ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS Y CONTRATOS

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

UNIDAD I
ASPECTOS GENERALES DE PROCESOS Y CONTRATOS

INTRODUCCIÓN

Este documento es una guía destinada a entregar los conceptos y prácticas básicas que se encuentran en los procesos de adquisición de bienes y servicios que realizan las empresas como parte habitual de su giro comercial, cada una con sus especiales características.

Por lo mismo quien haga uso de esta guía debe tener claro que al enfrentar el mundo laboral se encontrará con modalidades que pueden ser diferentes a las aquí descritas en términos de nomenclaturas y de procedimientos, aunque siempre adhiriendo a los principios básicos de una administración responsable, equitativa, bien informada y, fundamentalmente, honesta.

1. Conceptos generales de administración.

1.1. Principios de administración general.

En términos generales la finalidad de todo proceso administrativo es detectar necesidades, para luego planificar y programar cómo ejecutarlas y controlarlas, todo con la mayor eficiencia y eficacia posible. Esto también se conoce como “gestión” del negocio.

Para comprender mejor el alcance de esta definición se analizan a continuación algunos componentes de la misma:

- **Detectar** las necesidades de negocio implica estar atento a todos aquellos detalles que concurren a que el resultado de la gestión permita cumplir con los compromisos adquiridos con el cliente, tanto en cuanto a la entrega en la oportunidad solicitada como en a la calidad solicitada o esperada.

- **Planificar** implica el ordenar lógicamente la secuencia en que deben ser resueltas las necesidades detectadas. También implica asignar con precisión la responsabilidad por la ejecución o solución de la necesidad, considerando los recursos disponibles e identificando las fuentes que podrían aportar los recursos escasos o no disponibles e identificar la mejor forma en que esos recursos deben ser dispuestos.

- **Programar** implica relacionar en el tiempo la ejecución de cada una de las actividades, según la lógica de la planificación, asignarle fecha de inicio al proceso general de solución y plazo a cada actividad; para luego ligarlas según lo qué puede ser hecho en paralelo, o sólo cuando otra actividad ya

esté terminada, o lo qué puede ser hecho cuando otra actividad esté con algún grado de avance. También implica asignar los recursos necesarios para ejecutar y terminar la actividad en el plazo asignado. Además, usando una aplicación computacional adecuada, es posible determinar el costo de cada actividad, las curvas de uso de los recursos y otra información que será útil para el control del proceso.

- **Ejecutar** es llevar a la práctica lo planificado y programado, lo más ajustado posible a las indicaciones contenidas en los documentos respectivos; incorporando lo anterior todas las disposiciones relacionadas con la calidad; la seguridad de las personas y los bienes; y el cuidado del medio ambiente, sin dejar de observar los costos en que se está incurriendo en la ejecución.

- **Controlar** es revisar en forma metódica que se esté cumpliendo con el plan, la programación y el costo establecido, así como con los procedimientos definidos para asegurar y controlar la calidad, la prevención de pérdidas y el cuidado ambiental.

2. Organización para la administración.

La forma en que se estructura la organización para administrar una empresa depende en gran medida de su estructura jurídica y de su tamaño. Desde el punto de vista de la estructura jurídica las empresas comerciales que más nos interesan, en el ámbito de este Manual, son aquellas conformadas como sociedad anónima o como sociedad de responsabilidad limitada. Sin embargo, dependiendo del giro de otro tipo de sociedades (por ejemplo, las en comandita, las de inversión, las de responsabilidad limitada individual, las sociedades anónimas por acciones, etc.), parte de su contenido podría ser aplicado a ellas.

Las sociedades anónimas tienen su administración superior radicada en un directorio, cuyos miembros son elegidos en asambleas que se realizan con la frecuencia que indique su escritura de constitución. Su administración ejecutiva está radicada en un Gerente General (o título similar), quien encabeza una organización compuesta por gerentes de división (o especialidad) y, bajo cada uno de ellos, por jefes de departamento, jefes de unidad, supervisores, capataces y ejecutores.

Las sociedades de responsabilidad limitada tienen su administración radicada en un gerente (que puede ser uno de sus socios) y, dependiendo de su tamaño, una organización similar a la antes descrita, aunque por lo general de tamaño más reducido en cuanto al número de cargos en la organización.

2.1. Organigrama

La mayor parte de las veces estas organizaciones internas son representadas en un gráfico denominado “organigrama”, en el que se muestra la totalidad de los puestos o cargos, con las respectivas relaciones de dependencia.

Para ello en el organigrama hay casillas que contienen el nombre del cargo y el nombre de la persona que lo ocupa. Estas casillas cuando están unidas por líneas sólidas indican la dependencia que tiene el nivel inferior con el nivel superior, definiendo, además cuales son los canales formales de comunicación entre los diversos integrantes de la organización.

A su vez, si las casillas están conectadas por una línea segmentada, se debe entender que los puestos se apoyan entre sí en forma directa en ciertos aspectos específicos, sin necesidad de pasar por los niveles superiores cuando se trate de asuntos definidos en los procedimientos para operación que tenga la empresa. Así entonces, la línea segmentada no establece dependencia entre dos puestos de trabajo, pero sí define que ambas deben concurrir en la ejecución de determinadas actividades.

El nivel de detalle razonable a mostrar en un organigrama es hasta el cuarto nivel de jerarquía. Por lo tanto, si por las condiciones de operación es necesario mostrar más que cuatro niveles, es preferible crear un organigrama específico y separado para el área que requiere de un mayor detalle. Este caso se da con mucha frecuencia en las empresas constructoras, que llevan un organigrama para su oficina central y otro para cada obra que estén ejecutando, sin dejar de relacionarlos para que se entienda quiénes de la oficina central tiene la obligación de apoyar a la organización de obra y a quién dentro de la oficina central debe recurrir una personas en terreno cuando necesite apoyo para resolver sus necesidades.

El gráfico resultante del ejercicio de relacionar los puestos, además de permitir la identificación de cargos y personas, también permite entender si la empresa tiene una organización piramidal (Fig. 1) o plana (Fig. 2).

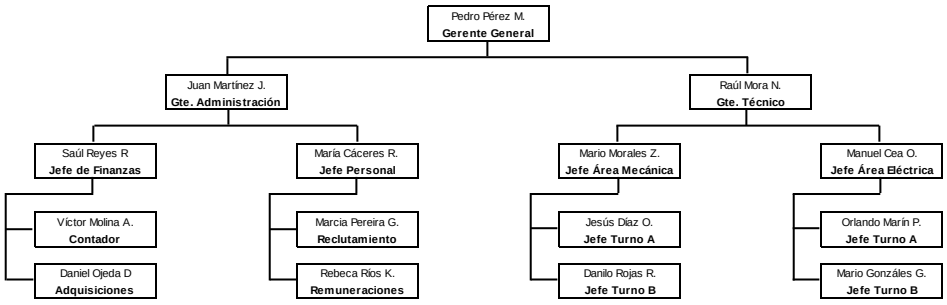


Fig. 1

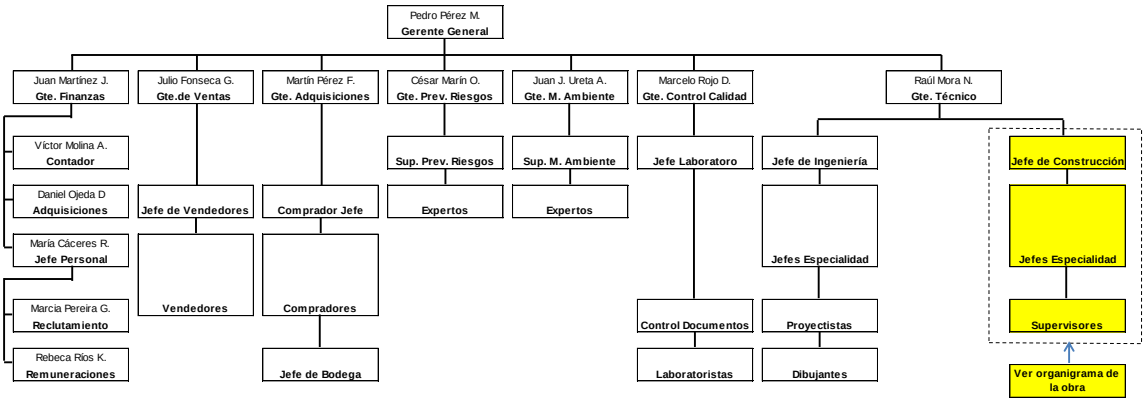


Fig. 2

Los ejemplos anteriores son absolutamente ficticios y están presentados sólo con el propósito de demostrar que hay diversas formas para organizar la fuerza de trabajo de una empresa.

Cabe destacar que si el resultado del organigrama tiene una forma plana o piramidal, ello sólo indica que la distribución de las obligaciones y las responsabilidades totales de la empresa están muy distribuidas entre los puestos de la organización o más concentrada en determinados cargos.

En una organización piramidal el primer nivel delega en pocos puestos en el segundo nivel; y éstos, en pocos puestos del tercer nivel; y así sucesivamente. En tanto que en una organización plana el primer nivel delega en un mayor número de puestos en segundo nivel; y así sucesivamente.

La forma en que se organice una empresa debe ser en función exclusiva de su eficiencia y resultados. Por lo tanto sería pretencioso recomendar a priori una determinada forma de organización. Aunque hay una tendencia a creer que mientras más “grande” sea la empresa más conveniente es que su organización sea plana.

Al diseñar un organigrama es de mucha utilidad que los puestos queden presentados según su nivel de importancia dentro de la empresa. Ello ayuda a entender quién puede reemplazar o asumir con mayor propiedad las funciones de otro puesto, a la vez que contribuye a definir con una mejor lógica la estructura de remuneraciones para el personal.

Lo anterior no siempre es posible. Esto por las complejidades de armar el gráfico, salvo que se cuente con una aplicación computacional tal como VISIO, que permite mover con facilidad los cargos entre los distintos niveles y también abrir nuevas ramas de dependencia, sin necesidad de acciones largas y lentas.

Debe entenderse que para una empresa no es estrictamente necesario contar con un organigrama “oficial”. Muchas empresas han constituido un esquema de

funcionamiento que han ido afinando con el transcurrir del tiempo, sin dejarlo graficado. Sin embargo internamente todos sus trabajadores tienen claro cuáles son sus obligaciones y responsabilidades; y cuáles son las líneas de dependencia jerárquica dentro de la organización y las vías de comunicación cuando deben resolver asuntos que escapan a su competencia.

2.2. La administración de contratos y órdenes de compra dentro de los organigramas.

Respecto al tema que nos interesa, de la revisión de organigramas de diversas empresas, podremos notar que en ellos es mucho más frecuente encontrar departamentos o unidades funcionales dedicadas a la adquisición de bienes (órdenes de compra) que a la administración de contratos, salvo que se trate de empresas constructoras, de mantenimiento o de ingeniería, donde coexisten ambos, en forma separada o conjunta.

Lo anterior obedece a que la adquisición de insumos es una constante en todas las empresas, independiente del rubro del negocio; en tanto que los convenios que requieren de un contrato se presentan con menos frecuencia.

Es por esta última razón que en el mercado existen empresas que prestan servicios temporales a empresas mineras, forestales o manufactureras cuando, con motivo de la construcción de una nueva instalación o la ampliación o mantenimiento de una existente, deben recurrir a la licitación del servicio respectivo.

2.3. ¿Orden de compra o contrato?

Ambas modalidades implican un convenio en el que las Partes firmantes se obligan mutuamente: una a prestar un servicio y la otra, a remunerar o pagar el servicio recibido cuando se hayan cumplido las condiciones pactadas.

¿Cuál es la diferencia, entonces?

Básicamente, la normativa legal que soporta al convenio: en Chile, en el caso de la orden de compra ésta está en el Código de Comercio; en el caso de un contrato, ésta está en el Código Civil.

¿Cuál es el criterio básico para elegir una modalidad o la otra?

En términos muy simples:

1. Identificar dónde desarrollarán sus actividades los trabajadores del prestador del servicio, considerando que:

- Todas aquellas actividades que van a ser desarrolladas **fuera** de las áreas bajo el control de quien recibirá el servicio **pueden** ser incluidas en una orden de compra.

- Todas aquellas actividades que van a ser desarrolladas **dentro** de las áreas bajo el control de quien recibirá el servicio, por las razones prácticas explicadas a continuación, **deben** ser incluidas en un contrato,

La simpleza del criterio antes indicado está respaldada por argumentos más contundentes, radicados en las responsabilidades y obligaciones que emanan del Código aplicable a cada modalidad.

Los siguientes párrafos establecen una referencia general de tales responsabilidades y obligaciones y sus marcos legales reguladores, en cada caso.

Funcionalmente el contrato y la orden de compra son similares en cuanto a que ambos son acuerdos de intercambio que definen las obligaciones y derechos de cada Parte. Sin embargo, en contenido y bases legales son marcadamente diferentes.

- Una **Orden de Compra** está diseñada para lograr que el Mandante adquiera bienes de un proveedor o fabricante bajo condiciones que, en lo general, están reguladas por el Código del Comercio y por los documentos que integran la solicitud de cotización del comprador. Esto tiene como consecuencia que sea muy arduo asignarle al proveedor o vendedor la responsabilidad civil por lesiones, daños o perjuicios que pudieran ocurrir durante el proceso de fabricación y/o de suministro objeto del servicio.

  La esencia de la transacción en una orden de compra es que el vendedor suministrará y efectuará el despacho de los bienes descritos en ella y que el comprador le pagará el precio establecido por tal intercambio una vez que estén cumplidas las condiciones convenidas e **indicadas** en la orden de compra. Debido a que, por lo general, el vendedor sólo pondrá los materiales en un camión, barco o avión y un tercero hará el transporte y la entrega de los bienes al comprador, el vendedor no estará físicamente en el lugar de recepción de los bienes al momento de su llegada a destino (excepto si incidentalmente el vendedor debiera participar en la instalación y/o puesta en marcha del bien, o el servicio incluya bienes con servicio post venta, para lo cual enviará representantes al terreno por algunos días).

  Lo anterior implica que los términos de la orden de compra no indican las condiciones y/o restricciones laborales del lugar donde se efectúan los trabajos (acceso, suministro de servicios, por ejemplo) y no contiene las disposiciones administrativas necesarias para un servicio que implique construcción, instalación o montaje de bienes. Por otra parte, la orden de compra contiene términos que son específicos para ciertas áreas por la adquisición de bienes, tales como el lugar donde debe ser entregado el bien; el tipo de embalaje; el peso o dimensiones máximas de cada pieza; el idioma y cantidad de copias de los manuales de montaje, operación y mantenimiento; listado de repuestos críticos, disponibilidad mínima una vez en funcionamiento, entre otros, todo lo cual queda definido en la solicitud de

cotización (también conocida como **RFQ**, sigla del término inglés “Request for Quotation”), que el comprador haya entregado a uno o varios candidatos a vendedor o proveedor, detallando las condiciones técnicas y administrativas que el proveedor y/o su suministro deben cumplir para alcanzar la categoría de “recepción conforme” y, por consiguiente, obligar al comprador al pago correspondiente.

Complementario a lo anterior, además, existe un cuerpo especial de leyes de comercio, con sus propias normas que son aplicables a las órdenes de compra. Generalmente, estas normas cubren áreas del intercambio que las Partes puede que no hayan considerado en su convenio, precisamente por estar definidas en dichas normas.

Las empresas compradoras tienen, por lo general, un modelo de orden de compra para cada tipo de necesidad, revisado y aprobado por sus asesores legales, que sólo requiere ajustes mínimos para definir plazos de entrega, fecha de hitos, precios, representantes y otras particularidades. Dado lo anterior, la misión fundamental de la persona que está a cargo del proceso de licitación es asegurar que los todo los licitantes reciban la misma información, en forma simultánea y sin privilegios de ninguna especie. Tal información, especialmente desde el punto de vista técnico, debe ser tan completa y detallada como sea necesario, para asegurar que el bien recibido cumpla con los parámetros exigidos para rendir lo que de él se espera.

Lo del rendimiento no es un asunto menor, ya que es fácil imaginar el perjuicio que le puede producir a una empresa el comprobar que después de un proceso de licitación, adquisición, instalación y prueba (normalmente, largo), el bien rinde menos que la capacidad requerida por el proceso. Y si bien no es una obligación de la persona a cargo de la compra el determinar cuáles son las características técnicas que debe cumplir el bien solicitado, él sí tiene la obligación de asegurarse que los técnicos de su organización se las proporcionen.

Por otra parte, hay fabricantes o vendedores que al entregar sus cotizaciones incluyen en ella el formato con **sus** condiciones de venta, para cubrir aspectos tales como forma de pago y/o garantías y/o limitar sus responsabilidades, entre otros. Esta condición es un tema sensible porque es común que el contenido de esas condiciones de venta esté en contradicción con las condiciones fijadas por el comprador en su RFQ o no se ajusten a las políticas del comprador.

Tal práctica, que está muy generalizada entre las empresas que tienen una posición preponderante en el mercado o que tienen una presencia, obliga a llegar a un acuerdo con el vendedor **antes** de adjudicar la orden de compra, para evitar conflictos futuros. Finalmente, en el caso que el comprador requiera de algún servicio en faena del vendedor para completar la solicitud

de pedido que dio origen a la orden de compra, tales servicios en terreno deben quedar establecidos en un contrato separado y distinto de ella.

- El **contrato** es un documento mercantil que está diseñado para un intercambio sustancialmente diferente al que se establece en una orden de compra. En este intercambio, el Contratista normalmente estará en el terreno, lo que implicará que en su cotización deba considerar todos los costos asociados a o derivados de limitaciones u obligaciones derivadas de:

    - Interferencias con la operación.
    - Coordinación con otros contratistas o con proveedores.
    - Suministros que deberá hacer el contratista.
    - Involucramiento en las actividades relacionadas con el comisionamiento y puesta en marcha de los equipos suministrados por terceros.
    - Exigencias en cuanto a prevención de riesgos y cuidado ambiental propias del mandante.
    - Reglamentos de faena (acceso, servicios de campamento, transporte de personal).
    - Reglamentos nacionales para actividades específicas. Por ejemplo, Servicio de Salud, Sernageomín.

  Los Contratos son gobernados por leyes civiles generales y no por leyes especiales de comercio. Las Partes contratantes deben establecer sus acuerdos en forma muy completa y bien definida porque la ley general no cubre vacíos que pudieran producirse en el Contrato como sucede con las leyes especiales uniformes de la orden de compra.

  El Código Civil de Chile en el artículo 1.438 define al contrato como "un acto por el cual una Parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa", aclarando que "cada Parte puede ser una o muchas personas".

3. La aplicación de la ley en la administración de contratos

Para administrar correctamente un contrato no basta sólo con el manejo de los documentos contractuales, ya que existen, por una parte, ciertos derechos y obligaciones implícitas o "naturales" que, sin estar expresamente señaladas en el contrato, se entiende que forman parte integrante del mismo; y por otra, existe una normativa legal y/o administrativa aplicable, sea porque el contrato se refiera a ella, o bien, porque se encuentra dentro de su ámbito de aplicación.

Confirman lo anterior, en la República de Chile, las disposiciones en el Código Civil, cuerpo legal principal que regula las relaciones entre los particulares al interior de la Nación, así como otras leyes o cuerpos

normativos de aplicación general que tratan en forma más específica algunas relaciones entre privados o parte de ellas.

Uno de los aspectos regulados por el Código Civil es precisamente el contrato y sus contenidos considerándolo, desde una perspectiva básica, como acuerdo de voluntades que produce el efecto de crear o modificar derechos y obligaciones entre dos o más personas.

El mismo código señala que en cualquier contrato sus elementos pueden ser de tres categorías:

- **Esenciales: que son aquellos que, si no están específicamente identificados, no generan obligación alguna para las Partes. Por ejemplo, el pago del precio o la ejecución del trabajo.**
- **Naturales: no obstante no ser esenciales en el Contrato, se entienden incorporados a él sin necesidad de una cláusula especial. Por ejemplo, la obligación de responder por los actos negligentes o dolosos cometidos, o bien, efectuar en forma oportuna el pago al prestador por aquella parte del servicio o trabajo ya prestado, si ella cumple con las condiciones contractuales y/o técnicas especificadas.**
- **Accidentales: aquellos que requieren estar expresamente establecidos en el contrato para exigir su cumplimiento. Por ejemplo, las retenciones, garantías bancarias, o las convenciones acerca de la forma de pago.**

Todas las condiciones de un convenio pueden estar contenidas en un solo documento o en varios, según la complejidad del servicio asociado a él.

3.1. Documentos del convenio (contrato u orden de compra)

Es de la mayor conveniencia que toda empresa compradora tenga documentos tipo para sus procesos de adquisición de bienes o servicios; revisados y aprobados por sus asesores legales. Ello contribuirá significativamente en acortar los plazos necesarios para obtener el servicio deseado.

Todo proceso de adquisición consta de etapas muy definidas y cada una de ella suele tener un conjunto de documentos tipo que, en algunos casos, pasan a etapas posteriores, debidamente ajustados para reflejar los cambios que surjan durante el desarrollo del proceso. Las etapas del proceso de adquisición son:

- **Identificación de necesidad => Solicitud de pedido**.

  Todo proceso de adquisición es iniciado por la detección de una necesidad programada o de una necesidad de emergencia. Una necesidad programa es, por ejemplo, aquella destinada a mantener en bodega la cantidad mínima definida para un elemento, también llamado stock crítico o cantidad crítica, que es definida en base a la experiencia de los usuarios o recomendada por el fabricante. En estos casos, el inicio del proceso está en la solicitud de pedido que emite el encargado de la bodega, que debe estar atento al inventario de bienes en bodega.

  Una necesidad de emergencia surge de una condición inesperada que afecta el proceso. Y, en este caso, la solicitud de pedido la emite quien está a cargo de la operación del equipo o sistema que ha fallado.

  En ambos casos la solicitud de pedido debe contener, a lo menos, la siguiente información:
  - Descripción completa del bien solicitado, preferentemente usando el nombre común que se le da en el entorno y otras características que permitan su fácil y completa identificación (filtro de aceite, perno de acero inoxidable, cemento de alta resistencia, por ejemplo).
  - Unidad en que se mide el bien (c/u, saco, m3).
  - Cantidad solicitada.
  - Precio referencial (unitario y total).
  - Proveedores sugeridos.
  - Urgencia: entrega inmediata; o entrega total dentro de un plazo máximo; o entregas parciales (cantidades definidas dentro de determinados plazos).

  Dependiendo del sistema que tenga implementado la empresa para su proceso de adquisiciones, la solicitud de pedido se traslada manual o electrónicamente hasta llegar a la aprobación de la persona que tenga la autoridad para comprometer a la empresa en el pago que derivará de la emisión de la orden de compra o el contrato.

  Por otra parte, dependiendo de la forma en que esté estructurada la empresa, una solicitud de pedido, antes que transforme en una orden de compra, puede requerir la aprobación de uno o más niveles dentro la misma cadena de mando (generalmente, en relación con el valor total estimado de la adquisición) y uno o más niveles en otras unidades funcionales de la empresa (finanzas, tesorería, gerencia general). Es decir, según la complejidad de la estructura de la empresa, desde que se detecta una necesidad hasta que se logra que ella se transforme en una orden de compra puede transcurrir un tiempo significativo. Siendo así, es de gran

importancia que quien está a cargo de generar solicitudes de pedido y todos los participantes en la cadena de gestión estén bien informados respecto al tiempo que dura esta etapa del proceso para no quedar desabastecido de algún bien que pueda afectar la producción de la empresa. Y, obviamente, toda empresa debe tener un mecanismo que permita mover una solicitud de pedido de urgencia en el menor plazo posible.

Sin perjuicio de lo anterior, la participación de los niveles superiores en la cadena de mando no está limitada sólo a la firma de la solicitud de pedido que reciban. Antes bien, es su obligación revisar su contenido y complementarlo en todo lo necesario, sea corrigiendo su contenido o agregando información (hojas de datos, especificaciones técnicas, planos o esquemas), de forma que el documento que llegue a la unidad encargada de las adquisiciones compre aquello que realmente necesita la empresa.

Antes de entrar en la descripción de un proceso de adquisición, algunas consideraciones de carácter general. Las solicitudes de cotización (RFQ, del inglés “request for quotation”) están generalmente asociadas a órdenes de compra. En tanto que las solicitudes de propuesta (RFP, del inglés “request for proposal”) están generalmente asociadas a contratos.

En forma similar, el término “comprador” está asociado a quien gestiona órdenes de compra, mientras que el término “administrador de contrato” está asociado a quien gestiona contratos. Y a quien proporciona el servicio se le denomina fabricante o vendedor, si se trata de una compra; o contratista, si se quiere hacer referencia a quien proporciona un servicio en terreno.

Como en las etapas iniciales de todo proceso de adquisición hay actividades que son muy similares para ambos producto finales (RFQ o RFP), para simplificar las descripciones en este texto, mientras sea conveniente, usaremos el término “agente” para identificar a la persona que representa a quien solicita el servicio; y proveedor para identificar a la persona natural o jurídica que podría prestar el servicio.

Antes de continuar con la descripción de las otras etapas del proceso es conveniente establecer cuáles son los objetivos a los que debe apuntar un agente. Éstos los podemos resumir en lo siguiente:

- Cautelar los intereses de su empresa, sin dejar de ser justo con el licitante / proveedor.
- Dar el mismo tratamiento y proporcionar la misma información a todos los participantes en el proceso en la misma oportunidad, manteniendo la mayor transparencia en todo su actuar.
- Asegurar la obtención de bienes y servicios conforme a los requisitos de calidad y desempeño especificados, dentro del plazo solicitado, al precio más bajo posible (sin llegar a un nivel que pudiera afectar la calidad o la entrega del bien) y bajo los términos más convenientes para su empresa.
- Resolver con eficiencia y eficacia todas las situaciones en que cualquier participante en el proceso tenga dudas respecto a cualquier tema, sea en

forma directa u obteniendo la respuesta de quien mejor conozca el tema en cuestión.
- Facilitar la gestión para el control técnico y comercial de cada convenio a su cargo.
- Conocer, dar a conocer, aplicar y hacer aplicar en forma consistente los principios, políticas y procedimientos de su empresa.
- Constituir archivos con todos aquellos documentos que permitirán respaldar las decisiones tomadas en cada una de las etapas del proceso, tanto para responder ante eventuales reclamos del proveedor como para responder en caso de una revisión interna o auditoría.

Idea fuerza o "Regla de oro"

La obligación primordial y básica para todo agente es conocer y entender el convenio que gestionará, incluido **todo** aquello que está directa e indirectamente relacionado con él (anexos o documentos integrantes o documentos del convenio; políticas internas, normas de aplicación general, reglamentos nacionales e internos, procedimientos de su empresa; legislación aplicable, entre otros).

Tal conocimiento y entendimiento es fundamental para que su gestión resulte satisfactoria tanto para su empresa como para quien sea su contraparte. Por ello es que se le denomina "la regla de oro" para un agente de adquisiciones

- **Selección de empresas invitadas a licitar.**

Luego de aprobada una solicitud de pedido, siguiendo los procedimientos internos de la empresa, ella ingresa a la jefatura de la unidad encargada de las adquisiciones y desde allí es asignada a un agente específico, para que inicie el proceso de formación de la solicitud de cotización o de propuesta, según corresponda.

La primera acción del agente es reconocer y entender si la solicitud de pedido está calificada como de "emergencia" y actuar en consecuencia, poniéndola en el primer orden de prioridad dentro de sus obligaciones. Luego debe determinar si los proveedores indicados en la solicitud de pedido están o no habilitados para participar en el proceso, comprobando que cada proveedor sugerido esté, a la fecha, libre de objeciones o vetos debido a incumplimiento(s) y/o verificando su carga de trabajo actual y/o su estado financiero actual.

En el caso que en la solicitud de pedido sólo haya un proveedor sugerido, deberá asegurarse de recibir el formulario que le autoriza para realizar la gestión con un "proveedor único", aprobado por el nivel que corresponda dentro de su organización. Sin embargo, aún si contara con dicho formulario,

ello no le libera de la obligación de comprobar que el proveedor sugerido cumpla con los necesarios requisitos de capacidad y solvencia.

Las buenas prácticas recomiendan que sean a los menos tres (3) los proveedores que sean considerados durante la etapa de evaluación de las ofertas de cualquier proceso de adquisición. Es por ello que la práctica recomienda que el proceso de licitación considere un mínimo de cinco (5) proveedores al inicio, en prevención de deserciones a lo largo del proceso o el descarte de ofertas fuera del rango de tolerancia aceptado internamente.

Para hacer más eficiente el proceso de identificación de empresas que están en condiciones de participar en un proceso de licitación es recomendable contar internamente con un listado (siempre actualizado) de potenciales proveedores, porque en caso contrario será necesario hacer invitaciones a pre-calificar para el servicio solicitado y ello implica un consumo de tiempo de, al menos, quince (15) días hábiles, si se quiere hacer un trabajo profesionalmente adecuado.

Cuando las empresas no cuentan con un registro de proveedores pre-calificados o cuando en él no hay identificadas empresas que pudieran proveer el servicio requerido, entonces se puede recurrir a información en las agrupaciones gremiales del rubro o bien en internet.

Cuando es necesario recurrir a proveedores no previamente calificados es necesario que el agente prepare los documentos y realice las actividades descritas a continuación:

- Identificar a los nuevos candidatos a proveedor y realizar un análisis primario con su jefatura respecto a los nombres y la cantidad de ellos a ser considerados en el proceso.
- Preparar una carta de invitación a precalificar que contenga, a lo menos, una descripción de:
    - Quién es el comprador, su giro comercial y cuál es el propósito del suministro buscado.
    - El “tamaño” aproximado del suministro que será licitado.
    - Forma de convenio (orden de compra o contrato y su modalidad).
    - Las fechas aproximadas para los diversos hitos del proceso (recepción de antecedentes para calificar; recepción de consultas y entrega de aclaraciones; término del proceso de calificación; inicio y término del suministro).
    - Los antecedentes (título y contenido) que debe aportar el invitado, para efectos de la calificación. Entre ellos los principales son:
        - Escritura de constitución y poderes.

- Organigrama general.
- Capacidad de producción total y capacidad comprometida a la fecha.
- Listado de clientes (nombre, descripción del servicio prestado, período, monto del negocio, estado de avance, contacto).
- Estados financieros (auditados, cuando corresponda) de los tres años anteriores al actual.
- Otros, según las políticas internas de la empresa, tales como prevención de pérdidas; conservación ambiental; aseguramiento y control de la calidad.
- Formato en que deben ser presentados los antecedentes.
- Quién es la persona que oficiará de conductor del proceso de calificación, con su dirección, correo electrónico y teléfonos.

