

# **Curso Evaluación Proyectos TI**

## **INF2200 2019**

### **Licitaciones**

Profesor: Ricardo Agüero Morales  
[ricardo@acotango.cl](mailto:ricardo@acotango.cl)



# Gestión Proyectos





# Licitaciones - Objetivos

- ❑ Competencia entre competidores para adjudicarse la compra o contratación de un bien o servicio requerido por una empresa
- ❑ Son de 2 tipos: Pública y Privada
- \* Transparencia en la adquisición o contratación, vía un proceso participativo y formal
- \* Objetivo fundamental: obtener **las mejores condiciones de compra para quien licita**



# Licitaciones – Pública vs Privada

- ❑ Diferencia principal: grado de Competencia del concurso
- ❑ Pública:
  - ❑ Competencia total
  - ❑ Busca garantizar máxima transparencia
- ❑ Privada:
  - ❑ Más restringida
  - ❑ La empresa licitante invita a quienes participar
- ❑ El proceso de licitación es similar para ambos tipos, difiere en cómo se invita (llama) a los proveedores a participar

# Licitaciones - Proceso



- 1.- Def Requerimientos
- 2.- Definir Equipos Selec/Evaluación
- 3.- Elaboración de las Bases
- 4.- Llamado/Cons/Recep Ofertas
- 5.- Evaluación de Ofertas
- 6.- Adjudicación
- 7.- Formalización Contrato
- 8.- Ejecución Contrato
- 9.- Evaluación Proveedores

# Licitación 1- Definición de Requerimientos



- ❑ Para qué: responder a un proyecto previamente seleccionado
- ❑ La empresa define que éste será el mecanismo de compra a utilizar
- ❑ Importante hacer una Carta Gantt del proceso, destacando los hitos importantes y asegurar los plazos



# Licitación 2- Definición de Equipos de Selección y Evaluación

- ☐ Equipo interno/externo, que:
  - ☐ No tengan conflicto de intereses con los oferentes
  - ☐ Conozcan del proceso de Selección
  - ☐ Deben desarrollar los Requerimientos
  - ☐ Evalúan
  - ☐ Seleccionan
  - ☐ Elaboran informe asignando puntajes a c/u de criterios de las bases
- 
- ☐ Equipo debe incluir:
    - ☐ TIC, Sistemas
    - ☐ Finanzas
    - ☐ Legal
    - ☐ Consultores
    - ☐ Representantes Unidad de negocio

## **Recomendaciones:**

- \* **Involucrar a Administración superior**
- \* **Seleccionar un sponsor de alto nivel**



# Licitación 3- Elaboración de las bases

- ❑ Tipos de bases (aspectos a considerar de los Bs y Ss):
  - ❑ Administrativos
  - ❑ Económicos
  - ❑ Técnicos
- ❑ Es ideal colocar en las mismas bases el máximo de cláusulas que se deseen para el contrato final
- ❑ No es necesario hacer licitaciones para todas las compras (Una política podría indicar “para compras sobre \$X monto”)



# Licitación 3- Importancia de las Bases



Definen las “reglas del juego”
Regulan aspectos relevantes y condiciones del proceso de compra
Determinan la participación de los proveedores
Regulan calidad de productos o servicios ofrecidos
Estos documentos forman parte del contrato

El objetivo debe ser recibir Ofertas válidas y útiles, por lo que las bases deben ser:

- Comprensibles para cualquier proveedor potencial. Esto implica utilizar un lenguaje directo, claro y sencillo



# Licitación 3- Bases Administrativas

1.- Individualización del encargado del proceso de compras y contacto

2.- Etapas y plazos de la licitación, que debe incluir:

- ☐ Fecha y hora de:
  - ☐ Publicación
  - ☐ Inicio/Cierre proceso consultas
  - ☐ Inicio/Cierre respuestas a consultas
  - ☐ Cierre recepción de ofertas
  - ☐ Apertura oferta técnica
  - ☐ Apertura oferta económica
  - ☐ Entrega física de ofertas
  - ☐ Apertura física de ofertas
  - ☐ Adjudicación (estimada)
  - ☐ Firma del contrato
  - ☐ Duración del contrato



# Licitación 3- Bases Administrativas

- 3.- Requerimientos
- 4.- Servicios asociados a los requerimientos
- 5.- Niveles actuales de carga de trabajo (si aplica)
- 6.- Descripción de roles y responsabilidades
- 7.- Ambiente
- 8.- Geografía
- 9.- Inventario de Hardware y Software
- 10.- Consideraciones de Activo
- 11.- Requisitos y condiciones oferentes para aceptar lo Oferta



## Licitación 3- Bases Administrativas

12.- Garantías asegurando la seriedad de la propuesta:

