


# Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

Alejandro Mauricio González



# Introducción

Gestionar las adquisiciones del proyecto se refiere a los procesos para adquirir productos, servicios ó algún valor a empresas o agentes externos a la empresa que lo solicita.

La gestión de las adquisiciones abarca los siguientes aspectos:

- Gestión de los contratos.
- Control de cambios.
- Administrar órdenes o contratos.
- Administración de las obligaciones contraídas por el equipo.

# Procesos

**Planificar la gestión de las adquisiciones:** Documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales.

**Efectuar las adquisiciones:** Obtener respuestas de los proveedores, seleccionar y adjudicar contratos de compra.

**Controlar las adquisiciones:** Monitorear la ejecución de las adquisiciones, y efectuar cambios o correcciones de ser necesarios.

**Cerrar las adquisiciones:** El proceso de finalizar cada adquisición para el proyecto.

# Contratos

Es un documento legal que especifica las obligaciones contraídas por ambas partes. Del vendedor se obliga a entregar el producto, servicio o resultado en tiempo y forma. Y del comprador, a proporcionar el dinero o el valor a cambio de acuerdo a lo pactado.

La mayoría de las organizaciones cuentan con políticas de adquisición, así como la persona que está autorizada a firmar y administrar los acuerdos en nombre de la organización.

Es importante que el lenguaje del contrato describa con claridad los productos, servicios o resultados que satisfarán las necesidades indicadas del proyecto.

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones

Es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales.

El beneficio clave es que determina si es preciso obtener apoyo externo y si fuera el caso, qué adquirir, de qué manera, en qué cantidad y cuándo hacerlo.

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Entradas

- **Plan para la dirección del proyecto.**

- Enunciado del alcance del proyecto
- EDT/WBS (estructura de desglose del trabajo).
- Diccionario de la EDT/WBS.

- **Documentación de requisitos.**

- Información importante sobre los requisitos del proyecto, que se considerará durante la planificación de las adquisiciones.
- Requisitos con implicaciones contractuales y legales.

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Entradas

- **Registro de riesgos.**

Lista de riesgos, junto con los resultados del análisis de riesgos y de la planificación de la respuesta a los riesgos.

- **Recursos requeridos para las actividades.**

Los recursos requeridos para las actividades contienen información sobre necesidades específicas relacionadas, por ejemplo, con personas, equipos o ubicación.

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Entradas

- **Cronograma del proyecto.**

El cronograma del proyecto contiene información sobre duraciones requeridas o fechas exigidas relativas a los entregables.

- **Estimación de costos de las actividades.**

Las estimaciones de costos desarrolladas durante la actividad de adquisición se utilizan para evaluar cuán razonables son las ofertas y propuestas recibidas de los vendedores potenciales.



# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Entradas

- **Registro de interesados.**

El registro de interesados proporciona detalles sobre los participantes en el proyecto y sus intereses en el mismo.

- **Factores ambientales de la empresa.**

- Las condiciones del mercado.
- Los productos, servicios y resultados disponibles en el mercado.
- Los proveedores, incluyendo el desempeño pasado o su reputación.
- Los términos y condiciones típicos para los productos, servicios y resultados, o para la industria específica.
- Los requisitos locales específicos.

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Entradas

- **Activos de los procesos de la organización.**

Los distintos tipos de acuerdos contractuales utilizados por la organización también influyen en las decisiones para el proceso Planificar la Gestión de las Adquisiciones. Son entre otros:

- Las políticas, procedimientos y pautas formales de adquisición.
- Los sistemas de gestión que se tienen en cuenta para desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones y seleccionar las relaciones contractuales a utilizar.
- Un sistema establecido de proveedores de niveles múltiples, con datos sobre vendedores precalificados en función de la experiencia previa.

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Entradas

Las relaciones legales contractuales se encuadran en una de las siguientes dos grandes categorías: los contratos de precio fijo o los contratos de costos reembolsables así como los contrato por tiempo y materiales.

- **Contratos de precio fijo.** Esta categoría de contrato implica establecer un precio total fijo para un producto, servicio o resultado definido que se va a suministrar.
  - ◆ Contratos de Precio Fijo Cerrado (FFP).
  - ◆ Contratos de Precio Fijo más Honorarios con Incentivos (FPIF).
  - ◆ Contratos de Precio Fijo con Ajuste Económico de Precio (FP-EPA).

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Salidas

- **Contratos de costos reembolsables.** Esta categoría implica efectuar pagos al vendedor por todos los costos legítimos y reales en que pudiera incurrir para completar el trabajo, más los honorarios que representan la ganancia del vendedor.
  - ◆ Contrato de Costo Más Honorarios Fijos (CPFF).
  - ◆ Contrato de Costo Más Honorarios con Incentivos (CPIF)
  - ◆ Contrato de Costo Más Honorarios por Cumplimiento de Objetivos (CPAF).

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Entradas

- **Contrato por Tiempo y Materiales (T&M).** Son un tipo híbrido de acuerdo contractual que recoge aspectos tanto de los contratos de costos reembolsables como de los contratos de precio fijo. Se asemejan a los contratos de costos reembolsables en que son abiertos y pueden estar sujetos a un aumento de costos para el comprador.

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Herramientas y técnicas

- **Análisis de hacer o comprar.**

El análisis de hacer o comprar es una técnica general de gestión utilizada para determinar si un trabajo particular puede ser realizado de manera satisfactoria por el equipo del proyecto o debe ser adquirido de fuentes externas.

Las restricciones al tiempo y presupuesto pueden influir en las decisiones de hacer o comprar, así como los tipos de contrato disponibles.

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Herramientas y técnicas

- **Juicio de Expertos**

Se puede utilizar para desarrollar o modificar los criterios que se aplicarán en la evaluación de las propuestas de los vendedores.

Puede requerir los servicios de un abogado para colaborar con los aspectos, términos y condiciones específicos de las adquisiciones. Dicho juicio, incluidas la experiencia comercial y técnica, puede aplicarse tanto a los detalles técnicos de los productos, servicios o resultados adquiridos como a los diferentes aspectos de los procesos de gestión de las adquisiciones.

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Herramientas y técnicas

- **Investigación de mercado.**

Incluye el estudio de las capacidades de la industria y de los vendedores específicos, para ello, los equipos de adquisiciones pueden hacer uso de la información obtenida en conferencias, reseñas en línea, etc para identificar las capacidades del mercado, así como equilibrar los riesgos asociados al espectro de vendedores capaces de suministrar los materiales o servicios deseados.

- **Reuniones**

Para de intercambio de información con oferentes potenciales. Al colaborar con oferentes potenciales, la organización que compra el material o servicio se puede beneficiar, a la vez que el proveedor puede ejercer su influencia para lograr un enfoque o producto beneficioso para ambas partes.



# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Salidas

- **Plan de gestión de las adquisiciones.**

Describe cómo un equipo de proyecto adquirirá bienes y servicios desde fuera de la organización ejecutora. Puede incluir directivas para:

- Los tipos de contratos a utilizar.
- Los asuntos relacionados con la gestión de riesgos.
- Determinar criterios de evaluación.
- Los documentos de las adquisiciones estandarizados.
- La gestión de múltiples proveedores.