Para una mayor transparencia es este proceso es altamente recomendable que internamente haya un acuerdo respecto a los antecedentes serán solicitados al potencial licitante. Estos deben permitir la comparación equitativa con los antecedentes aportados por otros candidatos o con parámetros que la empresa ya pudiera tener definidos.

Asimismo, también es recomendable asignarle un peso relativo a cada antecedente, según su importancia para los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta que a) la asignación de los pesos relativos porcentuales (que deben sumar 100%) debe estar radicada en el nivel más alto de la cadena interna de mando que sea posible; y b) que esta asignación debe ser mantenida en reserva hasta que los antecedentes de todos los participantes hayan sido calificados.

También es importante que los evaluadores sean designados a priori, considerando sus conocimientos, experiencia y disponibilidad de tiempo. En un mundo perfecto, cada tema objeto de evaluación debiera ser visto por tres personas distintas y que no estén participando en la evaluación de otros invitados a precalificar, ya que ello hace más transparente el proceso. Sin embargo en el mundo real ello raramente sucede y hay que confiar en que el “equilibrio” buscado saldrá de la evaluación individual de cada tema y de la ponderación asignada a cada tema. Por lo anterior, no es una mala idea identificar un evaluador alternativo para cada tema.

Los evaluadores deben ser informados de la escala de calificaciones que será empleada. Ésta debe ser lo más simple y neutra posible, eliminando al máximo las subjetividades. Al respecto, la siguiente es ejemplo apropiado:

0 = Los antecedentes aportados no satisfacen en absoluto lo esperado.
1 = Los antecedentes aportados requieren de muchos cambios, agregados, modificaciones o clarificaciones para cumplir con lo esperado.
2 = Los antecedentes aportados pueden llegar a cumplir con lo esperado con mínimos cambios, agregados, modificaciones o clarificaciones.
3 = Los antecedentes aportados cumplen con lo esperado.
4 = Los antecedentes aportados exceden lo esperado.

Por lo tanto el agente debe evitar solicitar antecedentes cuya única forma de calificación sea “cumple” o “no cumple”, ya que ello automáticamente le asignará al tema una calificación 0 (cero), lo que derivará en que el candidato quede eliminado de inmediato. Un ejemplo al caso es cuando se le solicita la invitado que informe si cuenta con una acreditación emitida por de una entidad certificadora de calidad. Porque si tal acreditación es necesaria para la empresa, es preferible así informarlo en la carta invitación, para que quien no la tenga se abstenga de participar en el proceso.

No hay que olvidar que la preparación de antecedentes para precalificar o calificar o para participar en una licitación tiene un costo y que no es ético permitir que alguien haga un gasto que podría evitarse con sólo entregar la información correcta.

Los evaluadores, junto con entregar la calificación de los antecedentes aportados, deben informar si a su juicio hay espacio para que alguna de los invitados a precalificar pueda enmendar o completar los antecedentes aportados (aquellos con calificación 2) y será responsabilidad del agente determinar si ello es posible o recomendable, en función de los plazos y/o de la cantidad de candidatos que hayan alcanzado el puntaje requerido para calificar.

Proceso de licitación N°
Tema evaluado
Evaluador (nombre y firma)
Informe Rev. 0 **Fecha**

Empresas evaluadas	Calificación	Comentarios
AA Limitada	4	
BB y compañía	2	
PRJ asociados	3	
Mercantil HIJ	2	

Fig. 3

En caso que el evaluador considere que es necesario mejorar los antecedentes recibidos, en su informe de evaluación deberá indicar en la columna “Comentarios” exactamente qué es lo que a su juicio hace falta para un mejor entendimiento de lo que le ha correspondido calificar.

Con la información anterior el agente hará las solicitudes y distribuciones del caso, tratando de minimizar los plazos de respuesta, para no afectar en demasía los plazos del proceso.

Como se puede apreciar que, en concordancia con lo antes dicho, el formulario que recibe el evaluador para registrar sus calificaciones **no** muestra el peso relativo que tiene el tema que está evaluando.

Cerrado el proceso de calificaciones, al agente le corresponde “armar” la planilla que mostrará la nota obtenida en cada tema por el participante. Para ello deberá utilizar un formulario de estructura similar a la mostrada en la Fig. 4, a continuación.

Proceso de licitación N°			
Empresa evaluada			
Evaluador (nombre y firma)			
Informe Rev. 0	**Fecha**		
Tema	**Calificación**	**Peso relativo**	**Nota**
Años de experiencia en el rubro	**4**	**20%**	**0.80**
Índices de seguridad	**2**	**25%**	**0.50**
Capacidad de producción disponible	**3**	**35%**	**1.05**
Estados financieros	**2**	**20%**	**0.40**
		100%	**2.75**

Fig.4

Por lo tanto, habrá tantos formularios tipo Fig. 4 como invitados que hayan sido calificados.

La calificación ingresada a esta planilla para un tema específico es la asignada por el evaluador correspondiente. El peso relativo es aquel establecido previamente (y que sólo ahora se hace más público) y la nota es el resultado de multiplicar la calificación por su peso.
La suma de todas las notas dará la nota final buscada, considerándose que la nota mínima para “aprobar” es de 2,5 – aunque sin ningún tema con nota inferior a 2.

Como habrá un formulario para cada participante, el agente deberá preparar un resumen de todo lo anterior, para revisión y aprobación por quien o quienes corresponda en su cadena de autoridades.

Para efectos de respaldo, es conveniente formar un archivo de fácil acceso en el que queden juntos todos los informes de los evaluadores (incluidas todas sus eventuales revisiones); la planilla de cada invitado (incluidas todas sus eventuales revisiones); y el informe del agente. Los antecedentes aportados por los invitados también deben ser guardados durante un período de tiempo prudente, cuya duración dependerá del nivel de la severidad de las auditorías internas o externas.

El agente debe crear (o hacer crear) en el sistema de archivo de la empresa la carpeta de cada uno de los nuevos potenciales proveedores e ingresar o hacer ingresar a ella) todos sus antecedentes; e ingresar (o hacer ingresar) sus datos más relevantes en el registro de proveedores de la empresa.

Es responsabilidad y obligación del agente comunicar a cada invitado a precalificar el resultado del proceso de calificación. Aunque no es obligación entregar explicaciones respecto las causas de una mala calificación o de la decisión de no seguir considerando a un invitado en el proceso, ello puede ser hecho o coordinado por el agente, si así lo instruye un nivel superior en la cadena de mando.

ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS Y CONTRATOS

UNIDAD I
ASPECTOS GENERALES DE PROCESOS Y CONTRATOS

Introducción

Antes de continuar con el tema de esta semana, recordemos que en el documento anterior, respecto al proceso de adquisición de servicios, fueron descritas las etapas y actividades asociadas a:

- La identificación de necesidades y solicitud de pedido.
- La selección de proveedores invitados a licitar. propias de, a continuación se definen y revisan conceptos y procedimientos que forman parte de las etapas del proceso de adquisición.

En esta semana nos referiremos a la etapa del proceso de licitación y las siguientes sub-etapas de ella:

- Formación y entrega de Bases para Licitar.
- Preparación y entrega de las ofertas.
- Recepción y apertura de las ofertas.
- Evaluación de las oferta.
- Recomendación de lista corta.

En forma complementaria, iniciaremos esta semana con la entrega de definiciones para diversos términos que se encuentran en Bases para Licitar, que corresponden a conceptos generales que empezarán a ser usados de ahora en adelante.

Es costumbre que en los documentos de las Bases para Licitar vaya una sección denominada “Definiciones” y que en los textos los términos definidos sean iniciados con mayúscula. El uso de negrillas cuando aparecen términos definidos no es recomendable porque requiere de mayor cuidado y estandarización en la escritura de los textos. Para habituar al lector, así se hará en este documento, excepto en la tabla a continuación, en la columna “Término”.

Las referencias a cláusulas del Contrato u otros documentos de él son sólo a título de ejemplo y, obviamente, deben ser ajustadas a los documentos reales de cada licitación, al igual que cualquier dato que esté destacado con fondo amarillo.

Para evitar estar ajustando las Definiciones con mucha frecuencia es recomendable tener la mayor cantidad de documentos estandarizados.

4. Etapas del proceso de licitación

Término	Definición
Fecha de la **Aceptación** o **Recepción Final:**	Corresponde al día en que el Mandante declara que el Contratista ha concluido la Obra de conformidad con el Contrato y las Bases Técnicas. La Aceptación Final se presenta al final del Período de Garantía de la Obra.
Fecha de la **Aceptación** o **Recepción Provisional:**	Es la fecha cuando todas la Obra han pasado la Lista Final de Observaciones y el Mandante ha recibido (i) el monto de la Fianza de Calidad referida en la Cláusula 13.3 así como (ii) todos los Dibujos y Documentos a que tiene derechos a recibir en términos del Contrato.
Asistentes del Mandante:	Es cualquier asesor, consultor, perito, agencia inspectora o cualquier otra persona designada por el Mandante para coadyuvar con éste en el cumplimiento de sus obligaciones en materia de seguridad y medio ambiente derivadas del Contrato, incluyendo su participación en tareas administrativas, el control de la calidad y el cumplimiento del programa, entre otros, según lo determine el Mandante .
Bases Técnicas:	Significa el documento titulado Bases Técnicas de la Licitación del Contrato (*ingresar código y nombre)*", que han sido preparadas por el Mandante; y sus modificaciones hechas de conformidad con el Contrato. Las Bases Técnicas incluyen la descripción de todos los Servicios y trabajos que desarrollará el Contratista para cumplir con el Contrato y detallan las especificaciones técnicas, las normas pertinentes, códigos, normas y otros criterios técnicos que aplicarán para ejecución de la Obra a fin de garantizar el óptimo funcionamiento y confiabilidad de la Obra, de conformidad con las necesidades del Mandante.
Caso Fortuito:	La presentación de un suceso inesperado, sorpresivo, que se produce de imprevisto, o que hubiera sido muy difícil de prever y dicho suceso es causado por el hombre.
Certificado de Aceptación o **Recepción Final:**	Significa el certificado que será entregado al Contratista por parte del Mandante una vez lograda la Aceptación Final de conformidad con la Cláusula 18.
Certificado de Aceptación o **Recepción Provisional.**	Significa el certificado que emite el Mandante al Contratista una vez lograda la Aceptación Provisional de conformidad con la Cláusula 17.
Certificado de Fin de Construcción	Es el Certificado que emite el Mandante al Contratista al final de la Construcción de una Sección de la Obra, o en su caso, de la totalidad de la Obra de conformidad con la Cláusula 14.
Construcción:	Significa todas las actividades que serán realizadas por el Contratista conforme al Contrato, o que puedan deducirse razonablemente del Contrato, a fin de ejecutar las obras (*especificar*), y otras actividades necesarias

	para la materialización de Obras hasta lograr que (*especificar*) estén disponibles y conforme a este Contrato y Documentos Contractuales. La Construcción incluye la fabricación, recepción, el almacenamiento, montaje y la instalación de los Materiales.
***Construction Manager o CM*:**	Es la empresa designada por el Mandante para que le apoye en la gestión del Contrato y que tiene la autoridad para actuar en nombre del Mandante (excepto en cuanto a comprometer recursos del Mandante); ejercerá funciones de enlace entre el Mandante y el Contratista; dará instrucciones al Contratista; evaluará el avance y calidad de los trabajos y la Obra con las limitaciones establecidas en la cláusula correspondiente. Cualquier acto o decisión técnica del CM en el ámbito de las atribuciones que le ha conferido el Mandante, se considerará como un acto o decisión del Mandante. (*NOTA: la participación de un CM es más frecuente cuando el Mandante ejecutará un proyecto que incluirá varios contratos.*
Contratista:	Es (*insertar nombre legal de quien prestará el Servicio),* sus sucesores y/o cesionarios o causahabientes.
Curva de Progreso:	Significa el gráfico que representa el avance, teórico o real según sea el caso, a lo largo del plazo definido para la ejecución del Servicio, a partir de la carta Gantt que muestra todos los ítems incluidos en el cuadro de precios o presupuesto del Contrato. La Curva de Progreso real se compara con la curva S teórica establecida para el Programa Oficial de Trabajo para la ejecución del Servicio.
Dibujos y Documentos:	Significan todos los planos y otros documentos proporcionados por el Mandante para la ejecución del Servicio o de la Obra en virtud del Contrato; incluyendo las modificaciones a los mismos así como dibujos y documentos adicionales (si los hay), que puedan ser requeridos y/o proporcionados- por el Mandante relacionados; y la entrega por el Contratista de los dibujos y documentos marcados en rojo (red lined) para representar la forma en que realmente la Obra fueron construidas (*"as built").* Los términos Dibujos y Documentos deberán interpretarse en este sentido.
Equipo del Mandante:	Significan los aparatos, máquinas y vehículos (si los hay) puestos a disposición por el Mandante: para el uso de sus Asistentes y/o Representantes para el cumplimiento de las obligaciones previstas en este Contrato.
Equipos del Contratista:	Significa todos los equipos y herramientas, necesarios para la ejecución y terminación de la Obra y la subsanación de cualquier defecto a las mismas, pero con exclusión de los materiales, maquinaria, herramientas para la Obra y cualesquiera otros elementos destinados a constituir o formar parte integral de la Obra Permanentes.
Estado de Avance	Es el documento generado por el Contratista, que sirve de base para la facturación de su Servicio, y que debe contener el progreso aprobado por el CM respecto de

	uno de los conceptos definidos como generador de valor ganado (partida del Cuadro de Precios o Presupuesto).
Fianza o **Garantía de Calidad:**	Es la fianza o garantía otorgada por el Contratista a favor del Mandante, en términos de la Cláusula 13.3, para garantizar la calidad de los trabajos, defectos y vicios ocultos de la Obra, por un monto igual al 10% (diez por ciento) del Precio del Contrato, por un plazo de 12 meses contados desde la fecha de la Aceptación Provisional o hasta que el Mandante otorgue la Aceptación Final.

Fianza o **Garantía de Cumplimiento:**	Es la fianza o garantía otorgada por el Contratista a favor del Mandante, en términos de la Cláusula 13.2, para garantizar la correcta ejecución de la Obra y el cumplimiento del Contratista a las obligaciones a su cargo en la forma y términos convenidos en el Contrato y que mantendrá vigente hasta la fecha de emisión del Certificado de Aceptación Provisional.
Fecha de **Fin de Construcción (Seccional o Total)**	Es la fecha en que el Mandante declara que el Contratista ha concluido la construcción de una Sección de la Obra (o del total de las Obra), de acuerdo con el Contrato y la Sección o el total de la Obra está lista para someterla al levantamiento de la Lista Final de Observaciones.
Fuerza Mayor:	La ocurrencia de un suceso inevitable ocasionado por la naturaleza tales como terremotos, inundaciones, entre otros.
Hecho ilícito:	Significa una conducta antijurídica por parte del Contratista o del Mandante, sus trabajadores, empleados o subcontratistas, que: (i) viola una norma jurídica aplicable al Contrato y/o norma jurídica relacionada con las actividades de las Partes, (ii) producto de una conducta imprudente (acto u omisión de la Parte causante en violación de las reglas más elementales de la diligencia que un Contratista o Mandante de conciencia en la misma posición y en las mismas circunstancias habría seguido), dolo o mala fe de la Parte causante, sus trabajadores, empleados o subcontratistas; y (iii) que produce directamente un daño a la otra Parte.
Impuestos:	Significa todos los impuestos presentes y futuros, tasas, retenciones, derechos (incluidos los derechos de aduana), tasas y gravámenes de cualquier naturaleza aplicables de conformidad con las leyes vigentes.
Informes de Progreso	Significa el documento preparado por el Contratista - siguiendo la estructura definida por el Mandante - que reporta, con la frecuencia exigida, el progreso, estadísticas y datos de otras actividades del Servicio, para un período, de conformidad con las Bases Técnicas.
Ingeniería:	Significa todas las actividades de apoyo técnico, tales como programación, control de costos, aseguramiento y control de la calidad, entre otras, que el Contratista deberá desarrollar conforme al Alcance del Servicio.
Instrucción de Terreno	Documento por el cual un representante del Mandante, debidamente empoderado, instruye al Contratista efectuar un actividad, limita en tiempo y valor, mientras se tramita la solicitud de Cambio y Orden de Cambio respectiva.
Leyes	Significa cualquier ley nacional, estatal o municipal aplicable, ordenanza u otra ley, reglamento o estatuto vigente en el País.
Levantamiento Final de Observaciones	Es el conjunto de las actividades que debe efectuar el Contratista con posterioridad a la emisión del certificado de Fin de Construcción Total de la Obra y que son

	necesarias – a juicio exclusivo del Mandante - para otorgar la Aceptación Provisional de la Obra. El plazo para Levantamiento Final de Observaciones lo determinará el Mandante y será contado a partir de la emisión del último certificado de Fin de Construcción (Seccional o Total) hasta la fecha de la Aceptación Provisional.
Mandante	Es (*insertar nombre legal de quien solicita el Servicio),* sus sucesores y/o cesionarios o causahabientes.
Materiales:	Significa todo aquello necesario para la ejecución y terminación de la Obra (diferente de los Equipos del Contratista y repuestos para ellos, de ser aplicable), destinado a formar parte de la Obra, incluyendo los materiales que suministre el Contratista en virtud del Contrato.
Obra:	Es el conjunto de cosas que deben ser hechas, armadas, ensambladas, instaladas, probadas y puestas en marcha (o en uso) para lograr el producto deseado por el Mandante según está definido en las Bases Técnicas del Contrato.
Obras Temporales:	Significan todas las edificaciones y trabajos transitorios de todo tipo requerido en el Sitio para la construcción y terminación de la Obra y para la reparación de cualquier defecto de las mismas y que no formarán parte de los activos del Mandante.
Orden de Cambio:	Es el documento en el que estará definido todo acuerdo que logren las Partes después de la adjudicación del Contrato. Necesariamente debe contener una descripción del acuerdo y su efecto sobre el precio y el plazo vigente del Contrato, será emitido por el Mandante, luego de cumplidas las formalidades indicadas en la Cláusula 10 del Contrato.
Otros:	Significa las personas naturales o jurídicas contratadas por el Mandante para proporcionar bienes y/o servicios en relación con el proyecto, y que no se consideran Partes para efectos de este Contrato, incluyendo al CM, aunque realicen actividades para el proyecto, que pudiesen interferir o inter-relacionarse con la Obra.
País:	Significa el País donde se encuentra el sitio en que será materializada la Obra.
Parte(s):	En singular identifica al Mandante o al Contratista, según el texto en que el término esté ubicado. En plural, el término indica que la responsabilidad y/o el derecho son aplicables a ambos.
Precio del Contrato:	Significa la suma total indicada en la Cláusula 30.1 que es el valor inicial estimado por la totalidad del Servicio, según las cantidades referenciales informadas por el Mandante, a ser pagado por el Mandante a favor del Contratista y cuyo valor final será el que resulte de las cantidades reales de unidades que el Contratista haga y que el Mandante acepte como bien ejecutadas. El Precio del Contrato incluye la corrección de cualquier defecto en las mismas, de conformidad con el Contrato. (*NOTA: Definición aplicable cuando se trata de un*

	contrato s serie de precios unitarios con cantidad variable)
Programa de Trabajo:	Es el gráfico preparado por el Contratista con motivo de la Licitación del Contrato, para explicar su lógica de ejecución (secuencia de actividades), el plazo de cada actividad parcial y el plazo total de ejecución, acorde con los hitos establecidos por el Mandante para la ejecución de la Obra.
Programa de Oficial de Trabajo (POT):	Es el Programa de Trabajo acordado entre el Mandante y el Contratista al momento de la Orden para Proceder (OPP); y que será utilizado para la comparación del avance real respecto del avance mostrado en el POT.
Propiedad Intelectual	Significa cualquier propiedad intelectual, incluyendo patentes, derechos de autor, el diseño, la información confidencial, los secretos comerciales, marcas, licencias o conocimientos bien se presente en virtud de la ley o en la ley o en equidad, en cualquier parte del mundo.
Representante del Contratista:	Es la persona designada y empoderada por el Contratista que tiene la autoridad para actuar en nombre del Contratista. Cualquier acto o decisión del Representante del Contratista será considerado como un acto o decisión del Contratista.
Retraso:	Significa no haber logrado el avance teórico definido para una actividad cualquiera en la fecha en que sea hecho el control respectivo y/o la demora en la fecha de conclusión o entrega de un trabajo, de una Sección de la Obra o de la totalidad de la Obra, conforme al Programa Oficial de Trabajo del Contrato. La demora puede ser originada por Caso Fortuito; o bien por causa del Contratista o del Mandante. Los retrasos causados por hechos ilícitos, culpa o negligencia del Contratista constituyen un incumplimiento al Contrato. Los retrasos por causas no imputables al Contratista no constituyen un incumplimiento al Contrato.
Sección(es):	Significa(n) una parte de la Obra a ser ejecutada por el Contratista durante un periodo determinado en el Programa de Oficial de Trabajo. Para efectos de este Contrato, se consideran las siguientes Secciones: (*Las Secciones deben ser consistentes con la estructura del Alcance del Trabajo incluido en las Bases Técnicas*).
Servicio:	Es el conjunto de actividades, a cargo del Contratista, necesarias para la desarrollar la ingeniería, administración y gestión necesarias para la ejecución y la finalización o conclusión de la Obra, de conformidad las buenas prácticas de la profesión, con el Contrato y las Leyes aplicables.
Sitio o **Lugar de la Obra.**	Significa el lugar donde la Obra debe ser materializada y donde los Materiales y equipos adheridos a ella deben ser entregados y/o instalados y cualquier otro lugar que se indique en el Contrato como parte del Sitio;

	incluyendo las áreas que ocupará el Contratista para administrar y ejecutar la Obra y/o almacenar sus suministros.
Solicitud de Cambio	Es el documento elaborado por el Mandante por el que solicita al Contratista presentar una oferta por realizar algo distinto a lo contratado al momento de su emisión. Alternativamente, es el documento por el cual el Contratista notifica al Mandante que ha recibido instrucciones para realizar algo que no está en el Alcance del Servicio vigente. Las condiciones que las Partes acuerden para el asunto descrito en una Solicitud de cambio deben quedar reflejados en una Orden de Cambio.
Subcontratista:	Significa cualquier persona natural o jurídical y los sucesores legales de dicha persona, a quien el Contratista le subcontrata para ejecutar algunas actividades específicas relacionadas con la Obra, con el consentimiento del Mandante y que es supervisado directamente por el Contratista.
Suministros:	Todas las acciones y gestión que deberá desarrollar el Contratista para identificar a los fabricantes y/o proveedores de todos los Materiales que el Contratista debe aportar y poner a disposición para la ejecución de la Obra y/o Materiales, Equipos y consumibles para la Obra Temporales.
Supervisión:	Se refiere a las actividades de control, inspección, vigilancia y otras de dirección por parte del Contratista hacia sus trabajadores, empleados o subcontratistas, de todas las tareas y actividades necesarias para ejecutar el Servicio objeto de este Contrato, con el fin de que ellas sean ejecutadas correctamente y terminadas conforme lo pactado en el Contrato y en estricto apego a las normas de seguridad, ambientales y de responsabilidad social.
Valor Seccional:	Significa una parte del Precio del Contrato asignado a una Sección como se muestra en el desglose del Precio del Contrato y que se puede ajustar según se requiera, en virtud de lo dispuesto en el Contrato.
Vicios ocultos:	Se entienden como tal los defectos y/o deficiencias en la Obra que no se perciben a simple vista y se manifiestan: (i) en cualquier momento, incluso hasta después de Aceptación Final o que (ii), en el caso de una parte de la Obra que está sujeta a una Garantía, se manifiestan en cualquier momento, incluso hasta después de la finalización del período de Garantía.
Vigencia del Contrato	Tiempo transcurrido desde la fecha de la adjudicación y la fecha de firma del finiquito respectivo. No debe confundirse con el plazo para ejecución del servicio, que queda dentro de la duración del contrato y que se cuenta desde la fecha en que, por instrucción del Mandante, el Contratista inicia del servicio.

5. El Proceso de licitación

- **Duración del proceso de licitación**

La carta Gantt insertada en la página siguiente muestra con bastante detalle todas las actividades, fases y etapas de un proceso de licitación para un contrato de construcción de mediada complejidad.

Puede notarse que el tiempo que transcurre entre fecha de la primera actividad en el listado y la fecha en que el contratista está en condiciones de iniciar los trabajos en terreno es de 151 días calendario (o días corridos).

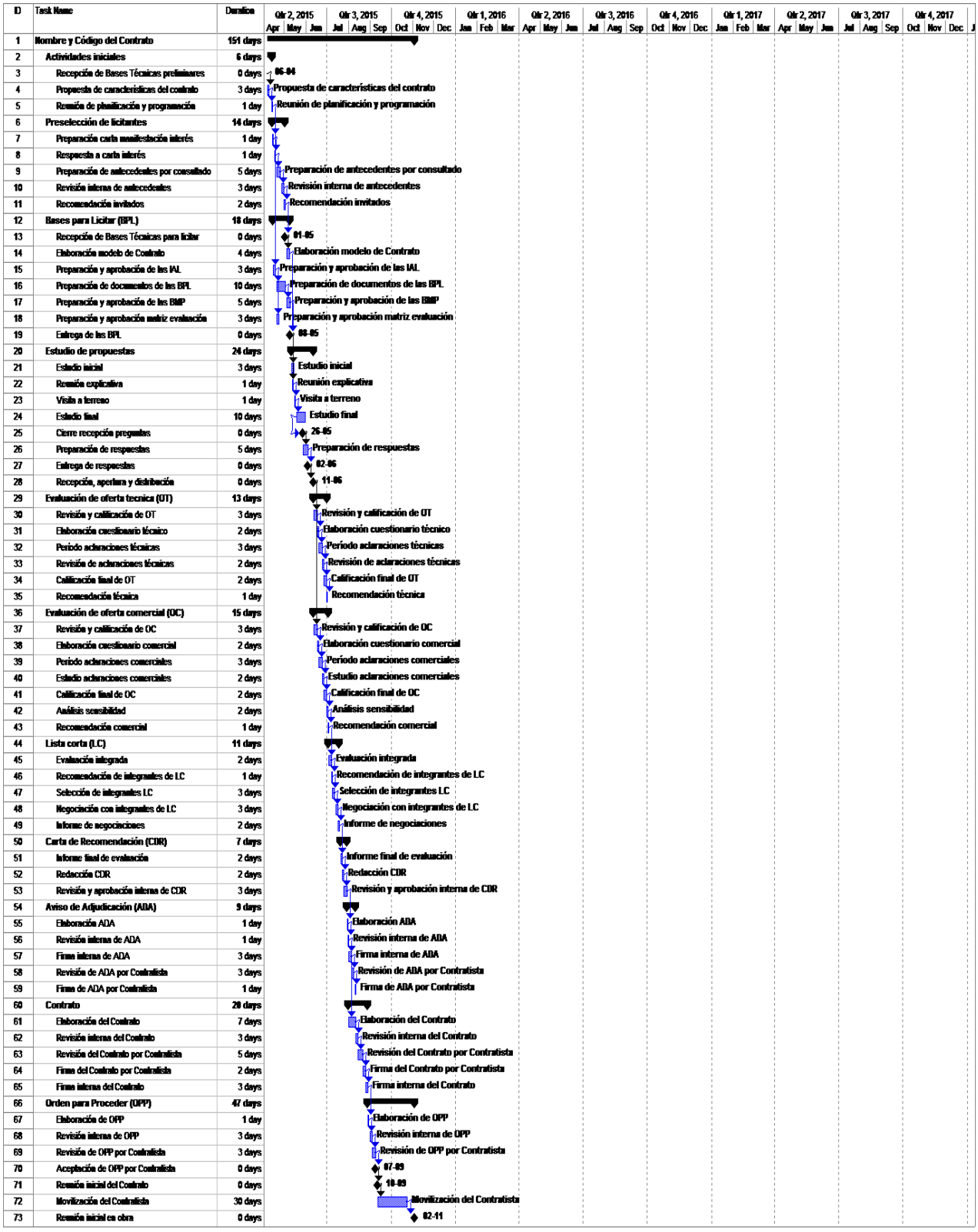
Sin tomar en cuenta el tiempo asignado para la movilización del contratista a terreno, resulta que el tiempo que transcurre entre la primera actividad del proceso de licitación y la fecha en que el contrato es adjudicado es de 126 días calendario.

Los días necesarios para desarrollar cada actividad son el promedio de varios casos en los que cinco invitados han presentado ofertas, pero a la etapa de evaluación sólo han pasado tres. Las duraciones no son absolutas y aunque en algunos casos el tiempo total pudiera disminuir (aunque nunca muy significativamente) ello sería la consecuencia de no llevar a cabo alguna de las actividades, en consideración a las características especiales que pudiera tener ese proceso particular.

La conclusión más importante que deriva de la carta Gantt mostrada es que los períodos de licitación no son tan cortos como piensan quienes no tienen experiencia en este tipo de procesos. Intentar hacerlo saltándose alguna actividad o disminuyendo los plazos de algunas actividades “por tincada” implicará necesariamente sacrificar la calidad de proceso (o sus productos); o adjudicar el servicio a una oferta que no es la más conveniente.

Cuando se da una situación de urgencia que no admite un proceso de licitación completo, es habitual que se recurra a negociar una Orden de Cambio a una orden de compra o a un contrato que ya esté firmado con un proveedor que pueda satisfacer la necesidad. Para ello es necesario contar con las aprobaciones superiores que exijan los procedimientos internos.

