

La auditoría de un vistazo



Construcción del Gran Vestíbulo

ABRIL DE 2023

SOBRE LA AUDITORÍA |

El Gran Vestíbulo del Aeropuerto Internacional de Denver se encuentra debajo de la gran carpa de la Terminal Jeppesen.

Las renovaciones comenzaron en julio de 2018, pero el aeropuerto rescindió el contrato de construcción original a finales del 2019 después de que surgieran problemas con el contratista inicial. Los funcionarios del aeropuerto aceleraron el proceso de adquisición para contratar a Hensel Phelps Construction Co. como el nuevo contratista encargado del rediseño del proyecto de construcción. El proyecto, que consta de tres fases, se reanudó a principios de 2020.

El aeropuerto ahora espera que el trabajo en el Gran Vestíbulo termine en 2028 con un costo estimado de 2,100 millones de dólares.

En el reporte

HALLAZGO: el Aeropuerto Internacional de Denver necesita reforzar la administración y la supervisión del proyecto de construcción del Gran Vestíbulo para garantizar el mejor valor para la ciudad

- El aeropuerto no tiene un proceso para seleccionar el mejor método de ejecución de proyectos para sus proyectos de construcción.
- Sin un método estructurado o basado en el riesgo para elegir las relaciones contractuales adecuadas y las responsabilidades y roles correctos de todas las partes involucradas en un proyecto, es posible que los funcionarios del aeropuerto elijan una opción que limite su autoridad y su capacidad de control. Esto puede tener consecuencias costosas, como ya experimentó el aeropuerto durante la versión inicial del proyecto del Gran Vestíbulo.
- El aeropuerto no siguió su proceso normal de adquisición cuando seleccionó a Hensel Phelps como el nuevo contratista del Gran Vestíbulo a finales de 2019.
- Aunque el aeropuerto tuvo que actuar rápidamente porque la construcción ya estaba en marcha, los funcionarios no crearon ni mantuvieron registros para documentar los pasos requeridos para el proceso de adquisición, como las hojas de puntuación del panel de selección para cada propuesta y los registros que muestran cómo los funcionarios usaron los criterios de evaluación para puntuar a los potenciales contratistas.
- De hecho, en ese momento, los ejecutivos del aeropuerto indicaron a los administradores que limitaran la documentación relacionada con el proyecto del Gran Vestíbulo debido a la cantidad de solicitudes de registros abiertos que el aeropuerto había recibido por parte del público.
- El aeropuerto carece de políticas y procedimientos para administrar proyectos de construcción complejos como el proyecto del Gran Vestíbulo. La División de Proyectos Especiales del aeropuerto no cuenta con un enfoque estandarizado para administrar el trabajo de construcción que utiliza el método de ejecución llamado “gerente de construcción/contratista general”.

POR QUÉ IMPORTA

- Sin una correcta administración del proyecto ni una supervisión adecuada del trabajo de construcción (comenzando por la elección del método adecuado de ejecución del proyecto hasta la construcción), la ciudad corre el riesgo de pagar de más por proyectos como las renovaciones del Gran Vestíbulo.
- Además, si el proceso de adquisición de los contratistas y subcontratistas no se realiza de manera abierta, justa y competitiva, daña la reputación del aeropuerto e impide que el aeropuerto pueda garantizar que la ciudad reciba el mejor valor por el trabajo contratado.

Timothy M. O'Brien, Contador Público Certificado | Auditor de Denver

Para obtener una copia de este reporte, visite denverauditor.org o llame a la Oficina del Auditor al (720) 913-5000.



