



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

ADQUISICIONES DEL PROYECTO

Dante Guerrero-Chanduví

Piura, 2016

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

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



ADQUISICIONES DEL PROYECTO

Asignatura de Proyectos

An illustration depicting a business deal. Two men in suits are shaking hands. To their left is a globe and a stack of four boxes, each with two upward-pointing arrows, symbolizing growth or project progress. In the background, a dotted world map is visible. A small version of the university logo is in the top left corner.

Dr. Ing. Dante Guerrero

2

lunes, 15 de Mayo de 2017



Matriz de Procesos vs Áreas de Conocimiento – PMBOK 2013

Áreas de Conocimiento	Grupo de procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo del Proceso de Iniciación	Grupo del Proceso de Planificación	Grupo del Proceso de Ejecución	Grupo del Proceso de Seguimiento y Control	Grupo del Proceso de Cierre
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones 14	10.2. Gestionar las Comunicaciones 15	10.3. Controlar las Comunicaciones 16	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1. Planificar la Gestión de Riesgos 11.2. Identificar los Riesgos 11.3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5. Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6. Controlar los Riesgos 20	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1. Planificar las Adquisiciones 19	12.2. Efectuar las Adquisiciones 20	12.3. Controlar las Adquisiciones 21	12.4. Cerrar las Adquisiciones 22

Dr. Ing. Dante Guerrero 3 Lunes, 15 de Mayo de 2017

- 
- Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del proyecto.
 - Incluye los procesos de gestión del contrato u órdenes de compra.
 - Es responsabilidad del equipo del proyecto asegurar que todas las adquisiciones satisfacen las necesidades específicas del proyecto.
- Dr. Ing. Dante Guerrero 4 Lunes, 15 de Mayo de 2017



Un contrato representa un acuerdo vinculante para las partes en virtud del cual el vendedor se obliga a proveer los productos, servicios o resultados especificados, y el comprador se obliga a proporcionar dinero o cualquier otra contraprestación.

Dr. Ing. Dante Guerrero 5 lunes, 15 de Mayo de 2017



1. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

Dr. Ing. Dante Guerrero 6 lunes, 15 de Mayo de 2017



- ¿Qué comprar? ¿Cuándo? ¿Cómo?
- Es el proceso de documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificando la forma de hacerlo e identificando los posibles vendedores.
- Durante la planificación de las adquisiciones se determina qué bienes y servicios deberán adquirirse fuera de la organización y cuáles podrán ser provistos internamente por el equipo de proyecto.

Dr. Ing. Dante Guerrero 7 Lunes, 15 de Mayo de 2017



Entradas

- Plan para la Dirección del Proyecto
- Documentación de Requisitos
- Registro de Riesgos
- Recursos Requeridos para las Actividades
- Cronograma del Proyecto
- Estimación de Costos de la Actividad
- Registro de Interesados
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y Técnicas

- Análisis de Hacer o Comprar
- Juicio de Expertos
- Investigación de Mercado
- Reuniones

Salidas

- Plan de Gestión de las Adquisiciones
- Enunciados del Trabajo Relativo a Adquisiciones
- Documentos de la Adquisición
- Criterios de Selección de Proveedores
- Decisiones de Hacer o Comprar
- Solicitudes de Cambio
- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Dr. Ing. Dante Guerrero 8 Lunes, 15 de Mayo de 2017



Entradas

- A. Plan para la Dirección del Proyecto**

Describe la necesidad, la justificación, los requisitos y los límites actuales del proyecto. Incluye, entre otros, el contenido de la línea base del alcance.
- B. Documentación de Requisitos**

Contiene información importante sobre los requisitos del proyecto, que se considerará durante la planificación de las adquisiciones, y requisitos con implicaciones contractuales y legales.
- C. Registro de Riesgos**
- D. Recursos Requeridos para las Actividades**

Contienen información sobre necesidades específicas relacionadas a las actividades del proyecto

Dr. Ing. Dante Guerrero 9 Lunes, 15 de Mayo de 2017



Entradas

- E. Cronograma del Proyecto**

El cronograma del proyecto contiene información sobre duraciones requeridas o fechas exigidas relativas a los entregables.
- F. Estimación de Costos de la Actividad**

Se utilizan para evaluar cuán razonables son las ofertas y propuestas recibidas de los vendedores potenciales.
- G. Registro de Interesados**

Proporciona detalles relacionados con los interesados.
- H. 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

Dr. Ing. Dante Guerrero 10 Lunes, 15 de Mayo de 2017



Entradas

I. Activos de los procesos de la organización.

Tipo de Contrato:

C. Precio Fijo	C. Costos Reembolsables	C. Tiempo y Materiales
<ul style="list-style-type: none"> Establecer un precio total fijo. Se debe definir con exactitud y precisión el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.