Carta Gantt de una licitación



ID	Task Name	Duration
1	Nombre y Código del Contrato	151 days
2	Actividades iniciales	6 days
3	Recepción de Bases Técnicas preliminares	0 days
4	Propuesta de características del contrato	3 days
5	Reunión de planificación y programación	1 day
6	Preselección de licitantes	14 days
7	Preparación carta manifestación interés	1 day
8	Respuesta a carta interés	1 day
9	Preparación de antecedentes por consultado	5 days
10	Revisión interna de antecedentes	3 days
11	Recomendación invitados	2 days
12	Bases para Licitar (BPL)	18 days
13	Recepción de Bases Técnicas para licitar	0 days
14	Elaboración modelo de Contrato	4 days
15	Preparación y aprobación de las IAL	3 days
16	Preparación de documentos de las BPL	10 days
17	Preparación y aprobación de las BMP	5 days
18	Preparación y aprobación matriz evaluación	3 days
19	Entrega de las BPL	0 days
20	Estudio de propuestas	24 days
21	Estudio inicial	3 days
22	Reunión explicativa	1 day
23	Visita a terreno	1 day
24	Estudio final	10 days
25	Cierre recepción preguntas	0 days
26	Preparación de respuestas	5 days
27	Entrega de respuestas	0 days
28	Recepción, apertura y distribución	0 days
29	Evaluación de oferta tecnica (OT)	13 days
30	Revisión y calificación de OT	3 days
31	Elaboración cuestionario técnico	2 days
32	Período aclaraciones técnicas	3 days
33	Revisión de aclaraciones técnicas	2 days
34	Calificación final de OT	2 days
35	Recomendación técnica	1 day
36	Evaluación de oferta comercial (OC)	15 days
37	Revisión y calificación de OC	3 days
38	Elaboración cuestionario comercial	2 days
39	Período aclaraciones comerciales	3 days
40	Estudio aclaraciones comerciales	2 days
41	Calificación final de OC	2 days
42	Análisis sensibilidad	2 days
43	Recomendación comercial	1 day
44	Lista corta (LC)	11 days
45	Evaluación integrada	2 days
46	Recomendación de integrantes de LC	1 day
47	Selección de integrantes LC	3 days
48	Negociación con integrantes de LC	3 days
49	Informe de negociaciones	2 days
50	Carta de Recomendación (CDR)	7 days
51	Informe final de evaluación	2 days
52	Redacción CDR	2 days
53	Revisión y aprobación interna de CDR	3 days
54	Aviso de Adjudicación (ADA)	9 days
55	Elaboración ADA	1 day
56	Revisión interna de ADA	1 day
57	Firma interna de ADA	3 days
58	Revisión de ADA por Contratista	3 days
59	Firma de ADA por Contratista	1 day
60	Contrato	28 days
61	Elaboración del Contrato	7 days
62	Revisión interna del Contrato	3 days
63	Revisión del Contrato por Contratista	5 days
64	Firma del Contrato por Contratista	2 days
65	Firma interna del Contrato	3 days
66	Orden para Proceder (OPP)	47 days
67	Elaboración de OPP	1 day
68	Revisión interna de OPP	3 days
69	Revisión de OPP por Contratista	3 days
70	Aceptación de OPP por Contratista	0 days
71	Reunión inicial del Contrato	0 days
72	Movilización del Contratista	30 days
73	Reunión inicial en obra	0 days

6. Etapa de formación y entrega de las Bases para Licitar

6.1. Manifestación de interés

Incluso si todos los proveedores recomendados por el usuario estuviesen ya en el registro de la empresa, ello no garantiza que estén interesados en participar en una licitación o que, a la fecha, estén en condiciones financieras o de capacidad de producción para cumplir con lo requerido.

Ello hace necesario, entonces, que antes de hacer entrega de los documentos de la licitación el agente deba confirmar que todos los potenciales proveedores estén en condiciones de cumplir y que, además, estén interesados en participar en la licitación.

Una vez más, como esta etapa puede tomar hasta quince (15) días hábiles, es recomendable que la empresa mantengan actualizados los antecedentes de sus proveedores más importantes, para reducir al máximo el tiempo empleado en desarrollar esta etapa. Si la actualización es hecha cada seis meses, hay una alta probabilidad que esta etapa pueda ser innecesaria. Pero, en caso de ser necesaria, se puede hacer coincidir con la etapa de solicitud de antecedentes para precalificar a nuevos potenciales proveedores.

El contenido de la carta a proveedores ya registrados solicitando manifestar su interés en participar en una licitación es muy similar al de la carta que es enviada a los candidatos a nuevos proveedores, aunque en los numerales del literal e) hay algunas variaciones, siendo necesario solicitar los antecedentes en *cursiva* sólo si la última actualización de antecedentes fue hecha antes de los seis meses previos a la fecha de la solicitud.

- Escritura de constitución y poderes.
- Organigrama general.
- Capacidad de producción total y capacidad comprometida a la fecha.
- Listado de clientes (nombre, descripción del servicio prestado, período, monto del negocio, estado de avance, contacto), incluyendo sólo a aquellos con orden de compra (o contrato) vigente a la fecha o terminados después de la última actualización de antecedentes en el registro de proveedores.
- Estado financiero (auditados, cuando corresponda) del último período contable.
- Otros, según las políticas internas de la empresa, tales como prevención de pérdidas; conservación ambiental; aseguramiento y control de la calidad.

Es responsabilidad del agente hacer revisar los antecedentes actualizados de un proveedor que ya estén en el registro por quien esté designado o esté mejor capacitado dentro de la empresa, tan pronto como ellos sean recibidos e interactuar con el proveedor hasta que internamente se llegue a la decisión de mantenerlos en el registro o eliminarlo.

El agente debe ingresar (o hacer ingresar) todos los antecedentes actualizados (o nuevos) de un proveedor ya registrado a su carpeta en el sistema de archivo de la empresa.

Y, sea cual sea la determinación interna respecto a la permanencia o no del proveedor en el registro, es obligación del agente comunicar al proveedor el resultado de la evaluación actual.

6.2. Recopilación de antecedentes

Mientras la etapa de precalificación o actualización de antecedentes / manifestación de interés, el agente puede avanzar en su gestión para iniciar la etapa de licitación procediendo a recopilar todos los antecedentes que deberá entregar en las bases para licitar.
Sus fuentes de alimentación serán, según corresponda:

- El área usuaria, que deberá aportar, a lo menos, toda la información en cuanto a cantidades; oportunidad y lugar de entrega; fraccionamiento o despiece permitido; la necesidad de asistencia del proveedor durante instalación, el comisionamiento y/o la puesta en marcha.
- El área técnica de la empresa, que deberá aportar, según sea aplicable, elementos tales como planos, especificaciones técnicas, hojas de datos; características geofísicas del lugar donde operará el bien; el período de garantía de funcionamiento; factor de disponibilidad.
- El área administrativa, financiera o comercial, que deberá aportar la información respecto a las garantías exigidas (cumplimiento y/o funcionamiento), sus montos y vigencias; retenciones, el porcentaje, su monto máximo, convertibilidad, canje; seguros aportados y complementarios; entre los principales.

6.3. Carta entrega

Este es el documento con el cual se hará entrega oficial, en forma individual, de las bases para licitar un servicio cualquiera. Emitido en papelería oficial de la empresa, no debe permitir que un invitado pueda identificar a los demás en etapas tempranas del proceso.

En su contenido esta carta debe identificar los documentos que son entregados (con indicación de título y nivel de revisión) y la identificación de la persona (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico) a la cual deben enviar el respectivo acuse de recibo o información de faltante(s); y la fecha límite para hacerlo.

Como cada una de estas cartas (y la respuesta a cada una de ellas) es un elemento de prueba que confirma la igualdad de trato a todos los participantes, una copia de cada una de ellas debe ir a la carpeta en el archivo del sistema y es obligación del gestor ingresarlas (o hacerlas ingresar) a él.

6.4. Instrucciones a los licitantes (IAL) o a los proponentes (IAP)

Este es el documento en que quedarán establecidas todas las instrucciones necesarias para que la oferta que haga cada invitado a participar cumpla, en la forma más similar posible, con los requisitos o condiciones que a la empresa le interesa conocer, de forma que el proceso de evaluación de las ofertas sea expedito y equitativo.

El contenido de una IAL variará según se trate de una RFQ o una RFP, siendo más extenso y complejo en el caso de un contrato de construcción, donde el listado de materias a considerar está indicado en el ejemplo a continuación. Por lo tanto el agente deberá adecuar su contenido al real alcance del servicio que se está cotizando y a los documentos que el licitante deberá entregar con su oferta. En la siguiente imagen se presenta el índice desagregado que debe tener este tipo de documentos.

1.0 INTRODUCCIÓN....4
2.0 DOCUMENTOS DE LAS BASES DE LICITACIÓN....4
3.0 CALENDARIO DE LICITACIÓN....5
4.0 PROCESO DE LICITACIÓN....6
4.1 REUNIÓN EXPLICATIVA....6
4.2 VISITA A TERRENO....6
4.3 CONSULTAS, RESPUESTAS Y ACLARACIONES....7
4.3.1 Consultas Técnicas:....7
4.3.2 Consultas Económicas....8
4.4 PRESENTACIÓN DE LA OFERTA....8
4.5 EVALUACIÓN Y ADJUDICACIÓN DE LA LICITACIÓN....9
5.0 PREPARACIÓN DE LA OFERTA....10
6.0 PRESENTACIÓN DE LAS OFERTAS....10
6.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROPONENTE....10
6.1.1 Identificación del Proponente....10
6.1.2 Antecedentes Legales....11
6.1.3 Organización Corporativa del Contratista....11
6.1.4 Declaración de Conformidad....11
6.1.5 Declaración Jurada Personas Jurídicas....11
6.1.6 Certificado de la Inspección del Trabajo....11
6.1.7 Constancia de Visita a Terreno....11
6.1.8 Garantía de Seriedad de la Oferta....11
6.2 OFERTA TÉCNICA....12
6.2.1 Organización del Servicio, Obra o Trabajo....12
6.2.2 Personal Clave del Contratista....12
6.2.3 Resumen del Servicio, Obra o Trabajo ofrecido....13
6.2.4 Plan de Ejecución del Servicio, Obra o Trabajo....13
6.2.5 Materiales y Equipos suministrados por el Contratista....13
6.2.6 Identificación de Subcontratistas....14
6.2.7 Programa del Trabajo....14
6.2.8 Programación de Recursos Humanos....14
6.2.9 Programación de Maquinaria y Equipos....15
6.2.10 Plan SSMA (Salud, Seguridad y Medio Ambiente)....15
6.2.11 Plan de Aseguramiento de la Calidad....16
6.2.12 Plan de Relaciones Laborales....17
6.2.13 Instalación de Faenas....17
6.3 OFERTA ECONÓMICA....17
6.3.1 Precio del Contrato....17
6.3.2 Análisis de Precios Unitarios....17
6.3.3 Costo Total de Mano de Obra Directa....17
6.3.4 Precios Unitarios de Recursos....17
6.3.5 Desglose de Gastos Generales y Utilidades....18
6.3.6 Condiciones Especiales de la Oferta....18
6.3.7 Flujo de Caja....18

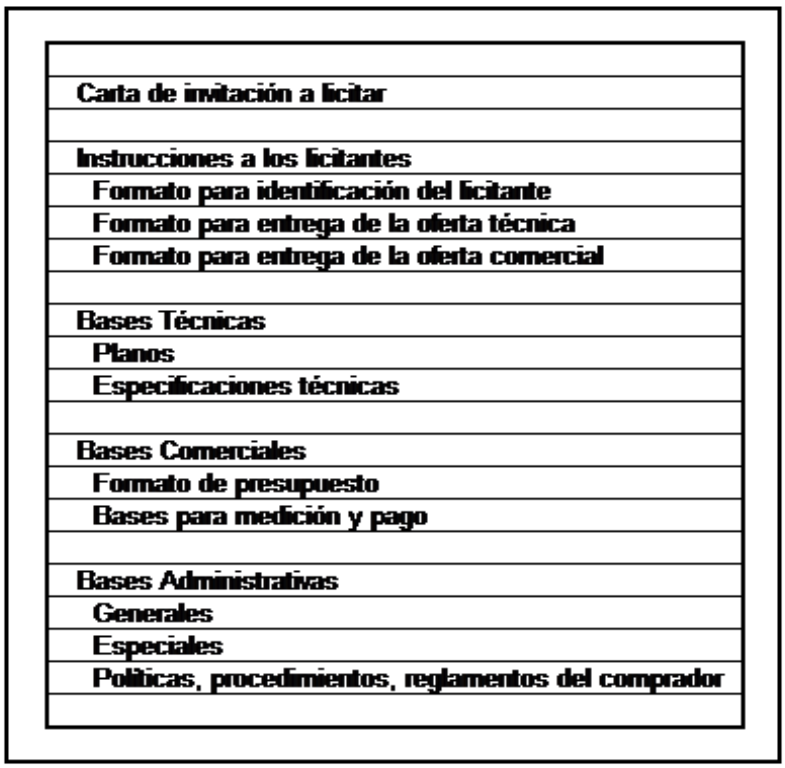
En la sección "**Introducción**" va la identificación de la empresa compradora, su nombre, la forma en que ella está denominada en los documentos que componen las bases para licitar (BPL); y una descripción general de la planta o proceso o proyecto al que está asociada la licitación; el nombre de ella y su código interno.

En la sección "**Aceptación o declinación a la invitación**" van las instrucciones respecto al plazo para responder a la carta de invitación; la identificación completa, dirección, teléfonos y correo electrónico de la persona al cual debe ser dirigida toda correspondencia o consulta relacionada con el proceso; y los plazos para ello.

En la sección "**Documentos de las bases para licitar**" van listados todos los documentos que están siendo entregados junto con las IAL (o IAP) o que serán entregados en una fecha posterior, especificada en este mismo

documento. En el mayor número de casos es recomendable entregar los documentos en versión electrónica (CD o DVD), en formato PDF, salvo aquellos que deben ser completados por el licitante, que deberán ir en un formato editable. Algunas empresas compradoras también hacen uso de la red para alojar dentro de ella, en un sitio específicamente creado para ello, las versiones electrónicas de los documentos, al que sólo podrán acceder quienes reciban la clave de acceso del caso.

Para ayudar al licitante con el estudio de su oferta es habitual agrupar los documentos de las BPL en la forma indicada a continuación.



En esta sección suele agregarse notas relacionadas con la confidencialidad de los documentos y la obligación de examinarlos y responsabilidad que al respecto le cabe al licitante.

En la sección “**Calendario de la licitación**” van identificados, en orden cronológico, los nombres de los diversos hitos que componen el calendario; el lugar donde debe cumplirse el hito; la fecha y la hora límite para que el hito esté cumplido, en una forma similar a la mostrada a continuación.

Actividad	Lugar	Fecha	Hora
Entrega de las Bases para Licitar	Por correo electrónico al licitante	dd/mm/aa	Antes de las 00:00 horas
Recepción de confirmación de participación	Por correo electrónico del licitante a	dd/mm/aa	Antes de las 00:00 horas
Reunión explicativa	Calle, N°, Piso, Ciudad, Comuna.	dd/mm/aa	Antes de las 00:00 horas
Visita a terreno	Indicar lugar y punto de reunión.	dd/mm/aa	Antes de las 00:00 horas
Recepción de preguntas	Por correo electrónico del licitante a	dd/mm/aa	Antes de las 00:00 horas
Emisión de respuestas	Por correo electrónico al licitante	dd/mm/aa	Antes de las 00:00 horas
Recepción de ofertas	Calle, N°, Piso, Ciudad, Comuna.	dd/mm/aa	Antes de las 00:00 horas

En la subsección "**Reunión explicativa**" debe ser especificado el lugar y hora en que será realizada y la cantidad máxima de representantes que puede asistir por cada licitante. Esta reunión es necesaria sólo cuando la licitación tiene complejidades difíciles de transmitir en los documentos que forman las Bases para Licitar. Por lo tanto no suele programarse cuando se trata de una orden de compra o de un contrato con un alcance sencillo.

Cuando haya que realizarla, como ella está destinada a explicar con mayor grado de detalle el alcance del servicio en licitación, es importante que los representantes del comprador concurran con la preparación suficiente y necesaria para hacer una exposición sólida y para responder sin vacilaciones a eventuales consultas.

Las obligaciones principales del agente respecto a esta reunión son:

- Identificar a quienes del ámbito interno participarán en ella.
- Hacer el seguimiento a las presentaciones que hará cada uno de ellos.
- Levantar al acta de asistencia.
- Dirigir la reunión hacia sus objetivos.
- Levantar, redactar y distribuir el acta correspondiente, de ser necesario.

Como desde el punto de vista práctico, en el caso de un litigio, se reconoce como válido lo que está escrito, es habitual que a los participantes se les solicite ratificar por escrito sus consultas y entregar las respuestas en la misma forma.

En la subsección "**Visita a terreno**" debe ser especificado el lugar y hora en que será realizada, cuál será el punto de reunión, la cantidad máxima de representantes que puede asistir por cada licitante, cuáles son los requisitos

para que las visitas puedan ingresar al lugar; y si hay algún tipo de aporte o gasto que sea por cuenta del comprador. Esta visita es necesaria sólo cuando la parte técnica de la empresa considera que durante ella el licitante podrá apreciar de mejor manera el entorno en el que tendrá que trabajar, tales como condiciones ambientales y geográficas; instalaciones existentes; otras actividades en el área; y distancias.

Respecto a las consultas que surjan durante esta visita, aplica la misma recomendación que para aquellas que surjan en la reunión explicativa. Un punto a destacar respecto a la reunión explicativa y a la visita a terreno es que algunos Mandantes son reacios tener sólo una, en la que participen todos los licitantes, porque temen que al juntarlos ello facilite la colusión entre algunos licitantes. Si esa norma de cuidado hay que aplicarla, entonces será necesario programar al menos dos reuniones y visitas. O hacerle saber a los licitantes que habrá otra reunión y otra visita, con otros licitantes, aunque ello no sea cierto.

En la subsección "**Consultas, respuestas y aclaraciones**" quedará identificada la persona (nombre completo, cargo, dirección, teléfonos, correo electrónico) a la cual deberán ser enviadas todas las consultas o preguntas que el licitante quiera plantear para entender mejor el alcance del servicio o las condiciones administrativas, técnicas y/o comerciales de la licitación. Al respecto, es de la mayor conveniencia que la recepción de consultas quede radicada en una sola persona (normalmente el agente), porque así habrá un mayor control sobre toda esta parte del proceso. Lo anterior implica que el agente deberá buscar las respuestas en otras áreas internas, hacer el seguimiento respectivo y generar el documento consolidado que contendrá todas las consultas recibidas y su respectiva respuesta o aclaración. Y, como actividad final, asegurarse que el documento consolidado le llegue en forma simultánea a cada uno de los licitantes; incluso a aquellos que no hubiesen presentado consultas.

Es una buena práctica solicitarle a los licitantes que envíen sus consultas agrupadas por tema o especialidad y en un archivo editable. Ello simplificará la distribución interna de las consultas y el trabajo de "armar" el documento con las respuestas y/o aclaraciones. También lo es el solicitarle a los licitantes que no esperan la fecha límite para enviar sus consultas ya que ello derivará en una sobrecarga de trabajo interno, con riesgo en la calidad de las respuestas o el cumplimiento del plazo para entregarlas.

En la sección "**Presentación de la oferta**" deben ir todas las instrucciones al respecto:

- Aplicaciones electrónicas aceptadas (normalmente Word, Excel, MS Project, Adobe).
- Idioma a ser empleado.
- Cantidad y contenido de cada sobre que compone la oferta.
- Etiquetado de los sobres.
- Dirección donde deben ser entregados los sobres.
- Tamaño del papel.
- Número de copias.
- Uso de separadores.
- Versión electrónica de la oferta, con el mismo nivel de desagregación y agrupación indicada para los documentos físicos.
- Plazo de vigencia de la oferta.

La sección "**Evaluación y adjudicación de la licitación**" debe indicar si la apertura de las ofertas será pública o privada; cuáles serán las pautas que serán aplicadas para la evaluación y selección de la oferta más conveniente (no necesariamente la de más bajo valor); y otras condiciones tales como el derecho del Mandante a rechazar algunas o todas las ofertas; la no compensación por los gastos en que el licitante haya incurrido con motivo de preparación de su oferta; si es o no obligatorio devolver las Bases para Licitar, entre otros.

La sección "**Preparación de la oferta**" debe enfatizar en que la oferta presentada debe cumplir con las condiciones solicitadas por el Mandante y que cualquier desviación respecto a ellas debe ser reflejada en una oferta alternativa, sin que ello elimine la obligación de presentar la oferta base. La sección "**Presentación de la(s) oferta(s)**" debe identificar con toda claridad cuáles son los formatos o documentos que deben ser incluidos en cada sobre.

El título y contenido de cada sobre es el que aparece en los numerales 6.1, 6.2 y 6.3 de la Tabla 5.3 mostrada en la página 5 de este documento. El listado en documentos solicitados responde a las necesidades de la licitación de un contrato de construcción dentro de los recintos de una empresa minera, por lo que son solicitados varios documentos que para una orden de compra o para un contrato en otro ámbito podrían no ser necesarios.

6.5. Formación de la matriz para evaluaciones

Aun cuando la matriz para evaluaciones no es un documento que deba ser entregado a los licitantes como parte de las Bases para Licitar, es necesario prepararla, incluso, antes de elaborar los documentos de ellas porque al hacerlo quedarán mejor identificados los documentos que serán solicitados al licitante, así como su contenido.

Una construir una matriz para evaluaciones hay que considerar que, de acuerdo a las reglas del proceso, habrá una evaluación técnica y otra comercial.

A cada una de ellas el nivel interno más alto debe asignarle un peso relativo. Por ejemplo, 60% a la parte técnica y 40% a la parte comercial. Estas asignaciones deben ser mantenidas en reserva por quien las determine, hasta que sea necesario llenar, en el último paso, las planillas de evaluación.

La planilla de evaluación contiene CRITERIOS y, bajo cada uno de ellos, una serie de CONCEPTOS a ser calificados según lo que, como ejemplo, está indicado a continuación.

CONTRATO (Insertar código) - GUÍA PARA CALIFICACIONES

		Criterios y conceptos	Guía para calificar
1		Organización propuesta para el Servicio.	
	1.1	Relación entre la organización general de la empresa y la organización en terreno.	¿Existen dependencias claras entre ambas organizaciones?
	1.2	Cobertura de la organización de terreno propuesta respecto a las necesidades del Proyecto.	La organización de terreno propuesta ¿describe todos los puestos necesarios?
	1.3	Cantidad de cargos claves identificados respecto a las necesidades del Proyecto.	¿Están identificados todos? ¿Están identificadas las personas que los ocuparán?
	1.4	Disponibilidad de contra turnos en cada cargo clave.	¿Está bien definido quién es contra turno de quién? ¿Son remplazos aceptables?
	1.7		
2		Personal propuesto.	
	2.1	Experiencia del Ingeniero en terreno a cargo del Servicio.	Calificar según experiencia general y relacionada
	2.2	Experiencia del Jefe de Seguridad Industrial.	Calificar según experiencia general y relacionada
	2.3	Experiencia del Jefe del área Construcción.	Calificar según experiencia general y relacionada
	2.4	Experiencia del Jefe del área Aseguramiento de la Calidad.	Calificar según experiencia general y relacionada
	2.5	Experiencia del Jefe del área de Programación.	Calificar según experiencia general y relacionada
	2.6	Experiencia del Jefe del área Relaciones Laborales.	Calificar según experiencia general y relacionada
	2.7		
3		Plan de Ejecución del Servicio.	El Plan de Ejecución presentado:
	3.1	Entendimiento del Servicio solicitado.	¿Se refiere a todas las Partidas en el Alcance del Servicio?
	3.2	Cobertura del Plan de Ejecución propuesto.	¿Describe cómo construirán cada Partida del Contrato?
	3.3	Calidad del Plan de Ejecución propuesto.	Las descripciones ¿confirma que saben lo que va a hacer y los que se les exigirá?
	3.4	Simetría entre el Plan y la cantidad de profesionales propuestos.	Los profesionales propuestos y su distribución en el tiempo ¿permiten cumplir el Plan?
	3.5		
4		Programa de Trabajo para el Servicio.	El Programa de Trabajo presentado:
	4.1	Entendimiento del Servicio solicitado.	¿Incluye a todas las Partidas indicadas en el Alcance del Servicio?
	4.2	Cobertura del Programa de Trabajo propuesto.	¿Llega hasta el nivel 3 de detalle?
	4.3	Calidad del Programa de Trabajo propuesto.	¿Es lógico y cumple con los hitos definidos en la EbroT? ¿Muestra la ruta crítica?
	4.4	Simetría entre el Plan de Ejecución y el Programa de Trabajo.	¿El Programa de Trabajo es coincidente con el Plan de Ejecución?
	4.5		
5		Experiencia previa del Licitante con las prácticas internas para:	
	5.1	Prevención de Riesgos.	Calificar la organización y plan propuesto.
	5.2	Cuidado Ambiental	Calificar la organización y plan propuesto.
	5.3	Relaciones Comunitarias	Calificar la organización y plan propuesto.
	5.4	Aseguramiento y Control de la Calidad (QA/QC).	Calificar la organización y plan propuesto.
	5.7		
6		Equipos y maquinarias para el Servicio.	El parque de equipos y maquinarias propuestos:
	6.1	Simetría con el Plan de Ejecución.	¿Es coincidente con lo que dice el Plan de Trabajo?
	6.2	Simetría con el Programa de Ejecución .	Su distribución en el tiempo ¿responde al Programa de Ejecución?
	6.3	Cantidad y capacidad de los equipos de construcción propuestos.	¿Es adecuado para el Servicio (Capacidad, antigüedad)?
	6.4	Organización para el mantenimiento de equipos y maquinarias.	¿Es suficiente para garantizar una disponibilidad mínima del 95%?
	6.7		
7		Seguridad Industrial	
	7.1	Organización propuesta	¿Es lógica?
	7.2	Dotación	¿Cuenta con los recursos suficientes?
	7.3	Índice de accidentabilidad interno	¿Cuán satisfecha está MP con la empresa en esta materia?
	7.4	Índice de accidentabilidad externo	Respecto a las metas de MP ¿cómo compara el comportamiento en esta materia?
	7.5	Plan de Seguridad	¿Identifica los riesgos más frecuentes? ¿Tiene procedimientos establecidos?
	7.7		
8		Aseguramiento de la calidad	
	8.1	Organización propuesta	¿Es lógica?
	8.2	Dotación	¿Cuenta con los recursos suficientes?
	8.3	Experiencia de personal del laboratorio en terreno	¿Son satisfactorios los CVs presentados?
	8.4	Experiencia y prestigio del laboratorio certificador	¿Son satisfactorios los antecedentes presentados?
	8.5	Plan para Aseguramiento de la calidad	¿Identifica los ensayes más frecuentes? ¿Tiene procedimientos establecidos?
	8.6		

Es claro que la definición de los criterios y conceptos a ser calificados es una tarea de profesionales con mucha experiencia en el negocio, por lo que la función del agente al respecto es asegurar que ellos sean definidos por quien corresponda.

EVALUACIÓN TECNICA
Licitación Contrato (Introducir código)

Fecha_____

NOMBRE DEL EVALUADOR
LICITANTE EVALUADO

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN TÉCNICA					PUNTAJE		PESO		CALIF.
1	**Organización propuesta para el Servicio.**					1.500	x	11%	=	0.16
	Conceptos evaluados	Nota	Peso	100%	Puntaje					
1.1	Relación entre la organización general de la empresa y la organización en terreno.	1	x	17%	= 0.167					
1.2	Cobertura de la organización de terreno propuesta respecto a las necesidades del Proyecto.	1	x	33%	= 0.333					
1.3	Cantidad de cargos claves identificados respecto a las necesidades del Proyecto.	2	x	25%	= 0.500					
1.4	Disponibilidad de contra turnos en cada cargo clave.	2	x	25%	= 0.500					
1.5			x	0%	= 0.000					
1.6			x	0%	= 0.000					
1.7			x	0%	= 0.000					
				Puntaje Total =	1.500					
2	**Personal propuesto.**					2.300	x	9%	=	0.21
	Conceptos evaluados	Nota	Peso	100%	Puntaje					
2.1	Experiencia del Ingeniero en terreno a cargo del Servicio.	2	x	27%	= 0.533					
2.2	Experiencia del Jefe de Seguridad Industrial.	3	x	20%	= 0.600					
2.3	Experiencia del Jefe del área Construcción.	2	x	27%	= 0.533					
2.4	Experiencia del Jefe del área Aseguramiento de la Calidad.	3	x	10%	= 0.300					
2.5	Experiencia del Jefe del área de Programación.	2	x	10%	= 0.200					
2.6	Experiencia del Jefe del área Relaciones Laborales.	2	x	7%	= 0.133					
2.7			x	0%	= 0.000					
				Puntaje Total =	2.300					
3	**Plan de Ejecución del Servicio.**					2.000	x	16%	=	0.32
	Conceptos evaluados	Nota	Peso	100%	Puntaje					
3.1	Entendimiento del Servicio solicitado.	2	x	17%	= 0.333					
3.2	Cobertura del Plan de Ejecución propuesto.	2	x	25%	= 0.500					
3.3	Calidad del Plan de Ejecución propuesto.	2	x	25%	= 0.500					
3.4	Simetría entre el Plan y la cantidad de profesionales propuestos.	2	x	33%	= 0.667					
3.5			x	0%	= 0.000					
3.6			x	0%	= 0.000					
3.7			x	0%	= 0.000					
				Puntaje Total =	2.000					
4	**Programa de Trabajo para el Servicio.**					1.333	x	13%	=	0.17
	Conceptos evaluados	Nota	Peso	100%	Puntaje					
4.1	Entendimiento del Servicio solicitado.	2	x	33%	= 0.667					
4.2	Cobertura del Programa de Trabajo propuesto.	1	x	25%	= 0.250					
4.3	Calidad del Programa de Trabajo propuesto.	1	x	25%	= 0.250					
4.4	Simetría entre el Plan de Ejecución y el Programa de Trabajo.	1	x	17%	= 0.167					
4.5	0		x	0%	= 0.000					
			x	0%	= 0.000					
			x	0%	= 0.000					
				Puntaje Total =	1.333					
5	**Experiencia previa del Licitante con las prácticas internas para:**					2.000	x	9%	=	0.18
	Conceptos evaluados	Nota	Peso	100%	Puntaje					
5.1	Prevención de Riesgos.	2	x	42%	= 0.833					
5.2	Cuidado Ambiental	2	x	25%	= 0.500					
5.3	Relaciones Comunitarias	2	x	25%	= 0.500					
5.4	Aseguramiento y Control de la Calidad (QA/QC).	2	x	8%	= 0.167					
			x	0%	= 0.000					
			x	0%	= 0.000					
			x	0%	= 0.000					
				Puntaje Total =	2.000					
6	**Equipos y maquinarias para el Servicio.**					1.833	x	14%	=	0.26
	Conceptos evaluados	Nota	Peso	100%	Puntaje					
			% de peso							51.1%
6.1	Simetría con el Plan de Ejecución.	2	x	33%	= 0.667					
6.2	Simetría con el Programa de Ejecución .	2	x	25%	= 0.500					
6.3	Cantidad y capacidad de los equipos de construcción propuestos.	2	x	25%	= 0.500					
6.4	Organización para el mantenimiento de equipos y maquinarias.	1	x	17%	= 0.167					
			x	0%	= 0.000					
			x	0%	= 0.000					
			x	0%	= 0.000					
				Puntaje Total =	1.833					
7	**Seguridad Industrial**					3.000	x	18%	=	0.54
	Conceptos evaluados	Nota	Peso	100%	Puntaje					
7.1	Organización propuesta	3	x	15%	= 0.450					
7.2	Dotación	3	x	30%	= 0.900					
7.3	Indice de accidentabilidad interno	3	x	20%	= 0.600					
7.4	Indice de accidentabilidad externo	3	x	5%	= 0.150					
7.5	Plan de Seguridad	3	x	30%	= 0.900					
			x	0%	= 0.000					
			x	0%	= 0.000					
				Puntaje Total =	3.000					
8	**Aseguramiento de la calidad**					2.000	x	11%	=	0.21
	Conceptos evaluados	Nota	Peso	100%	Puntaje					
8.1	Organización propuesta	2	x	10%	= 0.200					
8.2	Dotación	2	x	25%	= 0.500					
8.3	Experiencia de personal del laboratorio en terreno	2	x	20%	= 0.400					
8.4	Experiencia y prestigio del laboratorio certificador	2	x	20%	= 0.400					
8.5	Plan para Aseguramiento de la calidad	2	x	25%	= 0.500					
8.6	0		x	0%	= 0.000					
			x	0%	= 0.000					
				Puntaje Total =	2.000					
				Verificación peso total Conceptos				100%		
	CALIFICACIÓN TÉCNICA PONDERADA (*Escala de 0 a 4*)									2.04

También es responsabilidad de los profesionales con mayor experiencia asignar el peso relativo de cada concepto bajo un

mismo criterio y el peso relativo de cada criterio dentro del conjunto, pero es responsabilidad del agente ingresarlos en una planilla como la mostrada en la hoja anterior.

