



INGENIERÍA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE CHILE

Educación  
Executive

# Administración de Contratos de Servicios

Profesor: Daniel Muñoz Loo

# Curso: Administración de Contratos de Servicios

## Contenidos

---

**A**

1. Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

2. Proceso de Formación Contratos de Servicios

**B**

3. El Contrato y Cláusulas de Contratos de Servicios

4. Proceso de Administración de Contratos de Servicios

**C**

5. Controles en la ADC de Servicios, Luces Bajas

6. Controles en la ADC de Servicios, Luces Altas

# Curso: Administración de Contratos de Servicios

## Contenidos

A	1. Introducción a la Administración de Contratos de Servicios
	2. Proceso de Formación Contratos de Servicios
B	3. El Contrato y Cláusulas de Contratos de Servicios
	4. Proceso de Administración de Contratos de Servicios
C	5. Controles en la ADC de Servicios, Luces Bajas
	6. Controles en la ADC de Servicios, Luces Altas

### Introducción a la ADC de Servicios

- 1.1.- Propósito y estado del arte de la subcontratación de servicios
- 1.2.- Internalizar o externalizar
- 1.3.- Segmentación de servicios
- 1.4.- Modelos de administración de contratos
- 1.5.- Roles y responsabilidades
- 1.6.- Etapas de la gestión de contratos
- 1.7.- Estimación de esfuerzo y productividad
- 1.8.- Recomendaciones y buenas prácticas

# Curso: Administración de Contratos de Servicios

## Contenidos

A	1. Introducción a la Administración de Contratos de Servicios
	<b>2. Proceso de Formación Contratos de Servicios</b>
B	3. El Contrato y Cláusulas de Contratos de Servicios
	4. Proceso de Administración de Contratos de Servicios
C	5. Controles en la ADC de Servicios, Luces Bajas
	6. Controles en la ADC de Servicios, Luces Altas

### Proceso de Formación de Contratos

- 2.1.- Propósito de la licitación de servicios
- 2.2.- Preparación de bases técnicas
- 2.3.- Preparación del caso de negocio
- 2.4.- Licitación u oferta directa
- 2.5.- Evaluación y negociación
- 2.6.- Aprobación y formalización del Contrato

# Curso: Administración de Contratos de Servicios

## Contenidos

A	1. Introducción a la Administración de Contratos de Servicios
	2. Proceso de Formación Contratos de Servicios
B	3. El Contrato y Cláusulas de Contratos de Servicios
	4. Proceso de Administración de Contratos de Servicios
C	5. Controles en la ADC de Servicios, Luces Bajas
	6. Controles en la ADC de Servicios, Luces Altas



### Introducción a la ADC de Servicios

- 1.1.- Propósito y estado del arte de la subcontratación de servicios
- 1.2.- Internalizar o externalizar
- 1.3.- Segmentación de servicios
- 1.4.- Modelos de administración de contratos
- 1.5.- Roles y responsabilidades
- 1.6.- Etapas de la gestión de contratos
- 1.7.- Estimación de esfuerzo y productividad
- 1.8.- Recomendaciones y buenas prácticas

# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

## 1.1.- Propósito y estado del arte de la subcontratación de servicios



	Mandante	Contratista
Suma Alzada	Bajo	Alto
Precios Unitarios	Medio	Medio
Administración Delegada	Alto	Bajo

Tabla de riesgos, según tipo de contrato

Fuente: MatrixConsulting – Estudio de productividad en la gran minería 2016.

# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

## 1.1.- Propósito y estado del arte de la subcontratación de servicios

### Características del Contrato

- Todo contrato legalmente celebrado es una ley para los contratantes y no puede ser invalidado sino por su consentimiento mutuo o por causales legales [artículo 1545 del código civil].
- Los contratos son vinculantes entre las partes y obligan como lo hace una ley, pudiendo concurrir ante la justicia y exigir su cumplimiento
- Las partes no pueden desconocer el contenido del contrato
- Los contratos no son vinculantes para quienes no concurren a la formación con su voluntad
- Los contratos deben cumplirse de la forma estipulada en el contrato, íntegra (completa) y oportuna (dentro de los plazos acordados). Asimismo, deben ejecutarse de buena fe
- El cumplimiento parcial o atrasado de un contrato es considerado un incumplimiento

### Derechos y Obligaciones

	Mandante	Contratista
Derechos	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Exigir la ejecución del Servicio o entrega del bien, según el contrato.</li><li>2.- Imponer multas, en caso que procedan.</li><li>3.- Exigir el cumplimiento de la ley, sea esta laboral, penal, administrativa, etc.</li><li>4.- Retener dinero en caso de incumplimiento laboral.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Exigir el pago del precio.</li><li>2.- Exigir la entrega de aportes en caso de haber sido pactados.</li></ol>
Obligaciones	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Pagar el precio.</li><li>2.- Entrega de aportes en caso de haber sido pactados.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Ejecutar el Servicio o entregar el bien en la forma establecida en el contrato.</li><li>2.- Cumplir la legislación.</li><li>3.- Mantener indemne a la Compañía.</li></ol>



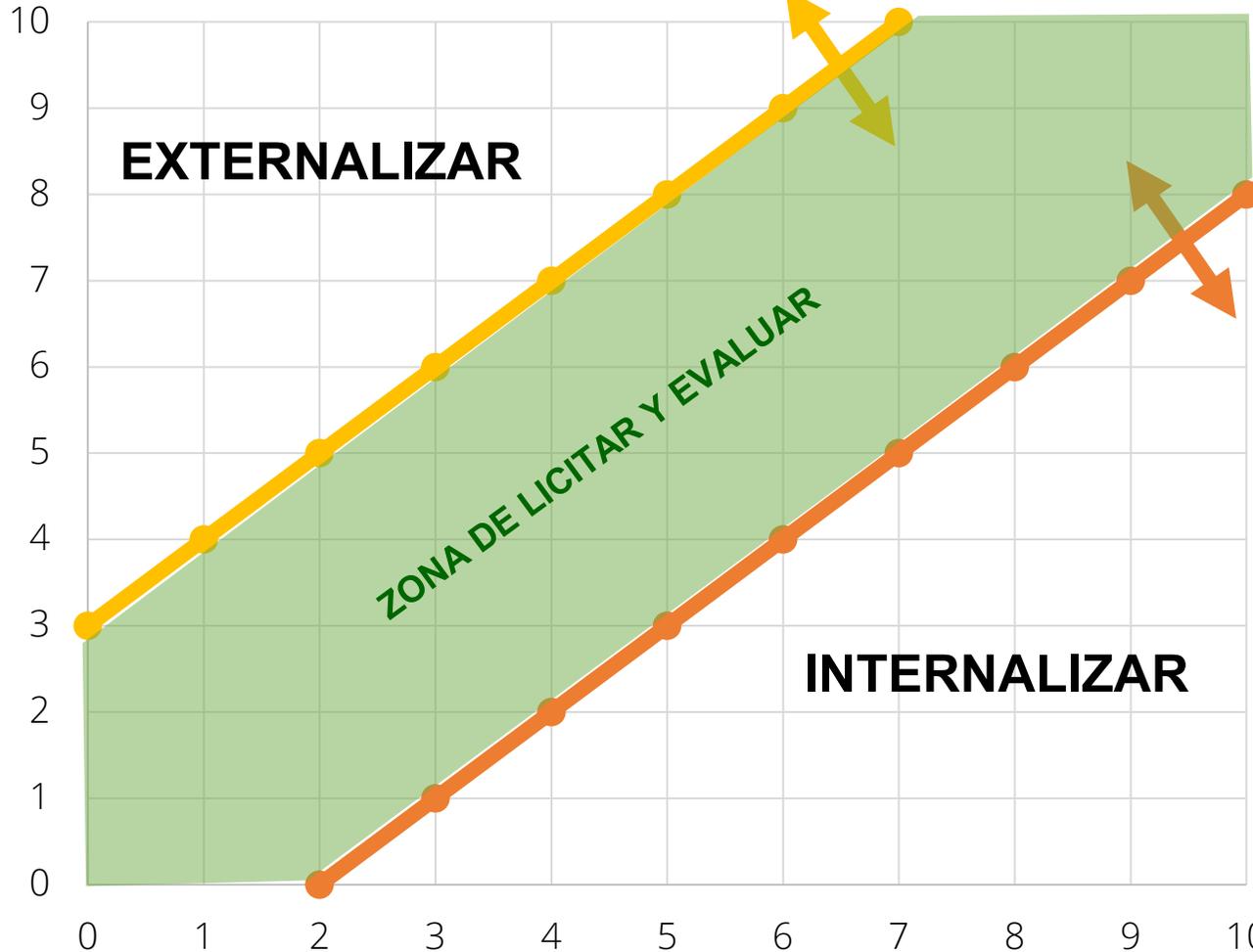
# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