Dr. Ing. Dante Guerrero
11
Lunes, 15 de Mayo de 2017





Los salarios de "Los Vengadores". (Foto: Reuters)

"Y es que mientras los demás actores firmaron contratos con cifras determinadas, Robert Downey Jr lo hizo por porcentajes. Así, mientras más gane la película, más gana Robert."

Dr. Ing. Dante Guerrero
12
Lunes, 15 de Mayo de 2017



Situación	Contrato
El trabajo debe comenzar lo antes posible y el alcance definitivo del proyecto no está terminado.	
Comprar 10.000 kilos de soja.	
Contratar los servicios de una consultora para disminuir los riesgos del proyecto.	
En un proyecto hay cambios en el alcance y los precios de mercado son transparentes y de fácil acceso.	
El alcance está definido y no tienes tiempo para controlar los gastos del vendedor.	

Dr. Ing. Dante Guerrero 13 lunes, 15 de Mayo de 2017



Herramientas y técnicas

A. 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 presupuesto pueden influir en las decisiones de hacer o comprar. Si se decide efectuar una compra, entonces también deberá decidirse si se va a adquirir o a alquilar.

Dr. Ing. Dante Guerrero 14 lunes, 15 de Mayo de 2017



Herramientas y técnicas

B. Juicio de Expertos

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

C. Investigación de Mercado

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

D. Reuniones



Salidas

A. Plan de Gestión de las Adquisiciones

En ese plan se debe dar respuesta, entre otros, a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué se produce dentro del proyecto y qué se comprará?
- ¿Qué tipos de contratos se utilizarán?
- ¿Quién elaborará los criterios de evaluación de proveedores?
- ¿Cómo será la gestión y seguimiento de los proveedores?
- ¿Qué restricciones y supuestos afectarán las adquisiciones?
- ¿Cuál es el cronograma de cada entregable del contrato?



Salidas

A. Plan de Gestión de las Adquisiciones

En ese plan se debe dar respuesta, entre otros, a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué garantías existen si no se cumple el contrato?
- ¿Cuáles son los proveedores precalificados?
- ¿Cuáles son las métricas para evaluar a los proveedores?

B. Enunciado del Trabajo de las adquisiciones

Incluye el alcance detallado de los productos que van a adquirirse con el contrato para que el vendedor evalúe si podrá realizar dicho aprovisionamiento. También es conocido por sus siglas en inglés SOW (statement of work).

Dr. Ing. Dante Guerrero 17 lunes, 15 de Mayo de 2017



Salidas

C. Documentos de la Adquisición

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

- **Invitación a Licitación (IFB: invitation for a bid):** se presenta un precio general por toda la propuesta.
- **Solicitud de Propuesta (RFP: request for proposal):** no sólo se analiza el precio, sino que suele ser muy importante la propuesta técnica y las capacidades de cada oferente.
- **Solicitud de Cotización (RFQ: request for quotation):** se presentan precios para cada ítem del proyecto.
- **Solicitud de Información (RFI: request for information):** se piden datos de los vendedores y del producto que ofrecen.

Dr. Ing. Dante Guerrero 18 lunes, 15 de Mayo de 2017



Salidas

- D. Criterios de Selección de Proveedores**
Se incluyen a menudo como parte de los doc's de solicitud de adquisiciones. Se utilizan para calificar o evaluar las propuesta.
- E. Decisiones de Hacer o Comprar**
Decisión sobre si un determinado trabajo puede ser realizado de manera satisfactoria por el equipo del proyecto o debe ser adquirido de fuentes externas.
- F. Solicitudes de Cambio**
- G. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto**

Dr. Ing. Dante Guerrero 19 lunes, 15 de Mayo de 2017



2. EFECTUAR LAS ADQUISICIONES

Dr. Ing. Dante Guerrero 20 lunes, 15 de Mayo de 2017



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
- A lo largo del proceso Efectuar las Adquisiciones, el equipo recibirá ofertas y propuestas, y aplicará criterios de selección definidos previamente para seleccionar uno o más vendedores.

