

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL**



**“CRITERIOS PARA LA OBTENCIÓN DE UNA GESTIÓN  
DE ADQUISICIONES EXITOSA EN UN PROYECTO”.**

---

**Realizado por:**

**Quijada H, Cruz A.**

**Salazar G, Reinaldo J.**

**Monografía de Grado presentada ante la Universidad de Oriente  
como Requisito Parcial para optar al Título de:**

**INGENIERO CIVIL**

**BARCELONA, JUNIO DE 2009**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL**



**“CRITERIOS PARA LA OBTENCIÓN DE UNA GESTIÓN  
DE ADQUISICIONES EXITOSA EN UN PROYECTO”.**

---

**Realizado Por:**

---

**Quijada H, Cruz A.**

---

**Salazar G, Reinaldo J.**

**Revisado y Aprobado Por:**

---

**Prof. Luisa Torres**  
**Asesor Académico**

**BARCELONA, JUNIO DE 2009**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL**



**“CRITERIOS PARA LA OBTENCIÓN DE UNA GESTIÓN  
DE ADQUISICIONES EXITOSA EN UN PROYECTO”.**

---

**JURADO CALIFICADOR:**

---

Prof. Torres Luisa

**Jurado Principal**

---

Prof. González Luis

**Jurado Principal**

---

Prof. Montejo Enrique

**Jurado Principal**

**BARCELONA, JUNIO DE 200**

## RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 57 del Reglamento de Trabajo de Grado:

“PARA LA APROBACIÓN DEFINITIVA DE LOS CURSOS ESPECIALES DE GRADO COMO MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO, SERÁ REQUISITO PARCIAL LA ENTREGA A UN JURADO CALIFICADOR, DE UNA MONOGRAFÍA EN LA CUAL SE PROFUNDICE EN UNO O MAS TEMAS RELACIONADOS CON EL ÁREA DE CONCENTRACIÓN”



## DEDICATORIA

**A Dios** por ser mi guía e incondicional amigo y compañero.

**A mi madre Maritza**, por ser la gran mujer que eres, por ser la mejor madre del mundo, por soportarme y entenderme, sin ti nada de esto estuviese sucediendo. Te amo mami Dios te bendiga.

**A mi padre Juan** (†), quien a pesar de no estar hoy físicamente conmigo me sigues dando la fuerza y el apoyo para seguir adelante. 16 años no fueron suficientes papi te amo y me haces mucha falta, Dios te debe tener a su lado.

El empeño y la rectitud de ustedes dos me dieron la disciplina necesaria para lograr esto.

**A mis abuelitos, Mercedes (Maita)** (†) y **Cruz (Paito)** (†), dos padres que en ausencia de otros me enseñaron lo bueno y malo y me brindaron mucho amor como se hace con un hijo. Los amo y sé que desde allá arriba están viendo lo que desde aquí abajo añoraron ver.

**A mis tías, Exarela** y **Claret**, dos madres mas y a tía **Anita** que aunque distante se que de tu apoyo. Están en mi corazón.

**A mis bellos hermanos Jesús, Somar, María, Emira, Denisse, Josefina, Cesar** y **José**, ocho personas, ocho hermanos, ocho padres los amo.

**A mis primos, sobrinos** y **todos** aquellos que de una u otra forma me apoyaron y me ayudaron en esto, especialmente a un chiquitín que vino a ser luz cuando la muerte puso todo a oscuras, **Cesar Enrique** te amo chiquitico.



*Cruz A, Quijada H.*

## DEDICATORIA

**Al señor todo poderoso,** por darme la fortaleza necesaria para poder cumplir con esta meta.

**A mis preciados padres, Migdalys y Ventura,** que son a los que les debo todo y me formaron para estudiar y alcanzar mis metas, ustedes son lo más importante de mi vida y por lo tanto les dedico este trabajo. Por ustedes he llegado hasta aquí gracias.

**A mi abuela Carmen Morey,** persona muy especial en mi vida y la que siempre me aconseja, ella en muchos momentos me inspiro e impulso con sus palabras.

**A mi hermano Víctor,** por ser ese hermano mayor y ejemplo a seguir.

**A mis primos y a mi sobrino,** para que tomen esto como ejemplo y sigan estudiando hasta alcanzar sus metas.

*Reinaldo J. Salazar G.*



## AGRADECIMIENTOS

**A Dios** por darme el entendimiento, la fortaleza y el valor necesario para poder estar donde estoy hoy.

**A mis padres, Maritza y Juan (†)**, ustedes dos son lo más grande que Dios me ha dado, no tengo palabras que describan lo agradecido que estoy con ustedes.

**A mis tías, Exarela y Claret**, por estar allí cuando las necesite.

**A mis hermanos Jesús, Somar, María, Emira, Denisse, Josefina, Cesar y José**, por no olvidarse de mí. **Jesús, Somar y Lorena (Cuña)** perdonen tanta broma. Agradecido eternamente estaré.

**A mis primos y sobrinos** por darme esos momentos en los que me pude olvidar un poco de los deberes y a mi **Tío Freddy** por estar allí cuando lo necesité.

