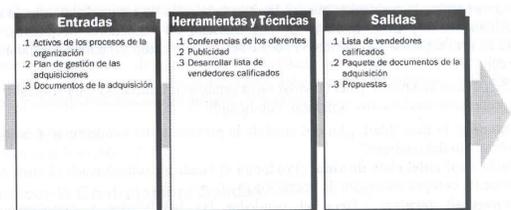
**Figura N° 7. Planificar la Contratación: Entradas, Herramientas y Salidas**



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, PMBOK(2004)

**Solicitar Respuestas de Vendedores:** obtener información, presupuestos, licitaciones, ofertas o propuestas, según corresponda.

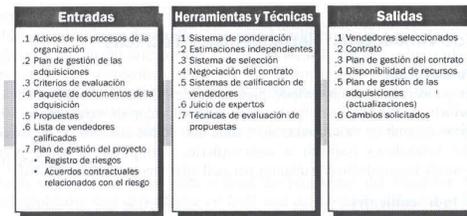
**Figura N° 8. Solicitar Respuestas de Vendedores: Entradas, Herramientas y Salidas**



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, PMBOK(2004)

**Selección de Vendedores:** revisar ofertas, elegir entre posibles vendedores, y negociar un contrato por escrito con cada vendedor.

**Figura N° 9. Selección de Vendedores: Entradas, Herramientas y Salidas**



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, PMBOK(2004)

**Administración del Contrato:** gestionar el contrato y la relación entre el comprador y el vendedor, revisar y documentar cuál es o fue el rendimiento de un vendedor a fin de establecer las acciones correctivas necesarias y proporcionar una base para relaciones futuras con el vendedor, gestionar cambios relacionados con el contrato y, cuando corresponda, gestionar la relación contractual con el comprador externo del proyecto.

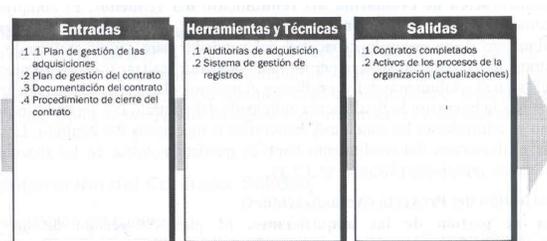
**Figura N° 10. Administración del Contrato: Entradas, Herramientas y Salidas**



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, PMBOK(2004)

**Cierre del Contrato:** completar y aprobar cada contrato, incluida la resolución de cualquier tema abierto, y cerrar cada contrato aplicable al proyecto o a una fase del proyecto.

**Figura N° 11. Cierre del Contrato: Entradas, Herramientas y Salidas**



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, PMBOK(2004)

Además de las metodologías propuestas por el PMI (2004), destacan otras propuestas para la gestión de contrataciones, se conocen otros aportes como los de Gordon (1994), Serer (2001), Heredia (1995), Latorre (2005) y Manga (2005).

Las metodologías desarrolladas por los citados autores se resumen y comparan a continuación en la tabla N° 1.

**Tabla N° 1. Comparación de las Metodologías para la Gestión de la Contratación de Proyectos**

Manga (2005)	Latorre (2005)	PMI (2004)	Serer (2001)	Heredia (1995)	Gordon (1994)
Análisis previo	Precontratación	Planificación de la contratación	Paquetización	Planificación de la contratación	Alcance
Organización de las responsabilidades			Selección del contrato		Organización
Condiciones de contratación		Planificación de la petición de ofertas			Contrato
Adjudicación	Contratación	Solicitudes de ofertas	Adjudicación	Calificación de posibles proponentes	Adjudicación
		Selección del proveedor		Solicitudes de ofertas	
				Estudio	
				Selección	
				Negociación	
Adjudicación					
Control y actuación	Administración de contratos	Administración del contrato	-	Control	-
	Cierre	Cierre del contrato			

Fuente: Una nueva metodología para la gestión de la Contratación de proyectos, elaborado por Resmundo Manga, Gaizka Ormazabal y Antonio Aguado. (2005). Ajustes: elaboración propia.

Manga (2005) presenta una metodología que permite gestionar adecuadamente la contratación de un proyecto constructivo. La propuesta estructura el proceso en cinco etapas: análisis previo, organización de responsabilidades, condiciones de contratación, adjudicación y control y cierre del contrato. El autor indica que generalmente en la práctica, la gestión de la contratación se desarrolla de una forma empírica, lo que limita los beneficios que puede obtener el proyecto en esta etapa.

Se observa que la propuesta de Heredia (1995) realiza un desglose minucioso de la etapa de adjudicación de los autores Manga, Serer y Gordon; por otra parte los procesos del PMI agrupan en la selección del contratista las etapas de estudio, selección, negociación y adjudicación de Heredia.

Serer simplifica la gestión de la contratación al dividirlo en tres grandes grupos: paquetización, selección del contrato y adjudicación; el autor no incluye una etapa de control y cierre del contrato, al igual que Gordon.

Heredia y el PMI comparten como primera etapa del proceso de contratación la planificación de la misma, y resaltan la importancia de la petición de ofertas. Los otros autores, entiende la petición de ofertas como una tarea que permite realizar la adjudicación, por lo tanto la incluyen en la etapa de adjudicación. Al agrupar todas estas tareas en una sola etapa buscan poner al mismo nivel las etapas previas a la adjudicación del contrato, debido a que las decisiones a tomar en ellas repercuten de forma similar en la probabilidad de conseguir el éxito del proyecto.

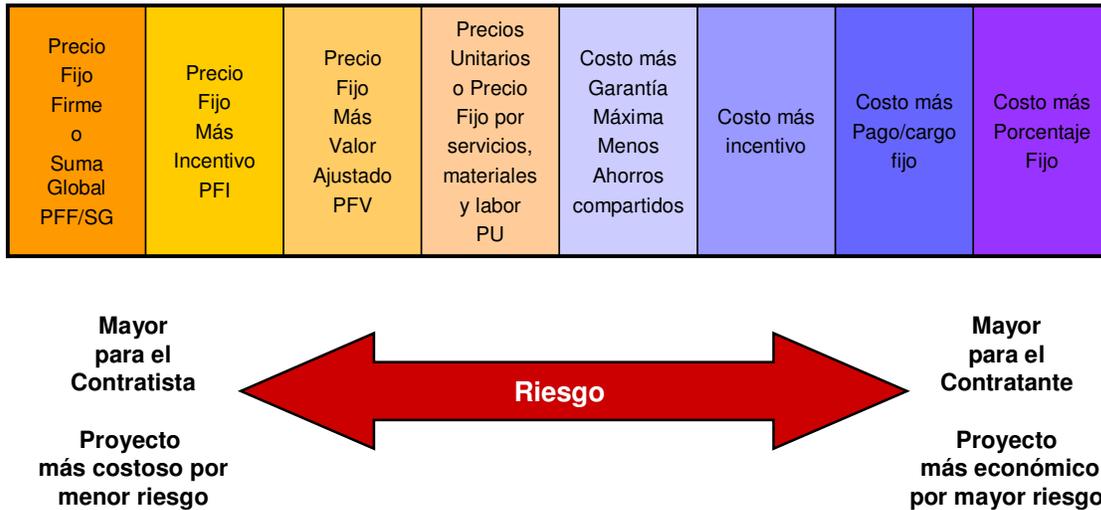
Latorre (2005) define cuatro fases del proceso de contratación, en ellas agrupa los procesos de la gerencia de contratación definidos por el PMI.

Manga, Latorre, Heredia y el PMI incluyen la etapa de control y actuación, la cual se considera fundamental en todo proceso de gestión.

Para realizar una eficiente gestión de las adquisiciones del proyecto es necesario considerar otros aspectos además de los ya mencionados, tales como: las modalidades de contratación, la matriz de comunicaciones y la matriz de abastecimientos.

Las modalidades de contratación dependen de factores internos, de la empresa, tales como: estructura organizativa, competencias, políticas organizacionales; y externos, del proyecto, como lo son la existencia de recursos e infraestructura. Es necesario considerar que un contrato es una herramienta para el manejo de los riesgos, según la modalidad de contratación considerada se traslada el riesgo al contratante o al contratista. (Ver figura N° 12).

**Figura Nº 12. Modalidades de contratación y riesgo**



Fuente: Guía de la materia Planificación y Control del Costo en Proyectos. Prof. Luís Gutiérrez

Se puede observar en la figura que en la medida que el precio sea fijo y se tenga mayor conocimiento del mismo el riesgo es asumido por el contratista, lo que trae implicaciones a los costos, motivado a que va a existir la tendencia a que estos sean mayores para poder correr menos riesgos. De forma inversa a medida que los costos sean variables el riesgo es asumido por el contratante, lo que disminuye el costo del proyecto al asumir un riesgo mayor.

Las modalidades o sistemas de contratación se pueden resumir en dos grandes grupos según el manual de contratación de servicios de consultoría de ingeniería, arquitectura y profesiones afines (1994), el primero corresponde a costos variables de acuerdo al trabajo a ser realizado y el segundo al de costos fijos determinados antes de realizar el trabajo.

Por otra parte, una herramienta que puede facilitar la gestión de las adquisiciones es la matriz de abastecimiento, según Chamoun (2002) esta matriz *“permite definir cómo será contratado cada paquete de trabajo asegurando que todo el WBS este cubierto. Esto también incluye trabajos a ejecutarse dentro de la organización del cliente”* (p.144)

De igual forma el mismo autor resalta las ventajas de las matrices de roles y funciones y de comunicación. La matriz de roles y funciones facilita la

distribución de las responsabilidades de los involucrados en el proyecto, y responde preguntas como quién hace qué y quién decide qué. La matriz de comunicación se utiliza para mantener informados a los *Stakeholders* y asegurar una comunicación efectiva y oportuna.

### ***Bases Legales***

Los contratos en Venezuela se rigen en primera instancia por el Código Civil, el cual define el contrato como una convención entre dos o más personas, para construir, reglar, transmitir, modificar o restringir entre ellos un vínculo jurídico.

En el ámbito municipal, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM), publicada en Gaceta Oficial N° 38.421 del 21 de abril de 2006, establece las competencias de los municipios y demás entidades locales. El artículo N° 52 indica que *“es competencia de los municipios, el gobierno y la administración de los intereses propios de la vida local, la gestión de las actividades y servicios que requiera la comunidad municipal, de acuerdo con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes”*. De igual forma el artículo N° 53 indica que *“cada Municipio tiene competencia para organizar el funcionamiento de sus órganos y regular las atribuciones de las distintas entidades municipales”*.

Es de resaltar que el artículo N° 69 establece que los municipios tendrán la potestad para elegir el modo de gestión que consideren más conveniente para el gobierno y administración de sus competencias, podrán contratar a terceros para la gestión de servicios y obras públicas.

En el ámbito nacional, existen instrumentos o normas jurídicas que regulan la contratación de obras, la adquisición de bienes muebles y la prestación de servicios comerciales por parte del poder público nacional, estatal y municipal. Según lo establecido en la guía, denominada Anotaciones sobre los aspectos teóricos y prácticos del régimen legal de los contratos del curso de Contratación, del profesor César Esteves Alvarado, los principales instrumentos son los que se mencionan a continuación:

- **Constitución de 1.999.**
- **Ley de Contrataciones Públicas.** Decreto N° 5.529 con Rango, Valor y Fuerza, publicado en la Gaceta Oficial N° 38.895 del martes 25 de marzo de 2008.
- **Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos.** Gaceta Oficial N° 2.818 Extraordinaria de fecha 1º de julio de 1981.
- **Ley Orgánica de la Administración Pública.** Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001.
- **Resolución N° 453.** Dictada en fecha 29 de octubre de 2002 por el Ministerio de Producción y el Comercio, hoy Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio.
- **Decreto N° 2.371.** Mediante el cual se dicta el Reglamento Parcial del Decreto de Reforma Parcial de la Ley de Licitaciones.
- **Decreto N° 2.876.** Publicado en la Gaceta Oficial N° 37.915 de fecha 12 de abril de 2004.
- **Decreto N° 3.798.** Publicado en Gaceta Oficial N° 38.242 de fecha 03 de agosto de 2005.
- **Decreto N° 3.895.** Publicado en la Gaceta Oficial N° 38.271 de fecha 13 de septiembre de 2005.
- **Decreto N° 4.023.** Publicado en la Gaceta Oficial N° 38.299 de fecha 25 de octubre de 2005.
- **Decreto N° 4.032.** Publicado en la Gaceta Oficial N° 38.313 de fecha 14 de noviembre de 2005
- **Decreto N° 4.910.** Publicado en la Gaceta Oficial No. 38.546 de fecha 19 de octubre de 2006.
- **Decreto N° 4.998.** Publicado en la Gaceta Oficial N° 38.567 de fecha 20 de noviembre de 2006.

- **Resoluciones N°s. DM/056, 058 y 059-2005** de fecha 25 de noviembre de 2005 del Ministerio de Industrias Básicas y de Minería, publicadas en la Gaceta Oficial N° 38.323 de fecha 28 de noviembre de 2005,.
- **Resolución N° DM/256-2006** de fecha 15 de junio de 2006 del Ministerio de Industrias Básicas y Minería. Gaceta Oficial N° 38.462 de fecha 20 de junio de 2006.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **Tipo de investigación**

De acuerdo al planteamiento del problema referido a los elementos que se deben considerar para realizar el diseño de un plan para el control y seguimiento de proyectos contratados por la DPUC, y en función de los objetivos planteados, este estudio se ubica en el tipo de investigación denominado Proyecto Factible.

El tipo de investigación proyecto factible, definido en el Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL(2006),

Consiste en la investigación elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o ambas modalidades (p.21)

En atención a esta modalidad de investigación, el estudio se desarrolla en dos fases. En la primera de ella, se realiza un diagnóstico de la situación existente en la realidad objeto de estudio, a fin de determinar las necesidades en la Dirección de Planificación Urbana y Catastro. Posteriormente, en la segunda fase, atendiendo a los resultados del diagnóstico, se formulará el modelo operativo propuesto, referido al diseño de un sistema de control y seguimiento de los proyectos contratados en la DPUC, donde se intentará dar respuesta a los problemas identificados en la organización estudiada.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación es definido por Alvira (1986) *“como un plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos...”*(p.13).

La investigación posee un Diseño No Experimental – Transeccionales. Hernández, Fernández y Baptista (2006) definen la investigación no experimental como “*estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos*”(p.126). Los mismos autores definen los diseños de investigación transeccionales o transversales como aquellos que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Como anteriormente se mencionó en el apartado de tipo de investigación, los Proyectos Factibles deben de tener un apoyo ya sea de tipo documental, de campo o una modalidad que los incluya a ambos, para la UPEL (2006), las investigaciones de campo y documental son:

#### Investigación de Campo:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. La fuente principal de datos es el sitio donde se presenta el problema, los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originarios o primarios. (p.8).

#### Investigación Documental:

El estudio de un problema con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza principal, en trabajos previos, así como información y datos divulgables por medios impresos. (p.6)

Se considera que este Proyecto Factible apoyará su investigación en un diseño de campo y documental, ya que los datos para su realización serán obtenidos directamente del lugar donde se va a basar la investigación y otros muchos de material teórico ya existente.

## **Unidad de Análisis**

En la presente investigación las unidades de análisis objeto de observación, serán la totalidad de proyectos presupuestados en el Plan Operativo Anual y contratados por la Dirección de Planificación Urbana y Catastro entre los ejercicios fiscales 2005 y 2008, lo que representa un período de gestión. Todos ellos constituyen la población y universo de estudio para la investigación planteada.

## **La Muestra del estudio**

La unidad de análisis objeto de estudio, constituye una población de tipo finita, en la medida, que está constituida por un determinado de elementos. Es por ello que dada las características de esta población pequeña y finita, se tomarán como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran. Por consiguiente, en esta investigación no se aplicarán criterios muestrales.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Definidos los objetivos de la investigación y ubicada esta dentro de la modalidad de Proyectos Factibles, se requiere describir los instrumentos y técnicas de recolección de los datos que se emplearán para alcanzar los fines propuestos.

En primer lugar se encuentran las técnicas y protocolos instrumentales de la investigación documental, que se utilizan para el análisis de las fuentes documentales, como lo son: la observación documental, presentación resumida, resumen analítico y análisis crítico. A partir de la observación documental, se realiza el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos, se iniciará la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para esta investigación. A su vez, se usarán técnicas operacionales para manejar las fuentes documentales, a saber: subrayado, fichaje, citas y notas de referencias bibliográficas y de

ampliación de texto, construcción y presentación de índices, presentación de cuadros, gráficos e ilustraciones, presentación del trabajo escrito, entre otros.

En segundo lugar, se introducirá la técnica de la observación directa, no participante y los instrumentos de la guía de entrevista, que será aplicado a los jefes de división y unidades para obtener los datos necesarios para la realización del diagnóstico de la situación actual, esto permitirá identificar las formas como se están llevando a cabo las actividades bajo el sistema administrativo vigente, logrando así identificar las causas que originan los problemas y plantear los correctivos para cada situación. La guía de entrevistas se aplicará en las oficinas de la Dirección de Planificación Urbana y Catastro.

La entrevista será estructurada a través de preguntas abiertas, con un orden preciso y lógico, utilizando como instrumento una guía de entrevista; introduciendo un plan flexible previamente preparado con relación a las cuestiones que son de interés en el estudio, y de cumplir con los objetivos del diagnóstico.

También se utilizarán técnicas del área de Organización y Sistemas, como lo son: los flujogramas de procesos, la construcción de organigramas, y gráficas de Gantt. El flujograma de procesos, permitirá mostrar gráficamente las diversas operaciones o tareas que se desarrollan en las oficinas de la DPUC, tomando en consideración el personal involucrado en las tareas o pasos que se realizan, así como, la documentación requerida en los procesos. La técnica de organigramas, permitirá establecer la representación gráfica de la estructura orgánica de la Alcaldía, y muy específicamente de las Direcciones involucradas en los proyectos contratados. El gráfico de Gantt involucra las variables: actividades a realizar, el tiempo de duración de las actividades y las personas que las realizan, permitirá observar y analizar los procesos que se ejecutan en la DPUC.

## El Análisis e Interpretación de los Datos

Las variables analizadas serán descritas utilizando la distribución de frecuencia, que son un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. Las variables serán representadas gráficamente en forma de histograma y diagramas circulares.

La elaboración de las gráficas que se incorporan a la investigación están elaboradas de forma mecánica a través de la utilización del computador.

### Operacionalización de las Variables

Se requiere expresar las variables de manera que puedan ser observadas y medidas. Según Carlos Sierra (2004) al “proceso de expresar las variables a través de medios medibles, se conoce como operacionalización de variables”.(p.87)

**Tabla Nº 2. Operacionalización de las variables**

Variable	Dimensiones	Indicadores
Plan para el control y seguimiento de proyectos contratados por la dirección de Planificación Urbana de una la Alcaldía Metropolitana	Estructura Organizativa	Especialización laboral Departamentalización Cadena de Mandos Tramo de Control Centralización y Descentralización Formalización
	Gerencia de los proyectos contratados	Tiempo Costo Alcance
	Gestión de las adquisiciones de los proyectos	Nivel de cumplimiento de los criterios del PMI

Fuente: Elaboración propia

## Procedimiento de la Investigación

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación se dividirá en tres grandes fases, las cuales se describen a continuación:

1. **Recolección de Información**, esta etapa consistió en la recolección de toda la información pertinente que fuese necesaria para el Diseño de la metodología de seguimiento y control de proyectos contratados en la DPUC. Para ello se requiere:
  - 1.1. Revisión de la normativa legal del Municipio.
  - 1.2. Revisión del plan operativo anual
  - 1.3. Recopilación y revisión de los proyectos contratados.
  - 1.4. Aplicación de entrevistas a los jefes de división y de unidad.
2. **Procesamiento de Datos**: una vez recolectados todos los insumos necesarios para la elaboración del diagnóstico y del diseño de la metodología se procede a realizar:
  - 2.1. Descripción de los proyectos contratados por la DPUC.
  - 2.2. Descripción de las direcciones involucradas en la gerencia de proyectos contratadas.
  - 2.3. Identificar los requisitos para la contratación de proyectos.
  - 2.4. Diagnóstico de la gerencia de proyectos contratados considerando las variables, tiempo, costo y alcance
3. **Análisis de la información**: una vez concluida la fase de recolección y procesamiento de la información, y conociendo las principales debilidades y causas de la gerencia de proyectos contratados, se procede a:
  - 3.1. Realizar el diagnóstico de la gerencia de proyectos contratados por la DPUC, y
  - 3.2. Formular un plan para el control y seguimiento de proyectos contratados por la Dirección de Planificación Urbana de una Alcaldía Metropolitana.

## **CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO DE LA GERENCIA DE PROYECTOS**

El presente capítulo contiene el análisis de la estructura organizativa de la Alcaldía, se describen las principales características de los proyectos que son contratados considerando su alcance, tiempo de duración y costo; y por último se realiza un diagnóstico de la gerencia de proyectos contratados, toda la información generada en este apartado es el insumo principal para la formulación del plan de seguimiento y control de los proyectos contratados.

### **Análisis de la Estructura Organizativa de la Alcaldía**

Las organizaciones tienen distintas estructuras que repercuten en las actitudes y el comportamiento. Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo.

Los elementos que conforman la estructura organizacional son: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.

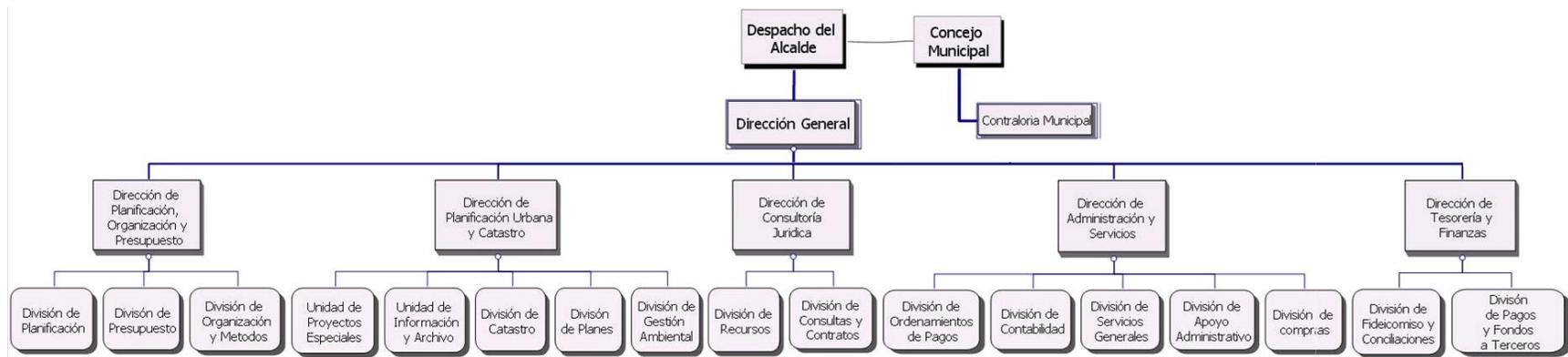
Analizar los elementos que conforman a la organización donde se realiza el estudio permite conocer y entender el diseño organizacional que impacta en el desempeño y satisfacción de los empleados, siendo estos últimos los que ejecutan las actividades de la organización y los que permiten alcanzar los objetivos planteados.

#### ***Especialización Laboral***

La especialización laboral hace referencia al grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.

Específicamente para el proceso de contratación de proyectos se observa un alto grado de especialización laboral. Para lograr llevar a cabo todo el proceso de contratación el trabajo se divide en varios pasos y cada uno lo completa una persona diferente. Los individuos se especializan en una parte de la actividad y no en toda, lo que requiere de comunicación y un alto nivel de compromiso para evitar retrasos en las actividades. (Ver figura N° 13).

Figura N° 13. Organismos involucrados en la contratación de proyectos



Fuente: Elaboración Propia

## **Departamentalización**

Después de dividir las tareas mediante la especialización, es necesario agruparlas de modo de que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. La base para agrupar las tareas se llama departamentalización.

Las actividades en la organización están agrupadas por medio de las funciones realizadas, de acuerdo con los objetivos y las actividades. Situación que se ve claramente reflejada en los tipos de proyectos que son contratados por la DPUC, ya que todos ellos están relacionados con estudios y proyectos para inversión en activos fijos, y no se realizan contratos para la ejecución de obras de construcción, motivado a que esas labores son asignadas a otras direcciones, ya sea Infraestructura o Vialidad y Transporte. La departamentalización de la institución se puede observar en la figura N° 14.

**Figura N° 14. Direcciones involucradas en el proceso de contratación**



Fuente: Elaboración Propia

## **Cadena de Mando**

La cadena de mandos es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién. Responde preguntas de los empleados como a quién acudir si se presenta un problema o ante quién son responsables.

La cadena de mando esta muy bien definida en la institución, los empleados le reportan a los jefes de división o de unidad, estos a los Directores y los Directores le reportan directamente al Alcalde.

La cadena de mando establecida en la institución cumple con el principio de la unidad de mando, se mantiene una línea continua de autoridad, una persona tiene sólo un superior ante el cual es responsable directamente.

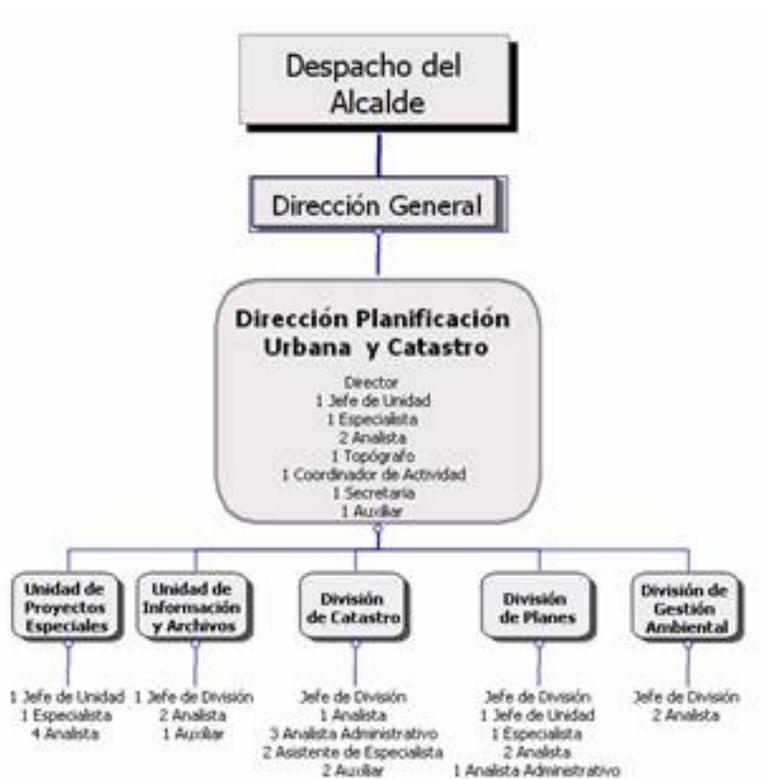
### ***Tramo de Control***

El tramo de control hace referencia al número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficiencia. La organización donde se realiza el estudio muestra tramos de control estrechos, esta situación genera implicaciones económicas, porque añaden niveles administrativos que incrementan los costos, complican la comunicación vertical en la organización, fomentan una supervisión excesivamente rígida y desalientan la autonomía de los empleados.

La figura N° 15 muestra una fracción del tramo de control de la institución, el Alcalde que es informado directamente por la dirección general, la dirección general se divide en 3 divisiones (que no se están representadas en la figura) y la Dirección de Planificación Urbana y Catastro que tiene un director que supervisa directamente 13 individuos, entre ellos un jefe de unidad que no tiene a ningún trabajador a su cargo; existe un jefe de unidad que controla a 5 trabajadores, y por último existen 4 jefes de división que supervisan desde 2 trabajadores hasta un máximo de 8.

Los tramos de control de la Alcaldía generan un número importante de cargos gerenciales sin personal supervisado, esta situación es de destacar porque incrementa la burocracia, los costos de personal y dificulta la comunicación vertical en la institución.

**Figura N° 15. Empleados que trabajan en la DPUC**



Fuente: Elaboración Propia

### ***Centralización y Descentralización***

La institución presenta un esquema centralizado, la autoridad para tomar decisiones está concentrada en la figura del Alcalde del municipio, los contratos se firman directamente con el Alcalde. El personal de cargos inferiores colabora y asesora al Alcalde en las tomas de decisiones, pero quien aprueba definitivamente es la autoridad superior de la institución.

### ***Formalización***

Debido a que la organización es pública existen una gama de leyes, normas y procedimientos que deben ser cumplidos por los empleados de la Alcaldía, entre las leyes más importantes se ubica la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, la Ley

Orgánica de Procedimiento Administrativo, la Ley Contra la Corrupción, entre otras leyes nacionales.

Internamente se está desarrollando el manual de normas y procedimientos, que busca definir con claridad los procedimientos que abarcan los distintos procesos de trabajo realizados por los empleados; la definición de los cargos de trabajo está estandarizada en la institución, sin embargo la descripción de los puestos no es explícita.

### ***Diseño Organizacional***

El diseño organizacional de la Alcaldía se puede clasificar como de Burocracia. La burocracia se caracteriza por tener tareas operativas muy rutinarias que se consiguen mediante especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos estrechos de control y toma de decisiones que sigue cadena de mandos. La ventaja de este diseño organizacional, es que se realizan actividades estandarizadas con gran eficiencia; sin embargo, genera conflicto entre unidades, las metas de las unidades funcionales pueden ahogar las metas generales de la organización y existe una preocupación obsesiva por las reglas.

Por otra parte, el tamaño de una organización tiene un efecto significativo en su estructura. Una organización se considera grande al estar conformada por más de 2.000 empleados, lo que implica que muestran más especialización, más departamentalización, más niveles verticales y más reglas y reglamentos que las organizaciones pequeñas. El tamaño de la Alcaldía se puede considerar grande, si se consideran todos los empleados, obreros, contratados, maestros, bomberos, entre otros, cifra que sobrepasaría los 2.500 individuos (los empleados de la Alcaldía sin considerar los otros rubros son aproximadamente 630).

Otros de los factores que afectan el diseño de la organización son la tecnología y el entorno. La tecnología se refiere a como convierte la organización sus insumos en productos. Las estructuras de las organizaciones se adaptan a su tecnología. En la

Alcaldía las tecnologías se inclinan a las actividades rutinarias, como lo son las operaciones, permitiendo automatizar y estandarizar actividades y tareas.

A su vez, el entorno juega un papel fundamental en las organizaciones, ya que está compuesto por las instituciones o fuerzas externas que pueden afectar su desempeño. Específicamente, en la Alcaldía las decisiones de otros entes públicos afectan directamente su desempeño, y por tratarse de un cargo de elección pública, que es elegido por voto directo y secreto, cada cuatro años con posibilidad de una reelección, convierte el factor político en una fuerza externa preponderante, representada por grupos de vecinos, grupos políticos de presión, entre otros. Es importante que la estructura de una organización se adapte a su entorno, debido a la incertidumbre generada por el ambiente.

Por último y no menos importante, es de resaltar que la estructura de una organización puede tener efectos significativos en sus miembros, en el desempeño y la satisfacción; sin embargo, no se puede generalizar, es necesario contemplar las diferencias individuales. Los miembros de las organizaciones son la principal herramienta de estas, en general, la especialización laboral contribuye a la productividad de los empleados, pero al precio de reducir su satisfacción, debido a lo rutinario de las actividades que realizan. Un estrecho tramo de control puede incrementar el desempeño de los empleados ya que está presente continuamente la orientación de un jefe, no obstante, algunos empleados pueden sentirse presionados. Es por ello que se deben considerar factores como la experiencia y la capacidad de los trabajadores, así como el grado de estructura de sus tareas, para definir el tramo de control que contribuye al desempeño y satisfacción de los empleados. Un proceso de toma de decisiones menos centralizada, más participativa, está relacionada de forma positiva con la satisfacción laboral.

Para llevar al máximo el desempeño y la satisfacción de los empleados, es necesario tomar en cuenta las diferencias individuales de experiencia o personalidad, así como la tarea. Los individuos se sienten atraídos, son elegidos y se quedan en organizaciones que corresponden con sus características personales. La estructura interna de una organización contribuye a explicar y pronosticar el comportamiento de

los empleados. En la medida en que la estructura de una Organización reduce la ambigüedad para los empleados y aclara preocupaciones, moldea sus actitudes, los motiva y les hace más fácil aumentar su desempeño. La Estructura también constriñe a los empleados en la medida en que limita y controla lo que hacen.

### **Descripción de los Proyectos Contratados**

Los proyectos contratados por la DPUC son todos relacionados con prestación de servicios profesionales. Debido a la estructura organizativa de la institución por funciones, la DPUC solamente contrata la realización de estudios y proyectos a desarrollar en dominio público o privado, estos estudios posteriormente de ser evaluados y aceptados, son considerados para ser incluidos en el Plan Operativo Anual, asignándole recursos económicos para su ejecución; los proyectos son entregados a las direcciones encargadas de ejecutar obras, tales como la Dirección de Infraestructura o la Dirección de Vialidad y Transporte.

En la tabla N° 3 se pueden observar los proyectos contratados durante los años 2005 y 2008, clasificados en tres categorías: presupuestados, contratados con recursos adicionales y presupuestados sin contratar.

**Tabla N° 3. Proyectos Contratados y Presupuestados. 2005-2008**

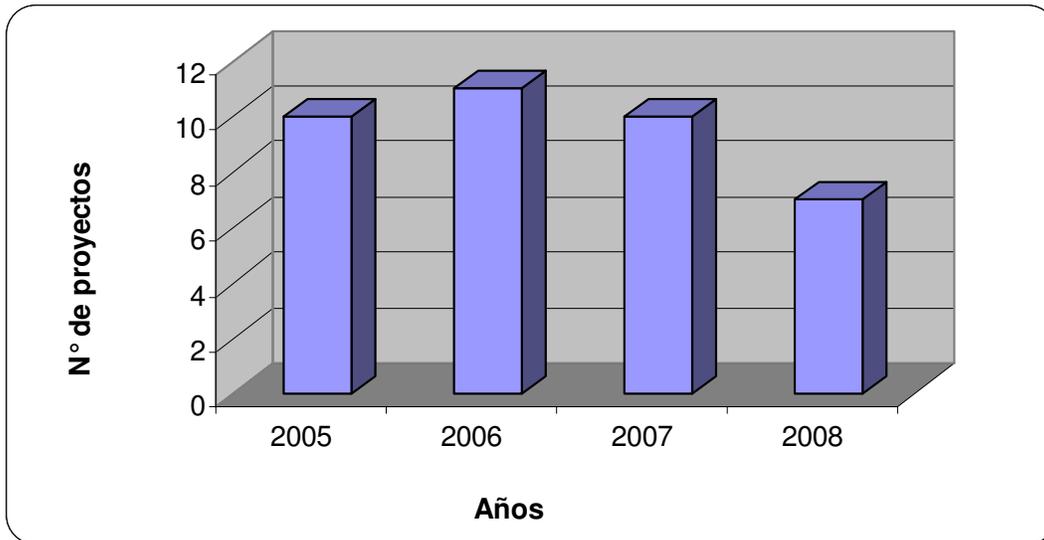
<b>Proyectos Anualmente</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Total</b>
Proyectos Contratados Presupuestados	5	7	7	2	21
Proyectos Contratados con Recursos Adicionales	1	2	1	0	4
Proyectos Sin Contratar Presupuestados	4	2	2	5	13
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>38</b>

Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio - 2008.

Durante la gestión de los años 2005-2008 se observa un total de 38 proyectos. El volumen de proyectos se ha mantenido similar en los años 2005 al 2007, siendo de 10 proyectos aproximadamente, durante el año 2008 ocurre una disminución a 7 proyectos, esto se debe a que todavía el año está en curso y no han sido incluidos proyectos por recursos adicionales. Si se compara solamente los proyectos presupuestados de cada año (del 2005 al 2007: 9 proyectos y 2008: 7 proyectos) se

observa un promedio de 8,5 proyectos anualmente. En el gráfico N° 1 se puede observar los proyectos planificados y contratados adicionalmente.

