



MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)

Contract No. PCE-0406-I-00-5034-01

MANUAL DE ADQUISICIONES ECO FUTURO FFP

**Delivery Order No. 3
Task Order No. 37**

**By:
Guillermo Bolaños**

**Submitted to:
Project Officer, Private Sector Office
USAID/Bolivia**

**by:
Chemonics International Inc.**

February 2000

A

MANUAL DE ADQUISICIONES ECO FUTURO FFP

By

Guillermo Bolaños

February 2000

MicroServe Delivery Order: 3
Task Order: 37

MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)
Contract No. PCE-0406-I-00-5034-01

Project Officer, Private Sector Office
USAID/Bolivia

This work was supported by the U.S. Agency for International Development, through a buy-in to the MicroServe Indefinite Quantity Contract No. PCE-0406-I-5034-01, the prime contractor for which is Chemonics International Inc., 1133 20th Street, N.W., Washington, D.C. 20036
Tel. 202-955-3300; Fax 202-955-3400

B

ÍNDICE DE CONTENIDO

	PÁGINA
A. Generalidades	1
B. Planificación de Adquisiciones y de Contrataciones	3
C. Métodos de Contratación y Tipos de Contratos	4
C1. Contratos de Precio Fijo	4
C2. Contratos de Reembolso de Gastos	5
C3. Contratos de Incentivos	5
C4. Contratos de Entrega Indefinida	6
C5. Contratos de Tiempo y Materiales y por Hora Trabajada	6
D. Requisitos de Competencia	7
D1. Política	7
D2. Especificaciones	7
D3. Competencia Abierta y Completa	7
D4. Competencia Abierta y Completa con Exclusión de Fuentes	7
D5. Competencia Limitada	8
D6. Ofertas Cerradas	9
D7. Partes de los Contratos	9
D8. Otros Métodos Competitivos	10
D9. Método de Negociación	10
D10. Contenido de Contratos Negociados	10
D11. Responsable de Competitividad	10
D12. Justificación de Dispensas de Competencia	11
D13. Aprobaciones	12
E. Programas Socioeconómicos	12
E1. Preferencia por las Comunidades	12
E2. Preferencia por las Microempresas	12
F. Control de Calidad, Bonos y Seguros	12
F1. Calidad	13
F.2 Seguros y Bonos de Garantías de Oferta y de Cumplimiento	13
G. Contratos de Construcción	14
G1. Cobertura	14
G2. Evaluación del Oferente	15
G3. Especificaciones Técnicas	15
G4. Estimados de Costos	15
G5. Divulgación por Magnitudes de Contratos	15
G6. Contratos de Precio Fijo	15
G7. Prohibición de Diseño y Construcción	16
G8. Divulgación de Información	16
G9. Especificación de Responsabilidades	16
G10. Comité de Selección	16

H.	Contratación de Servicios	16
	H1. Fines	16
	H2. Servicios No Personales	17
	H3. Servicios Personales	17
I.	Adquisición de Tecnología de Información	18
	I1. Contratos Modulares	19
	I2. Cancelación de Contratos	19
	I3. Compensación al Contratista	20

d

Manual de Adquisiciones

A. Generalidades

El proceso de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios busca satisfacer al cliente interno en términos de costo, calidad y agilidad de entrega del bien o servicio.

La función de suministrar ágilmente bienes y servicios necesarios para las operaciones de EcoFuturo es una importante responsabilidad auxiliar de la Gerencia General, la cual es responsable de determinar las políticas y procedimientos y dirigir un proceso adecuado y con la debida planificación, eficacia, eficiencia y transparencia.

Central a este proceso es asegurar la agilidad y el máximo nivel de competencia que sean adecuados a las circunstancias, satisfaciendo con prontitud las necesidades y buscando el mejor nivel de calidad y precio para apoyar así las operaciones del Fondo.

Para tal fin, el Directorio aprobará las políticas y los procedimientos a seguir y autorizará a la Gerencia General a dirigir el proceso, proveyendo niveles o montos máximos de contrataciones.

El Gerente Administrativo, según se lo autorice la Gerencia General, será responsable directo de administrar el proceso de adquisiciones y contrataciones, de acuerdo con este Manual aprobado por el Directorio.

Con tal fin, el Gerente General nombrará al Gerente Administrativo como Jefe de Contratos y le asignará niveles y montos de autoridad para contratar personal, bienes y servicios para el Fondo y para delegar funciones.

La Gerencia General, dentro de su nivel de autoridad y bajo la supervisión del Jefe de Contratos, podrá delegar funciones contractuales y de adquisiciones definidas— por niveles o montos específicos — en ciertos ejecutivos, funcionarios y personal del Fondo que el Jefe de Contratos proponga y a quienes nombrará Encargados de Contratos.

Este manual rige las adquisiciones y contrataciones de bienes y de servicios, incluso servicios personales no permanentes. La contratación de personal de planta se hará de acuerdo al respectivo Manual de Recursos Humanos.

Será violación de las normas el dividir una adquisición necesaria en varias de montos y/o cantidades menores con el fin de evadir los niveles de aprobación.

Todos los formularios de contratos y los formularios de avisos de cancelación por causal que el Fondo usará serán previamente aprobados por su departamento de asesoría legal.

Código de Ética

Todas las contrataciones de EcoFuturo se deberán realizar en forma transparente sin ninguna preferencia por persona o empresa alguna.

Todo el personal, y personas o empresas relacionadas al Fondo, deberán evitar dar siquiera la impresión de que actúan en conflicto de intereses.

En este aspecto, podrán participar en las contrataciones del Fondo el personal del mismo, así como personas o empresas relacionadas al Fondo, o sus parientes directos, siempre que informen por escrito al Responsable de Competitividad del posible conflicto de intereses y que no participen en el proceso de contratación, ni directa ni indirectamente, ni traten de influenciarlo.