**A Mery Barrero**, una madre más nunca está de sobra. Te quiero mucho.

**A la Sra. Paulina Deyan**, por darme el lugar que nunca espere recibir, el de un hijo más. Se le quiere mucho.

**A mi compañero de áreas y más que eso mi amigo Reinaldo**, por brindarme su amistad cuando se que no era fácil. Se le quiere amigo. Lo logramos.

**A la familia Salazar Guevara (Sra. Migdalys, Sr. Ventura y Víctor)**, por recibirme en su hogar como un hijo más.

**A las señoras María Araque, Mirna Carrasquel, Odalis Millán y Gladys de Hernández** por las diferentes formas en que me apoyaron. Disculpen lo malo.



**A mis compañeros y amigos** que estuvieron junto a mí durante toda o parte de mi carrera: **Gaby (Bambie)** a ti especialmente gracias te quiero mucho, **Club bambie: Lourdes (Ruperto), Franci (Chucky), Ana (Pukix), Katy (no puedo), Mariangel (Coquex); Astrid (Inmun), Delimar (La güev), Gianna (esposa), Rosmar (Balú), Yurelys (Pequenbagre), Johannys (Mimo), Elsa (Luke soy tu padre), Weffe (Wefferto), Víctor (Gocho), Luis (La maestra), Suleman (Suleima), José (El flaco), Félix Vásquez, Adriana (sin ti no hubiese llegado temprano a clases), Gerson (Gasper), Lanny Vahlis (Lan amiga entre los que no lo son), Mariana (mámamela), Claudia (Coco), Mariella (Alicia), Elianny (la negra), Juan (Juancho)** sin ustedes esto no sería igual, de una u otra forma, buena o mala, me ayudaron y mucho. Gracias por brindarme su sincera amistad (disculpen los que se me escapan).

**A ti D.E.A.S.** por enseñarme que no todo lo que tiene la vida para mí es malo y por representar una de esas buenas que ahora veo. No hay palabras.

**A la profesora Luisa Torres**, por su dedicación, profesionalismo, apoyo y paciencia.

*Cruz A. Quijada H.*



## AGRADECIMIENTOS

**A nuestro Señor Dios** por ser mi fiel acompañante y mi principal soporte en todo momento.

**A mis padres, Migdalys y Ventura,** por ser las personas que más me han apoyado y han ayudado a que hoy me encuentre a un paso de cumplir una de mis metas más importantes, y son mi principal motivación.

**A mi abuela Carmen Morey,** por tener siempre una palabra de aliento.

**A mi hermano Víctor** por estar siempre allí presente para guiarme.

**A Cruz** y a la señora **Maritza Hurtado** por haberme ayudado siempre y brindarme su amistad.

**A mis compañeros y amigos** que estuvieron junto a mi durante toda o parte de mi carrera especialmente: **Lourdes (Mandibulín), Franci (Chucky), Gaby (Bambie), Ana (Anita), Mariangel (Casco 'e moto), Katy, Delimar, Yenzon, Víctor (Gocho), Elianny (La negra), Gianna, Juan (Juancho), Luis (La maestra), Suleman (Suleima), José (El flaco), Franklin (El ciego), Karina Rengel, Alexis (El gordo), y Rafael (chupi chupi).**

Y a **todos aquellos** de una u otra forma estuvieron allí cuando los necesité...  
**Gracias.**

*Reinaldo J. Salazar G.*



## RESUMEN

La gestión de adquisiciones (gerencia de procura) consiste en guiar y administrar los procesos de contratación, compras y logística con la mayor transparencia y eficiencia, para asegurar que los bienes y servicios requeridos para su operación sean adquiridos en los términos y condiciones más favorables y compatibles con el precio, calidad requerida y entrega oportuna. Por lo tanto se establecerán acciones o criterios para la obtención de una gestión de adquisición exitosa, se identificarán políticas, normas, regulaciones y guías para las adquisiciones y compras de un proyecto, riesgos durante las adquisiciones y se evaluarán métodos para el proceso de compras, contrataciones y manejo de la logística requerida, para reflejar la óptima orientación de los recursos de un proyecto, asegurando así el éxito de la gestión de adquisiciones y por consiguiente el del proyecto.



---

## ÍNDICE

	pp.
RESOLUCIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTOS .....	vii
AGRADECIMIENTOS .....	ix
RESUMEN .....	x
ÍNDICE.....	xi
<b>LISTA DE CUADROS .....</b>	<b>xv</b>
INTRODUCCIÓN.....	xvi
CAPITULO I .....	18
EL PROBLEMA.....	18
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>20</b>
1.2.1 Objetivo general.....	20
1.2.2 Objetivos específicos .....	20



---

<b>1.3 Sistema de variables</b> .....	<b>21</b>
1.3.1 Definición conceptual.....	21
1.3.2 Definición operacional.....	23
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>27</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1 Gestión de adquisiciones</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2 Planificación de adquisiciones</b> .....	<b>28</b>
2.2.1 Datos de partida o entradas.....	29
2.2.2 Técnicas y herramientas .....	30
2.2.3 Productos o salidas .....	32
2.2.4 Planificación de pedidos .....	33
<b>2.3 Planificación de la contratación</b> .....	<b>35</b>
2.3.1 Datos de partida .....	35
2.3.2 Técnicas y herramientas .....	39
2.3.3 Productos o salidas .....	39
<b>2.4 Petición de ofertas</b> .....	<b>42</b>
2.4.1 Datos de partida .....	42



