



**ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE
DESARROLLO DE PROVEEDORES QUE FOMENTE EL FORTALECIMIENTO
EMPRESARIAL PARA LA REGIÓN DEL META, DENTRO DE LA INDUSTRIA
PETROLERA**

CARMEN ELISA ARGUELLO CASTELLANOS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2011



**ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE
DESARROLLO DE PROVEEDORES QUE FOMENTE EL FORTALECIMIENTO
EMPRESARIAL PARA LA REGIÓN DEL META, DENTRO DE LA INDUSTRIA
PETROLERA**

**Monografía como requisito para optar el Título de Especialista en Evaluación y
Gerencia de Proyectos**

Director:

Ing. Edgar Sanchez Gómez

CARMEN ELISA ARGUELLO CASTELLANOS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2011

*A Dios por regalarme el don de la Vida, la perseverancia,
La fe y la fortaleza para seguir adelante siempre en mi vida.*

*A mis padres, hermanos y sobrinos,
quienes son el motor que impulsan mi vida
y me regalan su amor a manos llenas.*

AGRADECIMENTOS

El autor expresa su agradecimiento a:

A Ecopetrol S.A., Dirección de Servicios Compartidos, en cabeza de la Dra. Ayde Mary Ramírez por todo el apoyo brindado para culminar satisfactoriamente la especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos, que aportará más conocimientos a mi vida profesional y me permitirá tener más herramientas en la toma de decisiones en los proyectos importantes de esta gran empresa.

A la Universidad Industrial de Santander y a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por su profesionalismo, compromiso, idoneidad hacia la formación de especialistas en Evaluación y Gerencia de Proyectos que aportarán lo mejor en los proyectos de las empresas donde hacen parte activa.

Al Dr. Edgar Sanchez Gómez, Patricia, Diego quienes con su valioso apoyo y colaboración me impulsaron a obtener esta importante meta en mi vida profesional y laboral.

A todos y cada una de las personas que de alguna forma me aportaron y colaboraron para llevar a feliz término este importante logro.

TABLA DE CONTENIDO

1.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.1	IDENTIFICACIÓN	18
1.2	TÍTULO	24
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.3.1	Descripción	24
1.3.2	Elementos – Esquema para ser un proveedor ideal	25
1.3.3	Formulación	26
2.	ALCANCE – LIMITACIONES	28
2.1	DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO	28
2.2	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO	30
2.3	ENTREGABLES DEL PROYECTO	31
3.	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	34
4.	OBJETIVOS	36
4.1	GENERALES	36
4.2	ESPECÍFICOS	36
5.	MARCO REFERENCIAL	39
5.1	MARCO CONTEXTUAL	39
5.1.1	Antecedentes	39
5.1.2	Estado del Arte	41
5.2	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	46
5.2.1	La provincia considerada como área local de Desarrollo	46
5.2.2	Definición de región	48
5.2.3	La razón de ser del programa de desarrollo de proveedores (PDP)	51
5.2.4	La fundamentación del programa de desarrollo de proveedores (PDP)	52
5.2.5	Objetivos y postulados del programa de desarrollo de proveedores (PDP)	53
5.2.6	La arquitectura del programa de desarrollo de proveedores PDP	54
5.2.7	Los beneficios del programa de desarrollo de proveedores (PDP)	55
5.2.8	Beneficios para la gran empresa en la implementación de un programa de desarrollo de proveedores	56
5.2.9	Mipymes y pymes	57
5.2.10	Marco Teórico: Proyecto Social	66
7.	METODOLOGÍA	71
7.1	GENERALIDADES	71
7.2	APLICACIÓN DEL PROGRAMA EN 10 ETAPAS	73
7.3	OBJETIVOS A CUMPLIR	74
8.	FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES	76
8.1	EVALUACIÓN TÉCNICA	76
8.1.1	Tamaño	77
8.1.2	Mapa de Proceso	78

8.1.2.1	Procesos Estratégicos	79
8.1.2.2	Procesos Misionales	81
8.1.2.3	Procesos de Apoyo	82
8.1.3	Localización	84
8.2	MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL DEL PROYECTO	85
8.3	PROPUESTA DEL CONVENIO DE COLABORACIÓN ENTRE LA CÁMARA DE COMERCIO, ENTIDAD ESTATAL (GOBERNACIÓN), EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO	90
8.4	DIFUSIÓN DE LOS ALCANCES DEL CONVENIO ENTRE LAS ENTIDADES INTERESADAS O PARTES INTEGRANTES DEL CONVENIO	91
8.5	DIAGNOSTICO DE LA DEMANDA: ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS DE CONTRATACIÓN LOCAL DE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO	92
8.6	DIAGNÓSTICO DE LA OFERTA LOCAL, ANÁLISIS DE LAS FACULTADES DE LOS PROVEEDORES Y FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES	93
8.7	SELECCIÓN DE LOS PROVEEDORES LOCALES DENTRO DE LAS LÍNEAS DE CONTRATACIÓN LOCAL	94
8.8	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PROVEEDORES LOCALES	96
8.8.1	Programa de fortalecimiento empresarial en el área técnica	97
8.8.2	Programa de fortalecimiento empresarial en el área legal, administrativa y área financiera	107
8.8.3	Auditorias a las empresas para monitorear y controlar la Aplicación in situ de los programas de fortalecimiento empresarial	108
8.9	APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES Y DE LAS CAPACITACIONES RECIBIDAS	109
8.10	ANÁLISIS DE LA POSIBILIDAD DE ESTABLECER ALIANZAS Y FORTALECER LAS EXISTENTES	109
9.	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO SOCIAL	112
9.1	EVALUACIÓN EX-ANT	112
9.1.1	Identificación de los recursos necesarios – Estimación de costos	112
9.1.2	Créditos para las empresas	113
9.1.3	Estimación del impacto	113
9.1.4	Relación Costo-Beneficio	114

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
11. BIBLIOGRAFÍA	119

LISTA DE TABLAS

TABLA No. 1	TIPOS DE ÁREAS LOCALES	49
TABLA No. 2	MICRO ESTABLECIMIENTOS Y EMPLEO	60
TABLA No. 3	MAPA DE PROCESO	78
TABLA No. 4	IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS – ESTIMACIÓN DE COSTOS	112
TABLA No. 5	INDICADORES DE RESULTADOS	113

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.	MAPA DE COLOMBIA Y DEPARTAMENTO DEL META	25
FIGURA 2.	ESQUEMA DEL PROVEEDOR IDEAL	26
FIGURA 3.	DESARROLLO DE PROVEEDORES	41
FIGURA 4.	FUNDAMENTOS DE PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES	53
FIGURA 6.	MODELO DEL PDP	54
FIGURA 7.	LOGO E INSTALACIONES DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO	84

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1 IMPACTO VS. INVERSIÓN EN LOS PROYECTOS SOCIALES 69

RESUMEN

TITULO:

ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES QUE FOMENTE EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA LA REGIÓN DEL META DENTRO DE LA INDUSTRIA PETROLERA *

AUTORES:

Carmen Elisa Arguello Castellanos – Ingeniera Industrial UIS**

PALABRAS CLAVE:

Responsabilidad Social Empresarial, programa de desarrollo de proveedores, región.

DESCRIPCION:

El propósito de este trabajo es desarrollar un programa de fortalecimiento empresarial para la región del Meta que genere desarrollo a la región, incrementando la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, brindándoles oportunidades para el desarrollo empresarial y acceso a mercados, a través de la consolidación o creación de redes de proveedores entre grandes empresas y las mipymes, a fin de lograr relaciones comerciales estables con las grandes empresas establecidas en el departamento del Meta y en Colombia.

Además de apoyarnos en los estudios realizados a la oferta local de proveedores de la región del Meta realizados por la Cámara de Comercio de Villavicencio y empresas de la industria del Petróleo como Ecopetrol S.A, enmarcados dentro de la política de Responsabilidad Social Empresarial, se hizo la consulta a la información suministrada por la ONUDI dentro de sus estudios realizados en materia de desarrollo de proveedores.

Este estudio contiene aspectos importantes sobre el problema que actualmente tiene la región del Meta en el tema de participación de los proveedores locales en la contratación de bienes y servicios de la industria petrolera, y la propuesta para estructurar un programa de fortalecimiento empresarial basado en consultorías especializadas de diagnóstico de oferta y demanda de la industria del petróleo, diseño del programa de capacitación, auditorías, y propuesta de alianzas y asociaciones que lleven a las empresas a ser proveedores ideales en su región.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Dr. Edgar Sanchez Gómez

ABSTRACT

TITLE:

PRE-FEASIBILITY STUDY FOR THE ESTABLISHMENT OF A DEVELOPMENT PROGRAM PROVIDERS DRIVE BUSINESS STRENGTHENING THE GOAL FOR THE REGION IN THE OIL INDUSTRY.*

AUTHOR:

Carmen Elisa Arguello Castellanos – Ingeniera Industrial UIS**

KEYWORDS:

Corporate Social Responsibility, supplier development program, region.

DESCRIPTION:

The purpose of this work is to develop a business building program for the target region to generate development in the region, increasing the competitiveness of micro, small and medium enterprises, providing opportunities for business development and market access through consolidation or creation of provider networks between large firms and MSMEs in order to achieve stable business relationships with major companies established in the department of Meta in Colombia.

In addition to the studies rely on the local supply of providers in the region of the target made by the Chamber of Commerce Villavicencio and Zone Andine in Colombian, the industries and companies in the oil industry as Ecopetrol SA, framed within the Corporate Social Responsibility, was the consult the information provided by UNIDO in their studies on supplier development.

This study contains important aspects of the problem that currently has the Meta region on the issue of participation of local suppliers in the procurement of goods and services in the oil industry, and the proposal to structure a business building program based on specialized consulting diagnostic supply and demand of the oil industry, training program design, audits and proposed partnerships and alliances that lead companies to be ideal providers in your area.

* Monograph

** Physical-engineering faculty - School of Industrial and Business Studies - Specialization in Project Management and Evaluation - Director: Edgar Sanchez Gómez.

INTRODUCCION

El programa de desarrollo de proveedores locales es una metodología para potenciar la relación comercial de las empresas líderes con sus proveedoras de bienes y servicios, generando una mejora del negocio con beneficio para las partes, contribuyendo de esta manera al desarrollo local de las comunidades de la región donde las empresas líderes tienen su radio de acción. Sus actividades se inscriben dentro del concepto de responsabilidad social empresarial.

Para desarrollar proveedores hay que introducirse en la empresa del proveedor, conocer sus debilidades, potenciar sus cualidades, exponer las necesidades y el modo de desarrollar un mejor producto servicio, trabajar los costos, explorar las necesidades de reinversión, planificar el crecimiento y la calificación de los recursos humanos, introducir las economías de escala como fuente de crecimiento y desarrollo, etc. La base del desarrollo debe ser la planificación conjunta a mediano y largo plazo entre la pyme y la líder, con el establecimiento de metas de calidad y reinversión, monitoreo y evaluación, análogamente a lo que se hace para desarrollar y evaluar el desempeño de los recursos humanos. El objetivo final es maximizar el beneficio para todas las partes, con el agregado de valor del desarrollo local.¹

¹ Fuente: www.fujudes.org.ar/escuela-de-negocios/programa-de-desarrollo-de-proveedores

Asimismo, este programa promueve e identifica grandes empresas interesadas en desarrollar la competitividad de sus proveedores actuales, trabajando en cadenas formadas por empresas cliente-tractora representante o líder de su sector, y con sus proveedores actuales con el fin elevar su competitividad e implantar una metodología conformada con las mejores prácticas para el desarrollo de proveedores y de su calidad y competitividad en general para que la empresa cliente y sus proveedores continúen replicando dicha metodología asegurado el éxito de toda la cadena.

Con este estudio se pretende mostrar la importancia que tiene para las organizaciones “grandes” el implementar un programa de desarrollo de proveedores o PDP, que contribuya a fortalecer las relaciones con aquellos proveedores que no tienen el músculo operativo y financiero necesario pero que si contribuyen al crecimiento del negocio y a la generación de valor a lo largo de la cadena de suministro.

El programa de desarrollo de proveedores locales debe enmarcarse desde dos ámbitos. El primero, relacionado con la necesidad de construir alianzas estratégicas con los proveedores y el segundo; desde la Responsabilidad Social Empresarial que deben ejercer las organizaciones son todos sus actores con los cuales interactúa.

Los dos ámbitos descritos basados en la confianza, la cooperación y la solidaridad, es lo que permite que la relación Proveedor – Cliente – Proveedor sea exitosa y que al crecer la organización todos crecerán al mismo tiempo y es lo que permite afirmar que “todos somos socialmente responsables”.²

El valor agregado se constituye en el objeto principal de la relación comercial, con una perspectiva de intercambio creciente en el mediano y largo plazo, donde la mejora permanente en la provisión de bienes y servicios forma parte integrante de los acuerdos comerciales y la cooperación empresarial es la herramienta que posibilita armar el plan de desarrollo.

En la región del Meta las empresas líderes en la industria del petróleo como ECOPETROL S.A, PACIFIC RUBIALES, BIOENERGY y otras grandes empresas, han desarrollado una política de responsabilidad social empresarial que incluye el fortalecimiento de los proveedores de la región que ofrecen bienes y servicios de acuerdo con las crecientes necesidades de la industria del petróleo, sumado a los programas adelantados por Cámara de Comercio de Villavicencio, FENALCO y La gobernación del Meta que han aunado esfuerzos para apoyar estos importantes programas.

². Fuente: www.asemsolutions.com/buscador/banco/PROGRAMA%20DE%20DESARROLLO%20DE%20PROVEEDORES.pdf

1. FORMULACION DEL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACION

Actualmente se viene presentando en la región del Meta inconformidad de proveedores locales, juntas de acción comunal, gobernación, alcaldía, agremiaciones como FENALCO y ciudadanos de la región, por la baja participación de empresas locales en la contratación de bienes y servicios de empresas de sector petrolero, como Ecopetrol S.A, Pacific Rubiales, Bioenergy, Hocol, etc. y empresas contratistas que a su vez deben subcontratar bienes y servicios para la ejecución de las actividades contratadas para estas grandes empresas petroleras. Estas inconformidades se manifiestan a través de comunicaciones, derechos de petición radicadas en las empresas, o en las reuniones que se efectúan con estos grupos de interés a través de la Cámara de Comercio o en conversatorios con comunidades y demás grupos de interés.

Las empresas de la industria del petróleo cuentan con una política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la que se incluye temas importantes como el desarrollo de comunidades, programa de fortalecimiento de proveedores locales, programas de inversión social entre otros los cuales cuentan con presupuestos e inversiones para adelantar dichos programas. Algunos ejemplos:

“Para Petrobras responsabilidad social es la forma de gestión integrada, ética y transparente de los negocios y actividades y de sus relaciones con todos los públicos de interés, promoviendo los derechos humanos y la ciudadanía, respetando la

*diversidad humana y cultural, no permitiendo la discriminación, el trabajo degradante, el trabajo infantil y esclavo, contribuyendo al desarrollo sostenible y a la reducción de la desigualdad social”.*²

*“ECOPETROL se ha comprometido con la sociedad y con la comunidad a participar en el desarrollo sostenible del país en un marco de corresponsabilidad y respeto de los derechos humanos, contribuyendo con su gestión social en las localidades y regiones de especial interés, promoviendo la vinculación laboral de mano de obra allí existente y propiciando un crecimiento sostenible de la comunidad; para lograrlo, la empresa promueve prácticas responsables con sus grupos de interés”.*³

“Responsabilidad Social de British Petroleum. Su enfoque. Como una empresa que invierte en más de 80 países del mundo, BP tiene un impacto en muchas comunidades locales y las economías. Enfoque positivo mediante la ejecución de operaciones con responsabilidad y mediante la inversión en la comunidad de manera que beneficien tanto a las poblaciones locales y BP. La prueba clave para cualquier inversión en la comunidad es que se debe crear un impacto significativo y sostenible, una que sea pertinente a las necesidades locales, alineados con los negocios de BP y realizado en colaboración con locales las organizaciones.

² Fuente: <http://arpel.clk.com.uy/ppt/JUEVES%2023/Mesa%20redonda%203/Nery.pdf>

³ Fuente: www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=328&conID=41645

Se interesan en iniciativas que permiten a las empresas locales alcanzar los estándares requeridos para convertirse en proveedores de BP, ya que puede permitir a la alta calidad de la fuente, los bienes y servicios competitivos de proveedores locales. Al mismo tiempo que motivar a las empresas locales para mejorar sus normas y niveles de habilidad, ya que crean oportunidades de negocio con BP y otras compañías”⁴

Dentro de esta Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se encuentran los programas de fortalecimiento empresarial de proveedores locales en los cuales se han adelantado estudios de diagnóstico de la oferta local de empresas cuyo portafolio de productos incluya demanda de bienes y servicios de la industria del petróleo. Estos estudios se han realizado en convenio con la Cámara de Comercio de Villavicencio y empresas de la industria del petróleo.

Entre las conclusiones de los estudios realizados se destaca lo siguiente:

✓ Las empresas locales no cuentan con una estructura organizacional, de costos y de gestión integral que les permita competir en el mercado de la industria del petróleo. Empresas como Ecopetrol, Pacific Rubiales, BP etc., cuentan con un sistema de gestión integral robusto que obliga a exigir requerimientos en sus procesos de selección, sumado al marco legal de contratación que exige requisitos mínimos generales y específicos de contratación que dejan por fuera muchas empresas locales por no contar con dichos requerimientos.

⁴ Fuente: www.pacificrubiales.com.co/proveedores

- ✓ Un porcentaje importante de los proveedores locales no cuentan con una capacidad financiera que les permita respaldar las obligaciones financieras y estructura de costos de proyectos de inversión de gran impacto en las empresas de la industria del petróleo.

- ✓ Un porcentaje importante de los proveedores locales no cuenta con la capacidad técnica (experiencia en SMLV), sistemas de gestión integral como certificaciones de calidad ISO 9001, RUC (Registro Único de Contratistas del Sector de Hidrocarburos en el tema de seguridad industrial), Certificación OHSAS 18001, entre otras, que le permitan cumplir con los requisitos exigidos en los procesos de contratación.

- ✓ Gran parte de empresas se constituyen como mipymes las cuales se encuentran en proceso de crecimiento y desarrollo industrial, que requieren fortalecimiento de su estructura empresarial para llegar al nivel del proveedor ideal requerido en las empresas de la industria del petróleo.

- ✓ Existe una gama importante de empresas con experiencia suficiente para contratar con empresas de la industria del petróleo o con cualquier empresa de talla internacional con sistemas de gestión integral robustos y capacidad legal y financiera. Son empresas que se ha desarrollado y han invertido en el sistema de gestión integral y en su infraestructura administrativa. Ahora son reconocidas en la región y compiten con grades empresas.

- ✓ También existe un grupo de empresarios nuevos, muchos como personas naturales, sin experiencia ni bagaje empresarial que desean convertirse en proveedores sin cumplir con requisitos.

- ✓ El ejercicio de la planeación no es el fuerte de los empresarios de la región. El factor competitividad, experiencia y proyección financiera es una gran debilidad de los empresarios locales.

- ✓ Gran parte de las empresas tienen un manejo informal, tradicional y familiar. Las direcciones de las empresas son las mismas que las de sus residencias. No manejan protocolos, estándares de comportamiento, ni de responsabilidad a la hora de compromisos.

- ✓ La competitividad y productividad no es el fuerte de las empresas regionales. Una mayoría de empresarios desean volverse proveedores sin participar en las licitaciones, sin ningún proceso de valoración y evaluación de sus capacidades.

- ✓ Aunque los empresarios relacionan sus correos electrónicos no los utilizan, más aún, no tiene página Web y se les dificulta el manejo de las licitaciones por este medio.

- ✓ Se le tiene aprensión a las certificaciones porque se cree que el proceso es muy engorro, innecesario y no se justifica la inversión. Muchos empresarios que disponen de certificación de calidad, mostraron su inconformismo por no ser contratados por Ecopetrol S. A.

- ✓ Se tiene la expectativa de encontrar una fórmula para poder contratar con Ecopetrol S. A. Más que esperar una convocatoria transparente buscan asegurar un contrato.

- ✓ Los empresarios consideran a la unión temporal como un medio eficaz para contratar servicios con las empresas petroleras, sin embargo desconocen los compromisos que se adquieren con este tipo de figura jurídica.

- ✓ Dentro del análisis estratégico se identificó la falencia en la sistematización integral de la información de los empresarios. Es común que no tengan contador público, desconocen las obligaciones tributarias con los entes fiscales, no realizan análisis económicos ni financieros a los procedimientos empresariales.

- ✓ Un grupo de empresas son de reciente creación, sin experiencia específica, lo que indicaría que ven en los procesos de contratación los medios para su generación de ingresos.