Ningún empleado de EcoFuturo o personas o empresas relacionadas al mismo, ni sus parientes directos aceptarán gratificaciones, regalías, favores, ni nada de valor monetario de parte de personas o empresas interesadas en ofertar sus servicios o productos. Se exceptúan artículos de valor nominal y muestras de cortesía disponibles para el público o para el personal de otras empresas como parte de la promoción de negocios.

Toda la información sobre las contrataciones será diseminada ampliamente sin preferencia por ninguna persona o empresa con el fin de favorecerle ante otros competidores.

Esta norma de diseminación puede no aplicarse cuando por razones estratégicas la Gerencia General determine que no es apropiado alertar prematuramente a la competencia sobre futuras acciones del Fondo. En este caso el Encargado de Contratos incluirá la determinación del Gerente General en el expediente con copia al Responsable de Competitividad.

La información privada suministrada por los oferentes, particularmente de aspectos propietarios como de tecnología, etc., será guardada en reserva y no será comunicada fuera de la empresa.

El personal del Fondo observará todas las leyes de Bolivia y asegurará, dentro de sus posibilidades, que sus contratistas cumplan en particular con los artículos del Código del Trabajo (en especial las que prohíben el uso de trabajadores menores de edad o en tareas que los pongan en situación de riesgo físico o moral); así como las prácticas de los contratistas que discriminen contra una clase de trabajadores o subcontratistas por razones de raza, nacionalidad, grupo étnico, religión, edad o sexo.

También velarán para que en el proceso de adquisiciones no se dañe el medio ambiente ni se cometa crueldad contra los animales.

Todo el personal del Fondo está obligado a informar por cualquier medio a la Gerencia General o al Responsable de Competitividad cualquier posible violación a estas normas. Los informes recibidos se manejarán con absoluta confidencialidad, particularmente sobre la identidad del informante, y serán enviados al Auditor Interno para su disposición.

B. Planificación de Adquisiciones y Contrataciones

Política

Planificación

Para satisfacer las necesidades del Fondo, los ejecutivos, funcionarios y personal de EcoFuturo deberán anticipar y determinar las necesidades de forma que promuevan la competencia total y abierta —o el máximo nivel de competencia, cuando se trate de adquisiciones menores— tomando en cuenta la naturaleza de bienes a ser adquiridos.

Para esto, todos los participantes en el proceso usarán su iniciativa personal y su buen juicio para planificar oportunamente las necesidades, y para sólo incluir en las especificaciones aquellas restricciones que sean necesarias para satisfacer las necesidades del Fondo.

Todos los participantes en el proceso son responsables colectivos y personales de que se le entregue al usuario interno la mayor combinación de valor y calidad del bien o servicio a fin de que el proceso funcione mejor y tenga un menor costo.

Publicaciones

El proceso de adquisición competitiva comienza con la amplia publicación y/o diseminación de las futuras adquisiciones o contrataciones.

Los Encargados de Contratos publicarán o darán a conocer ampliamente sus necesidades de bienes y servicios con el fin de fomentar la competencia y de permitir la participación de proveedores de las comunidades donde opera EcoFuturo.

Para adquisiciones menores — entre US\$1.000 y US\$5.000 — bastará con que la Agencia del Fondo anuncie la adquisición en áreas públicas de sus oficinas con 10 días de anticipación.

Este requisito no limita que se invite a participar a proveedores de bienes y servicios conocidos. En toda adquisición, los Encargados de Contratos por montos menores solicitarán ofertas de al menos tres proveedores. En todo caso, los Encargados de Contratos suministrarán información de las adquisiciones planeadas a cualquier proveedor que lo solicite.

Para adquisiciones mayores, las de US\$ 5.000 a US\$ 25.000, los Encargados de Contratos usarán métodos adicionales de diseminación, si tienen concordancia con el monto, como anuncios en la radio y en periódicos; si es necesario para aumentar la competencia. De otra forma, enviarán solicitudes de cotización a por lo menos tres proveedores calificados.

Los requisitos de publicación no se aplican en el caso de una propuesta de colaboración no solicitada, tal como la oferta para realizar un estudio, un programa de capacitación, etc.

C. Métodos de Contratación y Tipos de Contratos

Selección de Contratos

Los Encargados de Contratos podrán optar por una variedad de métodos de contrataciones a fin de permitirles la mayor flexibilidad, de acuerdo al grado de responsabilidad de costos asumido por el contratista y, al monto y naturaleza de incentivos que se le ofrezcan al contratista por cumplir o superar los estándares o metas.

Política

Los contratos negociados de ofertas selladas serán de precio fijo o de precio fijo con ajuste económico en el precio. Estos contratos de precio fijo se usan cuando el riesgo para el contratista es mínimo.

El resto de contratos puede ser de cualquier tipo o combinación de tipos aquí descritos, siempre que promuevan los intereses del Fondo con el objeto de relacionar la utilidad del contratista con su buen desempeño.

Normalmente no se permitirán contratos por reembolso de costos más un porcentaje del costo, a menos que los apruebe el Gerente General caso por caso.

La selección del tipo de contrato y la negociación del precio están relacionadas y requieren que los Encargados de Contratos negocien con buen juicio para lograr que el contratista asuma riesgos razonables y que tenga el mayor incentivo posible para cumplir de forma eficiente y económica.

Los Encargados de Contratos deberán documentar las razones por las que seleccionaron un tipo específico de contrato, a menos que sea una adquisición menor a precio fijo.