---

2.4.2	Técnicas y herramientas .....	43
2.4.3	Productos .....	44
<b>2.5</b>	<b>Método de selección y evaluación de propuestas.....</b>	<b>44</b>
2.5.1	Selección de suministradores y estudio de evaluación de ofertas .	45
<b>2.6</b>	<b>Administración de contratos .....</b>	<b>53</b>
2.6.1	Datos de partida .....	54
2.6.2	Técnicas y herramientas .....	55
2.6.3	Productos o salidas .....	57
<b>2.7</b>	<b>Cierre de contratos.....</b>	<b>59</b>
2.7.1	Datos de partida .....	60
2.7.3	Técnicas y herramientas .....	60
2.7.3	Productos o salidas .....	61
<b>2.8</b>	<b>Riesgos.....</b>	<b>62</b>
	CAPITULO III .....	66
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	66
<b>3.1</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>66</b>
<b>3.2</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>67</b>



BIBLIOGRAFÍA ..... 68



## LISTA DE CUADROS

CUADROS	pp.
1. Identificación y Operacionalización de las Variables.....	22
2. Operacionalización de las Variables.....	24
3. Riesgos en las Adquisiciones.....	61



## INTRODUCCIÓN

El termino `` proyecto`` encierra una serie de etapas que con propiedad se han denominado ciclos y corresponde a un sistema que cubre o abarca desde la concepción de una idea productiva, hasta la operación sostenible de una empresa u organización, de ahí surge la gerencia de proyectos la cual hace referencia a todas las actividades que se adelantan en la etapa de ejecución del proyecto que por la magnitud de las inversiones, por la participación de un número creciente de contratista, por la diversidad y complejidad de las acciones que se realizan y la secuencia de las misma, determinan la generación permanente de conflictos entre los diferentes actores, lo cual advierte la necesidad de instaurar un modelo gerencial que dirija y coordine las diferentes actividades para la entrega oportuna del proyecto.

La Gestión de Adquisiciones, como etapa importante de la gerencia de un Proyecto, contiene unos principios básicos los cuales incluyen los procesos necesarios para obtener bienes y servicios externos a la organización donde se consideran las relaciones entre contratista y suministrador exclusivamente desde el punto de vista del contratista. Los procesos relacionados con la Gestión de Adquisiciones son: Planificación de Adquisiciones que no es más que la identificación de qué debe adquirirse y cuándo, Planificación de Pedidos que se refiere a documentos de los requisitos de compra y la identificación de las fuentes potenciales de suministro, Petición de Ofertas es la obtención de ofertas de suministro de los equipos, componentes y servicio, Selección de Suministradores es el estudio y evaluación de las ofertas y preparación del documento de comparación entre las mismas y propuesta de compra, Administración de Contratos aquí trata sobre la gestión de todo el proceso de compra y relaciones con los suministradores y contratistas a lo largo de la fabricación y/o prestación de servicios y por último el cierre de Contratos no es más que la formalización del cierre contractual de los contratos de los suministradores y contratistas, incluyendo la resolución de cualquier punto pendiente.



La gestión de las adquisiciones de un proyecto también incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa (contratista o comprador) que esté adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (suministrador o vendedor), y la administración de las obligaciones contractuales que corresponden al equipo del proyecto en virtud del contrato.

Un proyecto complejo puede involucrar la gestión de múltiples contratos o subcontratos de forma simultánea o secuencial. En tales casos, cada ciclo de vida de contrato puede finalizar durante cualquier fase del ciclo de vida del proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto es tratada dentro de la perspectiva de la relación comprador-vendedor. Esta relación puede existir a muchos niveles en cualquier proyecto, y entre organizaciones internas y externas a la organización que compra. Durante el ciclo de vida del contrato, el vendedor puede ser considerado primero como licitador, luego como fuente seleccionada, y finalmente como proveedor o vendedor contratado.

Esta monografía -estructurada en capítulos- se fundamenta en definir cada uno de los pasos a seguir antes, durante y después de la gestión de adquisiciones, la cual es de gran importancia en el proceso gerencial de un proyecto, ya que armoniza las tareas propias de su responsabilidad con la cronología del proyecto, las cuales deben ser planamente organizadas y sincronizadas con las otras actividades que comprometen la ejecución del mismo.



## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. Planteamiento del problema

Hoy día la gerencia de proyectos está influyendo no sólo en cómo se elaboran los mismos, sino también en la organización de las empresas que lleva a cabo esta acción, debido a que la gerencia de estos, consiste en aplicar una serie de conocimientos para resolver situaciones complejas poco corrientes, que permiten mantenerse dentro de los presupuestos y las fechas de terminación previstas.

La guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (2004) expresa que: “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre.” (p. 5)

Día a día la gerencia de proyectos se vuelve cada vez más compleja debido a que debe adaptarse a las necesidades siempre cambiantes del ambiente, con el objeto de lograr y mantener una ventaja competitiva para la organización.

La gerencia de proyectos también asume dificultades que ponen en riesgo tanto el alcance de los objetivos previstos para cualquier actividad como su calidad.