En el proceso hay que establecer una planilla para cada licitante, a la cual el agente ingresará las calificaciones que reciba de los evaluadores.

6.6. Etapa de preparación de las ofertas

6.6.1. Reunión explicativa

Debe ser dirigida por el agente, pero la responsabilidad de las exposiciones recae en los jefes de las disciplinas, según sea el temario.

6.6.2. Visita a terreno

No es estrictamente necesario que el agente esté presente en ella. Sin embargo deberá asegurarse que cada licitante lleve a ella el certificado de asistencia que, más adelante deberán incluir en su oferta.

Otro cuidado importante que el agente debe tener en esta fase es asegurarse que los licitantes envíen en la oportunidad indicada, los datos de las personas que asistirán a la visita; y luego transmitirlos a la unidad encargada de autorizar el ingreso de visitas a las instalaciones del Mandante. Una falla o mala coordinación de esta gestión puede resultar en que los representantes de alguna(s) empresa(s) no pueda(n) participar en la visita después de haber incurrido en gastos de transporte y alojamiento, con el agravante que no podrán presentar oferta por no tener el certificado de asistencia.

6.6.3. Período de preguntas y respuestas

Como ya fuera indicado, durante esta fase el agente deberá insistir en que las preguntas que le envíen vengan en Word y agrupadas por temas, ya que ello le facilitará la preparación del documento que enviará a los especialistas internos que le ayudarán con la preparación de las respuestas y, más adelante, en la preparación del documentos que contendrá las respuestas oficiales. Además, que está permitido enviar listados parciales de preguntas.

Es recomendable que una vez ensamblado el documento con las respuestas oficiales éste sea revisado en una reunión en la que participen a lo menos tres profesionales de la empresa que tengan reconocida experiencia en licitaciones.

En el documento con las respuestas no se identifica a quien hizo la pregunta; las preguntas van numeradas al igual que las respuestas, como en el siguiente ejemplo.

P-1 ¿Cuánto tiempo demora conseguir una autorización de ingreso.
R-1 Cinco días hábiles, contados desde el momento en que el interesado termina de entregar los antecedentes solicitados.

Las respuestas oficiales pueden ser emitidas en uno o más documentos, a condición que cada uno de ellos sea enviado en forma simultánea a cada uno de los licitantes.

7. Recepción de las ofertas

Como es muy poco probable que todas las ofertas lleguen en forma simultánea, si al le resulta impráctico hacerlo, deberá delegar esta acción en algún funcionario del Mandante que tenga disponibilidad de tiempo. Siempre resulta práctico que lo haga la Recepcionista o una secretaria, a condición que cumplan con el protocolo establecido para ello. Este, por lo general, consiste en estampar en cada sobre un timbre que establezca la fecha y la hora en que fue recibido cada sobre; además de timbrar y firmar la carta entrega que, con toda seguridad, enviará el licitante.

Quién reciba los sobres con las ofertas no tiene ninguna autoridad para abrirlos. En cambio, si tiene la obligación de llevarlos, tan pronto como sus obligaciones se lo permitan, al agente a cargo de la licitación. Éste, a su vez, guardará los sobres en un lugar seguro, sin acceso ninguna persona distinta a él, hasta la fecha en que está programado abrirlos.

ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS Y CONTRATOS

UNIDAD I

ASPECTOS GENERALES DE PROCESOS Y CONTRATOS

INTRODUCCIÓN

Continuando con el tema recordemos que en la semana anterior, respecto al tema del proceso de adquisición de servicios, fueron descritas las sub-etapas y actividades asociadas a:

Documentos del Convenio.
Etapas del proceso.
Solicitud de pedido.
Selección de proveedores.

Proceso de licitación
Duración del proceso de licitación.
Formación y entrega de Bases para Licitar.
Manifestación de interés.
Recopilación de antecedentes.
Carta entrega.
Instrucciones a los licitantes (IAL) o a los proponentes (IAP).
Formación de la matriz para evaluaciones.

8. **sub-etapas pendientes del proceso de licitación**,

8.1Reunión explicativa

Debe ser dirigida por el agente, pero la responsabilidad de las exposiciones recae en los jefes de las disciplinas, según sea el temario.

- **8.2. Visita a terreno**

Esta actividad, cuando se programa, es obligatoria para todos los licitantes y en las “Instrucciones a los Licitantes” deben estar establecidas todas las condiciones que debe cumplir tanto la empresa licitante como los representantes que asistirán en su representación.

Un cuidado importante que el agente debe tener en esta fase es asegurarse que los licitantes envíen en la oportunidad indicada, los datos de las personas que asistirán a la visita; y luego transmitirlos a la unidad encargada de autorizar el ingreso de visitas a las instalaciones del Mandante. Una falla o mala coordinación de esta gestión puede resultar en que los representantes de alguna(s) empresa(s) no pueda(n) participar en la visita después de haber incurrido en gastos de transporte y alojamiento, con el agravante que no podrán presentar oferta por no tener el certificado de asistencia.No es estrictamente necesario que el agente esté presente en ella si la visita es conducida por un representante del área técnica con experiencia en esta actividad.

Los aspectos importantes a cuidar en esta visita son:

- Que cada licitante concurra con el certificado de asistencia que, más adelante, deberán incluir en su oferta.
- Orientar breve y sumariamente sobre el servicio solicitado ya descrito en las bases técnicas entregadas.
- Señalar, a vía ilustrativa o mostrar, la demarcación y los límites físicos dentro de los cuales debe ser ejecutado el servicio, con énfasis en el sitio de emplazamiento (o sectores) de los mismos, cuando se trate de la construcción de alguna instalación.

- Dar información general de vialidad de la zona y tráfico rutinario; la cercanía o interferencia del sitio de emplazamiento con otras instalaciones existentes.
- Mostrar el o los lugares disponibles para instalar faenas.
- Indicar la ubicación de los empalmes de energía, agua y alcantarillado de campamentos y casinos u otras facilidades instalaciones que vayan a ser utilizadas durante la ejecución del servicio.
- Indicar la ubicación de empréstitos y botaderos, si procede.
- No dar a los licitantes instrucciones ni ideas respecto a qué, cómo y/o cuándo realizar las actividades necesarias para cumplir con el servicio, pues él es el especialista y él lo determinará, de acuerdo con los antecedentes de licitación, según su mejor saber.
- Insistir en que las preguntas o solicitud de aclaración que surjan durante la visita a terreno deben ser ratificadas por escrito, antes de la fecha de cierre establecida para la recepción de preguntas, y que las únicas respuestas válidas serán aquellas entregadas por escrito.

- **8.3. Período de preguntas y respuestas**

Como ya fuera indicado, durante esta fase el agente deberá insistir en que las preguntas que le envíen vengan en Word y agrupadas por temas, ya que ello le facilitará la preparación del documento que enviará a los especialistas internos que le ayudarán con la preparación de las respuestas y, más adelante, en la preparación del documentos que contendrá las respuestas oficiales. Además, que está permitido enviar listados parciales de preguntas.

Es recomendable que una vez ensamblado el documento con las respuestas oficiales éste sea revisado en una reunión en la que participen a lo menos tres profesionales de la empresa que tengan reconocida experiencia en licitaciones.

En el documento con las respuestas no se identifica a quien hizo la pregunta; las preguntas van numeradas al igual que las respuestas, como en el siguiente ejemplo.

P-1 ¿Cuánto tiempo demora conseguir una autorización de ingreso.

R-1 Cinco días hábiles, contados desde el momento en que el interesado termina de entregar los antecedentes solicitados.

Las respuestas oficiales pueden ser emitidas en uno o más documentos, a condición que cada uno de ellos sea enviado en forma simultánea a cada uno de los licitantes.

- **8.4. Preparación del formulario para calificaciones**

Como los evaluadores no deben tener acceso a las planillas descritas en el numeral 5.2.5 (ver Semana 2), durante el período de preparación de las ofertas el agente podrá darle forma al formulario en el cual el evaluador ingresará la calificación que, a su juicio, merece cada criterio que le corresponderá evaluar. Por lo tanto, habrá tantos formularios como criterios se haya decido evaluar y cada formulario tendrá una presentación, aunque el contenido de cada uno será el apropiado para cada criterio.

El modelo a continuación es un buen ejemplo.

Formulario para registro de calificaciones

Contrato N°	
Título	
Firma del evaluador	
Nombre del evaluador	
Fecha de emisión del informe	

Criterio evaluado — **Plan de ejecución del Servicio**

	Calificaciones				
Conceptos	**Licitante N° 1**	**Licitante N° 2**	**Licitante N° 3**	**Licitante N° 4**	**Licitante N° 5**
Entendimiento del Servicio solicitado					
Cobertura del Plan de Ejecución propuesto					
Calidad del Plan de eejecución propuesto					

Es una buena práctica asignarle a cada licitante un número o código, que remplace a su nombre oficial durante todo el proceso de evaluación, porque ello previene que el acceso fortuito o malicioso a la información del caso pueda ser entendida una persona ajena a él.

- **8.5. Recepción de las ofertas**

Como es muy poco probable que todas las ofertas lleguen en forma simultánea, si al agente le resulta impráctico hacerlo, deberá delegar esta acción en algún funcionario del Mandante que tenga disponibilidad de tiempo. Siempre resulta práctico que lo haga la Recepcionista o una secretaria, a condición que cumplan con el protocolo establecido para ello. Este, por lo general, consiste en estampar en cada sobre un timbre que establezca la fecha y la hora en que fue recibido cada sobre; además de timbrar y firmar la carta entrega que, con toda seguridad, enviará el licitante.

Quién reciba los sobres con las ofertas no tiene ninguna autoridad para abrirlos. En cambio, si tiene la obligación de llevarlos, tan pronto como sus obligaciones se lo permitan, al agente a cargo de la licitación. Éste, a su vez, guardará los sobres en un lugar seguro, sin acceso ninguna persona distinta a él, hasta la fecha en que está programado abrirlos.

- **8.6. Apertura de las ofertas**

En esta etapa las responsabilidades del agente son:

- Identificar con su jefatura quiénes serán los participantes en la ceremonia de apertura, a lo menos cinco días antes de la fecha programada.
- Asegurar asistencia de los designados o gestionar la designación de reemplazantes en caso que algún titular no pudiese asistir o se inhabilitase.
- Asegurar la disponibilidad de la sala u oficina donde se hará la apertura, a lo menos por cuatro horas.
- Concurrir a la reunión de apertura con el acta respectiva pre-impresa. Esta debe contener el nombre de todos los documentos solicitados.
- Separar los sobres que tengan estampadas fecha / hora posterior a la fecha / hora límite establecida en el calendario de la licitación.
- Proceder a la apertura de los sobre en el siguiente orden:1) Identificación del Licitante; 2) Oferta Técnica; 3) Oferta Comercial, registrando en el acta los documentos incluidos en cada uno de ellos. Téngase presente que esta reunión no es para emitir juicios respecto al contenido o calidad de cada documento recibido.

NOTA

La autorización para abrir ofertas recibidas después de la fecha / hora límite establecida en el calendario de la licitación sólo la podrá dar la jefatura del agente y, de ocurrir, se dejará constancia de ello en el acta, así como la justificación para la excepción.

- Registrar en el acta, frente al nombre del Licitante:
  - El nombre del Banco emisor de la respectiva boleta de garantía; su monto y fecha de vencimiento; y si su lo que garantiza coincide con lo indicado en las "Instrucciones a los Licitantes".
  - El monto total de la oferta hecha.
  - Cualquier excepción o desviación declarada por el licitante.
  - La descripción de cualquier enmienda a los documentos de la oferta (especialmente la comercial), que se aprecie como posterior a la confección del documento. (notas manuales, sobre escritos, tachados, por ejemplo).
  - Los detalles de cualquier oferta alternativa que el licitante haya entregado **además** de la oferta base solicitada.
  - La existencia o no de la justificación entregada por un invitado que, sin aviso previo, haya decidido no presentar una oferta.
- Hacer firmar el acta por todos los asistentes a la apertura y, a lo menos, el original de la oferta comercial.
- Mantener bajo reserva la totalidad de la información recibida y el acta.
- Reiterar a los asistentes la obligación de no divulgar en forma alguna aquello de lo que han tomado conocimiento durante la apertura.

Las acciones y responsabilidades del agente que siguen a la apertura de las ofertas son las siguientes:

- Guardar los documentos constitutivos de las ofertas en un lugar seguro, no accesible a personas que no estén autorizadas para conocer el contenido de ellas.
- Enviar al tesorero de la organización (o cargo similar), todas las boletas de garantía recibidas, acompañadas de un documento de envío en que esté indicado,

para cada una de ellas, el nombre del licitante que la presentó, el Banco emisor, el monto y la fecha de término de su vigencia.

- Separar y agrupar los documentos contenidos en las ofertas según el criterio al que correspondan, para luego entregarlos al evaluador respectivo, junto con la planilla en la cual el evaluador deberá ingresar sus calificaciones (Ver formato en numeral 5.6.4).

- **8.7. Proceso de evaluación de las ofertas**

Para las actividades de la evaluación aplican – y con mayor razón por la importancia de esta sub-etapa – las recomendaciones ya dadas en cuanto a lo conveniente que es hacer una temprana identificación de los profesionales que harán las evaluaciones, la cantidad de evaluadores que participará por cada criterio y la identificación de remplazos para eventuales ausencias o deserciones de los evaluadores designados.

El agente debe poner especial atención en que los evaluadores de la oferta técnica no tengan acceso a la información en la oferta comercial ni a las calificaciones que ella reciba; y viceversa. Y aunque es casi imposible impedir los comentarios de pasillo, el agente debe ser reiterativo en 1) la confidencialidad que cada uno de los evaluadores debe mantener respecto a los documentos que ha recibido y la calificación que le ha asignado; y 2) en que, por disposiciones internas, sólo el agente está autorizado para mantener contactos de cualquier naturaleza con los licitantes mientras el proceso de licitación no esté concluido.

Esta última exigencia implica que cualquier consulta que un evaluador quiera hacerle a un licitante **debe** ser comunicada al agente, para que éste la envíe al licitante. Asimismo, la aclaración del licitante debe ser enviada al agente, para que éste la haga llegar al evaluador.

Las obligaciones del agente antes y durante esta sub-etapa son:

- Organizar una reunión con los evaluadores técnicos y otra con los evaluadores comerciales, por separado, para entregarles detalles respecto a plazos, forma de elevar las consultas; explicarles cómo funciona el método de evaluación y

reiterarles las instrucciones de reserva y confidencialidad que cada uno debe mantener durante el proceso respecto a los antecedentes que conocerán y el resultado de sus evaluaciones.

- Entregar a cada evaluador la escala de calificaciones (que es idéntica a la aplicada al calificar los antecedentes de quienes están pre-calificando para participar en una licitación), junto con el formulario en que deberán ingresar la calificación de cada criterio que le corresponda evaluar. y su significado para la evaluación técnica.
- Entregar a cada evaluador los documentos que deberá evaluar.
- Recibir de los evaluadores las consultas que ellos quieran hacer a cada licitante, agruparlas por licitante y enviarlas al licitante que corresponda, indicándole la fecha y hora límite para que entregue las aclaraciones solicitadas.
- Recibir las aclaraciones enviadas por los licitantes, separarlas por criterio y enviarlas al evaluador respectivo.
- Hacer un seguimiento constante al progreso de las evaluaciones, las consultas y las aclaraciones, con el propósito de lograr que el proceso de licitación continúe dentro del calendario previamente definido.

El propósito de toda evaluación es lograr identificar cuál de todas las oferta total es la más **conveniente** para el mandante, por lo que es necesario hacer la evaluación correspondiente a todo el contenido de cada una de ellas, siendo lo más recomendable, si el tiempo disponible lo permite, terminar la evaluación de la parte técnica antes de iniciar la evaluación de la oferta comercial. Sin embargo, si el tiempo disponible no lo permite, está permitido iniciar la evaluación comercial antes que termine la evaluación técnica, a condición que ambos procesos sean llevados en forma absolutamente independiente, para evitar que la información de la parte comercial pueda influir en las calificaciones técnicas y viceversa.

- **8.8. Evaluación técnica**

El adquirir un bien al más bajo costo es una aspiración lógica y razonable para todo mandante. Sin embargo el refrán que dice “lo barato cuesta caro” se da mucho más frecuentemente que lo que piensa (o prefiere) la mayor parte de la gente.

Es por ello que la evaluación de la parte técnica de una oferta es muy importante, ya que el asegurar la adjudicación a un licitante que demuestre entender qué es lo que tiene que hacer; y que demuestre saber cómo hacerlo con la seguridad, calidad y en el plazo solicitado, reducirá significativamente el riesgo de obtener un resultado no esperado ni deseado, sea desde el punto de vista técnico, como del comercial y/o del legal.

La cobertura del contenido técnico de una oferta depende del tipo de contrato que esté licitación, condición que determina los criterios y conceptos técnicos que debieran ser evaluados. Así, en la licitación de un contrato por un servicio en el que se requiera que el contratista cumpla con muchas condiciones, la oferta técnica debiera contener documentos que permitan entender al menos que es lo que el licitante propone para los criterios y conceptos mostrados en el formulario entregado en el documento de la Semana 2.

Como ya fue mencionado anteriormente, al agente no le corresponde identificar cuáles son los criterios y/o conceptos a ser evaluados ni darle el peso relativo a cada uno de ellos. Por lo tanto, en esta actividad, su responsabilidad está limitada a confirmar que ellos existan, que estén disponibles oportunamente y que en las IAL ellos estén identificados en la forma más clara posible. Sólo así se podrá asegurar que el licitante los incluya en su oferta técnica.

- **8.9.Evaluación comercial**

Antes de entrar en detalle en la descripción de la evaluación comercial es práctico conocer algunos términos de uso frecuente en este ámbito.

Concepto	Definición
Costo directo	En un precio unitario, es el valor de todos los recursos que son propios de él, necesarios para ejecutar la actividad descrita a plena satisfacción del mandante. Incluye el valor de la mano de obra, de los materiales, las herramientas y equipos que son aporte del contratista.

	En el precio total de la oferta, es la suma del valor de todas las partidas (precio unitario a costo directo x cantidad) que componen el presupuesto del contratista.
Ecualizar ofertas	Proceso en el cual se fija la cantidad de cada partida, actividad o ítem y se recalcula la oferta del licitante usando los precios unitarios por él ofertados. Y si la oferta no contuviera un precio unitario para alguna partida, actividad o ítem, a ella se le asignará el precio unitario respectivo más alto que haya sido ofertado.
Gasto general de empresa	Es la parte del precio que corresponde a todos aquellos gastos que el Contratista, bajo su exclusiva responsabilidad, determina como necesarios y suficientes para cubrir los costos totales del apoyo técnico y administrativo que prestará al Contrato desde su casa matriz o sucursales; y/o todos aquellos recursos que ha estimado obtener del Contrato para contribuir al financiamiento de las actividades empresariales propias del giro comercial de su empresa.
Cuadro de precios	Es el formato que entrega el mandante, mostrando todas las partidas, actividades ítems que, a su mejor entender, permiten establecer con propiedad el precio del servicio y que debe ser usado por el licitante para presentar su oferta. En caso que un licitante encontrase necesario agregar o eliminar una partida, actividad o ítem, deberá notificar al mandante antes de la entrega de su oferta y el cuadro de precios sólo podrá ser modificado sólo en la forma que sea autorizada por el mandante.
Gasto general de obra	Es la parte del precio que corresponde al costo de todos los recursos necesarios para la ejecución del contrato y que: a) No están incluidos en el costo directo; b) Son necesarios específicamente para la ejecución del contrato; c) Corresponden a actividades que no aparecen en la sección 2costo directo" del cuadro de precios del servicio; y d) Por sus características de ser compartidos, no son imputables

	directa o exclusivamente a la ejecución de una partida o actividad en el cuadro de precios del servicio.
Honorario (Utilidad)	Es la cantidad de dinero que el contratista recibirá del mandante por la correcta, completa y oportuna ejecución del servicio, en acuerdo con los términos del contrato. El mandante no garantiza que el honorario (utilidad) percibido por el contratista le vaya a generar a este último el margen de ganancia esperado, dado que ello dependerá sólo de la calidad de la gestión general del Contratista.
Imprevisto	Es la provisión para cubrir el costo de los sucesos o condiciones no específicamente mencionadas en las BPL y que, de acuerdo a la experiencia experta del Contratista, son de ocurrencia habitual en servicios como el que está siendo licitado.
Precio inicial del contrato	Es valor mostrado al final del cuadro de precios convenido entre el licitante y el mandante al momento de la adjudicación del contrato.
Precio actual del contrato	Es el valor que tiene el contrato en una etapa intermedia cualquiera y que incluye el precio inicial del contrato más el valor de todas las órdenes de cambio que hayan aprobado las partes.
Precio final del contrato	Es el valor que tiene el contrato una vez que está recibido el servicio y están cerradas todas negociaciones por solicitudes de orden de cambio que haya presentado el contratista. Incluye el precio inicial del contrato más el valor de todas las órdenes de cambio que hayan aprobado las partes.
Presupuesto del licitante	Es el cuadro de precios entregado por el licitante como parte de su oferta comercial.
Presupuesto oficial	Es el valor que el mandante ha estimado como valor objetivo de la licitación a la que ha invitado. Su monto será el patrón de comparación para calificar las ofertas de los licitantes.
Presupuesto del servicio	Es el cuadro de precios por el cual el mandante ha determinado cuánto estima que le va a costar el servicio

	completo (costo del aporte que hará el mandante + gastos propios + costo del servicio del contratista + contingencias)

Los documentos que más frecuentemente forman parte de la oferta comercial son los siguientes:

- El presupuesto del licitante, que debe venir en el formato entregado por el mandante.
- Análisis de cada uno de los precios unitarios contenidos en el presupuesto.
- Desglose del gasto general de obra.
- Lista de las tarifas consideradas en la formación de los precios unitarios.
- Lista de precios unitarios, a costo directo, para trabajos adicionales que pudieran ser agregados al alcance del servicio, según el mejor criterio los técnicos del mandante, con sus respectivo análisis.
- Lista de tarifas, a costo directo, aplicables a cada especialidad, oficio y categoría de trabajador, equipo, maquinaria y vehículo necesario para la ejecución del servicio, con valor para la condición “en servicio”, “en espera” y “fuera de servicio”.
- Informes financieros auditados.

El proceso de evaluación comercial suele quedar como una responsabilidad directa del agente, sin perjuicio del apoyo que le presten unidades especializadas en análisis financiero o en rendimientos.

Las ofertas comerciales deben ser evaluadas bajo dos criterios: conveniencia y confiabilidad. El peso relativo de la conveniencia respecto a la confiabilidad lo debe definir quien tenga el mayor rango dentro de la cadena de mando del agente y tal información debe ser mantenida en reserva por esa jefatura hasta que llegue el momento de hacer el informe de evaluación comercial.

- **Conveniencia**

La escala de calificaciones para la evaluación de la conveniencia es un poco más compleja de definir por las naturales diferencias que hay entre los montos de cada

licitación. La base común es que las calificaciones comerciales deben seguir el mismo patrón que las calificaciones técnicas. Por lo tanto, partiremos dando los siguientes significados a cada nota:

0 = Inconveniente.
1 = Poco conveniente.
2 = Aceptable.
3 = Conveniente.
4 = Muy conveniente.

Los conceptos a calificar bajo el criterio de conveniencia son:

- Precio total de la oferta ecualizada.
- Sensibilidad de los gastos generales.
- Sensibilidad del honorario (utilidad).
- Historial del licitante.

Precio

Como lo indica el nombre de este concepto, la mayor o menor conveniencia para el mandante está asociada al monto del presupuesto de cada licitante. Sin embargo, es importante reconocer que una primera mirada no es suficiente para determinar el grado de conveniencia; y que la conclusión que una oferta cuyo monto está por debajo del presupuesto oficial es más conveniente que otra cuyo monto esté por sobre él puede resultar profundamente equivocada.

Lo anterior porque un menor valor puede deberse a una o más de las razones indicadas a continuación:

- Omisión de una o más partidas, actividades o ítems considerados en el presupuesto oficial.
- Error en la cubicación de una o más partidas, actividades o ítems.
- Precios unitarios mal calculados.
- Sub-valoración del alcance del trabajo y/o de las dificultades inherentes.
- Gastos generales de obra mal estimados.

Asimismo, en el otro lado, un mayor valor pueden ser el resultado de:

- Inclusión de una o más partidas, actividades o ítems no considerados en el presupuesto oficial.
- Error en la cubicación de una o más partidas, actividades o ítems.
- Precios unitarios mal calculados.
- Sobre-valoración del alcance del trabajo y/o de las dificultades inherentes.
- Gastos generales de obra mal estimados.

Como tampoco puede dejar de considerarse la necesidad de actualizar el presupuesto oficial para poder usarlo como un patrón de comparación válido. En especial si hay sospechas de que está desactualizado por alguna o todas las razones anteriormente dadas; o porque el alcance del servicio o las condiciones del mercado variaron entre la fecha en que el presupuesto oficial fue calculado y la fecha de recepción de las ofertas. (Ante tal situación lo que corresponde es que el agente solicite, a quien lo calculó, una actualización del presupuesto para el contrato).

Por todo lo anterior es imprescindible que durante el proceso de evaluación de la conveniencia haya una comparación fina entre los presupuestos presentados, tanto para detectar dónde está el origen de las diferencias como para ecualizar las ofertas. Y, cuando el caso así lo amerite, solicitar al licitante la aclaración de cualquier duda que pudiese existir.

Por lo tanto, una vez recalculado el presupuesto oficial, éste será usado como patrón de comparación para asignarle la calificación a cada oferta “aclarada” (o complementada) por el licitante.

Sin embargo, como no todas las licitaciones son iguales, los porcentajes límites de cada calificación no siguen una regla fija y ellos deben ser definidos por un nivel superior en la cadena del mando del agente.

Para la calificación de la conveniencia del precio, se ofrece el siguiente ejemplo.

Puntuación	Precio	
0	Inconveniente	La oferta base ecualizada o la oferta base más el potencial aumento por análisis de sensibilidad excede al presupuesto oficial en más de un 25%
1	Poco conveniente	La oferta base ecualizada o la oferta base más el potencial aumento por análisis de sensibilidad excede al presupuesto oficial en más de un 10% y menos que un 25%
2	Aceptable	La oferta base ecualizada o la oferta base más el potencial aumento por análisis de sensibilidad está dentro de un rango +/ - 10% respecto al presupuesto oficial
3	Conveniente	La oferta base ecualizada o la oferta base más el potencial aumento por análisis de sensibilidad es entre un 70% y el 89.9% del presupuesto oficial.
4	Muy conveniente	La oferta base ecualizada o la oferta base más el potencial aumento por análisis de sensibilidad es el 70% o menos del presupuesto oficial.

Para las calificaciones de sensibilidad se puede establecer los límites de ellas en forma similar a lo mostrado en la tabla anterior.

Sensibilidad

Otro concepto que debe ser analizado dentro del criterio de conveniencia es lo que se denomina “sensibilidad” de los gastos generales de obra, de los gastos generales de empresa, del honorario y de los precios unitarios y las tarifas.

En el caso de los gastos generales (de obra y de empresa) se califica el impacto que tendría en el precio del contrato el que, por hechos no atribuibles al contratista, variara el plazo para ejecución del servicio.

En el caso del honorario (utilidad) se califica el impacto que tendría en el precio del contrato el que el alcance del servicio aumente o disminuya.

En el caso de los precios unitarios y tarifas, el análisis consiste en la creación de un alcance de servicio teórico, que contenga partidas, actividades o ítems que, por cualquier motivo, pudiesen ser agregados al contrato (o eliminados de él) después de su adjudicación, pudiendo también incluirse en el análisis las variaciones positivas o

negativas a las cantidades contratadas; para luego aplicarle a cada partida, actividad o ítem el precio unitario ofertado o uno que pudiese construirse con la tarifas ofertadas.

Historial del licitante

Es sabido que hay empresas que tienen como estrategia de licitación el presentar un precio atractivo, con la sola intención de quedar incluidas en la lista de aquellas que serán llamadas a negociar.

Otras son conocidas porque su estrategia es presentar un precio atractivo para adjudicarse el contrato, habiendo detectado que el alcance del servicio presentado por el mandante es incompleto o que tiene falencias que le permitirán hacer ganancias por las órdenes de cambio que les serán otorgadas durante la vigencia del servicio.

Y hay otras que son conocidas por aplicar ambas estrategias.

Cualquiera que sea la estrategia aplicada, es un hecho cierto que ello significará que el precio final del contrato termine siendo mayor que el precio inicial. Por lo tanto la misión del agente en esta etapa, con el apoyo del equipo técnico del mandante, es identificar y evaluar estas estrategias y tratar de neutralizarlas para reducir al máximo la diferencia entre el precio inicial y el precio final del contrato.

Logotipo del Licitante	Nombre del Licitante

Contratante _____ **Contrato N°** _____

FORMATO C-3

ANALISIS DE PRECIOS UNITARIOS

Item :

Descripción de la partida :

Unidad :

Cantidad a ejecutar :

1.-	MANO DE OBRA	UNIDAD	CANTIDAD	RENDIMIENTO	P.U.	P. TOTAL
1.1						
1.2						
1.3						
1.4						
1.5						
1.6						
					Subtotal 1	

2.-	MATERIALES E INSUMOS	UNIDAD	CANTIDAD	RENDIMIENTO	P.U.	P. TOTAL
2.1						
2.2						
2.3						
2.4						
2.5						
2.6						
					Subtotal 2	

3.-	EQUIPOS, MAQUINARIA Y VEHÍCULOS	UNIDAD	CANTIDAD	RENDIMIENTO	P.U.	P. TOTAL
3.1						
3.2						
3.3						
3.4						
3.5						
3.6						
					Subtotal 3	

4.-	HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	UNIDAD	CANTIDAD	RENDIMIENTO	P.U.	P. TOTAL
4.1						
4.2						
4.3						
4.4						
4.5						
4.6						
					Subtotal 4	

5.-	OTROS	UNIDAD	CANTIDAD	RENDIMIENTO	P.U.	P. TOTAL
5.1						
5.2						
5.3						
5.4						
5.5						
5.6						
					Subtotal 5	

PRECIO DIRECTO DE LA PARTIDA	
PRECIO TOTAL UNITARIO DE LA PARTIDA	

Nota: El Licitante podrá establecer su propio formulario, considerando a lo menos los ítemes que figuran en este formato.

