



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

NOTA TÉCNICA: ADQUISICIONES DEL PROYECTO (I)

Dante A. Guerrero Chanduví

Piura, diciembre de 2018

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROYECTOS
NOTA TÉCNICA: ADQUISICIONES DEL PROYECTO (I)

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar acuerdos tales como **contratos, órdenes de compra, memorandos de acuerdo (MOAs) o acuerdo de nivel de servicio (SLAs) internos** emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye el control de cualquier contrato emitido por una **organización externa** (el comprador) que esté adquiriendo entregables **del proyecto a la organización ejecutante** (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato.

Un contrato representa un acuerdo vinculante para las partes en virtud del cual el vendedor se obliga a proporcionar algún valor (p.ej., productos, servicios o resultados especificados) y el comprador se obliga a proporcionar dinero o cualquier otra compensación de valor. Un acuerdo puede ser simple o complejo, y puede reflejar la simplicidad o complejidad de los entregables o del esfuerzo requerido.

PLANIFICAR LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO

Es el proceso de **documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales**. El beneficio clave de este proceso 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. Las decisiones tomadas durante el desarrollo del plan de gestión de las adquisiciones también pueden influir en el cronograma del proyecto y están integradas con los procesos Desarrollar el Cronograma, Estimar los Recursos de las Actividades y con los análisis de hacer o comprar.

Al planificar la gestión de las adquisiciones se deben tener en cuenta el **acta de constitución del proyecto**, donde contiene los objetivos, descripción del proyecto, resumen de hitos y los recursos financieros preaprobados; **documentos de negocio** tales como el caso de negocio y el plan de gestión de beneficios; Plan de gestión del alcance, calidad, recursos y la línea base del alcance (componentes del **plan para la dirección del proyecto**); documentos del proyecto como la **documentación de requisitos** que contiene información importante sobre los requisitos del proyecto, que se considerará durante la planificación de las adquisiciones, y requisitos con implicaciones contractuales y legales; el **Registro de Riesgos** que proporciona la lista de riesgos, junto con los resultados del análisis de riesgos y de la planificación de la respuesta a los riesgos; Los **Recursos Requeridos para la Actividad** que contienen información sobre necesidades específicas relacionadas a las actividades del proyecto; la **lista de hitos**, donde se muestra cuándo los vendedores deben entregar sus resultados; **las asignaciones del equipo del**

proyecto, que contienen información sobre las habilidades y capacidades del equipo del proyecto y su disponibilidad para apoyar las actividades de adquisición; El **Registro de Interesados** que proporciona detalles sobre los participantes en el proyecto y sus intereses en el mismo; **Los Factores Ambientales de la Empresa** que incluyen: 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, y los requisitos locales específicos; y los **Activos de los Procesos de la Organización** que incluyen: las listas de vendedores preaprobados, las políticas, procedimientos y pautas formales de adquisición y los tipos de contrato.

El riesgo compartido entre el comprador y el vendedor está determinado por el tipo de contrato. Existen tres tipos de contrato:

- (1) **Contratos de precio fijo.** Establecer un precio total fijo. Se debe definir con exactitud y precisión el producto. Ej.: Comprar una casa, un auto, generador.

Se divide en tres tipos:

- Contratos de Precio Fijo Cerrado: El precio de los bienes se fija al comienzo y no está sujeto a cambios, salvo que se modifique el alcance del trabajo.
 - Contratos de Precio Fijo más Honorarios con Incentivo: permite desviaciones en el desempeño con incentivos financieros ligados al cumplimiento de métricas acordadas.
 - Contratos de Precio Fijo con Ajuste económico de precio: Cuando son contratos de largo plazo, con una disposición especial que permite ajustes finales predefinidos debido a cambios en las condiciones por factores externos que están fuera de su control. Ej.: periodos de inflación.
- (2) **Contratos de costos reembolsables.** Implica efectuar pagos al vendedor por todos los costos legítimos y reales en que incurriera para completar el trabajo, más los honorarios que representen la ganancia del vendedor. Ej.: Reparación de un motor (crítico sin backup).
 - Contrato de Costos más Honorarios Fijos: pagos al vendedor por todos los costos autorizados para realizar el trabajo contratado más unos horarios fijos calculados como porcentaje de los costos del proyecto.
 - Contrato de Costos más Honorarios con Incentivos: al vendedor se le reembolsa todos los costos autorizados más incentivos predeterminados, basados en el logro de objetivos específicos de desempeño establecidos en el contrato.
 - Contrato de Costos más Honorarios por Cumplimiento de Objetivos: al vendedor se le reembolsa todos los costos legítimos, pero la mayor parte de los honorarios es obtenida basándose sólo en la satisfacción de cierto criterio subjetivo general del desempeño definido e incorporado dentro del contrato.
 - (3) **Contrato por tiempo y materiales** (híbrido). Se asemejan a los contratos de costos reembolsables en que son abiertos, pero considerando acuerdos de precio fijo por unidad. Sugerencia: establecer valores máximos y plazos límites. Ej.: US\$ / hora de consultor, US\$ / m2 de almacenamiento.

Nivel de riesgo de costo para el comprador

Muy bajo		Bajo	Medio	Alto		Muy alto
Precio fijo cerrado	Precio fijo más honorarios con incentivos	Precio fijo con ajuste económico de precio	Tiempo y materiales	Costos reembolsables más honorarios por cumplimiento de objetivos	Costos reembolsables más honorarios con incentivos	Costos reembolsables más honorarios fijos
Muy alto		Alto	Medio	Bajo		Muy bajo

Nivel de riesgo de costo para el proveedor

En este proceso se utilizan herramientas como el **Análisis de Hacer o Comprar** 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.