Uno de los retos de la gerencia del proyecto es armonizar las tareas propias de su responsabilidad con la cronología del proyecto. Las



actividades de armar términos de referencia, convocar proveedores, recibir propuestas, calificarlas, negociar y adjudicar contratos, redactar y definir los términos de los mismos, emitir las órdenes de compra, adelantar el proceso de agilización, recepción de los suministros y equipos y su ubicación en el sitio de uso o almacenamiento, autorizar las órdenes de pago y todas las demás tareas pertinentes, deben ser plenamente sincronizadas con otras actividades que comprometen la ejecución del proyecto. (Miranda, 2003, p.147)

La gerencia de un proyecto debe lograr definir cuales requerimientos podrán ser atendidos directamente por la organización y cuales necesitara de la contratación de agentes externos, y para ello se necesita de una gerencia de adquisiciones o procura la cual resolverá el dilema entre que hacer o contratar. Esta decisión será el resultado de una serie de estudios detallados en cuanto a fortalezas y debilidades, de la comparación entre una opción u otra.

El proceso de gestión de las adquisiciones del proyecto incluye los procesos requeridos para adquirir productos, servicios o resultados necesarios por el equipo de trabajo para ejecutar el mismo, determinando qué, cómo y cuándo comprar , realizando la documentación de los requerimientos del producto o servicio e identificando los proveedores potenciales, obteniendo cotizaciones, ofertas y/o propuestas adecuadas, revisando ofertas y seleccionando los proveedores escogidos, manejando el contrato, las relaciones entre los vendedores, los compradores y completando y cerrando los contratos aplicables al proyecto, es decir, incluye los procesos necesarios para obtener bienes y servicios externos a la organización.

La gestión de adquisiciones es un proceso complejo donde se destacarían la planificación de las mismas, planificación de pedidos, petición de ofertas, selección



de suministradores, administración de contratos y cierre de contratos. Estos procesos se presentan como elementos discretos con interfaces bien definidas, pero en la práctica pueden solaparse e interactuar con otros procesos.

Una de las áreas más críticas para el éxito del proyecto es la gestión de contratos; un contrato en términos generales, es definido como un acuerdo privado, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa y el proyecto no es más que un esfuerzo temporal llevado a cabo para crear un producto, servicio o resultado único y los cuales sirven para que las organizaciones realicen sus objetivos estratégicos donde se pueden gestionar mejor estandarizando los procesos.

Un proyecto es esencialmente un conjunto de actividades interrelacionadas, con un inicio y una finalización definida, que utiliza recursos limitados para lograr un objetivo deseado, de allí la importancia de una buena gestión de adquisiciones.

Haciendo referencia a lo anteriormente expuesto, esta investigación se encuentra orientada a establecer criterios para la obtención de una gestión de adquisición exitosa que permita velar por el cumplimiento a cabalidad de un proyecto, resguardando la calidad y disminuyendo riesgos.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Establecer criterios para la obtención de una gestión de adquisiciones exitosa en un proyecto.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- 1.** Identificar las políticas, normas, regulaciones y guías para las adquisiciones de productos y servicios en un proyecto.



2. Indicar los riesgos antes, durante y después de las adquisiciones de productos y servicios en un proyecto.

3. Definir métodos para la evaluación y selección de propuestas con miras a una buena relación comprador-vendedor durante el proceso y término de la contratación.

### **1.3 Sistema de variables**

En esta parte se presentan tanto la definición conceptual como la definición operacional de las variables a desarrollar que permiten definir o describir cada uno de los Criterios que Permitan Obtener una Gestión de Adquisiciones Exitosa: normas, políticas o regulaciones, riesgos y los métodos de evaluación y selección.

Luego de analizar y entender muchos de los términos en los cuales se define lo que es una variable podemos decir que, una variable puede definirse como un elemento que puede adquirir o ser sustituido por un valor cualquiera. Los valores que una variable es capaz de recibir, pueden estar definidos dentro de unos parámetros, y/o estar limitados por criterios o condiciones de pertenencia, del campo al que pertenece.

Guardando relación con lo anteriormente descrito, se tiene que la definición que se le otorga a cada variable en esta sección, es la definición que aplica a lo largo de todo el desarrollo de la monografía.

#### **1.3.1 Definición conceptual**

Una definición conceptual define una variable mediante otros conceptos. Estas son las definiciones que conocemos a través de los diccionarios o textos



especializados. Estas definiciones entregan una mayor claridad acerca de un concepto al explicarlo mediante una variedad de otros conceptos.

Haciendo referencia a esto, se presentan en el siguiente cuadro las definiciones conceptuales de cada variable.

### Cuadro 1

#### Identificación y Operacionalización de las Variables.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>VARIABLE (S)</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>
Identificar las políticas, normas, regulaciones y guías para las adquisiciones de productos y servicios en un proyecto.	Políticas, normas, regulaciones y guías para las adquisiciones de productos y servicios en un proyecto.	Son reglas, disposiciones o criterios que establecen una autoridad para regular acciones de los distintos agentes económicos, o bien para regular los procedimientos que se deben seguir para la realización de las tareas asignadas. Se traduce en un enunciado técnico que a través de parámetros cuantitativos y/o cualitativos sirven de guía para las adquisiciones.
Indicar los riesgos antes, durante y después de las adquisiciones de productos y servicios en un proyecto.	Riesgos antes, durante y después de las adquisiciones de productos y servicios en un proyecto.	Un riesgo es un evento incierto que de producirse, podría tener un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto, como tiempo, coste, alcance o calidad.