Logotipo del Licitante		Nombre del Licitante
NOMBRE CONTRATANTE		Contrato N°

FORMATO C-7

DESGLOSE DEL GASTO GENERAL DE OBRA (GGO)
GASTO GENERAL DE EMPRESA (GGE) Y HONORARIO (UTILIDAD)

			Mes												Total meses	Costo mensual	Costo total
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	GASTO GENERALDE OBRA																
1.1	Dirección general																
	Administrador de la Obra	mes													-		0
	Ingeniero Jefe	mes													-		0
1.2	SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE (SSMA)																
	Experto Jefe SSMA	mes													-		0
	Técnico SSMA	mes													-		0
	Ayudante SSMA	mes													-		0
1.3	Oficina en Sitio																
	Jefe oficina en sitio	mes													-		0
	Programador	mes													-		0
	Control de mano de obra	mes													-		0
	Controlador de avance	mes													-		0
	Administrador de estimaciones de pago	mes													-		0
1.4	Almacén																
	Jefe de almacén	mes													-		0
	Ayudante de almacén	mes													-		0
	Administrativo	mes													-		0
1.5	Relaciones laborales																
	Jefe de servicios administrativos	mes													-		0
	Secretaria administrativa	mes													-		0
	Chofer	mes													-		0
	Ayudante administrativo	mes													-		0
	Velador	mes													-		0
1.6	Construcción																
	Jefe de terreno	mes													-		0
	Supervisor (por especialidad)	mes													-		0
	Jefe de riggers	mes													-		0
	Rigger	mes													-		0
	Topógrafo	mes													-		0
	Nivelador	mes													-		0
	Ayudante de topógrafo	mes													-		0
1.7	Aseguramiento de la calidad																
	Jefe de aseguramiento de la calidad	mes													-		0
	Inspectores de calidad	mes													-		0
	Laboratorista	mes													-		0
	Ayudante de laboratorista	mes													-		0
	SUBTOTAL POR PERSONAL EN EL GGO																0
1.9	OTROS GASTOS ASOCIADOS AL PERSONAL EN EL GGO																
	Alimentacion en Obra	mes													-		0
	Alimentación y Alojamiento en Obra	mes													-		0
	Movilizacion a obra	mes													-		0
	Adicionales alimentacion	mes													-		0
	Gastos Varios Personal Indirecto	mes													-		0
	Gasto inicial personal supervisor	mes													-		0
	Pasajes bus estándar	mes													-		0
	Viaje en minibus	mes													-		0
	Gastos para tramites de ingresos	mes													-		0
	Amiendos	mes													-		0
	Elementos protección personal	mes													-		0
	SUBTOTAL OTROS GASTOS ASOCIADOS AL PERSONAL EN EL GGO																0
	TOTAL PERSONAL GGO																-

2	MAQUINARIA, EQUIPOS Y VEHÍCULOS EN EL GGO																
2.1.	MOVILIZACION																
	Camión 3.000 kg.	mes													-		0
	Camión Algibe (combustibles)	mes													-		0
	Camión batea desechos	mes													-		0
	Camionetas Doble Cabina	mes													-		0
	Grúa Patio	mes													-		0
	Minibuses	mes													-		0
	Bus Transporte Personal	mes													-		0
	Grupo Generador Respaldo	mes													-		0
	Petroleo	lt													-		0
	Bencina	lt													-		0
															-		0
2.2.	EQUIPOS DE CONSTRUCCION																
	Set Herramientas Mantenimiento	mes													-		0
	Retroexcavdora (mantención caminos)	mes													-		0
	Camión Tolva (mantención caminos)	mes													-		0
	Táquimetro,Nivel,Distanciómetro	mes													-		0
	Materiales Varios	mes													-		0
															-		0
2.3.	COMUNICACIONES INTERNAS																
	Radio fija	mes													-		0
	Radios portátiles / móviles	mes													-		0
	Repetidora	mes													-		0
															-		0
2.4.	LABORATORIO CONTROL DE CALIDAD																
	Concretos	mes													-		0
	Terracerías	mes													-		0
	Certificacion concreto	mes													-		0
	Compactaciones	mes															
															-		0
	TOTAL MAQUINARIA, EQUIPOS Y VEHÍCULOS EN EL GGO																-

3	CONSUMOS Y GASTOS VARIOS EN LA INSTALACIÓN DE FAENAS																
3.1.	CONSUMOS														-		0
	Telefonos/Fax/Datos	mes													-		0
	Conexión Fono/datos	GI													-		0
	Gas y otros	GI													-		0
	Fotografías y registros Obra	mes													-		0
	Agua potable	mes													-		0
	Celulares	mes													-		0
3.2.	GASTOS VARIOS OFICINA																
	Sistema computación	mes													-		0
	Licencias computacionales	mes													-		0
	Articulos computacion	mes													-		0
	Articulos librería	mes													-		0
	Fotocopiadora	mes													-		0
	Plotter	mes													-		0
	Copiado planos	mes													-		0
	Despachos menores	mes													-		0
	Visitas inspección	mes													-		0
	Cafetería	mes													-		0
	TOTAL CONSUMOS Y GASTOS VARIOS EN LA INSTALACIÓN DE FAENAS																-
4	SEGURIDAD INDUSTRIAL/MEDIO AMBIENTE																
	Folletos informativos	c/u													-		0
	Curso inducción	c/u													-		0
	Auditorias internas	GL													-		0
	Otros auditorias														-		0
	Letreros seguridad	GL													-		0
	Letreros caminos	GL													-		0
	Varios medioambientales	GL													-		0
	Asesorias capacitacion	c/u													-		0
	Materiales capacitacion	GL													-		0
	Materiales varios prevención riesgos y cuidado ambiental	GL													-		0
	TOTAL PREVENCION DE RIESGOS Y MEDIO AMBIENTE																-
5	BIENESTAR / SALUD Y COMUNIDAD																
	Medicametos	mes													-		0
	EPP del personal indirecto	mes													-		0
	Materiales varios	mes													-		0
	TOTAL BIENESTAR / SALUD Y COMUNIDAD																-
6	COSTOS FIANZAS Y SEG.																
	Fianza por cumplimiento y contingencias laborales	GI													-		0
	Fianza por vicios ocultos	GI													-		0
	Poliza Responsabilidad Civil y daños a terceros	GI													-		0
	TOTAL COSTOS FIANZAS Y SEGUROS																0
	TOTAL GASTOS GENERAL DE OBRA																0
	GASTOS GENERALES DE EMPRESA (Oficina central o casa matriz y filiales)																
	COSTO FINANCIERO / PERDIDA DE REAJUSTE																
	TOTAL GASTOS GENERAL DE EMPRESA																0
	TOTAL FINAL GASTOS GENERALES																0
	HONORARIO (Utilidad) e imprevistos (como porcentaje del costo del Servicio)																

NOTA: Este formulario es sólo ilustrativo y trata de señalar los itemes a considerar. El licitante debe adaptar el contenido a su oferta.

- **8.10. Confiabilidad**

La evaluación de la confiabilidad de una oferta tiene como propósito identificar:

- Si el precio total o los precios unitarios ofertados por el licitante son suficientes como para que, de serle adjudicado el contrato, su desempeño, mientras desarrolla el servicio, no se vea afectado por dificultades financieras derivadas de las pérdidas que le ocasionará un precio mal calculado.

- Si el flujo de caja presentado por el licitante en su oferta cumple con proveer los recursos necesarios para cubrir adecuadamente el pago de los compromisos y obligaciones en que incurrirá como contratista (remuneraciones, leyes sociales, adquisiciones, servicios, subcontratos, entre otros).
- Si su situación financiera general es lo suficientemente saludable como para enfrentar el pago de todos sus compromisos y obligaciones derivadas del contrato en las que el mandante pudiera resultar afectado – especialmente - en su calidad de aval solidario y subsidiario; y si están dadas las condiciones para que ella permanezca en ese estado saludable mientras desarrolla el servicio.

Como el potencial contratista puede sufrir pérdidas monetarias por errores de cálculo o mala evaluación de las condicionantes del servicio, el nivel de análisis dependerá de la modalidad contractual de la licitación, tema al cual nos referiremos en detalle en las siguientes semanas.

Por ahora nos limitaremos a señalar que cuando se trate de un contrato a suma alzada bastará con ordenar los precios ofertados de mayor a menor; y establecer la diferencia del monto de cada oferta respecto al presupuesto oficial, así como la diferencia porcentual (presupuesto oficial = 100%).

Si asumimos que el presupuesto oficial está bien calculado y los montos de las ofertas están dentro del rango de precisión del presupuesto oficial, se puede concluir que todas ellas son confiables, considerando más confiables a aquellas que estén más cerca del presupuesto oficial. Sin embargo, también puede ser muy confiable una oferta comercial cuyo precio sea el más bajo porque considera un programa de trabajo de menor duración que el oficial; o si considera un plan de ejecución con tecnologías innovadoras; o si se trata de un licitante que está tratando de ingresar al mercado o tratando de mantenerse en él en medio de una baja en la demanda por sus servicios. Por lo tanto, respecto a aquellas que queden fuera del rango de precisión del presupuesto oficial, será necesario entrar a un análisis de confiabilidad más parecido al que se aplica cuando la modalidad contractual no es suma alzada.

Para la calificación de la confiabilidad del precio total, se ofrece el siguiente ejemplo.

Calificación	Confiabilidad	Precio total
0	Ninguna	La oferta base ecualizada o la oferta base más el potencial aumento por análisis de sensibilidad está por debajo del 0,80 del presupuesto oficial.
1	Reducida	La oferta base ecualizada o la oferta base más el potencial aumento por análisis de sensibilidad está dentro del rango limitado por el 0.80 y el 0,85 de presupuesto oficial.
2	Aceptable	La oferta base ecualizada o la oferta base más el potencial aumento por análisis de sensibilidad está dentro del rango limitado por el 0.85 y el 0,90 de presupuesto oficial.
3	Confiable	La oferta base ecualizada o la oferta base más el potencial aumento por análisis de sensibilidad está dentro del rango limitado por el 0.90 y el 0,95 de presupuesto oficial.
4	Muy confiable	La oferta base ecualizada o la oferta base más el potencial aumento por análisis de sensibilidad está dentro del rango limitado por el presupuesto oficial y el 0,95 de él.

Muchas veces, sin embargo, no es suficiente con definir la confiabilidad del precio total de la oferta y se hace necesario entrar al análisis de la confiabilidad de los gastos generales de obra y en la confiabilidad de los precios unitarios, en especial cuando hay diferencias significativas entre:

- El monto de los precios unitarios ofertados para una misma partida, actividad o ítem.
- Los recursos (y cantidades y costo de ellos) incluidos en los gastos generales de obra o en los precios unitarios ofertados para una misma partida, actividad o ítem.
- Los rendimientos utilizados para el cálculo de los precios unitarios ofertados para una misma partida, actividad o ítem.

En todos estos casos, considerando la infinidad de variables posibles, el límite superior e inferior (o rango) de cada calificación debe ser asignado por un profesional con amplia

experiencia en este ejercicio, siguiendo un criterio similar al mostrado en la tabla en la página anterior, para cada uno de los criterios que la empresa decida evaluar.

El análisis del flujo de caja es importante porque – salvo que el mandante otorgue al contratista un anticipo a cuenta del precio – el resultado de caja es siempre negativo para el contratista; y si éste no tiene capacidad financiera como caja propia o para que una entidad bancaria le conceda un préstamo “puente” para cubrir el déficit que normalmente muestran los primeros meses de un contrato, resulta que la confiabilidad de la oferta es menor mientras mayor sea el déficit mensual y/o acumulado.

La situación financiera del licitante, definida por medio de diversas pruebas y análisis de sus balances y estados financieros – preferentemente auditados – le permitirá los especialistas del área, determinar si el potencial contratista tiene el respaldo financiero suficiente como para afrontar los compromisos y obligaciones que adquiriría si le fuera adjudicado el contrato.

En este aspecto hay que ser cuidadoso, porque una misma situación financiera puede ser considerada insuficiente para un contrato con un monto X y si ser suficiente para un contrato con un monto menor.

Al respecto, es útil saber que hay empresas que han desarrollado aplicaciones que permiten hacer la evaluación de la situación financiera de potenciales licitantes para distintos montos de contrato. Cuando se tiene acceso a tal herramienta es muy sano y conveniente hacer la evaluación en la etapa de pre-calificación porque ello permitirá excluir de la invitación a todos aquellos que estén en una situación financiera débil.

ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS Y CONTRATOS

9. Informe de evaluación – Recomendación de lista corta.

Una vez que cada evaluador ha entregado su planilla con las calificaciones que le ha asignado a cada concepto dentro del criterio que le correspondió calificar, es deber del agente transferir con absoluta fidelidad:

- Las calificaciones en la planilla del evaluador a la planilla de evaluación de cada licitante; y
- Los pesos relativos asignados a cada concepto dentro de cada criterio; y los pesos relativos de cada criterio entre sí, según estén definidos en el documento en custodia bajo quien los haya definidos.

Lo anterior aplica por igual, pero por separado, tanto para la planilla de evaluación técnica como para la planilla de evaluación comercial de cada licitante.

Del ejercicio antes descrito resultará que cada licitante tendrá una calificación tanto para su oferta técnica como para su oferta comercial. Como la escala de calificaciones (como ya fue indicado) va de 0 a 4, resulta obvio que, cualquiera sea el peso relativo de cada concepto y de cada criterio, la calificación final tanto de la parte técnica como de la comercial estará necesariamente entre 0 y 4.

El último paso en la etapa de las calificaciones consiste en introducir el peso relativo de la parte técnica respecto a la comercial, como muestra el ejemplo a continuación.

Licitante	Calificación		Calificación ponderada		Calificación final
	Técnica	Comercial	Técnica	Comercial	
A	3.10	2.74	1.86	1.10	2.96
B	3.00	2.24	1.80	0.90	2.70

En la tabla anterior el peso relativo asignado a la parte técnica fue del 60% y a la parte comercial, del 40%. De ahí que la calificación técnica de A (3,1) se transforme en una calificación técnica ponderada de 1,86 (3,1 x 60%) y en una calificación comercial

ponderada de 1,10 (2,74 x 40%). Así la calificación final (o combinada) del licitante A resulta ser 2,96 (1,86 + 1,10).
Con la información anterior el agente ya estará en condiciones de generar el informe que deberá elevar a su jefatura, para que tomen las decisiones del caso.

Cuando la complejidad de la licitación lo amerite, antes de iniciar su informe, el agente puede hacer un par de ejercicios asignando diversos pesos relativos a cada parte, para identificar como se alterarían las calificaciones finales bajo otros escenarios de peso relativo. En este ejercicio la única condición fundamental es que la suma de los pesos asignados sea siempre 100%.

El informe de evaluación debe referirse a los siguientes temas, como mínimo:

- Breve descripción del propósito de la licitación.
    - Proyecto al que pertenece.
    - Código asignado al contrato.
    - Nombre del contrato.
    - Alcance general del servicio licitado.
- Breve descripción del proceso de licitación.
    - Calendario original de la licitación y eventuales modificaciones a las fechas originales y sus causas.
    - Lista de invitados a pre-calificar y resultado del proceso de pre-calificación.
    - Lista de invitados a licitar.
    - Asistencia a la reunión explicativa y a la visita a terreno.
    - Cantidad de preguntas y consultas recibidas.
    - Lista de ofertas recibidas y justificaciones presentadas por eventuales no concurrentes.
    - Copia del acta de apertura de las ofertas, con explicación de cómo fueron resueltas eventuales no conformidades detectadas en los documentos recibidos de los licitantes.
- Breve descripción de la evaluación técnica.
    - Nómina de evaluadores designados y sus eventuales reemplazantes.

    - Breve descripción del proceso de evaluación (fecha de inicio, cantidad de consultas enviadas y a quién; criterios y conceptos evaluados, cómo fueron asignados los pesos relativos y por quién).
    - Cuadro comparativo de plazos propuestos por los licitantes y plazo solicitado por el mandante.
    - Resumen con la calificación originalmente otorgada a cada concepto evaluado, por criterio, a cada licitante.
    - Resumen con la calificación modificada otorgada a cada concepto evaluado, por criterio, a cada licitante, luego de recibidas las aclaraciones solicitadas por el evaluador.
- Breve descripción de la evaluación comercial.
    - Nómina de evaluadores designados y sus eventuales reemplazantes.
    - Breve descripción del proceso de evaluación (inicio, cantidad de consultas enviadas y a quién; criterios y conceptos evaluados, cómo fueron asignados los pesos relativos y por quién).
    - Cuadro comparativo los montos propuestos por los licitantes y monto del presupuesto oficial; resultado de los análisis de sensibilidad; comparación de los precios unitarios más influyentes en caso de variaciones, entre otros.
    - Resumen con la calificación originalmente otorgada a cada concepto evaluado, por criterio, a cada licitante.
    - Resumen con la calificación modificada otorgada a cada concepto evaluado, por criterio, a cada licitante, luego de recibidas las aclaraciones solicitadas por el evaluador.
- Tabla que muestra la calificación técnica y comercial obtenida por cada licitante; la respectiva calificación ponderada; y la respectiva calificación total. Como Anexo el informe debe llevar una copia de la planilla de evaluación técnica y comercial de cada licitante. Y, de ser necesario, el análisis con los resultados que se obtienen al variar los pesos relativos asignados a la oferta técnica y a la oferta comercial.
- Identificación de los licitantes que, de acuerdo a la evaluación total hecha, debieran ser considerados para una ronda final de negociación, con indicación de los temas que debieran ser tratados en tal reunión. Al respecto debe tenerse presente que la consideración general indica que debe quedar excluido de una lista corta todo licitante que haya obtenido una calificación total inferior a 2,50, así como todo licitante que, habiendo obtenido una calificación total igual a superior a

2,50, haya obtenido una calificación de 2,0 o inferior en cualquiera de los conceptos evaluados, sea técnico o comercial.

Si se diese tal caso que un licitante (o más) esté en la condición de exclusión antes descrita, el informe del agente debe identificar el o los conceptos con calificación de 2,0 o inferior y describir, con la mayor precisión posible, cuáles han sido las carencias o falencias detectadas por el evaluador que justifican tal calificación, para que los niveles superiores de su cadena de mando decidan si se le da o no al licitante una nueva oportunidad para mejorar la calidad o condiciones de los aspectos insatisfactorios de su oferta.

- **9.1. Recomendaciones alternativas**

En forma eventual pudiera darse alguna de las siguientes situaciones:

Que la conclusión de la evaluación indique:

- Que ninguna de las ofertas debe ser aceptada porque, en forma individual o copulativa:

    - Ninguna de las ofertas esté dentro del rango de precisión del presupuesto oficial establecido para el contrato.
    - El número de licitantes que irían a la ronda de negociación final sea inferior al establecido por las políticas del mandante.
    - Ninguna de las ofertas presentadas cumpla con los requisitos de calidad y desempeño esperadas o deseadas por el mandante.
    - Durante el período de evaluación / negociación haya aparecido alguna circunstancia no prevista que así lo aconseje (cambio de planes, modificación de las condiciones económicas o financieras, fuerza mayor, etc.)
    - Se considere ventajoso, por cualquier motivo justificado, realizar un nuevo llamado a licitar o a negociar, ya sea modificando las condiciones o ampliando o modificando el listado de licitantes.

a.

Dado este caso la acción de aplicación más frecuente es declarar “desierta” la licitación, después de lo cual será necesario realizar una nueva licitación con otros licitantes o, si los

plazos no lo permiten, negociar directamente con una empresa seleccionada por la más alta gerencia el mandante (ya incluida en la licitación o totalmente ajena al proceso en curso).

- **9.2. Ronda de negociaciones**

La ronda de negociaciones consiste en una serie de reuniones individuales con cada licitante que haya sido aprobado para participar en ella.

Las buenas prácticas respecto a esta etapa recomiendan:

- Enviar a cada licitante seleccionado un documento oficial identificando:
    - Los temas que serán tratados en la reunión de negociación con él, para que concurra a ella preparado para llegar a acuerdos.
    - Fijar el lugar, la fecha y la hora en que comenzará la negociación, así como la duración estimada para la sesión.
    - Identificar a las personas que participarán en la negociación en representación del mandante (para que el licitante envíe a representantes con poder de decisión equivalentes).

- Establecer un calendario de reuniones, asignando – preferentemente – un día completo a cada uno de los licitantes invitados a participar en las negociaciones, si el calendario actualizado de la licitación así lo permite.

- Realizar reuniones internas para definir el rol que jugará cada representante del mandante, así como las estrategias de negociación a seguir, metas o resultados que se espera obtener y márgenes de variación aceptables.

- Tomar nota de los acuerdos logrados en la reunión (responsabilidad del agente) y, antes de poner término a ella, leerlos para asegurarse que todos los presentes están de acuerdo y entienden lo mismo respecto a cada tema tratado, de forma a que el acta de la reunión refleje exactamente las conclusiones o acuerdos logrados.

- Distribuir y conseguir la aprobación del acta de la reunión dentro de las 24 horas siguientes al término de ella (responsabilidad del agente).

Es probable que de los acuerdos de la reunión derive que el licitante deberá revisar alguno de los documentos de su oferta (programa de ejecución; presupuesto de su oferta, por ejemplo), caso en el cual es conveniente fijar el plazo en el cual el licitante deberá entregarlos.

El comité de representantes del mandante deberá definir quién evaluará los nuevos documentos que entregue el licitante después de las negociaciones. Sin embrago, cualquiera sea la designación, será obligación del agente el recibir y custodiar tanto los nuevos documentos como sus respectivas evaluaciones, que le servirán de soporte para hacer el resumen con el resultado de todas las negociaciones efectuadas.

Una vez terminado su resumen, el agente lo presentará a sus superiores jerárquicos para que ellos establezcan cuál es el orden en que deben ser presentados los licitantes en la recomendación para adjudicar que será elevado al nivel jerárquico que tiene la autoridad del caso para decidir a quién es adjudicado el contrato.

- **9.3. Recomendación para adjudicar**

La recomendación para adjudicar es el documento preparado por el agente, aprobado por su nivel jerárquico inmediatamente superior, que será presentado al nivel jerárquico que tiene la autoridad del caso para decidir a quién es adjudicado el contrato. Por lo tanto debe ser tan auto explicativo como sea posible.

Considerando que es muy frecuente que los niveles jerárquicos superiores no dispongan de mucho tiempo para la lectura de documentos extensos (y, a veces, densos), es una buena práctica iniciar la recomendación para adjudicar con la **conclusión** a la que han llegado quienes participaron en las evaluaciones y en las negociaciones, para luego hacer una breve pero consistente referencia a lo que indican los documentos que apoyan tal conclusión. Tales documentos deben ser incluidos como anexos a la recomendación, para

permitirle al aprobador el acceso a los detalles que quisiera conocer antes de tomar su decisión.

- **9.4. Carta aviso de adjudicación**

Una vez que el nivel jerárquico correspondiente haya indicado oficialmente su decisión respecto a cuál licitante debe ser adjudicado el contrato el agente deberá preparar un carta dirigida al licitante elegido, comunicándole la decisión del mandante.

Según lo determine la estrategia del mandante el aviso de adjudicación puede incluir o no una orden de proceder con el servicio, indicándole al futuro contratista la fecha que será considerada como día UNO de su programa de trabajo. Consecuentemente, si el aviso de adjudicación no instruye respecto a la fecha de inicio de la ejecución del contrato, ello deberá ser hecho mediante otro documento, generalmente denominado “orden para proceder”.

El aviso de adjudicación debe hacer referencia a la siguiente información del contrato, a lo menos:

- Nombre y código asignado al contrato.
- Modalidad de contratación.
- Documentos que el contratista debe entregar previo al inicio de su movilización. A modo de ejemplo: programa de trabajo actualizado (si se le ha establecido la fecha del día UNO; boleta de garantía por cumplimiento del contrato; certificado de contratación de las pólizas de seguro solicitadas en las bases; planes detallados para: prevención y control de pérdidas; aseguramiento y control de calidad y plan para ejecución del servicio.
- Vigencia del aviso de adjudicación.
- Monto neto del contrato adjudicado y retención aplicable a cada estado de pago.
- Monto del anticipo convenido; forma en que el anticipo será recuperado por el mandante; términos de la boleta de garantía correspondientes; y toda condición que regule el uso o la aplicación del anticipo.
- Plazo convenido para la ejecución de los trabajos incluidos en el servicio e hitos relevantes.

- Plazo otorgado al licitante confirmar su aceptación de la adjudicación, mediante retorne una copia del aviso de adjudicación, firmada por el representante legal del contratista o apoderado que tenga la autoridad de otorgar tal aceptación, según su monto.

- Si la aceptación, en la forma antes descrita, no es recibida dentro del plazo otorgado, el mandante asume que el licitante seleccionado no ha aceptado la adjudicación, caso en el cual podrá hacer efectiva la boleta de seriedad de la oferta y proceder a repetir el proceso con aquel licitante que haya sido identificado como la segunda opción. Y así sucesivamente.

- **9.5.Carta de agradecimiento**

En el período que medie entre el envío del aviso de adjudicación y la fecha límite para manifestar la aceptación de la adjudicación el agente preparará cartas de agradecimiento que a los demás licitantes, pero las retendrá hasta que el licitante seleccionado haya confirmado su aceptación de la adjudicación y haya entregado su boleta de garantía por la ejecución del contrato.

A la carta de agradecimiento se podrá adjuntar la boleta de garantía por la seriedad de la oferta, según corresponda, indicando su número de serie, Banco emisor y monto. Si tal gestión no es cumplida en este acto, deberá ser hecha en oportunidad posterior, en forma oficial. En todo caso, sea cual sea la oportunidad en que la devolución de la boleta de garantía por la seriedad de la oferta, siempre será necesario que el agente le solicite formalmente al tesorero del mandante que las libere de su custodia.

No es necesario explicar la licitante no favorecido por qué su oferta no fue aceptada. Ni en la carta ni en reuniones que los licitantes suelen solicitar. Ante cualquier solicitud en tal sentido el agente debe limitarse a indicar que no es política del mandante tocar este tema.

Para prevenir eventuales reclamos (e incluso demandas de compensación) es necesario incluir en las Bases para Licitar una cláusula que exprese que el mandante se reserva el derecho de adjudicar la propuesta al licitante que, según su criterio, haya presentado la oferta más conveniente para sus intereses; o de rechazarlas en su totalidad, sin que ello

otorgue derecho a los licitantes a efectuar reclamaciones de cualquier naturaleza, ni a exigir el pago de indemnizaciones de ninguna clase por los gastos en que hayan incurrido con motivo de la preparación de su oferta o participación en el proceso de licitación.

Hasta este punto las etapas de la licitación de un contrato y de la licitación de una orden de compra son bastante similares, aunque es del caso reconocer que en el caso de la orden de compra la evaluación de su oferta técnica y de su oferta comercial no tiene las mismas complejidades que en el caso de un contrato.

Esto deriva del hecho que para estas ofertas no es común exigir organigramas; planes y programas de diversa índole; estadísticas de accidentabilidad; análisis de precios unitarios; detalle de gastos generales, entre otros, ya que lo que lo que más interesará evaluar es:

- Si la capacidad de producción garantiza la entrega parcial o total del suministro en el plazo solicitado.
- Si el fabricante o proveedor cuenta con una organización que asegure que el suministro cumplirá con la calidad solicitada.
- El historial de cumplimiento del fabricante o proveedor.
- La disponibilidad de asistencia de post-venta (cuando sea necesaria).
- La solidez financiera del fabricante o proveedor.
- El precio del suministro para cada ítem solicitado.
- Las condiciones comerciales que el licitante solicite incorporar en una eventual orden de compra.

Además, el proceso es algo más corto, ya que tan pronto como la recomendación para adjudicar esté aprobada es posible emitir la orden de compra, proceder a la constitución de cualquier garantía que hubiese sido establecida como condición de adjudicación e iniciar el proceso de producción o entrega de los bienes adquiridos.

Obviamente, sin dejar de cumplir con los protocolos de cortesía (carta de agradecimiento a los no favorecidos) y administrativos (devolución de garantías ya no necesarias).

- **10. Tipos y modalidades contractuales**

- **Tipo de contratos.**

En este punto haremos un alto a la descripción del proceso de licitación para entregar algunas ideas respecto a algunos de las diversos tipos de contrato que se conocen alrededor del mundo, haciendo notar, desde ya, que cada actividad civil o comercial conocida tiene tipos de contratos que le son particulares y propios, aunque todos establecidos para definir las obligaciones y derechos de cada Parte, variando su contenido según el propósito del convenio.

La lista alfabética a continuación es una demostración de ello.

- Acuerdo prenupcial.- También conocido como capitulación de bienes. Es formalizado por la pareja antes del enlace (matrimonio o acuerdo de vida en común) donde se establece la forma de distribución de los bienes de la sociedad conyugal en caso de divorcio o separación.
- Anticresis.- El acreedor adquiere el derecho a percibir los frutos de un inmueble que tenga su deudor, con la obligación de contabilizarlos como un pago a cuenta de los intereses que genere el capital insoluto (pasados y futuros), hasta que cese la obligación del deudor.
- Arras.- En una operación de compraventa las partes pactan la reserva de bienes, muebles o inmuebles, entregando cada una a la otra una garantía que podrá ser cobrada por la parte afectada si la otra parte no cumple con su compromiso de venta o compra, según corresponda.
- Arrendamiento.- El arrendador se obliga a la entrega de un bien mueble o inmueble para que su contraparte, el arrendatario, haga uso y goce de él a cambio del pago al arrendador de un precio de forma periódica.
- Comodato.- Figura aplicada cuando una parte entrega gratuitamente a la otra un bien mueble o inmueble, para que haga uso de ella, con cargo de restituir el bien después de terminado el plazo de uso convenido y en las condiciones que especifique el contrato.

