



SSD–AAPP v4.01

Sistema de Soporte a la decisión de las Administraciones Públicas: su cultura, guías de uso y buenas prácticas

Guía práctica de gestión de adquisiciones

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	6
1.1.	MEJORES PRÁCTICAS	6
1.2.	CONCEPTOS	8
2.	PROCESOS DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES	10
2.1.	PLANIFICAR LAS COMPRAS Y ADQUISICIONES	10
2.2.	PLANIFICAR LA CONTRATACIÓN	11
2.2.1.	Proceso de oferta	12
2.2.2.	Desarrollo de criterios de evaluación	12
2.3.	SOLICITAR RESPUESTAS DE PROVEEDORES	13
2.3.1.	Solicitud y gestión del proceso de oferta/respuestas	14
2.3.2.	Interacción con proveedores	14
2.4.	SELECCIÓN Y GESTIÓN DE PROVEEDORES	15
2.4.1.	Aplicar criterios de evaluación	15
2.4.2.	Gestión y seguimiento de proveedores	17
2.5.	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO	18
2.5.1.	Negociación y puesta en marcha	18
2.5.2.	Monitorización de los resultados	20
2.5.3.	Gestión del proceso de control de cambios del contrato	21
2.5.4.	Control y monitorización de los riesgos	22
2.6.	CIERRE DEL CONTRATO	23
3.	CONTRATACIÓN PÚBLICA	25
3.1.	CONTENIDOS Y TRAMITACIÓN DE EXPEDIENTES DE CONTRATACIÓN	25
3.1.1.	Expediente de contratación	25
3.1.2.	Tramitación: inicio, elaboración y aprobación	27
3.2.	ACREDITACIÓN DE EMPRESAS: CAPACIDAD Y SOLVENCIA DEL EMPRESARIO	28
3.2.1.	Aptitud para contratar con el sector público	28
3.2.2.	Acreditación de la aptitud para contratar	29
3.3.	SELECCIÓN DEL CONTRATISTA, ADJUDICACIÓN Y FORMALIZACIÓN DEL CONTRATO	29
3.3.1.	Aspectos generales	30
3.3.2.	Racionalización y ordenación en la adjudicación de contratos	30

3.3.3.	Actuaciones a llevar a cabo	31
3.3.4.	Tipos de procedimientos	34
3.3.5.	Adjudicación de otros contratos del sector público	38
3.4.	GESTIÓN DE CONTRATOS	38
3.4.1.	Responsable	38
3.4.2.	Supervisión y verificación del trabajo	38
3.4.3.	Indemnización de daños y perjuicios	39
3.4.4.	Gestión de riesgos	39
3.4.5.	Gestión de pagos	39
3.4.6.	Gestión de conflictos	39
3.4.7.	Gestión de cambios: modificación de los contratos	40
3.5.	CIERRE DE CONTRATOS	40
3.5.1.	Suspensión de los contratos	40
3.5.2.	Extinción de los contratos	40
4.	REFERENCIAS	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Procesos de la gestión de adquisiciones.....	10
Figura 2	Procesos de planificación de compras y adquisiciones.....	11
Figura 3	Procesos de planificación de la contratación.....	11
Figura 4	Desarrollo de criterios de evaluación.....	13
Figura 5	Aplicación de criterios de evaluación.....	16
Figura 6	Equilibrio número de evaluadores en la selección de proveedores	16
Figura 7	Habilidades de proveedores	17
Figura 8	Actividades gestión y administración del contrato	18
Figura 9	Pasos clave en la negociación y puesta en marcha del contrato	19
Figura 10	Aspectos de la reunión de negociación	19
Figura 11	Pasos clave en la monitorización de resultados.....	21
Figura 12	Pasos clave en la gestión de cambios.....	22
Figura 13	Pasos clave en el cierre de contrato.....	23
Figura 14	Sistemas de racionalización y ordenación.....	30
Figura 15	Actividades de la adjudicación y formalización.....	32
Figura 16	Tipos de procedimientos de adjudicación.....	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Buenas prácticas para obtener una buena respuesta a la oferta	12
Tabla 2	Criterios de evaluación	13
Tabla 3	Buenas prácticas para la solicitud y gestión del proceso de oferta y respuesta..	14
Tabla 4	Buenas prácticas en la interacción con los proveedores.....	15
Tabla 5	Buenas prácticas en la aplicación de criterios de evaluación.....	17
Tabla 6	Buenas prácticas en la monitorización de resultados.....	21
Tabla 7	Buenas prácticas en el control y monitorización de riesgos	23

1. INTRODUCCIÓN

El proceso de adquisición en una empresa implica el desarrollo de un amplio rango de procesos que van desde la selección de los proveedores, la gestión del contrato o el control de riesgos y cambios durante la ejecución del proyecto.

Esta guía pretende ofrecer una visión práctica, a través de un conjunto de mejores prácticas, para poder llevar a cabo las distintas actividades del proceso de gestión de adquisiciones.

Como caso particular, el último apartado de la guía aborda la contratación en el sector público desde el punto de vista de la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público.

1.1. MEJORES PRÁCTICAS

Todas las compañías, tanto grandes como PYMES, pueden desarrollar y llevar a cabo mejores prácticas en la adquisición para obtener ventaja competitiva. La clave es cómo conseguir el máximo valor de la adquisición en una industria y una posición de mercado específica, definir un plan para alcanzarlo y ejecutar, de manera efectiva, el plan. Desarrollar y llevar a cabo unas mejores prácticas en la adquisición no siempre es fácil. Sin embargo, el retorno que tiene esta inversión a largo plazo es normalmente muy elevado.

Una cosa que debemos tener en cuenta es que no hay dos compañías iguales, no hay un enfoque único acerca de las mejores prácticas de adquisición, cada compañía tiene unas fortalezas y debilidades únicas y la dirección tiene que determinar cuál es la mejor estrategia de adquisición, que dirigirá los objetivos para el desarrollo y utilización de mejores prácticas.

A pesar de las diferencias que existen entre distintas compañías, hay algunos factores que normalmente siempre están presentes cuando una compañía lleva a cabo con éxito la gestión de adquisiciones. Estos factores incluyen:

- **Soporte activo desde la Dirección:** las compañías que llevan a cabo mejores prácticas tienen ejecutivos que reconocen el valor que reside en la gestión de adquisiciones y soportan de manera activa los esfuerzos que conlleva.
- **Entendimiento de los costes:** muchas compañías no son capaces de gestionar sus costes y qué es lo que los provoca. Las compañías que realizan mejores prácticas conocen en detalle la estructura de sus costes y toman acciones orientadas a la reducción de costes. De manera regular, recogen y analizan datos acerca de los costes de los proveedores.
- **Relaciones cooperativas con proveedores:** las compañías reconocen que los proveedores aportan un valor que no está presente en sus compañías. Estas compañías integran a sus proveedores estratégicos en los programas que requieren adquisiciones y también entienden que los proveedores deben obtener un margen de beneficio para cumplir sus planes de negocio y poder invertir en nuevas tecnologías, equipamiento y personas cualificadas.

- **Cultura de mejora continua:** las organizaciones que realizan buenas prácticas en la gestión de adquisiciones no lo hacen en esta área de forma aislada sino que, a todos los niveles, buscan el aprendizaje y mejora continua en sus procesos y sus prácticas.
- **Enfoque multifunción:** para alcanzar un nivel óptimo, la gestión de adquisiciones no debe incluir solamente al grupo de adquisiciones sino a otras funciones de la organización que pueden añadir valor a través de la interacción con proveedores.
- **Valoración de tecnologías avanzadas de comunicación:** la tecnología por sí sola no va a hacer nada por mejorar las operaciones de gestión de adquisiciones. Muchas organizaciones creen que el uso de la tecnología en las adquisiciones es, en sí mismo, una mejor práctica. Estas compañías no entienden que la tecnología no aporta valor si no forma parte de una estrategia de adquisiciones. La tecnología es una herramienta, no una estrategia. Cuando la tecnología no se utiliza adecuadamente, puede ser perjudicial para las operaciones de adquisiciones.
- **Inversión en gestión de adquisiciones:** la inversión en ciertos factores como formación, tecnologías y comunicaciones no conduce, de forma automática, al desarrollo de mejores prácticas en la gestión de adquisiciones. Sin embargo, entre las organizaciones que tienen mejores prácticas de gestión de adquisiciones, es difícil encontrar una compañía que no muestre alguno de estos rasgos.

Quizá el factor más importante para maximizar el valor de la adquisición es el soporte activo desde la Dirección. Este soporte no quiere decir necesariamente una implicación de la ejecutiva en las operaciones del día a día, sin embargo, sí que **es muy importante que la Dirección:**

- Entienda el valor de la adquisición para el éxito de la organización.
- Reclute y/o desarrolle el mejor talento disponible para la gestión de adquisiciones.
- Proporcione la financiación necesaria para la gestión de adquisiciones.
- Muestre al personal que están comprometidos con la excelencia en la gestión de adquisiciones.
- Interactúe con sus homólogos en las organizaciones de los proveedores clave de manera periódica.

Sin soporte por parte de la Dirección, una compañía no va a ser capaz de desarrollar y ejecutar mejores prácticas.

Otro factor importante para la **realización de mejores prácticas es el desarrollo y uso de metodologías y sistemas para medir el rendimiento de los proveedores**, los sistemas y los empleados. La medición del rendimiento va de la mano de la mejora continua. Sin un sistema de medición formal y consistente, no se puede saber si se ha mejorado.