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Salidas

- La coordinación de las adquisiciones con otros aspectos del proyecto, tales como programar e informar el desempeño.
- Las restricciones y los supuestos que podrían afectar las adquisiciones planificadas.
- El manejo de las decisiones de hacer o comprar, y la vinculación de las mismas con los procesos Estimar los Recursos de las Actividades y Desarrollar el Cronograma.
- La determinación de las fechas programadas.

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Entradas

- La identificación de requisitos para obtener garantías de cumplimiento o contratos de seguros.
- La determinación de la forma y el formato que se usarán para los enunciados del trabajo del contrato/ relativo a la adquisición.
- La identificación de vendedores precalificados.
- Las métricas de adquisiciones que se emplearán para gestionar contratos y evaluar vendedores.

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Salidas

- **Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones.**

El enunciado del trabajo (SOW) para cada adquisición se elabora a partir de la línea base del alcance y sólo define la parte del alcance del proyecto que se incluirá dentro del contrato en cuestión. El SOW relativo a adquisiciones describe el artículo que se planea adquirir con suficiente detalle como para permitir que los posibles vendedores determinen si están en condiciones de proporcionar los productos, servicios o resultados requeridos.

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Salidas

- **Documentos de las adquisiciones.**

Los documentos de las adquisiciones se utilizan para solicitar propuestas a posibles vendedores.

Estos documentos incluyen una descripción de la forma deseada de respuesta, del correspondiente enunciado del trabajo (SOW) relativo a adquisiciones y de cualquier disposición contractual requerida.

La complejidad y el nivel de detalle de los documentos de las adquisiciones deben ser coherentes con el valor de la adquisición planificada y con los riesgos asociados a la misma.

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Salidas

- **Criterios de selección de proveedores.**

Se desarrollan y utilizan para evaluar o calificar las propuestas de los vendedores, entre ellos se pueden definir:

- Comprensión de la necesidad.
- Costo total o del ciclo de vida.
- Capacidad técnica.
- Riesgo.
- Enfoque de gestión.
- Enfoque técnico.
- Garantía.

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Salidas

- Capacidad financiera.
- Capacidad de producción e interés.
- Tamaño y tipo de negocio.
- Desempeño pasado de los vendedores.
- Referencias.
- Derechos de propiedad intelectual.
- Derechos de propiedad exclusiva.

# Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Salidas

- **Decisiones de hacer o comprar.**

El análisis de hacer o comprar conduce a una decisión sobre si un determinado trabajo puede ser realizado de manera satisfactoria por el equipo del proyecto o debe ser adquirido de fuentes externas, en este caso se refiere a alcanzar un acuerdo con un proveedor del producto o servicios.

- **Solicitudes de cambio.**

Por medio del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios.

- **Actualizaciones a los documentos del proyecto.**

- La documentación de requisitos.
- La matriz de trazabilidad de requisitos.
- El registro de riesgos.