- Compraventa.- Una de las Partes (el vendedor) se obliga a entregar una cosa determinada a cambio que la otra Parte (el comprador) pague por ella un precio predeterminado y bajo las condiciones y forma indicadas en el contrato.
- Depósito.- Una de las Partes (el depositante) cede la posesión de una cosa o varias de su propiedad a otro (el depositario) para que se encargue de guardarla y restituirla cuando se la reclame. Se puede pactar un precio por la guarda y custodia de la cosa depositada.
- Donación.- Una de las partes (el donante) transfiere gratuitamente total o parcialmente sus bienes hacia la otra parte (el donatario).
- Edición.- El titular de la propiedad intelectual de una obra cede al editor el derecho a reproducir su obra y a distribuirla.
- Factoraje (factoring).- Un comerciante o empresa encarga a otra entidad (factor) el manejo de su facturación mediante la transmisión de sus créditos frente a terceros.
- Franquicia.- Una de las partes (el franquiciador) cede a otra (el franquiciado) el derecho a usar una marca, así como los métodos para desarrollar el negocio, a cambio del pago periódico de un monto de dinero pre-establecido.
- Garantía.- Contrato por el cual un tercero se compromete a responder ante una de las Partes en caso de incumplimiento de alguna de las obligaciones asumidas por la otra Parte.
- Hipoteca.- Es un contrato unilateral del que sólo pueden ser objeto bienes inmuebles y derechos reales enajenables que permanecen como garantía de una deuda mientras ella esté pagada en su totalidad.
- Leasing.- El arrendador traspasa al arrendatario el derecho a usar un bien a cambio del pago de rentas de arrendamiento durante un plazo previamente acordado, dándole al arrendatario la opción de quedarse con la propiedad del bien a cambio de una cuota extra final.
- Obra o servicio.- El mandante encarga al mandatado la realización de una obra o la prestación de un servicio determinado, por el cual pagará un precio predeterminado, en la oportunidad y forma convenida.
- Mandato.- Una Parte entrega la gestión de una acción o negocio a otra, para que ella actúe por cuenta y riesgo de la primera.

- Mutuo.- Contrato de préstamo de dinero, normalmente a cambio de una garantía.
- Opción.- Una de las Partes (el otorgante o concedente) se compromete a darle preferencia a la otra (el adquiriente u optante) para comprar ciertos bienes con las condiciones pactadas.
- Permuta.- Uno de las Partes se obliga a dar una cosa para recibir otra a cambio.
- Prenda.- Garantía real que se constituye el deudor sobre sus bienes muebles, para garantizar el cumplimiento de una obligación, otorgándole al acreedor el derecho a enajenación en caso de incumplimiento y aplicar el resultado de tal enajenación para rebajar el monto de lo adeudado.
- Préstamo.- Una de las Partes (el prestamista) adquiere la obligación de entregar el capital que presta mientras que la otra Parte (el prestatario) tiene la obligación de devolver la cantidad prestada más los intereses normales (y eventualmente los de mora) con la frecuencia y dentro del plazo convenido.
- Promesa.- Las Partes se obligan a celebrar a futuro un contrato para un propósito específico dentro de un cierto tiempo o cuando se haya cumplido una o más condición establecidas en la promesa.
- Seguro.- El asegurador se obliga, a condición que el asegurado se encuentre al día en el pago de las primas pactadas, a cubrir los costos de reparación o sustitución del objeto asegurado en caso de un siniestro, según esté definido en la póliza respectiva.
- Sociedad.- Dos o más personas se obligan a aportar ciertas sumas de dinero o bienes con el propósito de generar actividades que les permitan hacer una ganancia en un futuro. Las sociedades tienen varias formas de organizarse y el tipo de ella debe quedar establecido en el contrato.
- Transporte.- La Parte prestadora del servicio se obliga, por un precio pactado, a transportar de un lugar a otro a las personas o cosas que indique la otra Parte.
- Trabajo (individual).- Una de las Partes (el empleador) se obliga con la otra Parte (el trabajador) a pagarle la remuneración, prestaciones y beneficios, así como otorgarle las facilidades indicadas en el contrato a cambio de la prestación del servicio descrito en él, bajo las condiciones especificadas (lugar, turno, horario, alcance del servicio) bajo la subordinación al empleador.

- Trabajo (colectivo).- Es el celebrado entre sindicatos y empleadores para fijar las condiciones que rigen para todos los trabajadores contratados por el empleador.

- **10.1. Modalidad contractual.**

La modalidad contractual está más referida al alcance del trabajo y a la forma en quedará estructurado el presupuesto del contrato. Por ejemplo, el título “Contrato EPC a suma alzada”, en la industria minera identifica de inmediato qué es lo que quiere lograr el mandante.

A continuación, algunas definiciones para entender denominaciones frecuentes.

Contrato BO (del inglés “Build and operate”)	Tipo de contrato en el cual el mandatado se compromete a construir y luego operar lo construido.
Contrato BOT (del inglés “Build, and operate and transfer”).	Tipo de contrato en el cual el mandatado se compromete a construir, luego operar lo construido y, al término de un período previamente pactado, transferir el bien al mandante.
Contrato llave en mano (en inglés, “turnkey”).	Tipo de contrato en el cual el mandatado se obliga a entregar la obra al mandante, dentro del plazo convenido, en condiciones de ser usada en forma inmediata.
Contrato E (**E**, de la letra inicial de la palabra inglesa “engineering”)	Tipo de contrato por el cual el mandatado se obliga a desarrollar todos o parte de los servicios de ingeniería necesarios para definir un proyecto.
Contrato P (**P**, de la letra inicial de la palabra inglesa “procurement”)	Tipo de contrato por el cual el mandatado se obliga a desarrollar los servicios de adquisiciones necesarios para adquirir y poner a pie de obra algunos o todos los materiales y equipos componentes de un proyecto.
Contrato C	Tipo de contrato por el cual el mandatado

(**C**, de la letra inicial de la palabra inglesa “construction”).	se obliga a desarrollar los servicios construcción) necesarios para materializar un proyecto.
Contrato CM (**CM**, de las letras iniciales del término inglés “construction management”)	Tipo de contrato por el cual el mandatado se obliga a desarrollar los servicios de gestión técnica y administrativa necesarios para materializar un proyecto, actuando como agente del mandante frente a los contratistas a los cuales sean asignados los diversos contratos definidos para el proyecto.
Contrato EP	Tipo de contrato por el cual el mandatado se obliga a desarrollar los servicios de ingeniería y adquisiciones (como antes descritos) que le encarguen con motivo de un proyecto.
Contrato EPC	Tipo de contrato por el cual el mandatado se obliga a desarrollar los servicios de ingeniería, adquisiciones y construcción (como antes descritos) que le encarguen con motivo de un proyecto.
Contrato EPCM	Tipo de contrato por el cual el mandatado se obliga a desarrollar los servicios de ingeniería, adquisiciones y gestión de la construcción (como antes descritos) que le encarguen con motivo de un proyecto.

- **10.2. Modalidad comercial.**

Ahora, desde el punto de vista comercial, según la forma aplicada para calcular el precio de un contrato u orden de compra, las modalidades más aplicadas son:

- Precio a suma alzada por obra vendida.

  Esta modalidad es recomendable cuando las cantidades de trabajo y condicionantes asociadas al servicio requerido están bien definidas; y, también, para cuando el mandante, por alguna circunstancia especial, esté dispuesto a pagar lo que el mandatado cargará por concepto de contingencias y/o imprevistos para absorber el costo de las indefiniciones.

  En este caso el mandatado se compromete a ejecutar el servicio encargado, aportando todos los recursos necesarios para ello, por una suma fija de dinero (establecida por él mismo en su oferta luego de estudiar las condiciones que le exige el mandante), asumiendo el total de los riesgos del negocio.

  Bajo esta modalidad, cuando el mandante no ejerce ningún tipo de control o supervisión sobre el progreso y/o calidad del trabajo, se habla de un contrato “llave en mano” (en inglés, “turnkey”), que implica que el mandatado tiene la obligación de entregar la obra al mandante, dentro del plazo convenido, en condiciones de ser usada en forma inmediata.

  La suma alzada, si la modalidad de pago considera pagos parciales calculados según el avance del servicio, debe quedar representada en un presupuesto que liste todos los ítems que serán usados para calcular el avance, con su respectiva cantidad, precio unitario y monto total. Además, así como las “Especificaciones Técnicas” indican las características físicas que debe tener cada ítem para considerarlo “bien hecho”, las “Bases para Medición y Pago”, deben indicar la forma en que será determinado el número de unidades hechas por el mandatado y recibidas conforme por el mandante.

Cuando un ítem está a suma alzada queda entendido que el mandatado recibirá por él el monto total que para él aparece en el presupuesto (cantidad x precio unitario), sin que se tome en consideración si efectivamente hizo exactamente la cantidad especificada en el presupuesto y cuánto le costó realizarla (porque el precio unitario, en este caso, es considerado como una mini suma alzada).

En todo caso, para simplificar el cálculo del costo de eventuales trabajos adicionales, eliminación de ítems y/o modificaciones del plazo, es preferible que los precios unitarios estén calculados según su costo directo y que el presupuesto muestre como ítems separados los gastos generales de obra, los gastos generales de empresa y el honorario (utilidad).

- Precio a suma alzada con aportes del mandante.

Esta modalidad se diferencia de la anterior en que para la ejecución del servicio el mandante se compromete a entregarle oportunamente al mandatado ciertos recursos, permanentes o temporales, necesarios para la prestación del servicio. Por ejemplo, materiales, equipos, maquinarias, vehículos, servicios técnicos y/o administrativos.

Siendo así, es obvio que el costo de tales recursos no deberá estar considerado en la oferta aceptada y que parte del riesgo del servicio es asumido por el mandante, ya que cualquier si la entrega del recurso no es hecha en la oportunidad comprometida o si el recurso no es suficiente o de la calidad necesaria, ello dará al mandatado la oportunidad de presentar una solicitud de orden de cambio o, en el extremo, un reclamo por incumplimiento que, dependiendo de su impacto en la ejecución del servicio, puede derivar en una petición de término anticipado del contrato.

- Serie de precios unitarios con cantidades variables.

Esta modalidad es recomendable cuando la cantidad de unidades a hacer en uno o más ítems, no está definida al momento de iniciar el proceso de licitación, sea

porque la ingeniería no esté totalmente o porque existan ciertas condiciones que son difíciles de mensurar (la cantidad de terreno común y de roca a excavar en un movimiento de tierras, cuando no hay un acabado y preciso estudio de suelos, es un caso típico).

Cuando se licita un servicio que incluya esta modalidad es recomendable incluir en las bases para licitar un modelo de presupuesto que describa todos los ítems bajo esta condición, la unidad de medida y la cantidad que el mandante, con la mejor información disponible a la fecha, estima que habrá que hacer. Esto para que el licitante pueda hacer una adecuada estimación de los gastos generales de obra y de los gastos generales de empresa que deberá solventar durante el tiempo que le tomará hacer las cantidades de trabajo indicadas.

Bajo esta modalidad el mandatado se compromete a ejecutar las cantidades indicadas en la lista de actividades, dentro del plazo solicitado, recibiendo a cambio de ello una compensación fija (precio unitario) por cada unidad del ítem que haga.

Es habitual que se pacte que el precio unitario se mantendrá igual para cualquier variación de cantidad dentro de un rango a convenir con el mandante y que habrá un nuevo precio unitario en caso que la cantidad total de unidades hechas quede afuera del rango de variación acordado.

En este caso el precio unitario también es considerado como una mini suma alzada, en la que el mandatado asume todo el riesgo por su ejecución, salvo que haya aportes del mandante, caso en el cual el costo de ellos no debe ser incluido en el correspondiente precio unitario.

Cada precio unitario bajo esta modalidad podrá ser como obra vendida o a costo directo.

Cuando es obra vendida el precio unitario incluye en su valor las provisiones para cubrir el costo directo, los gastos generales de obra, los gastos generales de empresa y el honorario (utilidad), por lo que el mandatado tenderá a cargar en el

precio unitario una mayor cantidad por estos conceptos, para estar cubierto en caso que disminuyan las cantidades dadas por el mandante en las bases para licitar.
Siendo así, bajo esta alternativa, si las cantidades reales resultaran mayores que las estimadas, el mandante terminará pagando más de lo necesario por el servicio.

Es por ello que la experiencia indica que es más conveniente que, cuando se trate de contratos a precios unitarios con cantidades poco confiables, se pida que los precios unitarios sean a costo directo y que los gastos generales de obra y los gastos generales de empresa también sean ofertados como un precio unitario para un período de tiempo (día, semana, mes o proporción de mes), ya que ello permitirá tener más elementos para calcular en forma más equitativa cualquier ajuste que haya que hacer al precio del contrato, sea por variación de las cantidades como del plazo para hacerlas.

Respecto al honorario (utilidad), sea aplicado a percibir por el mandatado bajo esta modalidad (generalmente pactado como un porcentaje del costo directo + GGO + GGE) existen dos aproximaciones. Una reconoce que el mandatado tiene derecho a cobrarlo sobre el total de las unidades hechas; la otra, excluye el derecho a honorario para aquellas unidades en exceso de la cantidad probable informada (hasta el porcentaje acordado como límite de variabilidad).

La primera aproximación, desde nuestro punto de vista, es por una parte la más justa y equitativa (todo trabajo, salvo que sea voluntario, debe ser remunerado); y, por la otra, simplifica el cálculo de los estados de pago porque lo más probable es que no todas las cantidades informadas varíen en el mismo porcentaje.

Al licitar bajo la modalidad de precios unitarios es imprescindible que en las bases para licitar, además de las “Especificaciones Técnicas”, que indican las características físicas que debe tener cada ítem para considerarlo “bien hecho”, vayan incluidas las “Bases para Medición y Pago”, que definen la forma en que será determinado el número de unidades hechas por el mandatado (y recibidas conforme por el mandante) que serán consideradas para efectos de pago por el servicio.

- Combinación, con una parte a suma alzada y otra a serie de precios con cantidades variables.

  Esta modalidad es recomendable cuando ciertas partes del servicio se encuentran bien definidas mientras que otras aún requieren de refinamiento o definiciones para llegar a cantidades o condiciones ciertas de ejecución.

  Para cada parte (suma alzada y serie de precios) aplican las consideraciones indicadas en las secciones anteriores.

- Uso de tarifas, con o sin gastos reembolsables

  Esta modalidad es recomendable cuando no hay certeza respecto a las cantidades de unidades a ejecutar y/o a las condicionantes para hacer el trabajo. En inglés se le conoce como modalidad “time and material”.

  Un caso típico para aplicación de esta modalidad es cuando hay que hacer una reparación de algo que no está a la vista; en un momento en que no están en desarrollo otras actividades, cuya detención no es posible de programar por anticipado, obligando al mandatado a mantener recursos improductivos a disposición del mandante por tiempos no predecibles.

  Bajo tipo de incertidumbres, para poder realizar el servicio sin daño patrimonial para ninguna de las Partes, es necesario que a los licitantes se les pida tarifas por todos los recursos humanos y mecánicos que pudieran ser necesarios para la ejecución de los ítems bajo esta modalidad, incluso aquellos que componen el gasto general de obra; y que el costo de los materiales permanentes y temporales sean tratados como gasto reembolsable.

  Las tarifas de recursos humanos y mecánicos, a costo directo y excluyendo la movilización y desmovilización correspondiente, deben estar diferencias para cada estado en que se pueda encontrar cuando esté asignado al servicio. En el caso de la maquinaria, equipos y vehículos los estados reconocidos son: a) produciendo; b) en

espera o (stand-by), con motor andando, sin producir; y c) paralizado o fuera de servicio por mantenimiento o reparación.

Para el caso de los materiales y equipos permanentes que sean necesarios, el costo para el mandante resulta ser el de la factura correspondiente al mandatado más el margen de gestión que las Partes hayan acordado.

Los gastos generales de empresa y el honorario suelen ser acordados por las Partes como un porcentaje aplicado sobre el total de la suma del costo directo que haya resultado. La idea de acordar una suma fija e invariable para la totalidad de los ítems, nuestro juicio, no es conveniente porque la probabilidad que una de las Partes salga perjudicada, beneficiando injustamente a la otra, es muy alta.

Bajo esta modalidad resulta evidente que la mayor parte del riesgo del servicio la está absorbiendo el mandante, quedando en el mandatado sólo el riesgo de la disponibilidad de los recursos cuando los necesite y la tarifa que en ese momento ellos puedan tener.

- Mixto.

Es la modalidad considera a todas las modalidades antes escritas. Es decir, una parte del presupuesto contiene ítems a suma alzada; otra, ítems a serie de precios unitarios; otra en base a tarifas (que para efectos de presupuesto debe llevar cantidades estimadas de los recursos que pudieran ser necesarios durante la ejecución del servicio); sin dejar de incluir los gastos generales de obra, los gastos generales de empresa y el porcentaje para el cálculo del honorario (utilidad).

- **11. Etapa previa al inicio del servicio.**

- **Preparación de los documentos integrantes del contrato (u orden de compra).**

Una vez que haya concluido la ronda de negociaciones finales(o quizás un poco antes), el agente se deberá concentrar en la preparación de las reuniones iniciales (también

conocidas como “reuniones de lanzamiento” o “kick-off meeting”) y de la preparación de los documentos que formarán parte del contrato u orden de compra.

Respecto a la preparación de los documentos del contrato (u orden de compra) existen dos aproximaciones:

a) Agregar a los documentos incluidos en las bases para licitar, en la sección “Anexos”, los documentos que hayan sido emitidos:

    - Durante el período de “preguntas y respuestas”.
    - Durante el período de “consultas y aclaraciones”.
    - Antes de la fecha de adjudicación del contrato u orden de compra.

- Modificar los documentos entregados como parte de las bases para licitar, para que reflejen cada una de las respuestas, aclaraciones y acuerdos que, además de las consideraciones iniciales, están contenidos en la oferta aceptada.

La ventaja de la aproximación descrita en a) es que el trabajo puede ser hecho con bastante facilidad. Ello, sin embargo, a cambio de complicarle la vida a la persona que administrará el contrato u orden de compra, ya que para su buen desempeño deberá leer y aprenderse todos los documentos integrantes, y llegar a reconocer cuál de ellos prevalece cuando encuentre disposiciones contradictorias en ellos (a pesar que se le proporcione una guía de prioridades o prevalencias).

La aproximación b), sin lugar a dudas, requiere dedicarle una mayor cantidad de tiempo (no siempre disponible) pero brinda menos posibilidades de equivocarse al resolver porque la respuesta a una situación estará contenida en un documento y no distribuida en varios, con indicaciones que podrían ser contradictorias entre sí.

Una de las actualizaciones más importantes que el agente debe hacer es la que corresponde a la revisión que tenía cada documentos al momento de la adjudicación del contrato u orden de compra, ya que ella pudo haber cambiado durante el período comprendido entre día en que se inició el proceso de licitación y el día en que concluyeron

las negociaciones con el licitante al cual ha sido adjudicado el contrato u orden de compra.

Otra de las actualizaciones importantes consiste en incorporar la oferta aceptada al licitante a los documentos integrantes del contrato, con una expresa indicación que de haber contradicciones o diferencias entre lo indicado en ellos y las condiciones definidas en los documentos generados por el mandante, prevalecerán estos últimos por sobre los primeros.

En este período de tiempo, tan pronto como esté definida la fecha en que es factible iniciar el servicio, debe producirse la actualización del programa de trabajo, para que éste refleje los cambios de duración, secuencia y/o inter-relación de las actividades descritas en él, así como la fecha correspondiente al día UNO y a cada uno de los hitos identificados por el mandante. Esta actualización del programa, una vez aceptado por el mandante, pasará a denominarse “programa oficial de trabajo” y será el documento que será usado como patrón de comparación para determinar si el avance del contratista progresa según lo planificado y lo programado.

DMINISTRACIÓN DE PROCESOS Y CONTRATOS

UNIDAD III

ELEMENTOS Y HERRAMIENTAS DE AUDITORIA EN LA GESTION DE LOS CONTRATOS

12. Firma del contrato

Una vez que el agente haya terminado de “ensamblar” el contrato y sus documentos integrantes, debe hacerlos revisar internamente, para asegurar que ellos reflejan con buena exactitud todo lo acordado con el licitante seleccionado. Esta revisión es de la mayor importancia porque si el licitante seleccionado, cuando le corresponda revisarlos encuentra que ellos no reflejan lo acordado (sea por exceso o por defecto) la relación entre las Partes se iniciará con un contratista a la defensiva, condición que no deseable en una relación contractual.

Cuando al licitante seleccionado le sea enviado el contrato y sus documentos integrantes, para su revisión, deberá recordársele el plazo que tiene para hacer la revisión y presentar sus comentarios (condición que debe estar en las bases para licitar). En la misma oportunidad debe solicitársele que inicie los trámites para obtener la boleta bancaria para garantizar “la ejecución del contrato y calidad del servicio”.

Tratándose de un contrato privado, en la práctica basta con firmar dos ejemplares del contrato y sus documentos integrantes, dejando un juego con firmas en original en poder de cada Parte.

13. Administración de las garantías.

La entrega al mandante de la garantía por la ejecución del contrato y la calidad del servicio, a plena satisfacción del mandante, es una condición ineludible y previa a la firma del contrato.

Una vez recibido el documento el agente deberá revisarlo para comprobar que cumple con todas las condiciones exigidas en las bases para licitar (glosa, monto, unidad

monetaria en la que está expresado el monto, vigencia, calificación del banco emisor, entre otras) y, luego de pasada la revisión a plena satisfacción, el agente la deberá enviar a custodia por el gerente de finanzas o tesorero del mandante.

En el mismo documento de entrega de la garantía por la ejecución del contrato y calidad del servicio, el agente puede solicitar al gerente de finanzas o tesorero del mandante que le envíe, debidamente endosadas, todas las boletas para “garantizar la seriedad de la oferta”, recibidas de los licitantes.

Todas las boletas de aquellos licitantes no seleccionados deben ser devueltas SOLO después que esté firmado el contrato con el licitante seleccionado y SOLO después que el mandante haya aceptado la boleta bancaria entregada por el licitante seleccionado.

La devolución de la boleta al licitante NO adjudicado debe ser mediante una carta personalizada aunque iguales en texto, excepto en los datos de la boleta que es devuelta (propósito de la boleta, banco emisor, número, monto), El resto de la carta debe servir para informarle que la licitación ha sido adjudicada a otra empresa (no es necesario indicar su nombre) y manifestar el agradecimiento del mandate al licitante por su participación en el proceso, así como por el tiempo y recursos destinados a ello; también el compromiso de considerarlo en futuras licitaciones; y las indicaciones respecto al lugar en que le será entregada la boleta, desde cuándo pueden pasar a retirarla, horarios de atención y persona encargada de la gestión por cuenta del mandante.

La entrega de la boleta bancaria al licitante y la recepción de ella por éste debe quedar registrada en un documento oficial (copia de la carta, por ejemplo), para poder liberar al mandante frente a eventuales reclamos al respecto.

La carta para devolver al licitante seleccionado (ahora contratista) su boleta por la seriedad de la oferta, aunque algo distinta en texto, debe necesariamente incluir los datos de la garantía devuelta. Y la certificación de la devolución de su garantía de seriedad de la oferta debe ser en la misma forma que en el caso de los NO favorecidos.

La devolución de la garantía por la ejecución del contrato y calidad del servicio será hecha cuando el contratista haya cumplido con todas sus obligaciones contractuales, es decir,

luego de la recepción final (o definitiva) del servicio por el mandante, generalmente de alto monto, a favor del mandante, por todo el tiempo que dure la ejecución del servicio más el tiempo que dure el período de garantía establecido, para bajar los costos financieros de la garantía, a veces el mandante solicita una garantía por el cumplimiento del contrato y otra por la calidad del servicio, a condición que la primera se mantenga vigente hasta que la segunda esté constituida a satisfacción del mandante y en poder de este último.

Aunque es poco frecuente, alguno mandantes aceptan recibir pólizas de seguro como garantía en vez de las boletas bancarias de garantía para los propósitos antes indicados, renunciado al beneficio de su rápida liquidación en caso de incumplimiento del licitante o del contratista.

14. Reunión de inicio

Esta reunión con el licitante seleccionado, que desde ahora será denominado contratista (aunque se trate de un proveedor o vendedor), tiene por objeto poner en contacto a los representantes designados por el mandante para interactuar con el contratista con motivo de la gestión técnica y comercial del contrato (u orden de compra) con los representantes designados por el contratista para la gestión técnica y comercial de la ejecución del servicio que ha aceptado proveer.

Dado que, por lo general, quienes han estado involucrados en la fase de formación de las bases para licitar y/o conducido en proceso de licitación en representación del mandante no participan en la supervisión del servicio mientras es ejecutado; así como es infrecuente que quienes representarán al contratista durante la ejecución del servicio tampoco hayan participado en el proceso de licitación, la reunión de inicio debe ser cuidadosamente preparada por el agente, debido a la gran cantidad de información que será necesario transferir a ellos.

Para asegurar que a la reunión de inicio asistan las personas que efectivamente interesa que estén presentes, es necesario que el agente programe la reunión y le solicite a las Partes que designen a su representantes y que le comuniquen los datos (nombre completo, RUT, cargo, correo electrónico, teléfono) con la suficiente antelación. Esta

acción es de mucha importancia, en especial si una de las partes de la reunión de inicio se va a llevar a efecto dentro de los recintos bajo control del mandante.

Como la reunión de inicio consume una significativa cantidad de tiempo, es recomendable realizarla en dos sesiones, tratando de concentrar los asuntos propios de la gestión comercial y administrativa en una de ellas; y los asuntos de la gestión técnica, en la otra. Sin perjuicio de lo anterior, es recomendable que todos participen en ambas. Ello derivará en una menor cantidad de malos entendidos durante la fase de ejecución del servicio.

Los temas a tratar durante una reunión de inicio, al igual que en otro tipo de reuniones de trabajo, deben estar establecidos en una agenda enviada a todos los participantes. En ella, además, debe estar indicado el lugar de reunión, la fecha y la hora de inicio.

El agente debe tener presente que en toda reunión de trabajo entre las Partes el primer tema de la agenda está dedicado a una reflexión de seguridad en el trabajo. En la reunión de inicio el tema lo presenta el mandante y se refiere a mostrar un plano que permita a los asistentes identificar cuáles son las vías de escape en caso de una emergencia, como opera el procedimiento de evacuación y la localización de los puntos de encuentro por emergencia (PEE).

El programa de la reunión de inicio debe incluir:

- Registro de los asistentes (nombre completo, cargo que desempeña, RUT, firma).
- Presentación de los asistentes que representan a cada Parte (nombre, cargo que ocupan, breve descripción de sus responsabilidades en el contrato).
- Informaciones prácticas (ubicación de los servicios higiénicos, de la cafetería, horario de trabajo, facilidades para comer, por ejemplo).
- Repaso de la agenda de la reunión.

No todas las reuniones de inicio tienen la misma agenda, porque esta depende del propósito del contrato, de las exigencias del mandante en las diversas áreas de gestión y del lugar donde vaya a ser prestado el servicio.

A pesar de ello, hay ciertos temas que son tratados (o repasados) con mayor frecuencia que otros. Entre ellos:

- Prevención de riesgos:
  - Políticas, procedimientos, reglamentos y prácticas del mandante.
  - Lo que se espera del contratista. Entre otros:
    - Informes de incidentes (inmediatos, de investigación, estadísticas mensuales.
    - Cursos de inducción y capacitación a los trabajadores.
    - Procedimientos de trabajo; análisis de riesgo; permisos de trabajo seguro.
    - Inspección pre-uso a herramientas, maquinaria, equipos y vehículos.

- Construcción (o fabricación)
  - Descripción general de todo los que el contratista está comprometido a materializar.
  - Avance en la preparación del plan y programa de construcción. Repaso de restricciones más importantes y de los hitos a cumplir y sus fechas.
  - Actualización de la nómina (con identificación completa) de las personas que desde la oficina general (o casa matriz) apoyarán a la organización en terreno.
  - Actualización del organigrama del personal asignado a la ejecución del servicio, hasta el cuarto nivel de mando y con sus respectivos contra turnos (o reemplazos), aportando el CV de cualquier persona que no haya sido incluida en los documentos de la licitación, en especial aquellos que ocuparán un puesto o cargo que el mandante haya identificado como “cargo clave”.
  - Ronda de consultas y aclaraciones, con definición de responsables de resolver temas que queden abiertos y fechas para entregar la respuesta.

- Relaciones laborales
  - Exigencias para el ingreso del personal del contratista al área de trabajo.
  - Avance en la preparación del programa de relaciones laborales.

- Auditorías laborales.
- Aportes del mandante para el alojamiento y alimentación de los trabajadores del contratista (si fuera procedente).
- Jornadas de trabajo y permisos; sistema de rotación del personal; estado de la gestión si fueran necesarios permisos especiales.

- Aseguramiento y control de la calidad.
  - Avance en la preparación del plan para aseguramiento de la calidad; plan para inspección y pruebas
  - Auditorías de calidad por cuenta del mandante.
  - Control de documentos, datos y registros
  - Inspección topográfica.

- Comunicaciones entre las Partes
  - Intercambiar y registrar nombre y cargo de los emisores / receptores oficiales de las comunicaciones entre las Partes, así como de aquellos que deben ser copiados según la materia que trate la comunicación.

- Informes de avance.
  - Procedimientos y protocolos a seguir.
  - Flujo de caja actualizado.
  - Informes de actividad diaria e informes mensuales.

- Reuniones de trabajo (Se explica el contenido de cada una y se establece día, hora de inicio, lugar, participantes obligados, frecuencia).
  - Semanales.
  - Bi-mensuales.
  - Mensuales.
  - Responsabilidad por la agenda de la reunión.
  - Responsabilidad por la conducción de la reunión.
  - Responsabilidad por las minutas de la reunión.

- Disposiciones administrativas del mandante.
  - Requisitos para poder acceder a sus instalaciones.

- Condiciones que impiden acceder o permanecer en sus instalaciones.
- Uso del formato para reportar el avance mensual del servicio.
- Uso del formato para estados de pago.
- Procedimiento para el ingreso y pago de facturas.
- Recepciones aplicables al servicio.

Todos los aspectos de la reunión deben ser registrados en detalle en una Minuta de Reunión, la que debe ser elaborada acuciosamente y distribuida entre los representantes de los participantes, para su revisión y firma en señal de conformidad, dentro de la semana siguiente de la fecha en que se lleve a efecto, como máximo.

Cuando las minutas de reunión son preparadas apropiadamente, tienen un gran valor como guía del Contratista para la ejecución de los trabajos.

14.1. Reuniones semanales de coordinación

Si las actividades del contratista van a ser realizadas en paralelo o traslapadas con las de otro(s) contratista(s) o con las que son propias de la actividad del mandante, que obliguen a compartir espacios de trabajo, será necesario realizar una cuidadosa coordinación entre todos ellos. Esto con el objeto de evitar interferencias que deriven en reclamos por tiempos improductivos no considerados en la oferta.

Bajo la condición antes indicada es esperable que existan interferencias. Entonces, para reducir el impacto de ellas, es habitual realizar reuniones de coordinación en las que se analiza qué es lo que cada uno de los involucrados tiene programado hacer en las siguientes dos o tres semanas y si hay o no interferencias.