Una clave en este proceso es **seleccionar a los proveedores correctos**. La importancia de la selección de proveedores y las relaciones con los mismos es clave para el éxito a largo plazo.

La **gestión y reducción de costes** es uno de los principales objetivos de las adquisiciones. Las compañías que realizan mejores prácticas en la reducción de costes normalmente

trabajan conjuntamente con los proveedores para examinar todos los procesos involucrados en ambas compañías e intentar reducir costes.

1.2. CONCEPTOS

En este apartado se van a definir ciertos conceptos relacionados con la gestión de adquisiciones de los que se hablará durante toda esta guía.

Alcance del proyecto

Describe los límites, requisitos, restricciones y suposiciones del proyecto relacionados con el alcance del proyecto.

- Proporciona información importante sobre las necesidades y estrategias del proyecto.
- Proporciona la lista de productos entregables y criterios de aceptación para el proyecto y sus productos, servicios y resultados.

Contrato

Es un acuerdo vinculante entre un adquiridor (comprador) y un proveedor (vendedor) en virtud del cual el proveedor se obliga a proveer los productos, servicios o resultados especificados, y el adquiridor se obliga a proporcionar dinero u otra contraprestación válida.

Declaración del trabajo del contrato

Describe el producto o servicio a adquirir con suficiente detalle como para permitir que los potenciales proveedores determinen si podrán suministrar el producto o servicio.

La información contenida en la declaración del trabajo del contrato puede incluir: las especificaciones, la cantidad deseada, los niveles de calidad, los datos de rendimiento, el lugar de trabajo y otros requisitos.

Estructura de desglose del trabajo

Proporciona la relación entre todos los componentes del proyecto y los productos entregables del proyecto.

Plan de gestión del contrato

Para adquisiciones significativas, se prepara un plan para administrar el contrato basándose en los temas específicos determinados por el adquiridor dentro del contrato.

Propuesta

Documento preparado por el proveedor que describe su capacidad y disposición para suministrar los productos, servicios o resultados solicitados descritos en la documentación de la adquisición.

Solicitud de información (RFI)

Documento que se utiliza para obtener información detallada sobre productos, servicios o proveedores.

Solicitud de propuesta (RFP)

Documento oficial entregado a los potenciales proveedores sobre los productos o servicios que requiere la organización.

Solicitud de presupuesto (RFQ)

Documento utilizado para establecer compromisos con los proveedores acerca de fijación de precios, hitos de entrega del producto, cantidad, servicios y calidad de los productos.

Solicitud para ofertar (IFB)

Esta solicitud da a todos los proveedores una oportunidad igual de hacer su mejor oferta. IFB debería utilizarse sólo si las especificaciones del producto están perfectamente definidas, el presupuesto a invertir para el desarrollo de la solución es significativo y uno de los métodos anteriores no es adecuado.

2. PROCESOS DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES

La gestión de adquisiciones en una empresa incluye una serie de procesos para la adquisición de productos o servicios, la gestión y administración del contrato y gestión de control de cambios necesarios para administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo de proyecto. También incluye una buena selección y negociación con los proveedores y un control de los riesgos que puedan surgir durante el proceso de adquisición. Todos estos puntos que pueden verse en la siguiente gráfica se tratarán en los siguientes apartados.



Figura 1 Procesos de la gestión de adquisiciones

2.1. PLANIFICAR LAS COMPRAS Y ADQUISICIONES

El proceso de planificar las compras y adquisiciones es el proceso de identificar qué necesidades del proyecto se pueden alcanzar mejor a través de la adquisición de productos y servicios fuera de la organización, y cuándo y cómo hacerlo.

A continuación se muestran los principales pasos a seguir en este proceso:

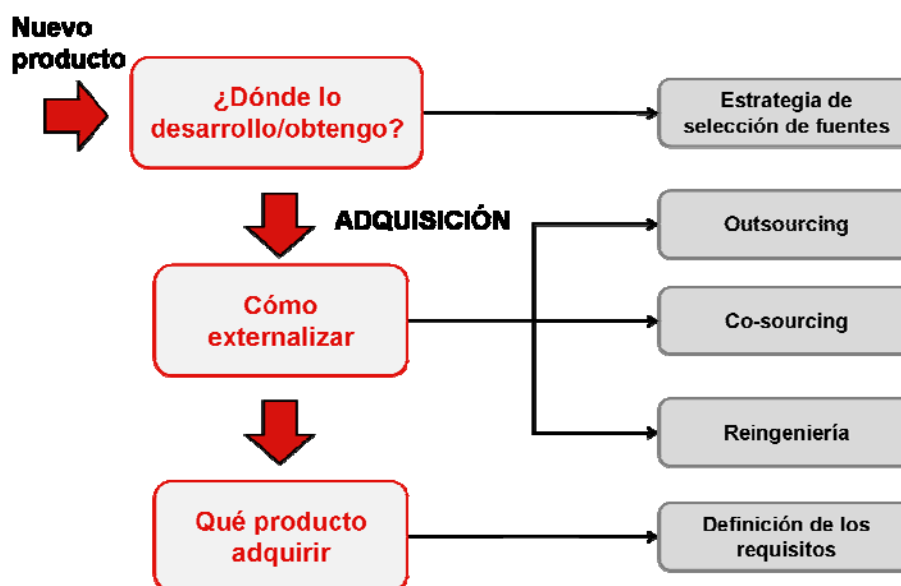


Figura 2 Procesos de planificación de compras y adquisiciones

La decisión de adquisición se debe tomar siguiendo una estrategia de selección de fuentes que se centra en investigar y analizar los pros y contras de la externalización del servicio y la revisión de las funciones de toda la organización para conseguir el máximo beneficio.

Por otro lado, las actividades de definición de requisitos se plasmarán en un documento que será la base funcional del contrato y servirá como guía para el diseño de una solución.

2.2. PLANIFICAR LA CONTRATACIÓN

La planificación de la contratación consiste en preparar los documentos necesarios para soportar las respuestas de los proveedores a los requerimientos de adquisiciones y seleccionar los proveedores con las mejores propuestas.

Existen dos procesos fundamentales, el de preparación de la oferta y el de desarrollo y establecimiento de los criterios de evaluación.

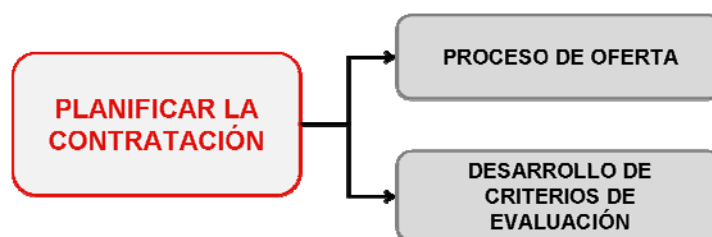


Figura 3 Procesos de planificación de la contratación

2.2.1. Proceso de oferta

En el proceso de oferta se eligen y desarrollan los documentos para tratar de comunicar las necesidades de la empresa que emite la oferta a los proveedores y el nivel de detalle de la solución que espera recibir.

Los principales métodos para obtener información de los proveedores son:

- **RFI** (*Request for information*) – Solicitud de información.
- **RFP** (*Request for proposal*) – Solicitud de propuesta.
- **RFQ** (*Request for quotation*) – Solicitud de presupuesto.
- **IFB** (*Invitation for Bid*) - Solicitud para ofertar.

A continuación se describen algunas **buenas prácticas** para desarrollar los documentos de solicitud y obtener una buena respuesta a la oferta:

Tabla 1 Buenas prácticas para obtener una buena respuesta a la oferta

Buenas prácticas
Recoger tanta información como sea posible acerca de lo que se pretende obtener como respuesta.
Investigar acerca de los proveedores potenciales.
Estar cerca de los usuarios finales para identificar las necesidades de negocio que están intentando resolver y que constituyan éxito para ellos.
Desarrollar un formato estándar para las solicitudes.
No sobrecargar las solicitudes con información superflua.
Entender la presión sufrida por el proveedor al responder a la oferta.
Posibilidad de realizar estudios o encuestas para calcular cuántos proveedores responderán a la oferta.
Intentar ponerse en el lugar de los proveedores y preguntarse qué tipo de preguntas e indicaciones serían necesarias para que los proveedores contestaran correctamente.

2.2.2. Desarrollo de criterios de evaluación

En este punto se trata de contestar a la pregunta, **¿cómo va a decidir la empresa entre las distintas opciones?**

En el siguiente gráfico se muestran las principales actividades para fijar los criterios de evaluación:



Figura 4 Desarrollo de criterios de evaluación

Algunos aspectos específicos a contemplar para cada uno de los tipos de criterios de evaluación pueden ser:

Tabla 2 Criterios de evaluación

Criterios de evaluación de producto	Criterios de evaluación del servicio	Criterios intangibles
Tiempo.	Responsabilidades.	Confianza.
Coste.	Acuerdos a nivel de servicio.	Recursos.
Coste total de propiedad.	Términos y condiciones.	Flexibilidad.
Permanencia del proveedor.		Entendimiento.
Riesgo.		Idoneidad.
Fiabilidad.		Calidad de las referencias.

2.3. SOLICITAR RESPUESTAS DE PROVEEDORES

Este proceso obtiene respuestas, tales como ofertas y propuestas, de potenciales proveedores acerca de la forma en que puede cumplirse con los requisitos del proyecto. La mayor parte del esfuerzo de este proceso recae en los potenciales proveedores, normalmente sin un coste directo para el proyecto ni para el adquiridor.