C1. Contratos de Precio Fijo

Este tipo de contratos es el ideal para adquirir artículos comerciales. El precio justo se determina por varios métodos: ofertas de la competencia, comparaciones de costos previos, información pública, muestreo, historial de compensación del contratista, etc.; y cuando se tenga una buena idea del costo del artículo y/o la obra en el mercado y el contratista asuma el riesgo de variación de costos.

a) Con Ajuste Económico

Se usa en casos de incertidumbre cuando pueden haber factores que afecten el costo como la devaluación o variaciones en los aranceles o fletes; valor de mano de obra o de insumos; o el volumen de bienes a adquirirse. Se especifica en el contrato cuando varía el precio.

b) Con Incentivos

Se usa cuando se acuerda un precio y fecha de entrega y se concuerda en premiar al contratista si termina la obra antes del plazo o con un costo menor al estimado.

c) Con Nivel de Esfuerzo

Se usa para compensar al contratista por el nivel de esfuerzo presupuestado, en términos de horas-hombre o días hombre a una tasa preacordada, usualmente honorarios pactados, a cambio de entregar un producto específico, como un estudio o un informe.

C2. Contratos de Reembolso de Gastos

Normalmente, no se usarán los contratos con reembolso de gastos puesto que pueden motivar la ineficiencia del contratista. En especial, no se usarán para adquirir bienes.

Sin embargo, existen circunstancias apropiadas para el uso de este tipo de contrato. En particular, cuando no se puede determinar con antelación el costo y por tanto, no se puede usar un contrato de precio fijo.

Los contratos de reembolso de gastos incluyen un monto estimado del valor de la compra y un monto máximo del cual el contratista no se puede exceder. Estos contratos también incluyen el plazo y la descripción del producto o servicio a ser entregado.

Bajo este tipo de contratos, el contratista actúa como agente del Fondo por lo que puede haber varias modalidades del mismo:

Contrato de reembolso parcial. Contrato en el que se hace una especie de acuerdo de colaboración por el cual el contratista asume parte de los gastos con recursos propios o de terceros.

Contrato de reembolso de gastos con comisiones fijas o variables para el contratista. En este tipo de contrato el contratista recibe una comisión. El tipo de comisión que se seleccione deberá compensar al inversionista por sus servicios en adquirir los bienes o servicios para el Fondo de la manera más efectiva.

C3. Contratos de Incentivos

Tanto los contratos de costo fijo como los contratos de reembolso de gastos pueden incluir incentivos para los contratistas. Este incentivo al contratista puede tomar la forma de una comisión por el monto total estimado de la inversión (sujeto a un criterio de desempeño como calidad de bienes, plazo de cumplimiento, etc.); también puede ser una comisión variable o creciente que motive al contratista a cumplir mejor con la tarea asignada por debajo del costo estimado o antes del tiempo presupuestado. El incentivo bien puede ser positivo a negativo, en cuyo caso representa una sanción al contratista por su desempeño inferior al pactado.

C4. Contratos de Entrega Indefinida

Los contratos de entrega indefinida pueden ser, o bien contratos de órdenes de entrega de bienes, o contratos de órdenes de tareas de servicios. Estos tipos de contratos se usan cuando no se sabe con certeza ni las fechas ni los montos exactos de los requerimientos.

Estos contratos le permiten al Fondo obtener rápidamente los bienes o servicios cuando se necesitan, tener poco inventario, y ordenar la entrega directamente a la oficina matriz o a la Agencia o Regional. También el Fondo se protege de adquirir los montos máximos de bienes y servicios que especifican los contratos.

Los contratos de entrega indefinida pueden o no especificar una cantidad de bienes o servicios a entregarse durante un período determinado. En general, estos contratos pueden especificar un monto mínimo y máximo que las partes se obligan a comprar y entregar, respectivamente. En todo caso, se debe incluir un estimado realista del monto a consumir.

También el contrato puede indicar la cantidad o valor mínimo de cada orden de entrega.

El contrato debe especificar el proceso de adquisición y entrega y una descripción del propósito y naturaleza de los bienes y servicios a entregarse, así como indicar quiénes pueden solicitar entrega de bienes o servicios por parte del fondo, bajo el contrato marco.

Preferentemente, el Fondo contratará a dos o más fuentes proveedoras de bienes y servicios bajo esta modalidad para asegurarse opciones al cumplimiento por un contratista de plazos, montos y calidad de entregas.

Las órdenes de entrega deben describir los artículos y servicios y contener información sobre los montos, plazos y lugares de entrega. Estos requerimientos de las órdenes de entrega deben enmarcarse dentro de las especificaciones del contrato.

En caso de contarse con dos proveedores contratados para los mismos productos o servicios, los Encargados de Contratos darán a éstos una similar oportunidad de atender los requerimientos.

C5. Contratos de Tiempo y Materiales y por Hora Trabajada

Los contratos de tiempo y materiales se usan por excepción para contratar trabajos técnicos de personas o firmas de responsabilidad comprobada, particularmente cuando no se puede determinar el tiempo que llevará el trabajo. Ejemplos son reparaciones de maquinaria y equipos cuando se desconoce la causa del desperfecto.

Los contratos por hora trabajada son apropiados para contratos de servicios profesionales, tales como abogados, médicos, contadores, jornaleros, etc.

En todos los casos, el Encargado de Contratos debe cerciorarse de la reputación profesional del contratista, pidiendo referencias en el mercado, tanto en términos de calidad como de eficiencia.

D. Requisitos de Competencia

D1. Política

Los ejecutivos, funcionarios y personal de EcoFuturo a quienes la Gerencia General, directamente o por medio de sus delegados, nombre Encargados de Contratos (a quienes delega funciones contractuales y de adquisiciones por montos) deberán promover y usar al máximo posible mecanismos de competencia adecuados a las circunstancias y a las necesidades del Fondo para satisfacerlas adecuadamente de forma planificada, efectiva, eficiente y transparente.

La falta de planificación no será justificación para dispensar los requisitos de competencia.

D2. Especificaciones

Los Encargados de Contratos usarán al máximo, siempre que sea apropiado, métodos competitivos de contrataciones. El método óptimo en términos de competencia es el de Competencia Abierta y Completa, pero otros métodos pueden ser apropiados, entre ellos: Competencia Abierta y Completa con Exclusión de Fuentes; Competencia Limitada; Otros Métodos Competitivos.