**Gráfico N° 1. Proyectos planificados y contratados adicionalmente.**



Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

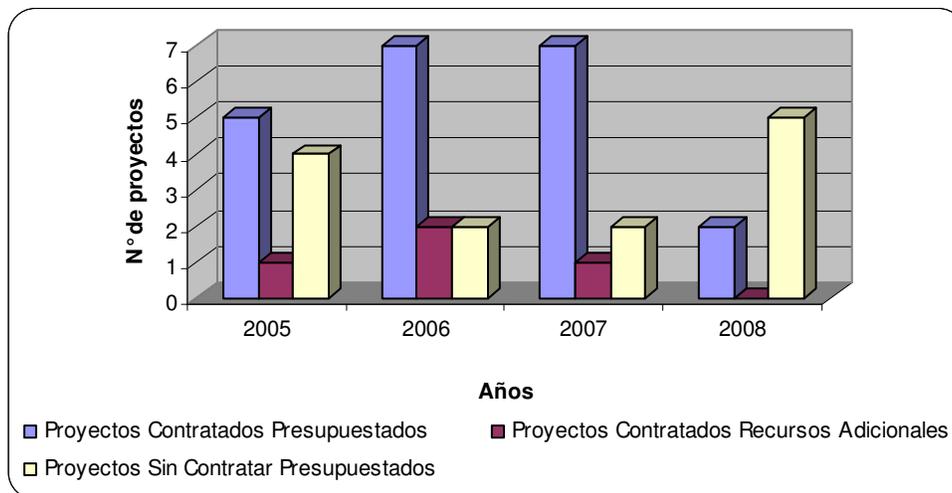
Los proyectos se clasifican en tres categorías, motivado a que los recursos en algunos casos no son presupuestados en el Plan Operativo Anual sino que son derivados de solicitudes de recursos adicionales; a su vez existen proyectos que a pesar de ser presupuestados estos no son contratados debido a cambios en las necesidades de las comunidades, no son considerados proyectos prioritarios o debido a las condiciones del entorno no es recomendable ejecutarlos. Otro factor que puede imposibilitar contratar un proyecto es que no se reciban ofertas para realizar el contrato o que los costos sean superiores a lo presupuestado inicialmente.

En el gráfico N° 2 se puede observar que durante el año 2005 se logró la contratación de cinco proyectos presupuestados inicialmente, solicitando recursos adicionales para un proyecto no contemplado en la planificación inicial del municipio, quedando cuatro proyectos presupuestados sin contratar. La situación durante el año 2006 es completamente diferente, la mayoría de los proyectos contratados fueron los presupuestados, existió una disminución significativa de los proyectos sin contratar (solamente dos), y solamente se solicitaron recursos adicionales para dos proyectos,

esta situación se mantiene similar durante el año 2007, solamente disminuyó las solicitudes de recursos adicionales, y se mantuvo en dos los proyectos sin contratar.

Durante el año 2008, solamente están en proceso para contratar dos proyectos, los otros estudios están en el transcurso de seleccionar a los contratistas para solicitarles ofertas, los contratos se pueden firmar hasta el 31 de diciembre del presente año. Es de resaltar que los proyectos que están en cursos son los que representan la mayor cantidad del presupuesto.

**Gráfico N° 2. Clasificación de los Proyectos. 2005-2008**



Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

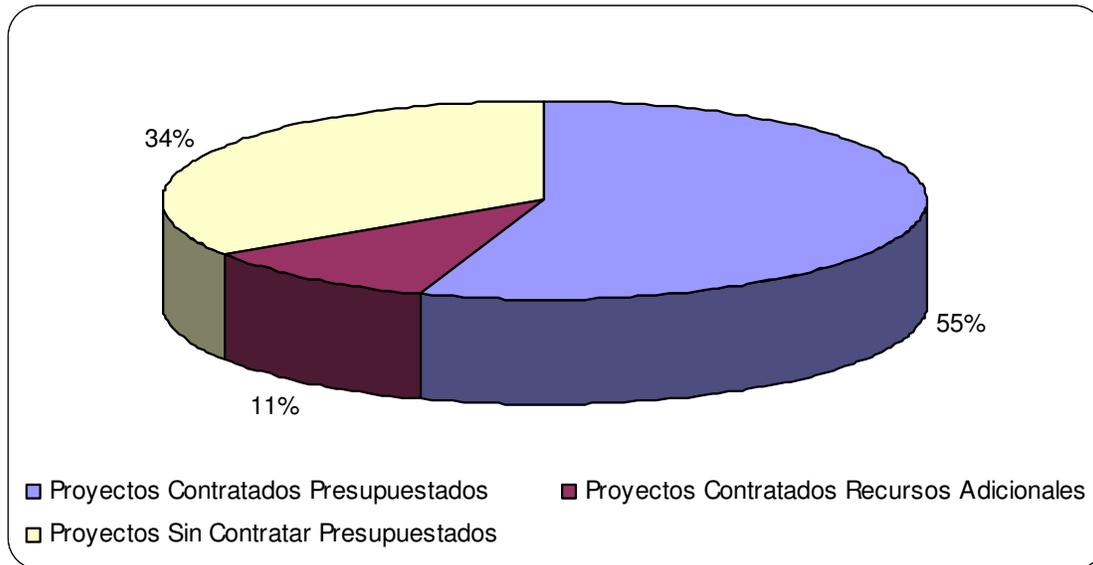
Al analizar la gestión de contratación de forma global, se observa que en total se planificaron 34 proyectos en 4 años, de los cuales solamente fue posible contratar 21, quedando sin contratar 13 proyectos. Por otra parte, en el transcurso del tiempo se requirieron agregar 4 estudios, por lo tanto se pidieron recursos adicionales para realizarlos, en total se lograron contratar 25 proyectos.

Los 25 proyectos contratados fueron analizados para obtener un diagnóstico de la gestión de la contratación que se realiza en la DPUC.

En el gráfico N° 3 se observa que el 55% de los proyectos fueron financiados con recursos del presupuesto (ordinario o extraordinario), un 11% con recursos adicionales

y un 34% no se contrató. A nivel general, se puede afirmar que se logró ejecutar un 66% de los proyectos en 4 años de gestión.

**Gráfico N° 3. Distribución de los Proyectos**



Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

La mayor parte de la planificación está destinada a la elaboración de proyectos arquitectónicos, proyectos urbanos, y de regulación y ocupación de la tenencia de la tierra - habilitación física de barrios.

También se contratan proyectos de infraestructura de redes (acueductos, cloacas y drenajes), estudios de impacto ambiental, paisajismo y otros como elaboración de maquetas o digitalización de archivos de la DPUC.

A continuación se presentan las principales características, en lo que se refiere a los aspectos de: alcance, tiempo y costo, de los 25 proyectos contratados por la DPUC en los cuatro años de gestión en estudio.

### ***Alcance***

El alcance de los proyectos a contratar es definido en el Plan Operativo Anual (POA) de la institución, para la elaboración del POA se deben contestar todas las preguntas que se enumeran a continuación:

1. ¿Qué se hará? (Enunciado del Proyecto)
2. ¿Qué se quiere alcanzar? (Objetivos)
3. ¿Dónde se desarrollará el Programa / Proyecto? (Localización)
4. ¿Quién es el responsable de la ejecución del Proyecto? y ¿Quiénes participan en el mismo? (definición de *Stakeholders*)
5. ¿Cuánto se alcanzará en el año? (Meta)
6. ¿Qué recursos, en términos físicos, se requieren para el logro del Proyecto? (Materiales, consumibles, personal. Definir partida presupuestaria)
7. ¿Qué recursos, en términos económicos se requieren para el logro del Proyecto? (Costo expresado en bolívares fuertes)
8. ¿Considera usted que existirían factores limitantes para la ejecución del Proyecto?. En caso de ser afirmativo: ¿Cuáles? y ¿Por qué? (Identificación de riesgos)
9. ¿Cuánto se alcanzará en el año?, (relación meta/volumen de trabajo, definir el cronograma de trabajo. Tiempo)
10. Resumen de los recursos económicos requeridos para el logro del programa o proyecto a nivel de sector, programa, actividad, partidas y sub-partidas, genéricas, específicas y sub-específicas.

Una vez aprobado por el Concejo Municipal la Ordenanza de ingresos y gastos del ejercicio económico financiero y el Plan Operativo Anual son asignados los recursos al proyecto. En el caso de los proyectos ejecutados con recursos adicionales se debe elaborar una exposición de motivos que contempla los 10 aspectos mencionados anteriormente.

Otro requisito fundamental para la contratación de los proyectos es la elaboración y aprobación del punto de cuenta. Este documento resume los aspectos considerados en el POA y contiene el monto real del producto a contratar y tiene como

anexo la oferta de servicio Técnicos-Financieras del contratista seleccionado, es aprobado directamente por el Alcalde.

La Estructura de Desglose del Trabajo o *Work Breakdown Structure* (WBS) de los proyectos es definido por cada contratista.

Según la complejidad de las actividades se definen los paquetes de trabajo a entregar. Usualmente, estos paquetes de trabajo representan los productos intermedios de las fases del proyecto, y en base a ellos se realizan las valuaciones.

Como se ha mencionado, en los cuatro años de gestión se han contratado 25 proyectos de los 34 planificados (4 adicionales), los cuales se pueden clasificar según su alcance técnico en siete categorías como se observa en la tabla N° 4 denominada alcance de los proyectos contratados, presupuestados, adicionales y sin contratar de la DPUC.

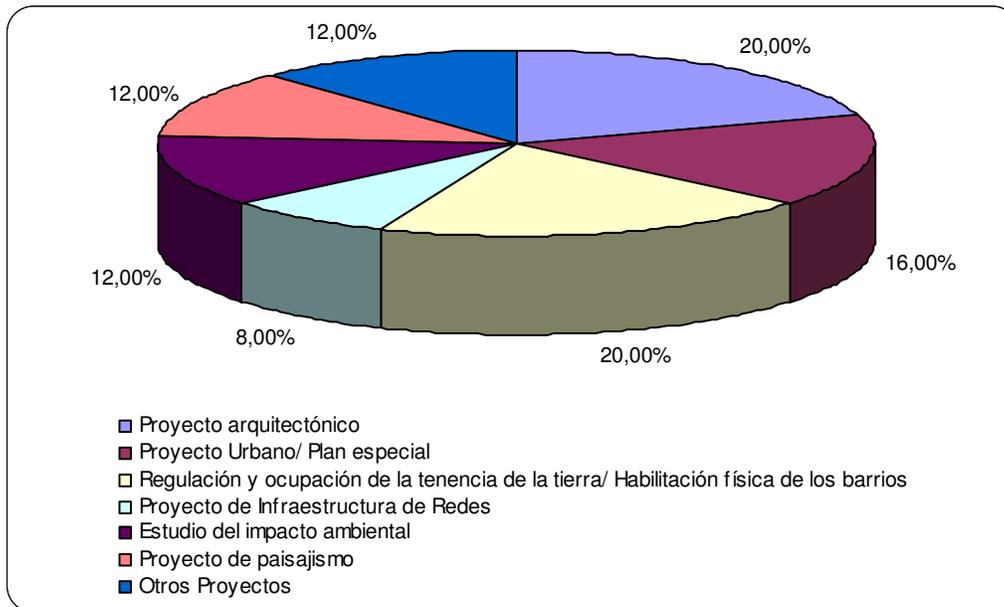
**Tabla N° 4. Alcance de los proyectos contratados, presupuestados, adicionales y sin contratar**

Tipo de estudio	Total	Planificados	Sin Contratar	Proyectos Contratados		
				Total	Planificados	Adicionales
Proyecto Arquitectónico	10	9	5	5	4	1
Proyecto Urbano/ Plan especial	7	7	3	4	4	0
Regulación y ocupación de la tenencia de la tierra	7	7	2	5	5	0
Proyecto de Infraestructura de Redes	4	4	2	2	2	0
Estudio de impacto ambiental	4	3	1	3	2	1
Proyecto de paisajismo	3	2	0	3	2	1
Otros Proyectos	3	2	0	3	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>34</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>4</b>

Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

Específicamente, los proyectos efectivamente contratados se distribuyen como se observa en el gráfico N° 4.

**Gráfico N° 4. Alcance de los Proyectos Contratados**



Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

Los principales proyectos contratados son: los arquitectónicos, planes especiales o de ordenación urbana y de regulación y ocupación de la tenencia de la tierra o de habitación física de barrios, entre ellos suman más del 63% de los proyectos de la DPUC.

Todos estos proyectos están orientados al desarrollo urbano del Municipio; los proyectos de arquitectura están relacionados a edificaciones de uso público o de instituciones públicas, como: nueva sede de la policía o de la alcaldía, gimnasio vertical, sede de la central de protección civil, mercado municipal, terminal de transporte, entre otros.

Los proyectos de planes especiales o de ordenación urbana se refieren a la elaboración de ordenanzas de zonificación en urbanizaciones del municipio que presentan una dinámica de cambio de uso o intensidad o la elaboración de instrumento de regulación urbana en zonas populares.

Los proyectos de regulación y ocupación de la tenencia de la tierra crean los procesos de adjudicación de tierra de carácter oneroso, por parte del Municipio, concatenado al Plan Especial que busca la habitación física de los barrios.

## **Tiempo**

Se identificó en las ofertas de servicios técnicos-financieras de los 25 proyectos contratados la duración establecida para la ejecución de las actividades, esta varía según la complejidad de los proyectos, siendo el menor lapso de 30 días continuos (1 mes) para realizar estudios de impacto ambiental, 180 días continuos (6 meses) para los proyectos de regulación y ocupación de la tenencia de la tierra, entre 90 a 180 días continuos para proyectos arquitectónicos, de infraestructura de redes, de paisajismo, entre otros. La máxima duración es de 210 días continuos (7 meses) para la organización y digitalización de los archivos municipales.

El promedio de duración de los proyectos es de 125,72 días continuos (4 meses), se dividen en 3,4 fases en promedio, cada fase representa un entregable o paquete de trabajo.

## **Costo**

En lo referente a los costos, los proyectos se pueden dividir según su grado de complejidad y el monto de los contratos, como se puede observar en la tabla N° 5.

Los proyectos con un bajo nivel de complejidad tienen un costo inferior a los 65.000,00 bolívares fuertes, un tiempo de duración que oscila entre los 30 a 180 días continuos, los proyectos que son realizados en 6 meses es debido a que son realizados por un solo profesional, lo que implica que los recursos son escasos. Estos proyectos son los relacionados con: estudios de impacto ambiental, de paisajismo, ordenanzas de zonificación de sectores pequeños, proyecto de infraestructura de servicios de redes, elaboración de maquetas, entre otros proyectos. Son un total de 12 proyectos que representan el 11,52% de los costos.

En la categoría de complejidad de los proyectos, se ubican los proyectos con un costo superior a los 65.000,00 bolívares fuertes e inferior a los 200.000,00 bolívares fuertes. Estos están relacionados con proyectos urbanos o planes especiales, proyectos de arquitectura y estudios de regulación y ocupación de la tenencia de la tierra. El tiempo de duración es de un mínimo de 90 días a 210 días continuos. Se contabilizan 9

proyectos en esta categoría que constituyen aproximadamente 34,42% del total de los costos. Los equipos de proyectos que elaboran los estudios son multidisciplinarios.

En cuatro años de gestión se realizaron 4 proyectos con un alto grado de complejidad, sus costos son superiores a los 200.000,00 bolívares fuertes e inferiores al 1.000.000,00 de bolívares fuertes, consumen más de la mitad de los costos totales. El tiempo de duración de estos proyectos es entre 180 a 210 días continuos. El alcance está orientado a la regulación y ocupación de la tenencia de la tierra en los barrios más poblados del municipio, un proyecto arquitectónico y financiero para una nueva sede institucional y con el costo más alto el proceso de digitalización de los archivos municipales de la DPUC.

**Tabla N° 5. Costo de los proyectos contratados**

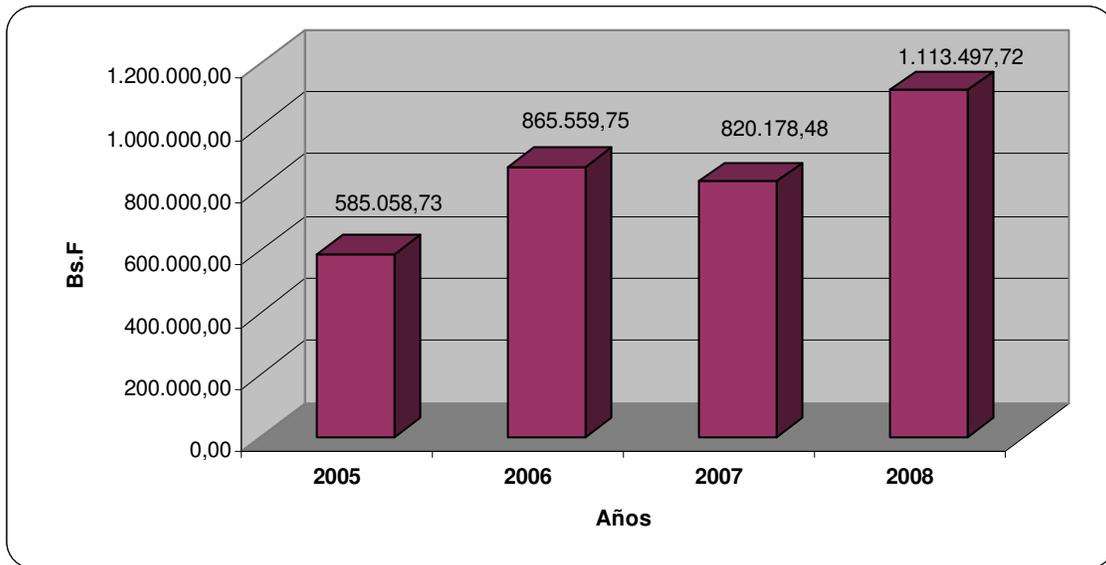
Año	Costo del contrato Bs.F	Tipo de estudio	Duración días continuos	Complejidad del proyecto	% costo total	Nº
2007	5.508,00	Estudio del impacto ambiental	30	Baja	11,52	12
2006	9.936,00	Proyecto de paisajismo	45			
2007	10.799,40	Proyecto Urbano/ Plan especial	120			
2007	13.500,00	Estudio del impacto ambiental	30			
2006	19.999,35	Proyecto de paisajismo	180			
2006	27.800,00	Otros Proyectos	60			
2006	29.700,00	Otros Proyectos	53			
2006	36.900,00	Proyecto de paisajismo	120			
2006	53.082,00	Proyecto de Infraestructura de Redes	180			
2005	54.302,40	Proyecto de Infraestructura de Redes	120			
2005	63.544,50	Proyecto arquitectónico	120			
2005	64.800,00	Estudio del impacto ambiental	90			
2005	75.476,17	Proyecto arquitectónico	90	Mediana	34,42	9
2006	88.427,57	Proyecto Urbano/ Plan especial	150			
2007	107.964,41	Proyecto Urbano/ Plan especial	90			
2005	112.695,65	Proyecto Urbano/ Plan especial	210			
2007	133.002,00	Proyecto arquitectónico	105			
2006	139.803,73	Regulación y ocupación de la tierra	180			
2008	164.287,16	Proyecto arquitectónico	120			
2007	170.321,13	Regulación y ocupación de la tierra	180			
2007	172.757,51	Regulación y ocupación de la tierra	120	Alta	54,06	4
2007	206.326,03	Regulación y ocupación de la tierra	180			
2005	214.240,01	Proyecto arquitectónico	180			
2006	459.911,09	Regulación y ocupación de la tierra	180			
2008	949.210,56	Otros Proyectos	210			
-	<b>3.384.294,68</b>	<b>Total</b>	-	-	<b>100,00</b>	<b>25</b>

Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

En el gráfico N° 5 se observa la inversión de proyectos realizada anualmente, con una tendencia a incrementar a través del tiempo. En la gestión municipal 2005-

2008 se han invertido un total de 3.384.294,68 bolívares fuertes en 25 proyectos en la DPUC. El promedio del costo de los proyectos es de 135.371,79 bolívares fuertes.

**Gráfico N° 5. Inversión anual en proyectos contratados**



Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

Los recursos invertidos se distribuyen en las partidas presupuestarias y en los proyectos que se muestran en la tabla N° 6.

**Tabla N° 6. Partidas presupuestarias de los proyectos contratados**

Partidas Presupuestarias	2005	2006	2007	2008	Total
4.04,12,05,00 Estudios y proyectos	0	0	2	0	2
4.04,13,01,00. Estudios y proyectos aplicables a bienes del dominio privado	4	0	1	1	6
4.04,13,02,00. Estudios y proyectos aplicables a bienes del dominio público	2	8	5	0	15
4.04,99,01,00. Otros activos reales	0	1	0	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>25</b>

Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

Los 25 proyectos pertenecen a la partida 4.04 denominada activos reales y se dividen en cuatro subpartidas.

En la tabla N° 7 se clasifican los proyectos contratados por partidas presupuestarias, se comparan sus costos y alcance.

**Tabla Nº 7. Distribución de los proyectos y costos por partida presupuestaria**

Partidas Presupuestarias	Nº de proyectos		Costo		Tipo de estudio
	Abs.	%	Abs.	%	
4.04,12,05,00. Estudios y proyectos	2	8,00	19.008,00	0,56	• Estudio del impacto ambiental
4.04,13,01,00. Estudios y proyectos aplicables a bienes del dominio privado	6	24,00	743.327,23	21,96	• Proyecto arquitectónico • Proyecto Urbano/ Plan especial • Proyecto de Infraestructura de Redes • Estudio del impacto ambiental
4.04,13,02,00. Estudios y proyectos aplicables a bienes del dominio público	15	60,00	1.644.948,90	48,61	• Proyecto arquitectónico • Proyecto Urbano/ Plan especial • Proyecto de Infraestructura de Redes • Proyecto de paisajismo • Regulación y ocupación de la tenencia de la tierra • Otros Proyectos
4.04,99,01,00. Otros activos reales	2	8,00	977.010,56	28,87	• Otros Proyectos
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100,00</b>	<b>3.384.294,68</b>	<b>100,00</b>	-

Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

Al realizar el análisis de partidas presupuestaria considerando el número de proyectos y el costo por partida, se observa que un 8% de los proyectos se destinó a la partida de estudios y proyectos, sin embargo esto solamente represento un 0,56% de los costos. Los proyectos contratados por la partida 4.04,12,05,00 fueron estudios de impacto ambiental.

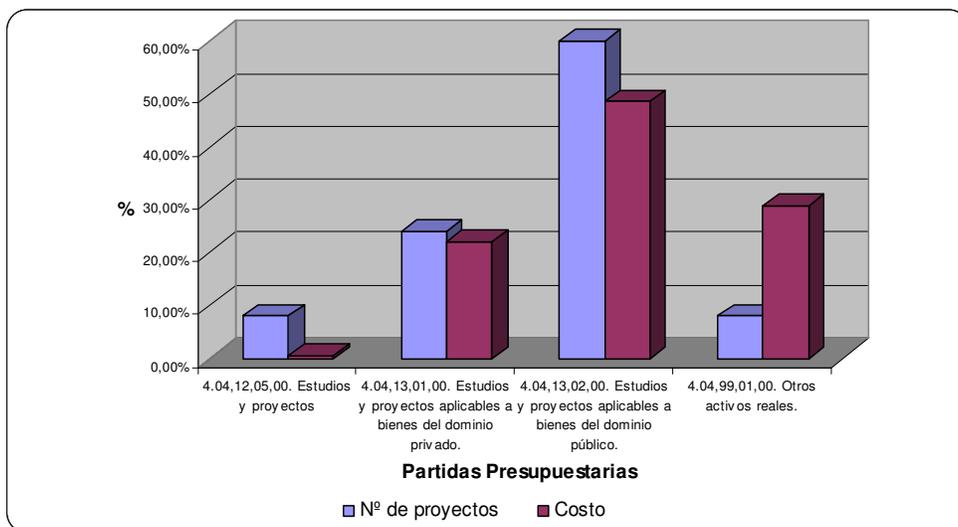
Se cargaron a la partida de estudios y proyectos aplicables a bienes del dominio privado seis proyectos que representan un 24% del total, de igual forma el porcentaje de los costos fue de aproximadamente un 22%. El tipo de proyecto contratado por esta partida fueron: arquitectónicos (equipamientos públicos), proyectos urbanos, infraestructura de redes y estudios de impacto ambiental. Es de notar que los proyectos urbanos y de infraestructura de redes deberían ser cargados en la partida 4.04,13,02,00 estudios y proyectos aplicables a bienes del dominio público. Los estudios de impacto ambiental se pueden justificar por esta partida motivado a que son un requisito para construir las edificaciones del gobierno municipal, por lo tanto se pueden considerar de dominio privado.

La partida destinada a estudios y proyectos aplicables a bienes del dominio público concentra el 60% de los proyectos y el 48% de los costos. A través de esta partida se imputaron proyectos arquitectónicos de carácter público (mercado municipal, estación de transporte público), planes urbanos de diferentes zonas del municipio, proyectos de infraestructura de acueductos, cloacas y drenajes, proyectos de paisajismo en parques y plazas y estudios de regularización de la tenencia de la tierra en barrios del municipio.

Un 8% de los proyectos fue clasificado como otros activos reales, no obstante, estas actividades representan el 28,87% de los costos, motivado a que en esta partida se encuentra incluido un proyecto con alto grado de complejidad como es la digitalización de los archivos municipales de la DPUC, tarea que va a permitir reducir el espacio de los archivos y mejorar la atención a los contribuyentes.

En el gráfico N° 6 se puede observar por partida presupuestaria la comparación de los porcentajes de número de proyectos y costo por partida descrita anteriormente.

**Gráfico N° 6. Comparación de partidas presupuestarias por costo y proyecto**

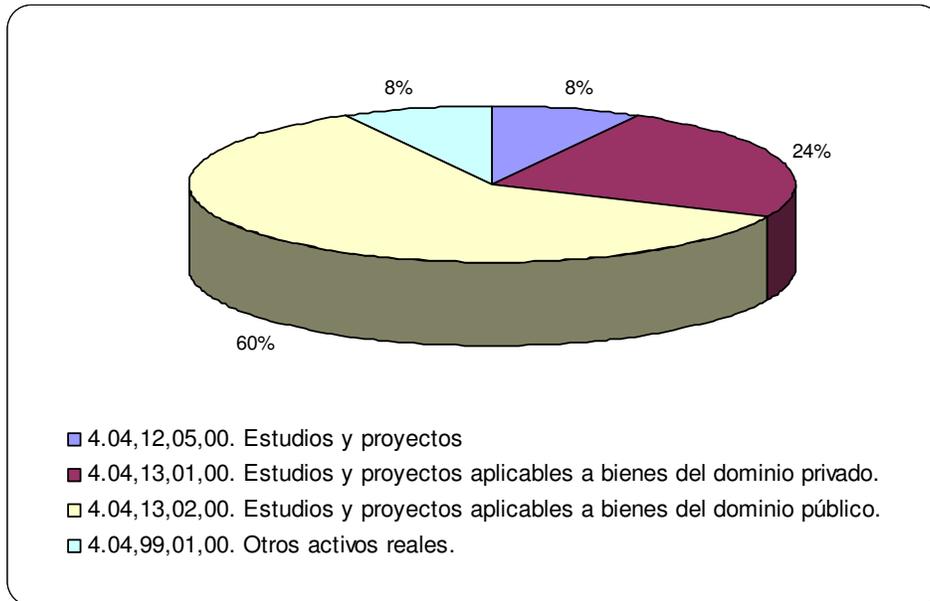


Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

Se puede inferir que el mayor porcentaje de los recursos económicos y del trabajo de la DPUC se destina a desarrollar proyectos en dominio público lo que permite tener un mayor impacto en la comunidad. Al comparar los gráficos N° 7 y N° 8, se

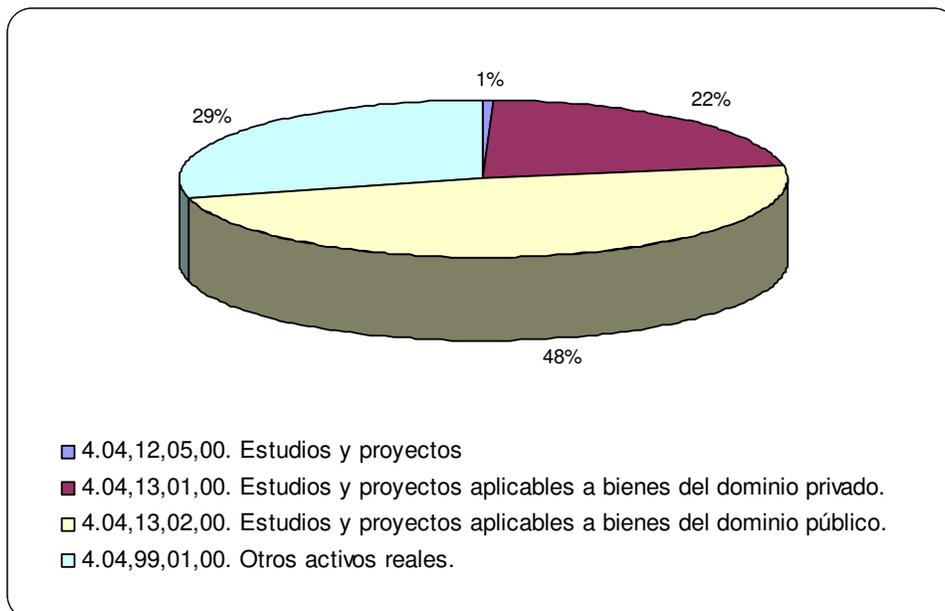
puede observar como la gestión está orientada a la realización de proyectos de dominio público.

**Gráfico N° 7. Proyectos contratados distribuidos por partida presupuestaria**



Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

**Gráfico N° 8. Costo total de los proyectos distribuido por partida presupuestaria**



Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

## Diagnóstico de la Gerencia de los Proyectos Contratados

Diagnosticar la gerencia de los proyectos contratados en la DPUC permitirá identificar las debilidades en el proceso de contratación, en base a esta información se procederá a tomar las medidas necesarias para mejorar la gestión.

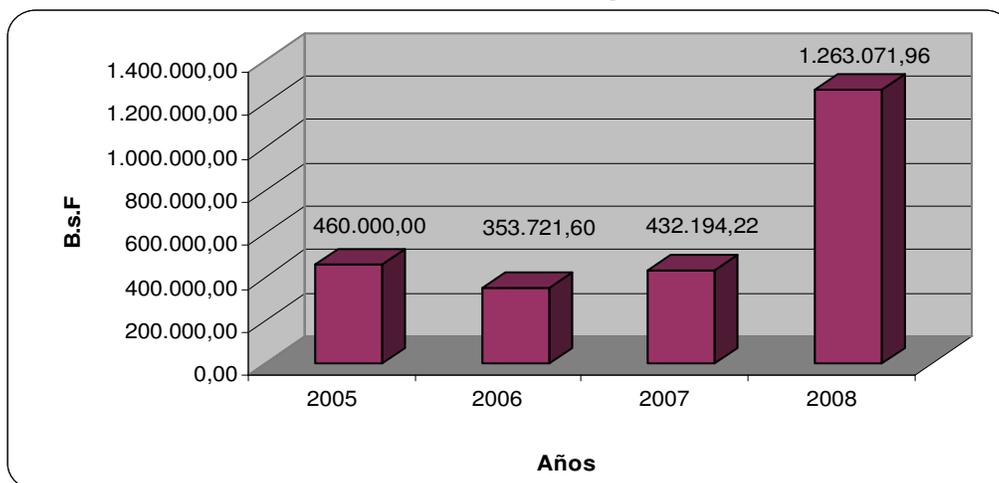
El diagnóstico se divide en cuatro ítems, que son: aspectos generales, alcance, tiempo y costo. Los mismos se desarrollan a continuación.

### **Aspectos generales**

En el proceso de contratación que se está realizando actualmente en la organización se detectaron algunas debilidades, a través de la observación directa y en las entrevistas realizadas, que se enumeran a continuación.

1. La elaboración del presupuesto se realiza con un año de anticipación, esta situación genera que los recursos asignados para la contratación de proyectos se devalúen por causa de la inflación, incumpliendo posteriormente con el alcance del proyecto.
2. Se dejaron de contratar 13 proyectos, estos recursos no se pudieron utilizar, por lo tanto se retornaron al tesoro municipal. Desde el año 2005 al 2007 se dejaron de invertir Bs.F. 1.245.915,82, el año 2008 no es incluido porque está en curso. (Ver gráfico N° 9).

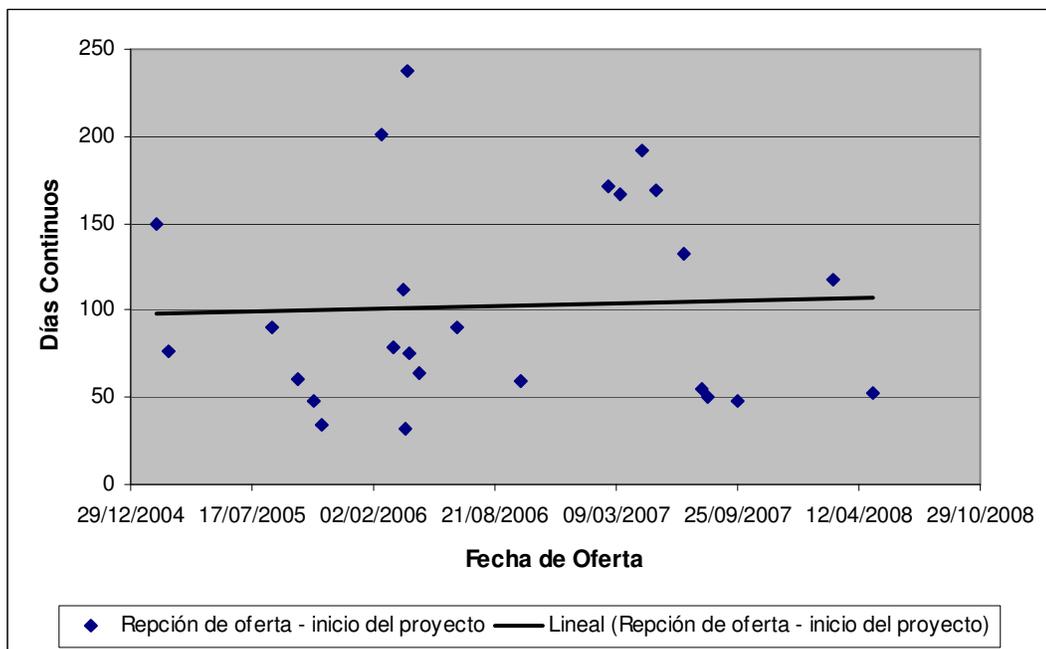
**Gráfico N° 9. Recursos económicos que no fueron invertidos**



Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

- Se identificó un retraso en los tiempos de selección del contratista y firma del contrato. El tiempo mínimo entre la firma del contrato y la entrega de la oferta a la Alcaldía es de 32 días continuos (1 mes), y el tiempo máximo es de 237 días continuos (8 meses). El promedio es de 103 días continuos (3,4 meses). En el gráfico N° 10 se observa que existe una gran dispersión en el tiempo para lograr firmar el contrato, en este lapso se realiza la evaluación de las ofertas, selección de los contratistas, elaboración del punto de cuenta y contrato.

**Gráfico N° 10. Dispersión del tiempo para la firma del contrato**

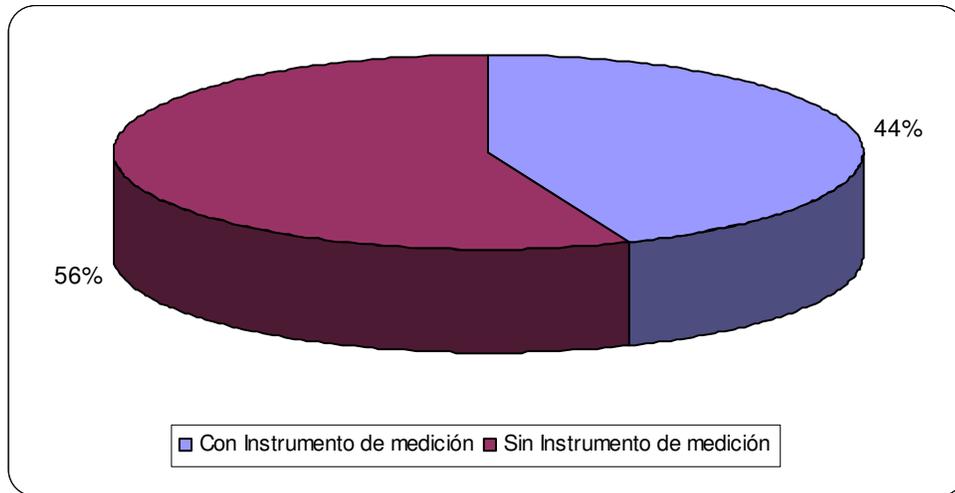


Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

- Las principales razones del retraso en la firma de los contratos es la consignación por parte de los contratistas de los recaudos para la elaboración de los expedientes. Se identificó que existe dificultad para consignar la solvencia laboral y el Registro Nacional de Contratista (RNC), un contrato fue anulado por estar suspendida la empresa del RNC.
- Se observó en las ofertas y en los contratos una diferente en la terminología para definir el período de los mismos. Los tiempos están establecidos en días hábiles, días continuos, semanas y meses; la diferencia en la termología dificulta el seguimiento de los contratos.

