

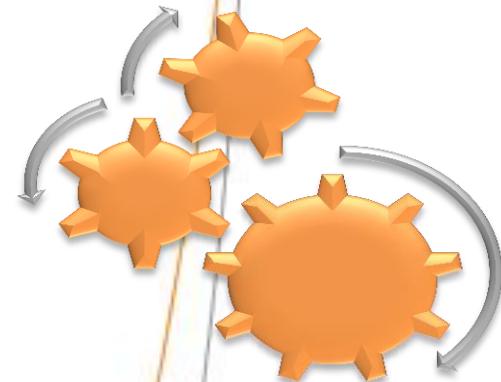
DIPLOMADO DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

ESCUELA DE POSTGRADO

**RIESGOS Y MITIGACIONES DEL CICLO DE VIDA
DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS
DEL PROYECTO**

**Ing. Bernardita Espinoza Valdivia
Noviembre 2014**



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

Temario



1. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO
2. EL CONTRATO DE BIENES Y SERVICIOS
3. ETAPA DE PLANIFICACIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO
4. ETAPA DE EJECUCIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO
5. ETAPA DE ADMINISTRACIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO
6. ETAPA DE CIERRE DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

Introducción



Dentro de los aspectos más relevantes de la Dirección de Proyectos se encuentra la **Gestión de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS del Proyecto**, desde nuestra óptica una de las más relevantes y crítica, en atención al alto riesgo de fracaso del proyecto, si su gestión es deficiente, inoportuna, desordenada o imprecisa.

Su relevancia radica en el alto impacto que su falla, inexactitud o incumplimiento tiene en el cumplimiento de los Objetivos de Costo-Plazo y Calidad del Proyecto.

Además del alto impacto la frecuencia con que estas fallas, inexactitudes o incumplimientos ocurren en los Proyectos la pone en un alto podio de actividad crítica.



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

Introducción



La **Gestión de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS del Proyecto**, consiste en gestionar y controlar las compras de bienes y servicios requeridos para la ejecución de un Proyecto.

La **Gestión de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS del Proyecto** incluye todas las actividades de *Planificación, Ejecución, Administración y Seguimiento y Cierre* de las Compras de Bienes y Contratos de Servicios requeridos en un Proyecto, incluyendo la gestión de los cambios necesarios.

- **La primera medida para mitigar los riesgos en la Gestión de Contratos es el temprano nombramiento del Director de Proyectos, de modo que sea él quien lidere esta Gestión. Porqué? Pues esta Gestión requiere del sentido de prioridad de quién lidera el Proyecto, del conocimiento estratégico de éste, su planificación, su presupuesto y sus alcances.**



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

Introducción – Rol del Director de Proyectos

Un DP debe ser experto en Gestión de Adquisiciones por su relevancia para el Proyecto, y aunque tenga un equipo a cargo de este tema, debiera al menos:

- Colaborar en la adecuación del contrato a las necesidades del proyecto
- Asegurar que el contrato incluya todos los requisitos del proyecto
- Incluir el plazo de contratación en el cronograma del proyecto
- Incorporar acciones de mitigación de riesgos en el contrato
- Comprender todos los términos del contrato
- Participar en la negociación del contrato para cuidar la relación con el Vendedor
- Administrar el contrato y sus cambios



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

Introducción – Ciclo de Vida del Contrato



Las diferentes actividades que forman parte de la Gestión de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS constituyen el **CICLO DE VIDA DEL CONTRATO**. Una Gestión adecuada de este Ciclo de Vida, es la forma más relevante de **MITIGAR RIESGOS EN UN PROYECTO**.