Dr. Ing. Dante Guerrero 21 Lunes, 15 de Mayo de 2017



Entradas

- PG de las Adquisiciones
- Documentos de la Adquisición
- Criterios de Selección de Proveedores
- Propuestas de los Vendedores
- Documentos del Proyecto
- Decisiones de Hacer o Comprar
- Enunciados del Trabajo Relativo a Adquisiciones
- Activos de los Procesos de la Organización

Herramientas y Técnicas

- Conferencias de Oferentes
- Técnicas de Evaluación de Propuestas
- Estimaciones Independientes
- Juicio de Expertos
- Publicidad
- Técnicas Analíticas
- Negociación de Adquisiciones

Salidas

- Vendedores Seleccionados
- Acuerdos
- Calendarios de Recursos
- Solicitudes de Cambio
- Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto
- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Dr. Ing. Dante Guerrero 22 Lunes, 15 de Mayo de 2017



Entradas

A. Plan de Gestión de las Adquisiciones

Describe cómo se gestionarán los procesos de adquisición.

B. Documentación de la Adquisición

Proporcionan un registro de auditoría para contratos y otros acuerdos.

C. Criterios de Selección de Proveedores

Pueden incluir información sobre las habilidades requeridas del proveedor, sus capacidades, las fechas de entrega, el costo del producto, entre otros.

D. Propuesta de los vendedores

información básica que será utilizada por un organismo de evaluación a fin de seleccionar uno o más vendedores.



Entradas

E. Documentos del proyecto

Incluyen las decisiones contractuales relativas a los riesgos.

F. Decisiones de hacer o comprar

Ejemplo: decisión de contratar una certificadora para la toma y análisis de muestras.

G. Enunciados del trabajo relativo a Adquisiciones

H. Activos de los proceso de la organización

Incluyen: listados de vendedores posibles y previamente calificados; información relativa a experiencias pasadas relevantes con los vendedores, acuerdos.



Herramientas y técnicas

- A. Conferencia de oferentes**

Reuniones entre el comprador y todos los posibles vendedores que se celebran antes de la presentación de ofertas o propuestas. Colocar la documentación a disposición de todos los vendedores y responder a las dudas que surjan.
- B. Técnicas de evaluación de propuestas**

Para adquisiciones complejas, con criterios de ponderación definidos previamente, se definirá un proceso formal de revisión de la evaluación.

Dr. Ing. Dante Guerrero 25 lunes, 15 de Mayo de 2017



Herramientas y técnicas

- C. Estimaciones Independientes**

Comprador prepara sus propias estimaciones de costo para comparar contra las propuestas enviadas por los vendedores y obtener valores aproximados de lo que debería costar el bien o servicio. Esto es muy útil para verificar si los precios son acordes al alcance solicitado.
- D. Juicio de Expertos**
- E. Publicidad**

Comunicar las licitaciones en diarios, revistas, boletines oficiales gubernamentales, etc.

Dr. Ing. Dante Guerrero 26 lunes, 15 de Mayo de 2017



Herramientas y técnicas

F. Técnicas Analíticas

Investigar sobre las capacidades de los proveedores para la provisión de los bienes y servicios en tiempo y forma.

G. Negociación de Adquisiciones

Debería perseguir el objetivo de conseguir un precio justo y razonable para desarrollar una buena relación con el vendedor. La negociación debería terminar en un contrato ganar-ganar.



Salidas

A. Vendedores seleccionados

En función del resultado de la evaluación de la propuesta u oferta, se ha establecido que se encuentran en un rango competitivo.

B. Acuerdos

Cada vendedor seleccionado se le adjudica convenios, contratos, subcontratos u órdenes de compra.

C. Calendarios de Recursos

Documentar la cantidad y disponibilidad de los recursos contratados, las fechas en las que cada recurso específico puede estar activo o inactivo.