Si las hubiera, en la reunión el mandante definirá cuál trabajo el orden de prioridad de los trabajos en interferencia y el cada involucrado deberá reprogramar sus actividades de forma tal que los recursos que hubieran quedado improductivos por la interferencia sean aplicados en otras actividades del contrato.

Fuera de la ventaja antes indicada, las reuniones de coordinación son de valor porque envías la señal que cada uno de participantes es parte de un todo, es decir, de un grupo o equipo que se encuentra trabajando por un objetivo común.

A las reuniones de coordinación deben asistir representantes del mandante y de cada contratista que esté involucrado en actividades con eventuales interferencias. Y, para que la reunión sea efectiva y eficiente, en cada representación debe haber personas que entiendan de programación, de costos y, al menos uno de ellos, que esté investido de la autoridad necesaria para tomar decisiones y comprometer a su empresa.

Al igual que con toda otra reunión, al término de ella el agente debe preparar la respectiva minuta, enviarla a revisión, obtener su aprobación de todos los participantes y distribuirla. Dado que las conclusiones en la minuta son instrucciones para que los participantes realicen acciones en las siguientes semanas, es importante que la versión final de ella sea distribuida dentro de los tres días siguientes a la fecha de su realización.

14.2. Reuniones para revisión de avance

Esta reunión debe ser programada con cada contratista por separado, en forma regular y su frecuencia dependerá de las necesidades de cada contrato. Sin embargo la práctica recomienda que sean a lo menos cada semana. Deberá asistir, además de los representantes del contratista a cargo de cada área de gestión, las personas que el agente (o el mandante) haya designado como contraparte de ellas. Estas reuniones servirán para informar y definir acciones o soluciones respecto a necesidades en las siguientes áreas de gestión:

- Prevención de riesgos (Incidentes y/o pérdidas).
- Ingeniería.
- Construcción / fabricación.
- Suministro de recursos (Fuerza laboral, materiales, equipos).
- Aseguramiento de la calidad.
- Programación.

Algunos contratos requerirán reuniones dos veces por semana si se trata de un programa acelerado de ejecución, como también, pueden existir otros que lo requieran sólo quincenalmente. Esto debe ser evaluado y decidido por los niveles superiores de la línea de mando del mandante o del agente, según sea el caso.

La minuta de cada reunión, además de los datos habituales de fecha y hora de realización, nómina de asistentes, debe necesariamente incluir una tabla con las siguientes columnas:

- Código del tema (normalmente compuesto por un par de dígitos que identifica el número de la reunión en que el tema fue levantado; seguido por una letra que identifica el área de gestión; seguida por dos dígitos, que identifican el orden en que los temas fueron tratados). Por ejemplo, 03-P-13.
- Descripción del tema planteado.
- Acción a desarrollar para resolver el tema.
- Responsable de resolver el tema o entregar la respuesta al tema.
- Fecha límite para tener el tema resuelto.
- Fecha efectiva en que fue cumplida la acción.

Así la minuta se convierte en la herramienta para el control del avance en el cumplimiento de las instrucciones de acción que se generan en cada reunión.

Es práctico llevar la tabla en una planilla de cálculo electrónica (Excel o similar) única, donde el agente registre todas las acciones que sean identificadas durante la vida del contrato, ya que ello permitirá, mediante el uso de filtros o el ocultamiento de las acciones ya cumplidas, tener a la vista todas las acciones que estén pendientes. Esto último es conveniente para preparar la agenda de la reunión siguiente.

Y es en este punto donde se aprecia la ventaja que tiene asignarle un código a cada acción, porque al revisar una tabla, en cualquier momento, por el primer par de dígitos se sabrá de inmediato desde qué reunión se arrastra el tema.

Las reuniones serán dirigidas y controladas por el agente; y será de su responsabilidad el confeccionar la minuta de la reunión y lograr su oficialización dentro de las 48 horas siguientes del término de la reunión.

Cuando las circunstancias así lo permiten, se suele autorizar que la participación de los encargados de una determinada área de gestión deje de participar en la reunión una vez que todos los temas relacionados con ella ya hayan sido vistos.

Si la agenda de la reunión no fuese muy extensa, en ella también podrían ser tocados de carácter contractual o comercial, aunque la práctica indica que es preferible que ellos sean tratados en una reunión especial.

14.3. Reuniones para revisión de temas contractuales / comerciales.

Durante el desarrollo del servicio, por diversos motivos, surgirán situaciones no previstas ni en las Bases para Licitar ni en la oferta del contratista. Ello a pesar que se haya puesto el mayor esfuerzo y dedicación en tratar de incluir todas las obligaciones y actividades a cargo del contratista.

Estas desviaciones pueden tener origen en:

- Trabajos no incluidos en el Alcance contratado, pero que quieran ser adicionados al contrato.
- Trabajos incluidos en el Alcance contratado que el mandante desea retirar de él.
- Variación de las cantidades contratadas.
- Obligaciones nuevas o distintas que le sean impuestas al contratista.
- Circunstancias imprevistas (interferencias, fuerza mayor, por ejemplo).

Es todos los casos anteriores, si el hecho impacta el costo del contrato y las condiciones contractuales así lo permiten, cualquiera de las dos Partes querrá, legítimamente, obtener la compensación correspondiente por el valor del cambio.

Como será explicado más adelante, el tratamiento de los cambios es un proceso que puede ser largo y complejo, en el cual pueden llegar a participar muchas personas. Y como ellas van dejando el servicio a medida que las actividades a su cargo son terminadas, paulatinamente se van perdiendo antecedentes que pueden ser importantes para lograr un acuerdo justo y equitativo para las Partes.

Es por la razón anterior que es una buena práctica que las Partes sostengan reuniones semanales para revisar temas contractuales / comerciales.

La agenda de esta reunión debe considerar, a lo menos:

- La identificación de situaciones que, a juicio de cualquiera de las Partes, pudiera dar origen a una solicitud de orden de cambio.
- La revisión del registro de solicitudes de órdenes de cambio.
- La revisión del estado de avance de las solicitudes de orden de cambio ya iniciadas.
- La negociación de algunas solicitudes de orden de cambio.
- El avance en la aprobación de las órdenes de cambio ya negociadas.

Cuando en el contrato hay actividades con cantidades ajustables, en estas reuniones se suele analizar la suficiencia de las cantidades provisionales incluidas en el contrato, comparándolas con la cantidad de trabajo hecho a la fecha y la cantidad de trabajo que, según la información más actualizada, queda por hacer. De la comparación resultará una diferencia positiva o negativa (denominada “tendencia”) y es un dato importante para efecto de proyectar estimar el precio final del contrato y si el presupuesto disponible puede absorber la variación de costo.

Otra ventaja de este tipo de reuniones es que permite mantener en proceso (o abiertas) una baja cantidad de solicitudes de orden de cambio, lo que redunda en un contratista menos estresado financieramente y en cierre de contrato en un plazo más corto.

En consideración a lo anterior, en estas reuniones deben participar, en representación de cada Parte, los profesionales que manejen las áreas de gestión relacionadas con la construcción (fabricación), costos, programación y del contrato.

Al igual que en toda otra reunión, lo tratado en ella debe quedar registrado en una minuta con una estructura igual a la descrita en 9.2.

14.4. Reuniones especiales.

Las reuniones especiales se organizan cuando sean necesarias y su propósito es tratar temas específicos que pueden demandar varias horas y que requieren la presencia de muchas personas.

Las más de las veces son para entregar información de tipo general relacionada con el proyecto; para crear relaciones de trabajo más cercanas entre los participantes en el proyecto; para la celebración del logro de alguna meta o la conmemoración de un hecho importante; o para tratar temas que son de la incumbencia de todos los participantes en el proyecto (prevención de riesgos; de planificación general; de manejo de permisos sectoriales, entre otros).

El levantamiento de una minuta de este tipo de reunión dependerá de su propósito, siendo más necesaria cuando durante ella son definidas acciones a cumplir, con definición de responsables y plazos.

15. Medición y pago del servicio.

Generalidades

Las necesidades y condiciones de medición del avance del servicio y del pago al que tal medición de origen, dependen de la modalidad contractual que rige al contrato. Como estas condiciones tienen una fuerte incidencia en la forma en que el contratista financiará su servicio y en el costo que de ello derive, es de gran importancia que tal información esté contenida en la parte comercial de las bases para licitar entregadas a los licitantes antes de la recepción de las ofertas. Ellas van, por lo general, en un documento denominado “Bases para Medición y Pago”.

15.1. Mediciones

Cuando el contrato especifica que habrá pagos parciales a cuenta del precio total del contrato, la forma de medir, y la precisión que dicha medición debe tener, depende de si la actividad está cotizada como una suma alzada o como un precio unitario o tarifa.

Si el precio total de una actividad o el precio total del servicio es una suma alzada, la medición del avance parcial puede ser expresada como un porcentaje de la cantidad asignada a la actividad, asegurándose que al final del servicio el avance acumulado sea igual al 100% del valor pactado.

Si el precio total de una actividad o el precio del servicio depende de la cantidad de unidades realmente hechas (actividades o contrato a serie de precios unitarios), entonces la medición del avance parcial debe ser mediante la cuantificación exacta de las unidades hechas en cada período. Entonces, para asegurarse que una misma unidad sea contabilizada más de una vez, la práctica recomienda que al final de cada período sean contabilizadas todas las unidades hechas desde el primer día del servicio y hasta el último día del período que se mide y, luego, a dicha cantidad le sea restada la cantidad de unidades acumuladas hasta la fecha de cierre del período anterior.

Cuando se trata de un contrato mixto, en el que hay actividades cuyo valor total es una suma alzada y actividades cuyo valor total depende de la cantidad de unidades realmente hechas, a la actividad habrá que calcularle su avance en la forma que corresponde a su modalidad.

En todo caso el avance, sea en porcentaje o en unidades, para la mayor parte de las actividades en un contrato, está condicionado a que el trabajo respectivo haya sido realizado a satisfacción del agente o del mandante, es decir, de concordancia con la descripción, las especificaciones técnicas aplicables y la finalidad respectiva. En ciertos casos, para ello, es necesario que el contratista entregue al agente certificados de calidad emitidos por laboratorios de ensaye de materiales previamente aprobados por el mandante.

El formulario para registrar las mediciones (Informe Mensual de Avance) debe contener, a lo menos, la información mostrada en el ejemplo insertado en la página siguiente:

La elaboración del informe mensual de avance y de sus respaldos es responsabilidad de la organización del contratista. La responsabilidad por la revisión y negociación, hasta llegar a acuerdo con el contratita, es de quien haya sido designado para tales propósitos

por el agente o el mandante; normalmente el profesional a cargo de la supervisión de la construcción o fabricación.

Como adjunto al informe debe ir una hoja en la que esté confirmado que el contratista ha entregado toda la documentación de soporte que respalda el porcentaje o cantidad

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

Informe Mensual de Avance N° _____ - Contrato Base

Contrato N° :			
OC SAP N° :		Fecha de presentación :	
Nombre del Contrato :			
Nombre Contratista :		Período de medición :	
Rut Contratista :			

COD.	Item	Descripción	Según contrato		Trabajo realizado		
			UN	CANT	Acum. Actual	Acum. Ant.	Este período
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
		TOTALES			Total bruto		

APROBACIONES CONTRATISTA		APROBACIONES DEL AGENTE / MANDANTE		
Nombre		Cargo		Firma
Cargo		Administrador del Contrato		
Fecha				
Firma		Gerente de Contratos		
Cargo		Gerente área usuaria		
Fecha				
Firma				

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

Contrato N° :		**Estado de Pago N° ____ Contrato Base**							Fecha de presentación :			
OC SAP N° :												
Nombre del Contrato :									Período de pago :			
Nombre Contratista :												
Rut Contratista :									Moneda :			$

COD.	Item	Descripción	Según contrato				Trabajo realizado			Valor ganado		
			UN	CANT	P.UNITARIO	Valor total	Acum. Actual	Acum. Ant.	Este período	Acum. Actual	Acum. Ant.	Este período
						-						
						-			0	0	0	0
						-			0	0	0	0
						-			0	0	0	0
						-			0	0	0	0
						-			0	0	0	0
						-			0	0	0	0
						-			0	0	0	0
						-						
		TOTALES				-	Total bruto			0	0	0
				5%	Ret. Máxima	0	Retención contractual					0
							Devolución de anticipo(s)					
							Valor después de descuentos					0
							Ajuste al valor ganado					
		VALOR TOTAL CONTRATO			$	-	VALOR NETO DE ESTE ESTADO DE PAGO					0
						19%	IVA					0
							Total a facturar					0

APROBACIONES CONTRATISTA		APROBACIONES DEL MANDANTE			
		Cargo	Nombre	Firma	Fecha
Nombre		Administrador del Contrato			
Cargo					
Fecha					
Firma		Gerente de Contratos			
Cargo		Gerente área usuaria			
Fecha					
Firma					

aprobada como “total acumulado actual” a la fecha de cierre del período, así como los certificados de calidad que corresponda.

El original de cada uno de tales respaldos y certificados debe quedar en poder del agente, debidamente archivado y disponible para cualquier auditoría que pudiera ser instruida por el mandante. Una copia del informe aprobado debe ser entregada al contratista, ya que este documento es que usará como base para la preparación del correspondiente estado de pago.

15.2. Pago.

El procedimiento de aplicación más frecuente para efectos de pagos al contratista indica que éste sólo puede ingresar o presentar su factura después que cuente con un “Estado de Pago” aprobado por el mandante.

El formulario para establecer un estado de pago debe contener, a lo menos, la información mostrada en el formulario presentado en la página anterior.

La información que el contratista ingrese a la sección “trabajo hecho” debe coincidir exactamente con la que contiene el informe de avance aplicable.

El resto del estado de pago, si la el formato está diseñado en una planilla tipo Excel, con las fórmulas adecuadas, debe generarse en forma automática.

El contratista, al presentar su estado de pago debe incluir los que se denomina “anexos al estado de pago”.

Cuáles son ellos y cuál debe ser su contenido depende de cada mandante. Sin embargo, entre los más comunes están:

- Un certificado emitido por la Inspección del Trabajo competente, que acredite que el Contratista no registra: (i) deudas previsionales, reclamos y/o denuncias

referidos a remuneraciones que afecten a su personal, (ii) Multas administrativas ejecutoriadas y pendientes de pago. Este certificado deberá indicar los fines para los cuales fue solicitado y la obra o faena a que se refiere.

- Copia del informe con los datos de:
    - Horas*hombre aplicadas en el período.
    - Horas*hombre perdidas (o no trabajadas) por incidentes o accidentes.
    - Incidentes sin pérdida de tiempo.

  La copia debe mostrar la recepción conforme por parte de la unidad del mandante a cargo de la gestión de riesgos.
- Copia de la carta de entrega del programa de ejecución actualizado, con indicación de recepción conforme por parte de la unidad del agente a cargo del control del proyecto.
- Certificado de exoneración parcial en el formulario proporcionado por el mandante.
- Notificación de cambios pendientes, en el formulario proporcionado por el mandante.
- Informe con el movimiento de personal del período (nuevos contratados; terminados, re-asignados).
- Documento emitido de la Mutualidad a la que se encuentra afiliado, declarando haber recibido la información relacionada con los incidentes y accidentes ocurridos en el período.

El estado de pago, una vez aprobado por el agente y por el mandante, aprobado debe ser enviado al contratista.

15.3. Pago de órdenes de compra.

Hacemos notar al lector que en el caso de las órdenes de compra el proceso de aprobación y pago es más simple que el que es aplicado a los contratos.

Según la legislación vigente es obligación del fabricante o proveedor enviar y entregar su suministro en una bodega identificada por el mandante. Para ello deberá preparar una guía de despacho detallando todo lo que está entregando (que le puede ser exigida por las autoridades pertinentes a lo largo del recorrido).

Llegado el suministro al punto de entrega convenido, el administrador de la bodega verificará lo entregado contra el contenido de la guía de despacho y en ella dará su visto bueno o señalará sus observaciones. Luego procederá a enviar al fabricante o proveedor una copia de la guía marcada en la forma antes indicada. El fabricante o proveedor procederá entonces a preparar su factura según las cantidades que el administrador de la bodega ha declarado como recibidas conforme.

15.4. Retención a los estados de pago.

El propósito de la retención que el mandante hace a los estados de pago es poder formar una caja con dinero ganado por el contratista, que le permita hacer pagos por cuenta de él si alguna persona natural o jurídica recurre al mandante porque el contratista no ha cumplido con algún compromiso u obligación de pago. También para hacerse pago de las multas contractuales el mandante le haya aplicado al contratista por incumplimiento de disposiciones sujetas a tal penalidad en el contrato.

En teoría el mandante podría liquidar la boleta de garantía por fiel cumplimiento del contrato para resarcirse de pago(s) que haya hecho por cuenta del contratista. Sin embargo, como la liquidación de una boleta puede requerir de o derivar en acciones legales indeseadas, el contar con una caja formada por las retenciones a los estados de pago en una herramienta muy práctica para resolver en forma rápida cualquier situación que pudiese derivar en una suspensión de las actividades del contrato.

Lo habitual es que al contratista se le imponga una retención equivalente al 5% del precio actual del contrato (precio inicial más la suma de los valores en las órdenes de cambio aprobadas).

Algunos mandantes requieren que al monto de cada estado de pago se le retenga el 5%. Otros prefieren aplicar a los estados de pago iniciales un 10% del monto respectivo; suspendiendo la aplicación de retención a los estados de pago siguientes una vez que la retención acumulada sea igual al 5% del precio actual del contrato.

Como la obligación es mantener una retención incólume hasta cuando pueda ocurrir su liberación, toda vez que el mandante haga un pago por cuenta del contratista, en el estado de pago siguiente habrá que agregar a la retención contractual el monto de lo pagado por cuenta del contratista.

En forma similar, toda vez que el precio actual del contrato varíe, el monto máximo de la retención deberá ser recalculado y en el estado de pago siguiente habrá que agregar (o restar) a la retención contractual el monto necesario para igualar la retención máxima correspondiente.

También es una práctica habitual el permitir que el contratista tenga el derecho a solicitar el canje de un porcentaje parte de las retenciones acumuladas en efectivo por una boleta de garantía bancaria. La aprobación a tal solicitud siempre estará condicionada a que el contratista haya cumplido las condiciones establecidas en las bases administrativas o en el contrato, aunque el mandante siempre mantiene el derecho a no acceder a la solicitud sin necesidad de dar explicaciones a su negativa.

La liberación de la retención acumulada (o lo que quede de ella después de pagos hechos por el mandante a cuenta del contratista) es parte del proceso de aprobación del estado de pago final del contrato.

15.5. Entrega de la factura.

La entrega de la factura debe ser hecha por la vía que indique el mandante y con las formalidades del caso.

Cualquiera que sea la vía, al menos debe cumplir con las siguientes condiciones:

- Ir acompañada de una carta de entrega.
- Ir acompañada de una copia del estado de pago aprobado.

Es recomendable que al agente se le haga llegar una fotocopia de la factura y copia de los documentos adjuntos a ella, todo con timbre o comprobante de recepción por el mandante.

16. Cambios.

Como está indicado en el numeral 9.7, durante el desarrollo del servicio, por diversos motivos, surgirán situaciones no previstas ni en las Bases para Licitar ni en la oferta del contratista. Ello a pesar que se haya puesto el mayor esfuerzo y dedicación en tratar de incluir todas las obligaciones y actividades a cargo del contratista.

Por lo tanto es parte normal del proceso de administración de contratos el que en algún momento las Partes deban reunirse para acordar los ajustes que sean necesarios, bajo las disposiciones de algún tipo de procedimiento.

Uno de los más aceptados consiste en que cualquiera de las Partes inicie el proceso con la preparación un documento, destinado a la otra Parte, en el que esté identificado el cambio. Cuando el documento es emitido por el mandante tiene el nombre de “notificación de cambio”. Cuando es emitido por el contratista tiene el nombre de “solicitud de orden de cambio”.

Notificación de cambio

Mediante este documento el mandante informa oficialmente que ha detectado la necesidad de introducir un cambio a lo contratado, según está descrito en el mismo documento o en los documentos adjuntos a él, nuevos o en revisión superior a los ya entregados (alcances, planos y/o especificaciones técnicas, pliego de condiciones, por ejemplo), solicitándole que prepare una oferta o propuesta que establezca el costo de ejecutar el cambio, el plazo que tomará implementarlo y la mejor oportunidad para realizarlo, de modo que la trayectoria crítica del servicio sea afectada mínimamente.

Recibida la notificación de cambio el contratista procede a analizar su impacto en el programa de trabajo vigente y a valorizarla, todo dentro del plazo que el mandante le haya solicitado.

Respecto al valor del cambio o modificación, es habitual que sea obligatorio para el contratista calcularlo aplicando los precios unitarios y/o las tarifas acordados entre las Partes al momento de la adjudicación del contrato; salvo que se trate de una actividad o conjunto de actividades no asimilables a ellas, c aso en el cual el proceso de negociación será, sin duda, más largo.

Es importante destacar que el hecho que el mandante le entregue al contratista una notificación de cambio NO significa que el contratista debe proceder a implementarlo de inmediato. Un cambio identificado por una notificación SOLO podrá ser iniciado una vez que la respectiva orden de cambio está acordada entre las Partes.

Por ello es que cuando es necesario empezar a implementar el cambio en forma inmediata, antes que las Partes hayan acordado la respectiva orden de cambio, se utiliza un documento denominado “instrucción de terreno”, al cual nos referiremos más adelante.

16.1. Solicitud de orden de cambio.

La solicitud de orden de cambio es un documento que el contratista genera:

a) Como respuesta a una notificación de cambio recibida del mandante; o
b) Cuando al recibir instrucciones de terreno; o revisiones más avanzadas de planos o documentos ya incorporados al contrato; o planos o documentos no previamente incorporados al contrato, detecta que en ellos hay uno o más cambios que, de implementarlos, habrá un impacto en el plazo y/o costo del servicio.

Por lo tanto en su solicitud de orden de cambio el contratista siempre deberá incluir todos los antecedentes que permitan entender cómo cálculo el precio del cambio y el impacto de él en la trayectoria crítica del servicio. Esto con el propósito que quienes analizarán la oferta puedan hacerlo en forma rápida y eficiente.

Cada solicitud de orden de cambio que emita el contratista, para facilitar el seguimiento de su tramitación, debe, a lo menos, indicar a qué contrato pertenece, llevar un número de identificación correlativo e indicar la fecha de su emisión.

El contratista debe entregar formalmente al agente su solicitud de orden de cambio; y el agente debe ingresar en un documento denominado “control de solicitudes de orden de cambio” los datos más importantes de la solicitud.

Este documento, llevado en una planilla electrónica tipo Excel (ver modelo en página siguiente), sirve para hacer el seguimiento al proceso de revisión / aprobación de la solicitud, hasta que sea rechazada; o aceptada y convertida en una orden de cambio.

Respecto a la planilla, un par de notas explicativas respecto a lo que no es evidente.

En la parte inferior de ella hay una serie de nomenclaturas que definen en qué estado o paso de la tramitación se encuentra la solicitud de orden de cambio. Esta serie tiene por objeto saber en cualquier momento y con operaciones simples (fórmulas de agrupación de datos o filtro), cuánto dinero hay acumulado en cada estado o paso del proceso y, así, saber cuál es el precio actual del contrato y cuál podría ser su precio final.

Por otra parte la planilla también permite ver con facilidad cuál es el plazo original para la ejecución del servicio, cuál es el plazo actual y cuál podría ser el plazo final.

Una vez ingresada una solicitud de orden de cambio, es obligación del agente:

- Solicitar a los profesionales que mejor manejan los antecedentes para evaluar la validez del cambio, la justicia de la compensación solicitada por él y su impacto en el programa de trabajo, que la revisen y comenten.
- Hacer el seguimiento de la evaluación para asegurar que ella sea terminada dentro del plazo más conveniente para el contrato. En todo caso, de no mediar una urgencia, un plazo de dos semanas es adecuado.
- Solicitar al contratista la entrega de todas las aclaraciones que presenten los evaluadores y procesarlas.
- Coordinar y dirigir las reuniones de negociación con el contratista, hasta llegar a acuerdo.
- Actualizar la planilla de control de solicitudes de orden de cambio.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

Trigees Ltda.
Tagle & Consultores Asociados Limitada

CONTRATO N°
Descripción
Contratista

Anexo 11.8 A

CONTROL DE SOLICITUDES DE ORDEN DE CAMBIO Y DE ÓRDENES DE CAMBIO

Descripción del Cambio	Solicitud de Orden de Cambio						Estado	Orden de Cambio						Estado
	N°	Fecha		Estado	Variación estimada			N°	Fecha		Variación aprobada			
		Detección	Emisión		Plazo	Precio			Emisión	Aprobación	Plazo	Precio		
	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													
	32													

Total estimado	0

Total aprobado	0

Código para estados del proceso

ER	SOC en revisión interna	AA	Orden de Cambio aprobada (por ejecutar o en ejecución)
DE	SOC en re-emisión	AC	Orden de Cambio aprobada y cerrada comercialmente
RE	SOC rechazada	EF	Orden de Cambio en proceso interno de firmas
EP	SOC en preparación por Contratista		
TR	Potencial cambio de Alcance		
CC	Potencial cobro al Contratista		

DMINISTRACIÓN DE PROCESOS Y CONTRATOS

16.2. Orden de cambio.

La orden de cambio es el documento en el que quedan establecidos los acuerdos alcanzados por las Partes respecto a uno o más cambios identificados por el contratista vía su solicitud de orden de cambio.

La estructura y contenido típico de una orden da cambio está mostrado en el ejemplo insertado en la página siguiente.

Aunque es posible incluir en una misma orden de compra lo acordado para más de una solicitud de orden de cambio, resulta mucho más simple para todos los procesos administrativos que se establezca una orden de cambio por cada solicitud de orden de cambio.

Lo más importante es que cada una de las secciones mostradas en el ejemplo sean completadas con toda la información del caso, en forma muy clara, ya que este documento, luego de firmado por las Partes, pasa a ser un documento oficial integrante del contrato y, por lo tanto, lo que él contenga establece derechos y obligaciones contractuales para cada una de ellas.

Es responsabilidad del agente, una vez acordada la orden de cambio, actualizar el control de solicitudes de órdenes de cambio (ver modelo insertado en la última página de la semana anterior), ingresando los datos de la orden de cambio, en la sección correspondiente, y en la línea en que está descrita la solicitud de orden de cambio pertinente.

Cuando la orden de cambio incluya más de solicitud de orden de cambio, sus datos del cambio en el plazo y en el precio deberán ser distribuidos, en la forma indicada en la orden de cambio, en las celdas correspondientes a cada solicitud de orden de cambio.

Orden de Cambio N°__n___

N° de Contrato _____

Nombre del Contrato _____

Contratista _____

Fecha _____ Preparado por: _____

1. Descripción de la Orden de Cambio

(Se debe escribir brevemente una descripcion general del Cambio)

2. Precio Orden de Cambio

Id	Descripción	Un.	Cantidad	P. Unitario $	Total $
	xxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxx				
				Total $	

3. Resumen del Contrato

Precio del Contrato:		**Plazo del Contrato:**		
Precio original del Ctto.	_____	Plazo original del Ctto	_____ días corridos	Fecha de inicio
Orden de Cambio N°1 a (n-1)	_____	Orden de Cambio N°1 a (n-1)	_____ días corridos	
Orden de Cambio N° n	_____	Orden de Cambio N° n	_____ días corridos	
Total Contrato	**0**	**Total plazo del Contrato**		
	% Aumento Contrato Base			

4. Documentos y/o planos adjuntos a la Orden de Cambio

Se debe mencionar documentos adjuntos como oferta (N° y fecha), planos, diagramas, etc.

5. Control de Costos

Origen de los fondos: AFE _____ Ppto. 2011 _____ Ppto. 2012 _____

PEP: _____

6. Aprobación Orden de Cambio

Nombre del Gerente del área usuaria
Gerente del área usuaria
pp. Nombre empresa mandante

Nombre del Gerente del mandante
Gerente (o apoderado)
pp. Nombre empresa mandante

Nombre Representante Legal
Representante Legal
pp. Nombre del Contratista

(1) Esta orden de cambio representa el ajuste final para todos y cada uno de los montos adeudados o que se adeudaren al Contratista por los cambios identificados en este documento, incluyendo cualquier efecto que ellos pudieran tener en la planificación, programación, obligaciones o compromisos del Contratista.

(2) El valor de esta Orden de Cambio será pagado según el avance mensual aprobado por el Proyecto. El cobro correspondiente será hecho en Estados de Pago especiales para Órdenes de Cambio,sujetos al mismo procedimiento que los Estados de Pago del Contrato.

(3) El plazo acordado para la ejecución de esta Orden de Cambio afecta (no afecta) el plazo de ejecución del Contrato y su fecha de término según está indicado en la sección "Plazo del Contrato" de la misma.

(4) Este aumento de plazo no implica un costo adicional para El Morro ni mayor gasto general para el Contratista.

(5) Todas las demás condiciones del Contrato, permanecen inalteradas.

Instrucción de terreno

Como ya fue indicado, es habitual que en las bases administrativas o en el contrato esté establecido que el contratista no debe iniciar las actividades relacionadas con un cambio si no hay una orden de cambio ya aprobada por las Partes. Y que si desarrolla cualquier actividad de un cambio sin tener una orden de cambio aprobada, lo hace bajo su exclusiva responsabilidad, sin adquirir ningún derecho a cobrar al mandante por los costos que ello implique o por las consecuencias que pudieran derivar de tales actividades.

Sin embargo, como es reconocido que hay cambios que deben ser empezados a implementar en un plazo inferior a la cantidad de tiempo que toma llegar a acordar una orden de cambio, los procedimientos del mandante suelen incorporar la figura de la "instrucción de terreno".

La instrucción de terreno puede instruir al Contratista respecto a la ejecución de un trabajo ya contratado; respecto a la ejecución de un trabajo adicional; o respecto a la cancelación de un trabajo ya contratado.

Toda vez que se trate de una instrucción de terreno por la ejecución de un trabajo adicional, el contratista sólo podrá iniciar el trabajo solicitado cuando ella esté **firmada** por un representante del mandante que tenga el nivel de autoridad suficiente para ello, según está especificado en la sección 11.5 "Tabla de autoridades" y liberada por el agente.

Quedan exceptuadas de esta regla general aquellas instrucciones de terreno que tengan relación con trabajos destinados evitar daños o pérdidas que afecten a las personas, el medio ambiente o los bienes propios o de terceros.

17. Tabla de autoridades

La tabla de autoridades tiene como propósito identificar a las personas (o cargos) a los que el mandante le ha delegado autoridad para comprometer el pago que derive del contrato, de una orden de cambio o de una instrucción de terreno.