--	--	--

Cuadro 1 (cont.)

		Un riesgo puede tener una o más causas y, si se produce, uno o más impactos.
Definir métodos para la evaluación y selección de propuestas con miras a una buena relación comprador-vendedor durante el proceso y término de la contratación.	Métodos para la evaluación y selección de propuestas con miras a una buena relación comprador-vendedor durante el proceso y término de la contratación.	Criterios o técnicas para calificar o ponderar las propuestas de suministros de productos o servicios para su mejor selección, también aplica para lograr una buena contratación mejorando así la relación comprador-vendedor.

Fuente: Elaborado por los autores (2009)

### 1.3.2 Definición operacional

Una vez definidas conceptualmente cada variable, se hace su definición operacional, la cual consiste en definir las operaciones que permiten medir esa variable o los indicadores observables por medio de los cuales se manifiesta la misma, es decir, una definición operacional puede señalar el instrumento por medio del cual se hará la medición de las variables. Tamayo (2003)



A continuación en el cuadro 2, se muestra la operacionalización de las variables, donde aparece el desglosamiento de cada una en indicadores y algunas otras hasta la categoría de subindicadores, de modo de obtener una aproximación más precisa del tema objeto de estudio.

**Cuadro 2**  
**Operacionalización de las Variables**

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Subindicador</b>
Políticas, normas, regulaciones y guías para las adquisiciones de productos y servicios en un proyecto.	Gerencial	Conceptual	Coordinación.  Habilidades para visualizar escenarios múltiples.  Capacidad de análisis y de síntesis.  Flexibilidad  Toma de dediciones
		Jurídica	Legalidad
		Ambiental	Mínimo impacto ambiental
Riesgos antes, durante y después de las adquisiciones de productos y servicios en un proyecto.	Gerencial	Conceptual	Coordinación.  Habilidades para visualizar escenarios múltiples.  Capacidad de análisis y



			de síntesis. Flexibilidad Toma de dediciones
--	--	--	--

Cuadro 2 (cont.)

		Humana  Planificación Organización Dirección Control Financiera	Buen comunicador Inteligencia Liderazgo Integridad moral y ética Convencimiento Creatividad  Gestionar todos los recursos.
Definir métodos para la evaluación y selección de propuestas con miras a una buena relación comprador-vendedor durante el proceso y término de la contratación.	Gerencial	Conceptuales	Coordinación. Habilidades para visualizar escenarios múltiples. Capacidad de análisis y de síntesis. Flexibilidad Toma de dediciones



		Planificación Políticas	Establecer conexiones correctas Capacidad de negociación
--	--	----------------------------	---

Cuadro 2 (cont.)

			Capacidad de conducción en escenarios multiculturales
--	--	--	---

Fuente: Elaborado por los autores (2009)

Según Coulter & Robbins (2005):

Son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Con estas habilidades los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general (p.12).





## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Gestión de adquisiciones

Todas las actividades encaminadas a abastecer de los elementos necesarios para la cabal ejecución de un proyecto, tales como: suministros, maquinarias, equipos, herramientas, instalaciones, servicios de consultoría, etc., garantizando calidad, oportunidad y costos, corresponden a una unidad o etapa funcional de la gerencia de proyectos denominada gestión de adquisiciones o compras.

Los actores del proceso son definidos de forma diferente por los autores, es así como para Santos (2007), los actores del mismo son:

Proveedores: “Los proveedores nos aseguran calidad en los recursos; además de ofrecernos competitividad en insumos al establecer lazos de confiabilidad y compromiso podemos obtener buena disponibilidad y según las especificaciones o normas técnicas, y al tiempo especificado”. (p.24). Dicho en otras palabras los proveedores son los encargados de suministrar los equipos, materiales, etc., necesarios para el proyecto.

Clientes: “Los clientes son el centro del modelo del recambio; lo cual hay que demostrarlo, mediante un servicio de calidad y satisfacer sus expectativas; así como saber identificar cual es el mercado sobre el que la organización actúa...” (ob. cit., 25).

Por su parte, para Miranda (2004) explica:



“Para el caso de un proyecto autónomo nos encontramos con dos actores principales: por un lado los administradores del proyecto que actúan a nombre de los inversionistas (clientes); y por otro lado los contratistas externos” (p.67).

## **2.2 Planificación de adquisiciones**

Comprende la identificación de qué necesidades del proyecto es preferible cubrir mediante la adquisición de productos o servicios externos, definiendo qué podrá adquirirse, qué conviene adquirir, cómo adquirirlos, en qué cantidad y en qué momento. Cuando se considere conveniente, el equipo de proyecto solicitará apoyo de los especialistas en adquisiciones y contratos de la organización. Cuando convenga mantener un cierto grado de control sobre las decisiones de ejecución, se optará por la subcontratación.

En la planificación se establecen las fechas de inicio y fin de cada tarea, posteriormente se asignan los recursos también para cada una de ellas, se realiza el análisis de costos y presupuestos. Capuz, Gómez-Senent, Torrealba, Ferrer, Gómez y Vivancos (2000).