Debe de estar claramente definida la forma en que se interactuará con los proveedores.

2.3.1. Solicitud y gestión del proceso de oferta/respuestas

A continuación se describen algunas buenas prácticas para la solicitud de respuestas:

Tabla 3 Buenas prácticas para la solicitud y gestión del proceso de oferta y respuesta

Buenas prácticas
Definir claramente la estructura y división de responsabilidades en el proceso dentro de la organización antes de gestionar las ofertas.
Debería existir un sólo punto de contacto (POC) que gestione las interacciones proveedor-empresa adquiridora y las comunicaciones externas de la compañía.
Crear un equipo interno que defina los requisitos de la solicitud de ofertas y hojas de costes y que responda a las ofertas de los proveedores.
Desarrollar previamente el proceso de puntuación antes de solicitar la respuesta de los proveedores.
Gestionar los documentos de oferta. Habría que separar claramente la evaluación de requisitos y la evaluación de costes.
Priorizar requisitos. Tener los requisitos priorizados para facilitar la evaluación.
Desarrollar hoja de costes para la evaluación de costes.
Informar sobre los criterios de evaluación a los proveedores. Los proveedores deberían tener alguna idea de cómo la empresa les va a valorar.
Nunca revelar información innecesaria o competitiva a los proveedores.

2.3.2. Interacción con proveedores

Gestionar la interacción con proveedores durante el proceso de adquisición es uno de los aspectos más difíciles de la gestión de adquisiciones.

Por ello, conviene tener en cuenta algunas consideraciones como las que se tratan a continuación:

Tabla 4 Buenas prácticas en la interacción con los proveedores

Buenas prácticas
Establecer un período de preguntas y comentarios del proveedor tras la difusión del documento de oferta.
Asegurarse de que existe un procedimiento de preguntas/respuestas referenciado en la propia solicitud de oferta con el objetivo de contestar a posibles preguntas de los proveedores.
Puede ser necesario realizar aclaraciones sobre ciertos temas no claros.
Definir un procedimiento para enviar la información revisada de vuelta a los proveedores.
Solamente en el caso de que se haya cometido un error significativo en la solicitud, debería corregirse y difundirse inmediatamente.
Esperar un tiempo antes de enviar las respuestas con el fin de que todos los proveedores hayan podido leer la solicitud de oferta.
Mantener la confidencialidad de los proveedores que realizan las preguntas.
Asegurarse de que los proveedores tienen suficiente tiempo para elaborar la respuesta a la solicitud de oferta. En el caso de modificación de la fecha, nunca debe adelantarse, ya que puede provocar que los proveedores no tengan tiempo para desarrollar la oferta. Lo ideal es no modificarla.
Si se lleva a cabo algún cambio oficial sobre fechas de entrega, se deberá enviar un comunicado de forma inmediata a todos los proveedores y difundirlo también por el equipo interno.

2.4. SELECCIÓN Y GESTIÓN DE PROVEEDORES

Este proceso implica la recepción de ofertas o propuestas, la aplicación de los criterios de evaluación para seleccionar un proveedor y la gestión y seguimiento del proveedor elegido.

2.4.1. Aplicar criterios de evaluación

El proceso a seguir en la aplicación de los criterios de evaluación se muestra a continuación:

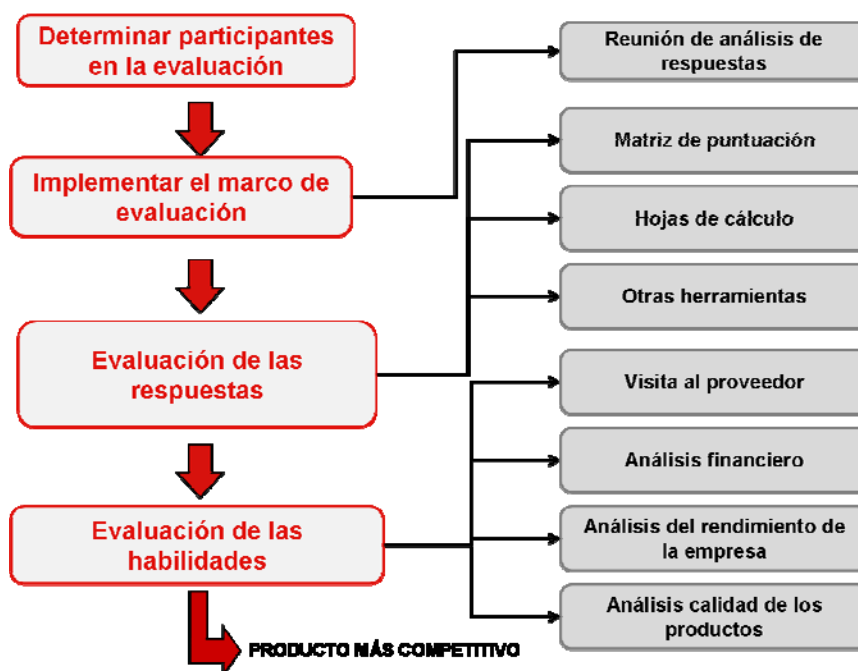


Figura 5 Aplicación de criterios de evaluación

Además de la importancia de la imparcialidad, también es clave determinar el número más adecuado de evaluadores en el proceso de evaluación en función de los objetivos de la evaluación, de la exhaustividad que se quiera aplicar y de las ofertas recibidas.

En la siguiente figura se ilustra este concepto:



Figura 6 Equilibrio número de evaluadores en la selección de proveedores

Por otro lado, la evaluación de las habilidades de los proveedores es clave para determinar el producto o servicio más competitivo y que mejor satisfaga las necesidades de la empresa adquiridora. Algunas de las posibles habilidades a evaluar pueden ser:



Figura 7 Habilidades de proveedores

Algunas **buenas prácticas** a tener en cuenta en este proceso son:

Tabla 5 Buenas prácticas en la aplicación de criterios de evaluación

Buenas prácticas
Utilizar una selección de fuentes formal con un equipo de evaluación multifuncional experimentado y formado.
Utilizar sistemas para priorizar el criterio de evaluación utilizando un enfoque disciplinado para seguir con el criterio de evaluación establecido en la solicitud.
Obtener estimaciones de coste que puedan servir de ayuda en las propuestas de evaluación de proveedores.
Gestionar análisis realistas de precios en cada propuesta de proveedor.

2.4.2. Gestión y seguimiento de proveedores

Para muchas compañías, la **gestión de proveedores** es una parte compleja del proceso de adquisiciones. Sin embargo, gracias a las nuevas tecnologías, el seguimiento de los proveedores se ha facilitado.

Mediante la **implementación de programas de cuadros de mando**, las compañías pueden cuantificar fácilmente datos intangibles relacionados con la calidad y con el nivel de servicio. Además, la información obtenida de los cuadros de mando puede ayudar a justificar la elección de futuros proveedores para la empresa.

Para desarrollar **buenas prácticas**, las compañías deben examinar primero las políticas actuales relacionadas con la selección de proveedores y las estrategias de negociación. Se podrían considerar preguntas como las siguientes:

- ¿Qué guías están establecidas en cuanto a contratos con proveedores?
- ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento del rendimiento de los proveedores?, o aún más importante, ¿se realiza algún tipo de seguimiento sobre los proveedores?
- ¿Se anima a nuevos proveedores a que respondan a las ofertas realizadas por la empresa adquiridora?

2.5. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO

El proceso de gestión no está completo una vez que se firma el contrato. El comprador tiene la responsabilidad de asegurarse de que el producto o servicio es entregado cuando es necesario y que está acorde con los requisitos del contrato.

En este apartado se examinarán las actividades relacionadas con la administración de contratos, y los procesos de seguimiento.

Para gestionar de forma adecuada los contratos se deben seguir una serie de fases:



Figura 8 Actividades gestión y administración del contrato

Vamos a ver más en detalle estas fases durante este apartado.

2.5.1. Negociación y puesta en marcha

Durante la fase de la negociación hay que centrarse en el entendimiento por ambas partes, tanto de la empresa adquiridora como de los proveedores, de las obligaciones y el objetivo de la negociación, que es la de **llevar a cabo de forma satisfactoria la adquisición**, y una vez que esto esté claro se discutirán las cláusulas y se harán previsiones de riesgos.

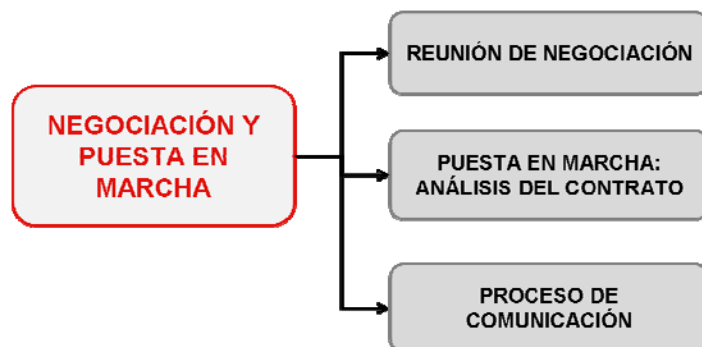


Figura 9 Pasos clave en la negociación y puesta en marcha del contrato

Reunión de negociación

En la siguiente gráfica se muestran algunos aspectos básicos a tratar en la reunión de negociación:



Figura 10 Aspectos de la reunión de negociación

Una vez que se han dejado claro estos puntos, se comenzará con la puesta en marcha, y para ello es esencial haber leído y entendido bien el contrato.