D3. Competencia Abierta y Completa

La competencia abierta y completa es aquella en la cual todas las fuentes de bienes y servicios pueden ofertar.

La exigencia en la solicitud de ofertas, de marcas o descripciones de artículos que aplican a un solo fabricante no cumple con el requisito de competencia abierta y completa.

Los Encargados de Contratos cumplen con el requisito de competitividad bajo esta modalidad cuando:

- Se usa el método de Ofertas Selladas;
- Se reciben Propuestas Competitivas;
- Se usan Procedimientos Competitivos Mixtos, por ejemplo, ofertas selladas y luego, se invita a finalistas a presentar propuestas competitivas;
- Otros Procedimientos Competitivos, tales como la contratación de un agente especializado para que califique a candidatos, o la selección de un contratista usando una lista de proveedores calificados por un organismo profesional;
- Selección por un Comité Técnico.

D4. Competencia Abierta y Completa con Exclusión de Fuentes

La Gerencia puede aprobar las adquisiciones de bienes y servicios bajo este método para excluir una fuente, sujeto a satisfacer las necesidades del Fondo efectiva y eficientemente, cuando considere que esto:

- Aumenta o mantiene la competencia en calidad y/o en precio;

- Apoye a su clientela y/o las comunidades en las que el Fondo desarrolla sus negocios, siempre que el costo y calidad sean similares al de otras fuentes;
- Asegura la continua provisión por una fuente confiable de bienes y servicios, sobretodo cuando se pueden necesitar de urgencia o en cantidades grandes;
- La compra es de una inusual e inesperada urgencia y no se debe a falta de provisión.

La Gerencia Administrativa será responsable de autorizar y documentar la decisión, sujeta a requerir ofertas calificadas de las mayores fuentes posibles bajo las circunstancias, y sujeta a su delegación de autoridad.

D5. Competencia Limitada

Política

Esta modalidad de contratación es permisible cuando existe sólo una fuente responsable, y otros servicios/productos no satisfacen las necesidades, o:

- El suministro de bienes adicionales a una compra anterior se considera que sólo está disponible del proveedor original;
- En el caso de suministros especializados, se considera que la contratación sin exclusión resultaría en costos o atrasos inaceptables;
- La existencia de patentes, derechos de autor, única existencia de proveedores de marcas o tipos necesarios, o cuando circunstancias similares (Por ej. servicios públicos) limitan el acceso a una sola fuente de bienes o servicios;
- Se deben contratar los servicios de un experto imparcial o árbitro en caso de disputas;
- Cuando la amplia publicación de requerimientos comprometa estrategias institucionales vitales;
- No se requerirá competencia abierta y completa cuando la adquisición de bienes y servicios se lleva a cabo de acuerdo a los términos de acuerdos escritos con donantes quienes financian o reembolsan la adquisición;
- No se solicitarán ni aceptarán ofertas de proveedores para que fabriquen bienes que no fabrican usualmente y que sí están disponibles de otros proveedores a costos razonables.

La Gerencia Administrativa será responsable de autorizar y documentar la decisión, sujeta a requerir ofertas calificadas de las mayores fuentes posibles bajo las circunstancias, y sujeta a su delegación de autoridad.

D6. Ofertas Cerradas

Se usará el método de ofertas cerradas cuando el monto de la contratación es suficientemente alto para justificar este complejo proceso.

Además, se debe contar con el tiempo necesario para el proceso de preparar la notificación, publicarla, dar tiempo prudencial para la preparación de las ofertas por los oferentes, abrirlas ante notario o ante los oferentes, tener listo el comité de selección, etc.

Adicionalmente, se usará este método sólo si el tipo de bienes o servicios a adquirirse no requiere hacer constantes aclaraciones a los proveedores interesados; y si razonablemente se anticipa que habrá más de un ofertante calificado.

El método de ofertas cerradas requiere dar seguimiento a las prácticas comerciales usuales en Bolivia.

Además, el proceso requiere la preparación de invitaciones y de la información necesaria; publicar o diseminar ampliamente la licitación; suministrar a los interesados información homogénea de los requerimientos mínimos y del criterio de selección que se usará (generalmente es precio). También requiere definir con claridad la oferta ganadora y efectivamente adjudicar un contrato.

El tipo de contrato que se usará bajo el método de ofertas selladas será el de Precio Fijo Confirmado. En ocasiones, será apropiado incluir alguna cláusula de ajuste en el precio por devaluación o cambio específico de condiciones económicas.

D7. Partes de los Contratos

El contrato tendrá las siguientes partes:

- Tipo de contrato;
- Lista de los bienes/servicios y el precio unitario;
- Descripción de los bienes o servicios;
- Especificación de la forma y tipo de empaque;
- Proceso de aceptación (revisión);
- Lugar, fecha, modalidad de entrega;
- Requerimientos especiales;
- Pago de fletes, servicios, seguros, impuestos, etc.;
- Garantías de calidad y devolución de bienes dañados.

Se usará la variación de combinar el método de propuestas técnicas con ofertas cerradas cuando no se cuente con una idea razonable de la solución a la necesidad y se soliciten ofertas técnicas, calificando a los finalistas e invitándoles a someter propuestas de precio en sobre cerrado.

D8. Otros Métodos Competitivos

Cuando la presentación de ofertas selladas no sea conveniente, los encargados de contrataciones usarán métodos combinados de competencia (tales como ofertas cerradas, negociación, tres ofertas válidas, etc.) o bien otros métodos competitivos, como la invitación selectiva en el caso de contratos de arquitectura e ingeniería.

D9. Método de Negociación

En términos generales, se define como negociación todo contrato que no se define por medio de ofertas en sobre cerrado.

Ordinariamente, se usará como criterio de selección el menor precio ofertado que cumpla con los requisitos o especificaciones mínimas.