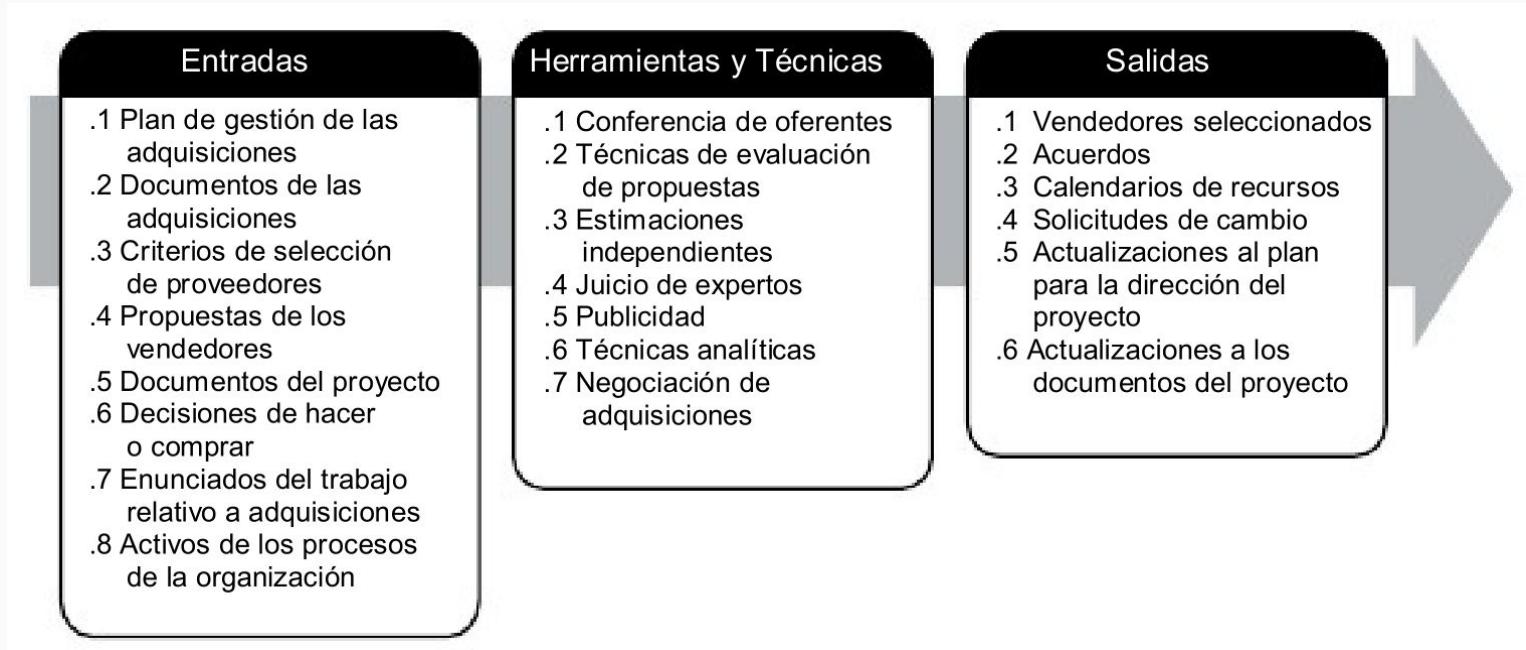


## 12.2 Efectuar las Adquisiciones

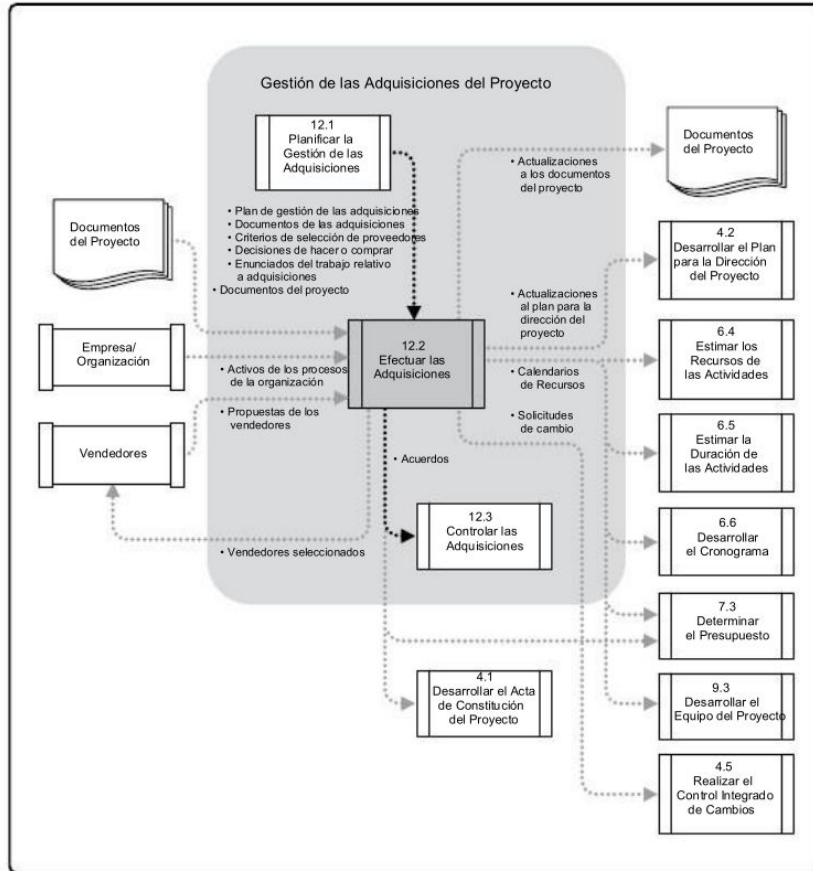
Es el proceso de obtener respuestas de los vendedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato.

El beneficio clave de este proceso es que permite alinear las expectativas de los interesados internos y externos a través de acuerdos establecidos.

# Entradas y Salidas



# Diagrama de flujo de datos



A lo largo del proceso, el equipo recibirá ofertas y propuestas, y aplicará criterios de selección definidos previamente para seleccionar uno o más vendedores que estén calificados para efectuar el trabajo y que sean aceptables como tales.

# Adquisiciones Importantes

En este caso, es posible reiterar el proceso general de solicitar respuestas de vendedores y evaluar dichas respuestas.

Se puede elaborar una lista restringida de vendedores calificados basándose en una propuesta preliminar.

Puede realizarse entonces una evaluación más detallada, fundada en un documento de requisitos más específico e integral, solicitado a los vendedores que integran la lista restringida.

# Adquisiciones Importantes

Además, las herramientas y técnicas aquí descritas pueden utilizarse solas o combinadas de cara a seleccionar vendedores. Por ejemplo, se puede utilizar un sistema de ponderación para:

- Seleccionar un único vendedor al que se solicitará la firma de un contrato estándar.
- Establecer una secuencia de negociación mediante la clasificación de todas las propuestas según puntuaciones ponderadas asignadas a cada una de ellas.

# Efectuar las Adquisiciones: Entradas

## **1. Plan de Gestión de las Adquisiciones**

El plan de gestión de las adquisiciones describe cómo se gestionarán los procesos de adquisición, desde la elaboración de la documentación de la adquisición hasta el cierre del contrato.

## **2. Documentos de las Adquisiciones**

Los documentos de las adquisiciones proporcionan un registro de auditoría para contratos y otros acuerdos.

# Efectuar las Adquisiciones: Entradas

## **3. Criterios de Selección de Proveedores**

Los criterios de selección de proveedores pueden incluir información sobre las habilidades requeridas del proveedor, sus capacidades, las fechas de entrega, el costo del producto, el costo del ciclo de vida, la pericia técnica y el enfoque con respecto al contrato.

## **4. Propuestas de los Vendedores**

Las propuestas de los vendedores, preparadas en respuesta a un paquete de documentos de las adquisiciones, conforman la información básica que será utilizada por un organismo de evaluación a fin de seleccionar uno o más adjudicatarios (vendedores).

# Efectuar las Adquisiciones: Entradas

## 5. Documentos del Proyecto

Entre los documentos del proyecto que a menudo se tienen en cuenta, se incluyen las decisiones contractuales relativas a los riesgos, que se recogen en el registro de riesgos.



# Efectuar las Adquisiciones: Entradas

## **6. Decisiones de Hacer o Comprar**

Las organizaciones que adquieren bienes o servicios analizan la necesidad, identifican los recursos y luego comparan las estrategias de adquisición cuando deciden comprar.

# Efectuar las Adquisiciones: Entradas

Las organizaciones también evalúan la necesidad de comprar productos frente a la opción de hacerlos ellas mismas. Los factores que influyen en las decisiones de hacer o comprar pueden incluir:

- Las capacidades clave de la organización.
- El valor proporcionado por los proveedores que satisfacen la necesidad.
- Los riesgos asociados al cumplimiento de la necesidad de manera rentable.
- La capacidad comparada internamente con respecto a la comunidad de proveedores.

# Enunciados del Trabajo Relativo a Adquisiciones

Los enunciados del trabajo relativo a adquisiciones proporcionan a los proveedores un conjunto de objetivos, requisitos y resultados claramente definidos, a partir de los que pueden proporcionar una respuesta cuantificable.

El enunciado del trabajo es un componente crítico del proceso de adquisición y se puede modificar a lo largo del proceso según las necesidades hasta que se formalice un acuerdo final.

# Enunciados del Trabajo Relativo a Adquisiciones

Los enunciados del trabajo pueden incluir, entre otros:

- Especificaciones.
- Cantidad deseada.
- Niveles de calidad.
- Datos de desempeño.
- El período de ejecución.
- Lugar de trabajo.
- Otros requisitos.

# Activos de los Procesos de la Organización

Los elementos de los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Efectuar las Adquisiciones incluyen, entre otros:

- Listados de vendedores posibles y previamente calificados.
- Información relativa a experiencias pasadas relevantes con los vendedores, tanto positivas como negativas
- Acuerdos previos.

Cuando existe un acuerdo previo, los roles del comprador y del vendedor ya habrán sido decididos por la dirección ejecutiva.

# Activos de los Procesos de la Organización

En algunos casos, es posible que el vendedor ya se encuentre trabajando en virtud de un contrato financiado por el comprador o de manera conjunta por ambas partes.

El esfuerzo del comprador y del vendedor en este proceso consiste en elaborar de manera conjunta un enunciado del trabajo relativo a adquisiciones que cumpla con los requisitos del proyecto.

Las partes negociarán luego un contrato final que deberá ser adjudicado.

# Efectuar las Adquisiciones: Herramientas y Técnicas

## **Conferencias de Oferentes**

Las conferencias de oferentes (denominadas a veces conferencias de contratistas, conferencias de proveedores o conferencias previas a la licitación) son reuniones entre el comprador y todos los posibles vendedores que se celebran antes de la presentación de ofertas o propuestas.

Se utilizan para asegurar que todos los posibles vendedores comprendan de manera clara y uniforme los requisitos de la adquisición, y que ningún licitador reciba trato preferente.

# Efectuar las Adquisiciones: Herramientas y Técnicas

## **Técnicas de Evaluación de Propuestas**

En el caso de adquisiciones complejas, en las que la selección del proveedor se basará en las respuestas de los vendedores a criterios de ponderación definidos previamente, se definirá un proceso formal de revisión de la evaluación, de acuerdo con las políticas de adquisición del comprador.