En lo que respecta a las instrucciones de terreno, además de definir montos máximos para cada persona (o cargo), también define la cantidad de días que puede autorizar para que el contratista trabaje sin la respectiva orden de cambio, como está mostrado en la tabla a continuación.

Cargo	Monto máximo (Ch $)	Duración máxima (días)
Director de Proyectos	20.000.000	28
Gerente de Proyecto	10.000.000	21
Superintendente del mandante en el área.	1.000.000	14
Supervisor del mandante en el área	100.000	7

17.2. Instrucción de terreno por trabajo contratado

Si la instrucción se refiere a la ejecución de un trabajo que es parte del Alcance del Trabajo contratado, la instrucción de terreno no tendrá un costo adicional para en mandante, salvo que el Contratista pruebe que, para ejecutarlo en la oportunidad solicitada, debió movilizar recursos adicionales.

Si la instrucción se refiere a un trabajo contratado, en ella habrá espacios para:

a) La fecha y lugar de emisión de la instrucción de terreno.
b) El detalle el trabajo solicitado.
c) La fecha de inicio del trabajo.
d) La razón por la cual es necesaria la ejecución anticipada del trabajo.
e) El nombre, cargo y firma de quién solicita el trabajo adicional.
f) El nombre, cargo y firma de quién aprueba el trabajo adicional (uno por el agente y uno por el mandante).
g) El nombre, cargo y firma del contratista.

(Para los numerales 5, 6 y 7 se requieren espacios para la fecha en que ocurre la firma).

Una copia de la instrucción de terreno debe ser enviada al área de contratos del agente, donde será ingresada al registro correlativo del contrato al que pertenece, con costo cero.

17.2.1. Obligaciones del Contratista

Una vez recibida una instrucción de terreno el contratista debe proceder a:

a) Preparar la solicitud de orden de cambio del caso si considera que la instrucción de terreno, aunque sea por trabajo ya contratado, tiene un impacto en el costo o en el plazo del contrato.
b) Preparar los respaldos que justifican el costo directo presentado (cantidades estimadas, precios unitarios) y el impacto en la trayectoria crítica del contrato.
c) Asignarle a la solicitud de orden de cambio el número correlativo que le corresponda.
d) Entregar la solicitud de orden de cambio al área de contratos del agente, debidamente firmada por el apoderado de la empresa; y participar en todas las reuniones que sean necesarias hasta llegar a acuerdo con el agente respecto al costo total de la solicitud de orden de cambio y de su impacto en la trayectoria crítica del contrato.
e) Iniciar el trabajo adicional en la fecha indicada en la instrucción de terreno.
f) Ejecutar en forma continua el trabajo adicional solicitado.

17.3. Instrucción de terreno por trabajo adicional

Si la instrucción se refiere a un trabajo adicional, en ella habrá espacios para:

a) La fecha y lugar de emisión de la instrucción de terreno.
b) El detalle el trabajo solicitado.
c) El plazo dentro del cual debe obtenerse la respectiva orden de cambio.
d) El valor máximo acumulado que se puede ejecutar hasta obtener la respectiva orden de cambio.
e) La fecha de inicio del trabajo adicional.

f) La razón por la cual es necesario el trabajo adicional.
g) El monto límite (a costo neto) que el contratista puede acumular como valor ganado sin la orden de cambio respectiva.
h) El plazo límite (en días corridos) que el contratista podrá trabajar sin la orden de cambio respectiva.
i) El nombre, cargo y firma de quién solicita el trabajo adicional.
j) El nombre, cargo y firma de quién aprueba el trabajo adicional (uno por el agente y uno por en mandante).
k) El nombre, cargo y firma del representante del mandante que autoriza el trabajo adicional (según tabla a continuación).
l) El nombre y firma del encargado de presupuestos y costos en la organización del mandante.

(Para los numerales 9, 10, 11, y 12 se requiere espacio para la fecha en que ocurre la firma).

Una copia de la instrucción de terreno debe ser enviada al área de contratos del agente, donde será ingresada al registro correlativo del contrato al que pertenece, con costo cero.

17.3.1. Obligaciones del contratista

Una vez recibida una instrucción de terreno el contratista debe proceder a:

a) Preparar la solicitud de orden de cambio en la que definirá el costo directo del trabajo adicional instruido por la instrucción de terreno y el impacto que el trabajo adicional tiene en la trayectoria crítica del contrato.
b) Preparar los respaldos que justifican el costo directo presentado (cantidades estimadas, precios unitarios) y el impacto en la trayectoria crítica del contrato.
c) Asignarle a la solicitud de orden de cambio el número correlativo que le corresponda.
d) Entregar la solicitud de orden de cambio al área de contratos del agente, debidamente firmada por el apoderado de la empresa; y participar en todas las reuniones que sean necesarias hasta llegar a acuerdo con el agente respecto al

costo total de la solicitud de orden de cambio y de su impacto en la trayectoria crítica del contrato.

e) Iniciar el trabajo adicional en la fecha indicada en la instrucción de terreno.
f) Ejecutar en forma continua el trabajo adicional solicitado, hasta el monto o el plazo indicado en la instrucción de terreno, cualquiera de ellos se cumpla primero.

17.4. Instrucción de terreno por eliminación de trabajo contratado

Si la instrucción se refiere a la eliminación de un trabajo contratado, en ella habrá espacios para:

a) La fecha y lugar de emisión de la instrucción de terreno.
b) El detalle el trabajo eliminado.
c) El plazo dentro del cual debe obtenerse la respectiva orden de cambio.
d) La fecha de detención del trabajo contratado.
e) La razón por la cual es necesario eliminar el trabajo contratado.
f) El nombre, cargo y firma de quién solicita la eliminación del trabajo contratado.
g) El nombre, cargo y firma de quién aprueba la eliminación del trabajo (uno por el agente y uno por el mandante).
h) El nombre, cargo y firma de quién del mandante autoriza la eliminación del trabajo.
i) El nombre y firma del encargado de presupuestos y costos en la organización del mandante.

(Para los numerales 9, 10, 11, y 12 se requiere espacio para la fecha en que ocurre la firma).

Una copia de la instrucción de terreno debe ser enviada al área de contratos del agente, donde será ingresada al registro correlativo del contrato al que pertenece, con el costo neto estimado de la eliminación.

17.4.1. Obligaciones del Contratista

Una vez recibida una instrucción de terreno el Contratista debe proceder a:

a) Preparar la solicitud de orden de cambio en la que definirá el costo directo del trabajo eliminado por la instrucción de terreno y el impacto que tal eliminación tiene en la trayectoria crítica del contrato.
b) Preparar los respaldos que justifican el costo directo presentado (cantidades estimadas, precios unitarios) y el impacto en la trayectoria crítica del contrato.
c) Asignarle a la solicitud de orden de cambio el número correlativo que le corresponda.
d) Entregar la solicitud de orden de cambio al área de contratos del agente, debidamente firmada por el apoderado de la empresa; y participar en todas las reuniones que sean necesarias hasta llegar a acuerdo con el agente respecto al costo total de la solicitud de orden de cambio y de su impacto en la trayectoria crítica del contrato.
e) Detener el trabajo en la fecha indicada en la instrucción de terreno y tomar todas las medidas de protección indicadas en la instrucción de terreno o que le fueren indicadas con posterioridad a la instrucción de terreno.

18. Modificación de contrato

Los procedimientos de algunas empresas requieren que cada cierto tiempo o cuando el monto acumulado en órdenes de cambio llegue a un cierto nivel, el agente proceda a generar una modificación de contrato que incluya todos los cambios ocurridos durante el período o desde la emisión de la última modificación de contrato, según el criterio elegido.

En otras empresas se considera que este es un trámite innecesario porque cada orden de cambio es, en sí, una modificación del contrato.

Cuando la emisión de una modificación de contrato es parte de los procedimientos del mandante, entonces ella debe describir, en forma resumida, cada orden de cambio incluida en ella, así como su respectivo valor e impacto en la trayectoria crítica del servicio; más un resumen que muestre el precio inicial del contrato, el monto acumulado en órdenes de cambio hasta la modificación anterior, el monto acumulado de la órdenes

de cambio en la modificación en curso y, sumando los tres valores anteriores, el precio actual del contrato.

19. Reclamos, mediación, arbitraje y demandas

El término “reclamo”, erróneamente, es utilizado para identificar cualquier presentación que haga el contratista solicitando un ajuste al precio o plazo convenido.

Tal como ya hemos indicado, tal tipo de presentaciones corresponden a solicitudes de órdenes de cambio.

Por lo tanto, al menos en este curso, el concepto de **reclamo** queda circunscrito a todas aquellas presentaciones que haga el contratista después que una solicitud de orden de cambio (original o revisada) haya sido rechazada o no aceptada por el mandante (con o sin ronda de negociaciones).

Para tratar los temas en el título de este numeral, es habitual que las bases administrativas o el contrato contengan disposiciones para ordenar el proceso de negociación de los reclamos, todas ellas orientadas a evitar que un reclamo termine siendo resuelto por terceros ajenos a las Partes.

Por lo general ellas establecen que haya varias etapas de negociación, en las que los participantes, a medida que se supera una etapa, cambian a un nivel superior de autoridad en cada Parte. Además, cada etapa tiene plazos para sus negociaciones.

A modo de ejemplo, en la primera etapa de negociación de un reclamo participan los profesionales que han estado directamente en la administración del contrato. Si no logran acuerdo, el caso pasa al segundo nivel, donde participan las jefaturas de quienes participaron en la primera etapa; y así sucesivamente, hasta llegar al nivel de los gerentes con el mayor poder de decisión.

Como en todos los casos de reuniones, de cada una de ellas debe quedar un registro en una minuta elaborada por el agente.

Si después de cumplidas todas las etapas de negociación antes descritas las Partes no han llegado a acuerdo en uno o más asuntos, el paso siguiente es recurrir a la **mediación** o ir directamente al **arbitraje** o, derechamente, presentar una demanda.

La mediación es un proceso menos formal que el arbitraje o la demanda, en el cual las Partes presentan ante un tercero neutral (mediador), que trabaja con ellas, todos los antecedentes que respaldan su posición en el asunto respecto al cual no logran acurdo. Así, entonces, la mediación es una extensión del proceso de negociación. El presentar un asunto pendiente de acuerdo ante un mediador no implicará retraso alguno para cualquier arbitraje o demanda que ya haya sido iniciada pero que aún esté pendiente de resolución; ni es obligatoria para las Partes si ella no está indicada en los documentos del contrato.

El arbitraje es menos formal que la demanda y siempre está a cargo de una persona ajena a las Partes (árbitro), que forma es integrante del cuerpo colegiado identificado en los documentos del contrato.

El árbitro puede ejercer su función en calidad de: a) árbitro de derecho. b) árbitro arbitrador o amigable componedor o c) árbitro mixto.

El árbitro de derecho, de conformidad al artículo 223 inc.2 del Código Orgánico de Tribunales (COT,) fallará con arreglo a la ley y se someterá, tanto en la tramitación como en el pronunciamiento de la sentencia definitiva, a las reglas establecidas para los jueces ordinarios, según la naturaleza de la acción deducida.

El árbitro arbitrador, de conformidad al artículo 223 inc.3 del COT, fallará obedeciendo a lo que su prudencia y la equidad le dictaren, y no estará obligado a guardar en sus procedimientos ni en su fallo otras reglas que las que las Partes hayan expresado en el acto constitutivo del compromiso (contrato). Y si éstas nada hubieren expresado al respecto, a las que se establecen para este caso en el Código de Procedimiento Civil.

El árbitro mixto, de conformidad al inciso final del artículo 223 inc.3 del COT, “en los casos en que la ley lo permita”, podrá actuar como árbitro de derecho con facultades de

arbitrador, en cuanto al procedimiento; y ajustar el contenido de su sentencia definitiva a la aplicación estricta de la ley.

Por otra parte la **demanda** es una herramienta a disposición del contratista que le permite recurrir a los tribunales de justicia cuando, después del proceso de negociación de uno o más reclamos, con o sin mediación, no ha llegado a soluciones que satisfagan sus aspiraciones.

Arbitraje versus demanda.

A continuación ofrecemos algunas consideraciones que conviene tener presente antes de decidir si luego de una mediación se continúa con un arbitraje o una demanda.

Arbitraje	**Demanda**
Ventajas	
• El tiempo promedio entre la presentación de una demanda y una resolución es del orden de 1 año (ha habido excepciones que la duración ha sido de varios años). • Es más fácil iniciar un proceso de arbitraje, sea por consentimiento mutuo o a través de una cláusula contractual (denominada cláusula compromisoria). • Se presume que las resoluciones son válidas, siendo difícil anular esta presunción ya que la Parte que promueve la anulación debe demostrar la existencia de fraude, parcialidad por parte del árbitro, o que este último ha excedido o abusado de sus facultades. • Más de la mitad de los casos que se someten a arbitraje son resueltos antes de una audiencia formal. • La audiencia se programa tomando en cuenta la conveniencia de las Partes involucradas. • La audiencia es menos formal y por tanto menos hostil. • Las reglas del proceso y de las pruebas son menos estrictas, dependiendo eso sí del tipo de árbitro. • El proceso es de mayor privacidad. • Si las Partes cooperan, la resolución será ejecutoriada de manera rápida y fácil.	• Una demanda puede ser más rápida que un arbitraje en casos de gran complejidad. • Con una buena justificación cualquiera de las Partes puede demorar el avance del proceso. • El acceso a la Justicia es gratuito, es decir, los honorarios del juez los paga el contribuyente. • Se dispone de recursos ordinarios y extraordinarios para impugnar la resolución. • Por lo general, el inicio de una demanda es costoso y es evitado por la Partes, razonablemente, lo cual favorece los arreglos. • El juzgado fija una fecha específica para la audiencia. • Se siguen las reglas de la ley (procesal, sustantiva y probatoria). • Se recopila un registro público preciso. • Se brinda un método acertado y eficaz de ejecución. • Las Partes pueden ser reunidas en una sola acción. • Se permite un tiempo suficiente para una decisión, pero normalmente se da un plazo definido. • Dispone de un Juez capacitado e imparcial (pero no siempre experto en la

• La resolución, en la mayor parte de este tipo de procesos, se dicta dentro de un plazo de 30 días. • El árbitro suele ser un experto en el área de que se trate. • Para el pequeño contratista resulta más conveniente llevar la disputa a arbitraje antes que ir a una demanda, porque le permite percibir los pagos que sean acordados en un menor plazo.	materia), cuyas decisiones son sujetas a la revisión y escrutinio de los tribunales superiores de Justicia. • La resolución se apoya en precedentes, por lo que todas las Partes tienen una idea aproximada del resultado, lo cual también favorece un arreglo. • Del orden del 90% de todos los casos que con "tendencia" a demanda son resueltos antes de ir a juicio.
Desventajas	
• No existe la posibilidad de apelar a los fallos ya que éstos sólo son anulados cuando se demuestre la existencia de fraude, parcialidad por parte del árbitro, o que haya excedido a abusado de sus facultades u otro recurso de carácter excepcional. • La posibilidad de llegar a arbitraje permite endurecer la posición durante la etapa de negociación y/o de mediación. • La programación de la audiencia puede ser complicada porque hay que tomar en cuenta la conveniencia de las Partes. • El arbitraje es más caro para las Partes, toda vez que deben pagar tanto los honorarios de los abogados como los del tribunal arbitral. • No se puede obligar a las Partes a presentar testigos o documentos. • El mandante puede desear un registro público para limpiar su nombre, y el arbitraje suele generar registros privados. • La ejecución del fallo por la Parte afectada puede ser retardado por ella, con pocas herramientas para exigirle que lo implemente. • El árbitro puede no tomar en consideración las disposiciones en el régimen de derecho para promulgar lo que, a su juicio, es lo justo. • Es más probable que los árbitros tengan prejuicios en contra de las grandes corporaciones. • No necesariamente se toman en cuenta precedentes, por lo que las decisiones pueden ser muy incongruentes respecto a los mismos o idénticos hechos.	• Los casos pueden tardar años en quedar resueltos debido a la interposición de recursos. • En muy contadas ocasiones se concluye un litigio en un plazo inferior a un año. • El litigio se puede ver demorado por factores externos. • Por lo general la tramitación de una demanda requiere los servicios de abogados. • El derecho de apelar el fallo de una instancia judicial puede demorar la obtención de la sentencia definitiva por un período indefinido. • El proceso puede ser demorado por maniobras procesales. • El juez programa la fecha en que las Partes deben concurrir al juzgado, sin considerar sus conveniencias. • Los procesos formales y técnicos suelen generar animosidad. • Las audiencias son archivadas en registro público, por lo que se pueden revelar secretos comerciales y aumentar la animosidad debido a la publicidad. • La participación de múltiples actores aumenta la complejidad del caso. • Es posible que el magistrado no comprenda algunas cuestiones técnicas. • El litigio siempre es un riesgo, aún en caso de que la ley y los precedentes favorezcan al mandante o al contratista. El juzgado podría no considerar los precedentes y/o fijar nuevos precedentes, que podrían resultar perjudiciales para una de las

	Partes.

20. Término y cierre del contrato.

En este punto nos parece importante hacer algunas precisiones debido a la alta frecuencia con que algunos términos son mal empleados.

Hay que partir entendiendo que el término del servicio ocurre en una fecha que siempre es previa al término del contrato.

El término del servicio tiene un primer término cuando al contratista se le otorga la aceptación provisoria (o provisional) del servicio; y un segundo término cuando se le otorga la aceptación final (o definitiva).

Por su parte el término del contrato ocurre cuando las Partes se otorgan el finiquito correspondiente, que puede ocurrir en una fecha muy distinta muy posterior al término del servicio porque está condicionada al término de todas las negociaciones que sean necesarias para acordar las órdenes de cambio y/o las acciones propias de la mediación y arbitraje o demanda.

Es también necesario establecer que el inicio del cierre del contrato puede ser iniciado tan pronto como el mandante le otorga al contratista la aceptación provisoria del servicio; y que la emisión del finiquito produce la cesación total de todas las obligaciones de las Partes, excepto en aquellas que dicen relación con las garantías y fianzas que, por condición contractual, seguirán en vigencia más allá del finiquito, según esté definido en el contrato.

Durante la etapa de cierre el agente y el contratista van desarrollando todos los documentos que permiten demostrar formalmente que todas las obligaciones y requisitos contractuales han sido cumplidos en su totalidad por las Partes. Por lo tanto tales documentos deben reflejar lo anterior y, por ende, deben contener las firmas responsables del área de gestión pertinente.

Si bien las gestiones de la etapa de cierre terminan con la firma del finiquito que se otorgan las Partes, el pago del "estado de pago final" – que incluye entre otros el saldo actual de las retenciones – se hace después de la firma del finiquito.

20.1. Requisitos para Cerrar un Contrato

Un contrato se considera "Cerrado" solamente cuando se han cumplido los siguientes requisitos:

- Todo el alcance del trabajo original y subsecuentes cambios han sido ejecutados por el contratista y aceptados por el mandante a su plena satisfacción.
- Todos los cambios al servicio y/o al contrato que hayan sido aprobados por el mandante están valorizados, procesados y reflejados en las diversas órdenes de cambio aprobadas por las Partes.
- Todas las órdenes de cambio aprobadas han sido incorporadas en una o más modificaciones al contrato, si el procedimiento del mandante así lo indica y ellas están firmadas por los apoderados competentes de las Partes.
- Toda la documentación de aceptación está completa, recibida, aceptada y registrada en los archivos del contrato.
- Todos los reclamos del Contratista han sido resueltos y los acuerdos procesados mediante una o más órdenes de cambio.
- Todos los pasivos del contratista hacia el mandante hayan sido cancelados.
- El formulario de exoneración final, el certificado de aceptación final y finiquito, se encuentran debidamente firmados por los apoderados competentes de las Partes.

- La autorización del estado de pago final ha sido otorgada por el mandante.
- El mandante ha autorizado la liberación de todas las garantías que obren en su poder (excepto aquellas relacionadas con la calidad y/o el funcionamiento).

20.2. Estructura de la carpeta de cierre del contrato

Para el buen orden del proceso se suele estructurar una “carpeta de cierre del contrato” en la que van siendo incorporados los documentos que prueban el cumplimiento de las obligaciones de las Partes.

Las pautas presentadas a continuación pueden no necesariamente aplicarse a todos los contratos. De hecho un mandante, en atención a sus particulares intereses, puede considerar que ellas son insuficientes o excesivas, caso en el cual el agente deberá adecuarlas a tales observaciones.

El listado siguiente no desarrolla in extenso los criterios mencionados, sin embargo, cada uno de ellos tiene un documento asociado a él, permitiendo por una parte, explicar con su sola presentación los términos del cierre que deben ser considerados, y por otra, formar una lista de verificación para controlar el avance del proceso.

Los criterios han sido ordenados las principales áreas de gestión: técnica, administrativa y comercial. Sin embargo el lector debe considerar que en más de un caso un documento puede requerir la participación de profesionales que se desempeñan en distintas áreas de gestión, por lo que será una obligación del agente realizar todas las coordinaciones necesarias para que la formación y aprobación de ellos sea un proceso continuo.

Es claro que para poder lograr el cierre comercial es necesario que antes esté hecho el cierre técnico y el administrativo, atendido que tales cierres pueden dar origen a ajustes comerciales no identificados anteriormente.

El listado descrito en los numerales ha sido establecido considerando un contrato de construcción y montaje con las disciplinas que son más recurrentes.

Por lo tanto el listado para el cierre de un contrato de servicio de transporte, por ejemplo, debe ser ajustado adecuadamente por el agente antes de iniciar el proceso de cierre, recurriendo a la experiencia de los profesionales en las otras áreas de gestión.

20.2.1. Cierre Técnico

Los documentos que deben ir en esta sección de la carpeta son:

- Aceptación final.
- Aceptación provisoria.
- Certificados de QA / QC
- Listado de no conformidades resueltas
- Listado de no conformidades pendientes
- Listado de planos y especificaciones técnicas, en su revisión “as built”.

Las áreas que deben producir certificados de aceptación parcial individuales y un certificado de aceptación final del conjunto son:

a) Obras civiles.
b) Montaje de estructuras metálicas.
c) Instalación de tuberías y cañerías.
d) Montaje de equipos mecánicos.
e) Instalaciones eléctricas y montaje de equipos eléctricos.
f) Montaje de instrumentos.
g) Montaje de equipos y sistemas para control.

A los anteriores de debe agregar el certificado de aceptación técnica total, que en algunos ámbitos se conoce como certificado de término mecánico.

20.2.2. Cierre HSE o HSEC (parte del cierre administrativo)

Los documentos que deben ir en esta sección de la carpeta son:

a) Acta de entrega del terreno para las obras e instalaciones de faena.
b) Certificado de aceptación HSEC del área salud.

c) Certificado de aceptación HSEC del área prevención de pérdidas.
d) Acta de aceptación del terreno ocupado por las obras e instalaciones de faena, sin reparos.
e) Certificado de aceptación HSEC del área medio ambiente.
f) Certificado de aceptación HSEC del área relaciones comunitarias.
g) Certificado de aceptación total HSEC.

20.2.3. Cierre Administrativo

Los documentos que deben ir en esta sección de la carpeta son:

a) Fotocopia de la boleta de garantía de funcionamiento.
b) Fotocopia de la(s) boleta(s) de garantía por fiel cumplimiento del contrato.
c) Fotocopia de la boleta garantía por seriedad de oferta.
d) Documento(s) en el que consta la devolución de las garantías por seriedad de la oferta.
e) Documento en el que consta la devolución de la(s) boleta(s) por fiel cumplimiento del contrato.
f) Documento en el que consta la devolución de la(s) boleta(s) por canje de retenciones.
g) Certificado del área de Relaciones Laborales.
h) Registro final de contrataciones, finiquitos y traslados de personal.
i) Acta de devolución de los edificios e instalaciones que el mandante le haya facilitado al contratista, sin reparos.
j) Acta de devolución de los equipos, maquinarias, vehículos y/o herramientas que el mandante le haya facilitado al contratista, sin reparos.
k) Acta de devolución de los excedentes de materiales y equipos, permanentes o temporales, que el mandante haya aportado para que el contratista los usase o instalase como parte del servicio.

20.2.4. Cierre Comercial

Los documentos que deben ir en esta sección de la carpeta son:

a) Finiquito.
b) Certificado de exoneración y certificado de pago final.
c) Conciliación del precio del contrato.
d) Resumen de órdenes de cambio.
e) Original de cada orden de cambio incluida en el resumen.
f) Resumen de estados de pago.
g) Copia de cada uno de los estados de pago en el resumen.
h) Certificado de pagos hechos al contratista por el contrato, emitido por la contabilidad del mandante.
i) Resumen de cobros por servicios de campamento (si fuera procedente).
j) Declaración final de solicitudes de cambio.
k) Copia del contrato firmado por las Partes.
l) Copia del aviso de adjudicación y de la orden para proceder, ambos documentos ya aceptados por el contratista.
m) Copia de la recomendación para adjudicar.
n) Copia de la recomendación de lista corta.
o) Copia de las evaluaciones técnicas y comerciales hechas a las ofertas de los licitantes.
p) Certificado emitido por el área de control de documentos acreditando haber recibido a satisfacción todos los paquetes de información del contrato (TOP, por su nombre en inglés “Turn Over Packages”).

20.3. Cierre de una orden de compra.

Como le resultará evidente al lector, el cierre de una orden de compra requiere de menos documentos que el cierre de un contrato.

Así, la estructura de la carpeta de cierre pueden incluir los siguientes documentos:

20.3.1. Cierre técnico.

Los documentos que deben ir en esta sección de la carpeta son:

- Aceptación final.
- Aceptación provisoria.
- Certificados de QA / QC
- Listado de no conformidades resueltas
- Listado de no conformidades pendientes
- Listado de planos y especificaciones técnicas, en su revisión “as built”
- Certificado de cumplimiento de las obligaciones de asistencia técnica para la instalación, montaje, pruebas y puesta en marcha del o los equipos suministrados, cuando la orden de compra establezca este tipo de obligación para el fabricante o proveedor.

20.3.2. Cierre Administrativo

Los documentos que deben ir en esta sección de la carpeta son:

a) Fotocopia de la boleta de garantía de funcionamiento.
b) Fotocopia de la(s) boleta(s) de garantía por fiel cumplimiento de la orden de compra.
c) Fotocopia de la boleta garantía por seriedad de oferta.
d) Documento(s) en el que consta la devolución de las garantías por seriedad de la oferta.
e) Documento en el que consta la devolución de la(s) boleta(s) por fiel cumplimiento de la orden de compra.
f) Documento en el que consta la devolución de la(s) boleta(s) por canje de retenciones.

20.3.3. Cierre Comercial

Los documentos que deben ir en esta sección de la carpeta son:

a) Finiquito.

b) Certificado de exoneración y certificado de pago final.
c) Conciliación del precio de la orden de compra.
d) Resumen de órdenes de cambio.
e) Original de cada orden de cambio incluida en el resumen.
f) Resumen de autorizaciones de pagos.
g) Copia de cada una de las autorizaciones de pago en el resumen.
h) Certificado de pagos hechos al fabricante o proveedor por la orden de compra, emitido por la contabilidad del mandante.
i) Declaración final de solicitudes de cambio.
j) Copia de la orden de compra firmada por las Partes.
k) Copia del aviso de adjudicación y de la orden para proceder, ambos documentos ya aceptados por el fabricante o proveedor.
l) Copia de la recomendación para adjudicar.
m) Copia de la recomendación de lista corta.
n) Copia de las evaluaciones técnicas y comerciales hechas a las ofertas de los licitantes.

21. Evaluación de desempeño del contratista, fabricante o proveedor.

En el propósito de documentar el desempeño real del contratista, fabricante o proveedor es necesario, entre otros, para disponer una base de datos que, en el futuro, permita facilita la selección de las empresas que estarían calificadas para participar en una licitación o ser seleccionada como “proveedor único”.

La evaluación debe ser hecha “pesando” el comportamiento del contratista, fabricante o proveedor en todas las áreas de gestión en que participó por su contrato u orden de compra, tanto en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales como en su actitud comercial y flexibilidad ante los cambios.

Los aspectos a ser considerados en la evaluación que están descritos más abajo son los propios de una evaluación de desempeño hecha a un contratista que ha participado en un contrato de construcción que, además incluía algo de ingeniería y de suministros.

Para permitir la medición del rendimiento de un contratista, fabricante o proveedor es recomendable construir una matriz en la que aparezcan todos los criterios a ser evaluados y bajo ellos cada uno de los conceptos que integran el criterio.

Esta matriz debe ser construida por el agente (con el apoyo de profesionales de otras áreas) al inicio de las actividades del contrato o de la orden de compra. En una segunda etapa a cada criterio y cada concepto debe asignársele un peso relativo, en un ejercicio conjunto de a lo menos dos profesionales entendidos en la materia.

Como el usuario más recurrente de la evaluación será el mandante (de hecho la evaluación debería ser ingresada a la base de datos con sus proveedores), es recomendable que haya representantes de él tanto en la formación de la matriz de avaluación como en la asignación de los pesos relativos de cada criterio y de cada concepto.

Para formarse una idea de cómo debería estar construida la matriz de evaluación de desempeño diremos que los criterios de evaluación son muy similares a los utilizados para la evaluación de las ofertas, con la diferencia que en este caso se está calificando resultados y en el otro, promesas.

Para cerrar estas ideas y consejos para la administración de contratos y, en parte, de órdenes de compra, insistiremos en algunos temas que, según nuestra experiencia, son el origen de conflictos con el contratista, fabricante o proveedor.

- **Lo importante que es entregar bases para licitar que contengan descripciones del 100% de lo que se espera que el contratista, fabricante o proveedor haga o cumpla. Y si no se tiene el 100% de la información, saber exactamente qué es lo que falta. Esto, para valorizarlo adecuadamente e incluir en la recomendación para adjudicar, a título de provisión para potenciales crecimientos, los recursos que serán necesarios para pagar las órdenes de cambio del caso. Después de las pérdidas por accidentes, las "sorpresas" financieras es lo menos deseable en una relación comercial.**

- **Revise todos los documentos preparados por otros. Es frecuente que los técnicos se pongan creativos y decidan establecer condiciones comerciales (y viceversa), con lo que resultan documentos contradictorios, confusos y/o incompletos.**
- **Recurra siempre a los expertos cuando no domine un tema. No se ponga creativo ni asuma.**
- **Evite al máximo el uso de verbos en modo reflejo, tales como "se hará", "se mantendrá", "se operará" y similares. O expresiones que no definan exactamente quién es el responsable o ejecutor de la acción. Es la única manera de evitar los "es que yo pensé que", "yo asumí que" o "yo creí que" usados como argumento cuando surgen desacuerdos respecto quién tiene la obligación de cumplir una obligación contractual.**