Se permitirá que un Comité Técnico del Fondo reciba presentaciones orales de los oferentes. Estas presentaciones deben reunir las mismas condiciones de oportunidad para los oferentes en términos de fecha, contenido, participación de los encargados de la toma de decisiones, etc.

Esta modalidad permite a las pequeñas empresas reducir los costos de participar en el concurso y permite a los miembros del Comité Técnico establecer un diálogo con los oferentes bajo un sistema estructurado.

D10. Contenido de Contratos Negociados

El contrato tendrá también el siguiente contenido:

- a) Tipo de contrato;
- b) Lista de los bienes/servicios y el precio unitario;
- c) Descripción de los bienes o servicios;
- d) Especificación de la forma y tipo de empaque;
- e) Proceso de aceptación (revisión);
- f) Lugar, fecha, modalidad de entrega;
- g) Requerimientos especiales;
- h) Pago de fletes, servicios, seguros, impuestos, etc.;
- i) Garantías de calidad y devolución de bienes dañados.

D11. Responsable de Competitividad

Obligaciones y responsabilidades

El Gerente General tiene la responsabilidad final de la competitividad de todas las adquisiciones de EcoFuturo. El Gerente Administrativo, quien ejerce las funciones de Jefe de Contratos -- delegadas por el Gerente General-- es el responsable directo de que el proceso de adquisiciones y de contrataciones sea competitivo.

Bajo los límites de su delegación de funciones, el Jefe de Contratos delega como Encargados de Contratos a los funcionarios y ejecutivos cuyas funciones incluyen la adquisición de bienes y servicios.

Estos Encargados de Contratos son responsables directos de cumplir las normas de competitividad en sus propias acciones de contratación.

El Gerente General nombrará como Responsable de Competitividad a un funcionario del Fondo; su función es asegurar que el proceso de adquisiciones y contrataciones hace el mayor uso de los mecanismos de competitividad.

En esta misión el Responsable de Competitividad asegurará que el Fondo busca tanto la agilidad como el máximo nivel de competencia que sea adecuado a las circunstancias, a fin de satisfacer rápidamente las necesidades; y trata de conseguir el mejor nivel de calidad y precio para apoyar las operaciones del Fondo.

El Responsable de Competitividad tendrá presente que el proceso busca estimular la excelencia individual por medio de la administración de riesgos de negocios y de ninguna manera desea fomentar que el personal evite el tomar riesgos en la entrega de los bienes y servicios al cliente interno puesto que esto es muy costoso.

Para eso, el Responsable de Competitividad apoyará en el entrenamiento a todos los participantes en el proceso para que las adquisiciones se hagan de acuerdo con las normas y para que se entregue al cliente interno un producto de valor para que éste cuente con los recursos necesarios para lograr los objetivos del Fondo.

D12. Justificación de Dispensas de Competencia

Los ejecutivos, funcionarios y personal de EcoFuturo a quienes la Gerencia General delegue funciones contractuales y de adquisiciones por montos, deberán obtener la autorización de adquisición limitada de manos del Jefe de Contratos antes de iniciar el proceso de negociación y adquisición.

Las justificaciones deberán ser tramitadas, preparadas y certificadas como verdaderas y completas por el funcionario o empleado que haga las determinaciones de necesidades, y serán refrendadas por el personal técnico apropiado.

Las justificaciones contendrán suficientes hechos y datos para determinar la autorización solicitada correspondiente. Como mínimo deberán:

- Indicar la Agencia, Regional u oficina Nacional;
- Especificar “Justificación de Dispensas de Competencia”;
- Identificar la naturaleza de la acción a aprobarse;
- Describir los bienes y/o servicios a adquirirse;
- Identificar bajo que autoridad se hace;
- Describir los esfuerzos realizados para cumplir con el mandato de competencia;

- Una determinación que los costos anticipados para el Fondo serán justos y razonables;
- Una descripción de la investigación de mercado realizada y sus resultados o una declaración que explique porqué no se realizará;
- Otros hechos que apoyen la dispensa de competir.

D13. Aprobaciones

Las justificaciones serán aprobadas por escrito por el funcionario con nivel de delegación superior al otorgado al tramitante, exceptuando montos mayores, los cuales deberán ser aprobados por el Gerente Administrativo o por el Gerente General, según el caso.

La aprobación para contratos propuestos por montos mayores al equivalente a US\$ y que no excedan de US\$ la realizará el Encargado de Contratos con ese nivel de delegación de funciones.

E. Programas Socioeconómicos

Si bien el proceso de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios busca satisfacer al cliente interno en términos de costo, calidad y agilidad de entrega del bien o servicio, es importante para el Fondo ser un buen ciudadano tanto del país como de las comunidades donde opera.

E1. Preferencia por las Comunidades

Por lo tanto, dentro de lo posible, y sin negar el espíritu de transparencia y competitividad de las normas anteriores, el Fondo podrá limitar la participación de oferentes con el fin de promover la participación de proveedores de las comunidades donde opera, siempre que el precio y la calidad de los productos o bienes en esos mercados locales sean comparables con las opciones más amplias para el Fondo.

E2. Preferencia por las Microempresas

El Fondo estimulará a los proveedores a subcontratar microempresas, cuando sea apropiado.

En el caso de que dos ofertas ganadoras, incluida una de una microempresa, tengan el mismo precio, se dará preferencia a la oferta de una microempresa, si la hubiere.

F. Control de Calidad, Bonos y Seguros

F1. Calidad

Todos los contratos deben de tener cláusulas que especifiquen la calidad de las construcciones, bienes, materiales y artículos, su embalaje y transporte, y el derecho del Fondo a inspeccionar, directamente o por medio de agentes, el cumplimiento con las especificaciones de calidad de los activos contratados. La inspección de activos se podrá hacer durante su construcción y/o previo a su aceptación y al ser entregados.