6. Se identificó que no todos los proyectos presentan una evaluación por escrito de los entregables, el 56% de los proyectos no posee instrumento de valuación. El instrumento de medición que se utiliza no hace referencia a los productos que debían ser entregados según la oferta de servicios y el contrato.

**Gráfico N° 11. Proyectos que poseen instrumento de valuación de los entregables**



Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

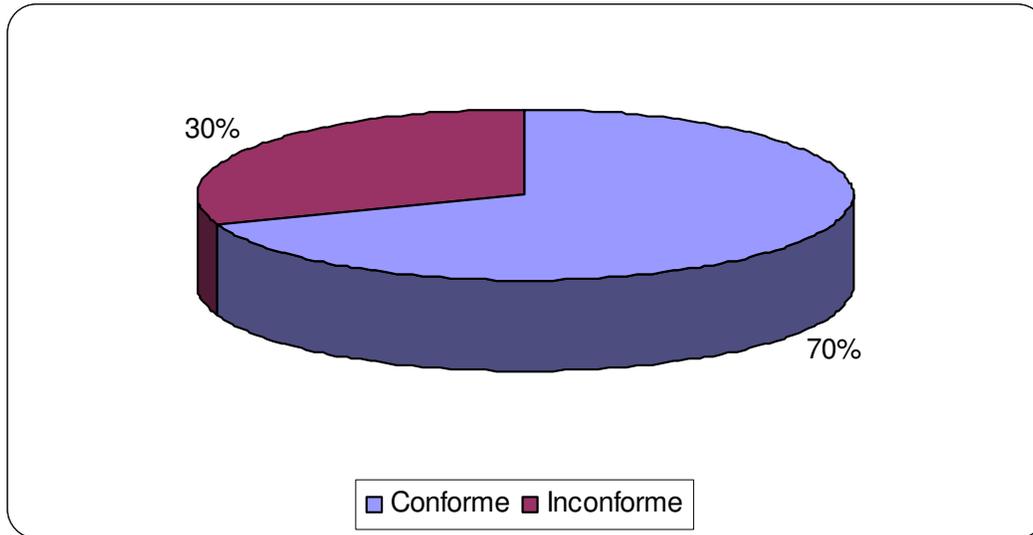
7. Al revisar los expedientes de los contratos se notó que no existe la documentación de las lecciones aprendidas, las experiencias acumuladas en la gestión de los proyectos están depositadas en el personal. En caso que un miembro del equipo de proyecto no continúa en sus labores, la institución perderían los conocimientos adquiridos de ese individuo.
8. De igual forma se pudo constatar que no existe una evaluación del desempeño del contratista, información fundamental para futuras contrataciones.

Las observaciones realizadas en lo referente al control y seguimiento del alcance, tiempo y costo se realizan en los apartados siguientes debido a su importancia.

### ***Alcance***

Se identificaron los proyectos que de alguna forma, no cumplieron con el alcance. En el gráfico N° 12 se puede observar el porcentaje de los proyectos que cumplieron con el alcance del proyecto.

**Gráfico N° 12. Cumplimiento del alcance de los proyectos**



Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

El 70% de los contratistas cumplió con el alcance establecido. El 30% restante correspondiente a 7 proyectos, presentaron observaciones que se describen a continuación:

- Un contratista de un proyecto arquitectónico solicitó la rescisión del contrato alegando que bajo el precio establecido no se podía realizar un producto con todas las especificaciones técnicas que ameritaba el proyecto. Solamente se completaron y cancelaron dos etapas de las cuatro planificadas. El producto resultante fue un anteproyecto de construcción.
- Se contrató la elaboración de un plan urbano, las distintas fases presentaban correcciones que no eran realizadas por el contratista, para el momento del último pago, la empresa presentó algunos de los cambios solicitados, otros no fueron considerados y debieron ser realizados por la Alcaldía.
- Por la partida de otros proyectos se contrató la elaboración de dos maquetas, la primera maqueta entregada al poco tiempo presentó

deterioro de las piezas, el contratista se comprometió a realizar los ajustes necesarios sin embargo nunca los realizó. El pago se realizó completo.

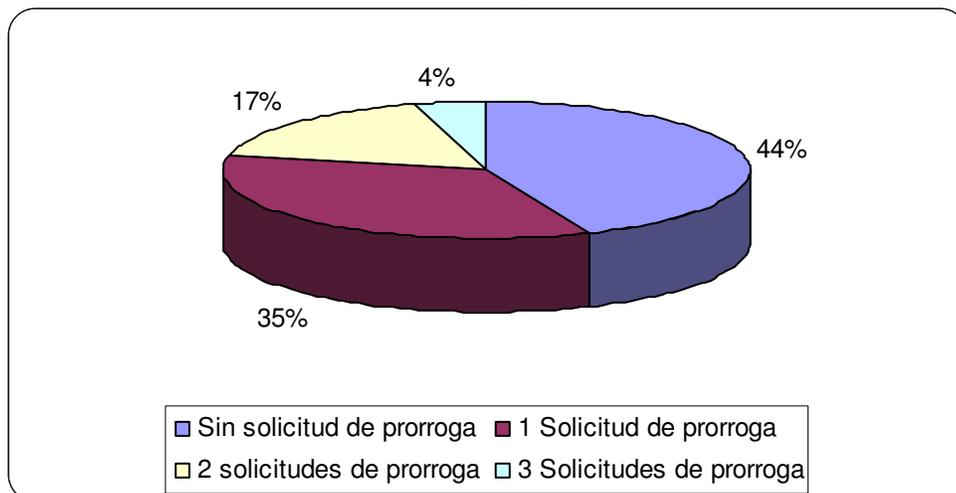
- Se contrataron a tres empresas para la elaboración de tres Estudios de Impacto Ambiental (EIA), en uno de los casos el proyecto ameritó cambios menores y fue aprobado por el M.R.N.R., el segundo EIA fue rechazado por el Ministerio y por lo tanto se suspendió la construcción de esa obra y en el último el Ministerio solicitó cambios sustanciales (faltaban los planos de ubicación de la obra) para poder aprobar el EIA. En todos los casos los pagos se realizaron completos y los cambios fueron realizados por personal interno de la Alcaldía.
  - El último caso es referente a un proyecto de regularización y ocupación de la tenencia de la tierra, se habían establecido seis valuaciones, la Alcaldía pagó cinco de ellas, al momento de realizar el pago final se identificó que la información del proyecto no se ajustaba con la realidad, se descubrió que existían errores sustanciales en las entregas y por lo tanto se suspendió el pago de la valuación N° 6. El contratista alegó que el producto había sido revisado y que la institución estaba conforme con el mismo, por lo tanto no le podían suspender el pago. El caso se encuentra en consultaría jurídica y el contratista ejerció acciones legales por la suspensión del pago.
9. Se identificaron que en algunos casos se ha procedido al pago de valuaciones a pesar que los entregables presentan deficiencias y se requieren modificaciones. Estos productos se han denominado “Entregas Parciales” y en base a las entregas de ellas se realizan las valuaciones, con el compromiso de que el contratista realizará los ajustes necesarios para futuras entregas. Sin embargo algunos de ellos no cumplen con la responsabilidad adquirida. En estos casos se observa un incumplimiento por parte de la Alcaldía de lo establecido en el contrato, si el producto no está conforme no se puede proceder al pago del mismo. Se corre el riesgo que los contratistas aleguen que si existía incumplimiento por qué entonces la institución canceló parte del proyecto.

10. Se observa que algunas de las valuaciones no fueron realizadas por el personal con el mayor grado de experticia en el tema del proyecto contratado. Esta situación puede acarrear que una persona con poca experiencia en el área no identifique las deficiencias del proyecto y por lo tanto considera que este cumple con todos los requisitos.

### **Tiempo**

El 57% de los proyectos, 13 contratos, que han iniciado actividades (23 ejecutando actividades, 2 en espera de firma del contrato) presentan solicitudes de prórrogas de terminación ya sea para la entrega de productos intermedios o para la finalización del proyecto. El 44% de los proyectos ha finalizado en los lapsos establecidos en el contrato. En el gráfico N° 13 se observa los porcentajes de solicitudes de prórrogas en los contratos en estudio.

**Gráfico N° 13. Solicitudes de prórrogas de terminación del proyecto**



Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

11. Los proyectos han presentado retrasos con respecto a los tiempos de entrega, un 35% de los proyectos ha solicitado una prórroga, un 17% dos prórrogas y un 4% tres prórrogas. Como se observa en la tabla N° 8 existen prórrogas que han triplicado la duración inicial del proyecto. El menor porcentaje de variación en la duración del proyecto es de 12,50%. Se observa que los cinco proyectos contratados de regulación y ocupación de la tenencia de la tierra presentan

retrasos, se puede inferir que las estimaciones iniciales con respecto a la duración de los proyectos estuvieron erradas.

**Tabla Nº 8. Duración real y solicitud de prórrogas de los proyectos**

Tipo de estudio	Complejidad del proyecto	Duración Inicial**	Solicitud Prórrogas	Duración Real**	% Variación	N° Prórrogas
Proyecto de Infraestructura de Redes	bajo	120	30	150	25,00%	1
Proyecto arquitectónico	bajo	120	210	330	175,00%	1
Proyecto de paisajismo	bajo	180	45	225	25,00%	1
Otros Proyectos	bajo	53	120	173	226,42%	1
Proyecto de paisajismo	bajo	45	120	165	266,67%	2
Proyecto Urbano/ Plan especial	bajo	120	15	135	12,50%	1
Proyecto de Infraestructura de Redes	bajo	45	150	195	333,33%	2
Proyecto Urbano/ Plan especial	media	90	90	180	100,00%	2
* Regulación y ocupación de la tierra	media	45	120	165*	266,67%	1
Regulación y ocupación de la tierra	media	180	90	270	50,00%	2
* Regulación y ocupación de la tierra	media	120	90	210*	75,00%	1
Regulación y ocupación de la tierra	alto	180	234	414	130,00%	3
Regulación y ocupación de la tierra	alto	45	60	105	133,33%	1

\*\*Las duraciones están expresadas en días continuos.

\*Proyectos que no han culminado y se les vencieron la primera prórroga.

En color azul proyectos realizados por un mismo contratista.

En color rojo proyectos realizados por un mismo contratista.

Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC.

12. Se detectó que en algunos casos no se ha cumplido con los 15 días de anticipación para realizar la solicitud de prórrogas, o se solicitaron nuevas prórrogas una vez vencido el lapso de entrega.

13. Las prórrogas otorgadas están expresadas en diferentes medidas de tiempo (días hábiles, continuos, meses, semanas) lo que dificulta su seguimiento.

14. Se detectó que a pesar de existir contratistas que han incumplido con los lapsos de entrega de productos han sido recontratados por la institución y nuevamente han incumplido los lapsos del contrato.

### **Costo**

Todos los contratos fueron establecidos bajo el sistema de contratación de precios fijos o sumas globales, ahora bien el precio fijo es justificado por la suma de honorarios profesionales individuales multiplicado por varios factores que consideran beneficio, margen de imprevistos, entre otros. Los honorarios se estiman en base a las horas de dedicación de cada uno de los miembros del equipo de trabajo al proyecto.

En el sistema de contratación de precio fijo el riesgo es trasladado al contratista, motivado a que este tendrá que asumir los costos del personal en caso de existir retrasos en el tiempo o incremento en los costos de los consumibles. Situación que se ha visto evidenciada en los proyectos, ya que a pesar de requerir prórrogas de terminación, la institución realiza los pagos determinados en el contrato sin sufrir ninguna variación, ejemplo de ello, es que en los 13 proyectos que solicitaron prórrogas fue necesario crear un *Addendum* o anexo al contrato, motivado a que los mismos no fueron concluidos en el ejercicio fiscal en el que se dio inicio al proyecto y al quedar pagos pendientes se requiere cargar al presupuesto del año siguiente los pagos restantes, en estos contratos no se realizaron ajustes al pago del contratista por inflación y se afirma que quedan vigentes las demás condiciones contractuales.

Las prórrogas de los proyectos al extender los tiempos de ejecución al siguiente año fiscal generan una tarea adicional motivado a que se debe elaborar un anexo al contrato.

En relación a los costos de los proyectos contratados un 84% de los contratistas se mostró conforme con las contraprestaciones establecidas por los servicios profesionales prestados, según se puede observar el gráfico N° 14.

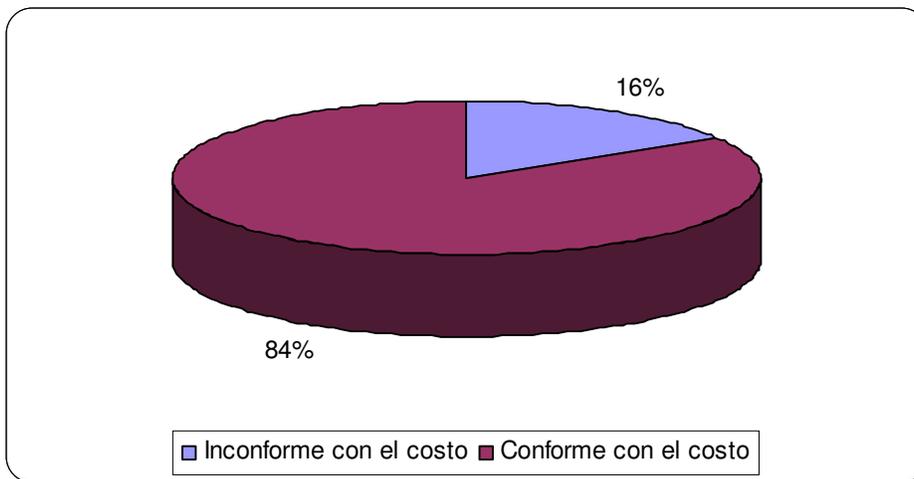
Un 16%, que corresponde a 4 proyectos, tomaron medidas por estar inconformes con el pago. Un contrato se rescindió por solicitud del contratista ya que éste consideraba que con las valuaciones pendientes no cubría los gastos necesarios para culminar el proyecto debido a la complejidad del mismo, solamente se realizaron dos valuaciones. Un contrato se anuló antes de su firma debido a que el contratista consideró que la contraprestación a recibir no era suficiente para realizar las tareas estipuladas en el contrato, se procedió a adjudicar el proyecto a otra contratista que aceptó el precio estipulado.

En otro proyecto, un contratista después de terminado el contrato y realizado el pago final, indicó que la ejecución del proyecto le provocó pérdidas económicas, es por ello, y debido a las buenas relaciones que han desarrollado la Alcaldía y el contratista, la institución decidió adjudicarle el contrato para la realización de una inspección de

obra que contemplara en la contraprestación los gastos incurridos en exceso por el contratista en el anterior acuerdo.

El último caso, corresponde a un proyecto que se anuló motivado a que la Alcaldía no contaba con los recursos suficientes para su contratación, sin embargo se realizó una negociación con el contratista, se modificó el alcance del proyecto eliminando un producto, lo que generó la reducción del costo en un 12%, posteriormente se elaboró un nuevo proyecto que efectivamente se ejecutó.

**Gráfico N° 14. Conformidad en el costo de los contratos**



Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC. Junio – 2008.

15. Se observa como principal característica que la elaboración del presupuesto con un año de anticipación limita los recursos disponibles para contratar ya que en muchos casos las estimaciones no son acertadas, lo que perjudica directamente el alcance del proyecto, ya sea eliminando productos intermedios, impidiendo la culminación del proyecto o cambiando de contratista.

Se puede concluir del diagnóstico realizado, que no se aplica ninguna metodología para la gestión de proyectos dentro de la organización, el equipo de proyecto trabaja en función de la urgencia y del día a día, dejando de lado la planificación inicial.

## **CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DEL PLAN**

En el capítulo anterior se identificaron 15 debilidades que deben ser consideradas para la formulación del plan de seguimiento y control de proyectos contratados.

La presente sección se divide en tres apartados, en el primero se describen los requisitos legales, presupuestarios y técnicos para poder realizar la contratación; estos aspectos forman la base del proceso. En el segundo apartado se desarrollan los formatos para realizar el seguimiento y control de los proyectos, se pretende que estos sirvan de herramienta para la gestión de las adquisiciones, responden a las debilidades identificadas. La tercera y última sección contiene el plan de seguimiento y control, las fases que lo componen y los procesos que se realizan, y como producto final se obtiene el flujograma de las actividades de la gestión de las adquisiciones en la DPUC.

### **Requisitos para la Contratación de Proyectos**

#### ***Requisitos Legales***

La contratación de proyectos se realiza bajo los parámetros establecidos en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas N° 5.929 de fecha 25 de marzo de 2008, publicado en Gaceta Oficial N° 38.895 del 25 de marzo de 2008, según lo definido en su artículo N° 3 referente al ámbito de aplicación que incluye a los órganos del Poder Público Municipal.

La Ley regula no sólo los mecanismos de selección del contratista (como ocurría con la Ley de Licitaciones), sino también los aspectos generales de la contratación, modificaciones del contrato, control y fiscalización en el contrato de obra, pagos y terminación del contrato.

Dentro de las regulaciones más relevantes se puede mencionar las siguientes:

Documentos que forman parte del contrato.

Firma del contrato: El lapso máximo para la firma del contrato será de ocho (8) días hábiles contados a partir de la notificación de la adjudicación.

Control del contrato: Los órganos o entes contratantes, una vez formalizada la contratación correspondiente, deberán garantizar a los fines de la administración del contrato, el cumplimiento de las obligaciones contraídas por las partes, estableciendo controles.

Cesiones: El contratista no podrá ceder ni traspasar el contrato de ninguna forma, ni en todo ni en parte, sin la previa autorización del órgano o ente contratante y lo considerará nulo en caso de que esto ocurriera.

Modificaciones del contrato: El órgano o ente contratante podrá, antes o después de iniciado el suministro de los bienes, la prestación de los servicios o la ejecución de la obra, introducir las modificaciones que estime necesarias, las cuales serán notificadas por escrito al contratista.

Así mismo, éste podrá solicitar al órgano o ente contratante cualquier modificación que considere conveniente, la cual deberá ir acompañada del correspondiente estudio económico, técnico y de su presupuesto.

Pagos: El órgano o ente contratante procederá a pagar las obligaciones contraídas con motivo del contrato, cumpliendo con lo siguiente: verificación del cumplimiento del suministro del bien o servicio o de la ejecución de la obra, o parte de ésta, recepción y revisión de las facturas presentadas por el contratista, conformación, por parte del supervisor o ingeniero inspector del cumplimiento de las condiciones establecidas, autorización del pago por parte de las personas autorizadas.

Rescisión unilateral del contrato: El órgano o ente contratante podrá rescindir unilateralmente el contrato en cualquier momento, cuando el contratista: ejecute los trabajos en desacuerdo con el contrato, o los efectúe en tal forma que no le sea posible cumplir con su ejecución en el término señalado, acuerde la disolución o liquidación de su empresa, solicite se le declare judicialmente en estado de atraso o de quiebra, ceda o traspase el contrato, sin la previa autorización dada por escrito, incumpla con el inicio de la ejecución de la obra de acuerdo con el plazo establecido en el contrato o en su prórroga, cometa errores u omisiones sustanciales durante la ejecución de los trabajos, cuando el contratista incumpla con sus obligaciones laborales, haya obtenido el contrato

mediante tráfico de influencias, sobornos, suministro de datos falsos, comisiones o regalos, o haya empleado tales medios para obtener beneficios con ocasión del contrato, siempre que esto se compruebe mediante la averiguación administrativa o judicial que al efecto se practique o incurra en cualquier otra falta o incumplimiento de las obligaciones establecidas en el contrato, a juicio del órgano o ente contratante.

El decreto establece en su artículo N° 5 que quedan excluidos, solo de la aplicación de las modalidades de selección de contratistas indicadas en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, los contratos que tengan por objeto la prestación de servicios profesionales y laborales, entre otros.

A su vez, el artículo N° 6 define los servicios profesionales de la siguiente forma: *“Son los servicios prestados por personas naturales o jurídicas, en virtud de actividades de carácter científico, técnico, artístico, intelectual, creativo, docente o en el ejercicio de su profesión, realizados en nombre propio o por personal bajo su dependencia”*.

Es de resaltar que según las características de los proyectos descritos, todos se pueden catalogar como servicios profesionales. La Ley solamente excluye de la aplicación de las modalidades de selección de contratistas, que son las categorías establecidas para efectuar la selección de contratistas para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, siendo necesario cumplir con otros aspectos que indica el Decreto. Las modalidades establecidas son:

**Concurso Abierto:** Es la modalidad de selección pública del contratista, en la que pueden participar personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, su Reglamento y las condiciones particulares inherentes al pliego de condiciones.

**Concurso Cerrado:** Es la modalidad de selección del contratista en la que al menos cinco (5) participantes son invitados de manera particular a presentar ofertas por el órgano o ente contratante, con base en su capacidad técnica, financiera y legal.

**Consulta de Precios:** Es la modalidad de selección de contratista en la que, de manera documentada, se consultan precios a por lo menos tres (3) proveedores de bienes, ejecutores de obras o prestadores de servicios.

**Contratación Directa:** Es la modalidad excepcional de adjudicación que realiza el órgano o ente contratante, que podrá realizarse de conformidad con el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley y su Reglamento.

Como se mencionó anteriormente los proyectos en estudio fueron adjudicados entre el año 2005 al año 2008, los proyectos contratados antes del 14 de marzo de 2008 fueron convenidos bajo los parámetros establecidos en la Ley de Licitaciones, estos servicios profesionales se contrataron bajo la figura de la Adjudicación Directa.

Posteriormente a la publicación de la Ley de Contrataciones Publicas se ha determinado que el procedimiento a seguir para adquirir servicios profesionales es el de Contratación Directa, en el caso que aplique, a través de un Acto Motivado que indique por qué fue seleccionada este tipo de modalidad.

### ***Requisitos Presupuestarios***

De acuerdo a lo estipulado en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM), publicada el 21 de abril de 2006 en la Gaceta Oficial N°. 38.421, se define el presupuesto municipal en el artículo N° 227 como *“un instrumento estratégico de planificación, administración y de gobierno local, que exige captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del Municipio, y será ejecutado con base en los principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal”*.

La LOPPM establece que los municipios están obligados a normar su acción administrativa y de gobierno por un presupuesto aprobado anualmente por el respectivo Concejo Municipal. El proceso presupuestario de los municipios se regirá por la LOPPM, las ordenanzas municipales, por las leyes aplicables a la materia y se ajustará a las disposiciones técnicas que establezca la Oficina Nacional de Presupuesto.

El presupuesto municipal se convierte en el instrumento que define el alcance de la gestión municipal. El presupuesto en conjunto con el Plan Operativo Anual, establecen los ingresos y egresos de la institución y define el alcance de cada uno de los proyectos planificados, la justificación de los mismos, el costo, el momento de

ejecución, las actividades a realizar, actores involucrados y riesgos asociados al proyecto.

Es importante resaltar el artículo 230 de la LOPPM, establece que el cincuenta por ciento (50%), como mínimo, de los ingresos previstos en el presupuesto municipal se destinará para ser aplicado a gastos de inversión o de formación de capital, entendiendo como gasto de inversión aquellos a los que le atribuye tal carácter la Oficina Nacional de Presupuesto y, dando preferencia a las áreas de salud, educación, saneamiento ambiental y a los proyectos de inversión productiva que promuevan el desarrollo sustentable del Municipio. Esto implica que al menos la mitad del presupuesto debe estar destinado a la partida correspondiente a Activos Reales (4.04.00.00.00).

Los activos Reales comprenden los gastos por compra de maquinarias y equipos nuevos y sus adiciones y reparaciones mayores realizados por los organismos con terceros. Incluye, de igual modo, las construcciones, adiciones y reparaciones mayores de edificaciones y obras de infraestructura de dominio público y privado que realiza el Estado mediante terceros, así como los semovientes, activos intangibles y otro tipo de activos reales que reúna como mínimo las siguientes características:

1. Largo uso y duración. Son bienes que tienen un uso normal que sobrepasa el año.

2. Son de carácter permanente. En este sentido, las maquinarias y equipos son de naturaleza tal, que pueden utilizarse en forma continua, por un largo tiempo, sin perder sus características ni deteriorar perceptiblemente su estado.

3. Alto costo. Son bienes cuyo costo unitario es significativo, lo que amerita considerarlos como bienes nacionales o activos fijos.

En resumen, el presupuesto de Ingresos, contendrá la enumeración de los diversos ingresos fiscales cuya recaudación se autorice, con la estimación prudencial de las cantidades que se presupone habrán de ingresar por cada ramo en el año económico siguiente a su aprobación. El presupuesto de gastos contendrá por sectores, los programas, subprogramas, proyectos y demás categorías presupuestarias

equivalentes bajo responsabilidad directa de la entidad, así como los aportes que pudieran acordarse, todo de conformidad con las disposiciones técnicas que establezca la Oficina Nacional de Presupuesto, aplicando lo contenido en el Plan Único de Cuentas.

Los créditos presupuestarios del presupuesto de gastos por programas, subprogramas, proyectos, partidas y demás categorías presupuestarias equivalentes, constituyen el límite máximo de las autorizaciones disponibles para gastar, no pudiendo el alcalde acordar ningún gasto ni pago para el cual no exista previsión presupuestaria.

Los municipios están obligados a regirse por las normas generales de contabilidad, así como por las normas e instrucciones sobre los sistemas y procedimientos de contabilidad dictados por la Oficina Nacional de Contabilidad Pública.

La LOPPM establece en el Artículo 246 que el Concejo Municipal, a solicitud del alcalde, podrá aprobar créditos adicionales al presupuesto de gastos para cubrir gastos necesarios no previstos en la ordenanza anual de presupuesto o créditos presupuestarios insuficientes. Los créditos adicionales podrán ser financiados:

1. Con los recursos que provengan de un mayor rendimiento de los ingresos calculados en la ordenanza de presupuesto, certificados por el Tesorero Municipal.

2. Con economías en los gastos que se hayan logrado o se estimen en el ingreso del ejercicio.

3. Con existencias del Tesoro, no comprometidas y debidamente certificadas por el Tesorero Municipal o Distrital, y donde no exista el servicio de tesorería por el funcionario responsable de la hacienda.

4. Con aportes especiales acordados por los gobiernos nacional y estatal.

5. Con otras fuentes de financiamiento que apruebe el Concejo Municipal o Cabildo, de conformidad con las leyes.

La elaboración del presupuesto Municipal debe cumplir con lo estipulado en la LOPPM y por los criterios definidos por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), a través de la aplicación de los lineamientos contenidos en el Plan Único de Cuentas.

El Plan Único de Cuentas posibilita el cumplimiento, de los siguientes objetivos:

1. Registro por partida simple y por partida doble, de toda transacción económica y financiera, haciendo posible la modernización y una mayor transparencia de la gestión pública.

2. Identificación y registro de la totalidad de los flujos de origen y aplicación de los recursos financieros.

3. Interrelaciona y presenta la información presupuestaria y contable sobre bases homogéneas y confiables, facilitando la integración de los sistemas de administración financiera del Estado.

4. Posibilita el tratamiento computarizado de los datos.

5. Permite el registro del impacto de la demanda del sector público, tanto del desarrollo productivo como los de distribución, acumulación y financiamiento, que se manifiestan en el Sistema de Cuentas Nacionales.

6. Separa las transacciones del Sector Público Financiero del Sector Público no Financiero para la confección de las estadísticas de las finanzas públicas.

7. Permite establecer los resultados económicos, financieros y los operativos de las empresas públicas no financieras.

8. Hace posible el seguimiento periódico de la ejecución presupuestaria de pagos, de inversiones y de crédito público, así como el cierre legal del presupuesto.

9. Posibilita la aplicación de eficientes sistemas de control físico y financiero del presupuesto

10. Permite el seguimiento efectivo del plan anual operativo y el manejo de políticas fiscales y monetarias.

El Plan de Cuentas Presupuestarias está integrado por siete grandes grupos de cuentas:

- 1.00.00.00.00 Activos
- 2.00.00.00.00 Pasivos
- 3.00.00.00.00 Recursos
- 4.00.00.00.00 Egresos
- 5.00.00.00.00 Resultados
- 6.00.00.00.00 Patrimonio - Capital
- 7.00.00.00.00 Cuentas de Orden

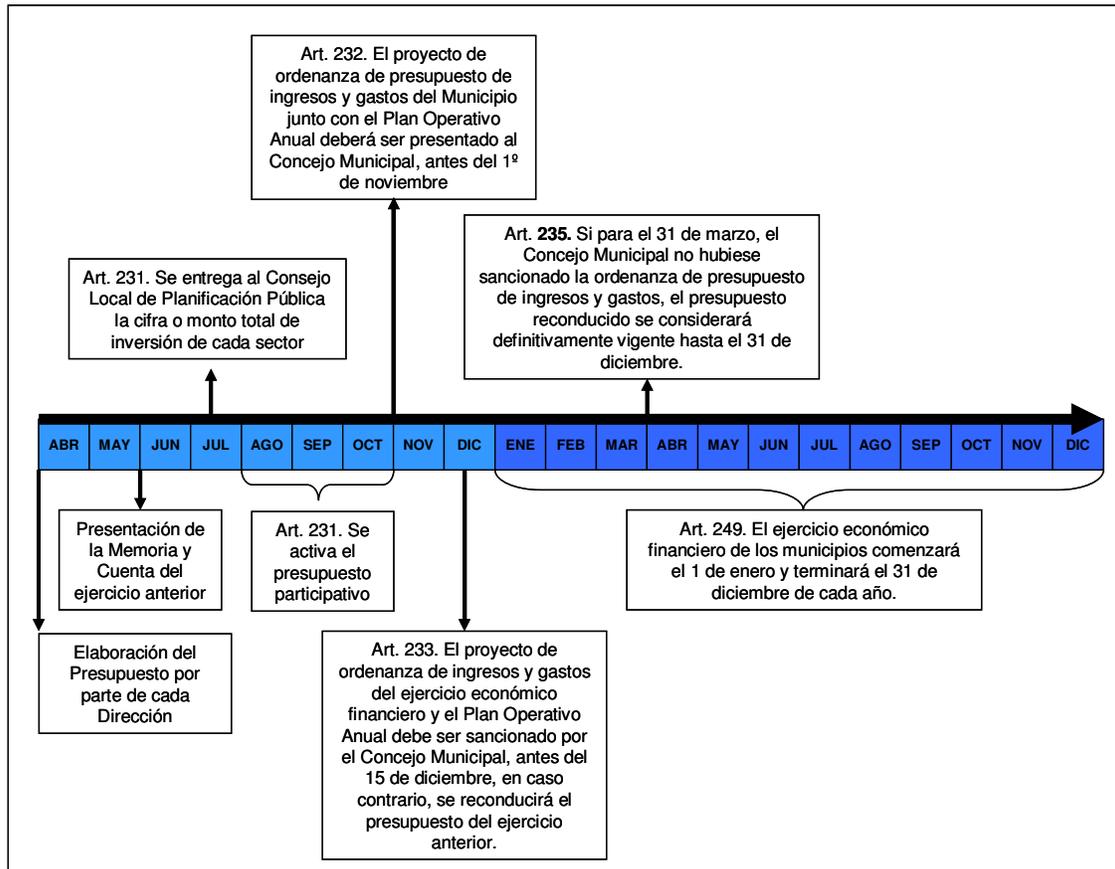
Cada grupo de cuentas básicas, a su vez, tiene cuatro niveles de desagregación identificados por códigos numéricos de ocho posiciones, y por la clasificación, denominación y descripción de las respectivas cuentas.

La ampliación de la capacidad del código numérico es el resultado de incluir multiplicidad de conceptos y las necesidades de análisis.

Específicamente, este estudio se concentra en el grupo de Egresos en la partida 4.04.00.00.00 activos reales, partidas 4.04.13.00.00 Estudios y proyectos para inversión en activos fijos y 4.04.14.00.00 Contratación de inspección de obras.

A continuación se muestra en la figura N° 12 un resumen del procedimiento a seguir y los lapsos que se deben cumplir para la elaboración del presupuesto municipal según lo establecido en la LOPPM.

**Figura N° 16. Procedimiento para la elaboración del presupuesto municipal**



Fuente: Ley Orgánica del Poder Público Municipal. Elaboración Propia.

### **Requisitos Técnicos**

Los requisitos técnicos son definidos por la DPUC según el alcance establecido para el proyecto en el Plan Operativo Anual. La DPUC procede a invitar los contratistas a presentación de su Propuesta Técnica-Financiera para la elaboración del proyecto, según las entrevistas realizadas antes de proceder a realizar la invitación, el responsable del proyecto contacta a los posibles contratistas, se entrevista con ellos y les describe de forma oral el alcance del proyecto.

A nivel general las ofertas técnicas – financieras de servicios profesionales deben incluir los siguientes aspectos:

- 1) El cronograma de actividades

- 2) El cronograma de entrega de desembolsos
- 3) Las fechas de entrega de los productos.
- 4) Duración del proyecto
- 5) Fases del proyecto
- 6) Definición de los entregables
- 7) Equipo de trabajo
- 8) Presupuesto por partida o por profesional

Para proceder a la contratación es necesario que los contratistas presenten los recaudos que se enumeran a continuación para organizar el expediente administrativo.

**Persona Natural:**

- 1) Solicitud de oferta técnica – financiera de servicios profesionales, emitida por la DPUC a través de un oficio.
- 2) Oferta técnica – financiera de servicios profesionales por escrito, dirigido al Director de la DPUC con atención al responsable del proyecto.
- 3) Copia del R.I.F. actualizado de persona natural o de la empresa según sea el caso.
- 4) Cédula de identidad del responsable del proyecto
- 5) Síntesis curricular del responsable del proyecto
- 6) Solvencia C.I.V. (si aplica)
- 7) Fianza del fiel cumplimiento o carta de autorización para la retención del fiel cumplimiento
- 8) Solvencia laboral
- 9) Registro nacional de contratistas
- 10) Las tres (03) últimas declaraciones del I.V.A.(si aplica)
- 11) Las tres (03) últimas declaraciones del impuesto sobre la renta (si aplica)

### **Firma Personal**

12) Registro mercantil de la firma personal

### **Empresa**

12) Acta constitutiva y acta de la última reunión de nombramiento de accionistas

13) Registro mercantil

14) Copia de la cédula de identidad del o los representantes de la empresa.

### **Para todos los participantes de los proyectos se requiere:**

- 1) Copia de la cédula de identidad
- 2) Síntesis curricular
- 3) Copia del título universitario
- 4) Solvencia C.I.V. (al profesional que aplique)
- 5) R.I.F. personal

Como se pudo constatar, uno de los principales retrasos en la entrega de los recaudos por parte de los contratistas es la solvencia laboral y el registro nacional de contratistas.

La solvencia laboral es un documento administrativo que emite el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, mediante el cual certifica que el patrono respeta efectivamente los derechos humanos, laborales y sindicales de sus trabajadores. La misma es un requisito imprescindible para celebrar contratos, convenios y acuerdos con el Estado en áreas financieras, económicas, tecnológicas, comercio internacional y mercado cambiario. La solvencia tiene una vigencia de un año y puede ser revocada si en el transcurso de ese tiempo la empresa incumple con las normativas laborales.

Para obtener la solvencia laboral el patrono deberá inscribirse en el Registro Nacional de Empresas y Establecimientos (RNEE) a través de la página web del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social ([www.mintra.gov.ve](http://www.mintra.gov.ve)), para lo que deberá presentar los siguientes documentos: dos copias de la solicitud de inscripción, copia del documento constitutivo, última reforma estatutaria y designación de la junta directiva

vigente de la empresa; copia del RIF, cédula del patrono o empresa (Forma 14-01) expedida por el IVSS, comprobante de inscripción en el Registro Nacional de Aportantes llevado por el INCE, constancia de afiliación al Fondo de Ahorro Obligatorio para la Vivienda expedida por un banco, copia del Certificado de Registro de Inscripción expedido por la Sunacoop, (en caso de ser una cooperativa); la nómina de trabajadores de la empresa que será consignada en forma impresa en el formato que aparece en el portal del Ministerio del Trabajo.

Luego de estar inscrito en el RNEE, se podrá solicitar la solvencia laboral a través de la página web del despacho laboral, para lo cual se debe acceder al Sistema de RNEE y seguir los pasos indicados. Una vez que transcurran los cinco días hábiles dispuestos para que el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, a través de las instancias correspondientes, tramite la solicitud, el patrono podrá retirar la solvencia ante la Inspectoría del Trabajo donde esté ubicado su domicilio estatutario.