1.2 TITULO

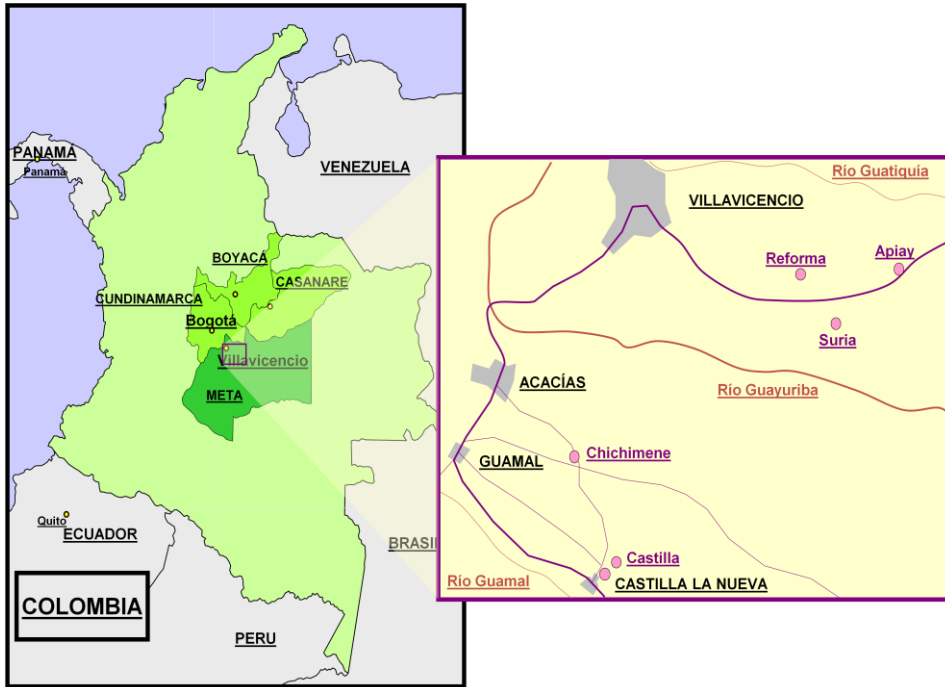
ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES QUE FOMENTE EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA LA REGIÓN DEL META DENTRO DE LA INDUSTRIA PETROLERA

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 Descripción

Los proveedores locales de la región del departamento del Meta no cuentan con un alto porcentaje de participación en la contratación de bienes y servicios de las empresas de la industria del petróleo. Dichas empresas exigen unos requisitos en los procesos de contratación, dentro de los cuales está la capacidad técnica, capacidad financiera, sistemas de gestión integral, entre otros, los cuales no están implementados en muchas de la empresas de la región, y esto no les permite competir en igual de condiciones con las demás empresas del mercado y tener posibilidades de obtener los contratos para poder desarrollarse y crecer en esta industria.

Figura 1. Mapa de Colombia y departamento del Meta



1.3.2 Elementos – Esquema para ser un proveedor ideal

Figura 2. Esquema del proveedor ideal



1.3.3 Formulación

Una vez identificado el problema de la baja participación de proveedores locales de la región del Meta en la contratación de las empresas de la industria del petróleo se plantea crear un programa de desarrollo de proveedores que fomente el fortalecimiento empresarial para la región del meta, en aspectos técnicos, legales, económicos y administrativos, dentro de la industria petrolera. Este programa servirá de base para los convenios entre entidades del estado como la gobernación, la alcaldía y empresas del sector de la industria del petróleo que les permitan aunar esfuerzos, y aportes que permitan fortalecer las empresas de la región del Meta de

tal forma que se tengan proveedores ideales para atender la creciente demanda de la industria del petróleo.

2. ALCANCE –LIMITACIONES

2.1 DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

- El programa de fortalecimiento empresarial para proveedores locales del Meta, debe estar liderada por entidades de la región, públicas o privadas (alcaldía, gobernación, Cámara de Comercio, empresas petroleras de la región del Meta) para la financiación de los recursos. Las ciudades que se deben tener en cuenta para este programa son: Villavicencio (incluye Apiay), Acacias (incluye Chichimene), Castilla La Nueva y Guamal.
- Logística para estructuración del programa, recursos de infraestructura y recursos humanos debidamente acreditados a través de convenios con entidades reconocidas en el mercado que formen y pongan en práctica los conceptos de los programas que hacen parte del fortalecimiento empresarial.
- Determinar los elementos esenciales para adelantar una consultoría para el análisis de la demanda en bienes y servicios de la empresas de la industria del petróleo y el diagnóstico de la oferta local de proveedores en las líneas de contratación de las empresas de la industria del petróleo identificadas que tienen mayor presencia en la región
- Programa de fortalecimiento empresarial en el área técnica: capacitación para

la certificación en sistema de calidad ISO 9001:2000, RUC (Registro Único de Contratistas del Sector de Hidrocarburos), certificación OHSAS 18001, sistema ISO 14001 y mipymes, sistemas de producción y distribución, especificaciones de servicio, portafolio de servicios (comercialización).

- Programa de fortalecimiento empresarial en el área legal y administrativa: normativa legal de contratación, código del buen gobierno, estructura organizacional y funcional, alcance de las responsabilidades, certificado de constitución, estrategias para el mejoramiento continuo:

- ✓ Disminución de costos
- ✓ Reducción de tiempos
- ✓ Mayor calidad
- ✓ Aumentar Satisfacción de clientes
- ✓ Aumentar la productividad
- ✓ Lograr Rentabilidad

- Programa de fortalecimiento empresarial en el área financiera: solidez económica, capacidad de inversión, proyecciones económicas, sistema de pagos y descuentos, indicadores de liquidez, endeudamiento y patrimonio.

- Auditorias a las empresas para monitorear y controlar la aplicación in situ de los programas de fortalecimiento empresarial.

- Indicadores de gestión para cada empresa que participe en el programa.

- Identificación en las empresas de la industria del petróleo de bases de datos o sistemas de registro de proveedores para su inscripción.
- Diseño para la realización de ferias regionales de proveedores locales donde se den a conocer el portafolio de productos de servicios a empresas de la industria del petróleo.

2.2 CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO

- Entrega de resultados de la consultoría cuyo objetivo es el análisis de la demanda de bienes y servicios de empresas petroleras y el diagnóstico de la oferta local en las líneas de contratación de la industria del petróleo.
- Plan de trabajo debidamente estructurado con cada uno de los programas de fortalecimiento avalado por los patrocinadores el programa (alcance, tiempo y recursos).
- Entrega del estudio que contenga la proyección de la figura legal o de cooperación que se debe tener en cuenta para determinar los recursos y aportes de cada una de las partes.
- Entrega del listado de entidades educativas (Universidades, Institutos, etc.) que deben apoyar el proyecto de fortalecimiento.

- Determinación y entrega de las líneas de servicios o contratación que demanda la industria del petróleo en el área del Meta y seleccionar los empresarios.
- Revisión de los resultados de las auditorías efectuadas a las empresas, avance de la implementación del programa de fortalecimiento.
- Revisión de indicadores de gestión para cada empresa del programa de fortalecimiento.

2.3 ENTREGABLES DEL PROYECTO

FASES O ENTREGABLES O POR ÁREA FUNCIONAL O SUBPRODUCTOS	ENTREGABLES
Análisis de los requerimientos de bienes y servicios de contratación local de las empresa petroleras	Definir las líneas de contratación local de la industria del petróleo en el Meta y realizar una matriz DOFA de los proveedores locales resultado del relacionamiento con su grupo de interés como son los contratistas.
Diagnostico de la oferta local de la industrial del petróleo	Matriz DOFA, conclusiones y recomendaciones sobre la oferta local de proveedores de la industria del petróleo.

<p>Logística e infraestructura</p>	<p>Plan detallado de capacitaciones, entidades educativas certificadas, determinación de la infraestructura (sitios y horarios)</p>
<p>Programa de fortalecimiento empresarial en el área técnica</p>	<p>Empresas debidamente certificadas en los sistemas de gestión integral: sistema de calidad ISO 9001:2000, RUC (HSE), OHSAS 18001, ISO 14001.</p> <p>Entrega de proyectos de las empresas enfocadas al sector de la producción del servicio y comercialización del mismo.</p>
<p>Programa de fortalecimiento empresarial en el área legal y administrativa:</p>	<p>Proyecto de implementación de los temas legales y administrativas aplicados a cada empresa en particular, conclusiones, oportunidades de mejora y planes de implementación</p>
<p>Programa de fortalecimiento empresarial en el área financiera</p>	<p>Proyecto de implementación de los temas financieros aplicados a cada empresa en particular, conclusiones, oportunidades de mejora y planes de implementación.</p>
<p>Auditorias de seguimiento y control in situ para las empresa que participen del programa</p>	<p>Informe con los resultados de las auditorias in situ y presentación de planes de mejora o reconocimiento por cada empresa que participa en el programa.</p>
<p>Indicadores de gestión</p>	<p>Informe con los resultados de los indicadores de gestión por cada empresa, porcentaje de cumplimiento, plan de</p>

	mejora.
Entrega de certificaciones a las empresa beneficiadas con este programa	Certificaciones debidamente firmadas por las entidades que participan del convenio de fortalecimiento empresarial
Estrategias de mercadeo para dar a conocer el portafolio de productos y servicios	Ferias regionales de proveedores locales donde se den a conocer el portafolio de productos de servicios a empresas de la industria del petróleo y monitoreo de bases de datos o sistema de proveedores de empresas de la industria del petróleo, donde se puedan inscribir dichas empresas con sus productos y servicios

3. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

El desarrollo de proveedores es un concepto amplio por el cual se pretende fortalecer el rendimiento de las empresas proveedoras o contratistas de una región, dándoles la oportunidad de adquirir aquellas competencias y capacidades que son requeridas por sectores industriales (o clientes) y también sensibilizándolos y asistiéndolos en su fortalecimiento interno de la empresa. Se debe tener en cuenta los elementos necesarios para conducir a las empresas proveedoras o contratistas a la reducción de costos, a la política de los precios, la mejora tecnológica, la gestión de la calidad, la certificación, la organización interna de la empresa, la logística y el medio ambiente.

Actualmente la región del Meta tiene un limitado número de empresas competitivas con sistemas de gestión integral y estructuras organizacionales robustas que puedan participar en los procesos de selección de empresas de la industria del petróleo, generando la participación de empresas de otras regiones del país que se quedan con las utilidades resultado de ejecución de contratos en la región del Meta. Esto adicionalmente crea desmotivación y alarmas dentro de las comunidades que exigen que sean tenidas en cuenta o que se flexibilicen los requerimientos contractuales para poder participar de estas contrataciones, sin embargo por el simple hecho de que sean de la región no es suficiente argumento para dejarlas participar y competir. El objetivo es que estas empresas de la región deben fortalecer su esquema de organización y producción cumpliendo con los requerimientos

exigidos para prestar servicios con alto grado de calidad, aseguramiento de sus procesos y satisfacción del cliente.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVOS GENERALES

Desarrollar un programa de fortalecimiento empresarial para la región del Meta que genere desarrollo a la región, incrementando la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, brindándoles oportunidades para el desarrollo empresarial y acceso a mercados, a través de la consolidación o creación de redes de proveedores entre grandes empresas y las mipymes, a fin de lograr relaciones comerciales estables con las grandes empresas establecidas en el departamento del Meta y en Colombia.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICIOS

- Determinar los elementos esenciales para adelantar la consultoría de análisis de los requerimientos de contratación local de las empresas de la industria del petróleo, de tal forma que se puedan identificar las líneas locales de contratación en la región del Meta.
- Determinar los elementos esenciales para adelantar la consultoría para el diagnóstico de la oferta local de proveedores en las líneas de contratación de las empresas de la industria del petróleo que tienen mayor presencia en la región.

- Desarrollar el plan de estructuración del programa de fortalecimiento empresarial con el fin de concluir la figura de acuerdo o asociación entre las entidades privadas y estatales participantes e interesadas en el programa de desarrollo de proveedores para el Meta.
- Realizar el plan de acción para la logística de estructuración del programa, estudio de mercado, definición de líneas de contratación críticas, sistema de selección y convocatoria de empresarios, estudio económico y financiero del proyecto, estudio organizacional, de infraestructura, recursos humanos, debidamente acreditado a través de convenios con universidades o entidades reconocidas en el mercado, y otros recursos, que pongan en práctica los conceptos de los programas que hacen parte del fortalecimiento empresarial.
- Plantear los elementos básicos para conformar el programa de fortalecimiento empresarial en el área técnica: capacitación para la certificación en sistema de calidad ISO 9001:2000, RUC (Registro Único de Contratistas del Sector de Hidrocarburos), sistema ISO 14001 y mipymes, sistemas de producción y distribución, especificaciones de servicio, portafolio de servicios (comercialización).
- Plantear los elementos básicos para conformar el programa de fortalecimiento empresarial en el área legal y administrativa: normativa legal de contratación, código del buen gobierno, estructura organizacional y funcional, alcance de las responsabilidades, certificado de constitución, estrategias para el mejoramiento continuo.

- Plantear los elementos básicos para conformar el programa de fortalecimiento empresarial en el área financiera: solidez económica, capacidad de inversión, proyecciones económicas, sistema de pagos y descuentos, indicadores de liquidez, endeudamiento y patrimonio.
- Plantear los elementos básicos para estructurar, conformar y programar las auditorias a las empresas para monitorear y controlar la aplicación in situ de los programas de fortalecimiento empresarial.
- Realizar el estudio financiero del proyecto, determinando los costos que se generan en la implementación del programa de desarrollo de proveedores y conformar los Indicadores de resultados con el fin de revisar el avance y lo logros del programa.
- Plantear la necesidad de crear asociaciones o alianzas entre los proveedores de tal forma que se realicen planes de monitoreo para identificación de las empresas de la industria del petróleo que tengan implementadas bases de datos o sistemas de registro de proveedores y la realización de ferias regionales de proveedores locales donde se den a conocer el portafolio de productos de servicios a empresas de la industria del petróleo.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO CONTEXTUAL

5.1.1. Antecedentes

En el mundo globalizado las organizaciones, con el propósito de ser más competitivas, han tenido que mirar hacia su interior; es decir, sus esfuerzos se han enfocado a mejorar la cadena de suministro, en donde uno de los actores principales son los proveedores, pues, cualquier desarticulación genera desequilibrios, cuyas implicaciones se traducen en sobrecostos; por lo que la relación con ellos es uno de los eslabones que fortalece la cadena; pues como lo afirma Michael Porter “la lealtad histórica o problemas con los proveedores puede afectar costos de los insumos, el acceso a insumos, durante los periodos de escasez y servicios proporcionados por los proveedores”.⁵

De acuerdo con lo anterior, las organizaciones han iniciado un proceso para construir alianzas estratégicas con sus proveedores, basadas en la cooperación, la solidaridad y la responsabilidad empresarial, en donde la “gran empresa” contribuye al fortalecimiento y desarrollo de las PYMES y en consecuencia, confía en el potencial que ellas tienen, pues son conscientes de la importancia de actuar en un mercado globalizado y competido en donde lo fundamental es lograr la generación

de valor pero siendo socialmente responsables, garantizado un desarrollo integral y sostenible para todos sus actores.

Las consideraciones anteriores son las que sustentan un programa de desarrollo de proveedores –PDP- , ya que la “gran empresa” o “empresa ancla - EA”, además del compromiso de dinamizar la cadena de suministro tienen la responsabilidad de jalonar el crecimiento de las pequeñas empresas, respetando su autonomía e independencia; ya que es una manera de contribuir a la distribución de la riqueza y por consiguiente a lograr un crecimiento y garantizar un desarrollo sostenible.

Los PDP en el contexto mundial no son nuevos; pero para el caso Colombiano y Latinoamérica requiere de la voluntad política y de las iniciativas de las EA para llevarlo a cabo y así poder vencer las barreras entre los Grandes y Pequeños empresarios, entre los paradigmas sobre la capacidad y las competencias de los empresarios locales, y la generación de confianza entre las partes como un argumento diferenciador.⁶

En la siguiente figura se muestra lo que se busca con un PDP:

⁵ Porter Michael, Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. CECOSA. Méjico 1995., p.10

⁶ Fuente: www.asesolutions.com/buscador/banco/PROGRAMA%20DE%20DESARROLLO%20DE%20PROVEEDORES.pdf

Figura 3. Desarrollo de Proveedores



5.1.2 Estado del Arte

El desarrollo de proveedores locales en el Meta se encuentra dentro de la Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de las empresas petroleras de la región como Ecopetrol S.A., Pacific Rubiales y Bioenergy entre otros. Adicionalmente la gobernación del Meta, la Cámara de Comercio de Villavicencio y FENALCO se encuentran también sumadas a las entidades que procuran tener programas de fortalecimiento empresarial y programas a los proveedores de la región.

Pacific Rubiales Energy, a través de la Gerencia Corporativa de Supply Chain Management se encuentra ajustando y estructurando todas las actividades

necesarias para procurar contar con la participación de proveedores idóneos para la prestación de servicios o el suministro de bienes que requiera la organización. Dicha gestión con proveedores comprende entre otras las siguientes actividades para tener en cuenta:

- *Evaluación desempeño de proveedores: procedimiento mediante el cual se prevé la forma en que debe calificarse al proveedor o contratista, medir su desempeño; realizar su seguimiento, implementar planes de mejoramiento y definir consecuencias derivadas de su calificación. Las evaluaciones tienen en cuenta aspectos técnicos, ambientales, administrativos y de calidad entre otros.*

- *Registro unificado de proveedores: Es un portal en construcción para el registro de proveedores potenciales de bienes y servicios para ser evaluados previamente en su capacidad frente a las necesidades de la organización en temas financieros, legales, de experiencia, de HSEQ, entre otros.*

- *Proyecto piloto para el desarrollo de proveedores: corresponde a la estructuración y definición de modelos para el desarrollo de proveedores localizados en las zonas de influencia.*

- *Generación de modelos de mejoramiento continuo en las relaciones con los proveedores.*⁷

⁷ Fuente: www.pacificrubiales.com.co/proveedores/docs/

ECOPETROL S.A. consciente de la necesidad de fortalecimiento empresarial para la región del Meta y en general para las localidades a nivel país cuenta con el programa de desarrollo de proveedores que tiene por objeto desarrollar contratistas y/o proveedores regionales y/o locales claves en las zonas de influencia de Ecopetrol, orientados a una gestión comercial competitiva, agregando valor para atender la demanda del mercado. Las zonas de interés son: Apiay - Barrancabermeja - Cartagena - Cupiagua - Magdalena Medio - Neiva - Orito - Tibú - Estaciones VIT.

Alcance del programa de desarrollo de proveedores:

- Desarrollar contratistas y/o proveedores reales prestar servicios y suministros a la industria del petróleo u otras industrias.*
- Lograr mayor competitividad de las empresas para atender satisfactoriamente la demanda del mercado incrementando el empleo, la subcontratación local, la calidad, minimizando económicos, ambientales y sociales, contribuyendo así con una mejor calidad de vida en las regiones.*
- Asegurar que los contratistas de ECOPETROL cuenten con un Plan de Responsabilidad Social Empresarial acorde con las políticas del Código del Buen Gobierno de Ecopetrol.*
- Establecer vínculos con empresas de la industria petrolera y otras entidades privadas y estatales para generar oportunidades de fortalecimiento y desarrollo de proveedores regionales y/o locales.⁸*

⁸ Tomado de la Página IRIS de Ecopetrol/Dirección de Abastecimiento.

FENALCO META: La Federación Nacional de Comerciantes, es una entidad gremial de carácter permanente, sin ánimo de lucro, creada fundamentalmente para representar, orientar y proteger los intereses del comercio, fomentar el desarrollo de la iniciativa privada dentro de un criterio de bienestar y progreso del país. Así velamos porque la calidad de vida de los colombianos de cada día mejor.

La Federación Nacional de Comerciantes fue creada para representar, orientar y proteger los intereses del comercio y fomentar el desarrollo de la iniciativa privada, dentro de un criterio de bienestar y progreso del país.⁹

Ecopetrol S.A. y la Cámara de Comercio de Villavicencio celebraron el convenio DAB 02-09 cuyo objeto es realizar capacitaciones y asesorías empresariales con proveedores, contratistas y empresarios de la zona; Apoyar las charlas con proveedores locales y regionales; Realizar diagnóstico de las necesidades empresariales de tal forma que se orienten a la generación de acciones para el mejoramiento competitivo de las empresas de la región; Inscripción actualización de los Proveedores Locales y Regionales en el sistema de clasificación de proveedores de ECOPETROL en el departamento del Meta, esto en el marco de fortalecimiento de competencias administrativas, técnicas y comerciales de los empresarios del área de influencia de la superintendencia de operaciones central.¹⁰

⁹ Tomado de <http://fenalcometa.com/>

¹⁰ Tomado de www.ccv.org.co/ccv/index.php?id=159

El convenio inició el 24 de Noviembre del 2009, tuvo una duración de 12 meses y maneja tres componentes fundamentales:

- 1. Desarrollar programas de formación y desarrollo empresarial.*
- 2. Inscribir y actualizar el registro de proveedores locales y regionales en el sistema de clasificación de proveedores de ECOPEPETROL en el área de influencia de la Superintendencia de Operaciones Central: Villavicencio (incluye Apiay y Pompeya), Acacias (incluye Chichimene) y Castilla la Nueva.*
- 3. Apoyo logístico de charlas locales y regionales con proveedores y contratistas de ECOPEPETROL, así como empresarios que ofrezcan bienes y servicios contemplados dentro de las líneas de contratación local de ECOPEPETROL.*¹¹

Ecopetrol S.A. y la Cámara de Comercio de Villavicencio celebraron el CONVENIO DE COLABORACIÓN DAB N° 003 08 cuyo objeto fue:

*Fortalecer las competencias administrativas y comerciales de los empresarios del área de influencia de la Superintendencia de Operaciones Central: Villavicencio (incluye Pompeya y Apiay), Acacias (incluye antigua Inspección de Chichimene) y Castilla La Nueva, mediante el aseguramiento de capacitaciones y asesorías empresariales y la elaboración de un análisis que permita determinar nuevas necesidades empresariales; así como generar y actualizar el directorio de la oferta regional empresarial correspondiente a las líneas de contratación de ECOPEPETROL y, promover y coordinar logísticamente encuentros locales con proveedores, contratistas y empresarios.*¹²

Y finalmente la gobernación del Meta se encuentra realizando proyectos a nivel interno para promover y apoyar el desarrollo de proveedores locales de la región. Adicionalmente en algunas oportunidades a reunido a varias empresas petroleras de la región, entidades gremiales y la Cámara de Comercio de Villavicencio para conocer el avance de dichos programas de fortalecimiento empresarial y temas de inversión social en el departamento del Meta.