Para asegurar una definición exhaustiva del plan de gestión de adquisiciones se debe realizar el **juicio de expertos** para desarrollar o modificar los criterios que se aplicarán en la evaluación de las propuestas de los vendedores. 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

También se incluye la **Investigación de Mercado**, como técnica de recopilación de datos, donde los equipos de adquisiciones pueden hacer uso de la información obtenida en conferencias, reseñas en línea y una diversidad de fuentes para identificar las capacidades del mercado. El equipo también puede refinar objetivos particulares de adquisición para hacer uso de las tecnologías en fase de maduración y a la vez equilibrar los riesgos asociados al espectro de vendedores capaces de suministrar los materiales o servicios deseados.

El equipo puede utilizar diferentes métodos para el **análisis de selección de proveedores**: menor costo, sólo por calificaciones, puntuación pro propuesta técnica superior/basada en calidad, proveedor único y presupuesto fijo.

Por último, también será necesario realizar **reuniones** ya que la investigación por sí sola puede no proporcionar la información específica para formular una estrategia de adquisición sin recurrir a reuniones 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.

La principal salida del proceso es el **plan de gestión de adquisiciones** que contiene:

1. La forma en que se coordinarán las adquisiciones con otros aspectos del proyecto, como el desarrollo del cronograma del proyecto y los procesos de control;
2. El cronograma de las actividades de adquisición clave;

3. Las métricas de adquisiciones que se emplearán para gestionar contratos;
4. Los roles y responsabilidades de los interesados relativos a las adquisiciones, incluidas la autoridad y las restricciones del equipo del proyecto cuando la organización ejecutante tiene un departamento de adquisiciones;
5. Las restricciones y los supuestos que podrían afectar las adquisiciones planificadas;
6. determinar si se utilizarán estimaciones independientes y si son necesarias como criterios de evaluación;
7. los asuntos relacionados con la gestión de riesgos, incluida la identificación de requisitos para obtener garantías de cumplimiento o contratos de seguros a fin de mitigar algunas formas de riesgo del proyecto; y
8. la identificación de vendedores precalificados, si los hubiese, que se utilizarán, y las métricas de adquisiciones que se emplearán para gestionar contratos y evaluar vendedores.

Las estrategias de adquisiciones, tienen como objetivo determinar el método de entrega del proyecto, el tipo de acuerdo(s) legalmente vinculantes(s) y el modo en que avanzarán las adquisiciones a través de las fases de adquisición. Otra de las salidas es el **enunciado del Trabajo Relativo a Adquisiciones** que describe el producto que se planea adquirir con suficiente detalle como para permitir que los posibles vendedores determinen si están en condiciones de proporcionar los productos. Ejemplos: Bases. Especificación del producto: servidor, uniformes y calzado. Además, existen los **documentos las licitaciones** que se utilizan para solicitar propuestas a posibles vendedores.

También se pueden obtener los **Criterios de Selección de Proveedores** que incluyen a menudo como parte de los documentos de solicitud de adquisiciones. Se utilizan para calificar o evaluar las propuestas. Ejemplos: Competencia y capacidad; costo del producto y costo del ciclo de vida; fechas de entrega; experiencia y enfoques técnicos; experiencia específica relevante; estabilidad financiera de la empresa; experiencia en gestión; calificaciones, disponibilidad y competencia del personal clave.

Otras salidas que se pueden obtener son el **documento de decisiones de Hacer o Comprar** que refleja si un determinado trabajo puede ser realizado de manera satisfactoria por el equipo del proyecto o debe ser adquirido de fuentes externas. **Las estimaciones de costos independientes**, la organización compradora puede elegir entre preparar su propia estimación independiente o contratar a un perito profesional externo para realizar una estimación de costos que servirá como base de comparación de las respuestas propuestas.

Se tienen actualizaciones a los documentos del proyecto tales como el registro de lecciones aprendidas, la lista de hitos, la documentación de requisitos (requisitos técnicos que el vendedor debe satisfacer y requisitos con implicaciones contractuales y legales), matriz de trazabilidad de requisitos, registro de riesgos y registro de interesados. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización, entre otros, la información sobre vendedores calificados.

Y por último las **Solicitudes de Cambio** ya que el plan para la dirección del proyecto, sus planes subsidiarios y otros componentes pueden derivar en solicitudes de cambio al tomar decisiones y acciones en la adquisición.

Plan de Gestión de las Adquisiciones	Estrategia de las Adquisiciones	Enunciado del Trabajo	Documentos de las Licitaciones
Cómo será coordinado e integrado el trabajo de adquisiciones con otros trabajos del proyecto, especialmente con los recursos, el cronograma y el presupuesto	Métodos de entrega de las adquisiciones	Descripción del artículo que se planea adquirir	Solicitud de información (RFI), Solicitud de cotización (RFQ), Solicitud de propuesta (RFP)
Cronograma para las actividades clave de adquisición	Tipos de acuerdos	Especificaciones, requisitos de calidad y métricas de desempeño	
Métricas de adquisiciones para gestionar el contrato	Fases de la adquisición	Descripción de servicios adicionales requeridos	
Responsabilidades de todos los interesados		Métodos y criterios de aceptación	
Supuestos y restricciones para las adquisiciones		Datos de desempeño y otros informes requeridos	
Jurisdicción legal y moneda utilizada para el pago		Calidad	
Información sobre estimaciones independientes		Periodo y lugar de desempeño	
Asuntos relacionados con la gestión de riesgos		Moneda; cronograma de pagos	
Garantía			
Vendedores precalificados, si corresponde			

Actividad 1 –Plan de gestión de adquisiciones

En base a lo mencionado complete el cuadro 1, 2 y 3 del Anexo para elaborar el “Plan de gestión de adquisiciones”.