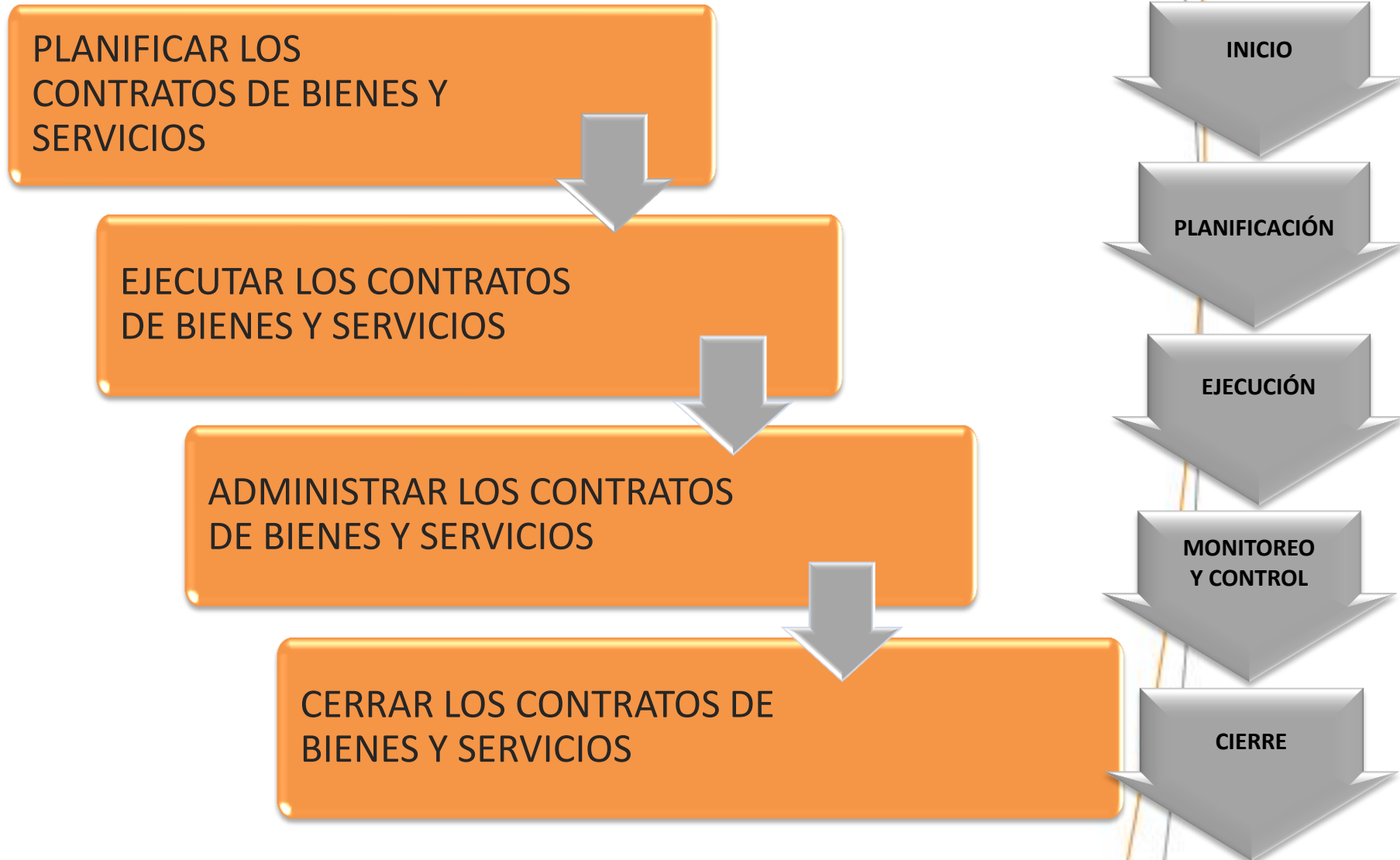
Porqué?

- Al redactar en forma detallada los términos y condiciones del Contrato, se mitigan riesgos de reclamos, discrepancias, incertidumbres que desembocan en complejos y costosos arbitrajes.
- Al definir detalladamente el alcance y los límites de batería, se mitigan los riesgos de reclamos por adicionales no considerados
- Al realizar estrecho seguimiento y documentación de sus cumplimientos e incumplimientos se pueden evitar muchos riesgos comunes e identificables del proyecto, anticipándose a los problemas y tomando acciones mitigatorias.



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

Introducción – Ciclo de Vida del Contrato



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO



Introducción – Ciclo de Vida del Contrato

PLANIFICACIÓN

EJECUCIÓN

ADMINISTRACIÓN

CIERRE

Qué comprar o contratar.
Cómo comprar o contratar.
Cuándo comprar o contratar.

Cotizar o Licitarse; solicitar ofertas, aclaraciones, información y detalles a los proponentes.
(Solicitar respuestas a los vendedores)

Gestionar y documentar el Contrato y las relaciones entre las partes.
Gestionar la relación con el comprador si este es externo

Monitorear que el cierre del alcance del contrato sea completo. Documentar los cumplimientos e incumplimientos finales.

Establecer las especificaciones técnicas y requisitos de los bienes y servicios a comprar o contratar

Analizar y evaluar las ofertas, homologar y determinar si cumplen las exigencias. (Selección de los vendedores)

Realizar seguimiento al Contrato, al cumplimiento de los alcances contratados.
Realizar seguimiento a las órdenes de compra

Llevar a cabo el cierre del proceso de facturación y pagos de cada Compra/Contrato

Analizar los riesgos
Establecer las condiciones comerciales y legales

Negociar las ofertas en los tres ámbitos esenciales: alcance, plazo y precio.
Negociar las condiciones comerciales.