5.2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

5.2.1. La Provincia considerada como área local de desarrollo

En primer lugar se analizará que se entiende por desarrollo, comúnmente se asocia este concepto con crecimiento económico, esta idea ha llevado a priorizar el término de "riqueza" como factor determinante del bienestar, sin embargo, el crecimiento económico no implica un bienestar generalizado para la población en su conjunto, la característica relevante para los países de menor desarrollo ha sido la concentración de la riqueza y la exclusión social, en realidad, aumentar el producto bruto interno (PBI) es un componente necesario del "desarrollo", pero no suficiente.

El desarrollo involucra a la totalidad social entendida como un conjunto de agentes sociales e interactivos de lo social, político-institucional, cultural y no sólo económico, ya tiene que ver con el crecimiento y la equidad.

^{11, 12}. Tomado de www.ccv.org.co/ccv/index.php?id=159

La eficacia y eficiencia aumentan el producto social pero no necesariamente mejoran el nivel de satisfacción de las necesidades básicas colectivas.

"El desarrollo es un proceso de cambio estructural global (económico, político, social, cultural y del medio ambiente), tendiente a aumentar la calidad de vida de todos los miembros integrantes de la sociedad, de forma de alcanzar una más completa satisfacción de las necesidades colectivas básicas".¹³

Todo sistema de política tendiente a provocar el desarrollo, tiene que tener en cuenta las realidades socio-regionales donde se aplica.

Estas realidades condicionan en gran medida las decisiones a tomar como así también la estrategia y la táctica a seguir.

Es importante además, tener en cuenta que el modelo o esquema de política a utilizar debe partir de ciertas categorías teóricas elaboradas en base a elementos extraídos de la realidad.

Por ello resulta de suma utilidad, teniendo en cuenta los fines de esta investigación, analizar la categoría "área local de interacción social" en su relación con la política y la estrategia del desarrollo.

¹³. Gago, Alberto: "Planificación y Desarrollo Regional"; Curso Latinoamericano de Desertificación, Mza. Noviembre de 1993.

Molina Cabrera la define como "*tramas o redes de interacciones o contactos entre los individuos y grupos de una población que se nuclean en torno a un conjunto determinado de servicios*".¹⁴

Estas áreas se encuentran integrando un continuo que gráficamente toma la forma de una pirámide. En la base se encuentra la Nación como entidad superior (unidad macro-social) y en el vértice se ubican las familias y las empresas (unidades micro-sociales).¹⁵

5.2.2. Definición de Región

Región: es la suma de varias áreas locales interrelacionadas y dependientes de un mismo núcleo de servicio central de mayor jerarquía.

Desde el punto de vista de un sistema nacional de planificación, la política a aplicar en todo el espacio nacional tiene que realizarse a diferentes módulos, como los presentados en el gráfico principal. De ello se desprende la necesidad de determinar si el módulo de área local constituye, "una plataforma de lanzamiento de programas comunitarios de desarrollo auto propulsivo".¹⁶

Se pueden ordenar las distintas áreas locales en tres grandes grupos:

^{14, 16} Molina Cabrera, Orlando: " Modelos y Desarrollo Comunitario"; L.E.P.A.L., pág. 7-14, Mza, 1969

¹⁵ Fuente: <http://apuntesde.com/apuntes-de-economia/gestion-del-desarrollo-regional/>

Tabla 1. Tipos de áreas locales

TIPO DE ÁREA	CARACTERÍSTICAS
1) Grupo Dinámico Regional	- Adecuada infraestructura
	- Independencia
	- Perfil propio
	- Características definidas
2) No funcionan como núcleos dinámicos	- Limitación poblacional
	- Carecen de una infraestructura socio-económico adecuada
3) Estancadas o en Retroceso	- Aisladas, desarticuladas y sin dinámica
	- Baja densidad poblacional
	- Carecen de todo sistema de infraestructura
	- Nivel de vida precario

Fuente: Molina Cabrera "Modelos y Desarrollo comunitario".

Resulta interesante considerar la posibilidad de que las áreas locales sean en sí una unidad económica con personalidad y características propias, que las diferencien de las otras unidades económicas conocidas.

Se presenta a continuación una tipología de atributos que deben tener las Áreas para constituir una unidad o sujeto económico:

A. Mecanismos propios para la toma de decisiones

Se trata de localizar qué centros institucionalizados como un Consejo Local o bien de hecho como una comisión vecinal existen en el área, tratando de detectar cuáles de ellas ejercen más influencia y por lo tanto, si llegan a tener un papel compatibilizado dentro del área.

La presencia de un centro que tome decisiones permite dar congruencia a los programas y proyectos que preparan las distintas micro-unidades del área.

B. Autopropulsividad

Este atributo permite detectar elementos impulsores; es conveniente encarar el análisis haciendo un listado de las obras y proyectos que ha llevado adelante el área (construcción de caminos, escuelas, hospitales, etc.), se debe determinar cuáles de estas obras o proyectos han sido motivados directamente por el área y cuáles provienen de iniciativas que no tuvieron como partícipe a la misma.

La autopropulsividad futura se debe establecer teniendo en cuenta la potencialidad en materia de recursos económicamente explotables a corto y mediano plazo.

C. Papeles de contenido económico diferenciales

La determinación de papeles económicos diferenciados expresa el grado de diversificación de la estructura económica del área. Es conveniente hacer un listado de los establecimientos o explotaciones del área según tipos de actividad o rubros por ejemplo en la industria del petróleo.

D. División y especialización del trabajo

Se intenta detectar que grado de interacción económica existe entre las micro unidades del área y de éstas en las que actúan desde extra-área. Es recomendable investigar la trama de contactos e interacciones en sus aspectos cualitativos (es decir, entre quienes se da), como también en sus aspectos cuantitativos (es decir, flujos de bienes y servicios que se intercambian).

E. Variedad e intensidad de contactos económicos Intra e intersubregionales.

F. Existencia del "mercado", como sistema de intercambio por intermedio de la moneda. Posibilita establecer el grado en que el área local se encuentra conectada con el resto de la economía nacional, es decir, en qué medida el área es un sistema autárquico o un sistema de interacción.

G. Economía abierta Permite conocer objetivamente el "móvil" que persigue cada sujeto o unidad con la actividad que realiza.¹⁷

5.2.3. La razón de ser del programa de desarrollo de proveedores (PDP)

Construir relaciones de largo plazo entre la "empresa ancla - EA" y sus proveedores, fundamentadas en principios y valores compartidos que garanticen la sostenibilidad mediante el mejoramiento continuo de competencias administrativas, comerciales,

¹⁷ Fuente: <http://apuntesde.com/apuntes-de-economia/gestion-del-desarrollo-regional/>

técnicas, productivas y financieras en beneficio de los actores que participan en la cadena; de tal manera que le permita a la alta dirección de la “EMPRESA ANCLA - EA” obtener respuesta para las siguientes preguntas.

¿Con qué proveedores contamos?

¿Satisfacen nuestras expectativas?

¿Garantizan el cumplimiento del plan estratégico?

¿Son socialmente responsables? ¹⁸

5.2.4 La fundamentación del programa de desarrollo de proveedores (PDP)

El PDP y tal como se muestra en la gráfica siguiente, se fundamenta en cuatro

Principios:

- ✓ Cooperación
- ✓ Transparencia
- ✓ Solidaridad
- ✓ Responsabilidad social empresarial ¹⁹

^{18, 19} Fuente: www.asesolutions.com/buscador/banco/PROGRAMA%20DE%20DESARROLLO%20DE%20PROVEEDORES

Figura 4. Fundamentos de programa de desarrollo de proveedores



5.2.5 Objetivos y postulados del programa de desarrollo de proveedores (PDP)

A continuación se presentan los objetivos y postulados que se deben tener en cuenta al momento de diseñar un PDP:

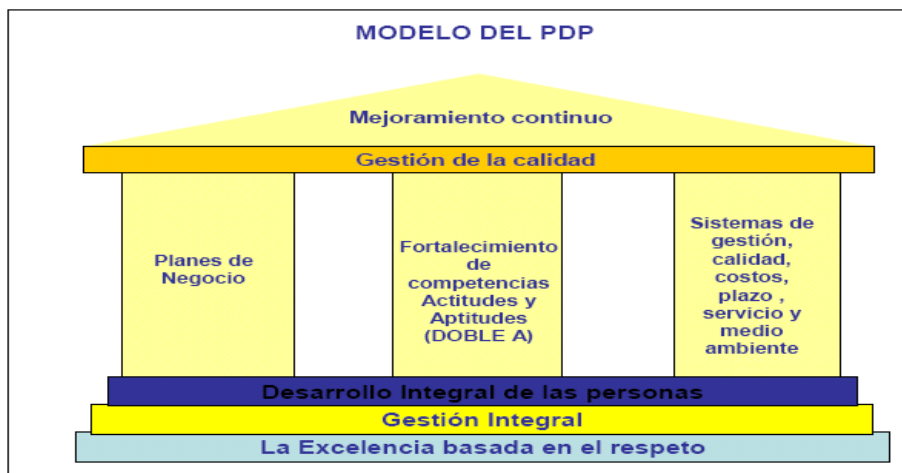
- ✓ Consolidar y ampliar las oportunidades de negocio entre las “EMPRESA ANCLA - EA” y PYMES para el suministro de bienes y servicios
- ✓ Acompañar a los proveedores, en la implementación de planes de mejora a corto, mediano y largo plazo para lograr el estándar requerido por las EA y el mercado nacional.
- ✓ Contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial del país.
- ✓ Proveedores socialmente responsables
- ✓ En la medida en que la “EMPRESA ANCLA - EA” crezca y su demanda crezca, crecerán los proveedores.

- ✓ Lo que es motivo de mutua satisfacción.
- ✓ La generación de valor, se obtiene a partir de la construcción de relaciones de confianza que mejore la productividad de los negocios, generando para las partes, beneficios sostenibles en el tiempo
- ✓ La relación con los proveedores se fundamenta en la transparencia, la cooperación, la solidaridad y la responsabilidad social empresarial, para crear valor con las PYMES, como proveedores socialmente responsables.²⁰

5.2.6 La arquitectura del programa de desarrollo de proveedores PDP

El PDP está diseñado para lograr la mejora continua y para lograrlo tiene como base el desarrollo integral de las personas para buscar la excelencia y cuenta con tres columnas que se articulan entre sí para buscar la “calidad” en todas sus actuaciones, tal como se observa en la siguiente gráfica.²¹

Figura 6. Modelo del PDP



^{20, 21} Fuente: www.asemsolutions.com/buscador/banco/PROGRAMA%20DE%20DESARROLLO%20DE%20PROVEEDORES

5.2.7 Los Beneficios del programa de desarrollo de proveedores (PDP)

“EMPRESA ANCLA - EA”:

Aplicación de políticas de “Responsabilidad Social Empresarial”

Mejoras en el proceso de abastecimiento (calidad, costo, plazo). Fiabilidad

Fortalecimiento de relaciones comerciales con proveedores.

PYMES y MIPYMES

Fortalecimiento de sus sistemas de gestión

Mejoras en productividad y competitividad

Crecimiento y sostenibilidad

SOCIEDAD

Generación de empleo y Fomento al emprendimiento

Desarrollo de la economía regional

Mejoramiento en la calidad de vida y en la redistribución de ingresos

Sostenibilidad

GOBIERNO

Desarrollo industrial y Promoción de economías autónomas e independientes

Aplicación de políticas de “Acción Social”

Mayores ingresos tributarios y Sostenibilidad.²²

²² Fuente: www.asesmsolutions.com/buscador/banco/PROGRAMA%20DE%20DESARROLLO%20DE%20PROVEEDORES

5.2.8 Beneficios para la gran empresa en la implementación de un programa de desarrollo de proveedores

- Mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios suministrados por la red de proveedores.
- Reducción significativa en los costos totales de las compras.
- Reducción de riesgos.
- Reducción de inventarios.
- Se desarrolla espacios de confianza con los proveedores que generan una relación de largo plazo y de socios estratégicos.
- Relaciones de abastecimiento a largo plazo.
- Incremento de la competitividad.
- Optimización de la cadena de suministros.
- Aplicación de políticas de responsabilidad social.
- Creación y fortalecimiento de sistemas de gestión Integral para el desarrollo como factor diferenciador competitivo por el valor del conocimiento de los productos y servicios de las PYMES y MIPYMES.

Beneficios para la mipymes:

- Desarrollo de Planes de Negocio desde una demanda “Real”.
- Mejoramiento de su competitividad.
- Incremento de sus utilidades.
- Establecimiento de acuerdos de largo plazo, en la provisión de bienes y servicios, con la gran empresa.

- Acceso a nuevos mercados y mayor probabilidad de éxito en la adjudicación de contratos.
- Acceso a recursos de cofinanciación para programas o proyectos de desarrollo de proveedores.
- Flujo de conocimiento de la gran empresa hacia las mipymes. Financiación de los proyectos o programas de desarrollo de proveedores.²³

5.2.9 Mipymes y Pymes

A. Clasificación

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El aporte de la micro, pequeña y mediana empresa industrial se refleja en estos indicadores:

²³ Fuente: www.asesmsolutions.com/buscador/banco/PROGRAMA%20DE%20DESARROLLO%20DE%20PROVEEDORES

La Encuesta Anual Manufacturera nos permite valorar la incidencia de la MIPYME en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

En cuanto a productividad no se tienen datos en ACOPI.

La distribución geográfica de las unidades, establece que la PYME en términos generales sigue la misma tendencia del total de la industria manufacturera y reúne prácticamente el 70% en los cuatro (4) principales centros productivos: Cundinamarca–Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico.

B. Principales Sectores

En cuanto al desarrollo sectorial de la PYME, se observa la gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si excluimos la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.

Los principales sectores son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos.

C. Número de Establecimientos

Según datos de Confecámaras, en el 2001 existían en Colombia 43.242 pequeñas empresas y 8.041 medianas.

Según el DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, en su primera encuesta nacional de micro establecimientos de comercio, servicios e industria realizada en el último trimestre de 2001, en el año 2000 en Colombia existían 967.315 micro establecimientos, de los cuales el 58% estaba en el comercio, el 30 por ciento en servicios y el 12.5 por ciento en la industria.

Durante ese periodo, los micro establecimientos generaron 1.094.755 empleos, lo que sería equivalente a 1.1 empleos por establecimiento.

La relación de empleo por establecimiento es del 1.8 por ciento en el sector comercio, 2.8 por ciento en la industria y 2.5 por ciento en los servicios.

La encuesta señala también que en el 2000 existían alrededor de 7.600 establecimientos industriales con más de 10 trabajadores y 120.785 microempresas.

²⁴ Fuente: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/LasmipymesenColombia.pdf>

En el comercio, los establecimientos con más de 20 trabajadores totalizaban 3.832, ocupaban a 215.818 personas y realizaban ventas por 40.2 billones de pesos. Los micros negocios con no más de 10 trabajadores eran 558.000, generaban 556.775 empleos y registraban ventas de 8 billones de pesos.²⁴

Tabla 2. Micro Establecimientos y Empleo

Sector	Establecimientos	Trabajadores
Comercio	557.759	630.267
Servicios	288.771	381.328
Industria	120.785	156.653
Total	967.315	1.168.248

D. Las Mipymes en Colombia

Las mipymes han tenido una evolución marginalmente positiva durante los últimos cuatro años. De los tres grupos que componen este segmento empresarial las microempresas presentan las mayores complicaciones, pues su desarrollo productivo está basado en financiación con terceros lo que significa un patrimonio negativo en su balance general. Este fenómeno ha sido cubierto por la composición financiera más sólida de los otros dos grupos (pequeña y mediana) pero ha impedido que los resultados generales de las mipymes sean mejores.

²⁴ Fuente: <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

La tendencia a la disminución de endeudamiento y recomposición de sus deudas hacia el corto plazo, contrasta con las necesidades explícitas de financiación que requieren proyectos duraderos; sin embargo podría ser un síntoma de transparencia en los procesos que permitiría en el mediana plazo la consecución de créditos o la disminución del riesgo financiero que supone la inversión en proyectos de alta sensibilidad económica.

El principal inconveniente para la mipymes radica en el poco acceso a créditos a largo plazo, que permitan crecer en infraestructura o en capacidades productivas. Durante los últimos años ha sido evidente la escasez de activos operacionales que permitan un ensanchamiento empresarial progresivo, sin importar la región, hay una tendencia a la financiación de corto plazo que es aplicada a la actividad productiva corriente y deja de lado las expectativas de crecimiento en el tiempo. El sector financiero solamente está facilitando recursos para la liquidez inmediata, que deben ser cubiertos en periodos inferiores a un año reduciendo la posibilidad de comprar tecnología y un proceso empresarial bien estructurado necesita plazos superiores para amortizar la adquisición de activos de largo plazo.

La regionalización de las mipymes alrededor de los centros urbanos es evidente siendo Bogotá D.C el eje fundamental para su desarrollo. Sin embargo, las características geográficas del país permiten focos de desarrollo (Medellín en región antioqueña, Cali al occidente, Barranquilla en la costa atlántica y otros) que muestran atomización en el establecimiento de mipymes.

Los grupos de mayor concentración de mipymes por su actividad productiva son comercio con 24,86%, manufactura con 18.73% y otros sectores con 12.69%. Esta distribución es acorde con el comportamiento que presentan las mipymes en Latinoamérica, donde la mayoría de recursos han sido dedicados a las actividades de comercio y servicios. Las actividades manufactureras, por las características de su proceso productivo, requieren partidas significativas para capital de trabajo e infraestructura e infraestructura para su funcionamiento; la compra de materia prima, el pago de los salarios o la maquina requerida para producir el bien, entro otros, son necesarios inmediatas de recursos y en muchos casos las empresas no cuentan con la suficiente capacidad económica para respaldarlos, razón por la cual prefieren dedicarse a otro tipo de actividades (comercio o servicios) que permitan mayor flexibilidad presupuestal o que requieran menores niveles de inversión inicial.

Hay tres elementos comunes en el desarrollo sectorial de las mipymes: Liquidez inmediata, ciclos productivos, infraestructura productiva.

Las dificultades para la consecución de un proceso productivo sólido y bien estructurado han venido superándose poco a poco: lo bajos pero positivos niveles de rentabilidad plantean un panorama mejor que el de hace cuatro años y la intención de apoyo de los sectores público y privado abren nuevos caminos; sin embargo se manejan márgenes muy estrechos d rentabilidad y esos resultados reducen las expectativas sobre el negocio.

El análisis de resultados de la muestra permite corroborar, las características financieras comunes a este segmento empresarial, que evidencian falta de capital de

trabajo para el largo plazo, bajos niveles de inversión en infraestructura, fragilidad organizacional y algunos otros elementos que surgen como inconvenientes para su desarrollo y fortalecimiento.

Las mipymes en Colombia están sujetas a la buena administración de sus recursos y cualquier falla en sus procedimientos administrativos puede convertirse en retrasos productivos que lleven a pérdidas de competitividad o incluso la salida del mercado. Las dificultades para encontrar medios de financiación alternativos para el desarrollo empresarial, obligan a la adopción de sistemas contables y de información transparente, veraz y ágiles que abran las puertas a la inversión nacional e internacional. Por tal razón es necesario adoptar medidas que permitan fortalecer el crecimiento ordenado y metódico de las mipymes en Colombia, reduciendo la constante variación de sus tamaños y estimulando la planificación para el desarrollo y crecimiento sostenido.

El proceso a seguir no debe estar enfocado hacia la creación de empresas que puedan irse debilitando con el paso de los años, éste debe orientarse hacia la consolidación de las empresas ya existentes bajo un panorama de reducción de riesgos, estímulos a las innovaciones tecnológicas y fomento a las exportaciones, temas que consideramos son la base de desarrollo micro empresarial del país.

La capacidad de acomodar su estructura para responder a los cambios en la demanda de sus productos, la facilidad para reubicarse en sectores productivos más rentables, la posibilidad de agruparse en cadenas productivas para generar economías a escala otros factores facilitadores por sus dimensiones estructurales y

económicas, constituyen una alternativa viable como fuente de ingresos y herramienta de crecimiento para el país. La posición actual de gobierno, como aval y garante de los créditos de fomento genera un estímulo al empresario que debe mantenerse durante todas las etapas del proyecto. El apoyo no debe ser solamente económico, debe tomar en cuenta aspectos como la formación integral del empresario para que este pueda dirigir correctamente su negocio.

Día a día surgen nuevos retos comerciales que afrontar y la situación actual de las mipymes, en cuenta a sus capacidades tecnológicas y de infraestructura, no es la mejor, acuerdos que ya están en fase de negociación como el ALCA o el TLC con Estados Unidos, obligan a construir empresas resistentes a los choques externos, generados por los mercados y la competencia dentro de ellos, la preparación para este tipo de oportunidades debe ser duradera y vigente, permitiendo afianzar el crecimiento del país y estrechar los vínculos comerciales que indudablemente impulsan la economía.²⁵

E. Documentos y Normas

Leyes

Ley 590 del 10 de Junio de 2000, *“por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”*

Ley 905 del 2 de Agosto de 2004 *“por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”*

²⁵ Fuente: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/LasmipymesenColombia.pdf>

Decretos

Decreto 393 de marzo 4 de 2002- Registro Único Empresarial. *Por el cual se modifican parcialmente los decretos 856 de 1994 y 92 de 1998, por medio de los cuales se reglamenta el funcionamiento del registro de proponentes en las cámaras de comercio y se fijan las tarifas relativas a los registros de proponentes y mercantil.*

Decreto 1126 de mayo 27 de 2002. *Por el cual se modifica parcialmente el decreto 393 del 4 de marzo del 2002.*

Decreto 1780 de 2003: *Por medio del cual se crea el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las mipymes*

Decreto No. 734 de 2004: *Por medio del cual se modifica el artículo 6º del Decreto 1780 de 2003.*

Decreto No. 4233 de 2004: *Por medio del cual se otorga el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las mipymes en el 2004*

Decreto No. 4484 de 2005: *Por medio del cual se otorga el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las mipymes en el 2005*

Resolución 1021 de 2004: *Por la cual se establece el Comité Técnico para el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las mipymes.*

Resolución 2672 de 2005: *Por la cual se expide el reglamento de que trata el artículo 3º del Decreto 1780 de 2003.*²⁶

5.2.10. Marco Teórico: Proyecto Social

A. Generalidades

Un proyecto social es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema.