# Efectuar las Adquisiciones: Herramientas y Técnicas

## Estimaciones Independientes

En el caso de muchos elementos de adquisición, la organización compradora puede elegir entre preparar su propia estimación independiente o contratar los servicios de un perito profesional externo para realizar una estimación de costos, que servirá como base de comparación de las respuestas propuestas.

En caso de que existan diferencias considerables entre las estimaciones de costos, esto podría ser un indicio de que el enunciado del trabajo relativo a las adquisiciones fue deficiente, ambiguo y/o que los vendedores potenciales no interpretaron correctamente o no pudieron dar una respuesta completa al mismo.

# Efectuar las Adquisiciones: Herramientas y Técnicas

## **Juicio de Expertos**

El juicio de expertos puede ser utilizado para evaluar las propuestas de los vendedores. La evaluación de las propuestas puede ser realizada por un equipo multidisciplinario de revisión con experiencia en cada una de las áreas cubiertas por los documentos de las adquisiciones y el contrato propuesto.

# Efectuar las Adquisiciones: Herramientas y Técnicas

## **Publicidad**

Las listas existentes de vendedores potenciales a menudo se pueden ampliar mediante la colocación de anuncios en publicaciones de amplia difusión, tales como periódicos selectos o publicaciones profesionales especializadas.

Algunas organizaciones utilizan recursos en línea para comunicar sus solicitudes a la comunidad de proveedores. Algunas jurisdicciones gubernamentales requieren la difusión pública de ciertos tipos de artículos para adquirir, y la mayoría de ellas exige la publicidad o publicación en línea de los contratos gubernamentales pendientes.

# Efectuar las Adquisiciones: Herramientas y Técnicas

## **Técnicas Analíticas**

Para asegurar que la necesidad pueda ser satisfecha y de hecho lo sea, las técnicas analíticas pueden ayudar a las organizaciones a identificar la preparación de un proveedor para proporcionar el estado final deseado, a determinar el costo esperado para la elaboración del presupuesto y a evitar sobrecostos debidos a cambios.

Mediante el estudio de la información del desempeño pasado, los equipos pueden identificar áreas de mayor riesgo que requieran ser monitoreadas de cerca para asegurar el éxito del proyecto.

# Efectuar las Adquisiciones: Herramientas y Técnicas

## **Negociación de Adquisiciones**

La negociación de adquisiciones aclara la estructura, los requisitos y otros términos relativos a las compras para que se logre alcanzar un acuerdo mutuo antes de firmar el contrato.

El lenguaje contractual final refleja todos los acuerdos alcanzados. Las negociaciones se cierran con un documento contractual que puede ser celebrado por ambas partes, la compradora y la vendedora.

# Efectuar las Adquisiciones: Salidas

## **Vendedores Seleccionados**

Los vendedores seleccionados son aquellos para los que, en función del resultado de la evaluación de la propuesta u oferta, se ha establecido que se encuentran en un rango competitivo, y quienes han negociado un contrato preliminar que se convertirá en el contrato real cuando se formalice la adjudicación.

La aprobación final de todas las adquisiciones complejas, de alto valor y alto riesgo, requiere por lo general la aprobación de los directivos de la organización antes de la adjudicación.

# Efectuar las Adquisiciones: Salidas

## **Acuerdos**

Un acuerdo de adquisición incluye términos y condiciones y puede incorporar otros aspectos especificados por el comprador para establecer lo que el vendedor debe realizar o proporcionar.

Es responsabilidad del equipo de dirección del proyecto el asegurar que todos los acuerdos satisfagan las necesidades específicas del proyecto y que a la vez respeten las políticas de la organización en materia de adquisiciones.

# Efectuar las Adquisiciones: Salidas

## **Calendarios de Recursos**

Se documentan la cantidad y disponibilidad de los recursos contratados, así como las fechas en las que cada recurso específico o grupo de recursos puede estar activo o inactivo.

## **Solicitudes de Cambio**

Las solicitudes de cambio al plan para la dirección del proyecto, sus planes subsidiarios y otros componentes son procesadas para su análisis y resolución mediante el proceso Realizar el Control Integrado de Cambios



# Efectuar las Adquisiciones: Salidas

## **Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto**

Los elementos del plan para la dirección del proyecto susceptibles de actualización incluyen, entre otros:

- La línea base de costos.
- La línea base del alcance.
- La línea base del cronograma.
- El plan de gestión de las comunicaciones.
- El plan de gestión de las adquisiciones.

# Efectuar las Adquisiciones: Salidas

## **Actualizaciones a los Documentos del Proyecto**

Los documentos del proyecto susceptibles de actualización incluyen, entre otros:

- La documentación de requisitos.
- La documentación relativa a la trazabilidad de requisitos.
- El registro de riesgos.
- El registro de interesados.

## 12.3 Controlar las Adquisiciones

Es el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos, efectuar cambios y correcciones al contrato según corresponda.

El beneficio clave de este proceso es que garantiza que el desempeño tanto del vendedor como del comprador satisface los requisitos de adquisición de conformidad con los términos del acuerdo legal.

## 12.3 Controlar las Adquisiciones

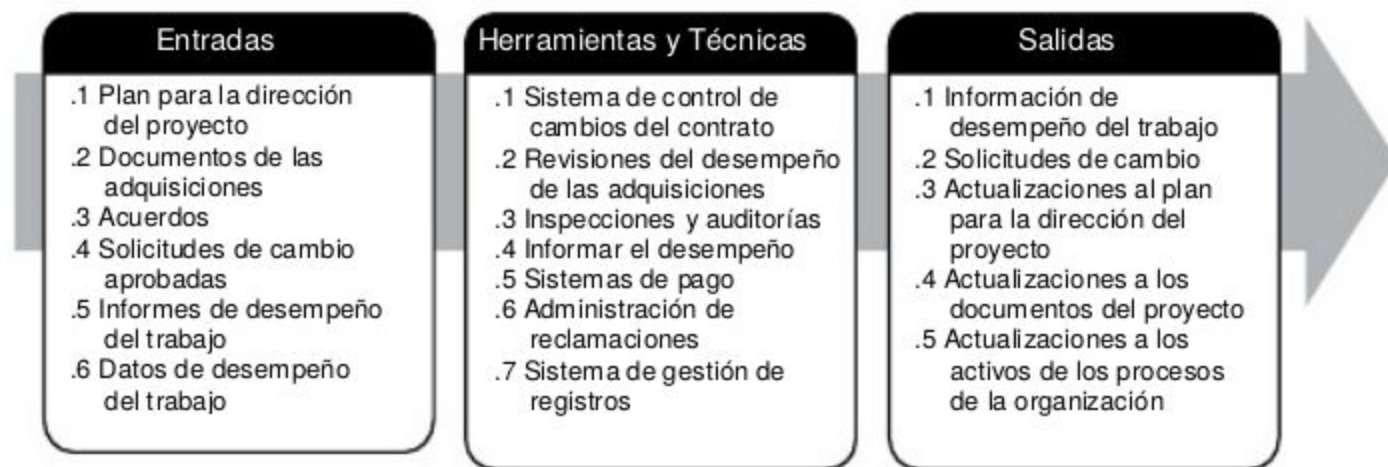


Gráfico 12-6. Controlar las Adquisiciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