## 1.2.- Internalizar o externalizar

- Alimentación
- Aseo Industrial
- Vigilancia
- Transporte



Mercado ESPECIALISTA  
Con Buenos Resultados Comprobados



Competencias / Capacidades Instaladas del Mandante\*  
Alta Probabilidad de Conseguir Buenos Resultados



Caso Mantenimiento  
Pala Eléctrica (MET)

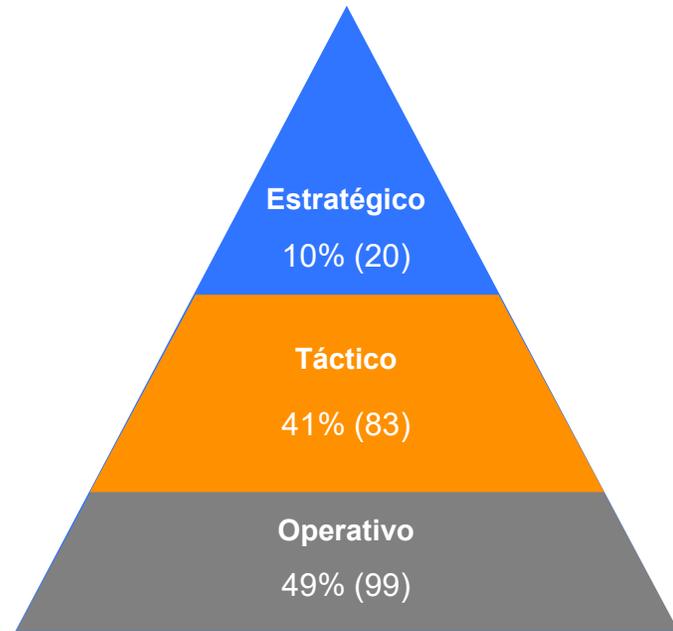
- Operación Mina
- Operación Planta
- Sala de Control
- Metalurgia

\* No es la experiencia de una o de un grupo de personas

\*\* Cada tipo de servicio debe tener preguntas distintas, de esta definición nacen los KPI

# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

## 1.3.- Segmentación de servicios



202 Contratos Totales

La recomendación es segmentar los contratos y aplicar estrategias diferenciadas de gestión/control para asegurar el cumplimiento de la promesa de valor.

## MATRIZ PREGO GCS



Fuente: PREGO, Matriz de Estrategia de Gestión de Contratos de Servicios

# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

## 1.4.- Administrador de contratos

---

- El Administrador de Contrato de la Compañía es el “dueño” interno del Contrato. Es el responsable de la ejecución de un servicio o suministro determinado, a través de una empresa Contratista o Proveedor, y el Contrato respectivo.
- Por lo tanto, el Administrador de Contrato es el **representante directo del Cliente frente al Proveedor o Contratista**, por el plazo que dure el Contrato o su propio mandato de Administrador. Debe velar por la correcta ejecución de los trabajos o cumplimiento del suministro por parte del Proveedor o Contratista en todos los ámbitos: Seguridad, técnicos, legales, laborales, comerciales, entre otros.
- El Administrador de Contrato es el **responsable de asegurar la promesa de valor del servicio contratado**, independiente de que ciertas funciones y/o tareas cuenten con un soporte administrativo.



# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

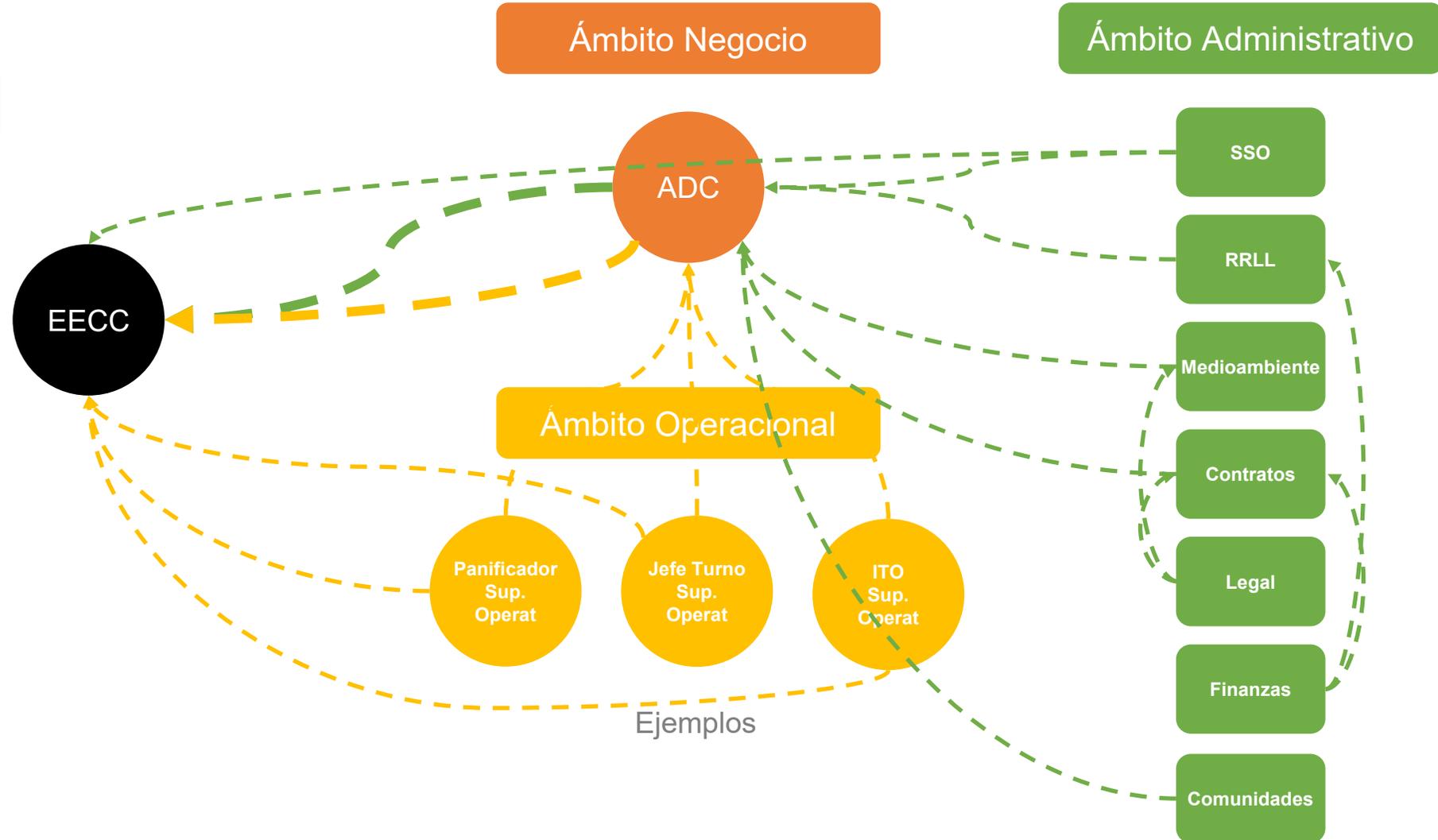
## 1.4.- Administrador de contratos

### Modelo Multi Tarea

Toda la información y la responsabilidad la centraliza el ADC, eso genera que las distintas áreas de la Compañía consulten al ADC por distintas materias de RRLL, Medioambiente, Contratos, Finanzas, etc.

Requiere de ADC muy preparados y con soporte administrativo que se lo entregue su área o la misma EECC.

ADC tiende a centrarse en lo administrativo, el ámbito operacional se relaciona directamente con la EECC.



# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

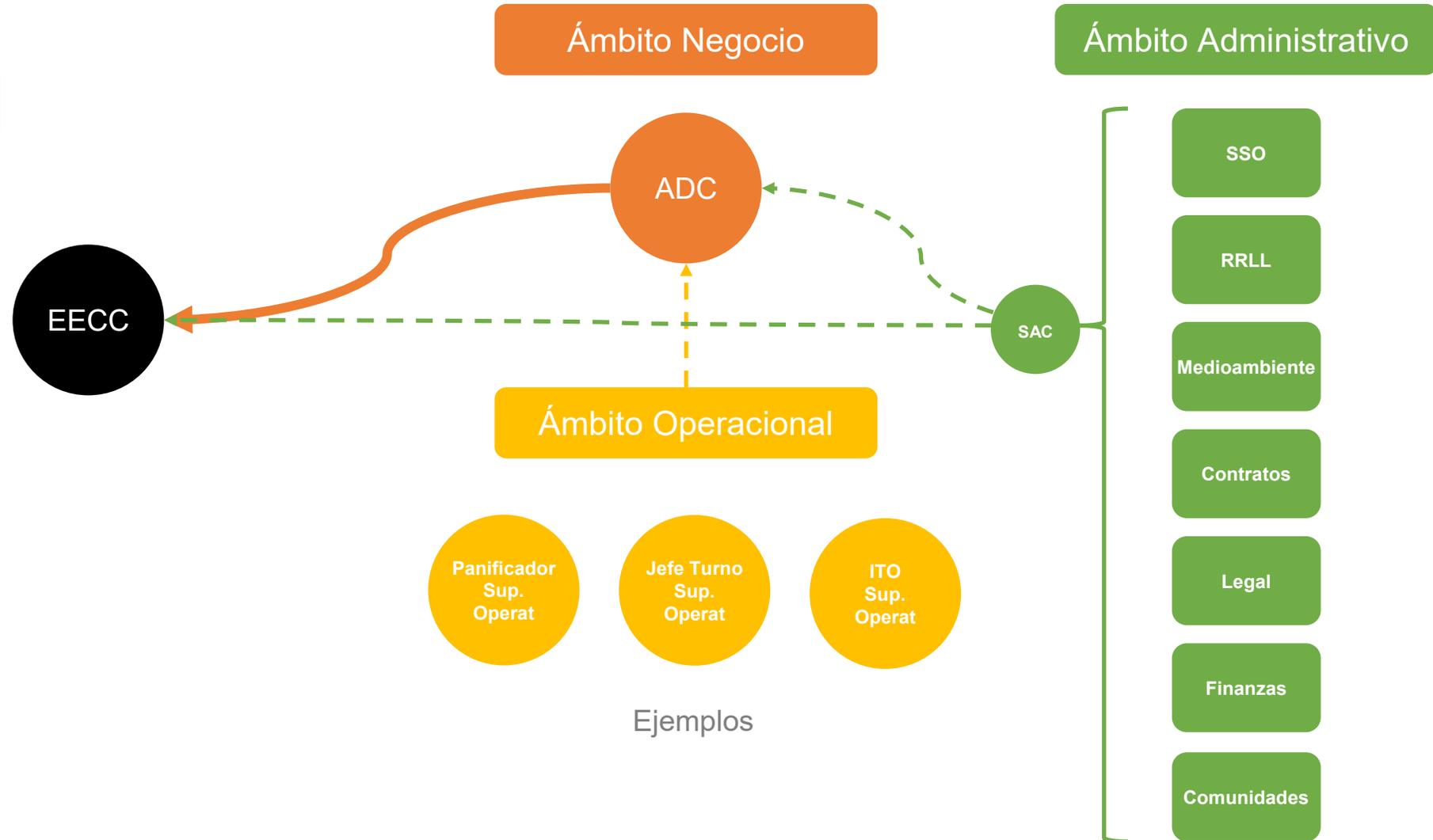
## 1.4.- Administrador de contratos

### Modelo Soporte

Existe una delegación administrativa en el Backoffice (SAC), quien atiende varios contratos y se especializa únicamente en ejecutar las tareas administrativas, centraliza información y es capaz de responder a las distintas personas que requieren información para sus áreas.

SAC apoya con la gestión de KPI y la revisión de estados de pago, siendo una adecuada contraparte para la EECC.

Libera al ADC de tareas administrativas de bajo aporte de valor y le permite centrarse en el negocio y el proceso de mejora continua para capturar la Promesa de Valor.



# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

## 1.5.- Roles y responsabilidades de la Administración de Contratos de Servicios

ID	ROL	AMBITO	Principales Actividades
NFA	Nivel Facultado	Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobaciones de acuerdo a Manual de Autoridad</li> </ul>
ADC	Administrador de Contrato o Dueño de Negocio	Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gestión de Riesgos del Proceso</b>, de acuerdo a Información Recibida por Áreas Operativas y Staff</li> <li><b>Aprobación</b> de Estado de Pago (Cantidades)</li> </ul>
SOP	Soporte Operativo	Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Asegurar</b> Cumplimiento Operativo e Informar Desviaciones</li> <li><b>Respalda</b>r e Informar Cantidades consumidas Estado Pago</li> </ul>
SAC	Soporte Administración Contratos	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Realiza</b> la verificación y activación del cumplimiento de obligaciones de todo el proceso de Adm. de Contratos</li> </ul>
SSO	Seguridad Salud Ocupacional	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Asesorar</b> en la Implementación y Actualización CGR</li> <li>Verificar el Cumplimiento del CGR</li> </ul>
RRLL	Relaciones Laborales	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Realizar</b> Control Pago Obligaciones Laborales y Previsional</li> <li><b>Realizar</b> Auditorías Laborales</li> <li>Informar desviaciones a Dueño de Negocio</li> </ul>
SMA	Medioambiente	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Asesorar</b> en la Implementación del Atributo Medioambiente en CGR</li> <li>Informar desviaciones a Dueño de Negocio</li> </ul>
CTTO	Contratos	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Asesorar</b> en Materias de Administración de Contratos</li> <li><b>Realizar</b> Reajustes de Tarifas</li> </ul>
LEG	Legal	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Asesorar</b> en Materias Legales a Dueño de Negocio</li> </ul>
FIN	Finanzas	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Realizar</b> Control de Garantías, Retenciones y Seguros</li> <li><b>Realizar</b> Pago a Proveedores</li> </ul>
COM	Comunidades	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo a Solicitudes</li> </ul>



Rol	Descripción
R <i>Responsible</i> Responsible / Realizador	Este rol corresponde a <b>quien efectivamente realiza la tarea</b> . Lo más habitual es que exista sólo un encargado (R) por cada tarea; si existe más de uno, entonces el trabajo debería ser subdividido a un nivel más bajo, usando para ello las matrices RACI.
A <i>Accountable</i> Administrador	Este rol <b>se responsabiliza</b> de que la tarea se realice y es el que <b>debe rendir cuentas sobre su ejecución</b> . Sólo puede existir una persona que deba rendir cuentas (A) de que la tarea sea ejecutada por su Responsable (R).
S <i>Support</i> Apoyo	Son <b>recursos asignados al encargado (R)</b> para la consecución de la tarea. A diferencia del consultado (C), <b>el rol de apoyo (S) trabaja en la tarea</b> .
C <i>Consulted</i> Consultado	Este rol posee alguna información o capacidad necesaria para realizar la tarea.
I <i>Informed</i> Informado	Este rol debe ser informado sobre el avance y los resultados de la ejecución de la tarea. A diferencia del consultado (C), la comunicación es unidireccional.

# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

1.6.- Etapas de la gestión de contratos | 2 Etapas | 8 Procesos | 18 + 18 Actividades

Reflexión del  
Resultado Predecible

## Administración Formación



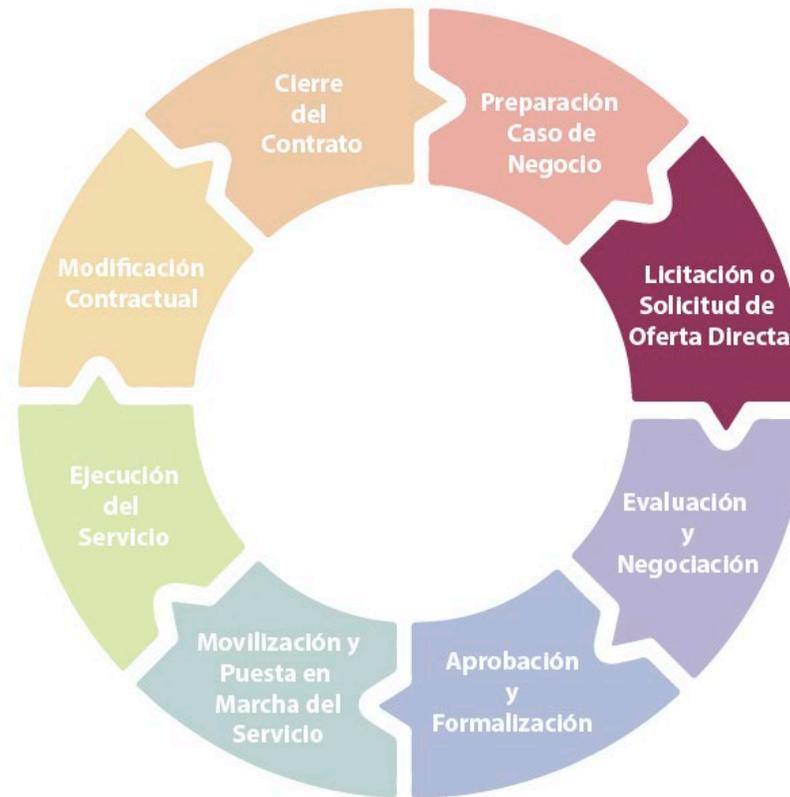
1. Análisis interno “demanda”
2. Análisis externo “oferta”
3. Precalificación: Financiera, SSO, otras
4. Propuesta de modelo de negocio
5. Análisis de riesgos y controles
6. Solicitud autorización de estrategia y beneficios esperados



# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

1.6.- Etapas de la gestión de contratos | 2 Etapas | 8 Procesos | 18 + 18 Actividades

## Administración Formación

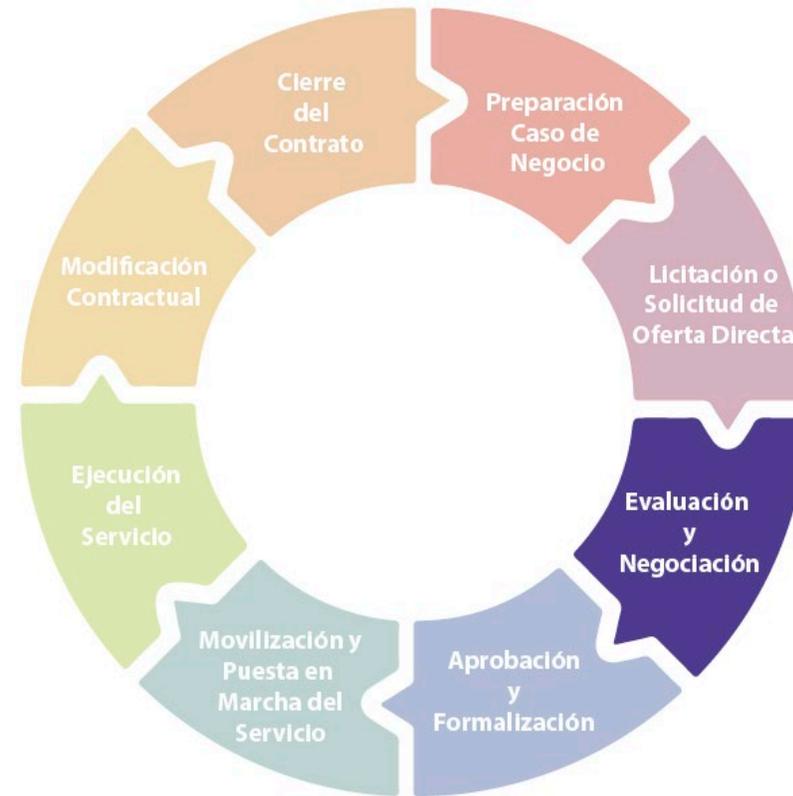


1. Envío de invitación, bases de licitación
2. Reunión explicativa y/o visita a terreno
3. Consultas y respuestas
4. Recepción de propuestas

# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

1.6.- Etapas de la gestión de contratos | 2 Etapas | 8 Procesos | 18 + 18 Actividades

## Administración Formación



1. Evaluación técnica
2. Evaluación económica
3. Solicitud de aclaraciones de oferta
4. Negociación y solicitud de revisión de propuestas

# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

1.6.- Etapas de la gestión de contratos | 2 Etapas | 8 Procesos | 18 + 18 Actividades

## Administración Formación



1. Confección de recomendación de adjudicación
2. Aprobación de adjudicación
3. Generación de contrato
4. Actualización de sistemas y comunicación a áreas apoyo

# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

1.6.- Etapas de la gestión de contratos | 2 Etapas | 8 Procesos | 18 + 18 Actividades

## Administración Formación

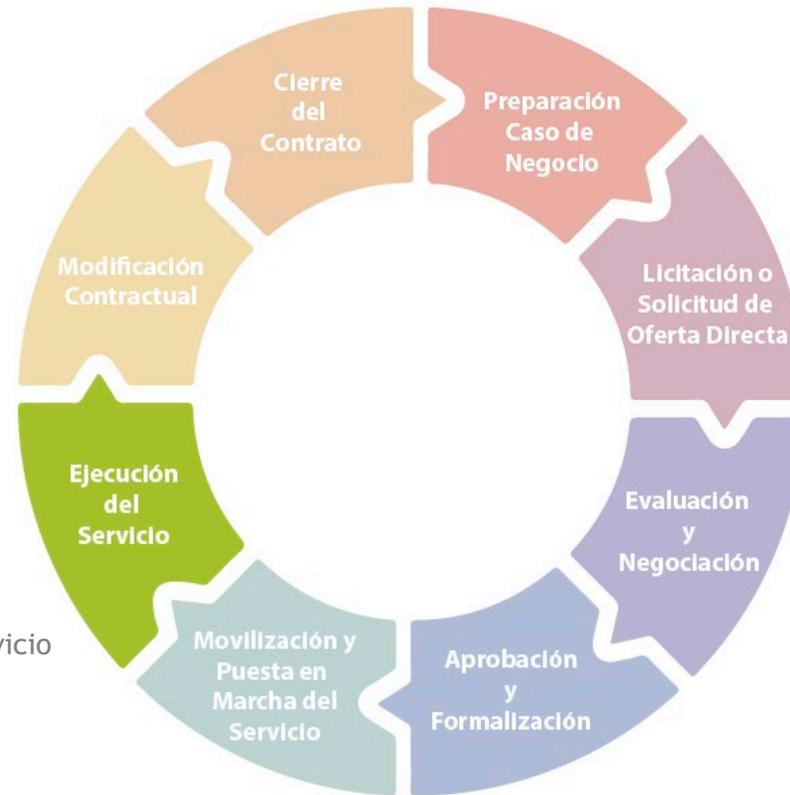


1. Reunión Kick Off
2. Acreditación e inducción empresa, personas y equipos
3. Matrices de riesgo y procedimientos de trabajo
4. Plan de movilización y aportes

# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

1.6.- Etapas de la gestión de contratos | 2 Etapas | 8 Procesos | 18 + 18 Actividades