Un proyecto social debe cumplir las siguientes condiciones:

- ✓ Definir el, o los problemas sociales, que se persigue resolver (especificar cuantitativamente el problema antes de iniciar el proyecto).
- ✓ Tener objetivos de impacto claramente definidos (proyectos con objetivos imprecisos no pueden ser evaluados).
- ✓ Identificar a la población objetivo a la que está destinada el proyecto (la que teniendo las necesidades no puede satisfacerlas autónomamente vía el mercado).
- ✓ Especificar la localización espacial de los beneficiarios.
- ✓ Establecer una fecha de comienzo y otra de finalización.

²⁶ Fuente: <http://www.mipymes.gov.co/pyme/newsdetail.asp?id=226&idcompany=43>

Los proyectos sociales producen y/o distribuyen bienes o servicios (productos), para satisfacer las necesidades de aquellos grupos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espacio-temporal precisa y acotada. Sus productos se entregan en forma gratuita o a un precio subsidiado.

Un programa social es un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, que pueden diferenciarse por trabajar con poblaciones diferentes y/o utilizar distintas estrategias de intervención.

La política social es un conjunto de programas que pretenden alcanzar los mismos fines. Da las orientaciones sobre qué problemas sociales priorizar y define las principales vías y/o límites para la intervención que la política plantea.

Los programas y proyectos sociales, se enmarcan en una política, de la que constituyen su traducción operacional, vía la asignación de recursos que permite su implementación.

En la literatura tradicional se ha asumido que los proyectos se definen por la existencia de inversión, esto es, porque se asignan recursos para la adquisición de bienes de capital (terreno, construcciones, equipamiento). Los programas, alternativamente, supondrían sólo la utilización de recursos para gastos corrientes (por ejemplo, los sueldos y salarios que se requieren para la operación). Hoy existe acuerdo en que los proyectos no se definen por la presencia o ausencia de inversión,

sino por ser una unidad organizada de gestión que busca solucionar un problema. Aun cuando la inversión sea inexistente o marginal, todo proyecto puede y debe ser evaluado.

B. Impacto

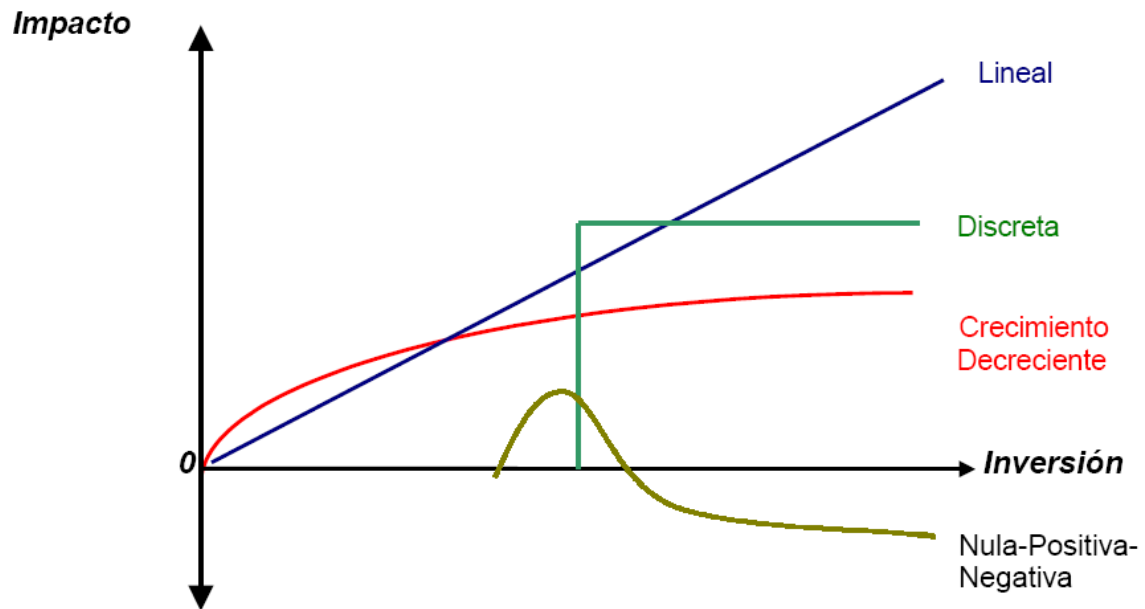
El impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios) a la misma. Se mide comparando la situación inicial (LB), con una situación posterior (Línea de comparación = LC), eliminando la incidencia de factores externos.

El éxito de un proyecto es la medida de su impacto en función de los objetivos perseguidos. Es por tanto, la justificación última de su implementación. El impacto se asocia directamente al problema social que dio origen al proyecto (disminución de la morbilidad, malnutrición, analfabetismo, desempleo, mayor escolaridad, etc.). En los proyectos productivos, el impacto es su beneficio económico.

La magnitud del impacto logrado no necesariamente es una función lineal de la inversión realizada en un proyecto. El incrementar la inversión no implica aumentar proporcionalmente el impacto del mismo. Incluso su relación puede ser inversa. Por ejemplo, si un proyecto nutricional no entrega la cantidad de alimentos requeridos por los beneficiarios, tomando en cuenta la distribución intrafamiliar de dichos bienes, puede tener un impacto igual a cero o negativo. Si no se aumenta la cantidad de calorías y proteínas por ración, y éstas no se distribuyen adecuadamente, puede

incrementarse de manera ilimitada la inversión produciendo impactos marginales o, incluso, perversos (aumento de la tasa de prevalencia de la desnutrición).

Gráfico 1. Impacto Vs. Inversión en los proyectos sociales



Asociada a la definición del impacto sobre los problemas sociales, es preciso considerar la equidad. Los programas y proyectos sociales no son equitativos por entregar iguales productos y servicios a una población con distintas características, sino por disminuir las brechas existentes entre distintos sectores poblacionales.

Para incrementar el impacto y la equidad se deben entregar los productos en cantidades y calidades adecuadas según las necesidades de cada grupo. Es decir, que los individuos y grupos que tienen necesidades equivalentes, reciban bienes o servicios en igual cantidad y calidad (ejemplo: igual cantidad de subsidio de agua potable por cada familia NBI), pero que cuando existen diferencias en las

necesidades, éstas se reflejen en los productos (ejemplo: mayor cantidad de materiales y refuerzo educativo para las escuelas pobres con mayores problemas de calidad educativa).

Ambos conceptos son complementarios en la política social. El primero resalta el cambio que se produce en la población objetivo y el segundo destaca las diferencias entre distintas poblaciones. Es perfectamente factible utilizar los aumentos de equidad como medida de impacto.²⁷

²⁷ Cohen Ernesto, Martínez Rodrigo. "Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de proyectos sociales". División de desarrollo social CEPAL.
www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf

6 METODOLOGIA UTILIZADA

Este proyecto se basa en los conceptos incluidos en la metodología de ONUDI: Guía para el desarrollo de proveedores que tiene en cuenta las siguientes premisas:

7.1 GENERALIDADES

Desde hace ya muchos años, la competencia crece en la economía internacional y obliga a las empresas a que reduzcan los costos. Sin embargo, los enfoques tradicionales se limitaron a eliminar los derroches dentro de la empresa. En la actualidad, se abre otra vía para ahorrar costos a través de las compras: al colaborar con los subcontratistas, es posible hacerlos más eficientes y así adquirir los bienes a bajo precio. Pero, para que su colaboración sea eficaz, estos proveedores y subcontratistas deben afrontar los problemas específicos que existen en su sector de actividad, su especialidad y en su manera de trabajar. Así, La ONUDI elaboró esta Guía para el Desarrollo de los Proveedores con el objetivo de que las empresas subcontratistas puedan mejorar sus competencias, sus capacidades y, sobre todo, su competitividad, gracias a los consejos y a los servicios brindados por las Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA).²⁸

Es útil recordar la distinción entre “proveedor” y “subcontratista”. Mientras que el primero (proveedor) se refiere a aquel que suministra los productos o servicios disponibles en el mercado para una clientela amplia, en gran cantidad, el segundo

(subcontratista) se refiere a aquel que fabrica los productos o servicios a medida, en pequeña cantidad, y que, normalmente, no están disponibles en el mercado. El suministro está incluido en el contrato de venta mientras que la subcontratación está incluida en el contrato de fabricación. Para el tema que nos ocupa, se emplearán indiferentemente los términos subcontratista y proveedor.

Para obtener un alto desarrollo de proveedores, la idea de alianza debe ser adquirida plenamente, tanto por parte de los subcontratistas como por parte de los compradores (empresas contratistas), ya que es necesario que las empresas actúen en un marco de equidad, de confianza recíproca, en el conocimiento y cumplimiento de los derechos y deberes de cada uno.

El desarrollo de proveedores es un concepto amplio por el cual se pretende fortalecer el rendimiento de las empresas subcontratistas dándoles la oportunidad de adquirir aquellas competencias y capacidades que son requeridas por los contratistas (o clientes) y también sensibilizándolos y asistiéndolos en su reducción de costos. En esta Guía, se analizaron los elementos necesarios para conducir a las empresas subcontratistas a la reducción de costos, a la política de los precios, la mejora tecnológica, la gestión de la calidad, la certificación, la organización interna de la empresa, la logística y el medio ambiente.

Estas Bolsas son principalmente las de: Argentina, Chile, Costa Rica, Colombia, India, Marruecos, México, Paraguay, Eslovaquia, Sri Lanka, Turquía y Uruguay. Los programas previstos o realizados por dichas BSA atienden a veces a sectores o problemas particulares, otras veces, tienen un alcance más amplio.

Las BSA, propuestas e instaladas por la ONUDI, disponen a veces de una larga experiencia de más de 20 años relacionada al consejo y a los servicios brindados a las empresas que recurren a la subcontratación. El programa para el desarrollo de proveedores debe, una vez alcanzado una determinada fase de madurez, ser un objetivo que se integre en las misiones de las Bolsas que, en este caso, se convierten en verdaderos Centros de Desarrollo de la competitividad de las empresas y, sobre todo, de las PYME.

La ONUDI comenzó a examinar sistemáticamente este enfoque a partir de 195. Aunque esta Guía está destinada a las BSA, no se debe obviar el papel de cada uno de los participantes (los proveedores, los contratistas y los expertos). Si éstos aún no hubieran tomado conciencia de la necesidad de actuar en el sentido de tal desarrollo, una de las misiones importantes de la BSA será implicarlos en este programa. Los compradores tienen un papel esencial que desempeñar ya que, al delegar un equipo de ingenieros en las empresas subcontratistas por ellos seleccionado, podrán evaluar y analizar los aspectos débiles de sus proveedores más fácilmente y solucionarlos de manera más óptima.²⁹

7.2 APLICACIÓN DEL PROGRAMA EN 10 ETAPAS

1. Difusión del programa

^{28, 29} André de Combrugghe. Director, Grégory Le Coq. Pasante. "Guía para el desarrollo de proveedores" ONUDI
www.unido.org/fileadmin/import/9605_GuaparelDesarrollodeProveedores.pdf

2. Selección de los contratistas.
3. Análisis de los requerimientos y requisitos de satisfacción de los clientes en cuanto a sus necesidades de subcontratación.
4. Selección de los subcontratistas/proveedores.
5. Diagnóstico de los productos/del proceso de fabricación y de la productividad de los subcontratistas.
6. Análisis de las facultades de los subcontratistas para cumplir con los requerimientos de los contratistas.
7. Formulación de las recomendaciones técnicas para lograr los ajustes necesarios.
8. Capacitación de los subcontratistas.
9. Aplicación de las recomendaciones y de las capacitaciones recibidas por los subcontratistas.
10. Análisis de la posibilidad de establecer alianzas y fortalecer las existentes.³⁰

7.3 OBJETIVOS A CUMPLIR

- Reducción de costos.
- Política de Precios.
- Mejora Tecnológica.
- Manejo de los medios de producción, pertenecientes al contratista, por parte de los subcontratistas (instrumentos, moldes, prototipos, modelos, equipamientos de control de calidad, etc.).

- Gestión de la calidad total.
- Procedimiento de certificación por el cliente (ISO 9001, RUC, OHSAS).
- Organización interna del trabajo en la empresa.
- Logística (el justo a tiempo).
- Medio ambiente (ISO 14001).³¹

^{30, 31} André de Combrugghe. Director, Grégory Le Coq. Pasante. "Guía para el desarrollo de proveedores" ONUDI
www.unido.org/fileadmin/import/9605_GuaparelDesarrollodeProveedores.pdf

8. FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES

8.1 EVALUACIÓN TÉCNICA

Para el alcance de los objetivos propuestos en este proyecto se tuvieron en cuenta las diferentes variables relacionadas directamente con la creación del programa de desarrollo de proveedores. Dichas variables tienen relación con los elementos diferenciadores al momento de poner en marcha el proyecto con las empresas de la región que se verán beneficiadas con los resultados obtenidos.

Para el desarrollo de las actividades relacionadas con este programa de fortalecimiento empresarial, se tiene planteado un esquema de trabajo que aplique a todos los niveles, teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo de las empresas de la región del Meta, y buscando siempre el beneficio mutuo con las grandes empresas del sector Petróleo y de las entidades del Estado como la gobernación del Meta y la Cámara de Comercio de Villavicencio.

Dentro del avance de las actividades a realizar, nos enfocaremos en la gestión, proyección y desarrollo de programas que fortalezcan las empresas de la región llevándolas hacia un alto nivel de competitividad y organización estructural para que compitan en el mercado del sector de hidrocarburos y en otros mercados regionales y nacionales.

8.1.1. Tamaño

La definición del tamaño de este proyecto está dada por la organización de su estructura organizacional, de la siguiente forma:

Tabla 3. Estructura Organizacional

CENTRO DE TRABAJO	RELACION DE FUNCIONARIOS		
	Profesional	Tecnólogo	Técnico
COMITÉ DIRECTIVO	4	0	0
COMITÉ DE SEGUIMIENTO Y COORDINADOR DEL PROYECTO	3	1	1
UNIDAD OPERATIVA	4	2	1
UNIDAD FINANCIERA	1	0	0
UNIDAD ADMINISTRATIVA	1	0	1

La anterior tabla refleja la cantidad de funcionarios del proyecto que se requiere para realizar las actividades del programa de desarrollo de proveedores.

8.1.2. Mapa de Proceso

Tabla 3. Mapa de Proceso

PROCESOS ESTRATÉGICOS		
GESTIÓN DE DIRECCIÓN		GESTIÓN DE PLANEACIÓN
PROCESOS MISIONALES		
DIAGNOSTICO DE LA DEMANDA	DIAGNÓSTICO DE OFERTA LOCAL	SELECCIÓN DE PROVEEDORES
DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	AUDITORIAS Y SEGUIMIENTO	CREACIÓN DE ALIANZAS Y ASOCIACIONES
PROCESOS DE APOYO		
GESTIÓN FINANCIERA	GESTIÓN RECURSO HUMANO	GESTIÓN DE CONTRATACIÓN
GESTIÓN DE FACTURACIÓN	GESTIÓN LOGÍSTICA	GESTIÓN OPERATIVA

El programa de desarrollo de proveedores para el Meta estará patrocinado por la firma de un convenio de cooperación interinstitucional el cual tendrá una estructura organizacional definida, a través de procesos estratégicos, procesos misionales, y procesos de apoyo.

8.1.2.1 Procesos Estratégicos

Son procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

Gestión de Dirección:

Estará a cargo del comité directivo el cual está integrado por representantes de cada una de las partes que integran el convenio (gerentes, presidentes, directores etc. de la Cámara de Comercio de Villavicencio, empresas de la industria del petróleo y gobernación) y se encargará de orientar los esfuerzos hacia el alcance de los objetivos del programa de desarrollo de proveedores en la región. La entidad operadora de los recursos del Convenio será la **Cámara de Comercio de Villavicencio**, por ser la líder de los proveedores de la región del Meta y la que cuenta con las competencias técnicas, legales y de infraestructura para liderar este proyecto. Dentro de sus funciones están:

Función de promoción del desarrollo económico de la Cámara de Comercio de Villavicencio: Las Cámaras de Comercio deben promover el desarrollo económico de la jurisdicción, para lo cual deben cumplir con las siguientes actividades:

✓ *Adelantar, elaborar y promover investigaciones y estudios jurídicos, financieros, estadísticos y socioeconómicos, sobre temas de interés regional y general, que contribuyan al desarrollo de la comunidad*

- ✓ *Adelantar acciones y programas dirigidos a dotar a la región de las instalaciones necesarias para la organización y realización de ferias, exposiciones, eventos artísticos, culturales, científicos y académicos, entre otros, que sean de interés para la comunidad de la jurisdicción de la respectiva Cámara de Comercio.*

- ✓ *Promover la capacitación en las áreas comercial e industrial y otras de interés regional, a través de cursos especializados, seminarios, conferencias y publicaciones.*

- ✓ *Promover programas, actividades y obras a favor de los sectores productivos de las regiones en que les corresponde actuar, así como la promoción de la cultura, la educación, la recreación y el turismo. De igual forma la Cámara de Comercio podrá participar en actividades que tiendan al fortalecimiento del sector empresarial, siempre y cuando se pueda demostrar que el proyecto representa un avance tecnológico o suple necesidades o implica desarrollo para la región.*

- ✓ *Para tales fines podrán promover y participar en la constitución de entidades privadas o mixtas, con o sin ánimo de lucro, que cumplan con estos objetivos.³²*

³² Tomado de <http://www.ccv.org.co/ccv/index.php?id=33>

Gestión de Planeación:

Estará a cargo del comité directivo y del comité coordinador del proyecto y tendrá como función prioritaria el diseño y control del programa de desarrollo de proveedores y estrategias de puesta en funcionamiento con las empresas de la región del Meta, acompañado de un proceso de documentación del programa. Periódicamente se realizará con los líderes de las diferentes áreas, reuniones para la revisión del avance de la implementación de las estrategias establecidas, el trabajo desarrollado por cada equipo, las metas y logros alcanzados para el cumplimiento de los objetivos trazados. Se realizarán informes periódicos que serán socializados para todos los integrantes del proyecto, para el análisis de resultados y planeación de acciones a seguir para corregir, ajustar o establecer nuevas metas.

8.1.2.2. Procesos Misionales

Los procesos misionales se encuentran definidos a partir de identificar y priorizar los procesos críticos de la entidad que resulten determinantes de la calidad de las funciones asignadas, su secuencia e interacción, con base en criterios técnicos previamente definidos. Estos procesos constituyen la esencia de la entidad y son los más relevantes. Estos procesos estarán a cargo del comité de seguimiento y coordinador y la unidad operativa.

- ✓ **Diagnóstico de la demanda: Análisis de los requerimientos de contratación local:** ver numeral 8.5
- ✓ **Diagnóstico de oferta local:** ver numeral 8.6

- ✓ **Selección de proveedores:** ver numeral 8.7
- ✓ **Diseño del programa de capacitación:** ver numeral 8.8
- ✓ **Auditorias y seguimiento:** ver numeral 8.8 y 8.9
- ✓ **Creación de alianzas y asociación:** ver numeral 8.10

8.1.2.3. Procesos de Apoyo

Gestión Financiera:

Estará a cargo de la unidad financiera. Será la encargada de liderar los procesos financieros (control de los flujos de caja, pagos del proyecto, liquidez, endeudamiento, rentabilidad, estados financieros etc.) y estará respaldada por los procesos de apoyo. En general se encargará de aplicar la metodología para la evaluación financiera de proyectos sociales con informes y avances (Costo/Impacto/Beneficio).

Gestión Recurso Humano:

Estará a cargo de la unidad administrativa. Será la encargada de realizar los procesos de selección de personal requeridos en el mapa de proceso del programa de desarrollo de proveedores y estarán apoyados por la gestión logística del proyecto con aprobaciones de la gestión de dirección.

Gestión Contratación:

Estará a cargo de la unidad administrativa y financiera. Será la encargada de realizar la contratación de bienes y servicios para el proyecto de desarrollo de proveedores del Meta, de conformidad con la normatividad institucional vigente de la Cámara de

Comercio de Villavicencio. Se deberá realizar el proceso precontractual, contractual y post contractual, respecto a la adquisición de bienes y servicios requeridos para el proyecto. Se deberá conformar un comité asesor de contratación de bienes y servicios con la participación del comité directivo, comité coordinador, unidad administrativa y unidad financiera.

Gestion de cuentas por pagar:

Estará a cargo de la unidad financiera con aprobación del comité de dirección. Tendrá como funciones servir y apoyar la gestión de pagos por conceptos de servicios prestados por las empresas o entidades que hacen parte del programa de desarrollo de proveedores (universidades, empresas especializadas, consultorías etc.).