## 12.3 Controlar las Adquisiciones

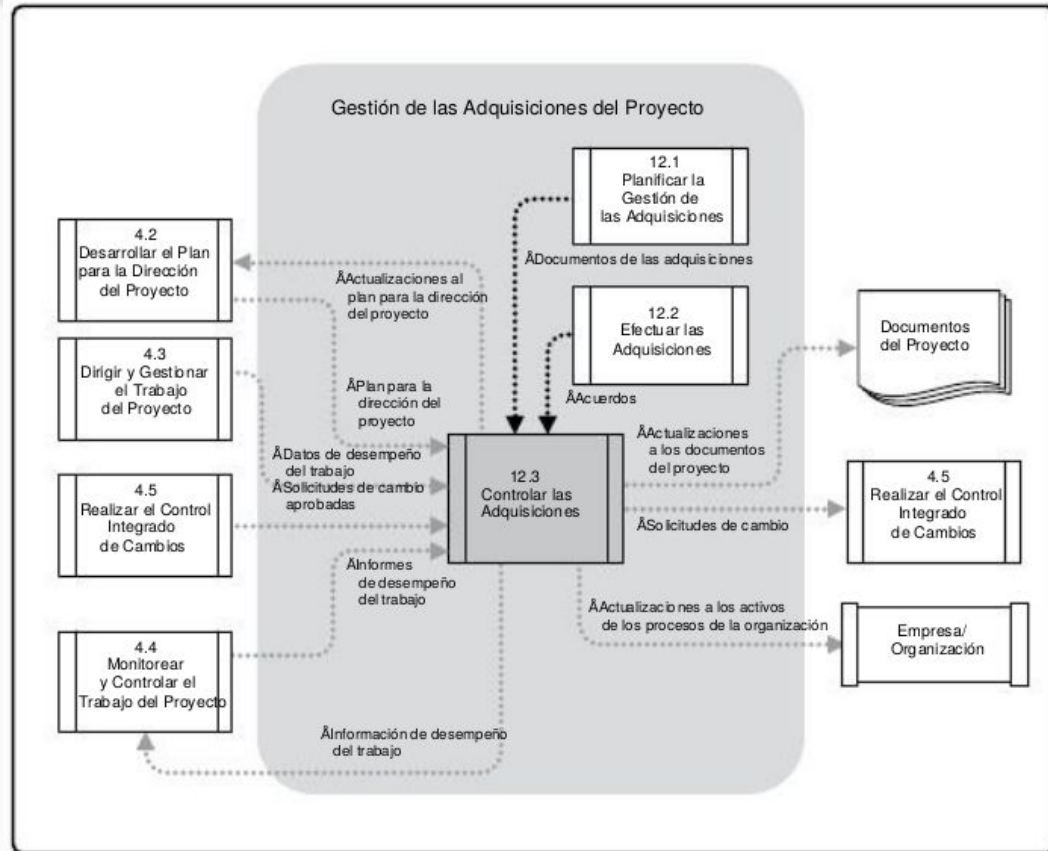


Gráfico 12-7. Diagrama de Flujo de Datos de Controlar las Adquisiciones

## El proceso Controlar las Adquisiciones incluye la aplicación de los procesos :

- Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto. Para autorizar el trabajo del vendedor en el momento oportuno.
- Controlar la Calidad. Para inspeccionar y verificar la conformidad del producto del vendedor.
- Realizar el Control Integrado de Cambios. Para asegurar que los cambios sean aprobados correctamente y que todas las personas que necesiten estar informadas de dichos cambios efectivamente lo estén.
- Controlar los Riesgos. Para asegurar que los riesgos sean mitigados.

## 12.3 Controlar las Adquisiciones

Controlar las Adquisiciones también tiene un componente de gestión financiera que implica el monitoreo de los pagos efectuados al vendedor. Esto asegura que se cumplan las condiciones de pago definidas en el contrato y que la compensación del vendedor se corresponda con su avance.

El proceso Controlar las Adquisiciones revisa y documenta el desempeño actual y anterior de un vendedor de acuerdo con el contrato y establece acciones correctivas según las necesidades.

## 12.3 Controlar las Adquisiciones

También se llevan a cabo evaluaciones similares cuando se necesita confirmar que un vendedor no está cumpliendo con sus obligaciones contractuales y cuando el comprador contempla adoptar acciones correctivas.

Los acuerdos pueden ser modificados por mutuo consentimiento en cualquier momento con anterioridad al cierre del contrato. Por regla general estas modificaciones se reflejan por escrito.



### Plan para la Dirección del Proyecto

Descrito en la Sección 4.2.3.1. El plan para la dirección del proyecto describe cómo se gestionarán los procesos de adquisición, desde la elaboración de la documentación de la adquisición hasta el cierre del contrato.



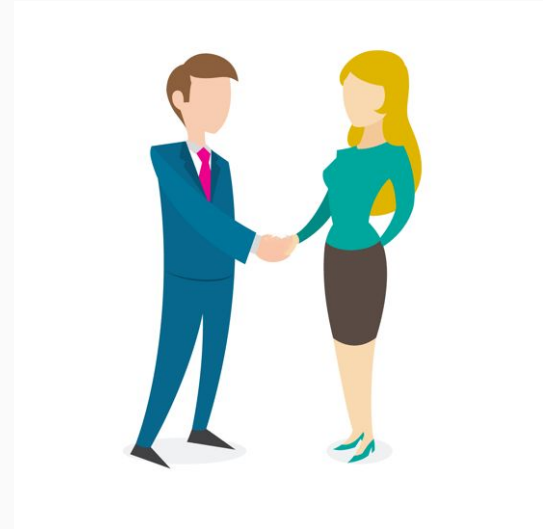
### Documentos de las Adquisiciones

Descritos en la Sección 12.1.3.3. Los documentos de las adquisiciones contienen registros completos de apoyo para administrar los procesos de adquisición; esto incluye adjudicaciones de los contratos de adquisición y el enunciado del trabajo.



### Acuerdos

Descritos en la Sección 12.2.3.2. Los acuerdos son convenios entre partes, que incluyen el convenio de los deberes de cada una de las partes.



### **Solicitudes de Cambio Aprobadas**

Pueden incluir modificaciones a los términos y condiciones del contrato, incluidos el enunciado del trabajo relativo a adquisiciones, los precios y la descripción de los productos, servicios o resultados a suministrar. Todos los cambios relativos a adquisiciones se documentan formalmente por escrito y se aprueban antes de ser implementados a través del proceso Controlar las Adquisiciones.

### **Informes de Desempeño del Trabajo**

Descritos en la Sección 4.4.3.2. La documentación relacionada con el desempeño del vendedor incluye:

- Documentación técnica. La documentación técnica elaborada por el vendedor y demás información sobre los entregables es suministrada de conformidad con los términos del contrato.
- Información de desempeño del trabajo. Los informes de desempeño del vendedor indican qué entregables han sido completados y cuáles no.