Análisis del contrato

Durante la fase inicial de la puesta en marcha se **analizará el contrato** realizando reuniones que también ayudarán a asegurar el acuerdo ante los objetivos del contrato e identificar posibles riesgos.

Una forma útil de analizar el contrato es dividirlo en cuatro partes principales:

- **Ámbito de aplicación.** ¿Sobre qué trata el acuerdo?
- **Roles y responsabilidades.** ¿Quién hace qué?
- **Métricas, SLA's, hitos...** ¿Cómo asegurar el funcionamiento?
- **Recursos, penalizaciones...** ¿Qué pasa si algo va mal?

Proceso de comunicación

Algunos aspectos clave a tener en cuenta en la definición del proceso de comunicación son:

- Es una pieza clave del éxito del proyecto.
- Debe de ser rigurosamente ejecutado y planificado.
- Pueden ser útiles herramientas para llevarlo a cabo.
- Se debe especificar la información deseada. ¿Qué informes queremos? ¿Cómo nos vamos a comunicar?
- Hay que mantener un registro de la información comunicada y las decisiones tomadas.

2.5.2. Monitorización de los resultados

El principal objetivo tras la concesión de un contrato es el control del riesgo. Se debe mantener en todo momento el control sobre el proyecto y asegurarse que se cumplen los requisitos de tiempo y coste.

La monitorización de resultados viene conformada por los siguientes pasos principales:



Figura 11 Pasos clave en la monitorización de resultados

Para cada uno de estos pasos es aconsejable seguir las siguientes prácticas:

Tabla 6 Buenas prácticas en la monitorización de resultados

Buenas prácticas
<ul style="list-style-type: none">• Monitorización: Una buena metodología es el uso de los indicadores claves de rendimiento (KPI, Key Performance Indicators). Los KPI's proporcionan un cálculo muy certero del estado del proyecto• Resolución de problemas: Debe existir un responsable encargado de supervisar la resolución de los problemas y de prever la posible desviación del proyecto debido a los mismos.• Seguimiento y aceptación de entregables: Los criterios de aceptación así como dónde y bajo qué circunstancias operativas se llevará a cabo la aceptación deben quedar bien definidos en el contrato.• Gestión de pagos: Debe hacerse un buen seguimiento de las facturas, el proceso de pago y los resultados. Nadie debe eludir sus responsabilidades en este aspecto.• Gestión de costes: La gestión del coste empieza antes de la firma del contrato, en las fases de negociación de la oferta, y continúa durante todo el ciclo de vida del contrato. La documentación almacenada relacionada con este proceso debe de ser clara y fácil de encontrar.• Revisiones: Hay que asegurarse de hacer revisiones internas de una forma regular. Asimismo, se deben organizar revisiones periódicas con todas las partes participantes en el proyecto.

2.5.3. Gestión del proceso de control de cambios del contrato

Debe existir un procedimiento estándar de control de cambios que defina cómo manejar los cambios que vayan surgiendo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Este procedimiento debe ser consensuado y comunicado dentro de ambas partes de forma que todo el mundo tenga conocimiento y entienda cómo funciona el mecanismo de control de cambios. Por otro lado, hay que considerar las métricas necesarias para monitorizar las posibles necesidades de cambio.

Los pasos clave en la gestión de cambios son:

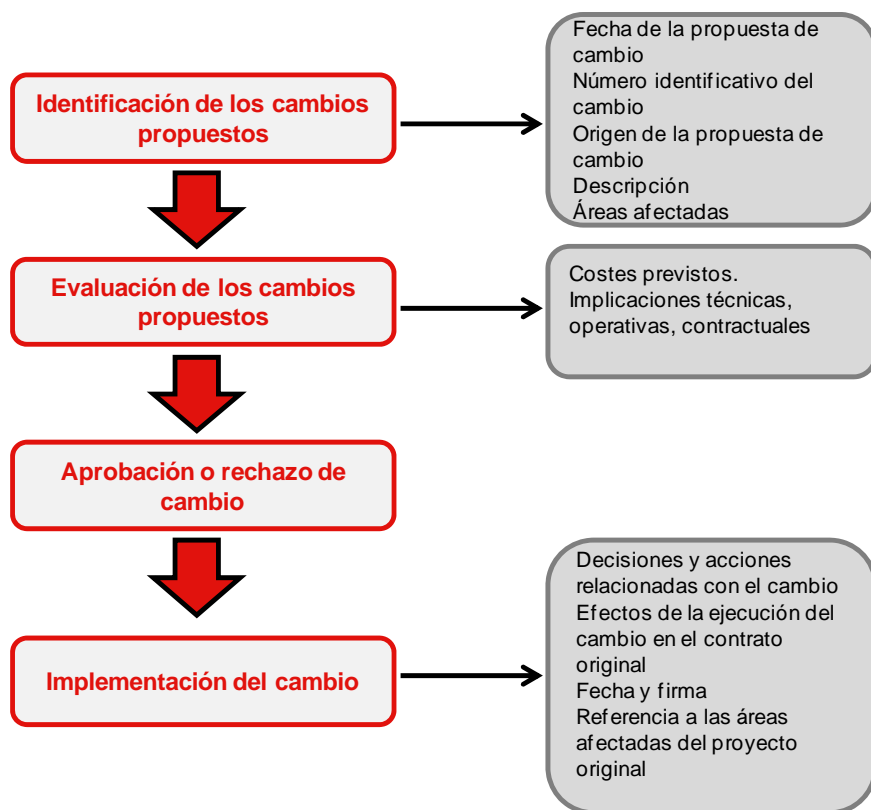


Figura 12 Pasos clave en la gestión de cambios

2.5.4. Control y monitorización de los riesgos

La calidad de la gestión de contratos tiene un efecto significativo en el rendimiento del negocio. Los responsables de la gestión de riesgos relacionados con la negociación deben entender los impactos de sus actividades, ser conscientes de la disponibilidad de herramientas y técnicas, y desarrollar habilidades y conocimientos personales necesarios para obtener buenos resultados.

A continuación se explican algunas **buenas prácticas** que sería positivo seguir:

Tabla 7 Buenas prácticas en el control y monitorización de riesgos

Buenas prácticas
<ul style="list-style-type: none"> • Entender los impactos: Para los “malos contratos” distinguir: <ul style="list-style-type: none"> - Que sean inapropiados para la situación. - Que estén contruidos y redactados pobremente.
<ul style="list-style-type: none"> • Ser conscientes de herramientas y técnicas: Su uso aumenta la calidad de la gestión de riesgos. Se deberían utilizar estas herramientas para reducir el tiempo en desempeñar las tareas, generar nuevas ideas y evitar la repetición de errores pasados.
<ul style="list-style-type: none"> • Posesión de la gestión de riesgos: Los riesgos en muchas compañías se dividen en compartimentos. Los expertos funcionales ven su conocimiento como una fuente de control y poder, en vez de utilizarlo para mejorar la organización con innovación y creatividad, no sólo para evitar riesgos inoportunos.

2.6. CIERRE DEL CONTRATO

Este proceso implica la verificación de si el trabajo se completó de forma satisfactoria y correcta. También implica actividades administrativas como la actualización de los registros para reflejar los resultados finales y el archivo de la información para su uso futuro.



Figura 13 Pasos clave en el cierre de contrato

La verificación del alcance se relaciona principalmente con la **aceptación de los entregables**. Los criterios de aceptación del producto y las acciones relativas a este proceso deben estar claramente reflejados en el contrato. Si el proyecto se termina antes de lo previsto, el proceso de verificación del alcance del proyecto debería establecer y documentar el nivel y alcance completado. La aceptación puede ocurrir a diferentes niveles:

- **Aceptación incondicional:** significa que el producto o servicio cumple con los requisitos contemplados en el contrato.
- **Aceptación parcial:** sólo algunas partes son aceptadas.
- **Aceptación completa con condiciones:** el contratante tiene obligaciones sobre el producto tras la entrega.
- **Rechazo total:** el producto falla en alguno de los requisitos contractuales fundamentales.

3. CONTRATACIÓN PÚBLICA

Como caso particular, este último apartado aborda la contratación en el sector público desde el punto de vista de la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público. Se presenta una visión de la ley resumida y estructurada conforme al ciclo de vida de una adquisición.

Este apartado describe las etapas que se suceden una vez definida la necesidad objeto del contrato. Las fases, desde la perspectiva de la ley, se inician con la elaboración y aprobación del expediente de contratación, es decir, la tramitación del expediente, que se corresponde con el desarrollo del paquete de solicitud. A continuación, se contempla la acreditación de los empresarios que, aún siendo parte del procedimiento de adjudicación del contrato, dada su relevancia desde el punto de vista de la ley se ha visto conveniente tratar por separado. Seguidamente se aborda la adjudicación del contrato con la selección del contratista, y que da paso a la fase de gestión del contrato y finalmente, al cierre del mismo.

