

Definición, Construcción e Implementación de los procesos críticos del Modelo de Operación

Documentación de políticas y procedimientos

Diciembre de 2017

	Manual de Políticas y Procedimientos para la Contratación y Supervisión de Obra	Codificación: CON-P-01
		Versión: 1
		Fecha de revisión: 14/Febrero/2012

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVO

Las siguientes políticas tienen por objeto informar sobre los lineamientos de operación relativos a la contratación y seguimiento de proyectos de obra aceptados por Grupo RLD. Los lineamientos buscarán en todo momento promover principios de economía, eficiencia y calidad en la operación, garantizando así el cumplimiento de las condiciones acordadas.

1.2. ALCANCE

Las políticas descritas en el siguiente apartado son de carácter obligatorio y aplican para toda contratación de obra autorizada por Grupo RLD.

1.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- i. **Bitácora de obra:** Documento que genera el Residente de obra y que incluye el registro diario de actividades relevantes, eventualidades, así como el detalle de autorizaciones en obra. Así mismo, la bitácora de obra deberá contener un apartado que incluya:
 - a. La descripción de los permisos aplicables a la obra
 - b. Los riesgos en la ejecución de la obra respecto a los permisos tramitados
 - c. Las contingencias en el cumplimiento de las condiciones de los permisos

- ii. **Caso fortuito o de fuerza mayor:** imprevisto que por su naturaleza, libera a una o a todas las partes de un contrato de responder a los daños causados por incumplimiento de una obligación.

- iii. **Comité de Asesoría de Portafolio:** Órgano intermedio de la Sociedad encargado de analizar, asesorar y recomendar al Consejo de Administración potenciales oportunidades de inversión que al efecto identifique por su cuenta o a través de terceras personas contratadas por Grupo RLD para dichos efectos, así como la revisión periódica del estado que guardan las inversiones de la Sociedad.

- iv. **Comité de Operaciones:** Grupo en el que participan el Director General, el Director General del Fondo, el Director General de Operaciones, el Director de Administración y Finanzas, el Director Jurídico y el Subdirector de Proyectos.

	Manual de Políticas y Procedimientos para la Contratación y Supervisión de Obra	Codificación: CON-P-01
		Versión: 1
		Fecha de revisión: 14/Febrero/2012

- v. **Contrato:** Documento mediante el cual se expresa el acuerdo de voluntades de dos o más personas para producir o transferir derechos y obligaciones, incorporando el objeto del mismo, los riesgos asociados y las demás reglas que vinculan a las partes en un negocio.
- vi. **Penalización o pena convencional:** Pago monetario o mediante otro bien material, que deberán cubrir los proveedores, contratistas o prestadores de servicios, por incumplimiento en las condiciones contractuales pactadas para la entrega de bienes y/o la prestación de servicios.
- vii. **Proyectos Ejecutivos:** Documento que considera planos, cálculos, especificaciones, presupuestos y demás información detallada para la ejecución de una obra. Los proyectos ejecutivos están alineados al Plan Maestro y generalmente incluyen: la descripción del proyecto, el proyecto arquitectónico, estructural, de instalaciones, acabados, catálogo de conceptos, programa de obra, planos de construcción, especificaciones técnicas, etc.
- viii. **Rescisión:** Acción de dejar sin efecto un convenio o contrato por causal existente durante su ejecución.
- ix. **RFP:** acrónimo de *Request for Proposal* o solicitud de propuesta o términos de referencia, se refiere al documento que genera la empresa para solicitar propuestas de diversos proveedores de productos y/o servicios. El RFP incluye los requisitos de la empresa solicitante, así como las condiciones bajo las que contrataría a un proveedor.
- x. **Vicios ocultos:** Defectos o imperfecciones indetectables de inmediato en un bien y/o servicio, que limitan, disminuyen o eliminan su utilidad.
- xi. **Vigencia del contrato:** Periodo comprendido entre la fecha de inicio del convenio o contrato y la fecha de terminación del mismo.