Realizar una evaluación permanente del rendimiento y cumplimiento de cada proveedor/contratista

Llevar a cabo el cierre administrativo: de cada contrato

Seleccionar y calificar proveedores y contratistas acorde el ámbito y características de los bienes y servicios requeridos

Emitir los Contratos de Prestación de Servicios y Órdenes de Compra

Gestionar cambios: en el alcance, el precio, los plazos.

Llevar a cabo el cierre y finiquito legal de cada contrato

GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

2. El Contrato de Bienes y Servicios

El **CONTRATO** es el elemento clave de la Gestión de Adquisiciones de un Proyecto. Es el elemento crucial en las compras de bienes y servicios.

El Contrato constituye pilar fundamental en la Gestión de Proyectos durante todo su ciclo de vida, y en su **correcta definición** radican el mayor porcentaje de discrepancias (claims) de los Proyectos.

- El Contrato es un Convenio oral o escrito entre dos partes (personas naturales o jurídicas) que aceptan ciertas obligaciones y derechos sobre una materia determinada (objeto).
- El documento que refleja las condiciones de este acuerdo también recibe el nombre de Contrato y sus cláusulas regulan las relaciones entre los firmantes respecto de dicho objeto.
- Todos los contratos dan lugar a efectos jurídicos, que son las obligaciones exigibles establecidas en su contenido.



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

2. El Contrato de Bienes y Servicios

Los Contratos para la ejecución de Proyectos, son esencialmente temporales, consensuales y onerosos, son de dos tipos:

- Contratos de Prestación de Servicios.
- Contratos de Compraventa de Bienes

El **contrato de prestación de servicios** es un acuerdo vinculante mediante el cual una de las partes (empresa o profesional autónomo) se compromete **a prestar una serie de servicios** de determinadas características (calidad) y en determinadas condiciones (plazo y precio) a otra (el Cliente), que, a su vez, se compromete a pagar un precio a cambio.

El **contrato de compraventa de bienes** es un acuerdo vinculante mediante el cual una de las partes (la parte vendedora) se compromete a **proporcionar bienes o productos** de determinadas características y en determinadas condiciones, y la otra parte (la parte compradora) de compromete a pagar un precio a cambio.

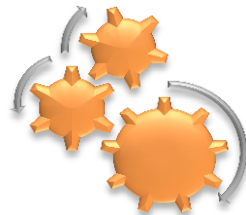


GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

2. El Contrato de Bienes y Servicios

Debido a su naturaleza legalmente vinculante, los Contratos requieren especial atención por el impacto de su deficiencia en los objetivos del Proyecto:

1. La **redacción de las cláusulas** reviste vital importancia pues de ella depende que no hayan diferencias de interpretación que puedan significar posteriores discrepancias.
 2. La selección del **Tipo de Contrato** debe ser consecuencia de un acucioso análisis de los riesgos y las habilidades de cada parte para mitigarlas de forma más económica o factible.
- **Una redacción vaga, poco precisa, incompleta de un Contrato y sus Documentos integrantes constituye en mayor riesgo de reclamos y discrepancias en un Proyecto**



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

2. El Contrato de Bienes y Servicios

Los elementos esenciales de un **Contrato de Bienes y Servicios** son:

- Precio, incluye la forma de medición y pago.
- Plazo, incluye los hitos intermedios, distintas etapas de recepción de las Obras, plazos de garantías, etc.
- Alcance, incluye, reforzado por los documentos integrantes, el objeto y entregables contratados.

Elementos cruciales de un Proyecto.



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

3.1 Planificación de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS:

Introducción



La **Etapa de Planificación de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS** corresponde a determinar qué comprar o contratar, cuándo y cómo, para la ejecución del Proyecto.

Cuando el proyecto obtiene los productos, servicios y resultados necesarios para su ejecución fuera de “la Organización Ejecutante”, se deben realizar procesos de Adquisiciones.

Estos procesos van desde la planificación de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS, hasta el cierre de los contratos de compra de bienes y servicios, respectivos.

Uno de los Procesos que más influye e impacta el **costo, plazo y calidad** final de un Proyecto es precisamente el Proceso de Adquisiciones.

El proceso de Planificar LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS comprende la revisión de los riesgos involucrados en cada decisión de fabricación o compra, revisión del tipo de contrato que sea el apropiado para mitigar riesgos y transferirlos al vendedor (**nosotros usaremos proveedor o contratista**).