### **Datos de Desempeño del Trabajo**

Descritos en la Sección 4.3.3.2. Los datos de desempeño del trabajo incluyen (1) el grado de cumplimiento de los estándares de calidad, (2) los costos incurridos o comprometidos y (3) la identificación de las facturas del vendedor que han sido pagadas. Todos los datos se recogen como parte de la ejecución del proyecto.

### **Sistema de Control de Cambios del Contrato**

Un sistema de control de cambios del contrato define el proceso por el cual la adquisición puede ser modificada. Incluye los formularios, los sistemas de rastreo, los procedimientos de resolución de disputas y los niveles de aprobación necesarios para autorizar los cambios. El sistema de control de cambios del contrato está integrado con el sistema de control integrado de cambios.

### **Revisiones del Desempeño de las Adquisiciones**

Es una revisión estructurada del avance del vendedor para cumplir con el alcance y la calidad del proyecto, dentro del costo y en el plazo acordado. Puede incluir una revisión de la documentación elaborada por el vendedor y las inspecciones por parte del comprador.

El objetivo de una revisión del desempeño es identificar los éxitos o fracasos en cuanto al desempeño, el avance con respecto al enunciado del trabajo relativo a adquisiciones y el incumplimiento del contrato.



### **Inspecciones y Auditorías**

Las inspecciones y auditorías solicitadas por el comprador y respaldadas por el vendedor, tal y como se especifica en el contrato de adquisición, se pueden realizar durante la ejecución del proyecto para verificar la conformidad de los procesos o entregables del vendedor. Si el contrato lo autoriza, algunos equipos de inspección y auditoría pueden incorporar personal de adquisición del comprador.

### **Informes de Desempeño**

Los datos e informes de desempeño del trabajo suministrados por los vendedores se evalúan en función de los requisitos del acuerdo. La información de desempeño del trabajo resultante de dicha evaluación se comunica luego según corresponda. Los informes de desempeño proporcionan a la dirección información sobre la eficacia del vendedor en el logro de los objetivos contractuales.

### Sistemas de Pago

Por lo general, los pagos al vendedor se procesan a través del sistema de cuentas a pagar del comprador, tras la certificación por una persona autorizada del equipo del proyecto de que el trabajo es satisfactorio. Todos los pagos deben ser efectuados y documentados en estricta observancia de los términos del contrato.

### **Administración de Reclamaciones**

Los cambios impugnados y los cambios potencialmente constructivos son aquellos cambios solicitados en que comprador y vendedor no pueden llegar a un acuerdo sobre la compensación por el cambio, o incluso sobre si un cambio ha tenido lugar.

Las reclamaciones se documentan, procesan, monitorean y gestionan a lo largo del ciclo de vida del contrato. Si las partes no resuelven una reclamación, puede ser necesario gestionarla de acuerdo con los procedimientos de resolución alternativa de conflictos (ADR) establecidos en el contrato.

El método preferido para la resolución de todas las reclamaciones y conflictos es la negociación.

### **Sistema de Gestión de Registros**

Consiste en un conjunto específico de procesos, funciones de control relacionadas y herramientas de automatización que se consolidan y combinan en un todo, como parte del sistema de información para la dirección de proyectos (Sección 4.4.2.3).

### **Información de Desempeño del Trabajo**

La información de desempeño del trabajo proporciona una base para la identificación de los problemas actuales o potenciales.

Al informar sobre el desempeño de un vendedor, la organización incrementa el conocimiento sobre el desempeño de las adquisiciones, lo que ayuda a mejorar los pronósticos, la gestión de riesgos y la toma de decisiones.

### **Sistema de Gestión de Registros**

Consiste en un conjunto específico de procesos, funciones de control relacionadas y herramientas de automatización que se consolidan y combinan en un todo, como parte del sistema de información para la dirección de proyectos (Sección 4.4.2.3). El sistema contiene un registro recuperable de los documentos contractuales y de la correspondencia.

La información de desempeño incluye informar sobre el cumplimiento de los contratos.

### **Solicitudes de Cambio**

El proceso Controlar las Adquisiciones puede generar solicitudes de cambio al plan para la dirección del proyecto, sus planes subsidiarios y otros componentes, tales como la línea base de costos, la línea base del cronograma y el plan de gestión de las adquisiciones.

Los cambios solicitados pero no resueltos pueden incluir instrucciones proporcionadas por el comprador o medidas adoptadas por el vendedor, que la otra parte considere un cambio constructivo en el contrato. Dichos cambios se identifican y documentan únicamente por medio de la correspondencia del proyecto.



### Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

- **Plan de gestión de las adquisiciones.** Se actualiza para reflejar las solicitudes de cambio aprobadas que afectan la gestión de las adquisiciones, incluidos los impactos en los costos o en los cronogramas.
- **Línea base del cronograma.** En caso de retrasos, puede ser necesario actualizar la línea base del cronograma para reflejar las expectativas actuales.
- **Línea base de costos.** En caso de que se produzcan cambios a los costos globales del proyecto, puede ser necesario actualizar la línea base de costos para reflejar las expectativas actuales.

# Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

La documentación de la adquisición puede incluir el

- Contrato de adquisición con todos los cronogramas de respaldo.
- Los cambios solicitados del contrato que no han sido aprobados.
- Las solicitudes de cambio aprobadas.
- Documentación técnica elaborada por el vendedor.
- Los entregables.
- Los informes de desempeño del vendedor.
- Las garantías, los documentos financieros (incluidas facturas y registros de pago)
- Los resultados de las inspecciones relacionadas con el contrato.

# Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

**-Correspondencia.** Los términos y condiciones del contrato requieren la documentación por escrito de las comunicaciones entre el comprador y el vendedor, tales como el desempeño poco satisfactorio y las solicitudes de cambio o de aclaraciones del contrato. Ambas partes mantienen un registro por escrito completo y exacto de todas las comunicaciones contractuales escritas y orales, así como de las medidas y decisiones adoptadas.