El proceso de planificar las adquisiciones y compras incluye también examinar los posibles vendedores o suministradores, especialmente si el comprador desea tener algo de control sobre las decisiones de la contratación. Se deberá considerar también sobre quien recae la responsabilidad de obtener o mantener los permisos y licencias profesionales de envergadura que la legislación, alguna regulación o la política de la organización puedan requerir a la hora de ejecutar el proyecto.

El tiempo de ejecución o cronograma del proyecto puede tener un considerable impacto en el proceso de planificación de las adquisiciones. Las posibles decisiones que se tomen al desarrollar el plan de gestión de adquisiciones también podrían influir en dicho cronograma. Bautista (2007) expone: “... cada fase del proyecto está



marcada por la terminación de una o más entregas...un producto de trabajo verificable”. (p.59)

La planificación de las adquisiciones es un proceso que abarca la revisión de los riesgos inherentes a cada decisión de fabricación propia o compra; también comprende la revisión del tipo de contrato que se planea aplicar con miras a reducir los riesgos y llevarlos al vendedor.

### **2.2.1 Datos de partida o entradas**

Los datos de partida para la planificación de adquisiciones son los siguientes:

- **Definición de alcance del proyecto:** descripción de los límites del proyecto, que proporciona información sobre las necesidades de éste y las estrategias que deben utilizarse en la planificación de adquisiciones.

- **Descripción de productos o servicios del proyecto:** información acerca de temas técnicos y precauciones que deben considerarse. Recursos de compras existentes, conocimiento de qué recursos (personal, equipo y material) están potencialmente disponibles si fuesen necesarios, para el caso de que el equipo de proyecto careciese de los recursos y experiencia necesarios para el procesado de adquisiciones.

- **Condiciones de mercado:** consideración de qué productos y servicios están disponibles en el mercado, por quiénes y bajo qué términos y condiciones. Otros productos planificados, consideración de los productos obtenidos de otros procesos de gestión (por ejemplo, estimaciones preliminares de costo y plazo, planes de calidad,



previsiones de flujo de caja, estructura desagregada del proyecto, riesgos identificados y planificación de recursos).

- **Registro de riesgos:** Contiene información relacionada con los riesgos, tal como los riesgos identificados, los propietarios de los riesgos y las respuestas a los riesgos.

- **Restricciones aplicables al proyecto:** factores que limitan las opciones del comprador (por ejemplo, fondos aplicables).

- **Cronograma del proyecto**

- **Estimaciones de costo de las actividades**

- **Hipótesis utilizadas:** factores que se suponen verdaderos y ciertos a efectos de planificación.

### 2.2.2 Técnicas y herramientas

Las técnicas y herramientas empleadas en la planificación de adquisiciones según lo expresado en el PMI (2004) son las siguientes:

- **Análisis de ejecución frente a la adquisición:** análisis para determinar si un producto particular puede ser realizado de manera efectiva y económica con los recursos asignados al proyecto. En la comparación con la adquisición, deben considerarse tanto costos directos como indirectos (por ejemplo, al costo de



adquisición es necesario añadirle el costo de supervisión y gestión del suministro). Otra opción a considerar es el alquiler frente a la adquisición (por ejemplo, si la adquisición puede ser de uso general, la cantidad cargada al proyecto podría ser inferior al costo del alquiler externo).

- **Juicio de expertos:** normalmente se precisa una evaluación de personal experimentado para planificar las adquisiciones. Esta asesoría puede ser obtenida de otras unidades organizativas especializadas, de consultores, asociaciones técnicas o profesionales, grupo industriales, etc.

- **Selección del Tipo de Contrato:** determinación del tipo de contrato más apropiado para cada adquisición, entre las tres categorías existentes:

- a) **Partida alzada o precio fijo:** aplicable solo a productos bien definidos para evitar que las incertidumbres encarezcan la adquisición, con consideración o no incentivos y penalizaciones relacionadas con el plazo.

- b) **Administración y costos reembolsables:** que considera tanto costos directos como indirectos u overheads, con consideración o no de incentivos relacionados con el plazo y el costo total. Hay tres tipos comunes de contrato de costos reembolsables: CPF, CPFF y CPIF.

- b.1) **Costo Más Honorarios (CPF) o Costo Más Porcentaje del Costo (CPPC):** al vendedor se le reembolsan los costos permitidos por realizar el trabajo



del contrato y recibe un honorario calculado como un porcentaje de los costos previamente acordado. El honorario varía en función del costo real.

**b.2) Costo Más Honorarios Fijos (CPFF):** al vendedor se le reembolsan los costos permitidos por realizar el trabajo del contrato y recibe un honorario fijo calculado como un porcentaje de los costos estimados del proyecto. El honorario fijo no varía con los costos reales a menos que se modifique el alcance del proyecto.

**b.3) Costo Más Honorarios con Incentivos (CPIF):** al vendedor se le reembolsan los costos permitidos por realizar el trabajo del contrato y recibe un honorario predeterminado y una bonificación de incentivo, dependiendo de que logre ciertos niveles de objetivos de rendimiento establecidos en el contrato. En algunos contratos de CPIF, si los costos finales son menores que los costos esperados, tanto el comprador como el vendedor se benefician de los ahorros sobre la base de una fórmula de distribución pre negociada.

**c) Tarifas o precios unitarios:** asignación de precios fijos a unidades de producto, con independencia de la cantidad de ellas para completar el trabajo.