	Manual de Políticas y Procedimientos para la Contratación y Supervisión de Obra	Codificación: CON-P-02
		Versión: 2
		Fecha de revisión: 01/Diciembre/2017

2. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

2.2. PROCESO DE SUPERVISIÓN DE OBRA

2.2.1. OBJETIVO

Las siguientes políticas tienen por objeto informar a los involucrados en la supervisión de un proyecto de obra sobre los lineamientos que rigen las actividades que conforman dicha supervisión. Los lineamientos permiten ejercer mayor control sobre el proceso, delimitando las responsabilidades y actividades críticas que deberán ser desempeñadas por el personal designado de Grupo RLD. Asimismo, las políticas y procedimientos permiten asegurar la eficiencia, calidad y economía de los proyectos en beneficio de la propia empresa.

Las políticas descritas en el siguiente apartado son de carácter obligatorio y aplican a toda contratación de obra de Grupo RLD.

2.2.2. POLÍTICAS

2.2.2.1. Política sobre las características del personal responsable de la ejecución y supervisión de la obra

1. Los responsables de la ejecución de las obras y servicios como residentes y directores de proyecto deberán contar con cédula profesional como ingenieros civiles, arquitectos o cualquier otra licenciatura relacionada con los trabajos a contratar.
2. El Subdirector de Proyectos designará al Gerente Técnico y al Residente de Obra previo al inicio de los trabajos.

2.2.2.2. Política sobre Bitácora de Obra

3. El Gerente Técnico verificará, liberará o rechazará que la obra a ejecutar se encuentre alineada a los trabajos autorizados mediante el contrato vigente.
4. El Gerente Técnico revisará, liberará o rechazará que los tiempos y actividades a ejecutar coincidan con el registro en la Bitácora de Obra elaborada.
5. El Gerente Técnico monitoreará el cumplimiento de las actividades y plazos del plan o proyecto a través de la revisión de la Bitácora de Obra y Plan de Acción.
6. El Residente de Obra deberá elaborar y actualizar la Bitácora de Obra y Plan de Acción y dará seguimiento a las acciones detalladas en el mismo. Algunos de los conceptos a monitorear y que se detallan en la Bitácora de Obra son:

	Manual de Políticas y Procedimientos para la Contratación y Supervisión de Obra	Codificación: CON-P-02
		Versión: 2
		Fecha de revisión: 01/Diciembre/2017

- a. Registro diario de actividades relevantes
 - b. Eventualidades
 - c. Detalle de las autorizaciones en obra
 - d. Volúmenes
 - e. Calidad y apego al proyecto
 - f. Saldos acumulados y retenciones
 - g. Modificaciones al proyecto de obra pendientes de autorización
 - h. Personas involucradas en la ejecución y monitoreo de la obra, tanto de Grupo RLD como del contratista
 - w. La descripción de los permisos aplicables
 - x. Los riesgos en la ejecución de la obra respecto a los permisos tramitados
 - y. Las contingencias en el cumplimiento de las condiciones de los permisos
7. La Bitácora de Obra deberá generarse desde el inicio de los trabajos de obra y su uso es de carácter obligatorio.
8. El Gerente Técnico verificará semanalmente/mensualmente que el estatus del proyecto se encuentre alineado al plan a través del Reporte de Avance Obra.

2.2.2.3. Política sobre el pago de los trabajos

9. Las estimaciones por los trabajos realizados que se presenten para su pago, deberán ser generadas por el contratista y deberán recibir autorización del Residente de Obra, del Gerente Técnico y posteriormente del Subdirector de Proyectos.
10. Los pagos en exceso al contratista serán compensados en la estimación siguiente o en el finiquito, según proceda.
11. El Residente de Obra deberá verificar que las cantidades pagadas en exceso sean verídicas y en caso de que procedan deberá crear un documento que incluya:
- a. La fecha en que se realizaron
 - b. El rubro en el que se incurrieron
 - c. La justificación correspondiente al exceso de pago
 - d. El monto pagado en exceso

	Manual de Políticas y Procedimientos para la Contratación y Supervisión de Obra	Codificación: CON-P-02
		Versión: 2
		Fecha de revisión: 01/Diciembre/2017

e. Los intereses que correspondan a dicho monto

12. El documento detallando las cantidades pagadas en exceso deberá ser enviado al contratista previo a la compensación en la estimación siguiente o en el finiquito.
13. Las estimaciones autorizadas deberán ser revisadas por el Gerente de Control Presupuestal de obra, quien deberá enviarlas para el pago correspondiente al área de Tesorería.