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

3. Planificación de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS:

Introducción



3.1 PLANIFICAR COMPRAS/ ADQUISICIONES

- Decisión Comprar(subcontratar) v/s usar recursos propios (autofabricación-autoejecución)
- Selección de Tipos de Contratos
- Generación del Plan de Gestión de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS
- Definición de alcances de los Contratos
- Identificación de cambios

3.2 PLANIFICAR CONTRATACIONES

- Preparación de documentos de cotización/adjudicación
- Definición de los métodos de selección/evaluación
- Actualizaciones de alcances finales de los Contratos
- Preselección de Proveedores



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

3. Planificación de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS: Tipos de Contrato

Los **TIPOS DE CONTRATO** relativo a su forma de pago, para Contrato de Bienes y Servicios son:

- Suma Alzada
- Precios Unitarios
- Por administración u Open Book
- Mixtos

Los **TIPOS DE CONTRATO** acorde a su alcance son:

- EPC
- EPCM
- BO – BOT
- ORDEN DE COMPRA
- CONTRATO DE SERVICIOS
- CONVENIOS



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

3.2.2. Planificación – Herramientas y Técnicas-Selección de Tipos de Contratos

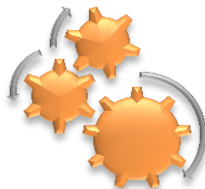


Contratos a Suma Alzada/Precio Fijo: Contratos en que se fija un monto único a pagar por **una** Compra o Prestación de Servicios.

- Precio Fijo sin reajustes
- Precio Fijo más incentivo (premios x desempeño, adelanto, etc)
- Precio Fijo + reajustes

Contratos a Precios Unitarios: Contratos en que se fijan los precios de una serie de partidas que en su conjunto constituyen un Servicio o una Compra.

- Precios Unitarios Globales
- Precios Unitarios Detalle
- Tarifas por horas



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

3.2.2 Planificación – Herramientas y Técnicas-Selección de Tipos de Contratos



Contratos Open Book /por Administración/Gastos reembolsables: Contratos en que no se fijan precios si no que se pagan los costos demostrados mediante un procedimiento establecido en que ha incurrido el proveedor/contratista para ejecutar el servicio. Normalmente incluyen un fee o pago por administrar.

- Costo + Honorarios fijos
- Costos + Honorarios con Incentivo
- Costo + Honorarios x objetivo
- Costo + % del Costo (fee)

El más común es el más riesgoso: Costo + fee

Contratos Mixtos: Contratos que combinan las diferentes formas de pago para diferentes componentes del alcance del servicio.

EJERCICIO 2!! ¿Cuál es el Contrato más riesgoso? Y para quién?

- A. Costo más fee
- B. Precios Unitarios
- C. Suma Alzada a Precio fijo



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

3. 2.2. Planificación – Herramientas y Técnicas- Selección de Tipos de Contratos



TIPS:

- No olvidar que menor riesgo para el comprador/mayor riesgo para el proveedor implica mayor PRECIO.
- Transferir el riesgo sólo a un proveedor que pueda administrarlo.
- El proveedor que asume mayor riesgo podría terminar incumpliendo plazos, dejando el Contrato o reclamando adicionales.



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

3.2.2 Planificación – Herramientas y Técnicas-Selección de Tipos de Contrato



EPC: O llave en mano. Uno de los Contratos más usados para Proyectos individuales. Un solo contrato para desarrollar un proyecto incluido: Ingeniería, Suministros y Construcción. El Contratista se llama EPCista.

EPCM: Contrato más usado en Mega Proyecto, que incluyen múltiples subproyectos individuales. El Contratista EPCM contrata/ administra una serie de Contratos que incluyen Ingeniería, Suministros y Construcción, algunos de ellos pueden ser EPC inclusive. El Contratista EPCM cobra un fee por la administración del Proyecto.

BO-BOT: Contratos más usados para sistemas independientes que no constituyen el giro principal del negocio, como sistemas eléctricos, plantas de agua, plantas piloto, tratamientos de desechos, etc. El Contratista BO-BOT Construye y Opera un Proyecto, y el mandante paga en forma de cuotas un monto constituido por la inversión, el costo de operación y mantenimiento más el derecho de uso del producto o infraestructura del Proyecto. Algunos tienen un plazo al final del cual se transfieren, otros son por toda la vida útil del proyecto



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

3.2.2. Planificación – Herramientas y Técnicas-Tipos de Contrato: Suma Alzada



Cuándo elegir Contratos a Suma Alzada:

- Alcance previamente acotado, pero no definido en forma detallada.
- Presupuesto relativamente conocido.
- Proponentes pueden realizar una mejor estimación del costo que el mandante.
- Proponentes con expertiz y un diseño de detalles desconocidos por el cliente.
- Mercado presenta alternativas de empresas preparadas para abordar a su cuenta y riesgo el Contrato.