En relación a la inscripción en el registro nacional de contratistas, la Ley de Contrataciones Públicas, establece en su artículo 29 que para presentar ofertas en todas las modalidades regidas por el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, cuyo monto estimado sea superior a cuatro mil Unidades Tributarias (4.000 U.T.) para bienes y servicios, y cinco mil Unidades Tributarias (5.000 U.T.) para ejecución de obras, los interesados deben estar inscritos en el Registro Nacional de Contratistas.

La inscripción en el Registro Nacional de Contratistas no será necesaria, para aquellos interesados en participar en la modalidad de Concurso Abierto Anunciado Internacionalmente; así como también, para los que presten servicios altamente especializados de uso esporádico; pequeños productores de alimentos o productos básicos declarados como de primera necesidad.

El artículo 29 ha permitido agilizar los trámites para proyectos pequeños o medianos.

## **Formatos para el Seguimiento y Control de los Proyectos**

Al realizar el levantamiento de información se identificaron los documentos que se utilizan actualmente para realizar el proceso de contratación. A partir de esta información y del diagnóstico elaborado se procedió a realizar las modificaciones necesarias en los documentos y a diseñar otros para facilitar el seguimiento y control de los proyectos contratados por la DPUC.

La tabla N° 9 contiene un resumen de los formatos que serán utilizados para el seguimiento y control de los proyectos contratados, la información está organizada por grupo de proceso de la gerencia de proyectos, se organizan los instrumentos por proceso de la gerencia de proyectos y áreas de conocimiento. En los anexos del presente trabajo se incluyen los formatos elaborados.

Se incluyeron todos los procesos del grupo de control y seguimiento y los de la gestión de las adquisiciones del proyecto. Se consideran diecisiete procesos de la gerencia de proyectos y treinta y un formatos.

Se incluyeron instrumentos como la matriz de abastecimientos, de roles y funciones, entre otras.

La importancia de estos instrumentos radica en que formarán parte de las herramientas y técnicas de la gestión de proyectos en la institución.

Su elaboración responde a las debilidades detectadas en el diagnóstico y en la observación directa realizada en la organización. Se pueden resaltar algunos instrumentos como el calendario de eventos, y el archivo de seguimiento que integra el WBS, presupuesto, matriz de roles y funciones y el programa.

A su vez, para la elaboración de la matriz de evaluación de las ofertas y de los productos o entregables es necesario resaltar que los criterios serán desarrollados por los responsables y con apoyo de las ofertas técnicas ya que existe una variedad importante en los alcances de los proyectos lo que dificulta generar criterios en esta investigación.

**Tabla N° 9. Resumen de los formatos para el control de proyectos**

Grupo de Procesos GP	Procesos de la Gerencia de Proyectos	Área de conocimiento	Denominación del Instrumento	Anexo N°			
Planificación	Planificar las Compras y Adquisiciones	Adquisiciones	Plan Operativo Anual	1			
	Planificar la Contratación	Adquisiciones	Criterios de evaluación	2			
Ejecución	Solicitar Respuestas de Vendedores	Adquisiciones	Solicitud de ofertas	3			
			Descripción del Alcance	4			
			Minutas de reuniones	5			
			Control de llamadas y correos	6			
	Selección de Vendedores	Adquisiciones	Solicitud de Cambios	7			
			Lista de recaudos contratación	8			
			Aceptación de oferta	9			
			Autorización Retención	10			
			Acto Motivado	11			
			Control y Seguimiento	Control Integrado de Cambios	Integración	Archivo Seguimiento: WBS, presupuesto, matriz de roles y funciones y programa	12
				Supervisar y Controlar el trabajo del proyecto	Integración		
Control del Alcance	Alcance						
Control del Cronograma	Tiempo	Solicitud de prórroga		13			
		Prórroga de terminación		14			
Control de Costes	Costos	Solicitud de Orden de Pago		15			
Verificación del Alcance	Alcance	Evaluación de Producto		16			
Realizar Control de Calidad	Calidad	Lista Recaudos entregas		17			
		Certificación de Producto		18			
Gestionar el Equipo de Proyectos	Recursos Humanos	Matriz de comunicación		19			
Informar el Rendimiento	Comunicación						
Gestionar a los Interesados	Comunicación	Reporte de Seguimiento		20			
Seguimiento y Control de Riesgos	Riesgos	Matriz de administración de riesgos		21			
Administración del Contrato	Adquisiciones	Punto de cuenta		22			
		Modelo de Contrato	23				
		Acta de inicio	24				
		Calendario de Eventos	25				
		Acta de paralización	26				
		Acta de reinicio	27				
		Matriz de Abastecimiento	28				
Cierre	Cierre del Contrato	Adquisiciones	Acta de terminación	29			
			Solicitud de reintegro de retenciones	30			
			Lecciones aprendidas	31			

Fuente: elaboración propia con datos de la DPUC.

## **Plan para el Control y Seguimiento de los Proyectos Contratados**

Una vez identificas las principales características del proceso de contratación que se realiza actualmente y con el conocimiento de los requisitos necesarios para llevarlo a cabo se procederá a formular las medidas necesarias para optimizar el proceso de contratación, éstas serán consideradas en el plan de control y seguimiento de los proyectos contratados por la DPUC.

### ***Medidas para optimizar la gestión de proyectos contratados***

Se desarrollaron 15 medidas que responden a las debilidades detectadas, las mismas se describen a continuación:

1. Motivado a que por regulaciones legales no se puede modificar el procedimiento para la elaboración del presupuesto se recomienda solicitar presupuestos al momento de la elaboración del POA y aplicarles índices de actualización, considerando la inflación del país, se recomienda aplicar ajustes en los presupuestos en el orden del 40%. A su vez, se pueden realizar reuniones con todo el personal para identificar las verdaderas necesidades, con el propósito de incluir en el presupuesto los proyectos realmente necesarios.
2. Es necesario elaborar un plan de contratación que establezca las fechas de solicitud de oferta, formas de selección y adjudicación de contratistas, disponibilidad económica, con el fin de evitar desperdiciar partidas presupuestarias disponibles. Es fundamental elaborar este plan con la participación del personal administrativo y los jefes de división.
3. Se pudo identificar que a pesar de que el método de selección de contratistas es la contratación directa el tiempo promedio (3,4 meses) para lograr la firma del contrato, una vez recibida la oferta, es similar al de un concurso abierto o cerrado (anteriormente denominado licitación abierta o selectiva). Se debe considerar que ahora la Ley de Contrataciones pública establece lapsos para firmar y adjudicar el contrato, por lo tanto se debe suministrar los recaudos para la contratación a los contratistas al momento de solicitar la oferta de servicios técnico-financiera.

4. No se recibirán ofertas que no cumplan con todos los recaudos que forman parte del expediente
5. Los contratos se definirán en días continuos o semanas según el lapso de duración del proyecto. Las ofertas presentadas en meses se trasladarán a semanas, al dividir el número de meses entre cuatro ( $X \text{ meses}/4$ ), o a días continuos, multiplicando el número de meses por treinta ( $X \text{ meses} \times 30$ ). Los días hábiles se llevarán a continuos utilizando un calendario.
6. Al recibir un entregable y/o producto final se evaluará en función del alcance establecido en la oferta, el criterio técnico del experto en el área y los criterios establecidos en el manual de contratación de servicios de consultoría de ingeniería, arquitectura y profesiones afines del colegio de ingenieros de Venezuela (1994). Se documentará el resultado a través de la planilla de evaluación dispuesta para tal fin. Esta evaluación será un requisito para realizar la certificación de pagos o para la solicitud de modificaciones del producto.
7. Se documentarán las lecciones aprendidas, a través de la participación de los distintos involucrados en el proyecto (contratista – personal alcaldía). El documento será aprobado por el director de la DPUC.
8. Para mantener una base de datos de los contratistas se elaborará un listado de los contratistas invitados a presentar ofertas y de los que han realizado trabajos para la organización. Este archivo incluirá la evaluación del desempeño de los contratistas que han laborado para la Alcaldía, se contemplarán aspectos como área de experiencia, nivel de complejidad de los proyectos realizados, nivel de cumplimiento del tiempo, costo y alcance; y cualquier otro aspecto que sea relevante para un futuro proceso de contratación. Esta información será utilizada para evaluar las ofertas técnico-financiera.
9. Se eliminarán las prácticas relacionadas con “Entregas Parciales”, una vez recibidos los productos se revisarán con detenimiento, cumpliendo con los parámetros de evaluación establecidos. El lapso de revisión será de ocho (8)

- días continuos. Se realizarán los pagos cuando se cumpla con el alcance establecido y una vez realizadas las modificaciones requeridas.
10. Las evaluaciones serán realizadas por el personal de la DPUC que sea responsable de la contratación del proyecto, se apoyará en otros miembros del equipo que posean más experiencia en el tema en cuestión. De ser necesario se solicitará apoyo en otras direcciones de la organización.
  11. Para realizar el seguimiento y control del alcance, tiempo y costo de los contratos se utilizará el Archivo de Seguimiento, que contiene la estructura simplificada del WBS, presupuesto, matriz de roles y funciones y programa; la Matriz de comunicación que indica quién reporta a quién; Reporte de Seguimiento, que permitirá mantener actualizado al personal de la alcaldía de los avances del proyecto; Matriz de administración de riesgos, utilizada para realizar el seguimiento de los riesgos y de ser necesario aplicar los planes de acción; Calendario de Eventos, que identifica los hitos del proyecto, y la Matriz de Abastecimiento que contiene el estatus de los proyectos contratados que se están realizando en la DPUC.
  12. Al momento de la firma del acta de inicio se completará con el contratista el calendario de eventos, se fijarán las fechas de entrega de producto, los lapsos de evaluación, las fechas de solicitud de prórroga y la fecha estimada de terminación del proyecto.
  13. Las prórrogas se definirán en días continuos. Los meses se trasladarán a días continuos, multiplicando el número de meses por treinta ( $X \text{ meses} \times 30$ ), las semanas a días al multiplicar el número de semanas por siete. Los días hábiles se llevarán a continuos utilizando un calendario.
  14. En el archivo de evaluación de los contratistas se incluirá un sistema de puntos; este consistirá, en que aquellos contratistas que incumplan repetitivamente con los lapsos de entrega de los proyectos acumularán puntos negativos que serán restados posteriormente a los resultados de las evaluaciones de ofertas técnico – financiera.

15. En la medida de lo posible se procurará negociar el precio de la oferta en los casos que sea necesario. Se debe tratar de realizar las solicitudes de ofertas a los contratistas en el primer trimestre del año, para evitar el incremento de los precios por factores inflacionarios.

Motivado a que en la actualidad no se aplica ninguna metodología para la gestión de proyectos se recomienda aplicar los criterios establecidos por el PMI, que involucran las nueve áreas de conocimiento para mejorar el desempeño global de los proyectos. Es por ello que las medidas deberán ser aplicadas en los procesos que se describen en el apartado.

### ***El Plan***

El plan tiene como estructura los procesos definidos por el PMI para la gestión de las adquisiciones del proyecto desarrollados en el marco teórico, estos procesos se agruparon en las cuatro fases del proceso de contratación definidas por Latorre (2005). En la tabla N° 10 se observa el resumen del plan de contrataciones.

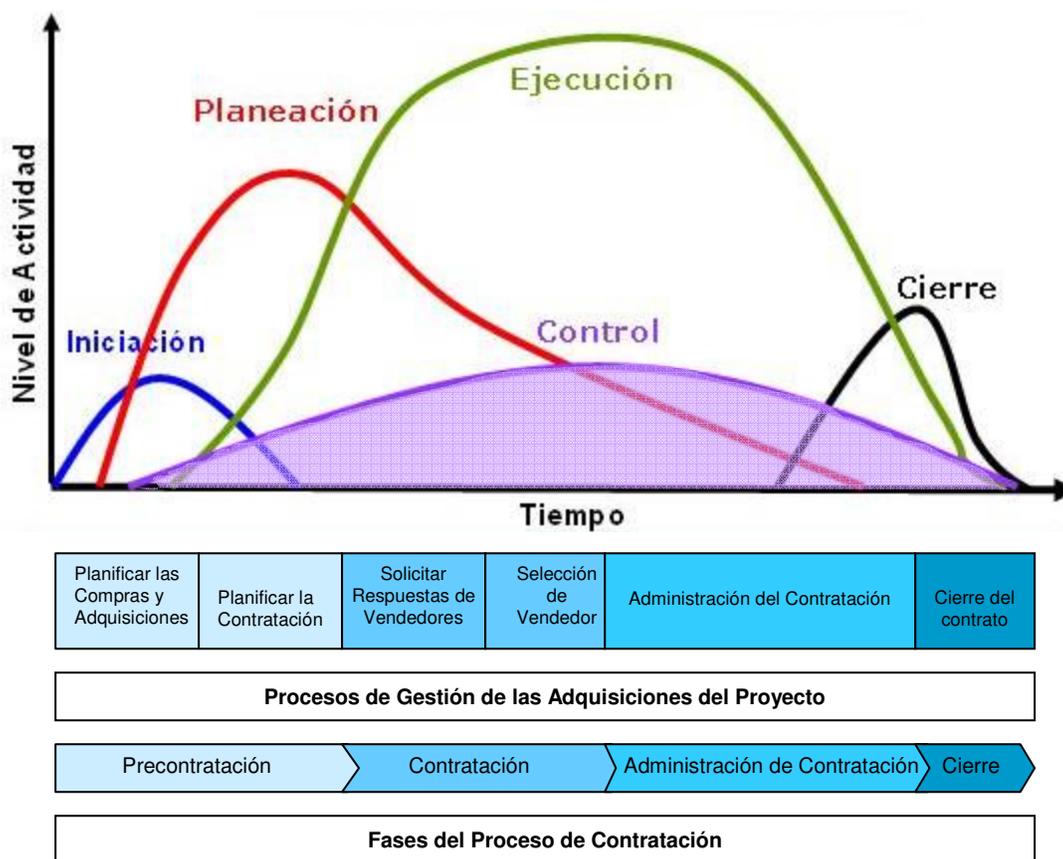
**Tabla N° 10. Fases y procesos del plan de contratación**

<b>Fases del proceso de contratación</b>	<b>Precontratación</b>		<b>Contratación</b>		<b>Administración de Contratos</b>	<b>Cierre</b>
<b>Procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</b>	Planificar las Compras y Adquisiciones	Planificar la Contratación	Solicitar Respuestas de Vendedores	Selección de Vendedores	Administración del Contrato	Cierre del Contrato
<b>Grupo de Procesos de la Gerencia de Proyectos</b>	Grupo de procesos de planificación		Grupo de procesos de ejecución		Grupo de procesos de seguimiento y control	Grupo de procesos de cierre

Fuente: elaboración propia.

Los procesos de la gestión de las adquisiciones del proyecto pertenecen a cuatro grupos de procesos de la gerencia de proyectos, a saber: planificación, ejecución, control y cierre. La relación existente entre los grupos de procesos, las fases de contratación, el tiempo y el esfuerzo se pueden observar en la figura N° 17.

**Figura N° 17. Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos y Fases del Proceso de Contratación**



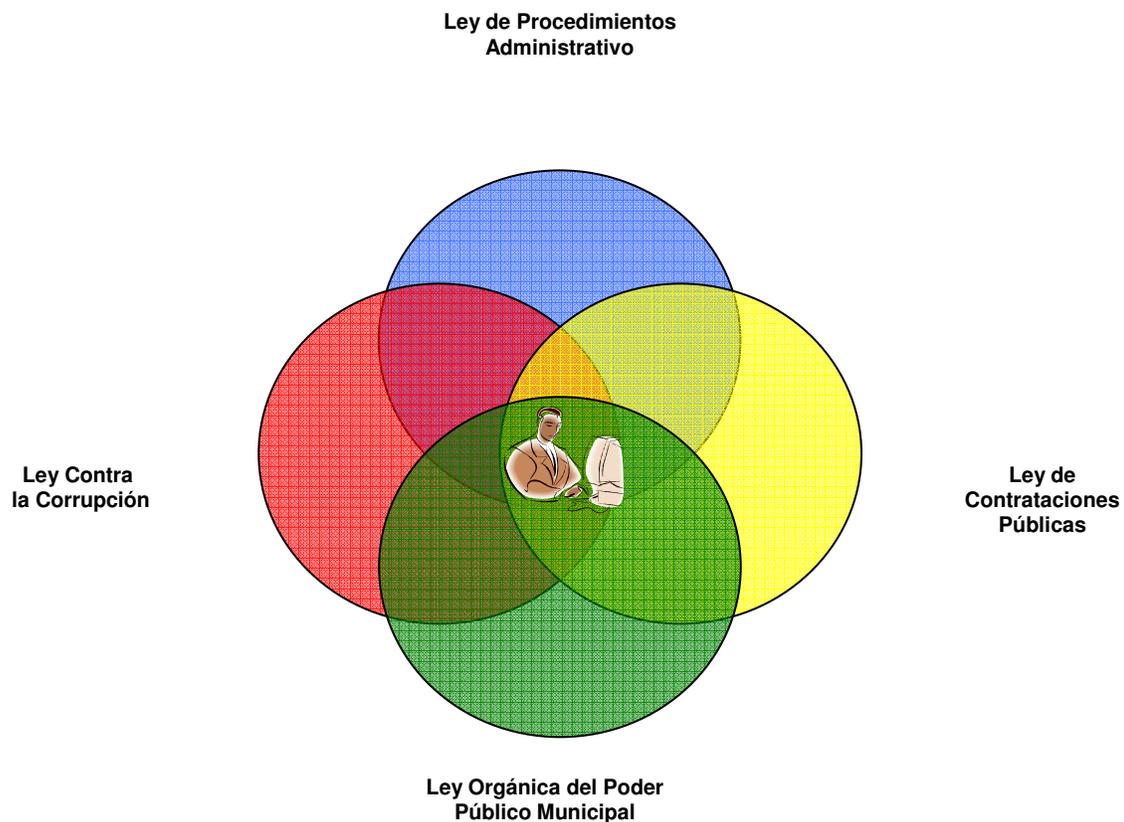
Fuente: elaboración propia.

Además de considerar los procesos de la gestión de proyecto para la formulación del plan de contrataciones es necesario definir el ámbito de actuación legal en la Administración Pública Municipal.

El ámbito de actuación legal de la administración pública municipal está definido por la aplicación de cuatro leyes nacionales: Ley de Procedimientos Administrativos, Decreto con rango y fuerza de Ley de Contrataciones Públicas, Ley Contra la Corrupción y la Ley Orgánica del poder Público Municipal. El espacio donde se interceptan estos cuatro instrumentos jurídicos es el disponible para el administrador público municipal para la realización de las contrataciones.

La aplicación de estos instrumentos imposibilita la aplicación de incentivos o castigos económicos por el incumplimiento de los tiempos del proyecto. A su vez, no existe una libertad para negociar el precio de las ofertas. Por otra parte, para lograr firmar un contrato los contratistas deben cumplir con un gran número de requisitos, lo que causa demoras y retrasos en el proceso de contratación. En el sector público contratar un proyecto se convierte en un proceso altamente burocrático. En la figura N° 18 se puede observar el ámbito de actuación legal en la administración pública.

**Figura N° 18. Ámbito de actuación legal en la administración pública municipal**



Fuente: elaboración propia.

A continuación se desarrollan las cuatro fases del proceso de contratación según los criterios del PMI, los requerimientos y necesidades de la DPUC y cumpliendo con las leyes vigentes.

## ***Fase I. Precontratación***

La fase I está conformada por los procesos del Grupo de planificación. En esta etapa corresponde planificar las compras y adquisiciones, y planificar la contratación.

Debido a los lapsos establecidos por la Ley Orgánica del Poder Público Municipal para la elaboración del presupuesto la planificación de las contrataciones de los proyectos se realiza casi con más de un año de anticipación.

A pesar de que se pueden solicitar créditos adicionales para ejecutar proyectos no contemplados, esta no es la forma usual de obtener recursos económicos para contratar, ya que depende de que se hayan logrado recaudar recursos adicionales a los presupuestados inicialmente.

Planificar las contrataciones y presupuestar sus costos con un año de anticipación es una gran dificultad debido a los factores macroeconómicos del país, con una inflación superior al 20 % según datos del Banco Central de Venezuela. Esto ocasiona que en algunos casos sea necesario reducir el alcance de los proyectos y solamente se contrata una fracción de lo estimado inicialmente.

Esta fase contempla las siguientes actividades:

- Elaborar el presupuesto municipal
- Incluir en el Plan Operativo Anual los proyectos que se desean contratar, realizar: desarrollar el detalle del alcance, estimado de costo y cronograma inicial del proyecto. Se define según la actividad a contratar que dirección es la encargada de contratar, si es un proyecto la DPUC, en caso de una obra es la Dirección de Infraestructura.
- Definir la forma de selección de contratistas, según la Ley de Contrataciones Públicas.

Las actividades son realizadas por el jefe de división, encargado de incluir el proyecto en el presupuesto de su división, el director de la DPUC que aprueba el borrador inicial del presupuesto de la dirección y el personal administrativo encargado

de compilar toda la información, revisar e enviar a las otras direcciones de la Alcaldía para enviarlo al Concejo Municipal para su aprobación.

Una vez aprobado, sancionado y publicado el presupuesto municipal, el mismo entra en vigencia el 1 de enero, a partir de ese momento debería comenzar la planificación de las contrataciones.

Se deberá elaborar un archivo que contenga la información de los proyectos a contratar, tipo de contrato, división responsable del proyecto, fechas estimadas de solicitud de oferta, partida presupuestaria y recursos disponibles y modo de selección de contratistas; como se muestra en la tabla N° 11.

**Tabla N° 11. Modelo de plan de contratación**

<b>División</b>	<b>Tipo de contrato</b>	<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Fecha aproximada de solicitud de ofertas</b>	<b>Presupuesto B.s.F</b>	<b>Partida presupuestaria</b>	<b>Modo de selección</b>
Planes	Servicios profesionales	Estudio urbano del sector X.	30-jul-2008	180.000,00	4.04 Activos reales	Contratación directa
Proyectos Especiales						
Catastro						

Fuente: elaboración propia.

Planificar la Contratación a través de este proceso, permite documentar los requisitos de los productos, servicios y resultados, e identificar a los posibles contratistas. En el diagnóstico realizado a los proyectos contratados se identificó que este proceso es realizado de forma empírica y no están quedando documentadas los criterios de evaluación de las ofertas.

Las actividades que se deberán realizar son:

- Elaborar el documento que contempla las características del proyecto. Descripción del alcance, este pliego acompañará las solicitudes de ofertas que serán entregadas en la etapa siguiente.
- Se definirán los criterios de evaluación de las ofertas, considerando el alcance anteriormente definido, experiencia del equipo de trabajo, tiempo de ejecución de las actividades y costo.

- Se definirá el enunciado del trabajo del contrato que será incluido en las cartas de solicitud de ofertas técnicas-financieras.

Estas actividades serán realizadas por el responsable del proyecto y los resultados serán suministrados al personal de administración de la DPUC.

### ***Fase II. Contratación***

La fase II del proceso de contratación contiene el grupo de ejecución, teniendo como procesos de la gestión de las adquisiciones solicitar respuestas de contratistas y selección de contratistas.

Las actividades a realizar en esta fase son:

- Se identifican los posibles contratistas que pueden realizar el proyecto.
- Se solicita por escrito la oferta técnico-financiera para el proyecto. La solicitud de oferta debe ser acompañada por un listado de recaudos de los contratistas y por el documento que describe las características y alcance del proyecto que se desea contratar.
- Una vez recibidas las ofertas técnico-financieras por el personal administrativo, se procederá a la evaluación de las mismas en base a los criterios de evaluación anteriormente establecidos.
- Se seleccionará la oferta que obtenga la mejor evaluación de la oferta técnico-financiera y que su costo no sea superior a los recursos disponibles para la contratación.
- Una vez seleccionado el contratista se elaborará el acto motivado que deberá exponer las razones de la selección.
- En caso de ser necesario realizar ajustes a la oferta (que formará parte del contrato), se debe solicitar por escrito los mismos y se archivarán las distintas versiones de las ofertas.
- Se elaborará la carta de aceptación de la oferta técnico-financiera.

- Se elaborará el punto de cuenta y se entregará para la aprobación del Alcalde. Debe ser acompañado por la oferta técnico-financiera.
- Aprobado el punto de cuenta, el personal de administración creará el expediente del contrato y lo enviará a la Dirección de Consultoría Jurídica (DCJ) para redactar el documento del contrato.
- La DCJ enviará un borrador del contrato el cual debe ser verificado por el jefe de división y por el personal de administración, además será aprobado por el director de la DPUC.
- Con la versión final del contrato, el personal de administración comprometerá el presupuesto por el respectivo monto del proyecto a la partida indicada en el Plan Operativo Anual.
- El responsable del proyecto llamará al contratista para que realice la firma del contrato, posteriormente se remitirá al despacho para la firma del Alcalde. El contrato es vigente una vez que firme la máxima autoridad de la Alcaldía.
- Una vez firmado el contrato por el Alcalde y el contratista se remite copia del mismo a la Dirección de Administración y Servicios, a la Contraloría Municipal y a la Dirección General de Control Externo perteneciente a la Contraloría Municipal.

Se debe ir desarrollando en la institución una lista de los contratistas con información referente al tipo de proyecto que elaboran, experiencia previa, contratos anteriores con la institución y evaluación de desempeño.

### ***Fase III. Administración de Contratos***

La fase III corresponde al grupo de procesos de seguimiento y control. Al proceso de gestión de las adquisiciones corresponde la administración del contrato, se debe gestionar el contrato y la relación con el contratista, revisar y documentar cuál es o fue el rendimiento de los contratistas a fin de establecer las acciones correctivas necesarias y gestionar los cambios relacionados con el contrato.

Esta fase se inicia con la firma del contrato y del acta de inicio del proyecto. Las actividades a ejecutar son:

- Una vez firmado el contrato por el Alcalde, se contactará nuevamente al contratista para la firma del Acta de inicio por parte del contratista y el director de la DPUC.
- Al momento del acta de inicio se elaborará el calendario de eventos, se fijaran las fechas de entrega de los productos de común acuerdo entre el contratista y la Alcaldía.
- Control de los cambios solicitados por el contratista o por la organización contratante. Aprobación de prórrogas de terminación, paralización del proyecto, reinicio del proyecto y/o cambios en el alcance.
- Reuniones de seguimiento y control del proyecto con el contratista y el jefe de división responsable del proyecto.
- Seguimiento del rendimiento del proyecto por parte de responsable del proyecto. Cumplimiento del tiempo y alcance.
- Evaluación de los productos intermedios por parte del jefe de división.
- Certificación de la aceptación de los productos por parte del director de la DPUC.
- Elaboración de la solicitud de orden de pago de las valuaciones.

En esta fase de administración de contratos es fundamental apoyarse en otras áreas de conocimiento, específicamente en aquellos procesos que forman parte del grupo de seguimiento y control.

Del área de integración es necesario realizar un control integrado de cambios, y supervisar y controlar el trabajo del proyecto a través de la aplicación de los formatos anexos.

En relación a las tres áreas medulares (alcance, tiempo y costo) se requiere llevar un control del alcance a través de las evaluaciones de los productos intermedios y final; se debe verificar que se cumpla el alcance según lo establecido en el contrato del

proyecto. Como se observó en el diagnóstico, una de las principales debilidades es el incumplimiento del tiempo del proyecto por lo tanto se requiere llevar un control del cronograma.

De igual forma y no menos importante es necesario llevar un control de los costos; lo que implica que una vez aprobado el contrato es necesario comprometer el monto del mismo al presupuesto del municipio. Otro factor importante a considerar, en caso que un proyecto no culmine el mismo año en que inició, los pagos pendientes se deben considerar como recursos comprometidos para la elaboración del presupuesto y del Plan Operativo Anual del próximo año.

Se observó que no existe un criterio de comunicación, lo que ha generado retrasos en algunos proyectos, es por ello que a través de la utilización de una matriz de comunicación se pretende gestionar a los Interesados y definir quién es el responsable de informar y cuándo, esta matriz promueve la utilización de los informes de rendimiento y facilitará la gestión del equipo de proyectos.

No menos importante, los procesos de seguimiento y control de riesgos y de realizar control de calidad deben ser efectuados en conjunto entre el contratista y el personal de la Alcaldía. Identificar los riesgos a tiempo puede evitar retrasos y aprovechar oportunidades. El control de calidad dependerá de la supervisión de los resultados específicos del proyecto, para determinar si cumple con los estándares establecidos previamente por la Alcaldía.

#### ***Fase IV. Cierre***

En la fase IV perteneciente al grupo de procesos de cierre se ubica el proceso de cierre de contrato. Se debe completar y aprobar cada contrato.

Las actividades relacionadas con esta etapa son:

- Recepción del producto final.
- Certificado de aceptación del producto final.
- Firma del acta de terminación del proyecto.

- Elaboración de la solicitud de orden de pago.
- Elaboración de la solicitud de reintegro de las retenciones.
- Elaboración de la evaluación del contratista y redacción de las lecciones aprendidas.

Los involucrados en esta fase son el contratista que realiza la entrega del producto final, el jefe de división que es el responsable de la evaluación del producto, el director de la DPUC que firma y certifica que el producto recibido cumple con las especificaciones solicitadas y con lo establecido en el contrato y el personal administrativo encargado de elaborar el acta de terminación, la solicitud de pago y de reintegro de las retenciones.

En esta fase es indispensable realizar una evaluación del contratista que servirá de insumo para futuros contratos, además se deberán redactar las lecciones aprendidas del proyecto.

### ***Resumen del Proceso de Contratación***

El proceso de contratación definido para la DPUC contempla cuatro fases que se dividen en los seis procesos, de la gestión de las adquisiciones del proyecto, definidos por el PMI. Se han contemplado aspectos organizacionales y legales.

Con el plan formulado de seguimiento y control de los proyectos contratados se pretende mejorar el desempeño en la gestión de proyectos, disminuyendo los retrasos en la terminación de los proyectos y logrando productos de mejor calidad.

En la figura N° 19 se puede observar el flujograma de las actividades vinculadas al proceso de contratación, que incluye las fases de precontratación, contratación, administración del contrato y cierre.

En la fase I. Precontratación, se observan actividades como la elaboración y aprobación del presupuesto municipal, que se realiza aproximadamente un año antes de solicitar las ofertas técnico-financieras. En la fase II. Contratación, se encuentran las actividades para seleccionar el contratista y los pasos necesarios para firmar el contrato.

Es necesario resaltar que el artículo N° 94 del Decreto con Rango y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas establece que el lapso máximo para la firma del contrato será de ocho (8) días hábiles contados a partir de la notificación de la adjudicación. Para lograr dar cumplimiento al artículo anteriormente mencionado es necesario que los contratistas seleccionados presenten todos los recaudos para la contratación y realicen las modificaciones necesarias a la oferta antes de recibir la carta de aceptación de la propuesta técnica, además es necesario realizar, modificar y aprobar con mayor rapidez el contrato, para ello se requiere contar con un plan de contratación actualizado.

Otros aspectos a considerar en el proceso son las solicitudes de ofertas, se recomienda como mínimo solicitar tres (3) ofertas.

El sistema de selección de contratista será por contratación directa por deberse a servicios profesionales y será necesario realizar un acto motivado que formará parte del expediente del contrato. Además, la Ley de Contrataciones Públicas establece en su artículo 84 que el plazo para otorgar la adjudicación es dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la recepción del informe que presente la unidad contratante a la máxima autoridad del órgano o ente contratante, en caso contrario deberá declararse desierto el procedimiento.

Se podrá adjudicar el contrato cuando se presente solo una oferta y cumpla con todos los requisitos señalados en el pliego de condiciones, luego de efectuada la calificación y evaluación respectiva.

En la fase III. Administración del contrato, se contemplan las actividades de evaluación de los productos. Para obtener el pago de las valuaciones el contratista deberá presentar los informes en los lapsos establecidos en el contrato, en caso de requerir prórrogas de terminación deben ser justificadas y solicitadas por escrito con quince (15) días de anticipación bien sea por la demora en la entrega de una de las valuaciones o por la culminación del contrato.

La fase III comienza al momento de realizar la firma del acta de inicio; se establecerá, de mutuo acuerdo entre las partes, un calendario de eventos que

contendrá las fechas de entrega de los productos. Al recibir el producto, el responsable del proyecto deberá realizar la evaluación del mismo dentro de un lapso de ocho (8) días continuos siguientes a la fecha que les fueron entregados.

El flujograma de actividades contempla la fase IV. Cierre, como aquella donde se realiza el cierre del contrato, se elabora el acta de terminación del proyecto, se realiza el pago final y se reintegran las retenciones, y se evalúa el desempeño del contratista, información que es de gran utilidad para realizar las lecciones aprendidas del proyecto.

Se pudo observar que actualmente no se documentan las lecciones aprendidas, los conocimientos adquiridos a través del tiempo es acumulado en el personal, situación que dificulta la distribución de la información a otros miembros. Por otra parte, en caso que algún miembro del equipo abandone la institución este se llevara consigo un importante activo intangible de la organización, ya que no existen manuales de procedimiento en la institución que definan los procedimientos de contratación.

**Figura N° 19. Flujograma de actividades del proceso de contratación**

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Durante la realización del estudio y por medio del diagnóstico de la gerencia de proyectos contratados se evidenció que en la institución no se está aplicando ninguna metodología para la gestión de los proyectos, el personal de la institución trabaja en función de las tareas que son urgentes dejando de lado las importantes y las que requieren control y seguimiento.

El presente trabajo logró los objetivos planteados, la realización del diagnóstico permitió detectar las debilidades más significativas del proceso que se realiza actualmente de contratación, se identificaron 15 aspectos a corregir en la gestión de proyectos. A su vez, se identificaron las características de los proyectos, tiempo de duración, nivel de alcance y costos, esta información es de utilidad para evaluar futuras ofertas ya que se tienen las primeras estadísticas sobre las características de los proyectos contratados.

De alguna forma, este estudio representa la documentación de parte de las lecciones aprendidas en cuatro años de gestión.

Se identificó que la estructura organizativa de la institución juega un papel fundamental en la gestión de proyectos. El actual diseño burocrático incrementa los tiempos de respuesta para la firma de los proyectos.

Es de resaltar que motivado al carácter público de la institución, los administradores se encuentran limitados por las leyes de ámbito nacional, lo que restringe y limita la gestión de proyectos, imposibilitando aplicar medidas como incentivos y castigo por incumplimiento de los tiempos de actuación. De igual forma por tratarse del sector público es necesario que los contratistas consignen un gran número de recaudos, situación que genera retrasos; por otra parte, el gerente municipal debe realizar la planificación del presupuesto con aproximadamente un año de anticipación, lo que genera un incremento importante en los costos.

Identificadas las necesidades de la institución se procedió a diseñar medidas para disminuir las debilidades, y a formular un plan para el control y seguimiento de los

proyectos contratados, de igual forma se elaboraron los formatos que servirán de herramientas para la gestión de los proyectos contratados.

El plan formulado se adapta a la realidad de la institución, considerando todas las direcciones involucradas en el proceso y las actividades a ejecutar. Se estructuró en cuatro fases que contienen los seis procesos de la gerencia de las adquisiciones de los proyectos establecidos por el PMI.

Se identifican dos productos significativos, el diagnóstico de los proyectos que muestra la realidad actual de la gestión de proyectos contratados y el flujograma de actividades del proceso de contratación que resume los principales lineamientos del plan de seguimiento y control de los proyectos.

La aplicación del plan de seguimiento y control de los proyectos contratados, aquí desarrollado, debería generar un cambio positivo en la gestión de los proyectos, lo que permitirá mejorar la respuesta de la institución en beneficio de la comunidad.

### **Recomendaciones**

Las recomendaciones del estudio se orientan en dos sentidos. En primera instancia, se exhorta a aplicar el plan de seguimiento y control de proyectos contratados en la DPUC. La implantación de las medidas desarrolladas requieren de la participación y del trabajo en grupo de los distintos miembros de la institución, se generarán cambios que inicialmente serán difíciles de manejar, sin embargo es necesario definir un lapso de aplicación de las medidas para lograr evaluar los resultados en un lapso prudente. Una vez realizada la evaluación de los resultados de la implantación del plan los miembros del equipo de proyecto definirán las medidas que se deben adoptar para eliminar las deficiencias del producto, actualizándolo a la nueva realidad y apropiándose del mismo para su utilización en el resto de la institución.