3.1. CONTENIDOS Y TRAMITACIÓN DE EXPEDIENTES DE CONTRATACIÓN

3.1.1. Expediente de contratación

Según la ley, en su Artículo 93, al expediente de contratación deben incorporarse los siguientes datos o documentos:

- Objeto del contrato
- Pliego de cláusulas administrativas particulares
- Pliego de prescripciones técnicas
- En caso de procedimiento de adjudicación de diálogo competitivo, documento descriptivo en lugar de los pliegos.
- Certificado de existencia de crédito o documento que legalmente lo sustituya
- Procedimiento de adjudicación y justificación de su elección
- Criterios para adjudicar el contrato y justificación

Entre ellos cabe destacar:

Pliegos de cláusulas administrativas

En relación con los pliegos de cláusulas administrativas generales, la ley en el Artículo 98 establece a quién corresponde su dictamen y aprobación según su ámbito de aplicación.

Para los pliegos de cláusulas administrativas particulares la ley indica que su aprobación corresponde al órgano de contratación y que en ellos deben figurar las condiciones y pactos que definen los derechos y obligaciones de las partes del contrato (Artículo 99) junto con los siguientes aspectos mencionados a lo largo de su articulado:

- Penalidades adicionales a las señaladas en la propia ley en su Artículo 196, atendiendo a las especiales características del contrato (Artículo 196).
- Requisitos mínimos de solvencia y la documentación requerida para acreditar los mismos (Artículo 51). Este aspecto, dada su relevancia, se abordará en mayor detalle en el apartado siguiente.
- Posible exigencia, además de acreditar solvencia o clasificación, de compromiso de dedicar a la ejecución del contrato los medios personales o materiales suficientes para ello, así como los nombres y la cualificación profesional del personal responsable de ejecutar la prestación (Artículo 53).
- Posibilidad de que el contrato sea modificado y las condiciones en que podrá producirse esta modificación (Artículo 202).
- Criterios que han de servir de base para la adjudicación (Artículo 134).
- Posibilidad de incluir variantes o mejoras en las ofertas de los licitadores cuando en la adjudicación hayan de tenerse en cuenta criterios distintos del precio (Artículo 131).
- Posible prohibición de subcontratación. El contratista puede concertar con terceros la realización parcial de la prestación, salvo que el contrato o los pliegos dispongan lo contrario (Artículo 210).
- Parámetros objetivos para determinar que la oferta no puede ser cumplida debido a valores anormales o desproporcionados. Si el precio es uno de los criterios para la adjudicación, pueden indicarse en el pliego los límites para apreciar ofertas desproporcionadas o anormales (Artículo 136).
- Aspectos económicos y técnicos objeto de negociación con las empresas, en caso de adjudicación por procedimiento negociado (Artículo 160).
- Información relativa a la subasta electrónica, en caso de recurrir a la misma, como: elementos a cuyos valores se refiera la subasta electrónica, los límites de los valores, condiciones de puja, etc. (Artículo 132).
- Organismos de los que los candidatos o licitadores puedan obtener información sobre las obligaciones relativas a la fiscalidad, protección del medio ambiente, protección del empleo, condiciones de trabajo y prevención de riesgos laborales aplicables durante la ejecución del contrato (Artículo 103).
- Información sobre las condiciones que resulten necesarias para la evaluación de los costes laborales de los trabajadores a los que afecte la subrogación, para aquellos contratos que impongan al adjudicatario la obligación de subrogarse como empleador (Artículo 104).

Pliegos de prescripciones técnicas

Para los pliegos de prescripciones técnicas, la ley también asigna su aprobación al órgano de contratación (Artículo 100). Asimismo, la ley da una serie de reglas a la hora de elaborar las prescripciones técnicas, proporciona directrices sobre los criterios a tener en cuenta en

su definición, tales como: accesibilidad universal, igualdad de oportunidades, no discriminación, sostenibilidad y protección ambiental, etc.; mencionando las distintas formas en que deben definirse las prescripciones técnicas, entre las que figuran: referencias a especificaciones técnicas de normas o documentos, en términos de rendimiento o de exigencias funcionales, combinando ambas, etc.; amén de mencionar otras consideraciones en relación con las prescripciones técnicas (Artículo 101).

3.1.2. Tramitación: inicio, elaboración y aprobación

Una vez expuesto lo que la ley recoge sobre los contenidos del expediente, se aborda la tramitación del mismo. En este sentido la ley distingue entre tramitación ordinaria y tramitación abreviada.

Tramitación ordinaria

La ley marca que para la contratación siguiendo la tramitación ordinaria, toda aquella que no sea urgente o de emergencia, será el órgano de contratación el que inicie el expediente de contratación. (Artículo 93). A continuación y una vez completado el expediente, se dictará resolución aprobando el mismo y disponiendo la apertura del procedimiento de adjudicación. (Artículo 94).

Tramitación abreviada

Dentro de la tramitación abreviada, la ley diferencia entre tramitación urgente y tramitación de emergencia.

Tramitación urgente: La ley explica que pueden ser objeto de tramitación urgente los expedientes correspondientes a contratos que respondan a una necesidad inaplazable o cuya adjudicación sea preciso acelerar por razones de interés público. La tramitación es muy similar a la ordinaria, salvo en aspectos como plazos y el hecho de gozar de preferencia para su despacho. Junto a lo relativo a la tramitación del expediente, la ley también menciona particularidades de cara a los plazos de licitación y adjudicación, así como la posibilidad de iniciar la ejecución del contrato sin haber sido formalizado (Artículo 96).

Tramitación de emergencia: La ley vincula esta tramitación a aquellas situaciones en que la Administración tenga que actuar de manera inmediata a causa de acontecimientos catastróficos, de circunstancias que supongan grave peligro o de necesidades que afecten a la defensa nacional. En estos casos, la ley determina que el órgano de contratación no tiene obligación de tramitar expediente, pudiendo ordenar la ejecución de lo necesario para remediar lo sucedido (Artículo 97).

3.2. ACREDITACIÓN DE EMPRESAS: CAPACIDAD Y SOLVENCIA DEL EMPRESARIO

3.2.1. Aptitud para contratar con el sector público

Según el Artículo 43 para contratar con el sector público se requiere:

- Tener plena capacidad de obrar.
- No estar incurso en una prohibición de contratar.
- Acreditar solvencia económica, financiera y técnica o profesional.
- En ciertos casos, estar debidamente clasificada.
- Disponer de la habilitación empresarial o profesional para la realización de la actividad.

Del Artículo 43 al Artículo 48 la ley detalla los distintos aspectos que afectan a la aptitud de contratar con el sector público según se trate de empresas no comunitarias, personas jurídicas, empresas comunitarias o uniones de empresarios, así como ciertas condiciones especiales de incompatibilidad.

En relación con la prohibición de contratar, las circunstancias que conducen a la misma se especifican en el Artículo 49.

En relación con la solvencia, la ley señala que los empresarios deben acreditar las condiciones mínimas de solvencia económica y financiera y profesional o técnica determinadas por el órgano de contratación y que este requisito puede ser sustituido por el de la clasificación. La ley también añade que los requisitos mínimos y la documentación requerida para acreditarlos deben estar vinculados y ser proporcionales al objeto del contrato. (Artículo 51).

En relación con la clasificación de las empresas, la ley indica que para contratos a partir de cierta cuantía según el tipo de contratos, es indispensable que el empresario se encuentre debidamente clasificado. Los tipos de contratos y umbrales de precio a los que aplica este requisito se indican en el Artículo 54. Las exenciones a dicha exigencia se exponen en el Artículo 55. La ley menciona que la clasificación de las empresas se hace en función de su solvencia y es esta clasificación la que determina los contratos a los que, por su objeto y cuantía, la empresa puede optar. Todas las consideraciones necesarias en relación con la clasificación de las empresas, los criterios y condiciones, la competencia para la misma, su inscripción registral, su plazo de vigencia y revisión se desarrollan del Artículo 56 al Artículo 60.

En el siguiente apartado se trata acerca de los medios o documentación que debe presentarse para acreditar los requisitos exigidos para contratar con el sector público.

3.2.2. Acreditación de la aptitud para contratar

Se ha visto en qué consiste la aptitud para contratar con el sector público, pero la ley exige probar la misma y determina cómo ha de hacerse. Una opción es presentar determinados documentos que permitan acreditar los puntos exigidos; y otra opción para acreditar todos estos aspectos, como se mencionó en el apartado anterior, es la clasificación de la empresa mediante su inscripción en el Registro Oficial de Licitadores y Empresas Clasificadas ya mencionado.

La ley establece en su Artículo 72 que la inscripción en el Registro Oficial de Licitadores y Empresas Clasificadas acreditará su personalidad y capacidad de obrar, representación, habilitación profesional o empresarial, solvencia económica y financiera, y clasificación, así como la concurrencia o no de prohibiciones de contratar.

Junto con lo anterior, los medios que la ley permite utilizar para acreditar la aptitud para contratar son los siguientes:

- Acreditación de la capacidad de obrar. Esta se acreditará mediante la escritura o documento de constitución, los estatutos o el acto fundacional, en los que consten las normas por las que se regula su actividad, debidamente inscritos en el registro público que corresponda (Artículo 61).
- Prueba de la no concurrencia de una prohibición de contratar: esta podrá probarse mediante testimonio judicial o certificación administrativa y según se detalla en el Artículo 62.
- Acreditación de la solvencia: ésta se acreditará mediante la aportación de los documentos que se determinen por el órgano de contratación y según lo especificado en el Artículo 63. En el Artículo 64 se mencionan distintos documentos para acreditar la solvencia económica y financiera, tales como declaraciones de entidades financieras, cuentas anuales presentadas en un registro oficial. En el caso de la solvencia técnica, los medios para acreditar la misma varían según el tipo de contrato, del Artículo 65 al Artículo 68 se referencian los documentos necesarios para cada tipo de contrato. Adicionalmente, en la ley también se trata la posible exigencia de acreditación del cumplimiento de las normas de garantía de la calidad (Artículo 69) y de acreditación del cumplimiento de las normas de gestión medioambiental (Artículo 70).