Igualmente, cuando procede, tal como en casos de construcción y equipos de cómputo, los contratos especificarán garantías, seguros y otras medidas que garanticen al Fondo que recibe la calidad de activos que ha contratado.

Para tales efectos, la aceptación inicial de activos, por la cual el Fondo asume la propiedad, debe hacerse sujeta a la inspección final dentro de un plazo perentorio.

Dentro de este proceso, el Jefe de Contratos mantendrá un registro de Evaluación del Desempeño de Contratistas para toda actividad superior a US\$ 5,000, sea financiada por el Fondo o por terceros, o para cada contrato por un monto menor, pero cancelado anticipadamente por causal.

F2. Seguros y Bonos de Garantías de Oferta y de Cumplimiento

Seguros

Los contratos especificarán que el contratista asume todo los riesgos de pérdida hasta entregar los activos en las instalaciones del Fondo o en las bodegas u otro lugar donde el Fondo especifique.

Cuando el Fondo haya hecho prepagos por montos importantes, el Jefe de Contratos requerirá que el contratista tenga una póliza de seguros por los activos adquiridos a favor del Fondo.

Tipos de Bonos

A fin de prevenir pérdidas y daños al Fondo en contratos otorgados, tanto aquellos otorgados bajo oferta sellada como los negociados, se usarán mecanismos de protección, cuando procede, particularmente en alquileres y construcción de instalaciones y en adquisición de equipos costosos o cruciales para las operaciones del Fondo.

Estos mecanismos pueden ser bonos en garantía de mantenimiento de oferta, bonos en garantía de cumplimiento de contratos, garantías financieras (como cartas de crédito irrevocables, endoso de certificados de depósito y garantías de fideicomisos bancarios), y seguros.

En el caso de los seguros, se usan para garantizarle al Fondo y para indemnizarlo por pérdida, perjuicios o responsabilidades resultantes de un evento no anticipado.

Los bonos de mantenimiento de oferta se usarán solamente cuando la falla del oferente de mantener la oferta por el período especificado afecte seriamente los intereses del Fondo.

Por tal razón, los bonos de desempeño o de cumplimiento de contrato se usarán sólo cuando se haya requerido también un bono de mantenimiento de oferta.

Cuando el tipo o importancia de la adquisición requiera la emisión por los oferentes de bonos de mantenimiento de oferta y de cumplimiento de contratos, este requisito será incluido en la publicación para invitar ofertas.

Cuando en una licitación sellada el Fondo requiera bonos de mantenimiento de oferta y de cumplimiento de contratos, y un oferente no los presente satisfactoriamente, éste quedará descalificado.

Cuando el requisito a los oferentes de presentar bonos de mantenimiento de oferta y de cumplimiento de contratos sea para un contrato negociado, y un oferente que presenta una oferta competitiva tiene deficiencias en este campo, el Jefe de Contratos podrá invitarlo a corregir la deficiencia.

Dado que el Fondo es una institución financiera elegible para captar, la mejor forma de garantizar el cumplimiento es con un endoso de un certificado de depósito del contratista en el Fondo. De manera similar, este requisito es de bajo costo para el contratista que cuente con la liquidez necesaria.

Los bonos son una sanción para compensar al Fondo por los perjuicios recibidos. Ordinariamente, el monto de los bonos será igual a 100% del contrato, pero el Jefe de Contratos podrá reducirlo, si considera que un monto menor protege adecuadamente al Fondo.

En algunos contratos de construcción, se podrá requerir bonos de pagos, además de los bonos de mantenimiento de oferta y de cumplimiento de contratos. Estos bonos de pagos garantizan que los compromisos incurridos por el contratista con trabajadores, subcontratistas y proveedores, serán pagados/satisfechos..

El Jefe de Contratos determinará otros tipos de bonos o garantías requeridas de los oferentes. Por ejemplo, cuando en una adquisición el Fondo no requiera bonos de mantenimiento de oferta y de cumplimiento de contratos, pero el contratista solicite un pago adelantado por la naturaleza del contrato, el Jefe de Contratos podrá requerir al contratista que ofrezca un bono por un monto que cubra adecuadamente al Fondo.

Otro ejemplo es si el Fondo contrata a una empresa de sistemas para modificar o actualizar programas de propiedad intelectual del Fondo y éste considere que desea proteger por un tiempo el respeto por el contratista a la patente y derechos de autor del Fondo.

G. Contratos de Construcción

G1. Cobertura

Los contratos de construcción involucran aspectos especiales por lo que, además de las estipulaciones de este manual --en especial sobre competencia-- se registrarán por lo especificado en esta sección, la cual tendrá prioridad sobre el resto del manual en caso de conflicto.

El término “construcción” aplicará también a contratos de ingeniería o arquitectura por servicios de planificación o diseño. Los contratos de construcción pueden ser por oferta en sobre sellado o por negociación directa, según corresponda.

G2. Evaluación del Oferente

El primer paso, previo a la contratación, es la evaluación del oferente por lo que el Jefe de Contratos o su designado solicitará referencias de trabajos recientes y relevantes del oferente y consultará también el registro de Evaluación del Desempeño de Contratistas del Fondo, el cual se

prepara para cada actividad superior a US\$5.000 o para cada contrato por monto menor cancelado anticipadamente por causal.

G3. Especificaciones Técnicas

Los contratos de construcción deberán contener especificaciones técnicas ampliamente conocidas en Bolivia. Las especificaciones contendrán aspectos de diseño para hacer accesible las instalaciones a minusválidos, sean clientes o empleados. Igualmente, se buscará la eficiencia energética.

G4. Estimados de Costos

Cuando el Fondo estime que el monto del contrato será superior a US\$25.000, el Jefe de Contratos obtendrá de un experto un estimado detallado del costo de la construcción, pudiendo también solicitar un estimado por montos menores si considera apropiado hacerlo. El estimado de costo se mantendrá bajo reserva en el Fondo, excepto cuando el Jefe de Contratos negocie con el oferente calificado y el estimado sea útil para negociar el costo de un componente del contrato.