En segundo lugar, se sugiere realizar investigaciones similares al presente trabajo en otras áreas de la organización, por ejemplo en la gestión de proyectos que son desarrollados por personal de la institución, gestión de proyectos IPC, entre otros; ya que se evidenció la ausencia de metodologías y planes de seguimiento en la gestión de proyectos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Venezuela: Consultores Asociados Servicio Editorial. Séptima edición.
- Chamoun, Y (2002). *Administración Profesional de Proyectos. La Guía*. México. Mc Graw Hill.
- Colegio de Ingenieros de Venezuela (1994). *Manual de contratación de servicios de consultoría de ingeniería, arquitectura y profesiones afines*. Venezuela: Fundación Juan José Aguerrevere.
- Fierro, A. (2002). *Diseño de un sistema de control de proyectos de una empresa del grupo CVG*. Tesis de Especialización no publicada, Universidad Católica Andrés Bello.
- Gutierrez, L (2006). *Planificación y control del costo*. Guía de la asignatura planificación y control del costo no publicada, Universidad Católica Andrés Bello.
- Hernández, R. & Fernández, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. Cuarta Edición.
- Latorre, A (2005). *Gerencia de Proyectos*. Guía de la asignatura planificación y control del tiempo no publicada, Universidad Católica Andrés Bello.
- Manga, R. & Ormazabal, G. (2005). *Una nueva metodología para la gestión de la contratación de proyectos*. Trabajo de ascenso no publicado, Universitat Politècnica de Catalunya.
- Palacios, L. E. (2003). *Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino*. Caracas. Publicaciones UCAB. Venezuela.
- Project Management Institute (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Pensilvania. Autor. Estados Unidos de América
- Puerta, F. (2002). *Sistema SAD. Lineamientos para planificación y control de proyectos*. Investigación de ascenso no publicada, Universidad Católica Andrés Bello.

- República Bolivariana de Venezuela (2006). *Ley Orgánica del Poder Público Municipal*. Gaceta Oficial N° 38.421 del 21 de abril de 2.006. Venezuela.
- República Bolivariana de Venezuela (2005). *Plan Único de Cuentas*. Ministerio de Finanzas. ONAPRE. Venezuela.
- Román, A. (2003). *Cómo informar por escrito*. Venezuela: Vadell Hermanos Editores.
- Santalla, Z. (2006). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Sierra, C. (2004). *Estrategias para la elaboración de un proyecto de investigación*. Venezuela: Insertos Médicos de Venezuela. C.A.
- UPEL. (2006). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: FEDUPEL.
- Yáber, G.(2001). *Investigación y aplicación en postgrados de gerencia*. Ponencia presentada en el taller de gerencia e investigación en postgrado. En: Libro de Ponencias: Taller de Gerencia e investigación de Postgrado. Barquisimeto Venezuela; XLII sesión ordinaria del núcleo de autoridades de postgrado; 2001.
- Villegas, A. (1985). *Diseño de un sistema de planificación y control de proyectos*. Tesis de Especialización no publicada, Universidad Católica Andrés Bello.

## Anexo N° 1. Formato Plan Operativo Anual

 <p style="font-size: small;">REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA</p> <p style="font-size: large; font-weight: bold;">ALCALDÍA</p>	<p style="font-size: large; font-weight: bold;">PLAN OPERATIVO ANUAL</p>	<p style="font-size: small;">PRESUPUESTO 200_</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------

1. ¿Qué se hará (Enunciado del Proyecto)?

**PROYECTO 51.12:**

2. ¿Qué se quiere alcanzar? (Objetivos)

3. ¿Dónde se desarrollará el Programa / Proyecto (Localización)?

4. ¿Quién es el responsable de la ejecución del Proyecto? y ¿Quiénes participan en el mismo?

Directora de Planificación Urbana y Catastro

<i>Responsable: División</i>	
<i>Participantes Internos</i>	<i>Participantes Externos</i>

5. ¿Cuánto se alcanzará (Meta) en el año?

6. ¿Qué recursos, en términos físicos, se requieren para el logro del Proyecto?

7. ¿Qué recursos, en términos económicos (Bs.) se requieren para el logro del Proyecto?

8. ¿Considera usted que existirían factores limitantes para la ejecución del Proyecto?

¿Cuáles?
¿Por qué?

9. ¿Cuánto se alcanzará (meta / volumen de trabajo) en el año?

52.12: PROYECTO		CRONOGRAMA (MESES)												
META / VOLUMENES DE TRABAJO		ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
M1	A.1.1	Recepción y revisión de las diferentes ofertas técnicas financieras	X	X	X									
	A.1.2	Selección de Contratista y elaboración de carta de aceptación				X								
	A.1.3	Elaboración del Punto de Cuenta para ser remitido al Despacho del Alcalde para revisión y aprobación.				X								
	A.1.4	Recepción del Punto de Cuenta aprobado por el Alcalde, para posteriormente remitirlo a la Dirección de Consultoría Jurídica para proceder elaborar el Contrato de Servicios.				X								
	A.1.5	Recepción y revisión de contrato para proceder al compromiso correspondiente a través del sistema.				X								
	A.1.6	Firma del contrato.				X								
M3	A.2.1	Supervisión técnica					X	X	X	X				
	A.2.2	Certificación de las entregas de las diversas fases o etapas del proyecto.						X		X				
	A.2.3	Realizar solicitudes de orden de pago						X		X				
	A.2.4	Revisión y ajuste final del proyecto para ser sometido a los procesos de presentación final, licitación y contratación.								X	X			
	A.2.5	Cancelación del último desembolso.									X			
M3	A.3.1	Cierre del proyecto. Producto final en la Dirección									X			

10. ¿Qué recursos, en términos físicos, se requieren para el logro del proyecto?

ACTIVIDADES	RECURSOS	GASTOS DE PERSONAL	MATERIALES, SUMINISTROS Y MERCANCIAS	SERVICIOS NO PERSONALES	ACTIVOS REALES	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES	DISMINUCIÓN DE PASIVOS
		01	02	03	04	07	11
<b>Proyecto 51.12:</b>							
A.1.1	<i>Recepción y revisión de las diferentes ofertas técnicas financieras</i>						
A.1.2	<i>Selección de Contratista y elaboración de carta de aceptación</i>						
A.1.3	<i>Elaboración del Punto de Cuenta para ser remitido al Despacho del Alcalde para revisión y aprobación.</i>						
A.1.4	<i>Recepción del Punto de Cuenta aprobado por el Alcalde, para posteriormente remitirlo a la Dirección de Consultoría Jurídica para proceder elaborar el Contrato de Servicios.</i>						
A.1.5	<i>Recepción y revisión de contrato para proceder al compromiso correspondiente a través del sistema.</i>			I.V.A.	ESTUDIOS Y PROYECTOS APLICABLES A BIENES DEL DOMINIO PRIVADO		
A.1.6	<i>Firma del contrato.</i>						
A.2.1	<i>Supervisión técnica</i>						
A.2.2	<i>Certificación de las entregas de las diversas fases o etapas del proyecto.</i>						
A.2.3	<i>Realizar solicitudes de orden de pago</i>						
A.2.4	<i>Revisión y ajuste final del proyecto para ser sometido a los procesos de presentación final, licitación y contratación.</i>						
A.2.5	<i>Cancelación del último desembolso.</i>						
A.3.1	<i>Cierre del proyecto</i>						



## Anexo N° 2. Formato criterios de evaluación de las ofertas

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE OFERTAS

NOMBRE DEL PROYECTO  
FECHA EVALUACIÓN

							Escala de evaluación	
							1	Malo
							2	Regular
							3	Bueno
							4	Muy Bueno
							5	Excelente
1	2	3	4	5	6	7		
Criterios	Ponderación	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 5		
Alcance del proyecto	10	/	/	/	/	/		
Costo del proyecto	9	/	/	/	/	/		
Tiempo de entrega	8	/	/	/	/	/		
Experiencia del contratista	8	/	/	/	/	/		
Equipos disponibles	5	/	/	/	/	/		
Evaluación	Sistema de puntos anteriores contratos							
	Total							
	Lugar							

Pre - Seleccionados		Recaudos completos
1 lugar		
2 lugar		
3 lugar		
Contratista seleccionado		
Observaciones		
Responsable de la evaluación	Aprobado	

Firma

Jeje de division

Firma

Director

#### Instrucciones Matriz de evaluación de ofertas:

- Es necesario acordar criterios de evaluación y ponderación tanto de las prioridades como de cumplimiento.
- En la columna 2 indicar la ponderación del 1-10 de dichos criterios, de acuerdo a su importancia. Siendo 10 la calificación más alta.
- En cada renglon incluir criterios que deberán ponderarse para cada una de las opciones presentadas en las columnas 3, 4, 5, 6 y 7.
- Establecer el grado de cumplimiento con el criterio de cada opción considerando la escala del 1-5, donde el 5 es mayor.
- Multiplicar en cada celda el grado de cumplimiento por la ponderación del criterio hasta llenar toda la tabla.
- Sumar los resultados de las columnas de cada opción, en caso de algún contratista acumule puntos negativos de anteriores contratos restar los puntos.
- Escoger la opción con mayor puntaje

### **Anexo N° 3. Formato solicitud de ofertas**

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

Lugar, Fecha

Ciudadano:

**Nombre contratista**

Presente.-

Me dirijo a usted en la oportunidad de solicitarle la presentación de su Oferta Técnica-Financiera para la elaboración del **PROYECTO XXX**, con el fin de que esta sea revisada y aprobada, en función de las especificaciones técnicas requeridas por este Despacho.

Sin otro particular al cual hacer referencia, se suscribe.

Atentamente,

**DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN URBANA Y CATASTRO**

## **Anexo N° 4. Formato descripción del alcance**

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

<b>ALCANCE DEL PROYECTO</b>
NOMBRE DEL PROYECTO
<b>Justificación/Propósito</b>
<b>Descripción del producto o servicio</b>
<b>Entregables finales</b>
<b>Información histórica</b>
<b>Supuestos</b>
<b>Restricciones</b>
<b>Patrocinador y responsable del proyecto</b>

**Nombre**

**Directora de Planificación Urbana y Catastro**

**Nombre**

**Jefe de División**

**Anexo N° 5. Formato minutas de reuniones**

N° \_\_\_\_\_

*Dirección de Planificación Urbana y Catastro*

**MINUTA DE REUNIÓN**

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Objeto: \_\_\_\_\_

**ASISTENTES:**

NOMBRE Y APELLIDO	REPRESENTA/ ORGANISMO	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA

**OBSERVACIONES CON RELACION A LA ASISTENCIA:**


Página \_\_\_\_ de \_\_\_\_



## Anexo N° 6. Formato control de llamadas y correos

*Dirección de Planificación Urbana y Catastro*

### CONTROL DE LLAMADAS Y CORREOS

Fase	Realizado por	Medio utilizado	Fecha	Hora	Motivo	Respuesta
Pre-Contratación						
Contratación						
Administración del contrato						
Cierre						

## Anexo N° 7. Formato solicitud de cambios

### TRAMITE

### SOLICITUD DE CAMBIOS

<b>De:</b>	<i>Dirección de Planificación Urbana y Catastro</i>	
<b>Para:</b>	<i>Nombre contratista</i>	
<b>Concepto</b>	<i>Descripción de las observaciones o cambios solicitados</i>	
<b>Fecha:</b>		
<b>Proyecto:</b>		
<b>Descripción</b>		
<i>Razón de solicitud</i>		
<i>Impacto en el programa</i>		
<i>Nueva fecha de terminación</i>		
<i>Consecuencias o impactos</i>		

**REALIZADO POR:**

\_\_\_\_\_

**RECIBIDO POR:**

\_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

## **Anexo N° 8. Formato lista de recaudos contratación**

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

### **REQUISITOS QUE DEBEN SER CONSIGNADOS POR LAS EMPRESAS:**

Las ofertas técnicas – financieras de servicios profesionales deben incluir los siguientes aspectos:

- ❑ El cronograma de actividades
- ❑ El cronograma de entrega de desembolsos
- ❑ Las fechas de entrega de los productos.
- ❑ Duración del proyecto
- ❑ Fases del proyecto
- ❑ Definición de los entregables
- ❑ Equipo de trabajo
- ❑ Presupuesto por partida o por profesional

### **RECAUDOS QUE DEBEN SER CONSIGNADOS CON LA OFERTA DE SERVICIOS**

#### **Persona Natural:**

- ❑ Solicitud de oferta técnica – financiera de servicios profesionales, emitida por la DPUC a través de un oficio.
- ❑ Oferta técnica – financiera de servicios profesionales por escrito, dirigido al Director de la DPUC con atención al responsable del proyecto.
- ❑ Copia del R.I.F. actualizado de persona natural o de la empresa según sea el caso.
- ❑ Cédula de identidad del responsable del proyecto
- ❑ Síntesis curricular del responsable del proyecto
- ❑ Solvencia C.I.V. (si aplica)
- ❑ Fianza del fiel cumplimiento o carta de autorización para la retención del fiel cumplimiento
- ❑ Solvencia laboral
- ❑ Registro nacional de contratistas
- ❑ Las tres (03) últimas declaraciones del I.V.A.(si aplica)
- ❑ Las tres (03) últimas declaraciones del impuesto sobre la renta (si aplica)

### **Firma Personal**

**Incluye los recaudos de persona natural.**

- Registro mercantil de la firma personal

### **Empresa**

**Incluye los recaudos de persona natural.**

- Acta constitutiva y acta de la última reunión de nombramiento de accionistas
- Registro mercantil
- Copia de la cédula de identidad del o los representantes de la empresa.

**Para todos los participantes de los proyectos (persona natural, firma personal, empresa) se requiere:**

- Copia de la cédula de identidad
- Síntesis curricular
- Copia del título universitario
- Solvencia C.I.V. (al profesional que aplique)
- R.I.F. personal

**ESTOS DOCUMENTOS SERÁN PRESENTADOS CON LA OFERTA  
TÉCNICA – FINANCIERA DE SERVICIOS PROFESIONALES**

## **Anexo N° 9. Formato aceptación de oferta**

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

Lugar, Fecha

Ciudadano:

**Nombre contratista**

Presente.-

Me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento que la Propuesta Técnica-Financiera para la elaboración del **PROYECTO XXX** ha sido aceptado y aprobado por esta Dirección, toda vez que cumple con las especificaciones técnicas requeridas por este Despacho.

Sin otro particular al cual hacer referencia, se suscribe.

Atentamente,

**DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN URBANA Y CATASTRO**

## Anexo N° 10. Formato autorización retención

### PROYECTO

---

Caracas, Fecha

Señores:  
**ALCALDÍA**  
Dirección de Planificación Urbana y Catastro  
Atención:  
Caracas.-

### AUTORIZACIÓN

La presente tiene como propósito autorizar al Municipio XXX a retener un porcentaje equivalente a un diez por ciento (**10%**) del monto de cada pago por la ejecución de las actividades a que se refiere el contrato entre el Municipio XXX del Estado Miranda y el Nombre del Contratista, el cual será cancelado posterior a la presentación del último informe correspondiente a la **XXX**; para la elaboración del "**Proyecto XXX**".

Atentamente,

**Nombre del Contratista**

**C.I.**

## Anexo N° 11. Formato acto motivado

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

### ACTO MOTIVADO

Enunciado del proyecto

<b>DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA</b>
<b>SOLUCIONES</b>
<b>JUSTIFICACIÓN CONTRATACIÓN DIRECTA</b>
<b>EVALUACIÓN TÉCNICA FINANCIERA DE LAS OFERTAS</b>
<b>SELECCIÓN DE CONTRATISTA PARA LA ADJUDICACIÓN</b>

Firma

### DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN URBANA Y CATASTRO

El Acto Motivado, es un documento administrativo contentivo de las circunstancias de hecho y la regulación en el derecho, del motivo por el cual no fue posible aplicar el Concurso privado, este Auto debe contener los requisitos establecidos en la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos. Artículo 18 de esta ley, las cuales son:

- Nombre del Ministerio u organismo a que pertenece el órgano que emite el acto.
- Nombre del órgano que emite el acto.
- Lugar y fecha donde el acto es dictado.
- Nombre de la persona u órgano a quien va dirigido.
- Expresión sucinta de los hechos, de las razones que hubieren sido alegadas y de los fundamentos legales pertinentes.
- La decisión respectiva, si fuere el caso.
- Nombre del funcionario o funcionarios que los suscriben, con indicación de la titularidad con que actúen, e indicación expresa, en caso de actuar por delegación, del número y fecha del acto de delegación que confirió la competencia.
- El sello de la oficina.



## Anexo N° 13. Formato solicitud de prórroga

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

### SOLICITUD DE PRÓRROGA DE TERMINACIÓN

<b>Fecha de la solicitud</b>	<b>Prórrogas solicitadas anteriormente</b>	<b>N° de Prórroga</b>
	N°: <input style="width: 50%;" type="text"/>	Días: <input style="width: 50%;" type="text"/>

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO			
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	<b>CONTRATISTA</b>	<b>CODIGO PROYECTO</b>	
<b>ALCANCE DEL PROYECTO</b>	<b>DURACIÓN INICIAL</b>	<b>COSTO DEL PROYECTO</b>	
<b>RESPONSABLE DEL PROYECTO</b>	<b>DIVISIÓN RESPONSABLE</b>	<b>PAGOS REALIZADOS</b>	
PLANIFICACIÓN INICIAL DEL PROYECTO			
<b>N° valuación</b>	<b>Producto</b>	<b>Fechas de entrega</b>	<b>Fechas solicitud de prórroga</b>
MOTIVOS DE LA SOLICITUD / JUSTIFICACIÓN			
SOLICITUD PRÓRROGA			
<b>N° de prórroga</b>	<b>Tipo de Producto</b>	<b>Fecha planificada de entrega</b>	<b>Días (cont) solicitados</b>
			<b>Fecha estimada de entrega</b>
OBSERVACIONES			
PARA USO DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN URBANA Y CATASTRO			
En atención a la solicitud de prórroga del proyecto se ha:			
<b>Estatus</b>			
APROBADO	<b>Días aprobados</b>	<b>Nueva fecha de entrega</b>	
PRÓRROGA PARCIAL	<b>Días aprobados</b>	<b>Nueva fecha de entrega</b>	
NEGADO	Justificación		
OBSERVACIONES INTERNAS			
Aprobado por:		Notificado a :	
Nombre	Nombre	Nombre	
Dirección de Planificación Urbana y Catastro	Responsable del proyecto	Unidad Administrativa	

## Anexo N° 14. Formato prorroga de terminación

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

### **PRORROGA DE TERMINACIÓN**

**N° de Prorroga**\_\_\_\_\_

Entre la Alcaldía del Municipio, a través de la Dirección de Planificación Urbana y Catastro, a decidido otorgar la Prorroga de Terminación de \_\_\_\_\_ días continuos, en respuesta a su solicitud consignada en fecha \_\_\_\_\_; dicha prorroga comenzará a contar a partir del \_\_\_\_\_ para la cancelación de la \_\_\_\_\_ valuación para la culminación del contrato **N° DPUC-\_\_ - \_\_\_\_** para la elaboración del **"PROYECTO"**, por un monto de \_\_\_\_\_ BOLÍVARES FUERTES (**Bs.F.**),

Damos constancia de la Prorroga correspondiente a los trabajos anteriormente mencionados, debido a solicitud descrita en carta anexa.

En prueba de conformidad se firman cinco (5) originales en Caracas, a los \_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 200\_\_.

---

**Director de Planificación Urbana y Catastro**

## Anexo N° 15. Formato Solicitud de Orden de Pago

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN URBANA Y CATASTRO

DPUC-005-2008

### SOLICITUD DE ORDEN DE PAGO

ESTIMO A UD. TRAMITAR ANTE LOS ORGANISMOS PERTINENTES UNA ORDEN DE PAGO DE ACUERDO A LA ESPECIFICACION QUE A CONTINUACION SE INDICA:

3.- TIPO DE ORDEN

ESPECIAL

PERMANENTE

MODIFICACION O ANULACION

4.- NOMBRE Y DIRECCION DEL BENEFICIARIO:

**NOMBRE**  
**RIF**  
**DIRECCIÓN**  
**TELÉFONO(S)**

5.- PROYECTO DE COMPROMISO No.: **DPUC05A-07 - DPUC05B-07**

6.- ORDEN DE COMPRA No.:

7.- ORDEN DE PAGO No.:

8.- FECHA:

9.- CANTIDAD DE BOLIVARES:

**TREINTA MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y TRES BOLÍVARES FUERTES CON 39/100 CÉNTIMOS**

11 C.T.	12.- CIFRA DE LA CUENTA					SUB- ACT	13.- PARTIDA	SUB-OBJETO			TOTAL DEL AÑO	PAGO PERIODICO	15.- FORMA DE PAGO
	AÑO	FONDO	SECTOR	PROG.	ACT.			GEN.	ESPEC.	SUB- ESPEC.			
01	2008	00	11	05	51		4.04	13	02	00	<b>28.697,58</b>		
01	2008	00	11	05	51		4.03	18	01	00	<b>2.295,81</b>		
<b>TOTAL</b>											<b>30.993,39</b>		

16.- TITULO DE LA CUENTA:  
**ACTIVOS REALES - SERVICIOS NO PERSONALES**

	17.- NUMERO DE PAGOS	18.- FECHA 1er.				19.- BANCO
		DIA	MES	AÑO		

20.- MOTIVO:

Para cancelar de acuerdo a la **CLAÚSULA NOVENA, NUMERAL CUARTO, TERCER INFORME, CUARTA VALUACIÓN** correspondiente al contrato N° DPUC-05-2007 para la elaboración y ejecución del "PROYECTO".

FECHA: 14/05/2008

\_\_\_\_\_  
DIRECTORA

JG

## Anexo N° 16. Formato ficha de evaluación de entregables

<b>DIRECCION DE PLANIFICACION URBANA Y CATASTRO</b>			
<b>FICHA DE EVALUACION DE ENTREGABLES</b>			
<b>DATOS GENERALES DEL CONTRATO</b>			
NOMBRE DEL CONTRATADO: _____		CONTRATO N° _____	
TITULO DEL CONTRATO: _____			
ETAPA O FASE EVALUADA _____		MONTO EN Bs.: _____	
<b>EVALUACIÓN DEL PRODUCTO ENTREGADO:</b>			
N°	ALCANCE ESTABLECIDO EN EL CONTRATO	ALCANCE DEL PRODUCTO ENTREGADO	ESTATUS
1	Breve descripción del entregable 1		Aprobado
2	Breve descripción del entregable 2		Requiere modificaciones
3			Rechazado
<b>SOLICITUD DE CAMBIOS</b>			
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>			
<b>ESTATUS DE LA ENTREGA:</b>		<b>APROBADA</b>	<b>RECHAZADA</b>
		<b>SOLICITUD DE MODIFICACIONES</b>	
<b>SOLICITUD DE PAGO:</b>		<b>APROBADA</b>	<b>RECHAZADA</b>
<b>OBSERVACIONES</b>			
Responsable de la certificación del entregable		Fecha de Entrega del Producto:	Responsable de la evaluación
_____		_____	_____
<b>Nombre:</b>		Fecha del Informe de Evaluación	<b>Nombre:</b>
<b>Director de Planificación Urbana y Catastro</b>		_____	<b>Jefe de Dirección</b>

## **Anexo N° 17. Formato lista recaudos entregas**

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

### **REQUISITOS QUE DEBEN SER CONSIGNADOS PARA LA ENTREGA DE PRODUCTOS**

- Las prorrogas de terminación deben ser justificadas y solicitadas por escrito con quince (15) días de anticipación bien sea por la demora en la entrega de una de las valuaciones o por la culminación del contrato (no habrá excepción).
- Factura con todos los requerimientos exigidos por el SENIAT es importante señalar el R.I.F. de la Alcaldía, el monto en letras sin tachaduras ni enmendaduras, firmada y sellada.
- A la entrega de cada valuación (informe) se debe consignar en carpetas manilas con gancho tamaño carta, identificadas con el número del contrato, nombre del proyecto a elaborar y número de valuación, un (1) ejemplar en original impreso (encuadernado) y cinco (5) copias en formato digital del mismo las cuales deben tener anexo de manera ascendente en carpetas manilas o de fibra con su respectivo gancho un (1) original y cuatro (4) copias de:
  1. Registro mercantil
  2. R.I.F. del o los representantes de la empresa
  3. Solvencia laboral
  4. RNC
  5. 3 últimas declaraciones del I.V.A.
  6. 3 últimas del I.S.L.R
  7. Acta de inicio
  8. Contrato
  9. Informe, producto
  10. Oferta técnica financiera
  11. Factura

Este Documento se entregará al momento de la firma del acta de inicio.

## Anexo N° 18. Formato certificación de producto

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

### CERTIFICACIÓN

Quién suscribe **NOMBRE**, Venezolano, mayor de edad, Cédula de Identidad N° **X.XXX.XXX** actuando en mi condición de Directora de Planificación Urbana y Catastro de la Alcaldía **CERTIFICO**, y doy Fe que el **Primer Informe** correspondiente a la **FASE** \_\_\_\_\_, del contrato **N° DPUC**\_\_\_\_\_ por un monto de **BOLÍVARES FUERTES (Bs.F.)** se prestó a satisfacción de éste Municipio y cabe destacar que el producto del trabajo reposa en esta Dirección.

En el Municipio a los (\_\_) días del mes de \_\_\_\_\_ de 2.00\_\_.

---

Directora de Planificación Urbana y Catastro

## Anexo N° 19. Formato Matriz de comunicación

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

### MATRIZ DE COMUNICACIONES

NOMBRE DEL PROYECTO:  
 CONTRATISTA:  
 COSTO:

FECHA:  
 DURACION:  
 ALCANCE:

Codigo Proyecto N° DPUC- -200

Matriz de Comunicación		Contrato	Estatus semanal	Reporte mensual	Minutas juntas internas	Ordenes de cambio	Orden de pago	Evaluación de producto	Evaluación de proveedores
Involucrado	Rol en el proyecto	Otro.	Sem.	Men.	Sem.	Otro.	Otro.	Otro.	Otro.
Alcalde		📄							
Director DPUC									
Personal Adm.		📄							
Personal Adm.II									
Dirección Consultoria		📄 *							
Dirección Administración y Servicio		📄							
Contratolia Municipal		📄							
Contraloria Externa		📄							
Dirección de Tesorería									
Jefe de división		@							
Especialista									
Analista									
Contratista									
Contratista II									

Medios a utilizar:

@ = email

📄 = Impreso

\*= quién genera la información.

Sem = semanal

Men.= mensual

## Anexo N° 20. Formato reporte de seguimiento

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

### REPORTE DE SEGUIMIENTO

REPORTE N°:

NOMBRE DEL PROYECTO:

FECHA DEL REPORTE

CONTRATISTA:

CODIGO:

Estatus ejecutivo	
Logros/avance	Desviaciones
Recomendaciones	
Acción Correctiva	Áreas de oportunidad
Tendencias/Prioridades	Control de cambios
Reporte	
Cumplimiento del tiempo	Cumplimiento del alcance

**Nombre del responsable del reporte**

**Firma**

**C.I.**

## Anexo N° 21. Formato matriz de administración de riesgos

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

### MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

NOMBRE DEL PROYECTO:

FECHA:

CONTRATISTA:

DURACION DEL PROYECTO:

COSTO:

CODIGO:

<b>Riesgo</b>	<b>Posibles Respuestas</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Responsables</b>
<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Plan A: Descripción</b> <b>Plan B:</b>	<b>Medidas que serán aplicadas</b>	<b>Gerente de proyecto</b>

Posibles soluciones: Evitarlo, reducirlo, asumirlo, transferirlo o buscar mayor información.



DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN URBANA Y CATASTRO

**PUNTO DE CUENTA N°: DPUC-01-2008**

<b>DIRECCIÓN:</b> DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN URBANA Y CATASTRO		<b>RESPONSABLE:</b>	
CÓDIGO DEL PROYECTO : 11		DIVISIÓN O UNIDAD RESPONSABLE DE LA SUPERVISIÓN:	
NOMBRE DEL PROYECTO:			
<input type="checkbox"/> RESULTADOS:			
<input type="checkbox"/> MONTO:			
<input type="checkbox"/> TIEMPO DE EJECUCIÓN:			
<input type="checkbox"/> PARTIDA PRESUPUESTARIA: <b>SECTOR 11, PROGRAMA 05, ACTIVIDAD 51, PARTIDA 4.03, GENÉRICA 18, ESPECÍFICA 01, SUB-ESPECÍFICA 00</b>			
<input type="checkbox"/> FUENTE DE FINANCIAMIENTO:			
<input type="checkbox"/> ANEXOS	<input type="checkbox"/> ACTIVIDADES	<input type="checkbox"/> INFORME DE LA SITUACIÓN	APROBADO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> DIFERIDO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> FECHA: .....

APROBADO POR: \_\_\_\_\_ FECHA DE APROBACIÓN: \_\_\_\_\_

JG

## **Anexo N° 23. Formato Modelo de Contrato**

Entre el **MUNICIPIO**, inscrito en el Registro de Información Fiscal bajo el N° G, en lo sucesivo y a los efectos del presente contrato “**EL MUNICIPIO**”, creado mediante Ley de División Político Territorial, publicada en la Gaceta Oficial del N° Extraordinario de fecha ocho, representado por su Alcalde, el ciudadano **NOMBRE**, titular de la Cédula de Identidad N° X.XXX.XXX, según consta en el Acta de Instalación y Juramentación publicada en la Gaceta Municipal N° Extraordinario, de fecha diecisiete, debidamente facultado por lo dispuesto en los numerales 2 y 6 del artículo 88 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, por una parte; y por la otra, **NOMBRE CONTRATISTA**, sociedad mercantil, de este domicilio, inscrita en el Registro Mercantil, inscrita en el Registro de Información Fiscal bajo el N° , representada en este acto por su Director Ejecutivo, Ciudadano **NOMBRE**, mayor de edad, de este domicilio y titular de la Cédula de Identidad N° V-X.XXX.XXX, debidamente facultado para este acto según los Estatutos Sociales de la empresa, quien a los efectos de este contrato se denominará **LA CONTRATADA**; se ha convenido celebrar el presente **CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**, el cual está basado en las consideraciones preliminares que se señalan a continuación, y regido por las cláusulas que más adelante se enumeran:

**CONSIDERANDO:** Que de conformidad con el artículo 88 numeral 2 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, es atribución del Alcalde “dirigir el gobierno y la administración municipal, velando por la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos dentro del ámbito de su competencia”.

**CONSIDERANDO:** Justificación del proyecto.

**CONSIDERANDO:** Posibles soluciones que generara el proyecto.

**CONSIDERANDO:** Que para el cumplimiento de tal fin, **EL MUNICIPIO** ha decidido contratar los servicios de la empresa **NOMBRE**, antes identificada, por tener ésta una amplia y dilatada experiencia en la prestación de servicios.

**CONSIDERANDO:** Beneficio del proyecto.

Vistas las consideraciones anteriores, las partes convienen en celebrar el presente contrato el cual se regirá por las siguientes Cláusulas:

**CLÁUSULA PRIMERA:** Definición del alcance del proyecto.

**CLÁUSULA SEGUNDA:** Los objetivos de la asesoría objeto del presente contrato, así como las actividades a ser desarrolladas, el cronograma de actividades y demás especificaciones, se encuentran contenidas en la Oferta de Servicios presentada por **LA CONTRATADA** a **EL MUNICIPIO**, la cual se anexa marcada con la letra "A" la cual forma parte integrante del presente documento.

**CLÁUSULA TERCERA:** El presente contrato tendrá una duración de *tiempo de ejecución* contados a partir de la firma del mismo, pudiendo ser prorrogado de común acuerdo entre las partes, previa solicitud escrita por parte de **LA CONTRATADA**, con al menos diez (10) días hábiles de anticipación al vencimiento del plazo.

**CLÁUSULA CUARTA:** Como contraprestación por los servicios de asesoría aquí estipulados, **EL MUNICIPIO** pagará a **LA CONTRATADA** la cantidad de **BOLIVARES FUERTES (Bs. F.)**, discriminados de la siguiente manera: **BOLIVARES FUERTES ( Bs. F.)** por concepto de los servicios aquí contratados y la cantidad de **BOLIVARES FUERTES (Bs.F.)** correspondiente al Impuesto al Valor Agregado (IVA). El monto indicado estará sujeto a las retenciones de Ley. Dicha cantidad será pagada de la siguiente manera:

- **EL MUNICIPIO** pagará a la **CONTRATADA**, como primer pago, la cantidad de **BOLIVARES FUERTES ( Bs. F.)**, lo que representa el equivalente al cuarenta por ciento (40%) del monto total del contrato, pagaderos a la suscripción del mismo y previa presentación por parte de **LA CONTRATADA** de una Fianza de Anticipo, otorgada por una Institución Bancaria o Empresa de Seguros de reconocida

solvencia, a satisfacción de **EL MUNICIPIO**. Dicha fianza deberá ser solidaria, constituida mediante documento autenticado o registrado y deberá cubrir el cien por ciento (100%) del monto total del anticipo.

- **EL MUNICIPIO** pagará a **LA CONTRATADA** el saldo restante, es decir, la cantidad de **BOLIVARES FUERTES (Bs.F.)** lo que representa el sesenta por ciento (60%) del monto total de la siguiente manera:
  
- La cantidad de **BOLIVARES FUERTES (Bs.F.)** lo que representa el veinte por ciento (20%) del monto total del contrato a los X (X) días de ejecución, siempre y cuando **LA CONTRATADA** haya cumplido con los parámetros establecidos en el presente contrato y en la Oferta de Servicios presentada por la misma, la cual se encuentra anexa al contrato y previo la presentación de un informe preeliminar de ejecución del proyecto.
  
- La cantidad de **BOLIVARES FUERTES (Bs.F.)**, lo que representa el veinte por ciento (40%) del monto total del contrato a los X (X) días de ejecución, siempre y cuando **LA CONTRATADA** haya cumplido con los parámetros establecidos en el presente contrato y en la Oferta de Servicios presentada por la misma, anexa al contrato y previo la presentación de un informe preeliminar de ejecución del proyecto.

Dichos montos serán imputados de la siguiente manera:

1.- La cantidad de **BOLIVARES FUERTES ( Bs. F.)** al Sector 11, Programa 05, Actividad 51, Partida 4.04, Genérica 99, Específica 01, Sub-Específica 00 del Ejercicio Presupuestario de la Alcaldía para el año 200X; y

2.- La cantidad de **BOLIVARES FUERTES ( Bs. F.)** por concepto de Impuesto al Valor Agregado, al Sector 11, Programa 05, Actividad 51, Partida 4.03, Genérica 18, Específica 01, Sub-Específica 00 del Ejercicio Presupuestario de la Alcaldía para el año 200X.

**CLÁUSULA QUINTA:** Como forma de garantizar las obligaciones estipuladas en el presente contrato, se establece lo siguiente: **LA CONTRATADA**, autoriza a **EL MUNICIPIO** para que retenga un porcentaje equivalente al diez por ciento (10%) del monto de cada pago por la ejecución de las actividades. Dichos montos serán reintegrados con el pago de la última facturación, siempre y cuando **LA CONTRATADA** haya cumplido con las obligaciones previstas en el presente contrato. Adicionalmente, como forma de garantía para sustituir la retención autorizada anteriormente, **LA CONTRATADA** podrá presentar, dentro de los treinta (30) días siguientes a la suscripción del presente contrato, una Fianza de Fiel Cumplimiento, otorgada por una Institución Bancaria o Empresa de Seguros, de reconocida solvencia, a satisfacción del Municipio, por un monto equivalente al diez por ciento (10%) del monto del presente contrato.

**CLÁUSULA SEXTA: LA CONTRATADA** asume todas las responsabilidades de carácter laboral que pudieran derivarse de la contratación del personal requerido para la ejecución del presente contrato.

**CLÁUSULA SÉPTIMA: EL MUNICIPIO** podrá dar por terminado el presente contrato en cualquier momento, enviando comunicación escrita a **LA CONTRATADA** con al menos cinco (5) días continuos de anticipación. En tal caso, **EL MUNICIPIO** deberá pagar los servicios efectivamente prestados hasta la fecha en que se produzca la terminación del contrato.

**CLÁUSULA OCTAVA:** El incumplimiento de cualquier obligación derivada de este contrato quedará dispensado y no se considerará que la parte respectiva está en mora, durante el período y en la medida en que tal incumplimiento sea ocasionado por una causa extraña no imputable, entendiéndose por tal cualquier hecho, acto o circunstancia sobrevenida impredecible, y fuera del control de la parte que la está invocando, o que en el caso de ser predecible, no se haya podido evitar, total o parcialmente, mediante el ejercicio de la debida diligencia, el cual haga el cumplimiento de la obligación materialmente imposible o ilegal. Si una

de las partes no puede cumplir por una causa extraña no imputable, notificará a la otra tan pronto sea posible, explicando la causa extraña no imputable que le impide cumplir sus obligaciones. El plazo de este contrato se prorrogará por un plazo igual a aquel durante el cual la causa extraña no imputable estuviere vigente. Cuando la causa extraña no imputable continúe por más de sesenta (60) días, las partes se reunirán para revisar la situación y sus implicaciones sobre las condiciones del contrato.