3.3. SELECCIÓN DEL CONTRATISTA, ADJUDICACIÓN Y FORMALIZACIÓN DEL CONTRATO

En este apartado se tratan distintos aspectos contemplados en la ley en relación con la adjudicación del contrato, como las formas de racionalización existentes, las distintas actividades a llevar a cabo como parte de la adjudicación y formalización del contrato y los tipos de procedimientos existentes.

3.3.1. Aspectos generales

Principios de igualdad y transparencia: La ley en su Artículo 123 dispone que los órganos de contratación deben dar a los licitadores y candidatos un tratamiento igualitario y no discriminatorio, así como también establece su deber de actuar de acuerdo al principio de transparencia.

Confidencialidad. Esta obligación afecta a ambas partes. Por un lado, los órganos de contratación no pueden divulgar la información confidencial facilitada por los empresarios (secretos comerciales, etc.). Y, por otro lado, el contratista deberá respetar el carácter confidencial de la información que como tal figure en los pliegos o en el contrato, o que por su propia naturaleza deba ser tratada como tal (Artículo 124).

No contratos verbales. La ley determina que los órganos contratantes del sector público no podrán contratar verbalmente, salvo que el contrato tenga carácter de emergencia (Artículo 28). Las causas en las que la ley establece este carácter o régimen de emergencia se especifican en el Artículo 97.

3.3.2. Racionalización y ordenación en la adjudicación de contratos

La ley dispone la posibilidad de concluir acuerdos marco, articular sistemas dinámicos, o centralizar la contratación para racionalizar y ordenar la adjudicación de contratos del sector público (Artículo 178). Si bien la ley menciona de forma diferenciada a Administraciones Públicas y entidades del sector público que no tienen dicho carácter, ambas quedan sujetas a las mismas disposiciones en relación con la racionalización y ordenación de la adjudicación (Artículo 179).

ACUERDOS MARCO: acuerdos con uno o varios empresarios con el fin de fijar las condiciones de los contratos a adjudicar durante un período determinado (**Artículo 180**).

SISTEMAS DINÁMICOS DE CONTRATACIÓN: sistema para articular la contratación de obras, servicios y suministros de uso corriente cuyas características, generalmente disponibles en el mercado, satisfagan las necesidades identificadas (**Artículo 183**).

CENTRALES DE CONTRATACIÓN: poder adjudicador que adquiere suministros y/o servicios destinados a poderes adjudicadores, o adjudica contratos públicos o acuerdos marco de obras, suministro o servicios destinados a poderes adjudicadores (**Artículo 187**). Este sistema contribuye, debido a la importancia de las cantidades adquiridas, a ampliar la competencia y racionalizar el sistema público de pedidos, permitiendo obtener mejores condiciones.

Figura 14 Sistemas de racionalización y ordenación

Acuerdos marco

Todo lo relativo a los acuerdos marco, tales como su funcionalidad y límites, su celebración y la adjudicación de contratos basados en acuerdos marco se desarrolla en los artículos: Artículo 180, Artículo 181 y Artículo 182.

Sistemas dinámicos de contratación

Todo lo relativo a los sistemas dinámicos de contratación, tales como su funcionalidad y límites, su implementación, la incorporación de empresas al sistema y la adjudicación de contratos en el marco de un sistema dinámico de contratación se desarrolla en los artículos: Artículo 183 al Artículo 186.

Centrales de contratación

Lo referente a las centrales de contratación, tales como su funcionalidad y principios de actuación; la creación de centrales de contratación por las Comunidades Autónomas y Entidades Locales y su adhesión a sistemas externos de contratación centralizada; la contratación centralizada en el ámbito estatal, etc. puede consultarse en los artículos de Artículo 187 al Artículo 191.

3.3.3. Actuaciones a llevar a cabo

En este apartado se detalla el proceso general para la adjudicación de contratos, desde el anuncio previo a la licitación, hasta la adjudicación definitiva, formalización del contrato e incluso se hace referencia a la información que es preciso remitir a distintas entidades una vez formalizado el contrato.



Figura 15 Actividades de la adjudicación y formalización

En el siguiente apartado, se abordarán los tipos de procedimientos de adjudicación y sus particularidades frente a lo que aplica de forma general.

Publicidad

- **Anuncio previo.** La ley, en su Artículo 125, establece una serie de aspectos en relación con la publicación de anuncios previos sobre los contratos a adjudicar; los datos que deben contener estos anuncios; dónde deben ser publicados y en qué momento del proceso, así como las reducciones en los plazos de presentación de proposiciones como resultado de estos anuncios, las cuales se explican en el Artículo 143 y Artículo 151.
- **Convocatoria de licitaciones.** La ley establece los requisitos para publicación de convocatorias de licitación en el Artículo 126, donde se trata las distintas exigencias y posibilidades en relación con la convocatoria según el órgano contratante y el tipo de contrato.

Licitación

- **Plazos de presentación de solicitudes de participación y de propuestas.** La ley señala que los órganos de contratación deben fijar estos plazos teniendo en cuenta la complejidad del contrato y respetando los plazos mínimos fijados (Artículo 127).
- **Propuestas de los interesados.** Las disposiciones en relación con las propuestas son expuestas en el Artículo 129. Como aspectos mencionados en la ley caben destacar los siguientes: las proposiciones deben ajustarse a lo previsto en los pliegos, su presentación supone la aceptación incondicionada por el empresario de la totalidad de las cláusulas de los mismos y cada licitador no puede presentar más de una proposición.
- **Presentación de la documentación acreditativa.** La ley establece que las proposiciones (caso de procedimiento abierto) y las solicitudes de participación (caso de procedimiento restringido, negociado o diálogo competitivo) deben ir acompañadas de una serie de documentos acreditativos del cumplimiento de requisitos previos establecidos (Artículo 130).

Selección del adjudicatario

- **Criterios de valoración de las ofertas.** La ley indica que estos criterios deben ser determinados por el órgano de contratación y detallados en el anuncio y en los pliegos o documento descriptivo (caso de diálogo competitivo). La ley proporciona una serie de posibles criterios de evaluación a utilizar, tales como la calidad, el precio, el plazo de ejecución o entrega de la prestación, el coste de utilización, las características medioambientales, la rentabilidad, el valor técnico, las características estéticas o funcionales, la disponibilidad y coste de los repuestos, el mantenimiento, la asistencia técnica, el servicio postventa u otros semejantes. La ley añade que de

utilizar un único criterio de adjudicación, éste ha de ser, necesariamente, el del precio más bajo. Estos aspectos y algunos más relativos al establecimiento de criterios de valoración se mencionan en el Artículo 134.

- **Subasta electrónica.** Para la adjudicación del contrato, según la ley, puede celebrarse una subasta electrónica, tras una primera evaluación completa de las ofertas, para la presentación de mejoras en las ofertas. En el Artículo 132 se establecen las consideraciones a tener en cuenta cuando se recurre a la misma como: en qué tipo de procedimientos de adjudicación puede emplearse, la información a incluir en el anuncio y en el pliego de condiciones en relación con la subasta, los pasos a seguir para articular la misma, los posibles criterios de cierre de la subasta, etc.
- **Renuncia al contrato y desistimiento de la adjudicación.** La ley también aborda la posible renuncia a la celebración del contrato o el desistimiento del procedimiento de adjudicación, para los cuales señala que sólo podrán acordarse por el órgano de contratación antes de la adjudicación provisional. La ley también expone las causas válidas para proceder tanto con la renuncia como con el desistimiento, así como las compensaciones a los licitadores (Artículo 139).
- **Adjudicación provisional y definitiva del contrato.** El órgano de contratación debe clasificar las proposiciones presentadas atendiendo a los criterios de evaluación definidos y adjudicar provisionalmente el contrato al licitador que haya presentado la propuesta económicamente más ventajosa, siempre que la proposición no incluya valores anormales o desproporcionados. La ley determina cómo identificar estos valores y cómo actuar en estos casos en su Artículo 136. La ley establece los procedimientos a seguir para la adjudicación provisional y definitiva, así como los plazos y otros puntos a contemplar en su Artículo 135.

Información sobre el resultado

La ley menciona una serie de obligaciones en cuanto a la comunicación de información sobre el resultado de la adjudicación. La adjudicación definitiva del contrato debe ser notificada a los candidatos (Artículo 137). Asimismo, la ley también establece disposiciones en relación con la publicidad de las adjudicaciones en su Artículo 138.

Formalización del contrato

La ley establece unos plazos para la formalización de los contratos tras la adjudicación definitiva (Artículo 140).

Remisión de datos para estadísticas y fiscalización

La ley dispone que dentro de los tres meses siguientes a la formalización del contrato debe remitirse determinada documentación para efectos de fiscalización y estadísticos al Tribunal de Cuentas u órgano externo de fiscalización de la Comunidad Autónoma y a la Junta Consultiva de Contratación Administrativa del Estado. Asimismo se debe informar a ambos

sobre modificaciones, prórrogas, variación de plazos, variaciones de precio, nulidad, etc. Artículo 29 y Artículo 30.