2.2.2.4. Política sobre las retenciones y penas convencionales

14. El Subdirector de Proyectos validará, autorizará o rechazará que las penalizaciones por incumplimientos al plan de obra se encuentren alineadas a los criterios y lineamientos establecidos en los contratos para su descuento o reembolso del pago a proveedores.
15. Las penas convencionales aplicarán en caso de retrasos en las fechas del programa de obra, de atrasos en el suministro o utilización de insumos, así como en la fecha de terminación de la obra. Estas penas procederán siempre y cuando sean imputables al contratista.
16. El monto correspondiente a retenciones y penas convencionales deberá ser definido por el Subdirector de Proyectos y según el tipo de contratación de que se trate, deberá estar definida en contrato.
17. Las penalizaciones serán definidas según el tipo de obra que no se haya concluido en tiempo y se aplicarán sobre los montos del contrato, considerando los ajustes a los costos y, en el caso de obra habitacional. Estas penalizaciones podrán aplicarse como retenciones a las estimaciones en proceso. En este caso, el contratista podrá recuperar las retenciones en estimaciones subsecuentes, siempre que se regularice en los tiempos de retraso. Sin embargo, si se llegara a la fecha pactada de terminación de la obra y los trabajos no fueran concluidos, las retenciones serán consideradas como definitivas.
18. Las causas de fuerza mayor no serán motivo de aplicación de las sanciones mencionadas.

2.2.2.5. Política sobre la desviación en el tiempo y costo del proyecto

19. Sin excepción alguna, las obras deberán apegarse rigurosamente a lo establecido en los proyectos y sus especificaciones.
20. Cualquier desviación negativa en el presupuesto inicialmente autorizado deberá ser autorizada mediante el procedimiento de modificación presupuestal.
21. En caso de requerirse un convenio modificatorio debido a cambios en las especificaciones del proyecto, el Gerente de Proyecto presentará al Subdirector de Proyectos la justificación para dicho cambio, las alternativas de solución, la factibilidad de implementación de las alternativas,

	Manual de Políticas y Procedimientos para la Contratación y Supervisión de Obra	Codificación: CON-P-02
		Versión: 2
		Fecha de revisión: 01/Diciembre/2017

el costo y tiempo de ejecución.

22. Una vez aprobado por el Subdirector de Proyectos, el Director de Administración y Finanzas, en conjunto con el Director Jurídico, deberá autorizar o rechazar la realización del convenio modificatorio relativo a cambios en monto o plazo de ejecución de un proyecto.

2.2.2.6. Política sobre la suspensión temporal de la ejecución de las obras contratadas

23. Cuando se presenten circunstancias planeadas o debidas a imprevistos que requieran la suspensión temporal de la ejecución de las obras contratadas, el Subdirector de Proyectos podrá solicitarlo, indicando las causas y la justificación debidas, asentándolas en la Bitácora de Obra e informando por escrito al contratista.
24. La suspensión deberá ser temporal y podrá recaer en todo o en parte de los trabajos contratados.
25. Cuando la reanudación de los trabajos esté ligada a un hecho de fecha indefinida, el periodo de suspensión estará sujeto a la misma fecha, sin que esto limite la opción de terminación anticipada.
26. Para suspensiones por periodos pequeños o difíciles de cuantificar, los periodos de suspensión serán agrupados en forma semanal.
27. El procedimiento para el reconocimiento de los costos asociados a la maquinaria en espera o en reserva deberá quedar asentado en el RFP, así como en el contrato de obra.
28. Los costos fijos y variables por tiempos muertos o en espera de la maquinaria no deberán ser superiores a los costos de la maquinaria en operación.