- Monto cuando supera cierto mínimo
- Monto garantías solicitadas, según riesgo (evitar barreras que limiten a ciertos proveedores de interés)

13.- Mecanismos de consulta y/o aclaraciones

14.- Criterios de evaluación son obligatorios:

- Método a utilizar para comparativas
- Indicadores para aspectos claves a evaluar y modo de cálculo
- Criterios de evaluación deben ser **objetivos**
- **Peso de los factores**
- **Aspectos financieros**



## Licitación 3- Bases Administrativas

### 15.- Mecanismos de evaluación

- Señalar quiénes evaluarán (ideal que sea una comisión)

### 16.- Mecanismos de adjudicación

### 17.- Modalidad de pago del contrato

- condiciones para que se efectúen
- moneda de pago y tipo de conversión -si aplica
- impuestos
- lugar donde el activo se debe entregar



## Licitación 3- Bases Administrativas

18.- Plazo de entrega del Bien o Servicio

- para cuándo se requiere el Bien o Servicio

19.- Requerimiento de otras actividades

- visitas a terreno
- muestreo
- laboratorio, productos en prueba, etc.

20.- Especificaciones del Bien o Servicio, detallando claramente lo que se desea adquirir



# Licitación 3- Bases Administrativas

21.- Propiedad intelectual

22.- Restricciones:

- plazos
- lugar de entrega
- frecuencias
- cantidades del Bien o Servicio
- certificaciones, etc.



## Licitación 3- Bases Administrativas

23.- Metodología deseada para obtener el Bien o Servicio:

- actividades claves
- período de ejecución de ellas

24.- cuando la compra sea compleja y de larga duración, recomienda solicitar productos intermedios que permitan observar avancel del proyecto y efectuar las correcciones a tiempo





## Licitación 3- Bases Administrativas

25.- Dependiendo de la complejidad, incluir:

- Presupuesto: para ajustar las expectativas de los proveedores
- Glosario de términos técnicos
- Prohibición de subcontratar o no
- Licitación en una o varias etapas
- control de los avances
- existirán multas, premios?
- mecanismos de solución de controversias
- otras cláusulas del contrato y administrativos del proceso

26.- Otras características

# Licitación 3- Errores típicos de las Bases



- ☐ Breve plazo de presentación de propuestas
- ☐ Requisitos para participar muy alto o complejo (t, c\$, accesibilidad, etc)
- ☐ Muy alto monto de Boleta de Garantía
- ☐ En proyectos de LP, sólo pagar al final
- ☐ Especificaciones poco claras
- ☐ Respuestas recursivas o ambiguas (“refiérase a lo especificado en las bases”)
- ☐ Plazos de evaluación y adjudicación muy extensos
- ☐ Reunirse con proveedores!
- ☐ No mantener al Sponsor informado
- ☐ No estar dispuesto a cambiar Bases



## Licitación 4- Llamado a Ofertar

- Si la licitación es pública, el llamado a ofertar será abierto a todos los posibles interesados
  - Portal de internet
  - Publicación en prensa de aviso de convocatoria
- Cuando la licitación es privada, debemos decidir a quiénes invitar a participar. La selección debe ser cuidadosa. Es recomendable como mínimo tres invitados (Más invitados aumenta la transparencia del proceso y mejora las ofertas, pero implica más trabajo)
- Una buena práctica es reunir a todos los proveedores y presentarles el proyecto
- Se sugiere ser muy específico en el nombre del proyecto, evitar los números o utilizarlos sólo como complemento...



## Licitación 4- Aclaración de Consultas

- Se reciben las consultas, deben responderse en los plazos establecidos en las bases. Consultas y respuestas también formarán parte del contrato a celebrar.
- Las respuestas de las consultas deben ser en lenguaje explícito, simple y directo
- Evite frase como “refiérase a las bases”, especialmente en forma recursiva... o cuando no haya quedado claro algún punto de las bases y se debe explicitar
- Poner por escrito las preguntas y sus respuestas en conocimiento de todos en una única fecha
- Realizar reuniones aclaratorias para todos o en forma particular... pero indicado previamente
- La persona de “contacto” debe cumplir su función y estar disponible para responder las preguntas de los proveedores



## Licitación 4- Aclaración de Ofertas

Es posible solicitar a los oferentes que solucionen errores, omisiones formales o que mejoren algunos aspectos particulares de su oferta

Este mecanismo debe establecerse en las bases

Debe mantenerse el proceso transparente, informando siempre al resto de los oferentes



## Licitación 4- Modificación de las Bases

De ser necesario, es posible modificar las bases antes del cierre de la recepción de las ofertas, pero consecuentemente debemos considerar un plazo prudencial para los proveedores interesados puedan conocer y adecuar su oferta a tales modificaciones