**CLÁUSULA NOVENA: LA CONTRATADA** no podrá ceder el presente contrato, ni los créditos, derechos y obligaciones derivados del mismo, ni subcontratar, total o parcialmente, la prestación de los servicios profesionales a que se obliga en virtud del presente contrato, sin la previa autorización de **EL MUNICIPIO**, dada por escrito. En caso de que **EL MUNICIPIO** autorice cualquier subcontratación, **LA CONTRATADA** será responsable frente a éste del cumplimiento de las obligaciones derivadas del presente contrato.

**CLÁUSULA DÉCIMA:** La Dirección de Planificación Urbana y Catastro de la Alcaldía, será la encargada de velar por el cumplimiento del presente contrato.

**CLÁUSULA DÉCIMA PRIMERA:** Cualquier modificación del presente contrato, se hará de común acuerdo entre **EL MUNICIPIO** y **LA CONTRATADA**, previa notificación por escrito, enviada por lo menos con quince (15) días continuos de anticipación.

**CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA:** Cualquier notificación entre **EL MUNICIPIO** y **LA CONTRATADA**, deberá ser escrita en idioma castellano y dirigida a la dirección indicada en la cláusula siguiente. Cada parte proveerá a la otra de las copias que sean necesarias, debiendo, en todo caso, otorgarse acuse de recibo de la correspondencia cruzada. Salvo casos excepcionales, debidamente justificados, toda la correspondencia deberá ser contestada dentro de un lapso de cinco (5) días hábiles después de emitido el acuse de recibo correspondiente. Ambas partes se obligan a analizar, considerar y responder por escrito, cualquier aspecto que se haya notificado.

**CLÁUSULA DÉCIMA TERCERA: A todos los fines del presente contrato, las direcciones de las partes serán las que se indican a continuación:**

**EL MUNICIPIO:** Dirección.

**LA CONTRATADA:** Dirección.

**CLÁUSULA DÉCIMA CUARTA:** Todo lo no previsto en el presente contrato, será regulado de mutuo acuerdo entre las partes, quienes podrán comisionar la ejecución, supervisión y/o reglamentación del servicio en persona de su confianza.

**CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA:** Para todos los efectos derivados del presente contrato, las partes eligen como domicilio especial la ciudad de Caracas, a la jurisdicción de cuyos tribunales se someten.

Se hacen dos (02) ejemplares de un mismo tenor y a un sólo efecto.

En Caracas, a los \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_ (200\_).

POR EL MUNICIPIO

POR LA CONTRATADA

## **Anexo N° 24. Formato Acta de inicio**

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

### **ACTA DE INICIO**

Siendo las **Hora** del día **XX de mes de año** en la ciudad de **Lugar** con la presencia de la **Nombre de la Jefa**, titular de la Cédula de identidad **N° X.XXX.XXX**, en su condición de **Directora**, como representante de la **Dirección de Planificación Urbana y Catastro** se hace constar del **Inicio** del Contrato **XXX** suscrito con **Nombre del Contratista** para el “**Proyecto XXX**”, por un monto de **XXX (Bs.F.)**.

En conformidad con este acto se firman **(5)** cinco ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de Caracas, a los **XXX** días del mes de **XXX** de **XXX**.

**Directora de Planificación Urbana y Catastro**

**Nombre contratista**

**C.I.**

## Anexo N° 25. Formato calendario de eventos

*Dirección de Planificación Urbana y Catastro*

### CALENDARIO DE EVENTOS

NOMBRE DEL PROYECTO:

FECHA:

CONTRATISTA:

DURACION DEL PROYECTO:

COSTO:

ALCANCE:

2008	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	
ENE		/	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
FEB					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29					
MAR						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
ABR			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
MAY				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
JUN							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
JUL			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
AGO					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
SEP				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
OCT				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
NOV					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
DIC		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						

**SIMBOLOGÍA**

- |                                                  |                                                           |                                                                 |                                                             |                                        |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Reunión de coordinación | <input type="checkbox"/> Fecha tome solicitud de prórroga | <input type="checkbox"/> Fecha máxima de evaluación de producto | <input type="checkbox"/> Entrega de reportes de seguimiento | <input type="checkbox"/> Días feriados |
| <input type="checkbox"/> Inicio del proyecto     | <input type="checkbox"/> Entrega de producto              | <input type="checkbox"/> Cierre del proyecto                    | <input type="checkbox"/> Inicio de fase                     | <input type="checkbox"/> Fin de semana |

## Anexo N° 26. Formato acta de paralización

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

### ACTA DE PARALIZACIÓN

Entre la Alcaldía del Municipio XXX, a través de la Dirección de Planificación Urbana y Catastro, representada en este acto por la **Nombre**, titular de la Cédula de Identidad N° XXX y el **Nombre del Contratista**, reunidos en este despacho en virtud de la **paralización del Proyecto XXX**, signado según contrato N° XXX

Damos constancia de la paralización correspondiente a los trabajos anteriormente mencionados, debido a solicitud descrita en carta anexa.

En prueba de conformidad se firman cinco (5) original en XXX, a los **XX** días del mes de XXX de año.

---

**Dirección de Planificación Urbana y  
Catastro**

---

**Contratista**

## Anexo N° 27. Formato acta de reinicio

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

### ACTA DE REINICIO

Entre la Alcaldía del Municipio XXX, a través de la Dirección de Planificación Urbana y Catastro, representada en este acto por la **Nombre**, titular de la C.I. XXX y por el **Nombre del Contratista**, titular de la C.I. XXX; reunidos en este despacho, en virtud del **reinicio** de las actividades del contrato N° XXX referente a la elaboración del Proyecto "XXX".

En prueba de conformidad se firman cinco (5) original en XXX, a los XX días del mes de XXX de año.

---

Dirección de Planificación Urbana y  
Catastro

---

Contratista

## Anexo N° 28. Formato matriz de abastecimiento

WBS	Fase I. Pre Contratación			
	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3	Proyecto 4
<b>Fase II. Contratación</b>				
Solicitud de ofertas				
Recepción y evaluación de ofertas				
Selección de Contratsita				
Elaboración de carta de aceptación				
Elaboración del Punto de Cuenta				
Elaborar el Contrato de Servicios				
Revisión de borrador contrato				
Compromise correspondiente sistema				
Firma del contrato				
Firma Acta de Inicio, calendario de eventos				
Enviar Copias contrato				
<b>Fase. III Administración del Contrato</b>				
Supervisión técnica proyecto				
Elaboración Producto 1				
Entrega de Producto 1				
Evaluación de producto 1				
Solicitud de ajustes Producto 1				
Entrega de ajuste Producto 1				
Certificación de producto 1				
Realizar solicitudes de orden de pago 1				
Elaboración Producto 2				
Entrega de Producto 2				
Evaluación de producto 2				
Solicitud de ajustes Producto 2				
Entrega de ajuste Producto 2				
Certificación de producto 2				
Realizar solicitudes de orden de pago 2				
Elaboración Producto 3				
Entrega de Producto 3				
Evaluación de producto 3				
Solicitud de ajustes Producto 3				
Entrega de ajuste Producto 3				
Certificación de producto 3				
Realizar solicitudes de orden de pago 3				
<b>Fase IV. Cierre</b>				
Acta de cierre del Proyecto				
Solicitud Reintegro de Garantías				
Cancelación del último desembolso				
Cierre del proyecto				
<b>ESQUEMA DE CONTRATACIÓN</b>				
<b>GERENCIA DE PROYECTOS CONTRATADOS</b>				
Tipo de contrato	Precio fijo	Precio Unitario		Precio fijo
Forma de Pago	Entregables parciales	Entrega final		Entrega final
Partidas presupuestarias	4.04.13			4.04.13
	4.04.12			4.04.12
Contraprestación monetaria (Costo en B.s.F)	2,000,000.00			100,000.00
<b>Control del tiempo</b>				
Duración del contrato (días continuos)	60			60
Solicitud de prorrogas	si			no
Prorrogas en días continuos	120			-
<b>Alance del Proyecto</b>				
Alcance	Anteproyecto	Maqueta	Proyecto Arquitectonico	Infraestructura de redes
<b>Estatus del Contrato</b>				
Contrato	En ejecución	Punto de cuenta	Sin Contratar	Terminado
Anticipo	20%			no
Fecha de oferta	Mar-08	Feb-08		Nov-07
Fecha de contratación	Abr-2008			Jan-08
<b>Control Valuaciones</b>				
Anticipo	400,000.00			
Valuación 1	600,000.00			
Valuación 2				
Valuación 3				100,000.00
<b>TOTAL VALUACIONES CANCELADAS</b>	1,000,000.00	0.00	0.00	100,000.00
Fecha cierre del contrato				Mar-08
<i>Identificar el nivel de avance del proyecto en el WBS</i>				
Actualizado al:				
Elaborado Por:				

## **Anexo N° 29. Formato acta de terminación**

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

### **ACTA DE TERMINACIÓN**

Entre la Alcaldía del Municipio XXX, a través de la Dirección de Planificación Urbana y Catastro, representada en éste acto por Nombre, titular de la Cédula de Identidad **N° XXX** en su condición de Cargo y la empresa **Nombre**, representada en su carácter de Cargo por el Nombre del Contratista, Cédula de Identidad **N° XXX**; reunidos en virtud de la culminación del contrato **XXX** referente a la realización del **PROYECTO XXX**.

Damos constancia de la Terminación correspondiente a los trabajos anteriormente mencionados, de acuerdo a lo dispuesto en las condiciones Generales del Contrato **XXX**.

En prueba de conformidad con este acto se firman **(5)** cinco ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de Caracas, a los **XX** días del mes de **XXX** de **año**.

**Nombre**

**Directora de Planificación Urbana y Catastro**

**Contratista**

## **Anexo N° 30. Formato solicitud de reintegro de retenciones**

**Caracas, Fecha**

Señores:

**ALCALDÍA**

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

Presente.-

**Directora: Nombre**

Me dirijo a ustedes para comunicarles que una vez culminado y entregado ante esa dependencia el producto correspondiente a la **XXX** contrato **XXX** para la elaboración del "**PROYECTO XXX**", les solicito sean realizado los tramites pertinentes para el **REINTEGRO** del **10%** de **Fiel Cumplimiento**, dicha retención fue realizada en **XXX (XX)** entregas consignadas ante esa Dirección las cuales suman la cantidad de **XXX (Bs. XXX)**.

Agradeciéndoles su atención, se despide.

Atentamente,

**Contratista**

**C.I. XXX**

## Anexo N° 31. Formato lecciones aprendidas

Dirección de Planificación Urbana y Catastro

### LECCIONES APRENDIDAS

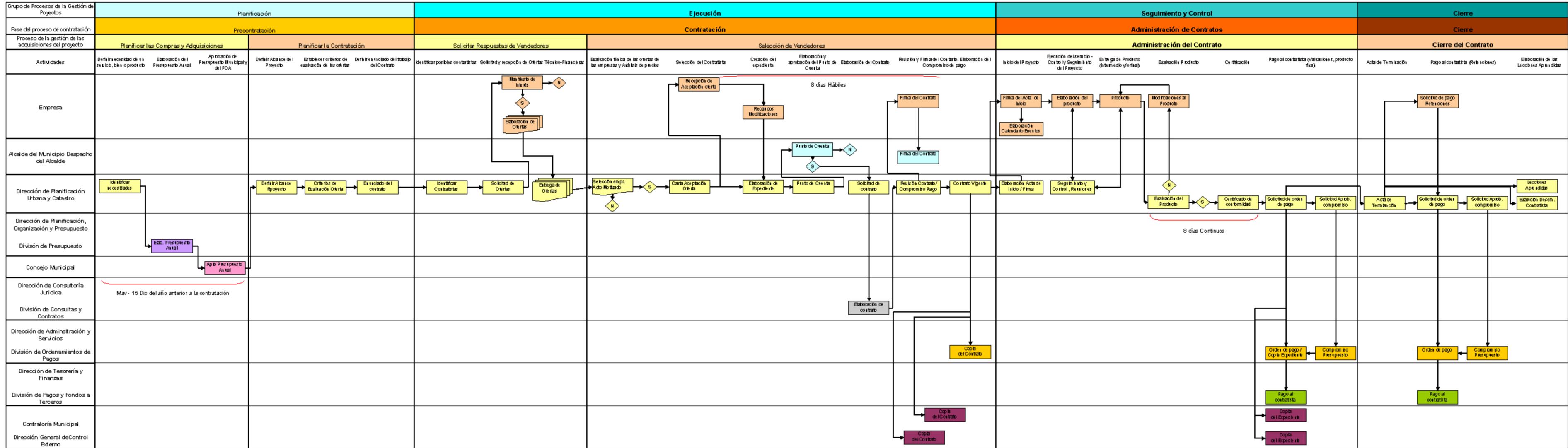
NOMBRE DEL PROYECTO:  
FECHA:  
CONTRATISTA:  
DURACION DEL PROYECTO:  
COSTO:  
ALCANCE:

CRITERIO DE BÚSQUEDA	
SITUACIÓN	
CONSECUENCIAS	
EVALUACIÓN	
Con el conocimiento que tengo ahora, ¿ qué haría diferente en esa situación?	¿Cómo lo resolvimos

Nombre

Directora de Planificación Urbana y Catastro

Figura N° 19. Flujoograma de actividades del proceso de contratación



Fuente: Elaboración Propia

## **Ley de Contrataciones Públicas**

(Gaceta Oficial N° 38.895 del 25 de marzo de 2008)

### **PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA**

#### **AVISO OFICIAL**

Por cuanto en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas N° 5.929 de fecha 11 de marzo de 2008, publicado en la Gaceta Oficial Extraordinario de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.877 de fecha 14 de marzo de 2008, existe discrepancia entre el texto original y el publicado, en la numeración de su articulado.

Se procede en consecuencia, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 84 de la Ley Orgánica, de Procedimientos Administrativos, en concordancia con el artículo 4° de la Ley de Publicaciones Oficiales, a una nueva impresión, subsanando el referido error y cualquier otro de forma a que hubiere lugar, manteniéndose el número, fecha y firma del citado Decreto.

Dado en Caracas, a los veinticinco días del mes de marzo de dos mil ocho. Años 197° de la Independencia, 149° de la Federación y 10°, de la Revolución Bolivariana.

Comuníquese y Publíquese,

**RAMÓN ALONZO CARRIZÁLEZ RENGIFO**  
Vicepresidente Ejecutivo

#### **EXPOSICIÓN DE MOTIVOS**

**Decreto N° 5.929,11 de marzo de 2008**

**HUGO CHÁVEZ FRÍAS**

**Presidente de la República**

En ejercicio de la atribución que le confiere el numeral 8 del artículo 236 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y de conformidad con los numerales 1 y 3 del artículo 1° de la Ley que Autoriza al Presidente de la República para Dictar Decretos con Rango, Valor y Fuerza de Ley en las Materias que se delegan, en Consejo de Ministros,  
El siguiente,

**DICTA**

**DECRETO CON RANGO, VALOR Y FUERZA DE LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS**

### **TÍTULO I** **DISPOSICIONES GENERALES**

#### **Capítulo I** **Disposiciones Generales**

##### **Artículo 1** **Objeto**

El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, tiene por objeto regular la actividad del Estado para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, con la finalidad de preservar el patrimonio público, fortalecer la soberanía, desarrollar la capacidad productiva y asegurar la transparencia de las actuaciones de los órganos y entes sujetos al Presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, de manera de coadyuvar al crecimiento sostenido y diversificado de la economía.

##### **Artículo 2** **Principios**

Las disposiciones del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley se desarrollarán respetando los principios de economía, planificación, transparencia, honestidad, eficiencia,

igualdad, competencia, publicidad y deberán promover la participación popular a través de cualquier forma asociativa de producción.

### **Artículo 3** **Ámbito de Aplicación**

El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, será aplicado a los sujetos que a continuación se señalan:

1. Los órganos y entes del Poder Público Nacional, Estatal, Municipal, Central y Descentralizado.
2. Las Universidades Públicas.
3. El Banco Central de Venezuela.
4. Las asociaciones civiles y sociedades mercantiles en las cuales la República y las personas jurídicas a que se contraen los numerales anteriores tengan participación, igual o mayor al cincuenta por ciento (50%) del patrimonio o capital social respectivo.
5. Las asociaciones civiles y sociedades mercantiles en cuyo patrimonio o capital social, tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento (50%), las asociaciones civiles y sociedades a que se refiere el numeral anterior.
6. Las fundaciones constituidas por cualquiera de las personas a que se refieren los numerales anteriores o aquellas en cuya administración éstas tengan participación mayoritaria.
7. Los Consejos Comunales o cualquier otra organización comunitaria de base que maneje fondos públicos.

### **Artículo 4** **Exclusiones**

Se excluyen de la aplicación del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, los contratos que tengan por objeto la ejecución de obras, la adquisición de bienes y la prestación de servicios, que se encuentren en el marco del cumplimiento de acuerdos internacionales de cooperación entre la República Bolivariana de Venezuela y otros Estados, incluyendo la contratación con empresas mixtas constituidas en el marco de estos convenios.

### **Artículo 5** **Exclusión de las Modalidades de Selección**

Quedan excluidos, solo de la aplicación de las modalidades de selección de contratistas indicadas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, los contratos que tengan por objeto:

1. La prestación de servicios profesionales y laborales.
2. La prestación de servicios financieros por entidades regidas por la ley sobre la materia.
3. La adquisición y arrendamiento de bienes inmuebles, inclusive el financiero.
4. La adquisición de obras artísticas, literarias o científicas.
5. Las alianzas comerciales y estratégicas para la adquisición de bienes y prestación de servicios entre personas naturales o jurídicas y los órganos o entes contratantes.
6. Los servicios básicos indispensables para el funcionamiento del órgano o ente contratante.
7. La adquisición de bienes, la prestación de servicios y la ejecución de obras, encomendadas a los órganos o entes de la administración pública.

La Presidenta o el Presidente de la República en Consejo de Ministros, podrá dictar medidas que regulen la modalidad de selección para estas materias, en el marco de los principios establecidos en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

### **Artículo 6** **Definiciones**

A los fines del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, se define lo siguiente:

- 1. Órgano o Ente Contratante:** Todos los sujetos señalados en el artículo 3° del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.
- 2. Contratista:** Toda persona natural o jurídica que ejecuta una obra, suministra bienes o presta un servicio no profesional ni laboral, para alguno de los órganos y entes sujetos al presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, en virtud de un contrato, sin que medie relación de dependencia.
- 3. Participante:** Es cualquier persona natural o jurídica que haya adquirido el pliego de condiciones para participar en un Concurso Abierto o un Concurso Abierto Anunciado Internacionalmente, o que sea invitado a presentar oferta en un Concurso Cerrado o Consulta de Precios.
- 4. Servicios Profesionales:** Son los servicios prestados por personas naturales o jurídicas, en virtud de actividades de carácter científico, técnico, artístico, intelectual, creativo, docente o en el ejercicio de su profesión, realizados en nombre propio o por personal bajo su dependencia.
- 5. Contrato:** Es el instrumento jurídico que regula la ejecución de una obra, prestación de un servicio o suministro de bienes, incluidas las órdenes de compra y órdenes de servicio, que contendrán al menos las siguientes condiciones: precio, cantidades, forma de pago, tiempo y forma de entrega y especificaciones contenidas en el pliego de condiciones, si fuere necesario.
- 6. Pliego de Condiciones:** Es el documento donde se establecen las reglas básicas, requisitos o especificaciones que rigen para las modalidades de selección de contratistas establecidas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.
- 7. Calificación:** Es el resultado del examen de la capacidad legal, técnica y financiera de un participante para cumplir con las obligaciones derivadas de un contrato.
- 8. Clasificación:** Es la ubicación del interesado en las categorías de especialidades del Registro Nacional de Contratistas, definidas por el Servicio Nacional de Contrataciones, con base a su capacidad técnica general.
- 9. Oferta:** Es aquella propuesta que ha sido presentada por una persona natural o jurídica, cumpliendo con los recaudos exigidos para suministrar un bien, prestar un servicio o ejecutar una obra.
- 10. Oferente:** Es la persona natural o jurídica que ha presentado una manifestación de voluntad de participar una oferta en alguna de las modalidades previstas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.
- 11. Modalidades de Contratación:** Son las categorías que disponen los sujetos del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, establecidas para efectuar la selección de contratistas para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras.
- 12. Concurso Abierto:** Es la modalidad de selección pública del contratista, en la que pueden participar personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, su Reglamento y las condiciones particulares inherentes al pliego de condiciones.
- 13. Concurso Cerrado:** Es la modalidad de selección del contratista en la que al menos cinco (5) participantes son invitados de manera particular a presentar ofertas por el órgano o ente contratante, con base en su capacidad técnica, financiera y legal.
- 14. Consulta de Precios:** Es la modalidad de selección de contratista en la que, de manera documentada, se consultan precios a por lo menos tres (3) proveedores de bienes, ejecutores de obras o prestadores de servicios.
- 15. Contratación Directa:** Es la modalidad excepcional de adjudicación que realiza el órgano o ente contratante, que podrá realizarse de conformidad con el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley y su Reglamento.

- 16. Emergencia Comprobada:** Son los hechos o circunstancias sobrevenidas que tienen como consecuencia la paralización, o la amenaza de paralización total o parcial de sus actividades o del desarrollo de las competencias del órgano o ente contratante.
- 17. Proceso Productivo:** Son las actividades realizadas por el órgano y ente contratante, mediante las cuales un conjunto de elementos o materiales sufren un proceso de transformación que conducen a obtener bienes tangibles o servicios para satisfacer necesidades.
- 18. Presupuesto Base:** Es una estimación de los costos que se generan por las especificaciones técnicas requeridas para la ejecución de obras, la adquisición de bienes o la prestación de servicios.
- 19. Compromiso de Responsabilidad Social:** Son todos aquellos acuerdos que los oferentes establecen en su oferta, para la atención de por lo menos una de las demandas sociales relacionadas con: 1. La ejecución de proyectos de desarrollo socio comunitario. 2. La creación de nuevos empleos permanentes. 3. Formación socio productiva de integrantes de la comunidad. 4. Venta de bienes a precios solidarios o al costo, 5. Aportes en dinero especies a programas sociales determinados por el Estado o a instituciones sin fines de lucro y 6. Cualquier otro que satisfaga las necesidades prioritarias del entorno social del órgano o ente contratante.
- 20. Medios Electrónicos:** Son instrumentos, dispositivos, elementos o componentes tangibles o intangibles que obtienen, crean, almacenan, administran, codifican, manejan, mueven, controlan, transmiten y reciben de forma automática o no, datos o mensajes de datos cuyo significado aparece claro para las personas o procesadores de datos destinados a interpretarlos.
- 21. Desviación Sustancial:** Divergencia o reserva mayor con respecto a los términos, requisitos y especificaciones del pliego de condiciones, en la que incurren los oferentes y que harían improbable el suministro del bien o del servicio o ejecución de obras en las condiciones solicitadas, por el órgano o ente contratante.
- 22. Cadena Agroalimentaria:** Es el conjunto de los factores involucrados en las actividades de producción primaria, transformación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y consumo de alimentos.
- 23. Servicios Básicos:** Son los servicios requeridos para el funcionamiento del órgano o ente contratante en el desarrollo de sus competencias, que incluyen: electricidad, agua, aseo urbano, gas, telefonía, postales y redes informáticas de información.
- 24. Alianza Estratégica:** Consiste en el establecimiento de mecanismos de cooperación entre el órgano o ente contratante y personas naturales o jurídicas, en la combinación de esfuerzos, fortalezas y habilidades, con objeto de abordar los problemas complejos del proceso productivo, en beneficio de ambas partes.
- 25. Alianza Comercial:** Son acuerdos o vínculos que establece el órgano o ente contratante con personas naturales o jurídicas, que tienen un objetivo común específico para el beneficio mutuo.
- 26. Pequeño Productor:** Es una persona natural que desarrolla la actividad agrícola por la explotación de su campo y sus ventas no debe superar un monto anual equivalente a cuatro mil unidades tributarias (4.000 U.T.).

## **Capítulo II**

### **Medidas de Promoción de Desarrollo Económico**

#### **Artículo 7**

##### **Medidas Temporales**

La Presidenta o el Presidente de la República en Consejo de Ministros, en atención a los planes del desarrollo económico, podrá dictar, medidas temporales para que las contrataciones de los órganos y entes a que se refiere el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley,

compensen condiciones adversas o desfavorables que afecten a la pequeña y mediana industria, cooperativas y cualquier otra forma de asociación comunitaria.

Tales medidas incluyen entre otras, el establecimiento de márgenes de preferencia, categorías o montos de contratos reservados, la utilización de esquemas de contratación que impliquen la incorporación de bienes con valor agregado nacional, transferencia de tecnología, incorporación de recursos humanos, programación de entregas, las cuales servirán de instrumento de promoción y desarrollo para las pequeñas y medianas industrias, así como el estímulo y la inclusión de las personas y cualquier otra forma asociativa comunitaria para el trabajo.

#### **Artículo 8 Producción Nacional**

El órgano o ente contratante, debe garantizar en las contrataciones la inclusión de bienes y servicios producidos en el país con recursos provenientes del financiamiento público y que cumplan con las especificaciones técnicas respectivas, mediante el diseño de criterios de evaluación objetivos y de carácter incentivador, que serán identificados en el llamado o en la invitación para ofertar, y se detallarán en el pliego de condiciones asignándoles prioridad.

#### **Artículo 9 Valor Agregado Nacional**

Para la selección de ofertas cuyos precios no superen entre ellas, el cinco por ciento (5%) de la que resulte mejor evaluada, debe preferirse aquella que en los términos definidos en el pliego de condiciones cumpla con lo siguiente:

1. En la adquisición de bienes, la oferta que tenga mayor valor agregado nacional.
2. En las contrataciones de obras y de servicios, la oferta que sea presentada por un oferente cuyo domicilio principal esté en Venezuela, tenga mayor incorporación de partes e insumos nacionales y mayor participación de recursos humanos nacionales, incluso en el nivel directivo.

Una vez aplicados los criterios anteriores, si la evaluación arroja dos o más ofertas con resultados iguales se preferirá al oferente que tenga mayor participación nacional en su capital.

### **Capítulo III Comisiones de Contrataciones**

#### **Artículo 10 Integración de las Comisiones de Contrataciones**

En los sujetos del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, excepto los Consejos Comunales, debe constituirse una o varias Comisiones de Contrataciones, atendiendo a la cantidad y complejidad de las obras a ejecutar, la adquisición de bienes y la prestación de servicios.

Estarán integradas por un número impar de miembros principales con sus respectivos suplentes de calificada competencia profesional y reconocida honestidad, designados por la máxima autoridad del órgano o ente contratante de forma temporal o permanente, preferentemente entre sus empleados o funcionarios, quienes serán solidariamente responsables con la máxima autoridad, por las recomendaciones que se presenten y sean aprobadas.

En las Comisiones de Contrataciones estarán representadas las áreas jurídica, técnica y económico financiera; e igualmente se designará un secretario con derecho a voz, mas no a voto.

#### **Artículo 11 Observadores**

La Contraloría General de la República y la unidad de control interno del órgano o ente contratante, podrán designar representantes para que actúen como observadores, sin derecho a voto, en los procedimientos de contratación.

**Artículo 12**  
**Validez de Reuniones y Decisiones**

Las Comisiones de Contrataciones deben constituirse válidamente con la presencia de la mayoría de sus miembros y sus decisiones serán tomadas con el voto favorable de la mayoría. Todo lo relativo al régimen de inhibiciones y disenso se regulará en el Reglamento del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

**Artículo 13**  
**Reserva de la Información**

Los miembros de las Comisiones de Contrataciones y los observadores llamados a participar en sus deliberaciones, así como aquellas personas que por cualquier motivo intervengan en las actuaciones de las Comisiones, deberán guardar debida reserva de la documentación presentada, así como de los informes, opiniones y deliberaciones que se realicen con ocasión del procedimiento.

**Capítulo IV**  
**Expediente de la Contratación**

**Artículo 14**  
**Conformación y Custodia del Expediente**

Todos los documentos, informes, opiniones y demás actos que se reciban, generen o consideren en cada modalidad de selección de contratistas establecido en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, deben formar parte de un expediente por cada contratación. Este expediente deberá ser archivado, por la unidad administrativa financiera del órgano o ente contratante, manteniendo su integridad durante al menos tres (3) años después de ejecutada la contratación.

**Artículo 15**  
**Carácter Público del Expediente**

Culminada la selección de contratista, los oferentes tendrán derecho a solicitar la revisión del expediente y requerir copia certificada de cualquier documento en él contenido. Se exceptúan de lo dispuesto en este artículo, los documentos del expediente declarados reservados o confidenciales conforme a la ley que rige los procedimientos administrativos.

**Artículo 16**  
**Denuncia**

Toda persona podrá denunciar ante la Contraloría General de la República o ante la unidad de control interno del órgano o ente contratante, las circunstancias de hechos contrarios a los principios o disposiciones del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley y su Reglamento, contenidos en el pliego de condiciones o cualquiera relacionado con la aplicación de la modalidad.

**Capítulo V**  
**Consejos Comunales**

**Artículo 17**  
**Selección de Contratistas**

Los Consejos Comunales, con los recursos asignados por los órganos o entes del Estado, podrán aplicar las modalidades de selección de contratistas para promover la participación de las personas y de organizaciones comunitarias para el trabajo, de su entorno o localidad, preferiblemente.

**Artículo 18**  
**Comisiones Comunales de Contratación**

Los Consejos Comunales seleccionarán en asamblea de ciudadanos y ciudadanas los miembros que formarán parte de la Comisión Comunal de Contrataciones, la cual estará conformada por un número impar de al menos cinco (5) miembros principales con sus respectivos suplentes, igualmente se designará un secretario con derecho a voz, mas no a voto y sus decisiones serán validadas por la Asamblea, siendo regulado su funcionamiento en el Reglamento de este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

**Artículo 19**  
**Supuestos Cuantitativos de Adjudicación**

A los efectos de adquisición de bienes, prestación de servicios o ejecución de obras, los Consejos Comunales, a través de las Comisiones Comunales de Contratación, aplicarán la modalidad de selección de contratistas definida como Consulta de Precios, adecuándose a los límites cuantitativos señalados para esta modalidad en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

En el caso de aplicar la modalidad de Concurso Abierto o Concurso Cerrado por superar la contratación los límites cuantitativos establecidos en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, la Comisión Comunal de Contrataciones podrá solicitar oportunamente por escrito el apoyo y acompañamiento gratuito del Servicio Nacional de Contrataciones.

**Artículo 20**  
**Contraloría Social**

Los Consejos Comunales, una vez formalizada la Contratación correspondiente, deberán asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por las partes, estableciendo los mecanismos que deberán utilizar para el control, seguimiento y rendición de cuentas en la ejecución de los contratos, aplicando los elementos de Contraloría Social correspondientes.

**TÍTULO II**  
**SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIONES**

**Capítulo I**  
**Servicio Nacional de Contrataciones**

**Artículo 21**  
**Naturaleza Jurídica**

El Servicio Nacional de Contrataciones, es un órgano desconcentrado dependiente funcional y administrativamente de la Comisión Central de Planificación.

**Artículo 22**  
**Competencias**

El Servicio Nacional de Contrataciones debe ejercer la autoridad técnica en las materias reguladas por el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, tendrá las siguientes competencias:

1. Dictar el reglamento interno para su funcionamiento.
2. Emitir dictamen cuando así lo requieran las autoridades judiciales o administrativas.
3. Automatizar y mantener actualizada toda la información que maneja el Registro Nacional de Contratistas y demás unidades adscritas.
4. Crear o eliminar Registros Auxiliares.
5. Dictar los criterios conforme a los cuales se realizarán la clasificación de especialidad, experiencia técnica y la calificación legal y financiera de los interesados a los fines de su inscripción en el Registro Nacional de Contratistas.
6. Suspender del Registro Nacional de Contratistas a los infractores del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, de acuerdo a los procedimientos previstos.
7. Diseñar y coordinar los sistemas de información y procedimientos referidos a la aplicación del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.
8. Solicitar y recibir de los órganos y entes contratantes la programación anual de compras, así como la información de la contratación realizada.
9. Diseñar y coordinar la ejecución de los programas de capacitación y adiestramiento, en cuanto al régimen de contrataciones.

10. Solicitar, recabar, sistematizar, divulgar y suministrar a quien lo solicite, la información disponible sobre las programaciones anuales y sumario trimestral de contrataciones.
11. Establecer las tarifas que se cobrarán por la prestación de sus servicios, publicaciones o suministro de información disponible.
12. Estimular y fortalecer el establecimiento y mejoramiento de los sistemas de control de la ejecución de contrataciones de obras, bienes y servicios por los órganos y entes contratantes a que se refiere el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.
13. Diseñar, coordinar y ejecutar las actividades de apoyo formativo y de gestión a los Consejos Comunales en la aplicación de las modalidades de contratación establecidas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.
14. Examinar los libros, documentos y practicar las auditorías y evaluaciones necesarias a las personas que soliciten inscripción o estén inscritas en el Registro Nacional de Contratistas, o bien hayan celebrado dentro de los tres (3) años anteriores, contratos con alguno de los órganos o entes regidos por el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.
15. Solicitar, recabar, sistematizar los informes de la actuación o desempeño de contratistas durante la ejecución de contratos que celebren con los órganos o entes contratantes.
16. Denunciar ante la Contraloría General de la República, las posibles irregularidades que se detecten y remitir el expediente administrativo respectivo a los fines de determinar y aplicar las sanciones administrativas correspondientes.
17. Cualesquiera otras que le señale el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley y su Reglamento.

#### **Artículo 23**

##### **Información de la programación y de las contrataciones**

Los órganos o entes sujetos al presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, están en la obligación de remitir al Servicio Nacional de Contrataciones:

1. Dentro de los quince (15) días continuos, siguientes a la aprobación del presupuesto, la programación de obras, servicios y adquisición de bienes a contratar para el próximo ejercicio fiscal, salvo aquellas contrataciones que por razones de seguridad de Estado estén calificadas como tales, o que hayan sobrevenido y que por su naturaleza no puedan ser planificadas.

En caso de que esta programación sufra modificaciones, deberán ser notificadas al Servicio Nacional de Contrataciones dentro de los quince (15) días siguientes, contados a partir de la aprobación de la modificación.

2. Dentro de los primeros quince (15) días continuos, siguientes al vencimiento de cada trimestre, un sumario de contrataciones realizadas en dicho plazo, por cada procedimiento previsto en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, que contendrá la identificación de cada procedimiento, su tipo, su objeto, el nombre de las empresas participantes, de la adjudicataria y el monto del contrato.

#### **Artículo 24**

##### **Carácter Informativo de la Programación**

La información contenida en la programación de contrataciones a que se refiere el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, debe tener carácter informativo, no implicará compromiso alguno de contratación y conjuntamente con los sumarios trimestrales de contrataciones deben estar a disposición del público, previa cancelación de las tarifas que fije el Servicio Nacional de Contrataciones.

#### **Artículo 25**

##### **Promoción de Encuentros de Oferta y Demanda**

Con la finalidad de desarrollar la capacidad productiva y promover la participación de la pequeña y mediana industria, cooperativas o cualquier forma asociativa de producción, el Servicio Nacional de Contrataciones podrá organizar y convocar encuentros entre estos y los órganos y entes contratantes, con base a la demanda contenida en la Programación Anual de Compras del Estado, para la adquisición de bienes, prestación de servicios o ejecución de

obras, que por su cuantía o complejidad puedan ser realizadas por estos.

## **Capítulo II**

### **Registro Nacional de Contratistas**

#### **Artículo 26**

##### **Dependencia**

El Registro Nacional de Contratistas es una dependencia administrativa del Servicio Nacional de Contrataciones conforme a lo que se establezca en el presente Decreto con Rango Valor y Fuerza de Ley y su Reglamento. El Servicio Nacional de Contrataciones podrá crear o eliminar Registros Auxiliares.