PASE A LA SIGUIENTE PÁGINA →

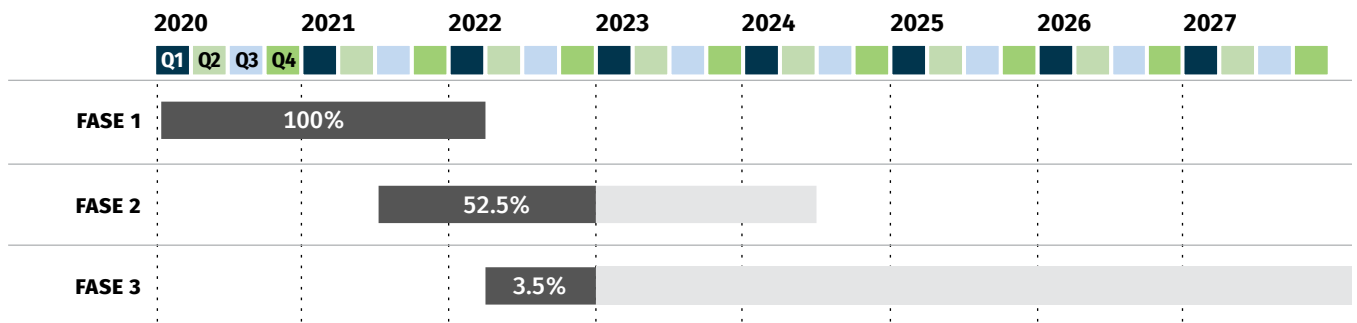
- Sin prácticas consistentes, el personal del aeropuerto ha tenido que desarrollar sus propios procedimientos para realizar funciones de administración y supervisión, entre otras tareas. Esto expone al aeropuerto al riesgo de que haya inconsistencias en la administración de proyectos. Por ejemplo, el personal puede seguir incorrectamente los pasos clave para la supervisión o ignorarlos por completo.
- El aeropuerto no supervisó adecuadamente el proceso de subcontratación de Hensel Phelps cuando contrató a 34 subcontratistas para un trabajo de un valor de 70 millones de dólares durante la segunda fase del proyecto del Gran Vestíbulo. De hecho, el aeropuerto permitió que Hensel Phelps eligiera a los subcontratistas en función de su propio interés, en lugar de priorizar el interés del aeropuerto.
- La falta de supervisión hizo que el aeropuerto pagara 1 millón de dólares más de lo que había propuesto originalmente en tres subcontratos y también permitió que Hensel Phelps cobrara de más al aeropuerto por los márgenes de ganancias de los trabajos de construcción otorgados a los subcontratistas de los subcontratistas.
- Por otra parte, el aeropuerto tampoco supervisó adecuadamente el proceso que siguió Hensel Phelps para contratarse a sí mismo como subcontratista, lo que permitió que la empresa se adjudicara el trabajo sin que hubiera un proceso de licitación justo y razonable.
- Hensel Phelps estructuró la adquisición de trabajos de concreto a su favor, reduciendo potencialmente las propuestas de otros posibles subcontratistas. El aeropuerto también permitió que Hensel Phelps se adjudicara este trabajo a pesar de que la empresa subcontrató parte del trabajo a otro subcontratista.
- El aeropuerto no está utilizando adecuadamente los márgenes de costos del proyecto ni está verificando los costos asociados. Los “márgenes de costos del proyecto” son espacios en un contrato o estimaciones

que contabilizan los costos que todavía no se conocen bien. Cuando los costos finales son mayores o menores que el margen de costos estimado, el monto total del contrato debe ajustarse en consecuencia.

- En cambio, el aeropuerto confió demasiado en Hensel Phelps al permitir que la compañía ajustara las cantidades de los márgenes de costos sin haber verificado de forma independiente ningún costo para la fase uno o la fase dos del proyecto actual del Gran Vestíbulo.
- En muchas ocasiones, el aeropuerto tomó las cantidades de los márgenes de costos para un ámbito de trabajo en particular y las transfirió a otras áreas del proyecto donde no se estableció ningún margen de costos o donde el margen era demasiado bajo para cubrir los costos reales. Esto sucedió porque el personal del aeropuerto no entiende cómo se deben definir los márgenes, cómo hay que hacerles un seguimiento y cómo hay que contabilizarlos. Esto expone al aeropuerto al riesgo de pagar en exceso por el proyecto del Gran Vestíbulo.
- El aeropuerto tampoco revisó adecuadamente los costos de las condiciones generales, que son gastos del contratista que no se relacionan directamente con las actividades de construcción, como los costos administrativos o el servicio de teléfono e Internet. A partir de agosto de 2022, los costos de las condiciones generales representaron aproximadamente el 13% de los costos totales del proyecto del Gran Vestíbulo o alrededor de 28.4 millones de dólares.
- Debido a que los administradores del aeropuerto no están revisando adecuadamente los cálculos de Hensel Phelps para los costos de las condiciones generales, no pueden saber si las partidas que conforman la tarifa de facturación mensual representan cantidades razonables y permitidas según el contrato.

Cronograma revisado del proyecto del Gran Vestíbulo a fecha de enero de 2023

Después de que el aeropuerto rescindiera su contrato inicial con Great Hall Partners LLC en 2019, el aeropuerto contrató a Hensel Phelps Construction Co. para que se hiciera cargo del proyecto a partir del 2020. Este cronograma muestra las fases programadas del proyecto según el contrato que Hensel Phelps mantiene con el aeropuerto y cómo dichas fases se superponen.



Fuente: Gráfico diseñado por el personal de la Oficina del Auditor usando información del Aeropuerto Internacional de Denver.