(esto es una situación excepcional y sujeto a revisión de la administración general, para lo cual la comisión debe justificar adecuadamente)



# Licitaciones - Proceso

- 1.- Def Requerimientos
- 2.- Definir Equipos Selec/Evaluación
- 3.- Elaboración de las Bases
- 4.- Llamado/Cons/Recep Ofertas
- 5.- Evaluación de Ofertas
- 6.- Adjudicación
- 7.- Formalización Contrato
- 8.- Ejecución Contrato
- 9.- Evaluación Proveedores



# Licitación 5- Evaluación

- ☐ Se busca el Mejor Valor:
  - ☐ Solución con mayor Beneficio del producto o Servicio
- ☐ La evaluación debe considerar: Precio, Calidad, Postventa, Etc.
- ☐ "Lo barato cuesta caro"...





# Licitación 5- Evaluación

- Evaluación
  - Recepción
  - Comparación
  - Informe
- ☐ Recepción de ofertas precalificadas
- ☐ Cmp de ofertas, según metodología previamente definida
- ☐ Redacción y emisión informe de recomendación de Otorgamiento



# Licitación 5- Precalificación

- ❑ Etapas:
  - ❑ Recepción de manifestación de voluntad, adjuntando: Informes legales, financieros, experiencia, referencia clientes, etc.
  - ❑ Análisis de información recibida
  - ❑ Emisión informe Precalificación para c/u de los oferentes
  - ❑ Notificación a las empresas participantes



## Licitación 5- Comparación

- ☐ Distribuir, desarrollar y revisar las respuestas a los documentos solicitados, requiere tiempo y esfuerzo
- ☐ Sugerencia: realizar propuestas fáciles de comparar
  - ☐ Uso de Plantillas de formularios es muy útil

# Licitación 6- Recepción de Ofertas Y Aperturas



- Es obligatorio que las ofertas sean enviadas y recepcionadas formalmente
- La licitación puede desarrollarse en una o dos etapas, según las bases:
  - en una etapa, las ofertas técnico y económica se abren en un mismo acto
  - en dos etapas, ambas propuestas se abren por separado. Las económicas sólo para las que calificaron técnicamente
- Se deben declarar inadmisibles aquellas ofertas que no cumplan con lo obligatorio
- Incentiva la competencia evitar la descalificación por problemas meramente formales

# Licitación 6- Recepción de Ofertas Y Aperturas



Analizar cuantitativa y cualitativamente si ellas satisfacen nuestras especificaciones administrativas, técnicas y económicas

**Las evaluaciones deben realizarse basándose en los criterios establecidos en las bases (Principio de objetividad)**



# Licitación 6- Criterios Selección Gartner

## Capacidad

- ☐ cuota de mercado
- ☐ ámbito geográfico
- ☐ capacidad de los recursos humanos
- ☐ ofertas

## Experiencia

- ☐ compromisos similares (tamaño, alcance del trabajo y geografía)
- ☐ industria similar
- ☐ capacidades adicionales como complemento de servicios requeridos
- ☐ verificación de referencias



# Licitación 6- Criterios Selección Gartner

## Metodología técnica:

- ☐ idoneidad
- ☐ integración vs no integración (herramientas y procesos)
- ☐ capacidad (de personal y volumen de transacciones)
- ☐ normas
- ☐ innovación

## Dotación de personal

- ☐ empleados
- ☐ subcontratistas
- ☐ experiencia
- ☐ posibilidad de seleccionar el equipo de gestión de relaciones
- ☐ ratios de rotación y programas reubicación del proveedor



# Licitación 6- Criterios Selección Gartner

## Riesgo

- ☐ plan de riesgo / recompensa
- ☐ plan de recuperación en un desastre
- ☐ plan de continuidad de negocio
- ☐ plan de terminación
- ☐ plan de resolución de conflictos

## Transición

- ☐ plan y calendario
- ☐ transferencia de personal
- ☐ transferencia de activos
- ☐ matriz de funciones y responsabilidades
- ☐ plan de transferencia de conocimiento
- ☐ plan de gestión del cambio personal





# Licitación 6- Criterios Selección Gartner

## Métricas

- ☐ métricas, control y documentación
- ☐ métricas y enfoque de control
- ☐ Métricas, informes control y otras prestaciones, frecuencia información
- ☐ documentación de servicio

## Plan financiero

- ☐ estructura de precios
- ☐ capacidad de cambio
- ☐ pena de estructura / recompensa
- ☐ las tarifas de terminación
- ☐ plan alternativo
- ☐ estrategia de reducción de precios

## Gestión de relaciones

- ☐ estructura y personal asignado
- ☐ Plan de comunicación
- ☐ enfoque de la presentación de informes
- ☐ proceso de mejora continua
- ☐ plan de satisfacción del cliente
- ☐ procesos de referencia