Riesgos asociados a Contratos a Suma Alzada:

- Sobrecosto por ofertas de mayor monto que el presupuestado
- Sobrecostos y Claim por Deficiente definición del presupuesto.
- Sobrecostos y Claim por Alcance mal delimitado
- Problemas graves de ejecución por mala elección del Contratista
- Claims: Lagunas e indefiniciones respecto a inclusiones y exclusiones

Mitigaciones:

- Elección de Contratista especializado.
- Acotar bien el alcance y el plazo.
- Analizados y distribuidos los riesgos y responsabilidades (exclusiones e inclusiones)



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

3.2.2 Planificación – Herramientas y Técnicas-Tipos de Contrato: Precios Unitarios

Cuándo elegir Contratos a Precios Unitarios:

- Alcance esté definido en forma detallada, pero no certeramente acotado.
- Ingeniería de Detalles que permita determinar previamente las partidas.
- Servicio sea estandarizado en el mercado. (precios conocidos)
- Mandante con recursos suficientes para el control de avance

Riesgos asociados a Contratos a Precios Unitarios:

- Sobrecostos por precaria estimación de las cantidades de las partidas
- Sobrecostos por partidas no consideradas en el itemizado
- Claims por precios de partidas no pactadas
- Falta control de avances por parte del Mandante
- Claims por indefinición de pago de Gastos Generales y Utilidades (GG y UT)

Mitigaciones:

- Alcance de las partidas sea conocido ojalá estandarizado en el mercado.
- Mandante tenga estructura de control sólida
- Mandante tenga estimación realista de las cantidades de las partidas
- Claramente definido como se pagan los GG y Utilidades, por ejemplo:
 - P Unit con GG y UT incluidos en los precios.
 - P Unit con GG y Ut a Suma Alzada con pago mensual fijo
 - P Unit con GG y Ut a Suma Alzada con pago proporcional al avance de las partidas
- Definir claramente que pasa si el plazo se aumenta, con los GG y Utilidades, si estos corresponden al nuevo plazo o corresponden a una cantidad de partidas.



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

3.2.2 Etapa de Planificación – Herramientas y Técnicas-Tipos de Contrato: Open Book



Cuándo elegir Contratos a Open Book:

- Relación de estrecha colaboración y confianza entre mandante y contratista
- Alcance general del Contrato es de conocimiento y manejo del mandante, pero no se ha detallado
- No es posible determinar preliminarmente un presupuesto a firme (Suma Alzada), ni se tiene la ingeniería como para estimar partidas (Precios Unitarios)

Riesgos asociados a Contratos a Open Book:

- Discrepancias por gastos no aceptados-acordados
- Sobrecosto por gastos sobre estimaciones del Mandante
- Sobrecostos por desconocimiento del alcance por parte del Mandante
- Aprovechamiento intencional del Contratista

Mitigaciones:

- Contratistas altamente especializados y de mucha confianza (alianzas)
- Tener una estructura robusta de control
- Tener como empresa mandante conocimiento técnico del tema
- Liquidar los gastos mes a mes, no acumular



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

3. Planificación de las Contrataciones/ Documentos de Licitación/Cotización



Como mitigar Riesgos en la emisión de documentos de Licitación?

Establecer claramente las Condiciones de la Licitación:

- Itinerario del Proceso de Licitación
 - Cómo presentar la Oferta
 - Requisitos y exigencias para los Proponentes
 - Cómo se evaluará las ofertas
 - Cómo se adjudicará la oferta
- **Riesgo mitigado: Sobrepasar el plazo establecido para la licitación**

TIP: Es recomendable incluir en el set de Documentos el Modelo de Contrato



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

3. Planificación de las Contrataciones/ Documentos de Licitación/Cotización



Como mitigar Riesgos en la emisión de documentos de Licitación?

Establecer claramente las Condiciones Contractuales que regirán los contratos

- Tipo de Contrato
- Forma de Pago
- Plazos
- Procedimiento de Cambios
- Seguros, Garantías, Multas, Retenciones, Indemnizaciones
- Procedimiento de Suspensión, Intervención y Término Anticipado
- Responsabilidades de las partes
- Requisitos y exigencias para el Contratista
- Temas legales: Fuerza mayor, Resolución de controversias, Indemnidad, Cesiones, etc

➤ **Riesgo Mitigado: Reclamos y discrepancias por diferencias de interpretación o temas relevantes indefinidos.**



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

3. Planificación de las Contrataciones/ Documentos de Licitación/Cotización



Establecer Claramente el Alcance del Contrato en las Especificaciones Técnicas:

- Alcance detallado y límites de batería
 - Etapas y plazos
 - Entregables detallados
 - Planos y características técnicas garantizadas requeridas
 - Inclusiones y exclusiones
 - Exigencias de higiene, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente
- **Riesgo Mitigado: Reclamos y discrepancias por mayores obras, por alcances que no se consideran incluidos por el Contratistas, por límites de batería poco claros o brechas**