#### **Artículo 27**

##### **Objeto y Funciones**

El Registro Nacional de Contratistas tiene por objeto centralizar, organizar y suministrar en forma eficiente, veraz y oportuna, en los términos previstos en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley y su Reglamento, la información necesaria para la calificación legal, financiera, experiencia técnica y la clasificación por especialidad, para personas naturales o jurídicas, nacionales y extranjeras. En tal sentido le corresponde:

1. Aprobar o negar la inscripción y otorgar el certificado de inscripción o actualización, una vez verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos conforme al presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley y su Reglamento.
2. Efectuar de manera permanente, la sistematización, organización y consolidación de los datos suministrados por las personas naturales y jurídicas que soliciten la inscripción.
3. Llevar el Registro Público de Contratistas y suministrar a los órganos o entes públicos o privados, la información correspondiente a las personas inscritas.
4. Elaborar y publicar un directorio contentivo de la calificación y clasificación por especialidad de los contratistas.
5. Establecer los requisitos y documentación necesaria para la inscripción en el Registro Nacional de Contratistas y solicitar información complementaria en caso de que la requiera, para personas naturales o jurídicas, estableciendo las diferencias necesarias cuando las mismas sean de origen nacional y extranjero.
6. Someter a la consideración del Servicio Nacional de Contrataciones las posibles suspensiones cometidas por los presuntos infractores del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, de acuerdo a los procedimientos previstos.
7. Cualesquiera otras que le señalen este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley y su Reglamento.

#### **Artículo 28**

##### **Publicidad**

La información contenida en el Registro Nacional de Contratistas podrá ser consultada por cualquier persona que lo solicite.

#### **Artículo 29**

##### **Obligación de Inscripción**

Para presentar ofertas en todas las modalidades regidas por el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, cuyo monto estimado sea superior a cuatro mil Unidades Tributarias (4.000 U.T.) para bienes y servicios, y cinco mil Unidades Tributarias (5.000 U.T.) para ejecución de obras, los interesados deben estar inscritos en el Registro Nacional de Contratistas.

La inscripción en el Registro Nacional de Contratistas no será necesaria, para aquellos interesados en participar en la modalidad de Concurso Abierto Anunciado Internacionalmente; así como también, para los que presten servicios altamente especializados de uso esporádico; pequeños productores de alimentos o productos básicos declarados como de primera

necesidad.

#### **Artículo 30**

##### **Obligación de Actualización de Datos**

Las personas naturales y jurídicas inscritas en el Registro Nacional de Contratistas tendrán la obligación de actualizar anualmente sus datos en el respectivo Registro.

Quedarán suspendidos del Registro Nacional de Contratistas, quienes hayan dejado de actualizar sus datos.

#### **Artículo 31**

##### **Información de Actuación y Desempeño**

Los órganos o entes contratantes deben remitir al Registro Nacional de Contratistas información sobre la actuación o desempeño del contratista, dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes a la notificación de los resultados en la ejecución de los contratos de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios.

### **Capítulo III**

#### **Recursos Administrativos**

#### **Artículo 32**

##### **Recursos por Negación de la Inscripción**

Cuando la inscripción fuere negada, o cuando el solicitante esté inconforme con la clasificación que se le haya asignado, puede recurrir el acto de conformidad con la ley que regule la materia de procedimientos administrativos.

#### **Artículo 33**

##### **Efectos del Recurso**

La interposición de cualquier recurso no suspenderá la ejecución del acto impugnado.

#### **Artículo 34**

##### **Agotamiento de la Vía Administrativa**

Las decisiones dictadas por la máxima autoridad del órgano o ente contratante o las dictadas por la máxima autoridad del Servicio Nacional de Contrataciones agotan la vía administrativa y contra ellas sólo podrá acudir a la vía jurisdiccional.

#### **Artículo 35**

##### **Actuación o Desempeño del Contratista**

Como mecanismo para el mejoramiento continuo de la calidad, los órganos o entes contratantes deben evaluar la actuación o desempeño del contratista en la ejecución de las categorías de contratos que se establezcan en el Reglamento del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley. La unidad contratante del órgano o ente, dentro de los veinte (20) días hábiles siguientes a la finalización de cada contrato, notificará al contratista los resultados de la evaluación, quien podrá ejercer los recursos administrativos señalados en la Ley que regula la materia de Procedimientos Administrativos.

## **TÍTULO III**

### **MODALIDADES DE SELECCIÓN DE CONTRATISTAS**

#### **Capítulo I**

#### **Disposiciones Generales**

#### **Artículo 36**

##### **Suficiencia de la Acreditación**

En las modalidades de contratación regidas por el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, el órgano o ente contratante para efectuar la calificación legal y financiera no podrá solicitar a los participantes, la presentación de documentación o información suministrada cuando formalizó su inscripción en el Registro Nacional de Contratistas. No obstante el órgano o ente contratante podrá verificar la validez de la información y de resultar falsa se procederá a aplicar las sanciones señaladas en el presente Decreto con Valor, Rango y Fuerza de Ley,

además de denunciar el hecho ante las autoridades competentes encargadas de determinar la responsabilidad civil y penal.

#### **Artículo 37**

##### **Prohibición de Fraccionamiento**

Se prohíbe dividir en varios contratos la ejecución de una misma obra, la prestación de un servicio o la adquisición de bienes, con el objeto de disminuir la cuantía del mismo y evadir u omitir así, normas, principios, procedimientos o requisitos establecidos en este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley y su Reglamento.

#### **Artículo 38**

##### **Estimación de Montos para Contratar**

En la estimación de los montos para seleccionar la modalidad de contratación de las establecidas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, se considerarán todos los impuestos correspondientes a su objeto, que deban ser asumidos por el órgano o ente contratante. Igualmente se solicitará su inclusión a los oferentes en la presentación de sus propuestas.

#### **Artículo 39**

##### **Presupuesto Base**

Para todas las modalidades de selección de contratistas establecidas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, el órgano o ente contratante debe preparar un presupuesto base de la contratación, cuyo contenido será confidencial hasta que se produzca la notificación oficial del resultado de la selección del contratista, salvo que en el pliego de condiciones se establezca el empleo de éste como criterio para el rechazo de ofertas, en cuyo caso se dará lectura al valor en él definido, al inicio del acto de apertura de los sobres contentivos de las ofertas. Una vez divulgado, el presupuesto base se incorporará al expediente de la contratación respectiva.

En ningún caso se podrá emplear el presupuesto base como criterio de evaluación de ofertas.

#### **Artículo 40**

##### **Sistema Referencial de Precios**

El Ejecutivo Nacional podrá designar al órgano o ente responsable de crear un sistema referencial de precios que facilite la elaboración de los presupuestos base, y consolidar la información relacionada con los precios de bienes, servicios y obras que deberán mantener actualizado y a disposición de todos los órganos o entes contratantes.

#### **Artículo 41**

##### **Valor Aplicable de la Unidad Tributaria**

A los efectos del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, el valor de la unidad tributaria a emplear será el vigente para el momento de iniciar el procedimiento de contratación en cualquiera de las modalidades de selección de contratistas.

#### **Artículo 42**

##### **Delegaciones**

La máxima autoridad del órgano o ente contratante podrá delegar las atribuciones conferidas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, a funcionarios del mismo órgano o ente contratante, sujetos a la normativa legal vigente.

#### **Artículo 43**

##### **Pliego de Condiciones**

Las reglas, condiciones y criterios aplicables a cada contratación deben ser objetivos, de posible verificación y revisión, y se establecerán en el pliego de condiciones.

En el Concurso Abierto, el pliego de condiciones debe estar disponible a los interesados desde la fecha que se indique en el llamado a participar, hasta el día hábil anterior a la fecha fijada para el acto de apertura de los sobres contentivos de las manifestaciones de voluntad y ofertas. El órgano o ente contratante debe llevar un registro de adquirentes del pliego de condiciones en el que se consignarán los datos mínimos para efectuar las notificaciones que sean necesarias en el procedimiento. El hecho de que una persona no adquiera el pliego de condiciones para esta modalidad, no le impedirá la presentación de la manifestación de voluntad y oferta. El órgano o ente contratante podrá establecer un precio para la adquisición

del pliego de condiciones.

En el Concurso Cerrado y la Consulta de Precios, el pliego de condiciones será remitido a los participantes conjuntamente con la invitación, sin embargo en la modalidad de Consulta de Precios, cuando las características de los bienes o servicios a adquirir lo permitan, podrá remitirse con la invitación sólo la relación de las especificaciones técnicas requeridas para la preparación de las ofertas con aspectos generales de la contratación.

En la modalidad de Contratación Directa el órgano o ente contratante deberá preparar las condiciones de la contratación, la cual formará parte del contrato que se formalice y se incorporará al expediente.

#### **Artículo 44**

##### **Contenido del Pliego de Condiciones**

El Pliego de condiciones debe, contener, al menos, determinación clara y precisa de:

1. La documentación legal del participante, necesaria para la calificación y evaluación en las modalidades establecidas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.
2. Los bienes a adquirir, los servicios a prestar o las obras a ejecutar con listas de cantidades, servicios conexos y planos, si fuere el caso.
3. Especificaciones técnicas detalladas de los bienes a adquirir o a incorporar en la obra, los servicios a prestar, según sea el caso y sin hacer referencia a determinada marca o nombre comercial. Si se trata de adquisición de repuestos o servicios a ser aplicados a activos del órgano o ente contratante, podrá hacerse mención de ésta, siempre señalando que pueden cotizarse otras con características similares certificadas por el fabricante. Cuando existan reglamentaciones técnicas obligatorias, éstas serán exigidas como parte de las especificaciones técnicas.
4. Idioma de las manifestaciones de voluntad y ofertas, plazo y lugar para presentarlas, así como su tiempo mínimo de validez.
5. Moneda de las ofertas y tipos de conversión a una moneda común.
6. Lapso y lugar en que los participantes podrán solicitar aclaratorias del pliego de condiciones a la Comisión de Contrataciones.
7. Autoridad competente para responder aclaratorias, modificar el pliego de condiciones y notificar decisiones en el procedimiento.
8. La obligación de que el oferente indique en su oferta la dirección del lugar donde se le harán las notificaciones pertinentes.
9. Fecha, lugar y mecanismo para la recepción y apertura de las manifestaciones de voluntad y ofertas en las modalidades indicadas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.
10. La forma en que se corregirán los errores aritméticos o disparidades en montos en que se incurra en las ofertas.
11. Criterios de calificación, su ponderación y la forma en que se cuantificarán dichos criterios.
12. Criterios de evaluación, su ponderación y la forma en que se cuantificarán el precio y los demás factores definidos como criterios.
13. Criterios que permitan la preferencia en calificación y evaluación a oferentes constituidos con iniciativa local en el área donde se va a ejecutar la actividad objeto de la contratación.
14. Establecimiento del compromiso de responsabilidad social.
15. Proyecto de contrato que se suscribirá con el beneficiario de la adjudicación.
16. Normas, métodos y pruebas que se emplearán para determinar si los bienes, servicios u obras, una vez ejecutados, se ajustan a las especificaciones definidas.

17. Forma, plazo y condiciones de entrega de los bienes, ejecución de obras o prestación de servicios objeto de la contratación, así como los servicios conexos que el contratista debe prestar como parte del contrato.

18. Condiciones y requisitos de las garantías que se exigen con ocasión del contrato.

19. Modelos de manifestación de voluntad, oferta y garantías.

#### **Artículo 45**

##### **Plazo de Manifestación de Voluntad**

La Comisión de Contrataciones, teniendo en cuenta la complejidad de la obra o del suministro del bien o servicio, debe fijar un lapso razonable para la preparación de la manifestación de voluntad de participar o de ofertar, dentro de los lapsos que se mencionan:

1. Concurso Abierto, seis (6) días hábiles para bienes y servicios, y nueve (9) días hábiles para obras.
2. Concurso Abierto Anunciado Internacionalmente, veinte (20) días hábiles.
3. Concurso Cerrado, cuatro (4) días hábiles para bienes y servicios, y seis (6) días hábiles para obras.
4. Consulta de Precios, tres (3) días hábiles para bienes y servicios, y cuatro (4) días hábiles para obras.

Los lapsos se contarán desde la fecha a partir de la cual el pliego de condiciones o especificaciones de la contratación, estén a disposición de los interesados.

#### **Artículo 46**

##### **Plazos de Modificaciones**

El órgano o ente contratante sólo puede introducir modificaciones al pliego de condiciones hasta dos (2) días hábiles antes de la fecha límite para la presentación de las manifestaciones de voluntad u ofertas, según el caso, notificando las modificaciones a todos los participantes que hayan adquirido el pliego de condiciones o hayan sido invitados. El órgano o ente contratante puede prorrogar el lapso originalmente establecido para la preparación de manifestaciones de voluntad u ofertas a partir de la última notificación.

#### **Artículo 47**

##### **Derecho de Aclaratoria**

Cualquier participante tiene derecho a solicitar por escrito, aclaratorias del pliego de condiciones dentro del plazo en él establecido. Las solicitudes de aclaratoria deben ser respondidas por escrito a cada participante con un resumen de la aclaratoria formulada sin indicar su origen. Las respuestas a las aclaratorias deben ser recibidas por todos los participantes con al menos un (1) día hábil de anticipación a la fecha fijada para que tenga lugar el acto de entrega de manifestaciones de voluntad u ofertas, según el caso. Las respuestas a las aclaratorias pasarán a formar parte integrante del pliego de condiciones y tendrán su mismo valor.

#### **Artículo 48**

##### **Plazo de Aclaratoria**

El lapso para solicitar aclaratorias en el Concurso Abierto y en el Concurso Abierto Anunciado Internacionalmente será de al menos tres (3) días hábiles; dos (2) días hábiles en el Concurso Cerrado y un (1) día hábil para Consulta de Precios. Dichos lapsos se deben contar desde la fecha a partir de la cual el pliego de condiciones esté disponible a los interesados.

#### **Artículo 49**

##### **Prórroga de las Ofertas**

El órgano o ente contratante puede solicitar a los oferentes que prorroguen la vigencia de sus ofertas, los oferentes que acepten, proveerán lo necesario para que la garantía de mantenimiento de la oferta, continúe vigente durante el tiempo requerido en el pliego de condiciones, más la prórroga. Con ocasión de la solicitud de prórroga, no se pedirá ni permitirá modificar las Condiciones de la oferta, distintas a su plazo de vigencia.

## **Artículo 50**

### **Ampliación de Lapsos en Modalidades de Contratación**

En los casos de adquisición de bienes, prestación de servicios, y ejecución de obras que por su importancia, complejidad u otras características, se justifique la ampliación de los lapsos establecidos para las modalidades de selección de contratistas señaladas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, se requiere acto motivado de la máxima autoridad del órgano o ente contratante, indicando explícitamente en la motivación los nuevos lapsos, de conformidad con el Reglamento.

## **Artículo 51**

### **Contratación Conjunta de Proyecto y Obra**

No se podrá iniciar las modalidades de selección de contratistas para ejecución de obras, si no existiere el respectivo proyecto. Sólo se podrá contratar conjuntamente el proyecto y la ejecución de una obra, cuando a ésta se incorporen como parte fundamental equipos altamente especializados; o cuando equipos de esa índole deban ser utilizados para ejecutar la construcción, y el órgano o ente contratante considere que podrá lograr ventajas confrontando el diseño y la tecnología propuesta por los distintos oferentes.

## **Artículo 52**

### **Disponibilidad Presupuestaria para Contratar**

Los órganos o entes contratantes podrán adjudicar la totalidad de la actividad objeto de contratación, dentro de un mismo ejercicio fiscal, al otorgar el contrato por el componente con disponibilidad presupuestaria y el resto quedará condicionado a la obtención de los recursos presupuestarios necesarios para la culminación del resto de la actividad adjudicada, previa suscripción de los contratos respectivos.

Los órganos o entes pueden iniciar los procedimientos de contratación, seis (6) meses antes de que se inicie el ejercicio presupuestario del año fiscal siguiente, sin embargo, no pueden otorgar la adjudicación hasta tanto se cuente con la disponibilidad presupuestaria correspondiente, tomando en cuenta los lapsos de las modalidades de selección de contratista señalados en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

## **Artículo 53**

### **Contratación Plurianual**

Los órganos o entes contratantes podrán incorporar en las modalidades de selección de contratistas para la ejecución de obras, adquisición de bienes y suministro de servicios, que superen más de un ejercicio fiscal, la contratación de la totalidad de cualquiera de estos requerimientos, y se procederá a suscribir este contrato por el monto disponible para el primer ejercicio fiscal y el resto sujeto a la disponibilidad presupuestaria para cada ejercicio subsiguiente.

## **Artículo 54**

### **Apertura de los Sobres**

La Comisión de Contrataciones una vez concluido el lapso de entrega de los sobres contentivos de las manifestaciones de voluntad u ofertas, procederá en el acto fijado, a la apertura y verificación de su contenido, dejando constancia en el acta de esto, y de cualquier observación que se formule al respecto.

## **Capítulo II Concurso Abierto**

## **Artículo 55**

### **Procedencia del Concurso Abierto**

Debe procederse por Concurso Abierto o Concurso Abierto Anunciado Internacionalmente:

1. En el caso de adquisición de bienes o contratación de servicios, si el contrato a ser otorgado es por un monto estimado superior a veinte mil unidades tributarias (20.000 UT.).
2. En el caso de construcción de obras, si el contrato a ser otorgado es por un monto estimado superior a cincuenta mil unidades tributarias (50.000 UT.).

## **Artículo 56**

## **Mecanismos del Concurso Abierto**

El Concurso Abierto podrá realizarse bajo cualquiera de los siguientes mecanismos:

1. Acto único de recepción y apertura de sobres contentivo de: manifestación de voluntad de participar, documentos de calificación y ofertas. En este mecanismo la calificación y evaluación serán realizadas simultáneamente. La descalificación del oferente, será causal de rechazo de su oferta.

2. Acto único de entrega en sobres separados de manifestaciones de voluntad de participar, documentos de calificación y oferta, con apertura diferida. En este mecanismo, se recibirán en un sobre por oferente las manifestaciones de voluntad de participar, así como los documentos necesarios para la calificación, y en sobre separado las ofertas, abriéndose sólo los sobres que contienen las manifestaciones de voluntad de participar y los documentos para la calificación.

Una vez efectuada la calificación, la Comisión de Contrataciones notificará, mediante comunicación dirigida a cada uno de los oferentes, los resultados y la celebración del acto público de apertura de los sobres contentivos de las ofertas a quienes calificaron y la devolución de los sobres de ofertas sin abrir a los oferentes descalificados. La calificación debe realizarse en un lapso de dos (2) días hábiles contados a partir de la recepción de los documentos.

3. Actos separados de entrega de manifestaciones de voluntad de participar, los documentos necesarios para la calificación y de entrega de sobre contentivo de la oferta. En este mecanismo de actos separados, deben recibirse en un único sobre por oferente, las manifestaciones de voluntad de participar y los documentos necesarios para la calificación. Una vez efectuada la calificación, la Comisión de Contrataciones, notificará, mediante comunicación dirigida a cada uno de los oferentes, los resultados, invitando solo a quienes resulten preseleccionados a presentar sus ofertas, en un lapso de cuatro (4) días hábiles para la contratación de bienes y servicios, y seis (6) días hábiles en el caso de la contratación de obras. En los Concursos Públicos Anunciados Internacionalmente este lapso será de doce (12) días hábiles. La notificación se acompañará con el pliego de condiciones para preparar las ofertas.

En los mecanismos anteriores la evaluación de las ofertas y la elaboración del informe de recomendación para la adjudicación, se cumplirá en un lapso de cuatro (4) días hábiles para la contratación de bienes y servicios y de once (11) días hábiles en el caso de contratación de obras, contados a partir de la recepción y apertura del sobre.

## **Artículo 57**

### **Publicación del Llamado**

Las publicaciones del llamado a Concurso Abierto, se realizarán durante dos (2) días continuos, en uno de los diarios de mayor circulación nacional y uno de la localidad donde se vaya a suministrar el bien o servicio, o ejecutar la obra. Adicionalmente los sujetos a que alude el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, divulgarán el llamado a través de su portal web oficial y diferentes medios alternativos de difusión.

## **Artículo 58**

### **Contenido del Llamado de Participación**

En el llamado a participar debe indicarse:

1. El objeto de la participación.
2. La identificación del órgano o ente contratante.
3. La dirección, dependencia, fecha a partir de la cual estará disponible el pliego de condiciones, horario, requisitos para su obtención y su costo si fuere el caso.
4. El sitio, día, hora de inicio del acto público, o plazo, en que se recibirán las manifestaciones de voluntad de participar en la contratación y documentos para la calificación.
5. El mecanismo a utilizar en el procedimiento de Concurso Abierto.
6. Las demás que se requieran.

## **Artículo 59**

### **Entrega de la Manifestación de Voluntad y Ofertas**

Las manifestaciones de voluntad de participar y las ofertas, serán entregadas a la Comisión de Contrataciones debidamente firmadas y en sobres sellados, en acto público a celebrarse al

efecto. En ningún caso, deben admitirse ofertas después de concluido el acto.

#### **Artículo 60**

##### **Concurso Abierto Anunciado Internacionalmente**

Para esta modalidad, el llamado a participar es publicado en un diario de circulación nacional, sin perjuicio de ser publicado adicionalmente en medios internacionales, en el que puede participar personas naturales y jurídicas constituidas y domiciliadas en Venezuela o en el extranjero. Los sujetos a que alude el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, divulgarán el llamado a través de su portal web oficial y diferentes medios alternativos de difusión.

El concurso abierto anunciado internacionalmente se efectuará utilizando el sistema de precalificación señalados en los numerales 2 y 3 del artículo 57 del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, establecido para los mecanismos de concurso abierto que lo contemplan.

Una vez efectuada la calificación, la cual debe realizarse en un lapso de cinco (5) días hábiles contados a partir de la recepción de los documentos, la Comisión de Contrataciones, notificará, mediante comunicación dirigida a cada uno de los oferentes, los resultados y la celebración del acto público de apertura de los sobres contentivos de las ofertas a quienes calificaron y la devolución de los sobres de ofertas sin abrir a los oferentes descalificados. Los lapsos para la evaluación de las ofertas deben ser de diez (10) días hábiles.

Los lapsos deben fijarse en cada caso, teniendo especialmente en cuenta la complejidad de la ejecución de obra, del suministro del bien o de la prestación del servicio.

### **Capítulo III Concurso Cerrado**

#### **Artículo 61**

##### **Procedencia del Concurso Cerrado**

Puede procederse por Concurso Cerrado:

1. En el caso de la adquisición de bienes o prestación de servicios, si el contrato a ser otorgado es por un precio estimado superior a cinco mil unidades tributarias (5.000 UT.) y hasta veinte mil unidades tributarias (20.000 UT.).
2. En el caso de construcción de obras, si el contrato a ser otorgado es por un precio estimado superior a veinte mil unidades tributarias (20.000 UT.) y hasta cincuenta mil unidades tributarias (50.000 UT.).

#### **Artículo 62**

##### **Justificación Adicional**

Puede también procederse por Concurso Cerrado independientemente del monto de la contratación, cuando la máxima autoridad del órgano o ente contratante, mediante acto motivado lo justifique, en los siguientes casos:

1. Si se trata de la adquisición de equipos altamente especializados destinados a la experimentación, investigación y educación.
2. Por razones de seguridad de Estado, calificadas como tales, conforme a lo previsto en la disposición legal que regule la materia.
3. Cuando de la información verificada en los archivos o base de datos suministrados por el Registro Nacional de Contratistas, los bienes a adquirir los producen o venden cinco (5) o menos fabricantes o proveedores, o si sólo cinco (5) o menos industrias están en capacidad de ejecutar las obras o prestar los servicios a contratar.

#### **Artículo 63**

##### **Requisitos para la Selección**

En el Concurso Cerrado debe seleccionarse a presentar ofertas al menos a cinco (5) participantes, mediante invitación acompañada del pliego de condiciones, e indicando el lugar,

día y hora de los actos públicos de recepción y apertura de los sobres que contengan las ofertas. La selección debe estar fundamentada en los requisitos de experiencia, especialización y capacidad técnica y financiera, que sean considerados a tal fin, éstos deben constar en el acta levantada al efecto. En caso que se verifique que no existen inscritos al menos cinco (5) participantes que cumplan los requisitos establecidos para el concurso cerrado, en los archivos o la base de datos del Registro Nacional de Contratistas, se invitará a la totalidad de los inscritos que los cumplan.

El órgano u ente contratante atendiendo a la naturaleza de la obra, bien o servicio, procurará preferentemente la participación de medianas y pequeñas industrias, pequeños productores, cooperativas y otras formas asociativas comunitarias, naturales de la localidad donde será ejecutada la contratación.

#### **Artículo 64**

##### **Plazo para la Recepción de Ofertas**

Para esta modalidad el tiempo entre la invitación a participar y el acto de recepción y apertura de ofertas será de al menos cuatro (4) días hábiles para adquisición de bienes y servicios y seis (6) días hábiles para contratación de obras. Los lapsos para la evaluación de las ofertas deben ser de al menos tres (3) días hábiles para adquisición de bienes y servicios y seis (6) días hábiles para la contratación de obras. Estos lapsos deben fijarse, en cada caso, teniendo especialmente en cuenta la complejidad de la ejecución de obra, del suministro del bien o de la prestación del servicio.

## **Capítulo IV**

### **Disposiciones Comunes para Concurso Abierto y Concurso Cerrado**

#### **Artículo 65**

##### **Garantía de mantenimiento de la oferta**

Los oferentes deben obligarse a sostener sus ofertas durante el lapso indicado en el pliego de condiciones. Deben presentar además, junto con sus ofertas, caución o garantía por el monto fijado por el órgano o ente contratante, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento, para asegurar en caso de que se adjudique, el mantenimiento de la oferta hasta el otorgamiento del contrato. En la Consulta de Precios se podrá exigir caución o garantía de sostenimiento de la oferta.

#### **Artículo 66**

##### **Condiciones para calificación y evaluación**

En la calificación, examen, evaluación y decisión, el órgano o ente contratante debe sujetarse a las condiciones de la contratación, según la definición, ponderación y procedimiento establecidos en el pliego de condiciones. El acto por el cual se descalifique a un oferente o rechace una oferta deberá ser motivado por los supuestos expresamente establecidos en el presente Decreto, con Rango, Valor y Fuerza de Ley, su Reglamento y en el pliego de condiciones.

#### **Artículo 67**

##### **Reserva de la información**

En el lapso comprendido desde la apertura de sobres contentivos de las manifestaciones de voluntad u ofertas, según el caso, hasta la notificación de los resultados, no se debe suministrar información alguna sobre la calificación, el examen y evaluación de las ofertas.

#### **Artículo 68**

##### **Carácter público de los actos y obligación del acta**

Los actos de recepción y apertura de sobres contentivos de las manifestaciones de voluntad y ofertas tienen carácter público. El resto de las actuaciones estarán a disposición de los interesados en los términos y condiciones establecidas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

De todo acto que se celebre debe levantarse acta que será firmada por los presentes. Si alguno de ellos se negare a firmar el acta o por otro motivo no la suscribiere, se dejará constancia de esa circunstancia y de las causas que la motivaron.

## **Artículo 69**

### **Examen de las ofertas**

Una vez concluido los actos de recepción y apertura de las ofertas, la Comisión de Contrataciones debe examinarlas, determinando entre otros aspectos, si éstas han sido debidamente firmadas, si están acompañadas de la caución o garantía exigida y cumplen los requisitos especificados en el pliego de condiciones. Igualmente, la Comisión aplicará los criterios de evaluación establecidos y presentará sus recomendaciones en informe razonado.

## **Artículo 70**

### **Informe de evaluación de ofertas**

El informe de recomendación debe ser detallado en sus motivaciones, en cuanto a los resultados de la evaluación de los aspectos legales, técnicos, económicos, financieros y en el empleo de medidas de promoción del desarrollo económico y social, así como en lo relativo a los motivos de descalificación o rechazo de las ofertas presentadas. En ningún caso, se aplicarán criterios o mecanismos no previstos en el pliego de condiciones, ni se modificarán o dejarán de utilizar los establecidos en él.

## **Artículo 71**

### **Causales de rechazo de las ofertas**

La Comisión de Contrataciones en el proceso posterior del examen y evaluación de las ofertas, debe rechazar aquellas que se encuentren dentro de alguno de los supuestos siguientes:

1. Que incumplan con las disposiciones del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.
2. Que tengan omisiones o desviaciones sustanciales a los requisitos exigidos en el pliego de condiciones.
3. Que sean condicionadas o alternativas, salvo que ello se hubiere permitido en los pliegos de condiciones.
4. Que diversas ofertas provengan del mismo proponente.
5. Que sean presentadas por personas distintas, si se comprueba la participación de cualquiera de ellas o de sus socios, directivos o gerentes en la integración o dirección de otro oferente en la contratación.
6. Que suministre información falsa.
7. Que aparezca sin la firma de la persona facultada para representar al oferente.
8. Que se presente sin el compromiso de responsabilidad social.

## **Artículo 72**

### **Recomendación de adjudicación**

El informe de recomendación de adjudicación, indicará la oferta que resulte con la primera opción, según los criterios y mecanismos previstos en el pliego de condiciones, así como la existencia de ofertas que merezcan la segunda y tercera opción.

## **Capítulo V**

### **Consulta de Precios**

## **Artículo 73**

### **Procedencia de la consulta de precios**

Se puede proceder por Consulta de Precios:

1. En el caso de adquisición de bienes o prestación de servicios, si el contrato a ser otorgado es por un precio estimado de hasta cinco mil unidades tributarias (5.000 UT.)
2. En el caso de ejecución de obras, si el contrato a ser otorgado es por un precio estimado de hasta veinte mil unidades tributarias (20.000 UT.).

Adicionalmente, se procederá por Consulta de Precios, independientemente del monto de la

contratación, en caso de obras, servicios o adquisiciones de bienes, que por razones de interés general deban ser contratados y ejecutados en un plazo perentorio que se determinará de acuerdo a la naturaleza del plan excepcional aprobado por el Ejecutivo Nacional.

En aquellos casos que los Planes Excepcionales sean propuestos por los órganos de la administración pública nacional, deberán contar con la revisión previa de la Comisión Central de Planificación, antes de ser sometido a consideración del Ejecutivo Nacional.

#### **Artículo 74**

##### **Solicitud de cotizaciones**

En la Consulta de Precios se deberá solicitar al menos tres (3) ofertas; sin embargo se podrá otorgar la adjudicación si hubiere recibido al menos una de ellas, siempre que cumpla con las condiciones del requerimiento y sea conveniente a los intereses del órgano o ente contratante.

#### **Artículo 75**

##### **Informe de recomendación**

En la Consulta de Precios la unidad contratante será la responsable de la solicitud de ofertas, análisis y preparación del informe de recomendación, para procedimientos cuyo monto estimado sea hasta dos mil quinientas unidades tributarias (2.500 UT.) para bienes y servicios, y hasta diez mil unidades tributarias (10.000 UT.) para ejecución de obras.

## **Capítulo VI Contratación Directa**

#### **Artículo 76**

##### **Con acto motivado**

Se podrá proceder excepcionalmente a la Contratación Directa, independientemente del monto de la contratación, siempre y cuando la máxima autoridad del órgano o ente contratante, mediante acto motivado, justifique adecuadamente su procedencia, en los siguientes supuestos:

1. Si se trata de suministros de bienes, prestación de servicios o ejecución de obras requeridas para la continuidad del proceso productivo, y pudiera resultar gravemente afectado por el retardo de la apertura de un procedimiento de contratación.
2. Cuando las condiciones técnicas de determinado bien, servicio u obra, excluyen toda posibilidad de competencia.
3. En caso de contratos que tengan por objeto la fabricación de equipos, la adquisición de bienes o la contratación de servicios, en los que no fuere posible aplicar las modalidades de contratación, dadas las condiciones especiales bajo las cuales los fabricantes y proveedores convienen en producir o suministrar esos bienes, equipos o servicios.
4. Cuando se trate de emergencia comprobada, producto de hechos o circunstancias sobrevenidos que tiene como consecuencia la paralización total o parcial de las actividades del ente u órgano contratante, o afecte la ejecución de su competencia.
5. Cuando se trate de la ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios regulados por contratos terminados anticipadamente, y si del retardo en la apertura de un nuevo procedimiento de contratación pudieren resultar perjuicios para el órgano o ente contratante.
6. Cuando se trate de la contratación de bienes, servicios u obras para su comercialización ante consumidores, usuarios o clientes, distintos al órgano o ente contratante, siempre que los bienes o servicios estén asociados a la actividad propia del contratante y no ingresen de manera permanente a su patrimonio.
7. Cuando se trate de contrataciones que tengan por objeto la adquisición de bienes, prestación de servicios o ejecución de obras sobre los cuales una modalidad de selección de contratistas pudiera comprometer secretos o estrategias comerciales del órgano o ente contratante, cuyo conocimiento ofrecería ventaja a sus competidores.

8. Cuando se trate de la adquisición de bienes producidos por empresas con las que el órgano o ente contratante suscriba convenios comerciales de fabricación, ensamblaje o aprovisionamiento, siempre que tales convenios hayan sido suscritos para desarrollar la industria nacional sobre los referidos bienes, en cumplimiento de planes dictados por el Ejecutivo Nacional.

9. Cuando se trata de contrataciones de obras, bienes o servicios requeridos para el restablecimiento inmediato o continuidad de los servicios públicos o actividades de interés general que hayan sido objeto de interrupción o fallas, independientemente de su recurrencia.

10. Cuando se trate de actividades requeridas para obras que se encuentren en ejecución directa por órgano y entes del Estado, y de acuerdo a su capacidad de ejecución, sea necesario por razones estratégicas de la construcción, que parcialmente sean realizadas por un tercero, siempre y cuando esta asignación no supere el cincuenta por ciento (50%) del contrato original.

11. Cuando se trate de la adquisición de bienes y contratación de servicios a pequeños y medianos productores nacionales que sean indispensables para asegurar el desarrollo de la cadena agroalimentaria.

#### **Artículo 77** **Sin acto motivado**

Se procederá excepcionalmente por Contratación Directa sin acto motivado, previa aprobación de la máxima autoridad del Ministerio competente:

1. Cuando se decrete cualquiera de los estados de excepción contemplados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

2. Si se trata de bienes, productos y servicios de urgente necesidad para la seguridad y defensa de la Nación, para cuya adquisición se hace imposible la aplicación de las modalidades de selección, dadas las condiciones especiales que los proveedores requieren para suministrar los bienes, productos y servicios.

3. Si se trata de bienes, servicios, productos alimenticios y medicamentos, declarados como de primera necesidad, siempre y cuando existan en el país condiciones de desabastecimiento por no producción o producción insuficiente, previamente certificadas por la autoridad competente.

#### **Artículo 78** **Emergencia comprobada**

La emergencia comprobada deberá ser específica e individualmente considerada para cada contratación, por lo que deberá limitarse al tiempo y objeto estrictamente necesario para corregir, impedir o limitar los efectos del daño grave en que se basa la calificación y su empleo será solo para atender las áreas estrictamente afectadas por los hechos o circunstancias que le generaron, y deberá ser participada al Servicio Nacional de Contrataciones dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la suscripción del contrato, anexando toda la documentación en la que se fundamenta la decisión.

Los órganos o entes contratantes deberán preparar y remitir mensualmente al órgano de control interno una relación detallada de las decisiones de contratación fundamentadas en emergencia comprobada, anexando los actos motivados, con la finalidad de que determine si la emergencia fue declarada justificadamente o si fue causada o agravada por la negligencia, imprudencia, impericia, imprevisión o inobservancia de normas por parte del funcionario del órgano o ente contratante, en cuyo caso procederá a instruir el procedimiento para determinar las responsabilidades administrativas a que haya lugar.

## **Capítulo VII** **Contrataciones Electrónicas**

#### **Artículo 79** **Garantías de los medios electrónicos**

Las modalidades de selección de contratistas previstas en este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, pueden realizarse utilizando medios y dispositivos de tecnologías de

información y comunicaciones que garanticen la transparencia, honestidad, eficiencia, igualdad, competencia, publicidad, autenticidad, seguridad jurídica y confidencialidad necesaria.

A los efectos de garantizar estos principios, el órgano o ente contratante debe utilizar sistemas de seguridad que permitan el acceso de los participantes, el registro y almacenamiento de documentos en medios electrónicos o de funcionalidad similar a los procedimientos, lo cual deberá estar previsto en el pliego de condiciones.

#### **Artículo 80**

##### **Especificaciones técnicas en las contrataciones electrónicas**

Previa opinión favorable de la Comisión de Contrataciones, el órgano o ente contratante, de acuerdo con su disponibilidad y preparación tecnológica, debe establecer en el llamado o invitación y en el pliego de condiciones, la posibilidad de participar por medios electrónicos, para lo cual debe especificar los elementos tecnológicos, programas y demás requerimientos necesarios para participar en la respectiva modalidad de selección. En la referida especificación se utilizarán elementos y programas de uso seguro y masivo, y se mantendrá siempre la neutralidad tecnológica, garantizando el registro de los participantes que utilicen este medio.