### 2.2.3 Productos o salidas

Los productos a obtener de la planificación de adquisiciones son:

- **Plan de gestión de adquisiciones:** descripción del modo de gestión del subsiguiente proceso de adquisiciones, incluyendo el tipo de contrato a utilizar en cada adquisición, si se precisaran estimaciones independientes en la selección de suministradores, la asignación de responsabilidades que proceda a compras y activación, los documentos normalizados de compra a emplear, cómo se gestionarán las adquisiciones con suministradores múltiples y cómo se coordina el proceso de adquisiciones con la planificación y los informes de progreso del proyecto.



El plan de gestión de las adquisiciones puede ser formal o informal, sumamente detallado o ampliamente esbozado, y se basa en las necesidades del proyecto. El plan de gestión de las adquisiciones es un componente subsidiario del plan de gestión del proyecto. (PMI, 2004, p.296)

▪ **Especificaciones de compra o enunciado del trabajo (SOW) de contrato:** que define para aquellos artículos que se van a comprar o adquirir, sólo la parte del alcance del proyecto que está incluida dentro del contrato relacionado y describen el producto a suministrar y todos los servicios colaterales (por ejemplo: documentación técnica a suministrar, soporte post-operacional, informes de progreso, etc.) con suficiente detalle para permitir que los suministradores potenciales sean capaces de emitir ofertas competitivas.

Son actualizables a lo largo del proceso de adquisición (por ejemplo: para incluir refinamiento en el proyecto, aproximaciones más efectivas o económicas propuestas por los suministradores potenciales, etc.). (PMI, 2004)

#### **2.2.4 Planificación de pedidos**

Comprende la preparación de todos los documentos necesarios para realizar el proceso de pedidos.

##### **2.2.4.1 Datos de partida**

Los datos de partida para la planificación de pedidos son los siguientes:

- Plan de Gestión de Adquisiciones
- Especificaciones de Compra



- Otros Productos Planificados

Deben considerarse los productos de otros procesos de gestión que hayan sufrido modificaciones, en particular los relativos a planificación.

#### **2.2.4.2 Técnicas y herramientas**

Las técnicas y herramientas empleadas en la planificación de pedidos son las siguientes:

- Formatos normalizados: utilización de contratos normalizados, descripciones de suministros normalizados o versiones normalizadas en todo o parte de los documentos de solicitud de suministros.

- Juicio de Expertos

#### **2.2.4.3 Productos**

Los productos a obtener de la planificación de pedidos son:

- Documentación de compras: documentos rigurosos y estructurados que permiten a los vendedores potenciales preparar una respuesta consistente, ajustada, completa y comparable. La documentación incluirá: especificaciones de compra, descripción de la estructura a dar a la oferta y las provisiones contractuales relevantes (por ejemplo, copia de un modelo de contrato, cláusulas de confidencialidad, etc.). La documentación debe incluir la flexibilidad necesaria para permitir la consideración de sugerencias de mejora por parte del ofertante.



- Criterios de Evaluación Bases documentadas y organizadas para facilitar su uso en la comparación de ofertas y que pueden ser objetivas o subjetivas y, en ciertos casos, incluidas en la documentación de compras. Cuando se trata de productos existentes en el mercado, la decisión puede basarse en el precio ofertado. En caso contrario, se precisa documentar el proceso de evaluación, incluyendo entendimiento de la necesidad por el ofertante, costo total del ciclo de vida del producto, capacidad técnica, gestora y financiera del ofertante, etc.

- Actualización de las Especificaciones de Compra.

### **2.3 Planificación de la contratación**

El proceso Planificar la Contratación prepara los documentos necesarios para respaldar el proceso solicitar respuestas de vendedores y el proceso selección de vendedores.

#### **2.3.1 Datos de partida**

- **Plan de Gestión de las Adquisiciones**

El plan de gestión de las adquisiciones describe cómo serán gestionados los procesos de adquisición, desde el desarrollo de la documentación de adquisición hasta el cierre del contrato.

- **Enunciado del Trabajo del Contrato**



Es una descripción narrativa de los productos, servicios o resultados que deben suministrarse en virtud de un contrato y es también conocido como descripción del trabajo de contrato

#### ▪ **Decisiones de Fabricación Propia o Compra**

Las decisiones de fabricación propia o compra se documentan en una lista emitida de artículos que se comprarán o se adquirirán, y artículos que el equipo del proyecto producirá.

#### ▪ **Plan de Gestión del Proyecto:**

El plan de gestión del proyecto proporciona otros documentos de salida de planificación, los cuales pueden haberse modificado y puede ser necesario revisar nuevamente como parte del desarrollo de la documentación de adquisición. La cual está estrechamente alineada con las fechas de entrega planificadas en el cronograma del proyecto por el PMI (2004).

#### ▪ **Registro de riesgos.**

No es más que la información relacionada con los riesgos, tal como los riesgos identificados, causas de los riesgos, propietarios de los riesgos, resultados de los análisis de los riesgos, priorización de riesgos, categorización de riesgos y las respuestas a los riesgos generadas por los procesos de gestión de riesgos.