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

3. Planificación de las Contrataciones/ Criterios de Evaluación de las Propuestas



Los criterios de evaluación de las propuestas deben diseñarse en conjunto con los Documentos de Licitación y a veces, en licitaciones públicas por ejemplo, hay que incluirlos:

- Método de Evaluación 100% Económico
 - Baja complejidad técnica
 - Características técnicas estándar
- Método de Evaluación con Cumple/No cumple, entonces 100% económico
 - Licitaciones con preselección de proveedores
 - Mediana complejidad técnica
 - Especificaciones técnicas rígidas de cumplimiento on-off
- Método de Evaluación con Polinomio técnico económico:
 - Alta complejidad técnica
 - Características técnicas singulares y no estándar
- Método de Evaluación con Polinomio técnico económico y remuneraciones:
 - Contratos de Alta complejidad técnica
 - Características técnicas singulares y no estándar
 - Es relevante que el personal esté bien remunerado



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO



4. Etapa de Ejecución de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS

4.1 SOLICITUDES DE COTIZACIONES/ PROPUESTAS

- Publicidad
- Solicitudes de cotizaciones/ llamados a licitación
- Visitas a terreno/ Reuniones aclaratorias con proveedores
- Procesos de aclaraciones de consultas
- Solicitudes de antecedentes para la calificación de los proveedores/Calificación de proveedores
- Desarrollar listado de proponentes calificados
- Recepcionar propuestas/armar carpetas de documentos de licitación/cotización

4.2 SELECCIÓN DE PROPONENTES/ PROPUESTAS

- Análisis y evaluación de las propuestas
- Homologaciones y comparaciones de ofertas
- Aclaraciones y negociaciones con proponentes
- Selección de proponentes para cada Contrato
- Adjudicaciones de Contratos
- Redacción, negociación y firma de cada Contrato
- Emisión de Plan de Gestión del Contrato
- Determinación de la disponibilidad de recursos
- Actualización del Plan de Adquisiciones
- Cambios solicitados



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

4. Sistemas de Proveedores



Contar con un Sistema de Calificación de Proveedores mitiga el riesgo de escoger proveedores insolventes, poco serios, de mal desempeño, incumplidores.

Por ejemplo el REGIC de Codelco y otros sistemas privados que cuentan con rígidos procesos de selección de Proveedores por rubros.

Los criterios de Selección suelen ser:

- Antecedentes Legales:
 - Constitución legal
 - Litigios y demandas
- Antecedentes Administrativos y Financieros:
 - Volumen de Negocios
 - Capital de Trabajo
 - Nivel de endeudamiento
 - Cumplimiento de Obligaciones Laborales
- Antecedentes Técnicos: **(Usar Juicio de Expertos)**
 - Experiencia de la empresa
 - Organización de la empresa
 - Contratos ejecutados: montos/alcance/mandantes
 - Sistemas de gestión
 - Certificaciones
 - Indicadores de Seguridad



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

4. Etapa de Ejecución: Visitas a terreno /Series de P&R/ Reuniones Aclaratorias



Visita a terreno: En muchos procesos es obligatoria. Da una visión general del Proyecto y ayuda al Proponente a preparar consultas. Debe ir personal técnico y de adquisiciones.

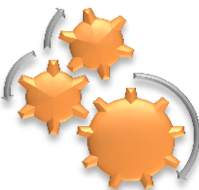
➤ Debe llenarse un ACTA de VISITA A TERRENO

Series de Preguntas y Respuestas: Permite a los proveedores hacer consultas que son aclaradas para todos los Proponentes, formalmente.

➤ Las Series de P&R pasan a formar parte de los Documentos del Contrato

Reuniones Aclaratorias: Permite aclarar dudas de los Proponentes, en forma más directa y dinámica que las Series.

TIP: Hacer una reunión ampliada al inicio del Proceso explicando el alcance técnico general y condiciones contractuales a todos los Proponentes



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

4.2.1 Etapa de Ejecución – Análisis y Evaluación de las Propuestas/Homologaciones

El análisis de las propuestas pasa por:

- Tener un método de evaluación prepactado ANTES de recibir las propuestas
- Formar un comité de evaluación, integrado por el DP, representantes de la organización de adquisiciones, y representantes del Operador.
- Homologar las propuestas, respecto por ejemplo de unidades de medida, condiciones de embarque, etc.
- Aplicar el método de evaluación adecuado acorde a la complejidad técnica y el riesgo.
- Armar un documentos formal y firmado de cada evaluación



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

4. Etapa de Ejecución – Aclaraciones de las Propuestas y Negociaciones



Previo a la adjudicación de un Contrato es necesario dejar por escrito y firmado por ambas partes, **las últimas aclaraciones a la Oferta** realizadas con el proponente adjudicatario.