Gestión Logística:

Estará a cargo del comité de seguimiento y coordinador del proyecto y de la unidad operativa. Tendrán como función prioritaria liderar el desarrollo del esquema logístico para la implementación del programa de desarrollo de proveedores, interacción con las entidades que hacen parte del convenio, interinstitucional, contacto con las empresas que se contratarán para el programa (consultorías, universidades, entidades especializadas en temas de formación etc.) Adicionalmente deberán liderar junto con la Cámara de Comercio los eventos con los proveedores y gremios de la región.

Gestión Operativa: Estará a cargo de la unidad operativa y la unidad administrativa. Será la encargada de implementar todas las estrategias, programas, y actividades del programa de desarrollo de proveedores apoyados de la gestión logística y de los procesos de apoyo.

8.1.3. Localización

La oficina principal del proyecto se tiene prevista ubicarla en el centro de la ciudad de Villavicencio, en las instalaciones de la Cámara de Comercio de Villavicencio, ubicada en Avenida 40 No 24A – 71, donde convergen las principales empresas del sector financiero, del sector comercial y de comunidad en general que serán el objetivo del proyecto, facilitando la sinergia y cooperación entre las diferentes entidades involucradas en el convenio.

Figura 7. Logo e instalaciones de la Cámara de comercio de Villavicencio






Adicionalmente la Cámara de Comercio de Villavicencio cuenta con varias sedes en el Meta como es el municipio de Acacias y Granada.

8.2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL DEL PROYECTO

Los convenios de colaboración que cada vez con mayor frecuencia concierta la administración con personas o entidades privadas para finalidades diversas aparecen contemplados en la Ley 13/1995, de 18 de mayo, de contratos de las administraciones públicas (LCAP) y en la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de régimen jurídico de las administraciones públicas y del procedimiento administrativo común (LRJ-PAC).

Ley 30/1992, de 26 de noviembre de régimen jurídico de las administraciones públicas y del procedimiento administrativo común.

Artículo 6. Convenios de Colaboración. 

1. La administración general y los organismos públicos vinculados o dependientes de la misma podrán celebrar convenios de colaboración con los órganos correspondientes de las administraciones de las comunidades autónomas en el ámbito de sus respectivas competencias.

2. Los instrumentos de formalización de los convenios deberán especificar, cuando así proceda:

a. Los órganos que celebran el convenio y la capacidad jurídica con la que actúa cada una de las partes.

b. La competencia que ejerce cada administración.

c. Su financiación.

d. Las actuaciones que se acuerden desarrollar para su cumplimiento.

e. La necesidad o no de establecer una organización para su gestión.

f. El plazo de vigencia, lo que no impedirá su prórroga si así lo acuerdan las partes firmantes del convenio.

g. La extinción por causa distinta a la prevista en el apartado anterior, así como la forma de terminar las actuaciones en curso para el supuesto de extinción.

3. Cuando se cree un órgano mixto de vigilancia y control, éste resolverá los problemas de interpretación y cumplimiento que puedan plantearse respecto de los convenios de colaboración.

4. Cuando los convenios se limiten a establecer pautas de orientación política sobre la actuación de cada administración en una cuestión de interés común o a fijar el marco general y la metodología para el desarrollo de la colaboración en un área de

interrelación competencial o en un asunto de mutuo interés se denominarán protocolos generales.

5. Cuando la gestión del convenio haga necesario crear una organización común, ésta podrá adoptar la forma de consorcio dotado de personalidad jurídica o sociedad mercantil.

Los estatutos del consorcio determinarán los fines del mismo, así como las particularidades del régimen orgánico, funcional y financiero.

Los órganos de decisión estarán integrados por representantes de todas las entidades consorciadas, en la proporción que se fije en los estatutos respectivos.

Para la gestión de los servicios que se le encomienden podrán utilizarse cualquiera de las formas previstas en la legislación aplicable a las administraciones consorciadas.

Ahora bien, podemos afirmar, no solo que en Colombia pueden existir convenios de colaboración o cooperación entre el estado y los particulares, si no también que al igual que ocurre en España, en Colombia este tipo de convenios no se rigen por el Estatuto General de la Contratación Estatal (ley 80 de 1993), pues no tienen una naturaleza contractual.

A manera de conclusión, veamos cuales son las algunas de las consecuencias prácticas del no sometimiento de los convenios a la ley 80 de 1993:

1. En principio, a menos que existiera una regla especial que lo permitiera, no es posible pactar cláusulas exorbitantes.

2. Como la entidad estatal no está pagando un precio por un servicio prestado o por un bien adquirido, no puede hablarse de anticipo ni de pago anticipado que son figuras referidas al cumplimiento anticipado de la contraprestación del estado a favor de los particulares; técnicamente se hablaría de aportes al convenio y nada se opone a que se acuerde entregar el aporte, total o parcialmente, inmediatamente sea suscrito de manera similar a lo que ocurre al constituirse una sociedad, una asociación o una fundación para facilitar y hacer posible la ejecución del mismo.

3. La exigibilidad de las garantías de cumplimiento dependerá de la naturaleza de los compromisos asumidos y estará librada al principio de la autonomía de la voluntad; por ejemplo, en un convenio a través del cual se delegan funciones de la nación a un departamento carece de sentido la constitución de una garantía de cumplimiento; sin embargo, si se trata de un convenio entre una entidad estatal y un particular a través del cual se le otorgará al particular la facultad de administrar dineros públicos, sí se justifica la necesidad de exigir una póliza para garantizar el adecuado manejo de los dineros públicos, pero si la obligación que asume la entidad estatal es la de reembolsar los gastos que en nombre del convenio ejecute el particular, carece de sentido la constitución de una garantía pues el particular en este caso no está administrando dineros públicos. Lo que sí es claro es que carece de sentido la exigencia de una póliza para garantizar el cumplimiento de las obligaciones del particular en la cual la beneficiaria sea la

entidad estatal pues si se trata de un verdadero convenio no deben existir obligaciones de aquel a favor de ésta. Sería razonable, al contrario, que las partes acordaran suscribir una póliza conjunta para garantizar los daños a terceros cuando la actividad conjunta que van a realizar implique algún grado de riesgo como ocurriría por ejemplo en la ejecución de convenios para la prestación de servicios conjuntos de salud (como sería la ejecución de una campaña de vacunación para evitar los riesgos derivados de una vacuna defectuosa, de una inyección mal aplicada, etc.).

4. No son aplicables las reglas relacionadas con la selección del contratista a través de licitación pública; la regla general será la libertad de la entidad para seleccionar a la otra parte sin tener que acudir a mecanismos que garanticen la concurrencia de oferentes.

5. Las reglas que rigen los convenios son las propias de la autonomía de la voluntad; es decir que las partes tienen plena libertad para llegar a los acuerdos que sean necesarios para alcanzar los objetivos de la respectiva entidad. De todas maneras, como a través de los convenios se está ejerciendo una función administrativa, deberán respetarse ciertas reglas propias de la actividad estatal como por ejemplo las relativas a la planeación, a la concordancia con los planes y programas de la entidad, la existencia de la respectiva apropiación presupuestal si el convenio implica gastos para la entidad, el respeto de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad contenidos en el artículo 209 de la Constitución Nacional, etc. Igualmente, cuando sea del caso,

deberán acordarse mecanismos de control o de interventoría sobre la ejecución del convenio, etc.

8.3 PROPUESTA DEL CONVENIO DE COLABORACIÓN ENTRE LA CÁMARA DE COMERCIO, ENTIDAD ESTATAL (GOBERNACIÓN), EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO.

Un “*convenio de Colaboración*” es un acuerdo de voluntades, donde se identifica la existencia de propósitos comunes y se requiere aunar esfuerzos y desarrollar mecanismos de cooperación y apoyo técnico, logístico y económico que hagan viable y concreten el objeto de los convenios.

El cuerpo del Convenio está integrado por las siguientes partes:

- ✓ Declaraciones de las partes
- ✓ Consideraciones
- ✓ Clausulas definidas: Objeto, alcance, compromiso de las partes, valor, disponibilidad presupuestal, forma de entrega de los aportes, plazo de ejecución y vigencia, autonomía administrativa y exclusión de relación laboral, ejecución, comité de seguimiento y coordinación, interventoría y administración, garantía única, fuerza mayor o caso fortuito, suspensión del convenio, terminación del convenio, Liquidación del convenio, Cesión del convenio y subcontratos, Requisitos para el perfeccionamiento, requisitos para la ejecución, etc.
- ✓ Firmas de las partes

✓ Anexos :

ANEXO XX. PRESUPUESTO

ANEXO XX. CRONOGRAMA

ANEXO XX. PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES DEL
META

*La propuesta del convenio de colaboración se detalla en el **Anexo 01**.*

8.4 DIFUSIÓN DE LOS ALCANCES DEL CONVENIO ENTRE LAS ENTIDADES INTERESADAS O PARTES INTEGRANTES DEL CONVENIO.

La Cámara de Comercio de Villavicencio, a través del comité coordinador, como entidad operadora del convenio de colaboración debe prever una difusión del programa presentando las ventajas del desarrollo de los proveedores, los alcances y los beneficios mutuos que pueden resultar. Esta difusión permitirá a las entidades del estado como la gobernación del Meta, o a otros organismos y entidades como Ecopetrol y otras empresas de la industria del petróleo, conocer el programa con el fin de participar y colaborar con aportes para el convenio. Se deberán demostrar las ventajas de este programa para los proveedores locales del Meta, especialmente respecto a los beneficios mutuos que se derivan de éste tanto para ellos como también para la economía local y nacional así como el desarrollo industrial sostenible.

Esta difusión puede ser, en primer lugar, general, es decir hecha por una presentación sobre la página internet de la Cámara de Comercio o sobre cualquier

otra página especialmente concebida para el programa. Así mismo la cámara puede enviar directamente una presentación a las empresas por correo electrónico. Los otros medios de comunicación no deben descuidarse, en particular, la prensa, recurriendo a artículos o reportajes. A continuación una difusión más personal puede ser hecha a visitas a empresa o durante reuniones.

8.5 DIAGNOSTICO DE LA DEMANDA: ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS DE CONTRATACIÓN LOCAL DE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO.

La Cámara de Comercio de Villavicencio, a través del comité coordinador del proyecto y la unidad operativa deberá identificar la demanda de contratación local de las empresas de la industria del petróleo y definir los problemas de contratación local que cada empresa ha identificado en su relacionamiento con sus grupos de interés como son las empresas contratistas de la región.

Se debe elaborar una red de evaluación para establecer las prioridades de las empresas de la industria del petróleo (Ecopetrol, Bioenergy, Pacific Rubiales, Hocol etc), a través de la definición de las líneas de contratación local más importantes en la región y elaborar un cuadro clasificando los principales problemas que deben solucionar prioritariamente según la situación particular de cada contratista. Estos estudios deberán adelantarse a través de una empresa de consultoría especializada, definiendo un diagnóstico de la situación actual (Matriz DOFA) y los entregables del estudio: líneas de contratación local de la industria del petróleo para el departamento del Meta.

8.6 DIAGNÓSTICO DE LA OFERTA LOCAL, ANÁLISIS DE LAS FACULTADES DE LOS PROVEEDORES Y FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES.

La Cámara de Comercio de Villavicencio, a través del comité coordinador del proyecto y la unidad operativa deberá determinar los elementos esenciales para adelantar la consultoría para el diagnóstico de la oferta de proveedores de la región del Meta, en las líneas de contratación local definidas para las empresas de la industria del petróleo que tienen mayor presencia en la región (Ecopetrol, Bioenergy, Pacific Rubiales, Hocol etc.) a través de inteligencias de mercado debidamente estructuradas y con alcances bien definidos para el logro de los objetivos, en los municipios de Villavicencio (incluye Apiay), Castilla La Nueva, Acacias (incluye Chichimene), Guamal y Puerto Gaitán.

Aquí se trata de identificar los proveedores locales de la región del Meta que prestan servicios en cada una de las líneas de contratación local de la industria del petróleo clasificados por municipios y analizar las capacidades efectivas ante la demanda de contratación de estas empresas (capacidad técnica, capacidad financiera, infraestructura, organización, calidad etc.). Por supuesto, el objetivo es concentrarse en las falencias de los proveedores locales para encontrar las mejores soluciones a aportar. La consultoría deberá presentar dentro de sus entregables una matriz DOFA, conclusiones y recomendaciones sobre la oferta local de proveedores de la industria del petróleo y directorio empresarial (en una herramienta informática) con los proveedores de la región que prestan servicios en cada línea local de contratación de la industria del petróleo, diferenciados por Municipio: Villavicencio

(incluye Apiay), Castilla La Nueva, Acacias (incluye Chichimene), Guamal y Puerto Gaitán.

8.7 SELECCIÓN DE LOS PROVEEDORES LOCALES DENTRO DE LAS LÍNEAS DE CONTRATACIÓN LOCAL

Se tendrá en cuenta los resultados obtenidos por la consultoría especializada para el diagnóstico de la oferta local de proveedores de la región del Meta a través del directorio empresarial por municipio: Villavicencio (incluye Apiay), Castilla La Nueva, Acacias (incluye Chichimene), Guamal y Puerto Gaitán

Los participantes serán de las zonas y líneas de contratación definidas por la consultoría, los cuales serán informados y seleccionados con base en convocatorias e invitaciones directas de acuerdo con el directorio empresarial por municipio, en coordinación con las entidades que hacen parte del convenio de colaboración, liderado por la Cámara de Comercio de Villavicencio, y si es necesario se acudirá a agremiaciones locales.

Se evaluarán entre 150 y 200 empresas en promedio 30 empresas en cada municipio beneficiado (Villavicencio (incluye Apiay), Castilla La Nueva, Acacias (incluye Chichimene), Guamal y Puerto Gaitán) de las cuales se seleccionarán en promedio 25 empresas por municipio para un total aproximado de 125 empresas en la región del Meta.

Una vez seleccionados los proveedores locales, la Cámara de Comercio a través de la consultoría encargados de acompañar al proveedor en su desarrollo, deberán ponerse en contacto con los proveedores con el fin de:

- Analizar su capacidad técnica (para prestar el servicio o analizar su proceso de fabricación).
- Hacer inventario del material del proveedor (su estado de funcionamiento, su tecnología etc.) y evaluar su potencial (si aplica).
- Analizar la gestión de calidad.
- Analizar la gestión en seguridad industrial y ambiental (HSE).
- Analizar el sistema de gestión integral (certificaciones vigentes: ISO 9001, RUC, OHSAS, ISO 14001 etc.).
- Analizar la elaboración del sistema de producción o la estrategia de prestación de los servicios.
- Analizar la capacidad financiera de la empresa (análisis de balances, costos, flujos de caja, márgenes, liquidez, endeudamiento y rentabilidad).
- Analizar la organización de la empresa: gestión de abastecimiento, estructura organizacional, organización de la producción de bienes o servicios, conexión entre los servicios etc.
- Evaluar el realismo de los objetivos según las planificaciones.
- Evaluar el nivel de formación y capacitación del personal.

La Cámara de Comercio de Villavicencio puede llevar a cabo este diagnóstico gracias a la información que poseen las empresas, información recogida a través de visitas y puestas sobre un banco de datos actualizado frecuentemente, lo cual

constituye un buen inventario permanente de los medios de producción. La consultoría deberá determinar las necesidades de capacitación para cada uno de los proveedores, consolidando propuesta clara para el análisis del comité de seguimiento y coordinador y operativo de la Cámara de Comercio.

8.8 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PROVEEDORES LOCALES.

El programa de capacitación de proveedores será el resultado del diagnóstico y los entregables de la consultoría con respecto a las necesidades de capacitación de los proveedores seleccionados.

Se buscará la articulación entre las necesidades de las empresas de la industria del petróleo (Ecopetrol, Bioenergy, Pacific Rubiales, Hocol etc), y la oferta de las zonas como una forma más de proyectar el proceso de las empresas en el convenio.

Las actividades de este programa, administrado por la Cámara de Comercio de Villavicencio se centrarán en el fortalecimiento de empresas locales (Villavicencio (incluye Apiay), Castilla La Nueva, Acacias (incluye Chichimene), Guamal y Puerto Gaitán) dentro de las líneas locales de contratación de las empresas petroleras identificadas por la consultoría. Este listado de empresas podrán ser modificadas por el comité de seguimiento y coordinación, y el comité directivo en forma sustentada y de acuerdo con la situación del mercado.

El convenio permitirá que cada empresario implemente el programa en forma particular y se certifique de acuerdo con sus características, situación y necesidades,

dentro del cronograma, presupuesto y condiciones definidos en el convenio con la Cámara de Comercio de Villavicencio.

El programa de capacitación estará integrado por:

1. El programa de fortalecimiento empresarial en el área técnica
2. El Programa de fortalecimiento empresarial en el área legal, administrativa y área financiera.

8.8.1 Programa de fortalecimiento empresarial en el área técnica:

Capacitación para la certificación en sistema de gestión integral: Calidad ISO 9001:2008, RUC (Registro Único de Contratistas del Sector de Hidrocarburos), Certificación OHSAS 18001, Sistema ISO 14001.

ISO 9001:

Es un conjunto de normas sobre la calidad y las gestiones. La norma ISO 9001 ha sido elaborada por el comité técnico ISO/TC176 de ISO, organización internacional para la estandarización y especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

Toda organización puede mejorar su manera de trabajar, lo cual significa un incremento de sus clientes y gestionar el riesgo de la mejor manera posible, reduciendo costos y mejorando la calidad del servicio ofrecido. La gestión de un sistema de calidad aporta el marco que se necesita para supervisar y mejorar la

producción en el trabajo. Con mucha diferencia, en cuanto a calidad se refiere, la normativa más establecida y conocida es la ISO 9001, la cual establece una norma no sólo para la gestión de sistemas de calidad sino para cualquier sistema en general. La ISO 9001 está ayudando a todo tipo de organizaciones a tener éxito, a través de un incremento de la satisfacción del cliente y de la motivación del departamento.

La ISO 9001:2008 es válida para cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector, que busque mejorar la manera en que se trabaja y funciona. Además, los mejores retornos en la inversión, vienen de compañías preparadas para implantar la citada normativa en cualquier parte de su organización.³³

RUC: Registro Uniforme de Evaluación del Sistema de Gestión en Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente – SSOA para Contratistas - RUC® es la herramienta de evaluación del desempeño en SSOA, aplicada en empresas contratistas del sector hidrocarburos y de otros sectores contratantes, con el objetivo principal de impulsar el desempeño y la mejora continua en la gestión del riesgo y el cumplimiento de los aspectos legales y de otra índole.

El RUC® es el referente en seguridad, salud y ambiente de las compañías contratantes para invitar a participar y adjudicar contratos. La empresa experta en el tema es el Consejo Colombiano de Seguridad. La entidad certificadora es el Consejo Colombiano de Seguridad.³⁴

³³ Tomado de http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

³⁴ Tomado de <http://www.consejocolombianodeseguridad.org.co/ruc.php>

OHSAS 18001

El cuidado de seguridad y salud en el trabajo es uno de los elementos básicos de la gestión empresarial. En nuestro país la sensibilidad de la opinión pública y de las autoridades hacia este tema es creciente. En este contexto se hace necesario contar con un elemento objetivo para comunicar a empleados, accionistas, clientes y otras partes interesadas no sólo el compromiso de la organización con la seguridad y salud de sus empleados sino también que la política de seguridad y salud en el trabajo se está aplicando adecuadamente, con una voluntad de mejora continua.

¿Qué es OHSAS 18001? Es una norma internacional que establece un conjunto de requisitos relacionados con los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y que permite a una organización controlar sus riesgos laborales y mejorar su rendimiento en materia de seguridad y salud. Esta norma puede ser implantada en cualquier organización independientemente de su tamaño, actividad o ubicación.

¿Cuáles son los beneficios?

Se fomenta la cultura preventiva.

Capacidad de identificar, evaluar y controlar los riesgos asociados a cada puesto de trabajo.

Condiciones de trabajo más seguras contribuyen al aumento de la productividad. .

Facilita el cumplimiento de la legislación aplicable.

Mejora su reputación en relación con la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

OHSAS 18001 es la especificación de evaluación reconocida internacionalmente para sistemas de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo. Una selección de los organismos más importantes de comercio, organismos internacionales de normas y de certificación la han concebido para cubrir los vacíos en los que no existe ninguna norma internacional certificable por un tercero independiente.

OHSAS 18001 se ha concebido para ser compatible con ISO 9001 e ISO 14001 a fin de ayudar a las organizaciones a cumplir de forma eficaz con sus obligaciones relativas a la salud y la seguridad.³⁵

ISO 14001

ISO 14001 es una norma aceptada internacionalmente que establece cómo implementar un sistema de gestión medioambiental (SGM) eficaz. La norma se ha concebido para gestionar el delicado equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental. Con el compromiso de toda la organización, permite lograr ambos objetivos.

El impacto medioambiental se está convirtiendo en un asunto importante en todo el globo. La presión para minimizar ese impacto procede de muchas fuentes: gobiernos locales y nacionales, organismos reguladores, asociaciones sectoriales, clientes, empleados y accionistas.

³⁵ Fuente: www.certification.bureauveritas.com.co/dynamicdata/fileupload/OHSAS_18001.pdf

Las presiones sociales también proceden del creciente despliegue de grupos de interés o partes interesadas, como consumidores, organizaciones no gubernamentales (ONG) dedicadas al medio ambiente o a los intereses de grupos minoritarios, círculos académicos y asociaciones vecinales.