## Administración Formación



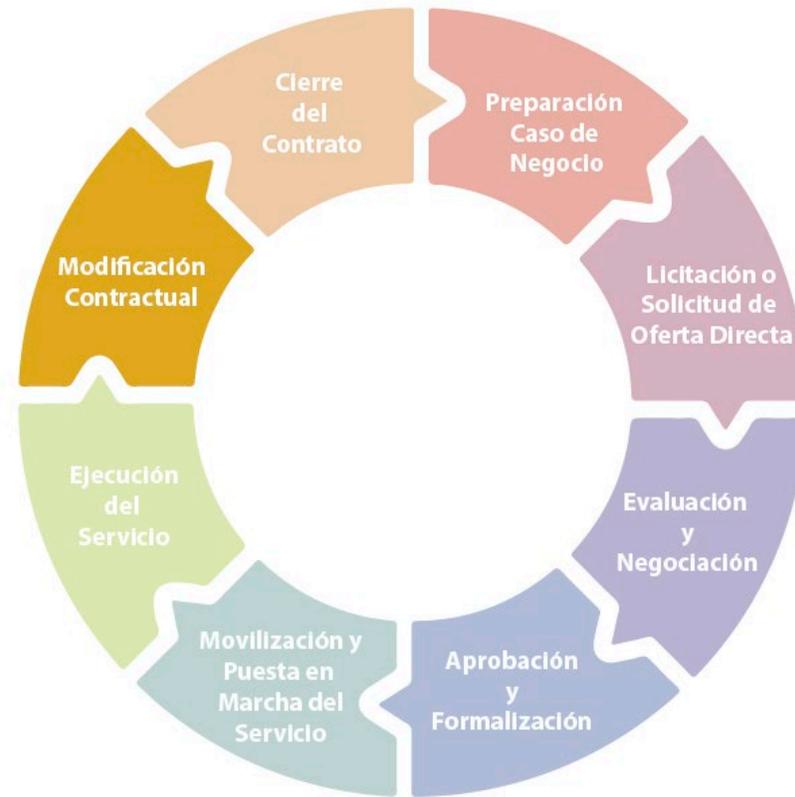
1. Control de ejecución del servicio y Libro de Obra
2. Control de obligaciones legales y contractuales
3. Control de obligaciones laborales y provisionales
4. Control de FTE
5. Gestión basada en KPI y Reuniones de Desempeño
6. Estado de pago y HES
7. Control financiero del contrato
8. Gestión de reclamos y evaluación de riesgo del servicio

# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

1.6.- Etapas de la gestión de contratos | 2 Etapas | 8 Procesos | 18 + 18 Actividades

## Administración Formación

1. Cambio de precio plazo o alcance
2. Aceleración de gasto del contrato

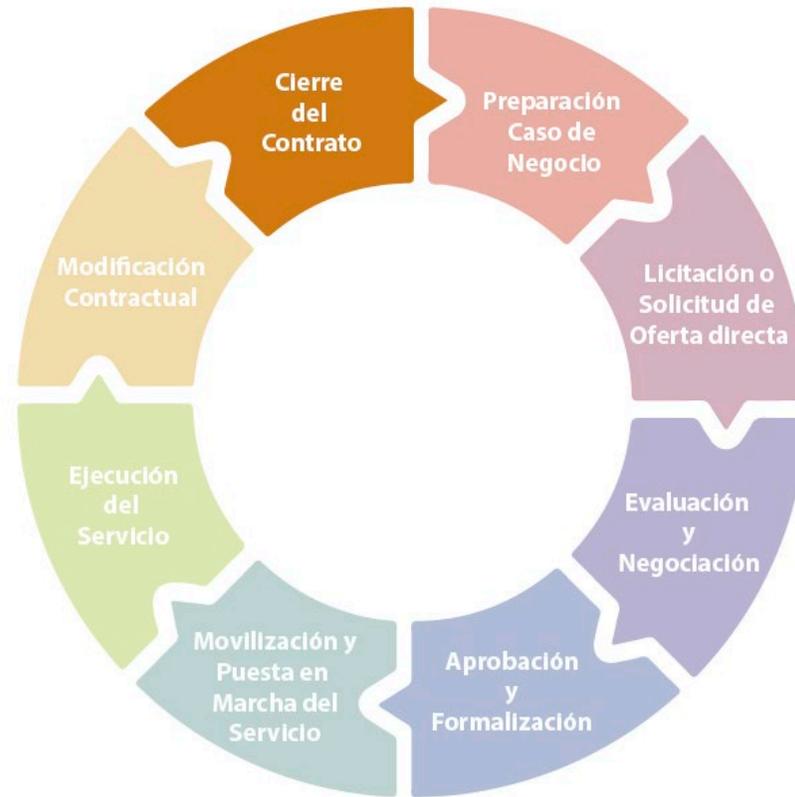


# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

1.6.- Etapas de la gestión de contratos | 2 Etapas | 8 Procesos | 18 + 18 Actividades

1. Plan de desmovilización
2. Cierre de órdenes de cambio, reclamos y multas
3. Recepción final del servicio, liquidación de pago y retenciones
4. Acta de cierre y finiquito

## Administración Formación



# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

## 1.6.- Etapas de la gestión de contratos | 2 Etapas | 8 Procesos | 18 + 18 Actividades

### Administración Formación

1. Plan de desmovilización
2. Cierre de órdenes de cambio, reclamos y multas
3. Recepción final del servicio, liquidación de pago y retenciones
4. Acta de cierre y finiquito

1. Cambio de precio plazo o alcance
2. Aceleración de gasto del contrato

1. Control de ejecución del servicio y Libro de Obra
2. Control de obligaciones legales y contractuales
3. Control de obligaciones laborales y provisionales
4. Control de FTE
5. Gestión basada en KPI y Reuniones de Desempeño
6. Estado de pago y HES
7. Control financiero del contrato
8. Gestión de reclamos y evaluación de riesgo del servicio

1. Reunión Kick Off
2. Acreditación e inducción empresa, personas y equipos
3. Matrices de riesgo y procedimientos de trabajo
4. Plan de movilización y aportes



1. Análisis interno “demanda”
2. Análisis externo “oferta”
3. Precalificación: Financiera, SSO, otras
4. Propuesta de modelo de negocio
5. Análisis de riesgos y controles
6. Solicitud autorización de estrategia y beneficios esperados

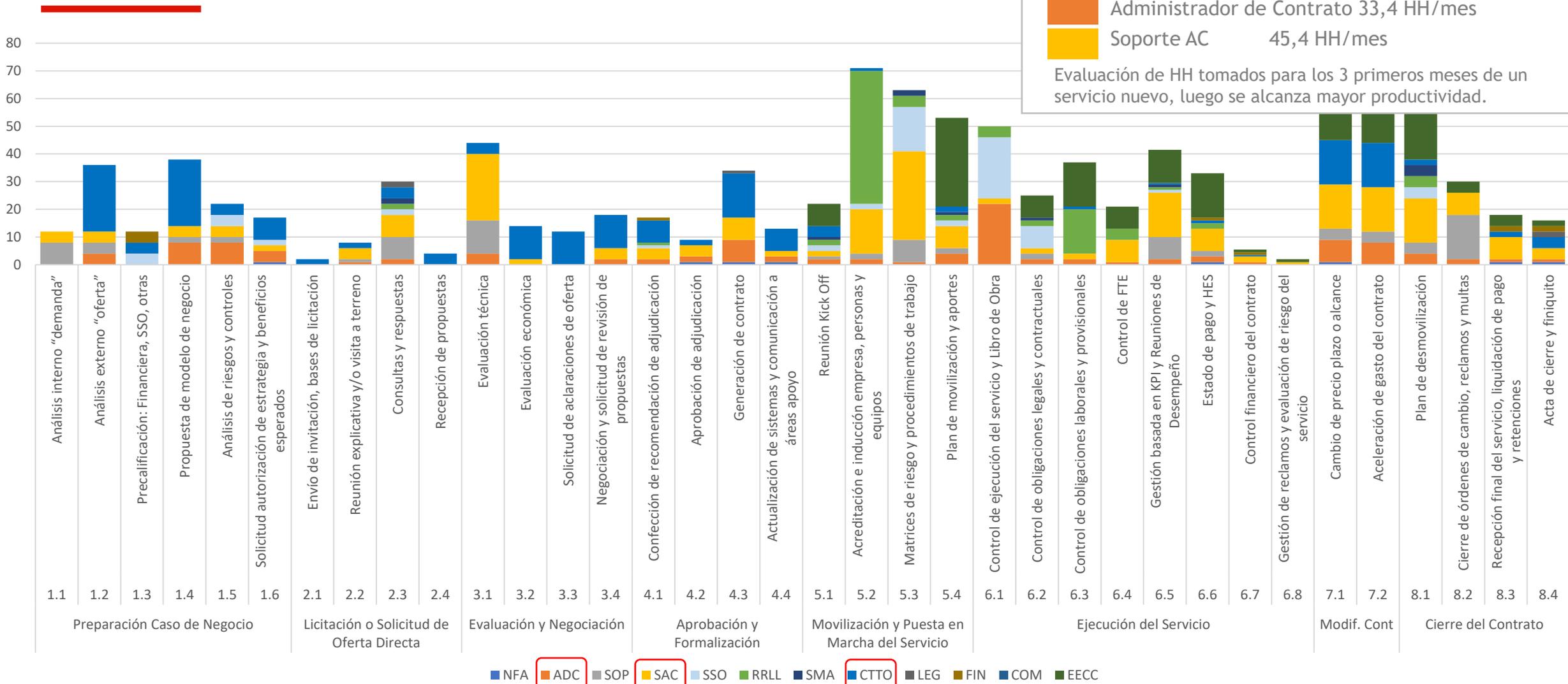
1. Envío de invitación, bases de licitación
2. Reunión explicativa y/o visita a terreno
3. Consultas y respuestas
4. Recepción de propuestas

1. Evaluación técnica
2. Evaluación económica
3. Solicitud de aclaraciones de oferta
4. Negociación y solicitud de revisión de propuestas

1. Confección de recomendación de adjudicación
2. Aprobación de adjudicación
3. Generación de contrato
4. Actualización de sistemas y comunicación a áreas apoyo

# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

## 1.7.- Estimación de esfuerzo y productividad



# 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

## 1.8.- Recomendaciones y buenas prácticas

### Revisar

Cumplimiento y desviaciones de la promesa de valor, estados de pago y control de dotaciones.