2.2.2.7. Política sobre la rescisión de contrato de obra

29. Se dará prioridad a la ejecución de los trabajos de acuerdo a los contratos, antes de optar por una rescisión de contrato.
30. Cuando el incumplimiento del contratista traiga como consecuencia un retraso en la ejecución del proyecto, se aplicarán las sanciones o penas convencionales descritas en el contrato de obra, antes de iniciar con el proceso de rescisión.
31. Se deberán fundamentar las causas de rescisión de contratos mediante un escrito firmado por el Subdirector de Proyectos, mismo que irá acompañado por la documentación de soporte correspondiente.
32. Una vez que el escrito de rescisión de contratos sea firmado por el Subdirector de Proyectos, se dará aviso al contratista de la decisión.
33. Se otorgará al contratista un plazo de 10 días hábiles posterior al aviso para que proporcione

	Manual de Políticas y Procedimientos para la Contratación y Supervisión de Obra	Codificación: CON-P-02
		Versión: 2
		Fecha de revisión: 01/Diciembre/2017

información y/o argumentos que permitan a Grupo RLD reevaluar la decisión de la rescisión del contrato. Recibida la contestación del contratista, el Subdirector de proyectos reevaluará la situación y emitirá su decisión dentro de los siguientes 5 días hábiles la resolución final, misma que será notificada al contratista.

34. En caso de no recibirse contestación del contratista en el plazo mencionado, el Subdirector de Proyectos tomará la decisión que considere oportuna respecto a la rescisión o no del contrato.
35. Una vez que el Subdirector de Proyectos dictamine la rescisión, el Residente de Obra dejará de tramitar los pagos de trabajos ejecutados hasta que se proporcione el finiquito que proceda.
36. Una vez autorizada la rescisión del contrato, el Residente de Obra se hará cargo de la suspensión y recepción de los trabajos, indicando en la Bitácora de Obra el estado que guardan. Asimismo, solicitará por escrito al contratista la documentación con que cuente, quien deberá entregarla en un plazo no mayor a 5 días hábiles posteriores a la solicitud correspondiente.
37. El Subdirector de Proyectos optará por aplicar las penas convencionales que correspondan o el sobrecosto de los trabajos pendientes que se encuentren atrasados conforme al programa de obra aprobado, para el trámite del finiquito.

2.2.2.8. Política sobre la terminación anticipada de contrato de obra

38. El Subdirector de Proyectos podrá solicitar la terminación anticipada del contrato de obra cuando existan causas justificadas que impidan la continuación de los trabajos o cuando no sea posible determinar la temporalidad de una suspensión de obra.

2.2.2.9. Política sobre recepción de trabajos y finiquito

39. El Gerente Técnico, Gerente de Proyectos y el Subdirector de Proyectos podrán recibir y verificar que las obras concluidas se encuentren alineadas al plan de obra y a los criterios y lineamientos establecidos en el contrato.
40. Previo a la entrega de la carta de recepción se deberá cerrar la obra ante el Seguro Social.
41. El Gerente Técnico podrá recibir parcialmente los trabajos cuando:
 - a. Se estipule en el contrato de obra
 - b. Se suspendan temporalmente los trabajos de obra
 - c. Ocurran situaciones de caso fortuito o fuerza mayor y se decida terminar anticipadamente el contrato
42. Se procederá a recibir cualquier trabajo siempre y cuando esté dentro del plazo estipulado en el contrato y quede asentado en el acta de entrega-recepción correspondiente.

	Manual de Políticas y Procedimientos para la Contratación y Supervisión de Obra	Codificación: CON-P-02
		Versión: 2
		Fecha de revisión: 01/Diciembre/2017

43. El acta entrega-recepción deberá indicar la fecha de finiquito del contrato, considerando para ello cualquier pago o deducción pendiente.
44. Una vez recibidas y aprobadas las obras por el Gerente Técnico y habiendo revisado el acta entrega-recepción, el Subdirector de Proyectos autorizará o rechazará que se emita el finiquito correspondiente, considerando los montos a favor y en contra remanentes.

2.2.2.10. Política sobre inconformidades

45. Ante cualquier inconformidad por parte del contratista, el Subdirector de Proyectos redactará un escrito que detalle tal hecho y que incluya documentación de soporte que argumente en contra o acepte cada uno de los señalamientos del contratista. El Subdirector de Proyectos deberá asesorarse con el área jurídica de Grupo RLD, cuando así proceda, para la redacción de tal documento.