De modo que la norma ISO 14001 resulta significativa para toda organización, incluidas:

- Compañías de una sola sede y grandes compañías multinacionales.
- Compañías de alto riesgo y organizaciones de servicio de bajo riesgo.
- Industrias manufactureras, de procesos y servicios, incluidos los gobiernos locales.
- Todos los sectores industriales tanto públicos como privados.
- Fabricantes de equipo original y sus proveedores.³⁶

A continuación se relacionan los entes certificadores en Colombia y las certificaciones que otorgan:

1) INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN - ICONTEC:



³⁶ Fuente http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_14000

ICONTEC es una empresa multinacional, sin ánimo de lucro, creada en 1963. Desde 1991, ICONTEC viene trabajando conjuntamente con la industria nacional e internacional en la certificación de sistemas de gestión, lo que le ha permitido expandir sus fronteras hacia otros países con certificados otorgados a organizaciones de Ecuador, Perú, Salvador, Panamá, México y USA.

En la actualidad, ICONTEC otorga certificados para Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001, Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001, QS 9000, HACCP y OHSAS 18001.

2-) S.G.S. COLOMBIA:



SGS se encuentra acreditado como organismo certificador mediante el decreto 2269 de 1993 y la resolución 8728 de 2001, el grupo SGS ha iniciado una nueva etapa de desarrollo con cambios importantes en la alta dirección en Ginebra así como una nueva identidad corporativa muestran el compromiso de SGS con la modernización de sus operaciones, mejora la productividad, alcance de sus servicios, mejora el servicio al cliente.

Ofrece certificación de sistemas de gestión de calidad bajo las normas y estándares nacionales e internacionales. ISO 9000, ISO 14001, QS-9000, SA 8000, HACCP,

SGF 2000, OHSAS 18000, Mercado CE y PM 9000 (calidad de los servicios públicos). Un eficaz adiestramiento del personal es la clave de un éxito duradero en los campos de la calidad y la certificación, y esta formación se facilita en toda la red SGS. Especialistas experimentados y con grandes dotes para la motivación ofrecen una amplia gama de cursos y fórmulas de adiestramiento a aquellas organizaciones que deseen consolidar su éxito a través de la mejora permanente de la calidad.

3-) B.V.Q.I. COLOMBIA L



BVQI está aprobado por la superintendencia de industria y comercio según el decreto 2269 de 1993 y la resolución 140 de 1994, es una de las mayores y más importantes organizaciones de certificación en el mundo. Fundado en Londres, en 1987, está presente en más de 44 países en los 5 continentes. Con una larga trayectoria nacional e internacional, certifica las normas ISO 9000, ISO 14001, QS 9000, VDA 6.1, AVSQ'94, ISO/ TS 16949, SA 8000, Marca de Conformidad, BS 8800, OHSAS 18001, Certificación de Productos, Marca CE, Tickit entre otras.

BVQI es una referencia mundial de vanguardia, credibilidad y liderazgo. Aprobado por más de 20 organismos de acreditación de diversos países, la marca BVQI es mundialmente reconocida como un símbolo de calidad internacional. Más de 30.000

clientes son atendidos a través de más de 130 oficinas instaladas en los principales centros de negocios del mundo. Un total de 4.000 profesionales están preparados para ofrecer servicios de excelencia técnica a los clientes del BVQI donde sean necesarios.

4-) CORPORACIÓN CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO - CIDET



CIDET se encuentra acreditada mediante el decreto 2269 de 1993 y la resolución 8728 de 2001, ofrece un servicio integral y especializado de certificación a las empresas que participan de las siguientes actividades económicas: Fabricación de productos, construcción de obras, instalación de equipos, comercio de equipos, procesamiento de datos, mantenimiento y reparación de equipos, investigación y desarrollo, actividades jurídicas, asesoramiento empresarial en materia de gestión, arquitectura e ingeniería, ensayos y análisis técnicos, obtención y suministro de personal, seguridad, práctica médica, entre otros.

5-) INTERNATIONAL CERTIFICATION AND TRAINING S.A. - IC & T



*International Certification and Training S.A. - IC & T se encuentra acreditado por la superintendencia de industria y comercio conforme a los criterios establecidos en el decreto 2269 de 1993 mediante la resolución 8728 de 2001 y únicamente se encarga de la certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad conforme a los requisitos de la NTC-ISO 9001:2000.*³⁷

El personal de las 125 empresas beneficiarias se capacitará (hasta 2 personas por empresa) según sus necesidades y prioridades por medio de seminarios de Sistema de Gestión (HSQ), impartido por ICONTEC o la entidad idónea facultada para tal fin.

También se seleccionarán profesionales de la región (uno por cada cinco empresas participantes) que se calificarán dentro del programa como consultores con apoyo de un consultor sénior seleccionado por la Cámara de Comercio los que acompañarán a las empresas en el proceso de fortalecimiento empresarial y de implementación de sistemas de gestión, hasta la certificación del sistema.

³⁷ Tomado de <http://johnnavas.galeon.com/productos907961.html>

El apoyo documental a las empresas beneficiarias se hará por medio de pasantes con nivel técnico, tecnólogo o de últimos semestres de universidad que trabajarán en forma coordinada con el consultor asignado y deberán coordinar la gestión de cada empresa apoyando la definición de procesos y la elaboración de documentos entre otros.

Los seminarios que se impartirán dentro del programa a los empresarios son teórico-prácticos, mediante la realización de talleres de aplicación de los conceptos trabajados con el docente en cada sesión, estudios de casos y simulacros.

Posterior a cada seminario que se imparta a las empresas beneficiarias, el consultor junior local se encargará de acompañar a la empresa durante la implementación de los temas tratados hasta terminar el programa con apoyo permanente del pasante y bajo el liderazgo del coordinador que cada empresa seleccione dentro de su personal.

El seminario empresarial tiene una duración aproximada de 160 horas, el que se impartirá a lo largo de seis meses en forma coordinada con la consultoría y al que los empresarios asistirán según sus necesidades y así lo establezca su programa de capacitación acordado con Cámara de Comercio de Villavicencio y con el comité de seguimiento y coordinador.

El presupuesto se hace con base en 125 empresas estimadas a certificar por año, con una media de 25 empresas en cada zona en alguno de los sistemas de gestión:

calidad bajo ISO 9001, seguridad y salud ocupacional bajo OHSAS 18001 o registro de contratistas RUC, ambiental ISO 14001.

8.8.2 Programa de fortalecimiento empresarial en el área legal, administrativa y área financiera:

El programa busca fortalecer a los empresarios con herramientas que les permitan ser más productivos y a través de este componente se brindará capacitación basado en las necesidades que se detecten en los grupos de empresas de cada región, buscando el fortalecimiento y desarrollo empresarial en la región.

La Cámara de Comercio de Villavicencio ejecutora del programa, por medio del diagnóstico y de las intervenciones en las empresas beneficiarias, determinará las necesidades de capacitación de los empresarios en los temas administrativos, legales y financieros, para que se imparta con los proveedores locales de cada municipio identificado como crítico (Villavicencio (incluye Apiay), Castilla La Nueva, Acacias (incluye Chichimene), Guamal y Puerto Gaitán)

Se recomienda que este programa de capacitación sea ejecutado a través del SENA, Instituciones o Universidades del Meta debidamente acreditadas, o entidades a Nivel nacional como Corporación Calidad, el CYGA, o la universidad reconocidas a nivel nacional.

Programa de fortalecimiento empresarial en el área legal y administrativa

Normativa legal de contratación, código del buen gobierno, estructura organizacional

y funcional, alcance de las responsabilidades, certificado de constitución, estrategias para el mejoramiento continuo, sistemas de producción y distribución, especificaciones de servicio, portafolio de servicios (comercialización):

- ✓ Disminución de costos
- ✓ Reducción de tiempos
- ✓ Mayor calidad
- ✓ Aumentar satisfacción de clientes
- ✓ Aumentar la productividad
- ✓ Lograr rentabilidad

Programa de fortalecimiento empresarial en el área financiera: Solidez económica, capacidad de inversión, proyecciones económicas, sistema de pagos y descuentos, indicadores de liquidez, endeudamiento y patrimonio.

8.8.3 Auditorias a las empresas para monitorear y controlar la aplicación in situ de los programas de fortalecimiento empresarial

Se hará una auditoria interna como parte de las actividades de los consultores, como último paso previo a la auditoria de otorgamiento, en el caso que se requiera. Estas últimas se harán para la Certificación del Sistema de Gestión Integral (ISO 9001, OHSAS 18001, RUC y ISO 14001).

8.9 APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES Y DE LAS CAPACITACIONES RECIBIDAS

A través de los diagnósticos hechos, las falencias detectadas, las capacitaciones otorgadas, de las soluciones consideradas para superar las dificultades de cumplir con los requerimientos de las empresas petroleras, los proveedores deberán aplicar las medidas que se le habrán identificado en su plan de desarrollo empresarial. Se espera que la puesta en funcionamiento de dicho plan en cada proveedor local sea efectiva y determinante para lograr llegar a obtener proveedores ideales para la industria del petróleo que tengan un crecimiento y desarrollo empresarial y que genere más ingresos y bienestar para la región del Meta.

Es importante que dentro del convenio se establezca un plan de seguimiento a los proveedores locales, sobre el avance de la implementación del plan de desarrollo a través de consultores especializados donde se identifiquen victorias tempranas, aseguramientos de certificaciones, limitaciones o barreras en este proceso de capacitación. Adicionalmente se puedan establecer planes de mejora para las empresas que hayan tenido inconvenientes críticos que no les permitió obtener los resultados del plan de desarrollo.

8.10 ANÁLISIS DE LA POSIBILIDAD DE ESTABLECER ALIANZAS Y FORTALECER LAS EXISTENTES.

Esta parte es muy importante ya que las actividades en conjunto permitirán a las empresas petroleras y sus proveedores locales, o a los proveedores locales entre

ellos, crear alianzas cuya finalidad consiste en inscribirse en el contexto de la cooperación duradera. La Cámara de Comercio de Villavicencio tiene un papel que desempeñar de gran importancia en estas aproximaciones dado que poseen un banco de datos de las empresas afiliadas y los estudios resultantes de las Consultorías llevadas a cabo a través del convenio.

Se pueden distinguir dos tipos de asociación:

✓ **Entre los propios proveedores:** para esto, debe tenerse en cuenta la proximidad geográfica, pertenecer al mismo sector de especialización y tener una cultura de empresa similar para facilitar la confianza entre ellos. Así pues, pueden formar grupos con el fin de producir y vender productos similares o complementarios y hacer frente a los retos comunes. Esas alianzas son pues grupos asociativos (clúster).

Ahora bien, esta asociación permitirá llevar a cabo actividades importantes que hagan conocer el portafolio de servicios suministrados por los proveedores locales:

- Estructurar y conformar un plan de monitoreo para Identificación de las empresas de la industria del petróleo que tengan implementadas bases de datos o Sistemas de registro de proveedores
- Diseño para la realización de ferias regionales de proveedores locales donde se den a conocer el portafolio de productos de servicios a empresas de la industria del petróleo.

- ✓ **Entre una empresa petrolera y un proveedor local:** Este tipo de alianza debe constituirse por un largo periodo de tiempo. Se debe construir o reforzar este tipo de cooperación, para que las empresas petroleras y los proveedores locales formen relaciones “ganador ganador” (win win). En este contexto, las etapas descritas en este proyecto son importantes, pero es necesario también respetar algunos principios tales como una justa fijación de precios competitivos del mercado, una gestión transparente de los candidatos a la alianza, el respeto de los requisitos del cliente, y el aporte de la asistencia necesaria para los proveedores locales (apoyo financiero, en la gestión de la calidad, para equiparse en tecnología, préstamo de licencias, patentes, herramientas etc.)

9 EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO

9.1 EVALUACIÓN EX-ANTE

9.1.1 Identificación de los recursos necesarios – Estimación de Costos.

Tabla 4.

Proyecto	Fortalecimiento de proveedores locales de la Región del Meta			Fecha:	Junio de 2011
Localización	Meta - Colombia			Año Base:	2012
Patrocinador	Entidades publicas y privadas			Comienzo Operación:	2012
Preparado por	Carmen Elisa Arguello Castellanos			Período preoperativo	0
Período>>>	1	2	3		
INDICADORES					
Inflación según el período del proyecto (%). (Esta proyectado)	0%	0%	0%		
Impuesto a la Renta (%)	35%	35%	35%		
Dividendos (%)	0%	0%	0%		
Intereses (%)	20%	20%	20%		
INVERSION: Flujo No. 1					
	2012	2014	2016	TOTAL	
Inversión para la operacionalización y ejecución del programa	3,562,704,900	3,729,584,559	3,889,329,533	17,770,819,409	
ANALISIS DE LOS EGRESOS: Flujo No. 2					
	2012	2014	2016	TOTAL	
Fase 1 Implementación					
DIAGNOSTICO EMPRESAS	144,000,000	151,200,000	158,760,000	620,658,000	
EXPERTOS PARA FORMACIÓN CONSULTORES	190,425,600	199,946,880	209,944,224	820,758,139	
EXPERTOS PARA FORMACIÓN EMPRESARIOS	294,000,000	323,400,000	339,570,000	1,348,284,000	
TUTORIA CONSULTORES EN LAS EMPRESAS	237,600,000	249,480,000	261,954,000	2,761,506,000	
PASANTES DE APOYO A LAS EMPRESAS	64,500,000	67,725,000	71,111,250	278,003,063	
METROLOGIA EN EMPRESAS. CALIBRACION	12,000,000	12,600,000	13,230,000	51,721,500	
HERRAMIENTAS DE GESTION SOFTWARE	38,400,000	40,320,000	42,336,000	3,039,509,063	
ASISTENCIA TECNICA	384,000,000	403,200,000	423,360,000	329,724,563	
FORMACION / CURSOS/ SEMINARIOS	900,000,000	945,000,000	992,250,000	3,091,230,563	
GESTION SOFTWARE					
Fase 1 Implementación					
Auditoria Otorgamiento	511,320,000	526,659,600	542,459,388	2,139,172,158	
Administración, seguimiento, control, Evaluación Impacto	720,000,000	741,600,000	763,848,000	3,012,211,440	
Aspectos legales	66,459,300	68,453,079	70,506,671	278,040,922	
COSTOS TOTALES	3,562,704,900	3,729,584,559	3,889,329,533	17,770,819,409	

9.1.2 Créditos para las empresas

Para garantizar la financiación de algunas empresas que no cuentan totalmente con los recursos mínimos para su fortalecimiento, se apoyarán a las empresas para abrir una línea de crédito especial con el IFI (Instituto de Fomento Industrial) o entidades bancarias reconocidas de la banca privada y pública. Con esto las empresas se apalancarán durante sus procesos de crecimiento empresarial.

9.1.3 Estimación del Impacto

La eficiencia en la generación de productos de un proyecto social no implica efectividad en el logro de sus objetivos de impacto. Por ello, hay que realizar un análisis específico, que persigue:

- ✓ Determinar si el proyecto produce cambios en la dirección de los fines perseguidos. En este aspecto es indispensable determinar indicadores medibles para monitorear los cambios producidos:
- ✓ Estimar la magnitud de dichos cambios.

Tabla 5. Indicadores de Resultados

INDICADORES DE RESULTADOS	FUENTE DE VERIFICACION DE INDICADORES
Número de empresas inscritas en el programa	Entidad Operadora: CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO
Número de empresas certificadas	ENTIDAD OPERADORA CÁMARA DE

	COMERCIO DE VILLAVICENCIO CON CONTRATACIÓN DE ENTIDADES ESPECIALIZADAS Y CERTIFICADORAS
Porcentaje de contratación local ANUAL – Sector de hidrocarburos y análisis porcentual de incremento en los 4 años del proyecto	EMPRESAS PÚBLICAS O PRIVADAS DEL SECTOR DE HIDROCARBUROS (MEDICIÓN DE LA CONTRATACIÓN LOCAL)
Creación de nuevos empleos	VERIFICACIÓN DE LA MANO DE OBRA CONTRATADA EN LA REGION (ESTADISTICOS DE EMPRESAS DENTRO DE SU INDICADOR DE RESPONSABILIDAD SOCIALY EMPRESARIAL)

9.1.4 Relación Costo-Beneficio

- ✓ Inversión total del programa: \$ 17.770.819.409
- ✓ Beneficiarios directos. 125 empresas por año. En total 375 empresas
- ✓ Inversión total promedio por empresa: \$ 47.388.852
- ✓ Empleos generados: se espera un impacto positivo en la contratación de mano de obra de la región con tendencia al incremento año por año.
- ✓ Porcentaje del incremento de la contratación local: Se proyecta 20% de incremento por año.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente proyecto arrojó las siguientes conclusiones y recomendaciones:

En el Meta actualmente existen empresas locales que tienen potencial para competir en el mercado de la contratación de bienes y servicios de las empresas del sector de la industria del petróleo, sin embargo se identifican brechas importantes para lograr tener un grupo importante de proveedores ideales en esta industria y se requiere aunar esfuerzos importantes de empresas del sector petrolero, estado y entidades privadas que puedan liderar un programa estructurado de fortalecimiento empresarial que pueda dar oportunidad a más empresas de la región para ser más competitivas y participar más activamente en los procesos de contratación del sector de la industria del petróleo y en la subcontratación de bienes y servicios locales.

Uno de los aspectos importantes para que un programa de desarrollo de proveedores tenga éxito y se obtengan los resultados esperados es la iniciativa y motivación de todos los actores que participan en el programa, principalmente las empresas que pueden patrocinar el programa y el operador como la Cámara de Comercio que lidere su implementación.

La Cámara de Comercio de Villavicencio debe llevar la bandera y liderar el proyecto de fortalecimiento empresarial por ser la entidad que representa a los comerciantes,

proveedores y en general las empresas que legalmente ejercen su razón social en el Meta.

Desde la presentación de la propuesta a las empresas petroleras, al estado, a las empresas privadas, la búsqueda de financiamiento, consultorías, selección de los proveedores locales que participarán en el programa de desarrollo, hasta la aplicación de soluciones, el camino es largo y es por eso que debe elaborarse el programa cuidadosamente desde el principio adaptado a las necesidades de la región del Meta. Si esto se respeta, los resultados serán beneficiosos para todos los involucrados y beneficiados.

El programa de desarrollo de proveedores planteado como modelo en este proyecto debe llevarse a la práctica de acuerdo con los resultados de las consultorías que se lleven a cabo y la clave del éxito está en la experiencia de la empresa consultora y en la fuente primaria de información que revele las necesidades reales en cuanto a la demanda de bienes y servicios de las empresa petroleras y que identifique en cada una de ellas las limitantes que han detectado en esa relación con su grupo de interés que son los contratistas o proveedores de la región. De la misma forma, las demás consultorías de diagnóstico de la oferta local, análisis de las facultades de los proveedores y formulación de recomendaciones deben asegurarse que reflejen la situación real para tener éxito en la selección de los temas de capacitación bien enfocados a los proveedores de la Región y sus necesidades de fortalecimiento empresarial.

Para aunar esfuerzos en la celebración del convenio de cooperación que estructure el programa de desarrollo de proveedores locales para su fortalecimiento empresarial se deben tener claros los elementos legales, financieros, administrativos y la estructura general del convenio de tal forma que se cumplan con los objetivos propuestos.

La Cámara de Comercio de Villavicencio debe seleccionar cuidadosamente las empresas expertas que contratará en los temas de capacitación, de certificación en sistemas de gestión integral, para esto el recurso humano que hará parte de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo será un factor clave de éxito para conseguir los objetivos propuestos del programa de desarrollo de proveedores.

El programa de desarrollo de proveedores deberá estar conformado por dos temas críticos e importantes para el crecimiento y desarrollo de las empresas: fortalecimiento empresarial en el área técnica y fortalecimiento empresarial en el área legal, Administrativa y financiera. Sumado a esto es clave que se hagan auditorias a las empresas en estas dos áreas y se suministre apoyo continuo por parte de la Cámara de Comercio para obtener los resultados esperados.

Las certificaciones en los sistemas de gestión integral (ISO 9001, RUC, OSHAS 18001, ISO 14001) en los proveedores locales son claves y estratégicas para que estos proveedores ganen competitividad en el mercado de la contratación de bienes y servicios de la industria del petróleo que día a día se vuelve más exigente en temas de seguridad, calidad, y conservación del medio ambiente.

Se recomienda que los proveedores locales beneficiados por los programas de fortalecimiento empresarial amplíen su horizonte y cambien a una cultura de asociación y trabajo en equipo que les permita realizar proyectos de gran impacto como son los Clúster o los contratos de asociación a largo plazo con las empresas petroleras. Para el tema de Clúster los proveedores pueden estar apoyados por la Cámara de Comercio de Villavicencio y podrán revisar y analizar los resultados obtenidos en el Clúster de Petróleo y gas en Barrancabermeja.

Se recomienda como estrategia de lanzamiento realizar unas ferias regionales de proveedores en el Meta donde den a conocer el portafolio de servicios soportados por las certificaciones en los sistemas de gestión integral. Para esto deberán buscar patrocinadores, y entidades como la Cámara de Comercio de Villavicencio que les apalanque y soporte en la logística del evento para lograr el éxito de las ferias.

Finalmente se recomienda que estos programas de desarrollo de proveedores sean de tracto sucesivo de tal forma que se conviertan en un elemento esencial en los recursos destinados por las empresas petroleras, el estado, la Cámara de Comercio de Villavicencio para materializar su política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Con estos programas hacemos patria y aportamos al crecimiento sostenible de este país.

11. BIBLIOGRAFIA

ANDRÉ DE COMBRUGGHE, GRÉGORY LE COQ. Guía para el desarrollo de proveedores. Programa de Subcontratación y Gestión de Proveedores Industriales; Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. ONUDI.
http://www.unido.org/fileadmin/import/9605_GuaparelDesarrollodeProveedores.pdf

BLANCO, Jose Vicente. La diferencia entre contratos y convenios. Abril 14 de 2006.
<http://contratacionestatal.blogspot.com/2006/04/la-diferencia-entre-contratos-y.html>.

CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO. Construyendo región.
www.ccv.org.co/ccv/index.php?id=159

COHEN, Ernesto. MARTÍNEZ, Rodrigo. Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de proyectos sociales. División de desarrollo social CEPAL.
http://www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf

GAGO, Alberto. Planificación y Desarrollo Regional; Curso Latinoamericano de Desertificación, Mza. Noviembre de 1993.

GOMEZ, Orlando. Identificación y Análisis de la oferta empresarial del área de influencia de la Superintendencia de Operaciones Apiay. Convenio DAB 003 2008. Ecopetrol y la Cámara de Comercio de Villavicencio. 2008.

ECOPETROL S.A.: INICIO / RESPONSABILIDAD CORPORATIVA / CONTRATISTAS Y SUS EMPLEADOS
<http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=328&conID=41645>

LIPCHAK Adrian. Coordinador FUJUDES. Programa de Desarrollo de Proveedores.
www.fujudes.org.ar/escuela-de-negocios/programa-de-desarrollo-de-proveedores/

MINISTERIO DE COMERCIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO/ DESARROLLO EMPRESARIAL

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/minihome.asp?idcompany=23>

MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos”. Identificación-Formulación, Evaluación Financiera-Económica-Social-Ambiental. Cuarta Edición. 2001

MOLINA CABRERA, Orlando. Modelos y Desarrollo Comunitario. L.E.P.A.L., pág. 7-14, Mza, 1969

PORTAL DE PROVEEDORES / PACIFIC RUBIALES ENERGY CORP © 2010
<http://www.pacificrubiales.com.co/proveedores>

PYMES en Colombia microempresas colombianas pequeña y mediana ACOPI EXPOPYME PROEXPORT empresa COLOMBIA BusinessCol_com.htm. 1.999 - 2.010 www.BusinessCol.com

RAMÓN Virgilio. Director Ejecutivo de ASEM SOLUTIONS LTDA. Programa de Desarrollo de proveedores (PDP). Una manera de construir relaciones socialmente responsables con sus proveedores”. www.asemsolutions.com.

SUPERSOCIEDADES. Las Mipymes en Colombia: Evolución, Desarrollo y Fomento (1.999 – 2003)
<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/LasmipymesenColombia.pdf>

ANEXO 01

CONVENIO DE COLABORACION ENTRE (NOMBRE DE LAS ENTIDADES No. _____ de 20XX

Conste que entre las Partes:

1. **Cámara de Comercio de Villavicencio**, creada mediante el decreto N° 306 del 10 de febrero de 1962 de la Presidencia de la República, con NIT 892000102-1 entidad de carácter gremial de derecho privado comprometida con el desarrollo regional y la promoción de la gestión empresarial, con domicilio en Villavicencio, representada por _____, mayor de edad, identificado con la cédula de ciudadanía _____ de _____, en su calidad de **PRESIDENTE EJECUTIVO**, facultado para contratar de conformidad con lo establecido en sus estatutos vigentes en lo referente a funciones del Presidente Ejecutivo, quien en adelante se llamara **CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**.

2. **(Ecopetrol S.A.)** _____ es una Sociedad de Economía Mixta, vinculada al Ministerio de _____, inscrita en Cámara de Comercio el _____, representada por _____, mayor de edad, identificado con cédula de ciudadanía No. _____ expedida en _____, con domicilio en _____, quien actúa en su condición de _____, facultada para celebrar este convenio por (citar la normatividad institucional de la empresa estatal), quien en adelante se llamara _____.

3. **(Gobernación del Meta)** _____, entidad estatal, creada mediante _____, inscrita en Cámara de Comercio el _____, con domicilio en Villavicencio, Meta, representante legal _____, mayor de edad, identificado con la cédula de ciudadanía No. _____, expedida en _____, en su calidad de **Gobernador**, facultado para contratar de conformidad con lo establecido en _____, quien en adelante se llamara _____

4. (Otras entidades privadas del sector de Hidrocarburos)

Entre **LAS PARTES**, se ha acordado celebrar el presente convenio de Colaboración, previo las siguientes:

CONSIDERACIONES

1. Que la Constitución Política, en el segundo inciso del Artículo 355, establece que: *“El Gobierno en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad, con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los Planes*

Seccionales de Desarrollo”.

2. Que **Ecopetrol**, como sociedad de economía mixta, perteneciente al sector descentralizado por servicios, forma parte integrante de la rama ejecutiva del poder público en el orden nacional.

3. Que **Ecopetrol y la Gobernación del Meta**, son entidades estatales y como tal le resultan aplicables los fines esenciales del Estado descritos en el Artículo 2° de la Constitución Política: “... *servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución (....)*”.

4. Que de conformidad con el párrafo del artículo 34 del Decreto Ley 1760 de 2003 **"Ecopetrol S.A, para el desarrollo de las actividades propias de su objeto y como parte de su responsabilidad social, podrá adelantar programas sociales para la comunidad, especialmente con la que se encuentre radicada en los sitios donde tiene influencia"**.

5. Que según el artículo 5° numeral 16 de los Estatutos, **Ecopetrol** está facultada para participar “... *en el adelantamiento de programas sociales para la comunidad, especialmente con la que se encuentre radicada en los sitios donde tiene influencia LA SOCIEDAD*”.

6. Que considerando lo dispuesto en el Decreto Ley 1760 de 2003 y en sus Estatutos, **Ecopetrol** viene implementando programas y proyectos de carácter educativo, investigativo, social y cultural, mediante la capacitación, promoción, fomento y el fortalecimiento institucional, dirigidos a beneficiar especialmente a la población más vulnerable, como alternativa social para mejorar las condiciones de bienestar en la comunidad.

7. Que **La Gobernación del Meta, La Cámara de Comercio de Villavicencio y ECOPETROL** a través de sus programas y proyectos, se han propuesto fortalecer la industria local, a fin de generar y propiciar el crecimiento empresarial y económico en el país, como parte del cumplimiento de sus objetivos de responsabilidad social contemplados constitucional, legal, estatutariamente.

8. Que constitucional y legalmente la promoción del desarrollo social de las comunidades es una responsabilidad del Estado.

9. Que **La Cámara de Comercio, de Villavicencio** contempla dentro de su función de promoción del desarrollo económico: “*Promover programas, actividades y obras a favor de los sectores productivos de las regiones en que les corresponde actuar, así como la promoción de la cultura, la educación, la recreación y el turismo. De igual forma la Cámara de Comercio podrá participar en actividades que tiendan al fortalecimiento del sector empresarial, siempre y cuando se pueda demostrar que el proyecto representa un avance tecnológico o suple necesidades o implica desarrollo para la región*”

10. Que la **Gobernación del Meta**, entidad estatal, de reconocida idoneidad, ha expresado su interés de ser participante y aportante, mediante propuesta presentada a los interesados en el convenio.

11. Que **La Cámara de Comercio de Villavicencio**, ha expresado su interés en celebrar y ser el organismo executor de este Convenio, sin remuneración alguna; el cual comprende asegurar el alcance del programa de desarrollo de Proveedores; interés que es acompañado por **Ecopetrol, la Gobernación del Meta y la empresa**

12. Que considerando la existencia de propósitos comunes, se requiere aunar esfuerzos y desarrollar mecanismos de cooperación y apoyo técnico, logístico y económico entre **La Cámara de Comercio de Villavicencio, Ecopetrol, la**

Gobernación del Meta y la empresa _____. Por lo tanto se han identificado elementos de cooperación para unir esfuerzos y realizar un convenio de fortalecimiento empresarial.

13. Que con la firma del convenio, el representante legal de **La Cámara de Comercio de Villavicencio**, expresa bajo la gravedad de juramento que ni él ni los miembros de la Junta o consejo directivo de la institución se encuentran cobijados bajo algunas de las prohibiciones establecidas en el Art. 9 del Decreto 777 del 1992.

14. Que con la firma del convenio, el representante legal de **La Gobernación del Meta**, expresa bajo la gravedad de juramento que ni él ni los miembros de la Junta o consejo directivo de la institución se encuentran cobijados bajo algunas de las prohibiciones establecidas en el Art. 9 del Decreto 777 del 1992.

15. Que con la firma del convenio, el representante legal de **ECOPETROL**, expresa bajo la gravedad de juramento que ni él ni los miembros de la Junta o consejo directivo de la institución se encuentran cobijados bajo algunas de las prohibiciones establecidas en el Art. 9 del Decreto 777 del 1992

16. Con base en las anteriores consideraciones, las Partes celebran el presente convenio de Colaboración, el cual se rige por las siguientes:

CLAUSULAS:

CLAUSULA PRIMERA: OBJETO: El objeto del presente convenio es desarrollar un programa de fortalecimiento empresarial para la región del Meta (Villavicencio-Apiay, Castilla La Nueva, Acacias y Guamal), que genere desarrollo a la región, incrementando la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región del Meta, brindándoles oportunidades para el desarrollo empresarial y acceso a mercados, a través de la consolidación o creación de redes de proveedores entre grandes empresas y las Mipymes, a fin de lograr relaciones comerciales estables con las grandes empresas establecidas en el departamento del Meta y en Colombia.

CLAUSULA SEGUNDA: ALCANCE: El presente convenio comprende:

- ✓ Divulgación de los beneficios del convenio a los patrocinadores.
- ✓ Análisis de los requerimientos de contratación local de las empresas de la industria del petróleo.
- ✓ Diagnóstico de la oferta local, análisis de las facultades de los proveedores y formulación de recomendaciones.
- ✓ Selección de los proveedores locales dentro de las líneas de contratación local.
- ✓ Programa de capacitación de proveedores locales.
 - Realizar la conformación programa de fortalecimiento empresarial en el área técnica: capacitación para la certificación en Sistema de Calidad ISO 9001:2000, RUC (Registro Único de Contratistas del Sector de Hidrocarburos), Sistema ISO 14001 y Mypymes, sistemas de producción y

distribución, especificaciones de servicio, portafolio de servicios (comercialización).

- Realizar la conformación del programa de fortalecimiento empresarial en el área legal y administrativa: normativa legal de contratación, código del buen gobierno, estructura organizacional y funcional, alcance de las responsabilidades, certificado de constitución, estrategias para el mejoramiento continuo.
- Realizar la conformación del programa de fortalecimiento empresarial en el área financiera: solidez económica, capacidad de inversión, proyecciones económicas, sistema de pagos y descuentos, indicadores de liquidez, endeudamiento y patrimonio.
- ✓ Aplicación de las recomendaciones y de las capacitaciones recibidas.
- ✓ Estructurar, conformar y programar las auditorias a las empresas para monitorear y controlar la aplicación in situ de los programas de fortalecimiento empresarial.
- ✓ Análisis de la posibilidad de establecer alianzas y fortalecer las existentes.

CLAUSULA TERCERA.- COMPROMISOS DE LAS PARTES: Los compromisos que emanan de este convenio son los siguientes:

1. COMPROMISOS COMUNES:

- 1.1. Colaborar recíprocamente para el normal desarrollo del presente convenio.
- 1.2. Realizar los aportes en los términos convenidos.
- 1.3. Concurrir a la liquidación final del convenio una vez terminado el mismo.
- 1.4 Acatar las observaciones y/o sugerencias realizadas por la interventoría de **Ecopetrol, la Gobernación del Meta**, respecto a la ejecución de los recursos aportados.
- 1.5 Acatar siempre y cuando fuere conveniente y necesario para el desarrollo del convenio las observaciones y/o sugerencias realizadas por la Interventoria del convenio.
- 1.6 Participar en el comité de seguimiento y coordinador activamente y firmar las actas.
- 1.7 Suscribir y firmar el acta de Inicio.
- 1.8 Cada una de las partes que integran este convenio (Ecopetrol, Gobernación del Meta, Cámara de Comercio de Villavicencio deberán nombrar un Interventor para el seguimiento la ejecución del convenio).

2. COMPROMISOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO:

- 2.1. **CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**, deberá controlar y realizar la gestión operativa, técnica y administrativa que se requiera para el cumplimiento integral del objeto y alcance del presente convenio.
- 2.2 Responder por la correcta inversión y ejecución de los recursos aportados por **Ecopetrol, Gobernación del Meta**.

2.3 Tener disponible toda la documentación relacionada con el convenio para que **Ecopetrol, Gobernación del Meta** si a bien lo considera, realice cualquier control y auditoría sobre el uso de los recursos.

2.4 Ejecutar el valor total del presente convenio y cumplir especialmente con el ALCANCE Y OBJETO del mismo.

2.5 Estructurar y coordinar la ejecución idónea y plena del presente convenio; realizar todos los actos y contratos necesarios para la ejecución del mismo.

2.6 Revisar y actualizar el cronograma y presupuesto inicial (Anexo XX) del plan operativo en el cual se plasmarán las actividades a desarrollar para la ejecución del presente convenio. Dicho plan operativo es parte integral del presente convenio y podrán ser modificados por el comité de seguimiento y coordinador.

2.7 Presentar a la interventoría del presente convenio informes semestrales de ejecución del plan operativo.

2.8 Tramitar oportunamente los desembolsos y realizar en tiempo los pagos de las obligaciones contraídas con terceros, previa aprobación expresa y escrita del comité de seguimiento y coordinador de que trata la cláusula décima del presente convenio.

2.7 Presentar mensualmente al comité directivo y comité de seguimiento y coordinador los informes de gestión (Técnicos, Financieros, y Administrativos) con sus respectivos soportes.

2.9 Llevar cuentas separadas de la ejecución del presupuesto aportado por cada una de las partes en este convenio.

2.10 Presentar al comité de seguimiento y coordinador a la finalización del convenio, un documento final donde se describa detalladamente la inversión de los recursos que le fueron entregados y los resultados alcanzados, sin perjuicio de los informes mensuales mencionados.

2.11 Dar buen manejo a los comunicados que se realicen por objeto de desarrollo del convenio, así como asegurar la reserva y confidencialidad de la misma.

2.12 Abrir una cuenta especial para manejar los recursos entregados por **Ecopetrol** para este convenio denominado “**CONVENIO DE COLABORACION ENTRE (NOMBRE DE LAS ENTIDADES No. _____ de 20XX**” entregar a, con la suficiente anticipación a la firma del acta de inicio y en original, la certificación respectiva expedida por la entidad bancaria o corporación, en la cual se especifique el número de la cuenta, el nombre del titular y el valor consignado que le corresponde.

2.13 Realizar su aporte en la forma y oportunidad convenidas, siempre que se hubieren satisfecho los requisitos previstos en este convenio.

2.14 Divulgar, a través de medios idóneos, el interés de **Ecopetrol, Gobernación del Meta**, en el desarrollo de la región, y especialmente, en el bienestar de la comunidad asentada en ella, lo cual debe ser acreditado a **Ecopetrol, Gobernación del Meta**.

2.15 Programar y participar en las reuniones del y coordinador de seguimiento al presente convenio (firmar actas), de que trata la Cláusula Décima del presente convenio.

2.16 Poner al servicio del convenio su conocimiento y experiencia en los trabajos a desarrollar.

2.17 Acatar las instrucciones del interventor del convenio.

2.18 Utilizar toda la información entregada por **Ecopetrol, Gobernación del Meta**, únicamente y exclusivamente en el cumplimiento del objeto de este convenio. La **CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**, sus dependientes y los terceros que eventualmente subcontrate, para todos los efectos, mantendrán dicha

información en reserva y le darán trato confidencial. El cumplimiento de esta obligación estará a cargo de la **CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**.

2.19 Al terminarse el convenio, **CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO** debe entregar a **Ecopetrol, Gobernación del Meta**, toda la información en original, recibida en desarrollo del mismo.

2.20 Una vez finalice el convenio, deberá entregar a **Ecopetrol, Gobernación del Meta** todos los productos y soportes que se obtengan y resulten en el desarrollo del objeto de este convenio, tales como originales de certificaciones expedidas, documentos, informes, hojas electrónicas, al igual que las impresiones parciales o finales de dichos productos con sus respectivos archivos en discos magnéticos, serán de propiedad de **Ecopetrol, Gobernación del Meta**.

2.21 Responder por la ejecución total, plena e idónea del presente convenio, y adelantar las gestiones que correspondan, de cualquier naturaleza, ante otras entidades, siempre que se relacionen con la ejecución del presente convenio.

2.22 Constituir y entregar a **Ecopetrol, Gobernación del Meta** las garantías y seguros, pago de publicación, exigidos en el presente convenio.

2.23 **CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO** debe entregar en documento físico y magnético, todos los procesos y procedimientos desarrollados durante la vigencia del presente convenio, de acuerdo a la **CLAUSULA TERCERA**, numeral 2, subnumeral 2.20.

2.24 Asegurar el nombramiento de los integrantes del comité directivo, comité de seguimiento y coordinador del proyecto de las partes que Integran el convenio: Cámara de Comercio de Villavicencio, Gobernación del Meta, Ecopetrol.

2.25 Nombrar el personal que hará parte de la unidad Financiera, administrativa y operativa y realizar control sobre las funciones y resultados obtenidos y cumplir con las obligaciones laborales de acuerdo con lo establecido en el Código Sustantivo de Trabajo y normas de Ley.

2.26 En caso de no ejecutar satisfactoriamente el objeto de este convenio, se compromete a rembolsar o entregar los recursos aportados no ejecutados, dentro de los treinta días siguientes a su comunicación.

3. COMPROMISOS DE ECOPETROL, GOBERNACION DEL META

3.1. Realizar su aporte en la forma y oportunidad convenidas, siempre que se hubieren satisfecho los requisitos previstos en este convenio para ello, y específicamente, cuando se cumplan los requisitos de perfeccionamiento y de ejecución consignados en las cláusulas **DECIMO ÓCTAVA** y **DECIMO NOVENA** del presente convenio; y cuando se imparta por parte de **Ecopetrol**, aprobación a las garantías que trata la **CLAUSULA DECIMO SEGUNDA** de este convenio; y cuando se cumplan los requisitos establecidos en la **CLAUSULA TERCERA**, numeral 2, subnumeral 2.13.

3.2. Participar activamente en los procesos orientados a la consecución del objeto del presente convenio.

3.3. Identificar a la o las personas que harán parte de directivo y comité de seguimiento y coordinador en representación de **Ecopetrol, Gobernación del Meta**.

3.4. Participar en las reuniones a las que se cite el convenio y coordinador de seguimiento de que trata la **CLAUSULA DECIMA**. **Ecopetrol, Gobernación del Meta** se reserva el derecho de convocar al comité por su exclusiva iniciativa.

3.5. Asistir y dejar las observaciones que estime pertinentes, así como firmar las actas de los comités de seguimiento y coordinador; de igual forma, asistir y convocar

las reuniones extraordinarias que estime necesarias para la correcta ejecución del presente convenio.

3.6 **Ecopetrol, Gobernación del Meta** ejercerá a través de su Interventoría, seguimiento y control al convenio.

CLAUSULA CUARTA.- VALOR:

EL valor total del presente convenio es de _____ (XXXXXXXXXXXXX mil pesos m/cte.), los cuales se encuentran representados así:

a) **ECOPETROL S.A.** aportará la suma de \$ _____ (XXXXXXXXXXXXX pesos m/cte.) con cargo al presupuesto de **Ecopetrol**, recursos que serán invertidos para el objeto del presente convenio, de acuerdo con el Anexo No. XXX. (PRESUPUESTO).

b) **LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**, aportará un valor de \$ _____ (XXXXXXXXXXXXX pesos m/cte.), representado en especie, como ente ejecutor del programa, cumpliendo los compromisos que se listan en el numeral de compromisos asumidos por la Cámara de Comercio de Villavicencio (Clausula Tercera, Numeral 2).

c) La **GOBERNACIÓN DEL META**, aportará el valor de \$ _____ (XXXXXXXXXXXXX pesos m/cte.), con cargo al presupuesto de **la Gobernación del Meta**, recursos que serán invertidos para el objeto del presente convenio, de acuerdo con el Anexo No. XXX. (PRESUPUESTO).

d) **(Otras Entidades...)** aportará el valor de \$ _____ (XXXXXXXXXXXXX pesos m/cte.), con cargo al presupuesto de **la Gobernación del Meta**, recursos que serán invertidos para el objeto del presente convenio, de acuerdo con el Anexo No. XXX. (PRESUPUESTO).

PARAGRAFO PRIMERO: En el evento en que **Ecopetrol, la Gobernación del Meta**, dispongan de recursos adicionales conforme a sus presupuestos, que puedan ser utilizados en el objeto del presente convenio, durante la vigencia del mismo, una vez se obtenga la respectiva autorización de cada una de las partes, se adicionarán, mediante la suscripción del respectivo adicional.

CLÁUSULA QUINTA.- DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL:

El valor del aporte de **Ecopetrol** en este convenio se hará con cargo del documento de disponibilidad presupuestal de acuerdo con la normatividad interna vigente identificado con el No. _____

El valor del aporte de **La Gobernación del Meta** en este convenio se hará con cargo del documento de disponibilidad presupuestal de acuerdo con la normatividad interna vigente identificado con el No. _____

El valor del aporte de **(otras entidades...)** en este convenio se hará con cargo del documento de disponibilidad presupuestal de acuerdo con la normatividad interna vigente identificado No. _____.

CLAUSULA SEXTA.- FORMA DE ENTREGA DE LOS APORTES:

Ecopetrol, La Gobernación del Meta entregará la totalidad de su aporte una vez cumplidos los requisitos de perfeccionamiento y ejecución contenidos en la **CLÁUSULA TERCERA** numeral 2, subnumeral 2.22

La Cámara de Comercio de Villavicencio entregará su aporte en este convenio de la siguiente forma: en especie en la medida que sean requeridos para el desarrollo del programa de acuerdo a los requerimientos presentados durante la ejecución del presente convenio. De acuerdo con el Anexo XX: Presupuesto.