G5. Divulgación por Magnitudes de Contratos

Dado que el Fondo deberá informar la magnitud del contrato, lo hará en los siguientes incrementos de montos (sin revelar el estimado):

Menor de US\$5.000

Entre US\$5.000 y US\$10.000

Entre US\$10.000 y US\$25.000

Entre US\$25.000 y US\$50.000

Entre US\$50.000 y US\$100.000

Mayor de US\$100.000

G6. Contratos de Precio Fijo

Generalmente, los precios de construcción serán por contratos de precio fijo, aunque sea por un listado de precios unitarios. Algunos rubros como excavación, remoción de desperdicios, etc., son difíciles de predecir.

Cuando la construcción toma un tiempo más o menos largo, se deberá acordar en el contrato ajustar la lista de precios por rubro o de lo contrario no será fácil encontrar un contratista serio.

G7. Prohibición de Diseño y Construcción

Ordinariamente, el contratista (arquitecto o ingeniero) o sus colegas que diseñaron la construcción no podrán participar en la licitación de la obra, a menos que así lo apruebe el Gerente General.

G8. Divulgación de Información

Todos los oferentes interesados recibirán la misma información del Jefe de Contratos, incluyendo la visita al sitio y aspectos obligatorios, tales como los requisitos del Fondo de respetar leyes laborales y proteger o mitigar el daño al medio ambiente.

El Jefe de Contratos emitirá una circular a todos los oferentes interesados. El anuncio de invitación a presentar ofertas se hará con suficiente anticipación para que los oferentes puedan estudiar los términos de referencia y hacer sus cálculos.

G9. Especificación de Responsabilidades

El contrato deberá especificar con el mayor detalle posible las responsabilidades de las partes, tales como protección de mejoras, estructuras, equipos, vegetación existente, etc.; compra y acarreo de materiales; obtención de permisos; conexión con servicios públicos; remoción de escombros y limpieza; acceso a inspectores del Fondo; mitigamiento ecológico; áreas de operación y bodegas; etc. También se deberá especificar cuándo y cómo se ocuparán las instalaciones (y si se hará antes o después de la terminación y entrega).

G10. Comité de Selección

Siempre que sea posible, el Fondo constituirá un Comité de Selección para evaluar las ofertas, usando personal propio del Fondo con experiencia en construcción, el Comité puede ser asesorado por un experto confiable.

Este Comité asesorará también al Jefe de Contratos en la selección del o los contratistas que harán el diseño y la supervisión de la construcción.

H. Contratación de Servicios

H1. Fines

La selección, contratación y administración de recursos humanos se rige por el respectivo Manual de Recursos Humanos. La contratación de servicios se usa para cubrir necesidades para las cuales no se requiere personal de planta. El Fondo no usará contratos de servicios para contratar personal que debiera ser de planta.

Los contratos de servicios se pueden usar para obtener servicios como mantenimiento, reparación, limpieza, asesorías, diseño e investigación.

El Jefe de Contratos se asegurará que los funcionarios estén conscientes del deber de prevenir el fraude, el abuso y el desperdicio en el uso de contratos de servicios.

La contratación de servicios por el Fondo se realizará con atención a los requisitos de competencia porque el Jefe de Contratos divulgará la necesidad y enviará a la dependencia solicitante los documentos de los candidatos que reúnan las calificaciones mínimas.

Los contratos por servicios se harán preferentemente por la modalidad de contrato basado en el desempeño. Para esto, la dependencia que solicite los servicios deberá describir las necesidades y las calificaciones que se requieren de los candidatos.

Así, el Jefe de Contratos estructurará todos los aspectos de la contratación sobre el *propósito* del trabajo, en vez de cómo se hará el trabajo.

H2. Servicios No Personales

Los contratos de servicios pueden ser por “Servicios No Personales” bajo los cuales el Fondo no es responsable de supervisar al contratista y a su personal de la manera que hace con sus empleados. Algunos ejemplos son los servicios de asesoría, diseño, limpieza, etc.

H3. Servicios Personales

Alternativamente, los contratos de servicios pueden ser de la modalidad de “Servicios Personales”, cuando el contratista está sujeto al control y supervisión que el Fondo normalmente ejerce para sus empleados.

En servicios personales, el Fondo dirige cómo se hace el trabajo y puede asignar a un empleado de planta para que oriente y supervise el trabajo del contratista.

Por lo tanto, los términos de referencia deben de describir que tareas realizará el contratista, dónde, cuándo, a quién se reportará, qué apoyo recibirá del Fondo y qué informes presentará.

Si la supervisión es esporádica y/o si el Fondo tiene el derecho de rechazar el producto presentado, el contrato debe ser por servicios no personales, de lo contrario será por servicios personales.

Estos servicios personales se deben estructurar a plazo fijo por el período de tiempo requerido, sin exceder tres meses.

Si el trabajo anterior ha sido satisfactorio, se podrían contratar *distintos* trabajos secuenciales con un mismo contratista de servicios no personales. En estos casos, es apropiado, después de una interrupción de por ejemplo una semana, realizar otro contrato a plazo fijo (sin exceder tres meses) con la misma persona.

Siguiendo el mismo proceder, se pueden realizar hasta tres contratos de servicios personales a plazo fijo por diversas tareas pueden ser realizados con una misma persona sin que ésta sea considerada un empleado bajo la ley laboral.

Los contratos por servicios personales contendrán una partida para compensar al contratista por seguro médico y de vida, prorrateando el costo anual por el tiempo de servicios.

Los aspectos de competencia se deben considerar en cada contratación y el Jefe de Contratos o su designado, solicitará a la dependencia que seleccione la justificación de porqué el contratista seleccionado es la persona más idónea para el Fondo.