### Conocer

Contrato, Bases de licitación, oferta técnica y económica, Evaluación Riesgo del Servicio, Plan de aportes y KPI

### Activar

Tener claridad de los roles que apoyan al ADC y sus responsabilidades.

### Tener

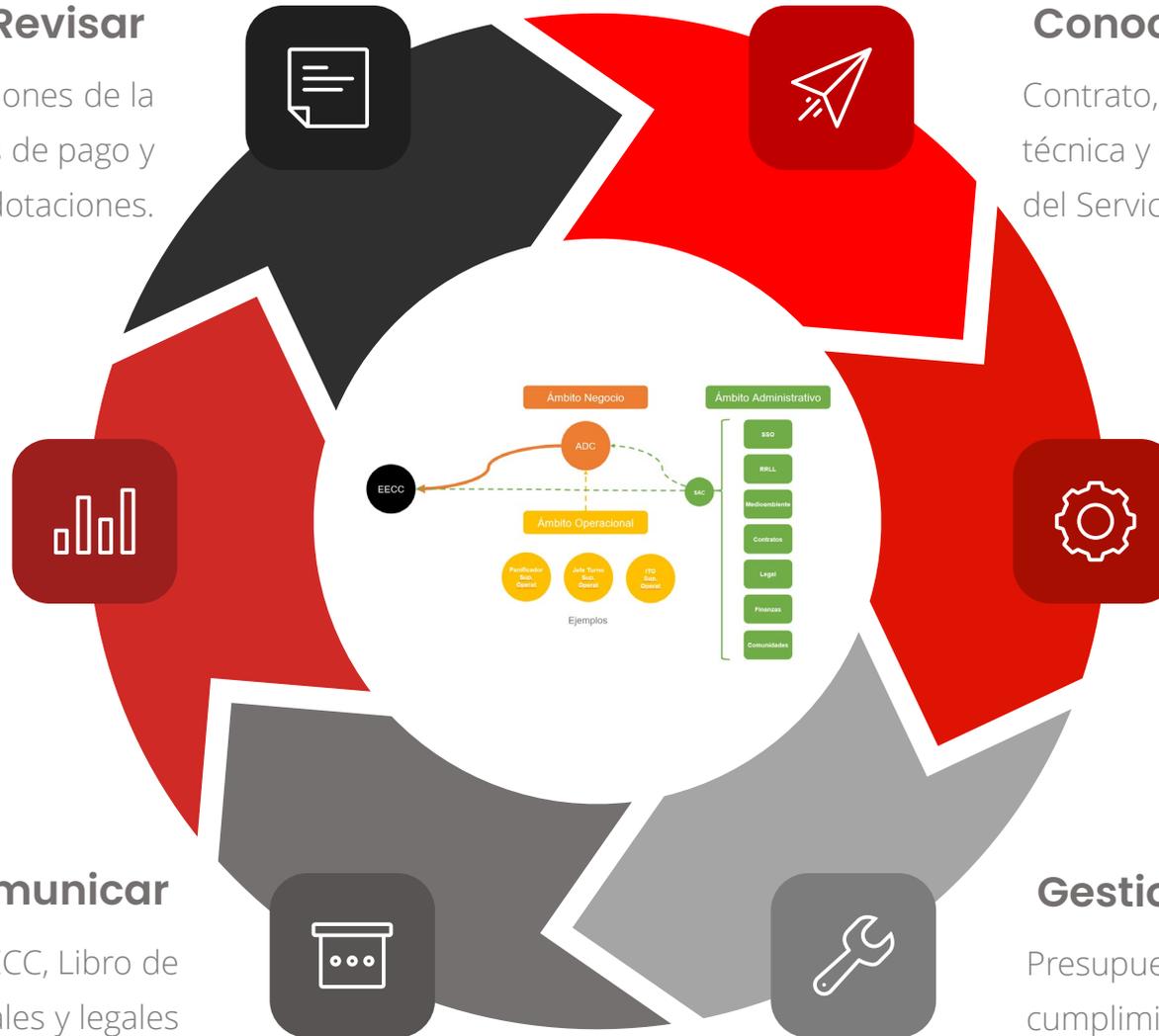
Contratos, anexos, modificaciones, boleta de garantía, cuentas de acceso a sistemas

### Comunicar

Comunicaciones formales EECC, Libro de Obras, obligaciones contractuales y legales

### Gestionar

Presupuesto mensual y anual, cumplimiento de KPI (promesa de valor)



# Curso: Administración de Contratos de Servicios

## Contenidos

A	1. Introducción a la Administración de Contratos de Servicios
	<b>2. Proceso de Formación Contratos de Servicios</b>
B	3. El Contrato y Cláusulas de Contratos de Servicios
	4. Proceso de Administración de Contratos de Servicios
C	5. Controles en la ADC de Servicios, Luces Bajas
	6. Controles en la ADC de Servicios, Luces Altas



### Proceso de Formación de Contratos

- 2.1.- Propósito de la licitación de servicios
- 2.2.- Preparación del caso de negocio
- 2.3.- Preparación de bases técnicas
- 2.4.- Licitación u oferta directa
- 2.5.- Evaluación y negociación
- 2.6.- Aprobación y formalización del Contrato

## 2.- Proceso de Formación de Contratos de Servicios

### 2.1.- Propósito de la licitación de servicios

#### Subcontratación de servicios

##### 1.- Introducción a la Administración de Contratos de Servicios

###### 1.1.- Propósito y estado del arte de la subcontratación de servicios



Fuente: MatrixConsulting – Estudio de productividad en la gran minería 2016.

	Mandante	Contratista
Suma Alzada	Bajo	Alto
Precios Unitarios	Medio	Medio
Administración Delegada	Alto	Bajo

Tabla de riesgos, según tipo de contrato

#### Propósito de Licitación

- El propósito siempre debe ser **encontrar al mejor prestador de servicios** en cuanto a criterios de calidad, precio y plazo para la externalización de una actividad que no es parte del core del negocio.
- El proceso de licitación debe ser estructurado para **conseguir ofertas homologadas y que permitan ser comparadas entre ellas** para seleccionar la alternativa más adecuada para el negocio.
- El futuro **Administrador de Contrato** debe participar activamente en la definición del modelo de negocio, bases técnicas, KPI de medición de la promesa de valor y presentar la recomendación de adjudicación como primer responsable ante el nivel facultado que autoriza la adjudicación.