Parágrafo 1: Ecopetrol, la Gobernación del Meta, se reserva el derecho de suspender la entrega de su aporte o solicitar su reintegro, si comprueba que los recursos no se ejecutan o no se ejecutaron de acuerdo con lo establecido en el convenio, o si se hizo uso indebido de ellos.

CLAUSULA SEPTIMA.- PLAZO DE EJECUCIÓN Y VIGENCIA: El convenio tendrá un plazo de ejecución de XX (XX) meses contados a partir de la firma del acta de inicio. El plazo para su liquidación será de cuatro (4) meses. La vigencia del convenio comprende el plazo de ejecución y el plazo de liquidación.

CLÁUSULA OCTAVA.- AUTONOMIA ADMINISTRATIVA Y EXCLUSION DE RELACION LABORAL: **La Cámara de Comercio de Villavicencio** obrará con plena autonomía administrativa y no existirá relación laboral con **Ecopetrol**, así como frente a sus respectivos empleados, dependientes y contratistas que utilice en la ejecución del presente convenio. Por lo tanto, las personas que contrate o subcontrate **La Cámara de Comercio de Villavicencio**, serán de su responsabilidad exclusiva para efectos de pago de salarios, prestaciones sociales y los aportes al sistema de protección social, respecto del personal que vincule para el desarrollo y ejecución del presente convenio. Por lo tanto, **La Cámara de Comercio de Villavicencio**, se compromete a mantener indemne a **Ecopetrol**, de cualquier reclamo o acción judicial.

PARAGRAFO: No existirá entre las Partes solidaridad en el cumplimiento de las obligaciones laborales que cada uno de ellos tenga frente a sus respectivos empleados.

CLÁUSULA NOVENA.- EJECUCIÓN: La ejecución del objeto de este convenio estará a cargo de **Cámara de Comercio de Villavicencio**, encargada de llevar a cabo los proyectos descritos en el alcance de la Clausula Segunda del presente convenio, y teniendo en cuenta el programa de desarrollo de proveedores del Meta (ver Anexo XX).

Parágrafo: Los recursos aportados por **Ecopetrol, la Gobernación del Meta** en virtud del presente convenio, serán ejecutados para todos los efectos por **La Cámara de Comercio de Villavicencio**, bajo la estricta supervisión del comité de seguimiento y coordinación. En todo caso, la única responsable por la idónea y cabal ejecución del convenio y de los aportes de LAS PARTES, que deberán invertirse bajo estrictas condiciones de mercado probadas, **La Cámara de Comercio de Villavicencio**.

CLÁUSULA DÉCIMA – DEL COMITÉ DE SEGUIMIENTO Y COORDINACIÓN: Se crea un comité de seguimiento y coordinación, integrado por el o los representantes de **Ecopetrol** o sus delegados, el representante de la **Gobernación del Meta** en compañía de el o los delegados de la misma, (**otras entidades...**) y el representante de la **Cámara de Comercio de Villavicencio** en compañía de el o sus delegados, quienes se reunirán mensualmente o cuando las Partes lo consideren necesario, para realizar el seguimiento del objeto del presente convenio.

PARÁGRAFO PRIMERO: Las funciones del comité son:

- a.) Suscribir el acta de iniciación del presente convenio.
- b.) Velar por que cada una de las Entidades aportantes, cumplan a cabalidad y dentro del tiempo estipulado los compromisos asumidos.
- c.) Suscribir actas donde se registren las reuniones que se celebren con el propósito de analizar los informes de avance entregados por **La Cámara de Comercio de Villavicencio**, dejando en ellas las recomendaciones y sugerencias que se aporten al desarrollo del objeto del presente convenio.
- d.) Hacer seguimiento y control al cronograma de actividades y presupuesto.
- e.) Colaborar con la consecución de la información necesaria que se requiera para la suscripción del acta de liquidación del presente convenio.
- f.) Supervisar la ejecución del convenio.
- g.) Aprobar y evaluar periódicamente el cronograma de actividades y el presupuesto y efectuar los ajustes que considere indispensables e impartir recomendaciones que correspondan.
- h.) Determinar los requisitos de selección para la eventual contratación que requiera la ejecución del convenio; y que deba ejecutar **La Cámara de Comercio de Villavicencio**.
- i.) Analizar el avance financiero de los recursos de este convenio presentado por **La Cámara de Comercio de Villavicencio**.
- j.) Impartir las directrices, criterios y recomendaciones del caso para el cumplimiento cabal del objeto y alcance del presente convenio.
- k.) Fijar las pautas para la debida atención de los gastos operativos que demande la ejecución del proyecto con cargo a los recursos del convenio.
- l.) Impartir la revisión y auditar los pagos que se hagan con el presupuesto del convenio, sin distinción de su naturaleza y cuantía. De igual manera se opondrá a la inversión inadecuada de los recursos del convenio.
- m.) Darse su propio reglamento, si aplicare.

PARAGRAFO SEGUNDO: **Ecopetrol, la Gobernación del Meta** podrá visitar a la **Cámara de Comercio de Villavicencio** para verificar el desarrollo de las actividades del convenio, cuando así lo considere pertinente, y ésta última, se compromete a facilitarle todos los registros y documentos que se soliciten relacionados con el

desarrollo del convenio, su estudio y sus resultados; así mismo la **Cámara de Comercio de Villavicencio** se compromete a efectuar los ajustes que LAS PARTES consideren pertinentes.

CLAUSULA DÉCIMA PRIMERA.- INTERVENTORIA Y ADMINISTRACIÓN:

Ecopetrol, la Gobernación del Meta mantendrá por su cuenta si a bien lo considera, durante todo el tiempo que dure la ejecución del presente convenio y hasta su liquidación definitiva, el personal de interventoría y administración que sea necesario, para vigilar el correcto cumplimiento de los compromisos asumidos por la **Cámara de Comercio de Villavicencio** y la correcta destinación del aporte de **Ecopetrol, la Gobernación del Meta**. La designación y funciones del Interventor y Administrador serán entre otras las siguientes:

- a) Velar porque se cumpla correctamente el objeto y alcance del convenio,
- b) Supervisar el correcto manejo de los recursos del convenio,
- c) Supervisar la ejecución eficiente de las obligaciones pactadas.

CLAUSULA DECIMA SEGUNDA.- GARANTIA UNICA:

ECOPETROL S.A.

Dentro de los cinco (5) días calendario siguientes a la fecha de firma del convenio, la **Cámara de Comercio de Villavicencio** deberá constituir por su cuenta y entregar a **Ecopetrol** una garantía única de cumplimiento, expedida por una Compañía de Seguros legalmente autorizada para funcionar en Colombia o entidad bancaria, la cual deberá sujetarse al clausulado general que se anexa con este convenio y que ampare los riesgos que a continuación se enumeran:

- a. De cumplimiento del convenio, por un valor equivalente al 10% del valor total del convenio. Este amparo debe estar vigente por el término de vigencia del convenio y cuatro (4) meses más.
- b. De buen manejo de los recursos aportados por **Ecopetrol** y restitución de los mismos en el evento que, por cualquier motivo, no se ejecuten completamente las actividades que determinaron el aporte, por un valor asegurado equivalente al ciento por ciento (100%) del valor del aporte de **Ecopetrol**, y vigente durante el término de vigencia del convenio y cuatro (4) meses más.
- c. De pago de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones para garantizar el pago por estos conceptos de las personas que emplee la **Cámara de Comercio de Villavicencio** para desarrollar el objeto del presente convenio, por un valor equivalente al 5% del valor de total del Convenio y con vigencia igual a la vigencia del mismo y tres (3) años más.

PARAGRAFO. La **Cámara de Comercio de Villavicencio** se obliga a reponer el valor de las garantías cada vez que **Ecopetrol** haga efectiva parte de ella y a ampliar su vigencia en caso de prórroga del convenio o de ampliación del plazo de liquidación del convenio. El incumplimiento de estas obligaciones podrá dar lugar a la terminación anticipada del convenio.

GOBERNACION DEL META:

Dentro de los cinco (5) días calendario siguientes a la fecha de firma del convenio, la **Cámara de Comercio de Villavicencio** deberá constituir por su cuenta y entregar a **la Gobernación del Meta** una garantía única de cumplimiento, expedida por una compañía de seguros legalmente autorizada para funcionar en Colombia o entidad bancaria, la cual deberá sujetarse al clausulado general que se anexa con este Convenio y que ampare los riesgos que a continuación se enumeran:

- a. De cumplimiento del convenio, por un valor equivalente al 10% del valor total del convenio. Este amparo debe estar vigente por el término de vigencia del convenio y cuatro (4) meses más.
- b. De buen manejo de los recursos aportados por **la Gobernación del Meta** y restitución de los mismos en el evento que, por cualquier motivo, no se ejecuten completamente las actividades que determinaron el aporte, por un valor asegurado equivalente al ciento por ciento (100%) del valor del aporte de **la Gobernación del Meta**, y vigente durante el término de vigencia del convenio y cuatro (4) meses más.
- c. De pago de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones para garantizar el pago por estos conceptos de las personas que emplee **la Gobernación del Meta** para desarrollar el objeto del presente convenio, por un valor equivalente al 5% del valor de total del Convenio y con vigencia igual a la vigencia del mismo y tres (3) años más.

PARAGRAFO. La Cámara de Comercio de Villavicencio, se obliga a reponer el valor de las garantías cada vez que **La Gobernación del Meta** haga efectiva parte de ella y a ampliar su vigencia en caso de prórroga del convenio o de ampliación del plazo de liquidación del convenio. El incumplimiento de estas obligaciones podrá dar lugar a la terminación anticipada del convenio.

CLAUSULA DECIMA TERCERA.- FUERZA MAYOR O CASO FORTUITO: Ninguna de la Partes tendrá responsabilidad alguna por el incumplimiento de los compromisos a su cargo, cuando tal incumplimiento, total o parcial, se produzca como consecuencia directa de causas o circunstancias constitutivas de fuerza mayor o caso fortuito. La Parte afectada por un evento de fuerza mayor o caso fortuito deberá comunicar a la otra acerca de la ocurrencia de tal evento dentro de un término de tres (3) días hábiles siguientes a su ocurrencia o siguientes a su conocimiento.

CLAUSULA DECIMA CUARTA.- SUSPENSIÓN DEL CONVENIO: La ejecución del convenio que se celebra, podrá suspenderse total o parcialmente:

- a) Cuando **El comité de seguimiento y coordinación** lo considere necesario podrá solicitar a las Partes la suspensión si no se están ejecutando las actividades del convenio dentro de las condiciones técnicas y las especificaciones convenidas, o por infracción de las normas de seguridad establecidas por la Ley. En tal caso la suspensión se realizará mediante comunicación que el comité enviará a las Partes especificando las causas que motivan esa determinación.

b) Cuando se presenten circunstancias de fuerza mayor o caso fortuito debidamente demostradas, que impidan la ejecución del convenio, las Partes suspenderán su ejecución mediante la suscripción de un acta que exprese las causas de la decisión, el estado de desarrollo del convenio y el término de la suspensión. Una vez desaparezcan las causas generadoras de la suspensión del convenio, éste se reanudará previa la suscripción de un acta entre los representantes de **Ecopetrol, la Gobernación del Meta** y la **Cámara de Comercio de Villavicencio** en la cual se determinará la fecha de reiniciación de la ejecución del convenio. Las Partes no podrán suspender la ejecución de aquellos compromisos que no fueron objeto de suspensión.

CLAUSULA DECIMA QUINTA.- TERMINACION DEL CONVENIO: El presente convenio, terminará en cualquiera de los siguientes casos:

- a) Por cumplimiento exacto del objeto del convenio una vez se haya practicado y aprobado la liquidación final del mismo.
- b) Por la expiración del término de vigencia del convenio.
- c) Por concertación entre las Partes, de lo cual deberá quedar constancia escrita.
- d) Por la ocurrencia de hechos constitutivos de fuerza mayor o caso fortuito que hagan imposible el cumplimiento de los compromisos objeto del convenio.
- e) En los casos contemplados en los literales b), c) y d), habrá lugar a la restitución a favor de **Ecopetrol, la Gobernación del Meta** de los aportes no ejecutados en desarrollo del convenio.

Adicionalmente, Las Partes acuerdan la terminación anticipadamente del presente convenio en cualquiera de las siguientes circunstancias y sin necesidad de intervención judicial:

1. Por el incumplimiento del objeto y alcance del convenio o por el no cumplimiento en la finalidad del aporte.
2. Cuando no se diere inicio al mismo en el tiempo acordado.
3. Cuando la **Cámara de Comercio de Villavicencio** incumpla las obligaciones pactadas en el presente convenio.
4. También podrán las Partes convenir por mutuo acuerdo la terminación del este convenio. Si a juicio de las Partes, o de **Ecopetrol, o la Gobernación del Meta** hay incumplimiento de los compromisos adquiridos que deriven consecuencias que hagan imposible la ejecución del convenio o se causan perjuicios a **Ecopetrol** o a **la Gobernación del Meta**.

En cualquiera de los anteriores eventos, habrá lugar a la restitución a favor de **Ecopetrol, y la Gobernación del Meta** de los aportes no ejecutados en desarrollo del convenio.

PARÁGRAFO: En caso de una terminación anticipada del presente convenio **La Cámara de Comercio de Villavicencio** dejará de utilizar inmediatamente todos los aportes entregados, excepto los necesarios para cumplir los compromisos recibidos satisfactoriamente y previamente adquiridos, frente a los cuales entregará constancia escrita a **Ecopetrol y la Gobernación del Meta**; y no contraerá ningún otro compromiso. Todos los fondos y los intereses no gastados o comprometidos se

restituirán a **Ecopetrol y la Gobernación del Meta** dentro de los treinta (30) días siguientes a la terminación del convenio.

CLAUSULA DECIMA SEXTA.- LIQUIDACION DEL CONVENIO: Expirado el plazo para la ejecución del presente convenio, y cumplido su objeto o terminado anticipadamente éste, se procederá a realizar su liquidación final de mutuo acuerdo dentro de los cuatro (04) meses siguientes. En el acta de liquidación se hará constar el informe general de ejecución del convenio, la liquidación de los valores correspondientes, el paz y salvo por concepto de aportes al sistema de Protección Social de los trabajadores de **La Cámara de Comercio de Villavicencio** y de los Proveedores subcontratados por ésta, así como de la ampliación de las garantías si fuera pertinente.

Si no se logra un acuerdo sobre la liquidación del convenio, **Ecopetrol y la Gobernación del Meta** podrá liquidar el convenio directa y unilateralmente por escrito, dentro de los dos (2) meses siguientes al vencimiento del término pactado para efectuar la liquidación bilateral.

PARAGRAFO PRIMERO: En caso de terminación anticipada de mutuo acuerdo, las Partes en la liquidación del convenio determinarán la suma que se reintegrará de los pagos que por cualquier concepto se hubieren hecho y cuyo servicio o producto no se hubiere ejecutado o recibido satisfactoriamente; Ese reintegro se hará en un término máximo de diez (10) días hábiles siguientes a la suscripción del acta de liquidación.

PARAGRAFO SEGUNDO: Si a la liquidación del convenio hubiere recursos aportados por **Ecopetrol y la Gobernación del Meta** no ejecutados en desarrollo del mismo, **La Cámara de Comercio de Villavicencio** se obliga a restituirlos en un término no mayor de 30 días calendario a **Ecopetrol y a la Gobernación del Meta**. Si no lo hiciere, **Ecopetrol y la Gobernación del Meta** podrán proceder por la vía ejecutiva, para lo cual las Partes le reconocen expresamente a este convenio y al documento que contenga su liquidación, el mérito de título ejecutivo.

CLAUSULA DECIMA SÉPTIMA.- CESION DEL CONVENIO Y SUBCONTRATOS: **La Cámara de Comercio de Villavicencio**, no podrá ceder total ni parcialmente el presente convenio, ni los derechos y obligaciones derivadas del mismo, sin la autorización previa y escrita de **Ecopetrol y la Gobernación del Meta**. Sin perjuicio de lo anterior, **La Cámara de Comercio de Villavicencio** queda expresamente facultado y autorizado para suscribir los subcontratos previamente aprobados por el comité de seguimiento y coordinación y que fueren necesarios para facilitar la ejecución de las obligaciones previstas en este convenio, con las personas naturales o jurídicas que ofrezcan las mejores condiciones económicas de los bienes y servicios que se requieran y que tengan la idoneidad y la capacidad legal para ejecutar la actividad subcontratada; de todo lo anterior, se dejará evidencia documental. **La Cámara de Comercio de Villavicencio** mantendrá indemne a **Ecopetrol y a la Gobernación del Meta** contra todo reclamo, demanda, acción legal y costos que puedan causarse o surgir por daños, lesiones a personas o propiedades de terceros ocasionados durante la ejecución de este convenio. Los subcontratos que celebre **La Cámara de Comercio de Villavicencio** constarán por escrito y en

ello, deberá incluirse la cláusula de indemnidad y de confidencialidad a favor de **Ecopetrol y la Gobernación del Meta**.

PARAGRAFO: Los subcontratos que celebre **La Cámara de Comercio de Villavicencio** se hará por su cuenta y riesgo, quedando **La Cámara de Comercio de Villavicencio** como único responsable ante **Ecopetrol y la Gobernación del Meta** por el cumplimiento de las obligaciones del convenio.

CLAUSULA DECIMA OCTAVA.- REQUISITOS PARA EL PERFECCIONAMIENTO:

Para el perfeccionamiento del convenio se requerirá:

- a) La suscripción del mismo.
- b) El Documento presupuestal correspondiente (de acuerdo con las normas internas)

PARÁGRAFO: DOCUMENTOS DEL CONVENIO: Son documentos del presente convenio los siguientes: a) Copia de los documentos de disponibilidad presupuestal de acuerdo con la normatividad vigente de cada entidad, b) Las comunicaciones que se crucen las Partes en desarrollo del convenio, todos los documentos soporte de inversión de los aportes y las comunicaciones aclaratorias, c) Las pólizas y garantías debidamente aprobadas de que habla la cláusula **DÉCIMA SEGUNDA** del presente convenio, d) demás documentos de capacidad y representación, así como los anexos.

CLAUSULA DECIMA NOVENA.- REQUISITOS PARA LA EJECUCION: El inicio de la ejecución del presente convenio se someterá a la suscripción del Acta de Iniciación, para lo cual se requiere el previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) La suscripción del convenio.
- b) Publicación en la Gaceta oficial
- c) Aprobación de las garantías y seguros exigidos por parte de **Ecopetrol y la Gobernación del Meta**

La Cámara de Comercio de Villavicencio deberá entregar los documentos a su cargo para efectos de la suscripción del Acta de Inicio, dentro de los cinco (05) días hábiles siguientes a la suscripción del presente convenio. **Ecopetrol y la Gobernación del Meta** se pronunciarán en relación con la aprobación de la garantía de cumplimiento y los seguros dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la entrega de los mismos.

El Acta de Inicio deberá suscribirse dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la aprobación de las garantías por parte de **Ecopetrol y la Gobernación del Meta**, siempre y cuando se hayan acreditado los requisitos de la presente cláusula.

CLÁUSULA VIGÉSIMA - LEGISLACIÓN APLICABLE: El presente convenio estará sometido a la ley colombiana.

CLÁUSULA VIGÉSIMA.- PARTICIPACIÓN COMUNITARIA: El presente convenio está sujeto a la vigilancia y control ciudadano, conforme a lo dispuesto en la Ley colombiana.

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEGUNDA.- SUJECCIÓN A LA LEY Y A LA JURISDICCION COLOMBIANAS:

La celebración, perfeccionamiento, ejecución y liquidación del presente convenio se someten a la Ley colombiana y a la jurisdicción de los tribunales colombianos.

CLAUSULA VIGESIMA TERCERA.- SOLUCION DE CONTROVERSIAS: Las Partes signatarias del presente convenio buscarán solucionar en forma rápida, ágil y directa las diferencias y discrepancias que surjan en desarrollo y ejecución del mismo.

CLÁUSULA VIGESIMA CUARTA.-: PUBLICACIÓN: Conforme a lo dispuesto en el artículo 96 del Decreto 2150 de 1995, no se requiere de la publicación del presente convenio en el Diario Único de Contratación Pública.

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEXTA: DECLARACIÓN DE LAS PARTES:

Las Partes participantes en el presente convenio declaran, para cualquier relación con terceros, que lo aquí establecido no implica el otorgamiento de un poder, ni que las Partes hayan constituido sociedad civil o comercial u otra relación bajo la cual, cualquiera de las Partes pueda ser considerada como solidariamente responsable por los actos u omisiones de la otra o tener la autoridad o el mandato que pueda comprometer a las otras partes en lo que respecta a alguna obligación.

Igualmente aclaran que con ocasión de este convenio no se genera relación laboral entre las Partes vinculadas al convenio para el desarrollo del mismo.

CLÁUSULA VIGESIMA SÉPTIMA- COMUNICACIONES: Las comunicaciones de las Partes deberán ser enviadas a las siguientes direcciones:

Ecopetrol S.A: _____

Gobernación del Meta: _____

La Cámara de Comercio de Villavicencio: _____
(Dirección, Teléfono y Fax, correo electrónico).

Se firma en la ciudad de Villavicencio en dos ejemplares, en la fecha:

NOMBRE:

CARGO:

ECOPETROL S.A.

NOMBRE:

CARGO:

GOBERNACIÓN DEL META

NOMBRE:

CARGO:

CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO

ANEXO 1. PRESUPUESTO

ANEXO 2. CRONOGRAMA

ANEXO 3. PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES DEL META