3.3.4. Tipos de procedimientos

A continuación se describen los tipos de procedimientos de adjudicación y sus características particulares:

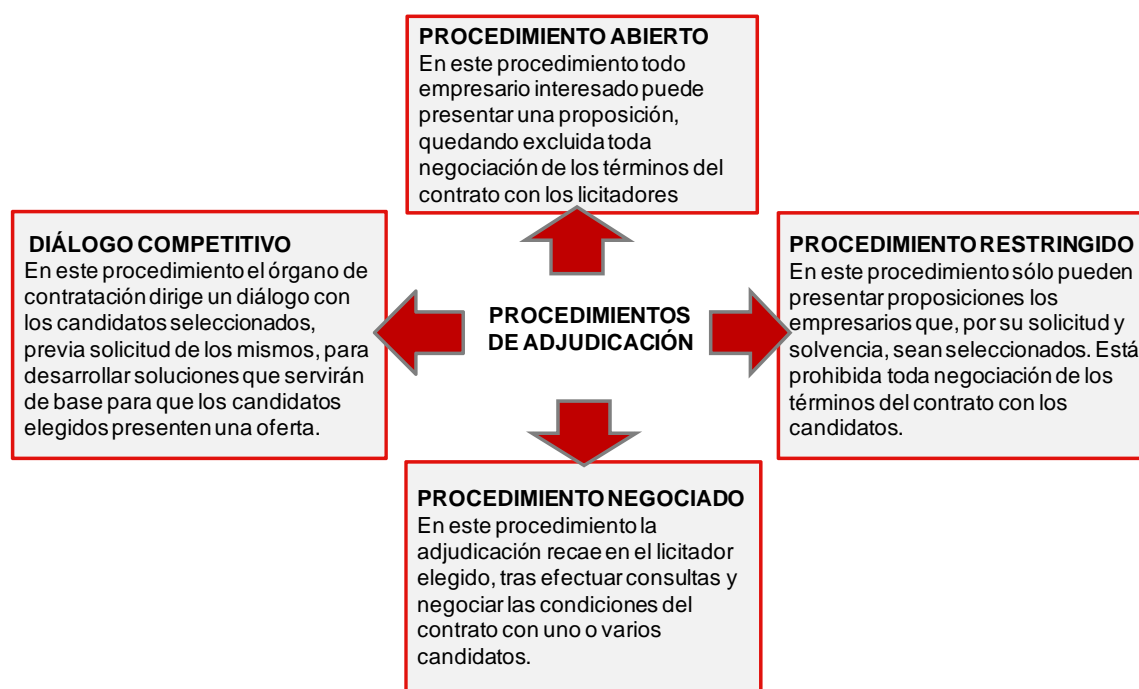


Figura 16 Tipos de procedimientos de adjudicación

Procedimiento abierto

En el procedimiento abierto todo empresario interesado puede presentar una proposición, quedando excluida toda negociación de los términos del contrato con los licitadores (Artículo 141).

Características:

- **Publicidad:** la información a facilitar a los proveedores potenciales y los plazos para hacerles llegar la misma, así como posibles prórrogas en los plazos para la

recepción de ofertas en caso de no cumplirse los puntos anteriores se detallan en el Artículo 142.

- **Plazo de presentación de proposiciones:** estos plazos deben fijarse teniendo en cuenta aspectos como el anuncio previo, que estén o no sujetos a regulación armonizada, etc. (Artículo 143).
- **Examen de proposiciones:** previamente se calificará la documentación acreditativa, y se procederá posteriormente al examen de las proposiciones, aplicando los criterios de evaluación (Artículo 144).
- **Propuesta de adjudicación:** el órgano competente para la valoración de las proposiciones formulará la propuesta de adjudicación al órgano de contratación (Artículo 144).
- **Plazo de adjudicación provisional:** se determinan aspectos a considerar para fijar este plazo, tales como el número de criterios de selección y si son precisos trámites adicionales asociados a proposiciones desproporcionadas o anormales (Artículo 145).

Procedimiento restringido

En el procedimiento restringido sólo pueden presentar proposiciones aquellos empresarios que, a su solicitud y en atención a su solvencia, sean seleccionados por el órgano de contratación. En este procedimiento está prohibida toda negociación de los términos del contrato con los solicitantes o candidatos (Artículo 146).

Características:

- **Criterios de la selección de candidatos:** previo al anuncio de la licitación, el órgano de contratación debe establecer los criterios de solvencia para elegir a los candidatos a invitar para presentar ofertas (Artículo 147).
- **Número de candidatos:** el órgano de contratación también debe señalar el número mínimo de empresarios a los que invitará, que no debe ser inferior a cinco; así como, si lo estima procedente, un número máximo. En cualquier caso, el número de candidatos debe ser suficiente para garantizar una competencia efectiva (Artículo 147).
- **Publicidad:** en el anuncio de la licitación deben incluirse los criterios de selección, así como el número mínimo y, en su caso, el número máximo de candidatos a los que se invitará a presentar proposiciones. (Artículo 147)
- **Plazo de presentación de solicitudes de participación:** se establecen una serie de consideraciones a tener en cuenta para fijar los plazos de presentación de las solicitudes de participación, tales como el tipo de contrato, si está o no sujeto a regulación armonizada, etc. Estas solicitudes deben ir acompañadas de la documentación acreditativa necesaria (Artículo 148).

- **Selección de solicitantes:** una vez comprobada la personalidad y solvencia de los solicitantes, el órgano de contratación seleccionará a los que invitará a presentar sus proposiciones (Artículo 149).
- **Contenido de las invitaciones:** éstas deben ajustarse a lo indicado en el Artículo 150, que define aspectos como: referencia al anuncio de licitación publicado, ejemplar de los pliegos y copia de la documentación complementaria o instrucciones sobre dónde acceder a los mismos, etc.
- **Plazo de presentación de proposiciones:** se fijan distintos límites para los plazos de presentación en función de que se trate o no de contrato sujeto a regulación armonizada y del tipo de contrato (Artículo 151).
- **Examen de proposiciones, propuesta de adjudicación y plazo de adjudicación provisional:** en estos puntos es aplicable lo mencionado para el procedimiento abierto, excepto en lo que se refiere a la calificación de la documentación acreditativa (Artículo 152).

Procedimiento negociado

En el procedimiento negociado la adjudicación recae en el licitador justificadamente elegido por el órgano de contratación, tras efectuar consultas con diversos candidatos y negociar las condiciones del contrato con uno o varios de ellos (Artículo 153).

La ley señala que este procedimiento sólo puede aplicarse en determinados supuestos, tales como cuando las ofertas económicas en los procedimientos abiertos, restringidos o de diálogo competitivo previos son irregulares o inaceptables; cuando el contrato ha sido declarado secreto o reservado; en casos excepcionales, cuando no se puede determinar previamente el precio global, etc. Para ampliar todos los casos consultar del Artículo 154 al Artículo 159.

Características:

- **Publicidad:** en determinadas circunstancias es obligatorio publicar un anuncio de licitación. Las exigencias de publicidad se detallan en el Artículo 161.
- **Número de empresas:** es necesario solicitar ofertas, al menos, a tres empresas capacitadas. El procedimiento negociado puede articularse en fases sucesivas, aplicando los criterios de adjudicación, a fin de reducir progresivamente el número de ofertas a negociar. El número de soluciones que lleguen a la fase final debe ser el suficiente para garantizar una competencia efectiva (Artículo 162).
- **Negociación:** en el pliego de cláusulas administrativas particulares deben determinarse los aspectos económicos y técnicos que serán objeto de negociación (Artículo 160). Los órganos de contratación llevan a cabo las negociaciones de las ofertas con los licitadores para identificar la oferta económicamente más ventajosa (Artículo 162).

Diálogo competitivo

En el diálogo competitivo, el órgano de contratación dirige un diálogo con los candidatos seleccionados, previa solicitud de los mismos, a fin de desarrollar una o varias soluciones susceptibles de satisfacer sus necesidades y que servirán de base para que los candidatos elegidos presenten una oferta (Artículo 163).

La ley indica que el diálogo competitivo puede utilizarse en el caso de contratos particularmente complejos, cuando el órgano de contratación considere que el uso del procedimiento abierto o el del restringido no permite una adecuada adjudicación del contrato. Para más detalle sobre el ámbito de aplicación de este tipo de procedimiento se puede consultar el Artículo 164.

Características:

- **Primas:** se pueden establecer primas o compensaciones para los participantes en el diálogo (Artículo 163).
- **Publicidad:** Los órganos de contratación deben publicar un anuncio previo con sus necesidades y requisitos (Artículo 165).
- **Número de empresas:** en caso de limitarse el número de empresas invitadas a tomar parte en el diálogo, éste no debe ser inferior a tres (Artículo 165).
- **Solicitudes de participación:** la información que debe incluirse en las invitaciones se describe en el Artículo 165, tal como la lengua a emplear en las negociaciones, documentación a adjuntar, etc.
- **Criterios de selección, plazo de presentación de solicitudes de participación, y selección de solicitantes:** aplica lo especificado para el procedimiento restringido (Artículo 165).
- **Diálogo:** el órgano de contratación dialogará con los candidatos seleccionados para determinar los medios adecuados para satisfacer sus necesidades, pudiendo debatirse todos los aspectos del contrato. El procedimiento puede articularse en fases sucesivas aplicando los criterios definidos para reducir progresivamente el número de soluciones a examinar en la fase de diálogo. El número de soluciones en la fase final deberá ser tal que garantice una competencia efectiva. Tras declarar cerrado el diálogo, el órgano de contratación invitará a los participantes a que presenten su oferta final, basada en la solución especificada en la fase de diálogo (Artículo 166).
- **Examen de proposiciones:** éstas se evaluarán en base a los criterios de adjudicación, seleccionándose la oferta económicamente más ventajosa. Para esta valoración deben considerarse varios criterios y no el precio ofertado únicamente (Artículo 167).