## 2.- Proceso de Formación de Contratos de Servicios

### 2.2.- Preparación del caso de negocio

#### Mapa de Proceso para el Desarrollo de un Caso de Negocio



#### Ejemplo Caso de Negocio "Pre-Sourcing"

## 2.- Proceso de Formación de Contratos de Servicios

### 2.3.- Preparación de bases técnicas

---

La elaboración y calidad de las **BT es responsabilidad del futuro Administrador de Contrato**. Las Bases Técnicas se componen del alcance del suministro o servicio, de las Especificaciones Técnicas y de posibles condiciones de borde asociadas. Las BT no deben incluir aspectos comerciales del bien o servicio. Dependiendo de la complejidad y criticidad del bien o servicio lo mínimo que las BT deberán contener será lo siguiente:

- **Aspectos Generales del Bien o Servicio:** Deben explicar claramente las actividades (alcance) que deberá desarrollar o ejecutar la empresa adjudicada. Contienen descripciones, dimensiones, cantidades y datos técnicos de los Bienes, Obras o Servicios que se desean contratar, incluyendo según el caso indicaciones o requerimientos de forma, volúmenes, calidad, seguridad, constitución, ejecución, operación, mantenimiento, reparación, condiciones de borde, etc.
- **Especificaciones Técnicas y Planos:** Deben abordar todas las definiciones técnicas del Bien o Servicios, complementadas con planos e informes en caso de ser necesarios. Ejemplos: Materialidades, pesos, tolerancias, comportamiento, preparación, diseño, fabricación, rendimientos, eficiencia, disponibilidad, confiabilidad, etc. Incluyen una completa descripción del bien o trabajo que la empresa oferente deberá ofertar, identificando en forma precisa el sitio o sitios de ejecución del trabajo, así como las particularidades y normas aplicables. Deberán incluir los requisitos de prevención de riesgos especiales, si los hay.
- Formularios que permiten obtener de manera detallada la información requerida al proponente, y que de manera posterior podría ser evaluada para efectos de la cotización.
- **Desempeño y resultados requeridos:** Se debe definir el **estándar mínimo** exigido para el Bien o Servicio, KPI's, resultados, multas, etc.

## 2.- Proceso de Formación de Contratos de Servicios

### 2.3.- Preparación de bases técnicas

---

- **Servicios de apoyo en faena:** Poner a disposición del oferente adjudicado servicios tales como alimentación, alojamiento, transporte, combustibles, telecomunicaciones, energía u otros. Estos servicios pueden ser pagados por el contratista directamente al prestador de los servicios bajo las condiciones estipuladas o podrían ser aportados por el Cliente.
- **Aportes del Cliente:** Aporte se denomina cuando los costos de cualquier bien o servicio puesto a disposición del contratista son asumidos por el Cliente. Adicional a los servicios previamente mencionados, aportes también pueden ser instalaciones, equipos, herramientas, materiales u otros servicios. Las BT deben indicar los recursos técnicos y físicos que serán entregados o aportados por el Cliente. Esta información debe incluir el período de tiempo en que serán utilizados los recursos, **quien se hará cargo de su mantenimiento y otros aspectos relevantes.**

## 2.- Proceso de Formación de Contratos de Servicios

### 2.3.- Preparación de bases técnicas

- Reportabilidad del Contrato (minutas, informes mensuales, reuniones contractuales, etc.)
- Programas de entrega de suministros, ejecución y desarrollo del Contrato: En general indican, según corresponda, fechas tentativas de movilización y desmovilización, entregas de terrenos, equipos y materiales; plazos parciales de entrega de obras o terminación de los Servicios, etc.
- Normas de ejecución, operación y control, así como de Salud y Seguridad que se deben cumplir, en particular el Reglamento Empresas Contratistas y Subcontratistas.
- Pruebas que deben superar las diferentes etapas del trabajo efectuado, estableciendo parámetros y mediciones de productividad y calidad.
- Forma de Medición y Pago de los Servicios ejecutados.
- Procedimientos relativos a la entrega y aceptación de las distintas etapas de materialización de un trabajo.



Fuente: Codelco



## 2.- Proceso de Formación de Contratos de Servicios

### 2.3.- Preparación de bases técnicas

---

#### Estructura típica de una base técnica

- Introducción, aspectos generales, objetivos.
- Descripción del servicio a contratar (alcances del servicio y requisitos para su realización)
- Aportes del mandante / proveedor
- Condiciones para la realización del servicio (qué se debe cumplir para la realización del servicio)
- Recursos generales (mano de obra, maquinaria, herramientas, vehículos, etc.)
- Ejecución del servicio:
  - Metodología de trabajo
  - Planes y programas
  - Horario de trabajo
  - Reportabilidad de los servicios (cómo queremos controlar lo que se está realizando)
- Resultados esperados / KPI

## 2.- Proceso de Formación de Contratos de Servicios

### 2.4.- Licitación u oferta directa



#### CHECKLIST PROCESO LICITACIÓN DE SERVICIOS

N°	Documentos Licitación para Contratos	Interna	Externa	Opcional
1	Solicitud de contratación	X		
2	Aprobaciones de riesgo (Compliance/SSO/Finanzas) proveedores invitados	X		Sí
3	BAE		X	Sí
4	Carta de invitación con instrucciones a los proponentes		X	
<b>5</b>	<b>Documentos Informativos (no modificables)</b>			
5.1	Modelo de Contrato		X	
5.2	BAG		X	
5.3	Código de ética		X	
5.4	Manual de prevención de delitos		X	
5.5	Políticas, Reglamentos y procedimientos estructurales del Cliente		X	
<b>6</b>	<b>Aspectos Técnicos</b>			
6.1	Base técnica		X	
6.2	Anexos técnicos		X	Sí
6.3	Matriz de evaluación técnica (sin distribuir criterios de evaluación)	X	X	
6.4	Formulario presentación propuesta técnica		X	
<b>7</b>	<b>Aspectos Económicos</b>			
7.1	Base de medición y pago		X	
7.2	Formulario presentación propuesta económica		X	

#### CHECKLIST PROCESO LICITACIÓN DE SERVICIOS

N°	Documentos Licitación para Contratos	Interna	Externa	Opcional
<b>8</b>	<b>Otros Formularios</b>			
8.1	Formulario visita a terreno		X	Sí
8.2	Formulario consultas		X	
8.3	Formulario SSO		X	
8.4	Formulario Finanzas		X	
8.5	Formato de carta excusa tipo/desistimiento		X	
<b>9</b>	<b>Formulario Antecedentes Generales</b>			
9.1	Identificación al proponente		X	
9.2	Formulario aceptación de cláusulas del contrato o solicitud de cambios contractuales		X	
9.3	Declaración jurada de juicios pendientes		X	
9.4	Declaración de sindicatos y próximas negociaciones colectivas		X	
9.5	Certificado cumplimiento laboral		X	
9.6	Acuerdo de confidencialidad - NDA		X	
9.7	Declaración de conflicto de interés		X	
9.8	Due Diligence		X	
9.9	Boleta de garantía de seriedad de la oferta		X	Sí

Fuente: Mejores Prácticas, PREGO-GROUP, 2021

## 2.- Proceso de Formación de Contratos de Servicios

### 2.4.- Licitación u oferta directa

---

#### ▪ Bases Administrativas Generales (BAG)

- Durante el proceso de oferta y negociación debe quedar constancia que el oferente **conoce las BAG y acepta sus disposiciones o indicar por escrito las observaciones que pudiere tener sobre algún aspecto específico** de las mismas, en la forma que están definidas.
- En el caso que ciertas cláusulas de las BAG no apliquen, éstas sólo se podrán cambiar mediante el tratamiento específico de la materia de que se trate en las Bases Administrativas Especiales (BAE) o en el Contrato.

#### ▪ Bases Administrativas Especiales (BAE) (si aplican)

- Las BAE especifican las particularidades del Suministro o Servicio. Las BAE deben por lo tanto contener los antecedentes que complementen, aclaren, definan, reemplacen, supriman o modifiquen las condiciones generales descritas en las BAG, prevaleciendo sobre ellas.
- Las BAE, deben ser generadas por el usuario que solicita el servicio o suministro y debe ser validado por el Gerente del área correspondiente, esto pues las BAE, son únicas del sitio y la condición de operación en donde se prestara el servicio.
- Estas BAE deben ser revisadas y aprobadas por las instancias que correspondan, en casos de cambios relevantes en material de Legal, Finanzas, Relaciones Laborales, Recursos Humanos, etc.