Si hubiese discrepancias u aclaraciones a la Oferta y/o a las Bases deben quedar todas contenidas o dirimidas un documento firmado por ambas partes.

Una vez adjudicado e Contrato, no formarán parte conformante de él, ningún documento posterior a su adjudicación, a excepción de **Addendum** emitidos y firmado de mutuo acuerdo entre las partes.

De este modo ninguna de las partes podrá modificar condiciones contractuales unilateralmente posterior a la adjudicación.



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

4.2.4 Etapa de Ejecución – La Adjudicación

La adjudicación del Contrato se realiza mediante una Carta de Adjudicación u Orden de Proceder emitida por la parte Cliente a la parte Servidora, usualmente llamada Contratista o Proveedor, según el ámbito del Servicio/Compra.

La Carta de Adjudicación debe contener los tres elementos esenciales del Contrato: **Precio, Plazo y Alcance.**

OJO: En Proyectos es recomendable siempre una **Reunión de Aclaración Preadjudicatoria**, independiente de las responsabilidades, es fundamental aclarar posibles malos entendidos que afecten el desarrollo del Proyecto. Un mal entendimiento de cualquiera de las partes de condiciones contractuales podrá implicar el atraso, sobrecosto o deficiente calidad del Proyecto.



5. Etapa de Administración de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS

5. Administración de los Contratos

- Gestionar y administrar los cambios
- Medición de desempeño/cumplimiento de los Contratistas/Proveedores en cada Contrato
- Llevar a cabo inspecciones y auditorías
- Gestión y seguimiento de los pagos de cada Contrato
- Administración de “claims” (discrepancias, reclamaciones)
- Gestión de documentos y registros
- Tecnología de la información
- Actualización del Plan de Gestión del Proyecto
- Actualización del Plan de Adquisiciones del Proyecto
- Actualización del Plan de Gestión del Contrato



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

5.1 Administración de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS: Administración del Contrato



- La Administración parte por el ADMINISTRADOR. Normalmente este es el DP para los Contratos EPC, de Construcción y Compras relevantes; pero también puede ser un ente especializado.
- Los procesos de la Administración de Contratos son:
 - Dirigir y gestionar la Ejecución del Proyecto: Controlar avances, dar instrucciones, retroalimentar, autorizar, custodiar el cumplimiento HSEC.
 - Controlar e informar Rendimientos: Control avances físicos, financieros y de cumplimiento del alcance.
 - Control de calidad, acorde a lo solicitado
 - Control de cambios: Análisis, documentación, aprobación y control formal. Información de los cambios.
 - Revisar/aprobar y controlar los procesos de Pago de Proveedores
- Las Bases para una Administración de Contratos efectiva son:
 - Tener permanentemente actualizada y conocerla bien toda la documentación del Contrato, incluido los Addendum posteriores.
 - Contar con un sistema de gestión documental on line, estructurado acorde al WBS, de fácil acceso, y con documentación actualizada: Contrato y sus documentos, Comunicaciones, Entregables
 - Mantener comunicaciones formales codificadas, y con control de recepción/respuesta para TODOS los temas relevantes: Pagos, Cambios, Incumplimientos, Multas, Garantías, Entregables, Seguros, etc.
 - Contar con un sistema de control de cambios y de reclamaciones
 - Contar con un sistema de medición de desempeño/rendimiento



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

5.2 Administración de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS: Control de Desempeño y Avance



El DP debe llevar para todos los Contratos un sistema de Evaluación de Desempeño durante y al término de cada OC y Contrato.

Se usan planillas con ponderadores, que incluyen:

CUMPLIMIENTOS TÉCNICOS

- Cumplimiento del Alcance
- Cumplimiento de la calidad
- Cumplimiento del desempeño esperado del producto
- Cumplimientos de plazos intermedios(hitos) y finales

CUMPLIMIENTOS LEGALES Y HSEC:

- Cumplimiento de Obligaciones Laborales
- Cumplimiento de Normativas de Seguridad y Medio Ambiente
- Cumplimiento de indicaciones de la RCA del proyecto
- Cumplimientos de garantía y seguros

TIP: Usar auditorías cruzadas de intermedias y de cierre por otros DP o miembros externos a la Administración del Contrato



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

5.3 Administración de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS: Control de Cambios



Las solicitudes de cambio aprobadas pueden incluir modificaciones en los términos y condiciones del Contrato, incluidos:

- Alcance
- Precios
- Características de los productos
- Plazo

- Las Ordenes de Cambio deben ser formales, tener un formato (formularios y registros), un procedimiento de aprobación, y estar en línea con las políticas de cambios de presupuestos. (Normas de gastos).
- Deben estar en línea con el sistema de resolución de controversias
- El proceso debe ser cuidadosamente documentado.
- Se debe llevar un registro detallado y se debe reflejar los impactos en el presupuesto y en el Programa (si aplica)



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

5.4 Administración de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS: Administración de Reclamaciones



RECLAMACIONES (Claim management)

- Las reclamaciones suelen deberse a discrepancias entre el Contratista y el mandante respecto de solicitudes de aumentos de plazo y montos.
- El DP debe Analizar, documentar acuosiosamente y administrar reclamos, impugnaciones y apelaciones cuando las partes no están de acuerdo en algún ítem contractual.
- Todos estos reclamos se documentan y si no hay acuerdo entre las partes, se deberá acudir a un árbitro para la resolución del conflicto.
- El Contrato debe establecer el mecanismo de resolución de controversias o discrepancias, incluido la forma de arbitrar. Se usa la cámara de comercio en Chile.
- Todo el proceso debe ser documentado.
- El orden y la sistematicidad disminuyen las posibilidades de reclamos
- Se debe considerar contar con apoyo juridico

TIP: Un sistema de gestión documental digital on line y un sistema de control y gestión de comunicaciones es vital para “documentar el caso”



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO



6. Cierre de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS

6. Cierre de los Contratos

- Realizar auditorías de cierre de los procesos
- Realizar el análisis de lecciones aprendidas
- Cerrar acuerdos de Claims (discrepancias)
- Realizar el cierre de liquidación, cierre de finiquito de los Contratos
- Llevar a cabo la activación de las Obras / actualización del registro de activos de la organización



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

6.1 Cierre de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS: Auditorías/lecciones Aprendidas



- Al cierre de los Contratos se debe hacer una evaluación de desempeño del Proveedor como la presentada en el punto 5 para todos los Contratos.
- Al cierre de los Contratos y del Proyecto se debe hacer un análisis de Lecciones aprendidas. Es recomendable un DELTA/PLUS, donde se rescate las oportunidades de mejora y se documente las fortalezas de los Procesos.
- El análisis de Lecciones Aprendidas debe formar parte del Informe de Cierre del Proyecto.}
- EL análisis de Lecciones Aprendidas debe retroalimentar los documentos de adquisición existentes.

TIP: La evaluación de desempeño de los Proveedores debe retroalimentar y rankear el Sistema de Proveedores.



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

6.2 Cierre de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS: Cierre de Discrepancias/Liquidación y Pago



Al cierre de cada Contrato se deben resolver los temas pendientes:

- Solicitudes de Cambio en disputa
- Reclamaciones
- Multas : Definir si se condonaran total o parcialmente
- Retenciones: Proceder con la devolución total o parcial
- Boletas de Garantías: Proceder con la devolución o cobranza
- Seguros: Cesación
- Sistema de Garantía de Operación: Dejar operativo
- **PAGOS: LIQUIDAR LOS PAGOS FINALES CON LAS:**
 - APLICACIONES/CONDONACIONES DE MULTAS
 - DEVOLUCIONES PARCIALES/TOTALES DE RETENCIONES
 - PAGOS DE ORDENES DE CAMBIO ACORDADAS DE CIERRE
 - HITO FINAL (SI APLICA)
- Todo el proceso debe quedar plenamente documentado y acordado para que no haya reclamos o diferencias a la firma del Finiquito.
- Proceso de negociación y firma del FINIQUITO



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

6.2 Cierre de LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS/Cierre del Contrato



El proceso de Cierre del Contrato respalda el Proceso de Cierre del Proyecto, ya que incluye:

- Verificación que todo al alcance contratado y los productos hayan sido generados y cumplan lo requerido.
- Verificación de haber realizado todos los pagos correspondientes
- Verificación que se hayan realizado todas las gestiones administrativas de devolución de boletas de garantías, actualizaciones de registros.
- Activación de las Obras/Equipos/Productos de los Contratos: mediante un sistema de registro se completan los datos de cada nuevo activo para incorporar a los activos de la organización.



GESTIÓN DE LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

CONCLUSIONES



El DP debe ser especialista en **GESTIÓN DE ADQUISICIONES**, por tratarse de un Proceso de impacto DIRECTO y FUNDAMENTAL en todo Proyecto, independiente de su envergadura.

El Éxito de un Proyecto se entiende cuando se logra el cumplimiento del **ALCANCE, COSTO y PLAZO** definidos, y LOS CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS del Proyecto inciden directamente en cada uno de estos aspectos.

Para que la Gestión de Adquisiciones aporte al éxito del proyecto es fundamental ser detallista y meticuloso en las definiciones, delimitaciones y consideraciones de la etapa de Planificación.