En todo caso, debe garantizarse el cumplimiento de los principios previstos en este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, y los requisitos y demás normas aplicables contenidas en la legislación sobre mensajes de datos y firmas electrónicas.

#### **Artículo 81**

##### **Carácter optativo**

En las modalidades de selección del contratista, en las cuales se haya acordado el uso de medios electrónicos, debe garantizarse que los contratistas puedan participar utilizando estos medios o los demás previstos en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

En cualquiera de los casos se tomará como válida la información que primero se haya entregado en la oportunidad fijada para ello.

### **Capítulo VIII**

## **Suspensión y Terminación del Procedimiento de Selección de Contratistas**

#### **Artículo 82**

##### **Plazo para la suspensión o terminación**

En todas las modalidades reguladas por el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, el órgano o ente contratante puede suspender el procedimiento, mediante acto motivado, mientras no haya tenido lugar el acto de apertura de sobres contentivos de manifestaciones de voluntad u ofertas, según el caso.

Igualmente puede dar por terminado el procedimiento, mediante acto motivado, mientras no se haya firmado el contrato definitivo. En caso de que se hubiere otorgado y notificada la adjudicación, se indemnizará al beneficiario de ésta con una suma equivalente al monto de los gastos en que incurrió para participar en el procedimiento de selección, que no será superior al cinco por ciento (5%) del monto de su oferta, previa solicitud del beneficiario de la adjudicación acompañada de los comprobantes de los gastos, dentro del lapso de treinta (30) días contados a partir de la notificación de terminación del procedimiento. En caso de haberse otorgado la adjudicación y no haya sido notificada, no procederá indemnización alguna.

#### **Artículo 83**

##### **Apertura de nuevo proceso**

Terminado el procedimiento de selección del contratista de conformidad con el artículo anterior, el órgano o ente contratante puede abrir un nuevo procedimiento, cuando hayan cesado las causas que dieron origen a la terminación y transcurrido un lapso de cinco (5) días hábiles, contados a partir de la terminación. En los casos del Concurso Cerrado se deberá invitar a participar en el nuevo procedimiento, a la totalidad de los oferentes de la modalidad terminada.

## **TÍTULO IV**

### **ADJUDICACIÓN, DECLARATORIA DE DESIERTA Y NOTIFICACIONES**

#### **Capítulo I**

##### **Adjudicación**

###### **Artículo 84**

###### **Plazo para otorgar la adjudicación**

Dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la recepción del informe que presente la Comisión de Contrataciones o la unidad contratante, la máxima autoridad del órgano o ente contratante debe otorgar la adjudicación o declarar desierto el procedimiento.

###### **Artículo 85**

###### **Otorgamiento de la adjudicación**

Debe otorgarse la adjudicación a la oferta que resulte con la primera opción al aplicar los criterios de evaluación y cumpla los requisitos establecidos en el pliego de condiciones.

En los casos de ejecución de obra, adquisición de bienes o prestación de servicios, podrá otorgarse parcialmente la totalidad o parte entre varias ofertas presentadas, si así se ha establecido expresamente en el pliego de condiciones, tomando en cuenta la naturaleza y las características de la contratación a celebrar. La adjudicación parcial debe realizarse cumpliendo los criterios, condiciones y mecanismos previstos en el pliego de condiciones.

###### **Artículo 86**

###### **Segunda y tercera opción**

Se procederá a considerar la segunda o tercera opción, en este mismo orden en caso de que el participante con la primera opción, notificado del resultado del procedimiento, no mantenga su oferta, se niegue a firmar el contrato, no suministre las garantías requeridas o le sea anulada la adjudicación por haber suministrado información falsa.

###### **Artículo 87**

###### **Adjudicación a oferta única**

En cualquiera de las modalidades establecidas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, se podrá adjudicar el contrato cuando se presente solo una oferta y cumpla con todos los requisitos señalados en el pliego de condiciones, luego de efectuada la calificación y evaluación respectiva.

###### **Artículo 88**

###### **Nulidad del otorgamiento de la adjudicación**

Cuando el otorgamiento de la adjudicación, o cualquier otro acto dictado en ejecución del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley y su Reglamento, se hubiese producido partiendo de datos falsos o en violación de disposiciones legales, el órgano o ente contratante deberá, mediante motivación, declarar la nulidad del acto.

#### **Capítulo II**

##### **Declaratoria de Desierta de la Modalidad de Contratación**

###### **Artículo 89**

###### **Motivos para declarar desierta**

El órgano o ente contratante deberá declarar desierta la contratación cuando:

1. Ninguna oferta haya sido presentada.
2. Todas las ofertas resulten rechazadas o los oferentes descalificados, de conformidad con lo establecido en el pliego de condiciones.
3. Esté suficientemente justificado que de continuar el procedimiento podría causarse perjuicio al órgano o ente contratante.
4. En caso de que los oferentes beneficiarios de la primera, segunda y tercera opción no mantengan su oferta, se nieguen a firmar el contrato, no suministren las garantías requeridas o le sea anulada la adjudicación por haber suministrado información falsa.

5. Ocurra algún otro supuesto expresamente previsto en el pliego de condiciones.

#### **Artículo 90**

##### **Nuevo procedimiento**

Declarada desierta la modalidad de Concurso Abierto, puede procederse por Concurso Cerrado. Si la modalidad declarada desierta fuera un Concurso Cerrado se podrá proceder por Consulta de Precios.

Si el órgano o ente contratante lo considera conveniente podrá realizar una modalidad de selección similar a la fallida.

El Concurso Cerrado y la Consulta de Precios deben iniciarse bajo las mismas condiciones establecidas en la modalidad declarada desierta, invitándose a participar a los oferentes calificados en ésta.

### **Capítulo III**

#### **Notificaciones**

##### **Artículo 91**

##### **Notificación de fin de procedimiento y descalificación**

Se notificará a todos los oferentes del acto mediante el cual se ponga fin al procedimiento. Igualmente debe notificarse a los oferentes que resulten descalificados, del acto por el que se tome tal decisión.

##### **Artículo 92**

##### **Requisitos de las notificaciones**

Las notificaciones a que se refiere el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley deberán realizarse en la dirección o direcciones indicadas en el registro de adquirentes del pliego de condiciones o de los invitados, dejándose constancia de los datos de la persona que recibió la notificación.

Si resultare impracticable la notificación antes señalada se procederá a fijar un cartel en la dirección indicada en el registro de adquirentes del pliego de condiciones o la que conste en el Registro Nacional de Contratistas, dejándose constancia de ello en el expediente y se tendrá por notificado al día siguiente de fijado el mencionado cartel.

## **TÍTULO V DE LA CONTRATACIÓN**

### **Capítulo I**

#### **Aspectos Generales de la Contratación**

##### **Artículo 93**

##### **Documentos que forman parte del contrato**

A los efectos de la formalización de los contratos los órganos o entes contratantes deberán contar con la siguiente documentación:

1. Acta o documento donde se señale la fecha de inicio de la ejecución de la obra o el suministro de bienes o servicios.
2. Solvencias y garantías requeridas.
3. El pliego de condiciones y la oferta.
4. Cronograma de desembolso de la contratación, de ser necesario.
5. Documentación legal de la persona natural o jurídica.
6. Certificados que establezcan las garantías respectivas y sus condiciones.

##### **Artículo 94**

##### **Firma del contrato**

El lapso máximo para la firma del contrato será de ocho (8) días hábiles contados a partir de la notificación de la adjudicación.

#### **Artículo 95**

##### **Control del contrato**

Los órganos o entes contratantes, una vez formalizada la contratación correspondiente, deberán garantizar a los fines de la administración del contrato, el cumplimiento de las obligaciones contraídas por las partes, estableciendo controles que permitan regular los siguientes aspectos:

1. Cumplimiento de la fecha de inicio de la obra o suministro de bienes y servicios.
2. Otorgamiento del anticipo, de ser aplicable.
3. Cumplimiento del compromiso de responsabilidad social.
4. Supervisiones e inspecciones a la ejecución de obras o suministro de bienes y servicios.
5. Modificaciones en el alcance original y prórrogas durante la ejecución del contrato.
6. Cumplimiento de la fecha de terminación de la obra o entrega de los bienes o finalización del servicio.
7. Finiquitos.
8. Pagos parciales o final.
9. Evaluación de actuación o desempeño del contratista.

#### **Artículo 96**

##### **Mantenimiento de las condiciones**

En los contratos adjudicados por la aplicación de las modalidades previstas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, debe mantenerse lo contemplado en el pliego de condiciones y en la oferta beneficiaria de la adjudicación.

#### **Artículo 97**

##### **Cesiones**

El contratista no podrá ceder ni traspasar el contrato de ninguna forma, ni en todo ni en parte, sin la previa autorización del órgano o ente contratante, quien no reconocerá ningún pacto o convenio que celebre el contratista para la cesión total o parcial del contrato, y lo considerará nulo en caso de que esto ocurriera.

#### **Artículo 98**

##### **Nulidad de los contratos**

El órgano o ente contratante deberá declarar la nulidad de los contratos en los siguientes casos:

1. Cuando se evidencie suficientemente que la adjudicación se otorgó indebidamente o de forma irregular.
2. En los contratos para cuya celebración la Ley exija para su adjudicación la aplicación de las modalidades de Concurso Abierto o Concurso Cerrado y se celebren sin seguir estos mecanismos.
3. Cuando los contratos se aparten o difieran de las condiciones establecidas en los respectivos pliegos de condiciones y de las ofertas beneficiarias de la adjudicación.

## **Capítulo II Garantías**

#### **Artículo 99**

##### **Fianza de anticipo**

En los casos en que se hubiera señalado en el pliego de condiciones y en el contrato, el pago de un anticipo, establecido como un porcentaje del monto total de la contratación, el órgano o

ente contratante procederá a su pago previa consignación, por parte del contratista, de una fianza por el cien por ciento (100%) del monto otorgado como anticipo; la cual será emitida por una institución bancaria o empresa de seguro debidamente inscritas en la Superintendencia correspondiente, o Sociedad Nacional de garantías recíprocas para la mediana y pequeña industria, a satisfacción del órgano o ente contratante.

#### **Artículo 100**

##### **Garantía de fiel cumplimiento**

Para asegurar el cumplimiento de todas las obligaciones que asume el contratista, con ocasión del contrato para la adquisición de bienes, prestación de servicios o ejecución de obras, cuando se requiera, éste deberá constituir una fianza de fiel cumplimiento otorgada por una institución bancaria o empresas de seguro, debidamente inscritas en la Superintendencia correspondiente, o sociedad nacional de garantías recíprocas para la mediana y pequeña industria a satisfacción del órgano o ente contratante, que no podrá ser inferior al quince por ciento (15%) del monto del contrato.

En caso de no constituir una fianza, el órgano o ente contratante podrá acordar con el contratista retención del diez por ciento (10%) sobre los pagos que realice, cuyo monto total retenido será reintegrado al momento de la recepción definitiva del bien u obra o terminación del servicio.

#### **Artículo 101**

##### **Garantía laboral**

El órgano o ente contratante, podrá solicitar al contratista la constitución de una fianza laboral hasta por el diez por ciento (10%) del costo de la mano de obra, incluida en la estructura de costos de su oferta, otorgada por una institución bancaria o empresa de seguro, debidamente inscrita en la Superintendencia correspondiente, o Sociedad Nacional de Garantías Recíprocas para la Mediana y Pequeña Industria, la cual deberá estar vigente desde el inicio del contrato hasta seis (seis) meses después de su terminación o recepción definitiva.

El monto de la fianza puede ser revisado y deberá ser cubierto por el contratista en caso de que el costo de la mano de obra a su servicio se vea incrementado por encima de lo inicialmente estimado. En caso de no constituir la fianza, el órgano o ente contratante, establecerá la retención del porcentaje sobre los pagos que realice, cuyo monto total retenido será reintegrado al momento de la recepción definitiva del bien u obra o terminación del servicio.

#### **Artículo 102**

##### **Póliza de responsabilidad civil**

El órgano o ente contratante, en los casos en que se hubiera establecido en el contrato, solicitará al contratista la constitución de una póliza de responsabilidad civil general la cual deberá incluir responsabilidad civil y daños a equipos e instalaciones de terceros objeto del servicio u obra. El monto de la referida póliza será fijado en el contrato.

### **Capítulo III**

#### **Inicio de obra o servicio y fecha de entrega de bienes**

#### **Artículo 103**

##### **Inicio**

El Contratista deberá iniciar el suministro de los bienes, la prestación del servicio o ejecución de la obra dentro del plazo señalado en el contrato u orden de compra o servicio. El plazo se contará a partir de la fecha de la firma del contrato. Se podrá acordar una prórroga de ese plazo cuando existan circunstancias que lo justifiquen plenamente. Cuando la prórroga sea solicitada por el contratista deberá hacerlo por escrito. En todos los casos deberá dejarse constancia de la fecha en que se inicie efectivamente el suministro del bien o prestación del servicio o la ejecución de la obra, mediante acta o documento que será firmado por las partes.

#### **Artículo 104**

##### **Anticipos de obras, Servicios y bienes**

El pago del anticipo no será condición indispensable para iniciar el suministro del bien o servicio, o ejecución de la obra, al menos que se establezca el pago previo de éste en el

contrato. En caso de que el contratista no presente la fianza de anticipo, deberá iniciar la construcción y estará obligado a desarrollarla de acuerdo a las especificaciones y al cronograma acordado, los cuales forman parte del contrato. Presentada la fianza de anticipo y aceptada ésta por el órgano o ente contratante, se pagará al contratista el monto del anticipo correspondiente, en un plazo no mayor de quince (15) días calendario, contados a partir de la presentación de la valuación para su pago. El anticipo no deberá ser mayor del cincuenta por ciento (50%) del monto del contrato. A todo evento el pago de este anticipo dependerá de la disponibilidad del órgano o ente contratante.

#### **Artículo 105** **Anticipo especial**

Además del anticipo establecido en el artículo anterior, la máxima autoridad del órgano o ente contratante, podrá conceder un anticipo especial, cuando exista disponibilidad, para los cuales se aplicarán las mismas normas establecidas en relación con la fianza de anticipo, el establecimiento del porcentaje a deducirse de las valuaciones para amortizarlo, progresivamente y ampliación de la fianza. Este anticipo especial procederá en los casos debidamente justificados por los órganos o entes contratantes. El otorgamiento del anticipo especial no podrá exceder el veinte por ciento (20%) del monto total del contrato.

El otorgamiento del anticipo contractual mas el anticipo especial no podrá superar el setenta por ciento (70%) del monto total del contrato.

### **Capítulo IV** **Modificaciones del Contrato**

#### **Artículo 106** **Modificaciones**

El órgano o ente contratante podrá, antes o después de iniciado el suministro de los bienes, la prestación de los servicios o la ejecución de la obra, introducir las modificaciones que estime necesarias, las cuales serán notificadas por escrito al contratista. Así mismo, éste podrá solicitar al órgano o ente contratante cualquier modificación que considere conveniente, la cual deberá ir acompañada del correspondiente estudio económico, técnico y de su presupuesto, y el órgano o ente contratante deberá dar oportuna respuesta a la misma. El contratista sólo podrá realizar las modificaciones propuestas cuando reciba autorización por escrito del órgano o ente contratante, debidamente firmada por la máxima autoridad o de quien éste delegue.

#### **Artículo 107** **Modificaciones del contrato sin autorización**

El órgano o ente contratante procederá a reconocer y pagará las modificaciones o cambios en el suministro de bienes y servicios, o ejecución de obras cuando las haya autorizado expresamente. En el caso de obras, podrá obligar al contratista a restituir la construcción o parte de ésta al estado en que se encontraba antes de la ejecución de la modificación o a demoler a sus expensas lo que hubiere ejecutado sin la referida autorización escrita. Si no lo hiciera, el órgano o ente contratante podrá ordenar la demolición a expensas del contratista.

#### **Artículo 108** **Causas de modificación del contrato**

Serán causas que darán origen a modificaciones del contrato las siguientes:

1. El incremento o reducción en la cantidad de la obra, bienes o servicios originalmente contratados.
2. Que surjan nuevas partidas o renglones a los contemplados en el contrato.
3. Se modifique la fecha de entrega del bien, obra o servicio.
4. Variaciones en los montos previamente establecidos en el presupuesto original del contrato.
5. Las establecidas en el Reglamento del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

#### **Artículo 109** **Variación del presupuesto**

Se consideran variaciones del presupuesto original las fundamentadas por el contratista, por hechos posteriores imprevisibles a la fecha de presentación de la oferta, debidamente aprobadas por el órgano o ente contratante. En el caso de contratos para la ejecución de obras, también se considerarán variaciones los aumentos o disminuciones de las cantidades originalmente contratadas; así como las obras adicionales.

#### **Artículo 110**

##### **Variaciones de precios**

Todas las variaciones de precios que hayan afectado realmente el valor de los bienes y servicios suministrados u obra contratada, debidamente aprobadas por el órgano o ente contratante, se reconocerán y pagarán al contratista de acuerdo a los mecanismos establecidos en los contratos, aplicables según su naturaleza y fines, entre los cuales se señalan el calculado con base en las variaciones de índices incluidos en fórmulas polinómicas o el de comprobación directa.

El Reglamento del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, establecerá los elementos para considerar las variaciones de precios que por diversos motivos sean presentadas a los órganos o entes contratantes.

#### **Artículo 111**

##### **Mecanismos de ajustes a contratos**

En los casos de contrataciones con duración superior a un (1) año, se podrá incorporar en las condiciones de la contratación mecanismos de ajustes que permitan reducir o minimizar los elementos de incertidumbre o riesgos, generados por la variabilidad, de los factores que condicionan la ejecución del contrato con impacto impredecible en las ofertas de los contratistas. En los contratos para la ejecución de obras, prestación de servicios o suministro de bienes, debe incluirse o especificarse lo siguiente:

1. La estructura de costos por renglón o partida.
2. El esquema de ajuste o fórmula escalatoria que será aplicada.
3. La periodicidad de los ajustes.
4. Los precios referenciales o índices seleccionados para los efectos de cálculo, indicando para éste último el órgano competente que los genere o los publique.
5. Que durante el primer año de vigencia del contrato los precios ofertados permanecerán fijos y sin estar sujetos a reconocimiento de ajustes. Después del primer año sólo se reconocerán ajustes a los precios de aquellos renglones o partidas que tengan continuidad.
6. En cada período de ajuste se afectará solo la porción de obra ejecutada o del bien mueble o servicio suministrado en el mismo, sin afectar las porciones ejecutadas o suministradas con anterioridad y los nuevos renglones o partidas no incluidas en el presupuesto original.

## **Capítulo V**

### **Control y Fiscalización en el contrato de obra**

#### **Artículo 112**

##### **Supervisión e inspección**

El órgano o ente contratante ejercerá el control y la fiscalización de los contratos que suscriba en ocasión de adjudicaciones resultantes de la aplicación de las modalidades previstas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, asignará el o los supervisores o Ingenieros Inspectores, de acuerdo a la naturaleza del contrato.

#### **Artículo 113**

##### **Instalaciones provisionales de obra**

En los contratos de ejecución de obras, el contratista deberá construir un local con las características que señalen los planos y especificaciones, donde funcionará la Oficina de Inspección, así como las instalaciones adicionales previstas para el buen funcionamiento de esta oficina. En los presupuestos de las obras se deberán incluir partidas específicas que cubran el costo de las referidas instalaciones provisionales, las cuales serán pagadas al

contratista.

#### **Artículo 114**

##### **Ingeniero residente**

El contratista deberá mantener al frente de la obra un ingeniero, quien ejercerá las funciones de Ingeniero Residente, con experiencia y especialidad en el área objeto del contrato, y participará por escrito al órgano o ente contratante la designación de éste, indicando el alcance de sus responsabilidades.

#### **Artículo 115**

##### **Atribuciones y obligaciones del ingeniero inspector de obras**

Son atribuciones y obligaciones del Ingeniero Inspector de obras las siguientes:

1. Elaborar y firmar el Acta de Inicio de los Trabajos, conjuntamente con el Ingeniero Residente y el contratista.
2. Supervisar la calidad de los materiales, los equipos y la tecnología que el contratista utilizará en la obra.
3. Rechazar y hacer retirar de la obra los materiales y equipos que no reúnan las condiciones o especificaciones para ser utilizados o incorporados a la obra.
4. Fiscalizar los trabajos que ejecute el contratista y la buena calidad de las obras concluidas o en proceso de ejecución, y su adecuación a los planos, a las especificaciones particulares, al presupuesto original o a sus modificaciones, a las instrucciones del órgano o ente contratante y a todas las características exigibles para los trabajos que ejecute el contratista.
5. Suspender la ejecución de partes de la obra cuando éstas no se estén ejecutando conforme a los documentos y normas técnicas, planos y especificaciones de la misma.
6. Recibir las observaciones y solicitudes que formule por escrito el contratista en relación con la ejecución de la obra, e indicarle las instrucciones, acciones o soluciones que estime convenientes, dentro de los plazos previstos en el contrato o con la celeridad que demande la naturaleza de la petición.
7. Informar, al menos mensualmente, el avance técnico y administrativo de la obra y notificar de inmediato, por escrito, al órgano o ente contratante cualquier paralización o anomalía que observe durante su ejecución.
8. Coordinar con el proyectista y con el órgano o ente contratante para prever, con la debida anticipación, las modificaciones que pudieren surgir durante la ejecución.
9. Dar estricto cumplimiento al trámite, control y pago de las valuaciones de obra ejecutada.
10. Conocer cabalmente el contrato que rija la obra a inspeccionar o inspeccionada.
11. Elaborar y firmar el acta de terminación y recepción provisional o definitiva de la obra conjuntamente con el ingeniero residente y el contratista.
12. Velar por el estricto cumplimiento de las normas laborales, de seguridad industrial y de condiciones en el medio ambiente de trabajo.
13. Elaborar, firmar y tramitar, conforme al procedimiento establecido en estas condiciones, las actas de paralización y reinicio de los trabajos y las que deban levantarse en los supuestos de prórroga, conjuntamente con el ingeniero residente y el contratista.
14. Cualquiera otra que se derive de las obligaciones propias de la ejecución del contrato.

## **Capítulo VI**

### **Pagos**

#### **Artículo 116**

##### **Condiciones para el pago**

El órgano o ente contratante procederá a pagar las obligaciones contraídas con motivo del

contrato, cumpliendo con lo siguiente:

1. Verificación del cumplimiento del suministro del bien o servicio o de la ejecución de la obra, o parte de ésta.
2. Recepción y revisión de las facturas presentadas por el contratista.
3. Conformación, por parte del supervisor o ingeniero inspector del cumplimiento de las condiciones establecidas.
4. Autorización del pago por parte de las personas autorizadas.

#### **Artículo 117**

##### **Conformación y validación de los formularios**

En los casos de obras y servicios, el contratista elaborará los formularios o valuaciones que al efecto establezca el órgano o ente contratante, donde reflejará la cantidad de obra o servicio ejecutado, en un periodo determinado. El formulario y su contenido debe ser verificado por el supervisor o ingeniero inspector.

#### **Artículo 118**

##### **Condiciones para entregar y conformar las valuaciones**

En los casos de obras, el contratista deberá presentar las facturas o valuaciones en los lapsos establecidos en el contrato, debidamente firmadas por el ingeniero residente, al Ingeniero Inspector en forma secuencial para su conformación, de modo que los lapsos entre una y otra no sean menores de cinco (5) días calendario ni mayores de cuarenta y cinco (45) días calendario. El ingeniero inspector indicará al contratista los reparos que tenga que hacer a las valuaciones, dentro de un lapso de ocho (8) días calendario, siguientes a la fecha que les fueron entregadas.

#### **Artículo 119**

##### **Pago de pequeños y medianos productores**

Cuando se trate de la adquisición de bienes y contratación de servicios a pequeños y medianos productores nacionales, los órganos o entes contratantes deberán proceder al pago inmediato del valor de los bienes adquiridos o servicios recibidos. En caso de producción agrícola podrán realizar compras anticipadas.

## **Capítulo VII**

### **Terminación del Contrato**

#### **Artículo 120**

##### **Entrega de bienes, servicios y obras**

El órgano o ente contratante velará por el cumplimiento de las obligaciones por parte del contratista, particularmente de la fecha de entrega de la ejecución de las obras, de lo cual deberá dejar constancia que permita soportar el cierre administrativo del contrato. Esta disposición también es aplicable en los casos de suministro de bienes y prestación de servicios.

#### **Artículo 121**

##### **Terminación en caso de obra**

En el caso de terminación de las obras, el contratista notificará por escrito al Ingeniero Inspector, con diez (10) días calendario de anticipación la fecha que estime para terminación de los trabajos, en la cual el Ingeniero Inspector procederá a dejar constancia de la terminación satisfactoria de la ejecución de la obra, mediante acta suscrita por el ingeniero inspector, el ingeniero residente y el contratista.

#### **Artículo 122**

##### **Solicitud de prórrogas**

A solicitud expresa del contratista, el órgano o ente contratante podrá acordar prórrogas del plazo de la ejecución del contrato por razones plenamente justificadas por alguna o varias de las causas siguientes: 1. Haber ordenado el órgano o ente contratante, la suspensión temporal de los trabajos por causas no imputables al contratista o modificación de éstos. 2. Haber determinado diferencias entre lo establecido en los documentos del contrato, y la obra a

ejecutar, siempre que estas diferencias supongan variación significativa de su alcance. 3. Fuerza mayor o situaciones imprevistas debidamente comprobadas; y 4. Cualquier otra que el órgano o ente contratante que así lo considere.

### **Artículo 123**

#### **Aceptación provisional**

El contratista deberá solicitar por escrito la aceptación provisional de la obra dentro del plazo de sesenta (60) días calendario contado a partir de la fecha del Acta de Terminación. La solicitud deberá estar acompañada de los siguientes documentos:

1. Los formularios que al efecto indique el órgano o ente contratante, con los resultados de la medición final y el cuadro de cierre con las cantidades de obra ejecutada.
2. Los planos definitivos de las partes de la obra que hubieren sufrido variaciones, firmados por el contratista, el Ingeniero Residente de la obra y el Ingeniero Inspector, en físico y en formato digital.
3. La constancia conformada por los funcionarios autorizados de que la obra se entrega sin equipos o artefactos explosivos, en caso de que éstos se hubieran utilizado.
4. Los planos, dibujos, catálogos, instrucciones, manuales y demás documentos relativos a los equipos incorporados a la obra.
5. Las constancias de las garantías de los equipos e instalaciones.

A tal efecto, se levantará el acta respectiva que firmará el representante del órgano o ente contratante, el Ingeniero Inspector, el Ingeniero Residente y el contratista.

### **Artículo 124**

#### **Garantía de funcionamiento**

En el documento principal del contrato se establecerá el lapso de garantía necesaria para determinar si la obra no presenta defectos y si sus instalaciones, equipos y servicios funcionan correctamente. Este lapso de garantía comenzará a contarse a partir de la fecha del Acta de Terminación.

### **Artículo 125**

#### **Recepción definitiva**

Concluido el lapso de garantía señalado en el artículo que antecede, el contratista deberá solicitar por escrito, al órgano o ente contratante la recepción definitiva de la obra; y dentro de los treinta (30) días siguientes a la fecha de presentación de esa solicitud, al órgano o ente contratante, quién hará una inspección general de la obra. Si en la inspección se comprueba que ha sido ejecutada en un todo conforme con lo estipulado en el contrato, se procederá a su recepción definitiva y se levantará el acta respectiva suscrita por el representante del órgano o ente contratante, el Ingeniero Inspector, el Ingeniero Residente y el contratista.

### **Artículo 126**

#### **Pagos y liberación garantías**

Efectuada la recepción definitiva, el órgano o ente contratante deberá realizar los pagos restantes al contratista, a la devolución de las retenciones que aún existieren y a la liberación de las fianzas que se hubiesen constituido. A estos efectos, la Dirección competente del órgano o ente contratante realizará, cumplidos los requisitos correspondientes, el finiquito contable.

### **Artículo 127**

#### **Causales de rescisión unilateral del contrato**

El órgano o ente contratante podrá rescindir unilateralmente el contrato en cualquier momento, cuando el contratista:

1. Ejecute los trabajos en desacuerdo con el contrato, o los efectúe en tal forma que no le sea posible cumplir con su ejecución en el término señalado.
2. Acuerde la disolución o liquidación de su empresa, solicite se le declare judicialmente en estado de atraso o de quiebra, o cuando alguna de esas circunstancias haya sido declarada judicialmente.

3. Ceda o traspase el contrato, sin la previa autorización del órgano o ente contratante, dada por escrito.
4. Incumpla con el inicio de la ejecución de la obra de acuerdo con el plazo establecido en el contrato o en su prórroga, si la hubiere.
5. Cometa errores u omisiones sustanciales durante la ejecución de los trabajos.
6. Cuando el contratista incumpla con sus obligaciones laborales durante la ejecución del contrato.
7. Haya obtenido el contrato mediante tráfico de influencias, sobornos, suministro de datos falsos, concusión, comisiones o regalos, o haber empleado tales medios para obtener beneficios con ocasión del contrato, siempre que esto se compruebe mediante la averiguación administrativa o judicial que al efecto se practique.
8. Incurra en cualquier otra falta o incumplimiento de las obligaciones establecidas en el contrato, a juicio del órgano o ente contratante.
9. No mantenga al frente de la obra a un Ingeniero Residente de acuerdo a lo establecido en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

Lo dispuesto en los numerales 1 al 8 del presente artículo son aplicables también en los casos de suministro de bienes y prestación de servicios.

#### **Artículo 128**

##### **Notificación al contratista**

Cuando el órgano o ente contratante decida rescindir unilateralmente el contrato por haber incurrido el contratista en alguna o algunas de las causales antes indicadas, lo notificará por escrito a éste, a los garantes y cesionarios si los hubiere.

Tan pronto el contratista reciba la notificación, deberá paralizar los trabajos y no iniciará ningún otro, a menos que el órgano o ente contratante lo autorice por escrito a concluir alguna parte ya iniciada de la obra.

#### **Artículo 129**

##### **Evaluación de desempeño**

Rescindido el contrato, el órgano o ente contratante debe efectuar la evaluación de desempeño del contratista, la cual será remitida al Servicio Nacional de Contrataciones de acuerdo a lo establecido al presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

## **TÍTULO VI SANCIONES**

### **Capítulo I**

#### **Sanciones por incumplimiento**

##### **Artículo 130**

##### **Sanciones a los funcionarios públicos**

Independientemente de la responsabilidad civil, penal o administrativa, serán sancionados con multa de cien unidades tributarias (100 UT.) a quinientas unidades tributarias (500 UT), a los funcionarios de los órganos y entes contratantes sujetos al presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley que:

1. Cuando procedan a seleccionar por la modalidad de Contratación Directa o Consulta de Precios en violación de lo dispuesto en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley y su Reglamento.
2. Acuerden o nieguen de manera injustificada la inscripción y actualización en el Registro Nacional de Contratistas, o incumplan los plazos establecidos para ellos.
3. Nieguen injustificadamente a los participantes, el acceso al expediente de contratación o a parte de su contenido.

4. Incumplan el deber de suministrar al Servicio Nacional de Contrataciones, la información requerida de conformidad con el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley y su Reglamento.

5. Cuando la máxima autoridad administrativa del órgano o ente contratante se abstenga injustificadamente a declarar la nulidad del acto o del contrato, según lo previsto en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

6. Cualquiera otra que se señale en el Reglamento respectivo.

### **Artículo 131**

#### **Sanciones a los particulares**

Sin perjuicio de la responsabilidad civil, administrativa y penal que corresponda, cuando se compruebe mediante la evaluación y desempeño de los contratistas, en el ejercicio administrativo y operativo relacionado con la contratación, que incumplan con las obligaciones contractuales, el órgano o ente contratante deberá sustanciar el expediente respectivo para remitirlo al Servicio Nacional de Contrataciones a los fines de la suspensión en el Registro Nacional de Contratistas.

Los responsables serán sancionados con multa de tres mil unidades tributarias (3.000 UT.), y el Servicio Nacional de Contratistas declarará la inhabilitación de éstos, para integrar sociedades de cualquier naturaleza que con fines comerciales pueda contratar con la administración pública. La declaratoria de la inhabilitación, será notificada a los órganos competentes de conformidad con el Reglamento del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

## **Disposiciones Transitorias**

### **Primera**

Los procedimientos de selección de contratistas que se encuentren en curso para la fecha de entrada en vigencia del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, deben continuarse aplicando los procedimientos establecidos en el Decreto Ley de Reforma Parcial de la Ley de Licitaciones N° 1.555 de fecha 13 de noviembre de 2001, publicado en la Gaceta Oficial N° 5.556 Extraordinario de la misma fecha, hasta su respectiva culminación.

### **Segunda**

Se ordena al Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio, la modificación de su Reglamento Orgánico dentro del lapso de seis (6) meses contado a partir de la publicación del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

### **Tercera**

El Ejecutivo Nacional dentro del lapso de seis (6) meses contado a partir de la publicación del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, dictará el Reglamento respectivo.

### **Cuarta**

Los Consejos Comunales, podrán aplicar las disposiciones referidas a las modalidades de selección de contratistas previstas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, dentro de los tres (3) meses siguientes a su entrada en vigencia.

### **Quinta**

Hasta tanto se dicte el Reglamento del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley los Registros Auxiliares, funcionarán conforme a los lineamientos y directrices emanadas del Servicio Nacional de Contratistas.

## **Disposición Derogatoria**

### **Única**

Se deroga el Decreto Ley de Reforma Parcial de la [Ley de Licitaciones N° 1.555](#) de fecha 13 de noviembre de 2001, publicado en la [Gaceta Oficial N° 5.556 Extraordinario](#) de la misma fecha; así como todas las disposiciones de rango legal y sublegal que colidan con el presente Decreto

con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

## Disposición Final

### Única

El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley entrará en vigencia a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Publíquese el texto del presente Decreto Ley.

Dado en Caracas, a los once días del mes de marzo de dos mil ocho. Años 197º de la Independencia, 149º de la Federación y 10º de la Revolución Bolivariana.

Ejecútese,  
(L.S.)

**HUGO CHÁVEZ FRÍAS**

Refrendado

El Vicepresidente Ejecutivo, RAMÓN ALONZO CARRIZÁLEZ RENGIFO

El Ministro del Poder Popular del Despacho de la Presidencia, JESSE CHACÓN ESCAMILLO

El Ministro del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia, RAMÓN EMILIO RODRÍGUEZ CHACÍN

El encargado del Ministerio del Poder Popular para las Finanzas, ALEJANDRO ANDRADE

El Ministro del Poder Popular para la Defensa, GUSTAVO REYES RANGEL BRICEÑO

El Ministro del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio, WILLIAN ANTONIO CONTRERAS

El Ministro del Poder Popular para las Industrias Básicas y Minería, RODOLFO EDUARDO SANZ

La Ministra del Poder Popular para El Turismo, OLGA CECILIA AZUAJE

El Ministro del Poder Popular para la Agricultura y Tierras, ELÍAS JAUA MILANO

El Ministro del Poder Popular para la Educación Superior, LUIS ACUÑA CEDEÑO

El Ministro del Poder Popular para la Educación, ADÁN CHÁVEZ FRÍAS

El Ministro del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social, JOSÉ RIVERO GONZÁLEZ

El Encargado del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura, ISIDRO UBALDO RONDÓN TORRES

La Encargada del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo, MARÍA GABRIELA GONZÁLEZ URBANEJA

La Ministra del Poder Popular para el Ambiente, YUVIRÍ ORTEGA LOVERA

El Ministro del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, HAIMAN EL TROUDI

El Ministro del Poder Popular para la Ciencia y Tecnología, HÉCTOR NAVARRO DÍAZ

El Ministro del Poder Popular para la Comunicación y la Información, ANDRÉS GUILLERMO IZARRA GARCÍA

El Ministro del Poder Popular para la Economía Comunal, PEDRO MOREJÓN CARRILLO

El Ministro del Poder Popular para la Alimentación, FÉLIX RAMÓN OSORIO GUZMÁN

El Ministro del Poder Popular para la Cultura, FRANCISCO DE ASÍS SEXTO NOVA

El Ministro del Poder Popular para la Vivienda y Hábitat, JORGE ISAAC PÉREZ PRADO

La Ministra del Poder Popular para la Participación y Protección Social, ERIKA DEL VALLE FARÍAS PEÑA

La Ministra del Poder Popular para el Deporte, VICTORIA MERCEDES MATA GARCÍA

La Ministra del Poder Popular para las Telecomunicaciones y la Informática, SOCORRO ELIZABETH HERNÁNDEZ

La Ministra del Poder Popular para los Pueblos Indígenas, NICIA MALDONADO MALDONADO