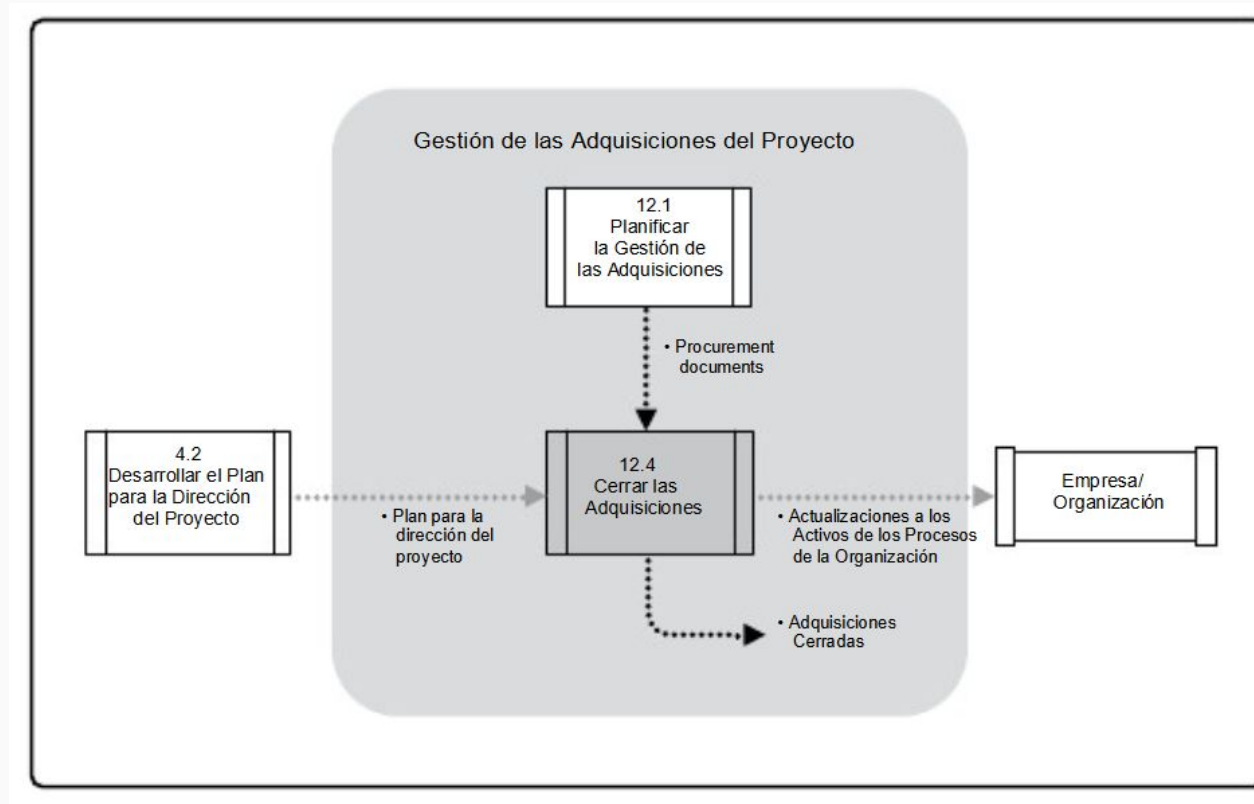
- **Cronogramas y solicitudes de pago.** Todos los pagos deben efectuarse de conformidad con los términos y condiciones del contrato de adquisición.
- **Documentación sobre la evaluación del desempeño del vendedor.** Es elaborada por el comprador. Dichas evaluaciones documentan la capacidad del vendedor realizar el trabajo actual, indican si el vendedor puede realizar trabajos en proyectos futuros o califican el desempeño del vendedor en el proyecto. Estos documentos pueden constituir la base para la finalización anticipada del contrato del vendedor o para determinar cómo se administran las sanciones, honorarios o incentivos del contrato. Los resultados de estas evaluaciones pueden incluir listas de vendedores calificados.

## 12.4 Cerrar las Adquisiciones

Es el proceso de finalizar cada adquisición. El beneficio clave de este proceso es que documenta los acuerdos y la documentación relacionada para futura referencia.



## 12.4 Cerrar las Adquisiciones: Diagrama de Flujo de Datos



## 12.4 Cerrar las Adquisiciones

El proceso de Cerrar las Adquisiciones también implica actividades administrativas, como:

- Finalizar reclamaciones abiertas
- Actualizar registros para reflejar los resultados finales
- Archivar dicha información para su uso en el futuro



## 12.4 Cerrar las Adquisiciones

El proceso aborda cada uno de los contratos aplicables al proyecto o a alguna de sus fases. En proyectos de fases múltiples, puede suceder que el plazo de vigencia de un contrato sea aplicable únicamente a una fase determinada del proyecto.

- Las reclamaciones no resueltas pueden estar sujetas a litigio (discusión) tras el cierre.
- Los términos y condiciones del contrato pueden prescribir procedimientos para el cierre del acuerdo.
- El proceso de Cerrar las Adquisiciones brinda apoyo al proceso Cerrar el Proyecto o Fase al asegurar que los acuerdos contractuales sean completados.





## 12.4 Cerrar las Adquisiciones

La finalización anticipada de un contrato es un caso especial de cierre de una adquisición, que puede deberse a:

- Un acuerdo mutuo entre las partes
- Incumplimiento de una de las partes
- Conveniencia del comprador

Siempre que el contrato así lo prevea.



## 12.4 Cerrar las Adquisiciones

La finalización anticipada de un contrato es un caso especial de cierre de una adquisición, que puede deberse a un acuerdo mutuo entre las partes, al incumplimiento de una de las partes o a la conveniencia del comprador, siempre que el contrato así lo prevea. Los derechos y responsabilidades de las partes en caso de finalización anticipada están incluidos en la cláusula de rescisión del contrato.

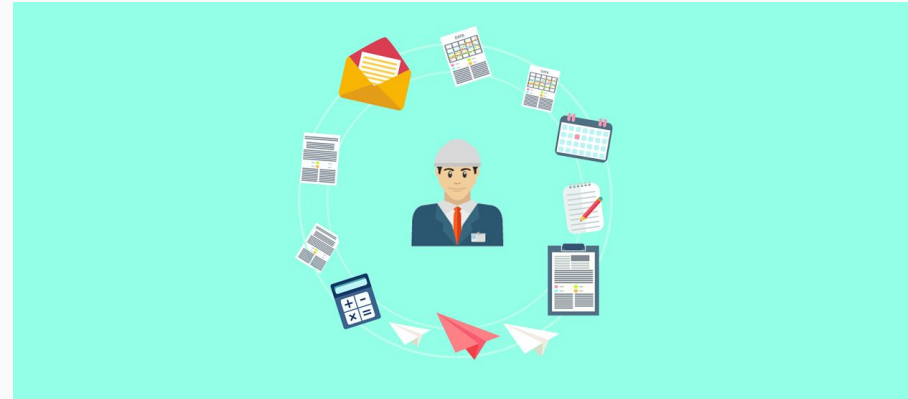
Según los términos y condiciones de la adquisición, el comprador puede tener derecho a dar por finalizada la totalidad del contrato o una parte del mismo, en cualquier momento, por justa causa o por conveniencia. Sin embargo, de acuerdo con dichos términos y condiciones del contrato, es posible que el comprador tenga que compensar al vendedor por los preparativos de este último, y por los trabajos completados y aceptados relacionados con la parte del contrato rescindida.



## 12.4 Cerrar las Adquisiciones: Entradas

# Plan para la Dirección del Proyecto

Contiene el plan de gestión de las adquisiciones, que proporciona los detalles y las guías para llevar a cabo el cierre de las adquisiciones.



## 12.4 Cerrar las Adquisiciones: Entradas

### **Documentos de las Adquisiciones**

Para cerrar el contrato, se recopila, clasifica y archiva toda la documentación de la adquisición. Se cataloga la información del contrato relativa al cronograma, al alcance, a la calidad y al desempeño del costo, junto con toda la documentación sobre cambios del contrato, registros de pago y resultados de las inspecciones. Esta información se puede utilizar para las lecciones aprendidas y como base de evaluación de contratistas para contratos futuros.

# 12.4 Cerrar las Adquisiciones: Herramientas y Técnicas

## Auditorías de la Adquisición

Una auditoría de la adquisición es una revisión estructurada del proceso de adquisición, desde el proceso Planificar la Gestión de las Adquisiciones hasta el proceso Controlar las Adquisiciones.