Salidas

- D. Solicitudes de cambio**
Son procesadas para su análisis y resolución mediante el proceso Realizar el Control Integrado de Cambios.
- E. Actualizaciones al Plan para la Dirección**
Entre otros la línea base de costos, la línea base del alcance, la línea base del cronograma, el plan de gestión de las comunicaciones y el plan de gestión de las adquisiciones.
- F. Actualizaciones a los documentos**

Dr. Ing. Dante Guerrero 29 lunes, 15 de Mayo de 2017



3. CONTROLAR LAS ADQUISICIONES

Dr. Ing. Dante Guerrero 30 lunes, 15 de Mayo de 2017



Es el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y 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.

Dr. Ing. Dante Guerrero 31 Lunes, 15 de Mayo de 2017



Entradas

- Plan para la Dirección del Proyecto
- Documentos de la Adquisición
- Acuerdos
- Solicitudes de Cambio Aprobadas
- Informes de Desempeño del Trabajo
- Datos de Desempeño del Trabajo

Herramientas y Técnicas

- Sistema de Control de Cambios del Contrato
- Revisiones del Desempeño de las Adquisiciones
- Inspecciones y Auditorías
- Informar el Desempeño
- Sistemas de Pago
- Administración de Reclamaciones
- Sistema de Gestión de Registros

Salidas

- Información de Desempeño del Trabajo
- Solicitudes de Cambio
- Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto
- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto
- Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Dr. Ing. Dante Guerrero 32 Lunes, 15 de Mayo de 2017



Entradas

- A. Plan para la Dirección del Proyecto**
Describe cómo se gestionarán los procesos de adquisición.
- B. Documentación de la Adquisición**
Contienen registros completos de apoyo para administrar los procesos de adquisición.
- C. Acuerdos**
- D. 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 suministra.

Dr. Ing. Dante Guerrero 33 lunes, 15 de Mayo de 2017



Entradas

- A. Informes de Desempeño del Trabajo**
Incluye: Documentación técnica elaborada por el vendedor y demás información sobre los entregables suministrada de conformidad con los términos del contrato; Información de desempeño del trabajo que indican qué entregables han sido completados y cuáles no.
- B. 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.

Dr. Ing. Dante Guerrero 34 lunes, 15 de Mayo de 2017



Herramientas y técnicas

A. Sistema de Control de Cambios del Contrato

Dejar documentado en qué casos, cómo, cuándo y quiénes pueden modificar el contrato.

B. Revisiones del Desempeño de las Adquisiciones

Evaluar si el vendedor cumplió con el alcance, la calidad, los costos y el cronograma según los términos de referencia del contrato.

C. Inspecciones y Auditorías

Solicitadas por el comprador y respaldadas por el vendedor según se especifica en el contrato.



Herramientas y técnicas

D. Informes de Desempeño

Proporcionan a la dirección información sobre la efectividad del vendedor en el logro de objetivos contractuales.

E. Sistemas de Pago

Revisiones y aprobaciones de los pagos a proveedores.

F. Administración de Reclamaciones

Gestionar incidentes, reclamos, impugnaciones y apelaciones cuando las partes no están de acuerdo en algún ítem contractual y su respectivo pago.

G. Sistema de Gestión de Registros

Parte del Sistema de Información para la DP.



Salidas

A. Información de Desempeño del Trabajo

La información de desempeño del trabajo incluye informar sobre el cumplimiento de los contratos, lo que proporciona a las organizaciones compradoras un mecanismo para el seguimiento de entregables específicos esperados y recibidos del proveedor.

B. Solicitudes de Cambio

Ejemplo: cambio constructivo en el contrato.



Salidas

C. Actualizaciones al Plan para la Dirección de Proyectos

Plan de gestión de las adquisiciones, Línea base del cronograma, la Línea base del costo, entre otros.

D. Actualizaciones a los documentos del Proyecto

E. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización



4. CERRAR LAS ADQUISICIONES

Dr. Ing. Dante Guerrero 39 lunes, 15 de Mayo de 2017



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.
- El proceso Cerrar las Adquisiciones también implica actividades administrativas, tales como finalizar reclamaciones abiertas, actualizar registros para reflejar los resultados finales y archivar dicha información para su uso en el futuro

Dr. Ing. Dante Guerrero 40 lunes, 15 de Mayo de 2017