## 2.- Proceso de Formación de Contratos de Servicios

### 2.5.- Evaluación y negociación

# CASO COMPRA O ARRIENDO DE COMPUTADORES

Cantidad de Computadores

10

Periodo Contrato

36 meses

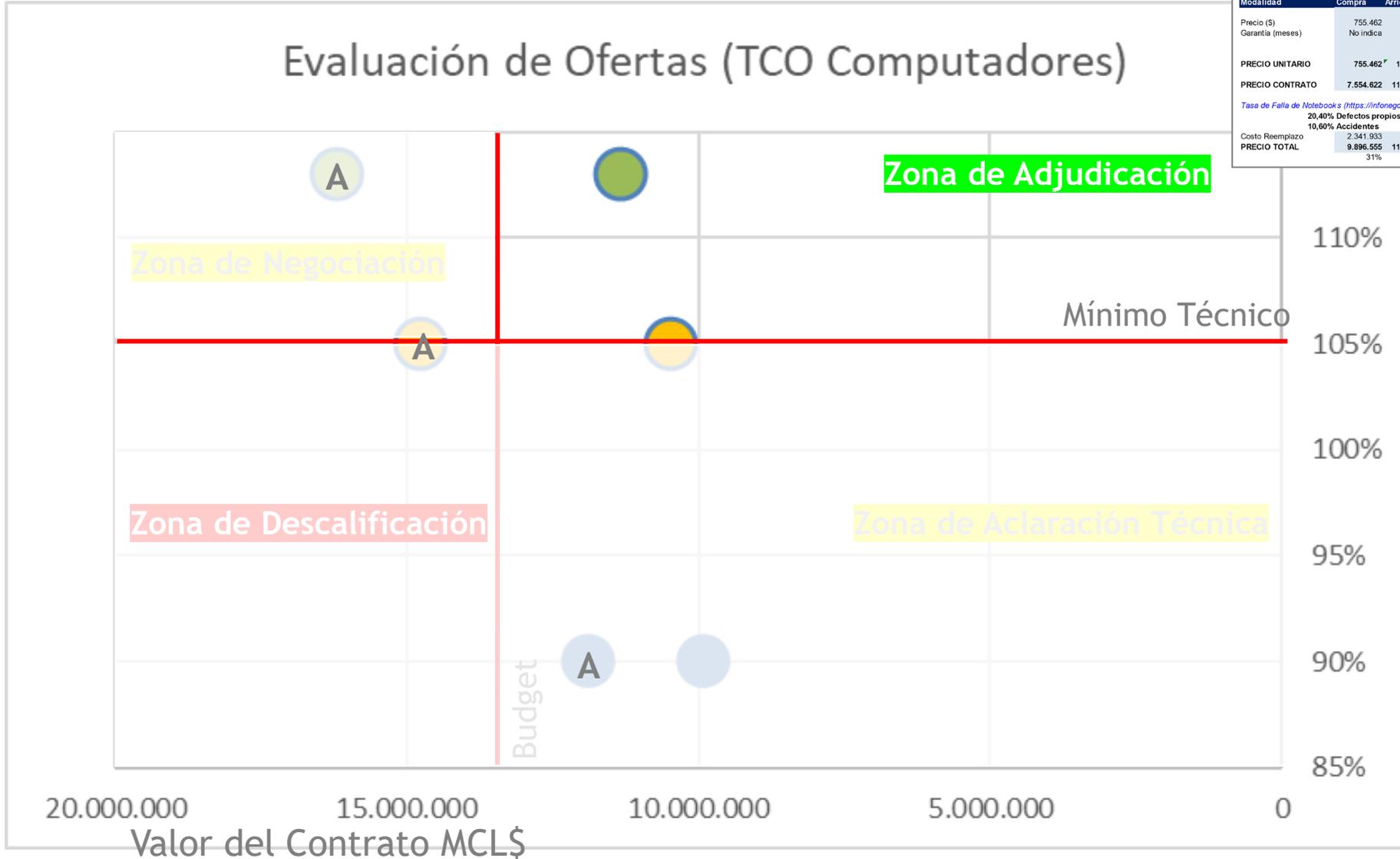
Modalidad	Proveedor 1		Proveedor 2		Proveedor 3	
	Compra	Arriendo	Compra	Arriendo	Compra	Arriendo
Precio (\$)	755.462	33.000	798.319	41.000	864.706	45.000
Garantía (meses)	No indica		12		No indica	
<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>755.462</b>	<b>1.188.000</b>	<b>798.319</b>	<b>1.476.000</b>	<b>864.706</b>	<b>1.620.000</b>
<b>PRECIO CONTRATO</b>	<b>7.554.622</b>	<b>11.880.000</b>	<b>7.983.193</b>	<b>14.760.000</b>	<b>8.647.059</b>	<b>16.200.000</b>

**TCO**  
Total Cost of Ownership

## 2.- Proceso de Formación de Contratos de Servicios

### 2.5.- Evaluación y negociación

- Proveedor 1
- Proveedor 2
- Proveedor 3
- A Opción Arriendo



Modalidad	Proveedor 1		Proveedor 2		Proveedor 3	
	Compra	Arriendo	Compra	Arriendo	Compra	Arriendo
Precio (\$)	755.462	33.000	798.319	41.000	864.706	45.000
Garantía (meses)	No indica		12		No indica	
<b>PRECIO UNITARIO</b>	755.462 <sup>r</sup>	1.188.000	798.319 <sup>r</sup>	1.476.000	864.706	1.620.000
<b>PRECIO CONTRATO</b>	7.554.622	11.880.000	7.983.193	14.760.000	8.647.059	16.200.000

*Tasa de Falta de Notebooks (https://informegocios.info/infotecnologia/la-marca-mas-confiable-de-notebooks-es-20,40% Defectos propios 10,60% Accidentes)*

Costo Reemplazo	2.341.933	0	2.474.790	2.680.588
<b>PRECIO TOTAL</b>	9.896.555	11.880.000	10.457.983	11.327.647
	31%	0%	31%	31%

## 2.- Proceso de Formación de Contratos de Servicios

### 2.6.- Aprobación y formalización del Contrato

#### Checklist Firma de Contrato

Este Check-list por lo general debe ir como hoja principal junto al contrato. Ideal que el contrato este firmado en su totalidad de hojas por ambos administradores. Dando fe del acuerdo entre ambas partes.



DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y CONTRATOS  
SUBGERENCIA DE ABASTECIMIENTO Y CONTRATOS  
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



**CHECK LIST FIRMA CTTO O MODIFICACION**  Nuevo Contrato  Modificación

**1 IDENTIFICACIÓN DEL CONTRATO**

Código Contrato	Proveedor	Fecha Solicitud
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nombre del Contrato		
<input type="text"/>		
Nombre Administrador de Contrato	Área Solicitante	Sub Área
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**PRECIO DEL CONTRATO (kUS\$)** **VIGENCIA DEL CONTRATO**

Monto Original (kUS\$)	<input type="text"/>	Inicio Original	<input type="text"/>
Modific. Anteriores (kUS\$)	<input type="text"/>	Termino Original	<input type="text"/>
		Fecha Termino Anterior	<input type="text"/>

*Si se trata de una modificación complete aquí:*

Monto Solicitado Actual	<input type="text"/>	Número Modificación	<input type="text"/>
Monto Total Final (kUS\$)	<input type="text"/>	Nueva Fecha Termino	<input type="text"/>
		Extensión (meses)	<input type="text"/>

**2 RUTA DE VERIFICACIÓN (Sí, No o No Aplica)**

Solicitud Contratación o Modif	<input type="text"/>	JAD o PU	<input type="text"/>
Resumen Ejecutivo	<input type="text"/>		
Presentación Comité/Dir	<input type="text"/>		
Minuta o Acta de Aprobación	<input type="text"/>		
VB Área Usuaría	<input type="text"/>		
VB Riesgos	<input type="text"/>		
VB Finanzas	<input type="text"/>		
VB SSO	<input type="text"/>		
VB Legal	<input type="text"/>		
VB TIC	<input type="text"/>		
Carta de Adjudicación	<input type="text"/>		
Contrato	<input type="text"/>	Boleta de Garantía (Recibida)	<input type="text"/>
Modificación	<input type="text"/>	Boleta de Garantía (Recibida)	<input type="text"/>

**3 ANTECEDENTES DEL SOLICITANTE**

Nombre Ingeniero Compras y Contratos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ahorro kUS\$ (V'B* Gestión)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		(Firma)
		Fecha: <input type="text"/>

**Observaciones (Indicar instancia y fecha de aprobación, por ejemplo Comité de Inversiones y Contratos):**

<input type="text"/>
<input type="text"/>

FIN PARTE 1 (ver tarea)

# Evaluación 20%

Genere una matriz de evaluación en excel para decidir que un servicio se debe externalizar. **El resultado debe ser la externalización**, justifique su respuesta. Este "Servicio" se usará en la tercera evaluación en la cual se definirán KPI de Gestión y Valor.





**¡Muchas gracias!**

**Daniel Muñoz Loo**

**daniel.munoz@prego-group.com | cel: +569 8768 0598**