# 12.4 Cerrar las Adquisiciones: Herramientas y Técnicas

## Auditorías de la Adquisición

El objetivo de una auditoría de la adquisición es identificar los éxitos y los fracasos que merecen ser reconocidos en la preparación o administración de otros contratos de adquisición en el proyecto, o en otros proyectos dentro de la organización ejecutora.



# 12.4 Cerrar las Adquisiciones: Herramientas y Técnicas

## Negociación de Adquisiciones

En toda relación de adquisición, el acuerdo definitivo y equitativo de todos los asuntos, reclamaciones y controversias pendientes a través de la negociación es un objetivo fundamental.

En los casos en que no es factible llegar a un acuerdo mediante la negociación directa, puede examinarse el empleo de algún método alternativo para la resolución de conflictos (ADR), incluidos la mediación o el arbitraje. Cuando todo recurso falla, iniciar un litigio en los tribunales es la opción menos deseable.



## 12.4 Cerrar las Adquisiciones: Herramientas y Técnicas



### **Sistema de Gestión de Registros**

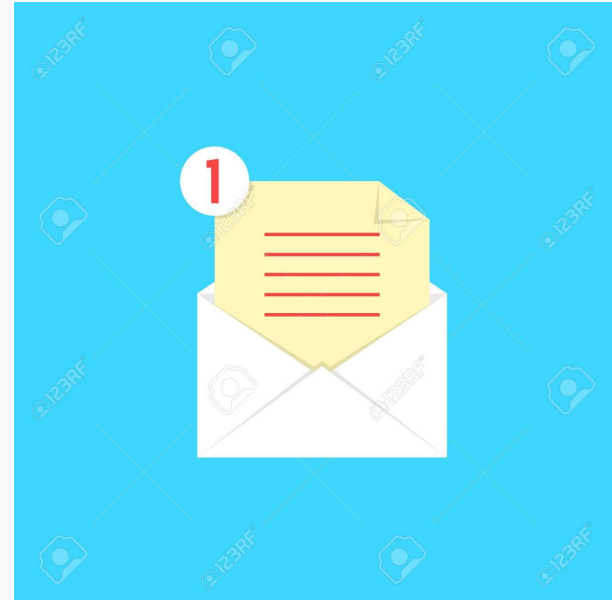
Para gestionar la documentación y los registros del contrato y de las adquisiciones el director del proyecto utiliza un sistema de gestión de registros. Mediante el sistema de gestión de registros se archivan los documentos y la correspondencia del contrato, como parte del proceso Cerrar las Adquisiciones.



## 12.4 Cerrar las Adquisiciones: Salidas

### Adquisiciones Cerradas

El comprador, por lo general mediante su administrador de adquisiciones autorizado, proporciona al vendedor una notificación formal por escrito de que se ha completado el contrato. Por lo general, los requisitos para el cierre formal de la adquisición se definen en los términos y condiciones del contrato, y se incluyen en el plan de gestión de las adquisiciones.

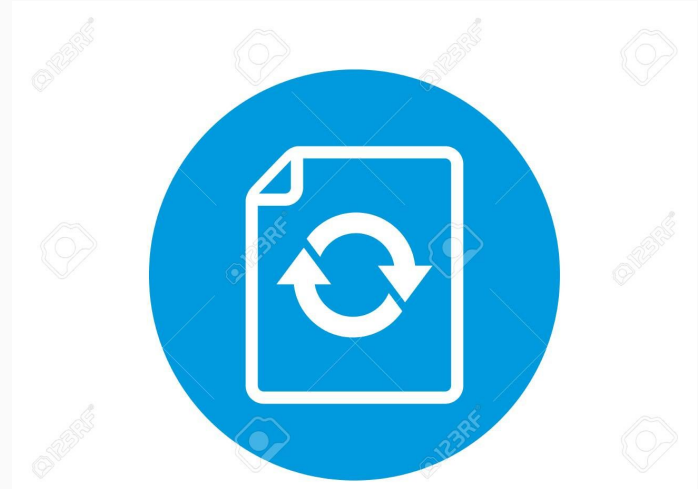


# 12.4 Cerrar las Adquisiciones: Salidas

## Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Los elementos de los activos de los procesos de la organización susceptibles de actualización incluyen,entre otros:

- Archivo de adquisición.
- Aceptación de los entregables.
- Documentación sobre lecciones aprendidas.



## 12.4 Cerrar las Adquisiciones: Salidas

### **Archivo de adquisición**

Se prepara un juego indexado completo de la documentación del contrato, incluido el contrato cerrado, para su incorporación a los archivos finales del proyecto.



## 12.4 Cerrar las Adquisiciones: Salidas

### **Aceptación de los entregables**

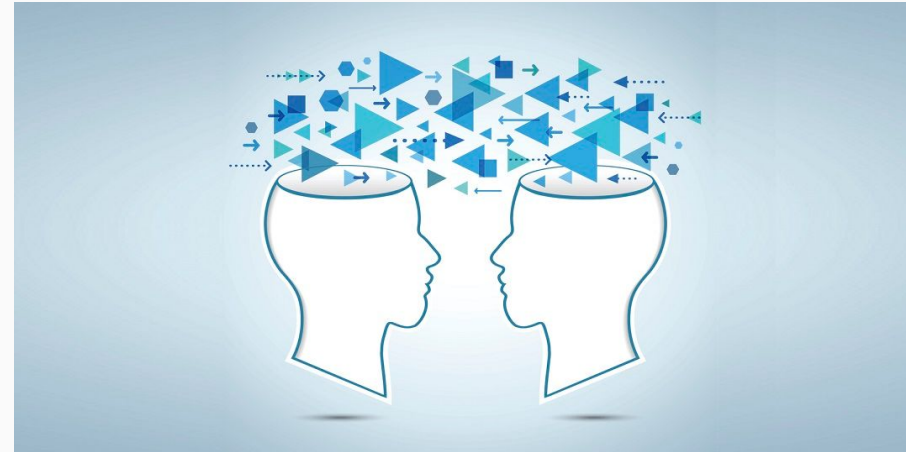
Puede exigirse que la documentación de aceptación formal de los entregables proporcionados por el vendedor sea retenida por la organización. El proceso Cerrar las Adquisiciones asegura el cumplimiento de este requisito de documentación. Por lo general, los requisitos de aceptación formal de los entregables y el tratamiento de los entregables no conformes se definen en el acuerdo.



## 12.4 Cerrar las Adquisiciones: Salidas

### **Documentación sobre lecciones aprendidas**

Las lecciones aprendidas, las experiencias vividas y las recomendaciones para la mejora del proceso se deben elaborar para incluirlas en los archivos del proyecto a fin de mejorar las adquisiciones futuras.



# Conclusión

- La Gestión de las Adquisiciones ayudan a llevar un control detallado respecto productos o servicios que adquiere la empresa, que puede ser por medios externos.
- Ayuda a llevar un control sobre la documentación que se realiza respecto a las adquisiciones.
- Ayuda también (en uno de los aspectos más importantes) a llevar el control de las adquisiciones para tener conocimiento de que las adquisiciones se están usando para lo que fueron adquiridas.

# Referencias

[1] Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). 5ta edición. Pensilvania: Project Management Institute, 2014.