Si la necesidad persiste, la unidad que requiera los servicios deberá solicitarle a Recursos Humanos la aprobación de una plaza puesto que la política del Fondo es no usar contratos de servicios personales con la finalidad de evadir cargas laborales.

I. Adquisición de Tecnología de Información

La adquisición de tecnología de información debe incluir los procedimientos de este manual, incluyendo los requisitos de competencia.

Adicionalmente, dado el alto grado de obsolescencia de equipos y programas de cómputo, es imprescindible que el Fondo cuente con una estrategia actualizada para cubrir las necesidades de sistemas del Fondo que tenga en cuenta lo rápido que cambia la tecnología.

Para esta estrategia se debe analizar periódicamente el mercado y actualizar los conocimientos del personal de Sistemas del Fondo. De ser necesario, la estrategia se debe desarrollar en consulta con asesores no proveedores.

La estrategia de la tecnología de información también debe de considerar aspectos de riesgos, beneficios y costos inherentes a los sistemas y cómo cubrirlos:

- Riesgo de programación o calendarización;
- Riesgo de obsolescencia técnica;
- Riesgo de costos excesivos;
- Factibilidad técnica;
- Capacidad administrativa;
- Seguridad;
- Dependencias en personas o empresas; y
- Disponibilidad de recursos

Algunas formas de mitigar el riesgo son:

- Planificación de necesidades;
- Uso de contratación modular;
- Recopilación continua de datos del mercado;
- Evaluación de prototipos antes de implementar todos los equipos;
- Asesorías especializadas

El aspecto de seguridad es una consideración especial, dado que puede ser catastrófico para el Fondo. Las estipulaciones del contrato deben de definir las responsabilidades del contratista y del

Fondo por los aspectos de seguridad y privacidad de datos y de programas de propiedad intelectual.

11. Contratos Modulares

Dividir las adquisiciones en contrataciones incrementales por módulos secuenciales reduce el riesgo para el Fondo de implementar todo un programa de renovación tecnológica y, a la vez, incentiva al contratista a desempeñarse de la mejor forma.

Al mismo tiempo, es más factible para el Fondo manejar un módulo a la vez y esto permite resolver paulatinamente aspectos técnicos complicados, con mayor posibilidad de éxito. También, permite probar soluciones específicas antes de adoptar la tecnología, e iría ajustando en los nuevos módulos según salgan nuevos adelantos tecnológicos.

De ser posible, el Fondo debe cuidar la compatibilidad de la tecnología usando paquetes comerciales que sean compatibles con la arquitectura maestra del Fondo.

La entrega de cada módulo por el contratista debe de ser evaluada con relación a la solución específica y los objetivos del sistema final, por lo que en las especificaciones se deberá incluir que cada módulo a contratarse se interconecte con los existentes.

Para minimizar la obsolescencia, el período de las fases de definición de especificaciones técnicas, contratación y entrega debe ser el menor posible.

12. Cancelación de Contratos

Se pueden cancelar los contratos anticipadamente bajo dos modalidades:

1. Por conveniencia del Fondo o del contratista, o
2. Por causal

Las cancelaciones de contratos por conveniencia del Fondo pueden o no incurrir costos de compensación para el contratista, dependiendo de las circunstancias y de lo estipulado en el contrato.

El Fondo puede aceptar la solicitud de un contratista de cancelar anticipadamente un contrato si el mismo no causa dolo al Fondo o si existe fuerza mayor. En este caso, el Fondo no compensará al contratista por la cancelación anticipada.

La cancelación anticipada por parte del Fondo de un contrato por causa de incumplimiento contractual del contratista no contemplará compensación alguna por el Fondo para el contratista, salvo lo prescrito en el contrato.

En general, el Jefe de Contratos notificará a los contratistas de la cancelación anticipada del contrato, dejando constancia del envío de la notificación (Por ej. correo certificado) u obteniendo del contratista el acuse recibo de la notificación.

El aviso de cancelación anticipada especificará:

- Si la cancelación es por conveniencia del Fondo o por causal, indicando la cláusula del contrato que permite tal cancelación anticipada;
- La fecha efectiva de la cancelación;
- El alcance de la cancelación;
- Instrucciones especiales; y,
- Pasos que deberá tomar el contratista para mitigar el efecto en su personal.

El Jefe de Contratos unilateralmente podrá enmendar el aviso de cancelación para proveer mayor información o corregir errores.

Con la venia escrita del contratista, el Jefe de Contratos podrá dejar sin efecto el aviso si el trabajo ha sido terminado o los bienes ya han sido enviados.

Con la venia escrita del contratista, el Jefe de Contratos podrá enmendar el aviso para permitir la entrega parcial o total de los bienes o servicios remanentes de entrega, si el Gerente General determina por escrito que eso es lo más apropiado bajo las circunstancias o que la conveniencia del Fondo así lo requiere.

En caso de contratos de construcción, particularmente cuando existen bonos de garantía de cumplimiento de contrato, el Jefe de Contratos debe solicitar al abogado del Fondo que prepare un aviso previo al contratista, el cual se enviará por correo certificado con copia al emisor del bono, indicando un plazo para que el contratista demuestre porqué el Fondo no deberá rescindir el contrato y hacer el reclamo bajo el bono de garantía.

De no resolverse las causas a satisfacción del Fondo, el Jefe de Contratos cancelará el contrato por causal y hará el reclamo pertinente del bono de garantía.

El Fondo, manteniendo sus derechos, podrá aceptar del emisor del bono de garantía que un contratista alterno termine el trabajo.

13. Compensación al Contratista

Si los contratos cancelados anticipadamente por conveniencia del Fondo son del tipo de reembolso de gastos o del tipo de precio fijo, el Jefe de Contratos tratará de negociar con el contratista una compensación justa y razonable. En caso contrario, el Jefe de Contratos hará una determinación de los costos no recuperables incurridos y por incurrir del contratista debido a la cancelación.