Normas especiales aplicables a los concursos de proyectos

Existen normas especiales para concursos de proyectos. La ley define estos concursos como los procedimientos para obtener planos o proyectos, principalmente en los campos de la arquitectura, el urbanismo, la ingeniería y el procesamiento de datos, a través de una

selección encomendada a un jurado, tras la correspondiente licitación. Estas normas se exponen del Artículo 168 al Artículo 172.

3.3.5. Adjudicación de otros contratos del sector público

Asimismo, también en la ley contempla los siguientes casos en la adjudicación de contratos:

- Adjudicación por poderes adjudicatarios que no tengan carácter de administraciones públicas (Artículo 173, Artículo 174 y Artículo 175).
- Adjudicación por entes, organismos y entidades del sector público que no tengan la consideración de poderes adjudicadores (Artículo 176).
- Adjudicación de contratos subvencionados (Artículo 177).

3.4. GESTIÓN DE CONTRATOS

A continuación se describe lo recogido en la ley en relación con la gestión del contrato y la ejecución de las prestaciones acordadas.

3.4.1. Responsable

La ley señala que los órganos de contratación pueden designar un responsable del contrato al que corresponderá supervisar la ejecución del mismo y adoptar las decisiones y dictar las instrucciones necesarias para asegurar la correcta realización de la prestación pactada. La ley permite que el responsable del contrato sea una persona física o jurídica, vinculada o ajena al órgano de contratación (Artículo 41).

3.4.2. Supervisión y verificación del trabajo

La ley establece que el contratista está obligado a cumplir el contrato dentro del plazo total fijado para la realización del mismo, así como de los plazos parciales señalados para su ejecución sucesiva (Artículo 196).

Cuando el contratista, por causas imputables al mismo, hubiere incurrido en demora respecto al cumplimiento del plazo total, la Administración podrá optar indistintamente por la resolución del contrato o por la imposición de las penalidades de acuerdo a lo establecido en el Artículo 196.

Cuando el contratista, por causas imputables al mismo, hubiere incumplido la ejecución parcial de las prestaciones definidas en el contrato, la Administración podrá optar, indistintamente, por su resolución o por la imposición de las penalidades que, para tales supuestos, se determinen en el pliego de cláusulas administrativas particulares (Artículo 196).

3.4.3. Indemnización de daños y perjuicios

La ley establece que es obligación del contratista indemnizar todos los daños y perjuicios que se causen a terceros como consecuencia de las operaciones que requiera la ejecución del contrato. Si bien, también precisa excepciones en determinados casos donde los daños y perjuicios que hayan sido ocasionados sean como consecuencia inmediata y directa de una orden de la Administración (Artículo 198).

3.4.4. Gestión de riesgos

En la ley se establece que la ejecución del contrato se realizará a riesgo y ventura del contratista, sin perjuicio de lo establecido en relación con causas de fuerza mayor en el Artículo 214, y de lo pactado en las cláusulas de reparto de riesgo que se incluyan en los contratos de colaboración entre el sector público y el sector privado (Artículo 199).

3.4.5. Gestión de pagos

En la ley se hace referencia a los pagos del precio del contrato así como a la transmisión de los derechos de cobro. En relación con lo primero, se mencionan las formas posibles de pago, las obligaciones de la Administración en cuanto a plazos, los derechos del contratista frente a demoras en los pagos, y las distintas actuaciones a llevar a cabo en cada caso (Artículo 200).

En relación con la transmisión de los derechos de cobro la ley establece que los contratistas podrán ceder el derecho de cobro y señala una serie de requisitos y el procedimiento para llevar a cabo dicha cesión (Artículo 201).

La ley también determina que, en caso de demora en el pago del saldo de liquidación, el contratista tiene derecho a percibir los intereses de demora y la indemnización por los costes de cobro en los términos previstos en la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales. (Artículo 205).

También se establecen una serie de obligaciones en cuanto a las condiciones y plazos para los abonos que el contratista debe realizar a los subcontratistas y suministradores, en caso de aplicar. (Artículo 211).

3.4.6. Gestión de conflictos

La ley señala que el orden jurisdiccional contencioso-administrativo es el competente para resolver las cuestiones litigiosas relativas a la preparación, adjudicación, efectos, cumplimiento y extinción de los contratos administrativos. Mientras que para los contratos privados esta competencia corresponde al orden jurisdiccional civil. (Artículo 21).

La ley añade que los entes, organismos y entidades del sector público que no tengan el carácter de Administraciones Públicas podrán remitir a un arbitraje, conforme a las disposiciones de la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje, la solución de las

diferencias que puedan surgir sobre los efectos, cumplimiento y extinción de los contratos que celebren (Artículo 39).

3.4.7. Gestión de cambios: modificación de los contratos

En relación con los cambios al contrato, la ley indica que una vez formalizado el contrato, el órgano de contratación sólo puede introducir modificaciones en el mismo por razones de interés público y para atender a causas imprevistas. Asimismo, también se añade que estas modificaciones no pueden afectar a las condiciones esenciales del contrato y que no debe ser considerado una modificación del contrato, como ampliaciones de su objeto que no puedan integrarse en el proyecto inicial o que consistan en la realización de una prestación de utilización independiente. La posibilidad de que el contrato sea modificado y las condiciones en que podrá producirse esta deberán recogerse en los pliegos y en el documento contractual (Artículo 202).

3.5. CIERRE DE CONTRATOS

3.5.1. Suspensión de los contratos

La ley dispone que si la Administración acordase la suspensión del contrato o aquella tuviera lugar por la aplicación de lo dispuesto en el Artículo 200, se debe levantar un acta en la que figuren las circunstancias que la han motivado y la situación en la ejecución del contrato. También se añade que, una vez acordada la suspensión, la Administración debe abonar al contratista los daños y perjuicios sufridos por éste (Artículo 203).

3.5.2. Extinción de los contratos

Según la ley, los contratos se extinguen por cumplimiento o por resolución (Artículo 204).

Cumplimiento de los contratos

La ley entiende por cumplido el contrato cuando se haya realizado la totalidad de la prestación de acuerdo con los términos del mismo y a satisfacción de la Administración. La constatación del cumplimiento, según la ley, exige por parte de la Administración un acto formal de recepción o conformidad dentro del mes siguiente a la realización del objeto del contrato, o en el plazo determinado en el pliego (Artículo 205).

Resolución de los contratos

En la ley, Artículo 206, se detallan una serie de causas de resolución del contrato, tales como mutuo acuerdo, no formalización del contrato en plazo, demora en el cumplimiento de plazos, demora en el pago, etc. La ley también trata la aplicación de las mismas (Artículo 207 y Artículo 197), así como los efectos de la resolución en los distintos supuestos como

incumplimiento por parte de la Administración, del contratista o por mutuo acuerdo (Artículo 208).

4. REFERENCIAS

Cohen, S. Roussel, J. *"Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines for Top Performance"* McGraw Hill, 2004.

Craig Meyers, B y Obernforf, P. *"Managing Software Acquisition"*, Addison-Wesley, 2001.

DeWaart. D, Cohen.S , *"Applying the Five Core Disciplines for Strategic Supply Chain Management"*, 91st Annual International Supply Management Conference, mayo 2006

Dietmeyer. B, *"Negotiating Intelligently: Strategic Marketplace Influence vs. Tactical Reactions"*, Think! Inc., 2001.

Dr. Rene G. Rendon, C.P.M., CPCM, PMP, *"Best Practices in Contract Management"*, 92nd Annual International Supply Management Conference, U.S. Naval Postgraduate School, mayo 2007.

J. Lewicki. R, Hiam. A, Wise Olander. K, *"A Complete Guide to Strategic Negotiation "*, Think Before You Speak, 1996.

Kevin R. Fitzgerald, *"Best Practices in Procurement"*, Ascet Volumen 4, 16 mayo, 2002.

Loretta Singletary. L, Ball. A, Rebori. M, *"Ten Principles of Effective Dispute Management"*, Managing Natural Resource Disputes – No.11, Fact Sheet 00-08

Nelson, Patricia E. Moody, Jonathan Stegner, *"The Purchasing Machine, How the Top Ten Companies Use Best Practices to Manage Their Supply Chains"*, The Free Press, 2001.

Project Management Institute (PMI), *"Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK)"* Tercera edición, 2004.

R.Raedels, A, *"The Supply Management Process"* Volumen 1 NAPM, 2000.

Robert J. Engel, C.P.M., *"10 Fundamental Strategies and Best Practices of Supply Chain Organizations"* 92nd Annual International Supply Management Conference, mayo 2007

"Supplier Management Best Practice Handbook" The Art of Service, 2008.

ISM (Institute for Supply Management) - <http://www.ism.ws/>

SEI Software engineering institute - www.sei.cmu.edu/

IACCM (International Association for Contract & Commercial Management) - <http://www.iaccm.com/>

Boletín Oficial del Estado (BOE núm. 261), LEY 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público: <http://www.boe.es/boe/dias/2007/10/31/pdfs/A44336-44436.pdf>