#### ▪ **Acuerdos contractuales relacionados con el riesgo.**

“Incluye acuerdos por seguros, servicios y otros temas, que se preparan para especificar la responsabilidad de cada parte en cuanto a riesgos específicos, en caso de que ocurran” (ob. cit., p. 297).



### ▪ **Requisitos de recursos de las actividades**

La estimación de Recursos de las Actividades es una identificación y descripción de los tipos y las cantidades de recursos necesarios para cada actividad del cronograma de un paquete de trabajo. Estos requisitos pueden sumarse para determinar los recursos estimados para cada paquete de trabajo. El nivel de detalle y especificidad de las descripciones de requisitos de recursos puede variar según el área de aplicación. La documentación de los requisitos de recursos para cada actividad del cronograma puede incluir la base de estimación para cada recurso, su disponibilidad y qué cantidad se utiliza. El proceso Desarrollo del Cronograma indica cuándo se necesitan los recursos.

### ▪ **Cronograma del proyecto.**

El cronograma del proyecto incluye, por lo menos, una fecha de inicio planificada y una fecha de finalización planificada para cada actividad del cronograma. Este proceso generalmente tiene lugar no más tarde de la conclusión del plan de gestión del proyecto. El cronograma del proyecto puede presentarse en forma de resumen, a veces denominado cronograma maestro o cronograma de hitos, o presentarse en detalle. A pesar de que un cronograma del proyecto puede presentarse en forma de tabla, se presenta más a menudo en forma gráfica, usando uno o más de los siguientes formatos:

### ▪ **Diagramas de red del cronograma del proyecto.**

Estos diagramas, generalmente muestran tanto la lógica de la red del proyecto como las actividades del cronograma del camino crítico del proyecto. Ellos pueden



presentarse en el formato de diagrama de actividad en el nodo o en el formato de diagrama de red del cronograma según escala de tiempo, que a veces se denomina diagrama de barras lógico.

▪ **Diagramas de barras.**

Estos diagramas son representados por barras que muestran las actividades, presentan las fechas de inicio y finalización de las actividades, así como las duraciones esperadas.

▪ **Diagramas de hitos.**

Son similares a los diagramas de barras, pero sólo identifican el inicio o la finalización programada de los productos entregables más importantes y las interfaces externas clave.

▪ **Estimaciones de costos de las actividades.**

La estimación de costos de una actividad es una evaluación cuantitativa de costos probables de los recursos necesarios para completar las actividades del cronograma. Este tipo de estimación puede presentarse en forma de resumen o en detalle. Los costos se estiman para todos los recursos que se aplican a la estimación de costos de la actividad. Esto incluye, entre otros, la mano de obra, los materiales, los equipos, los servicios, las instalaciones, la tecnología de la información, y categorías especiales como una asignación por inflación o una reserva para contingencias de costo.

▪ **Línea base de costo**



Es un presupuesto distribuido en el tiempo que se usa como base respecto a la cual se puede medir, supervisar y controlar el rendimiento general del costo en el proyecto.

### **2.3.2 Técnicas y Herramientas**

#### **▪ Formularios Estándar**

Estos incluyen contratos estándar, descripciones estándar de artículos a adquirir, acuerdos de no divulgación, listas de control de criterios de evaluación de propuestas o versiones estandarizadas de todas las partes de los documentos necesarios para solicitar ofertas.

#### **▪ Juicio de Expertos**

El juicio de expertos técnicos es a menudo requerido para evaluar las entradas y las salidas de este proceso. El juicio de expertos legales puede involucrar los servicios de un abogado para ayudar con los términos y condiciones de las adquisiciones que no se ajusten a las normas. Dicho juicio y experiencia, incluida la experiencia en negocio y técnica, pueden 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.

### **2.3.3 Productos o Salidas**

#### **▪ Documentos de la Adquisición**

Los documentos de la adquisición se utilizan para obtener propuestas de los potenciales vendedores. Los términos licitación, oferta o presupuesto generalmente se usan cuando la decisión de selección del vendedor se basa en el precio, mientras que el término propuesta se usa generalmente cuando otras consideraciones, tales como



habilidades o enfoques técnicos, son las más importantes. Sin embargo, los términos a menudo se usan indistintamente, y se debe tener cuidado de no hacer asunciones injustificadas sobre la base del término usado. Los nombres más comunes de los diferentes tipos de documentos de la adquisición son: invitación a licitación, solicitud de propuesta, solicitud de presupuesto, aviso de oferta, invitación a la negociación, respuesta inicial del contratista y concurso.

Se estructura los documentos de la adquisición para facilitar una respuesta exacta y completa de cada vendedor potencial y facilitar una evaluación sencilla de las ofertas. Estos documentos incluyen una descripción del formato de respuesta deseado, el enunciado del trabajo del contrato relevante y cualquier especificación contractual requerida.

#### ▪ **Criterios de Evaluación**

Los criterios de evaluación se desarrollan y usan para calificar o puntuar las propuestas. Se pueden identificar y documentar otros criterios de selección para respaldar la evaluación de un producto o servicio más complejo. Por ejemplo:

- a) **Entender la necesidad.** Ayudara a entender de qué manera la propuesta del vendedor responde al enunciado del trabajo del contrato.
  
- b) **Costo total o del ciclo de vida.** Para ver si el vendedor obtendrá el costo total más bajo.



- c) **Capacidad técnica.** Cerciorarse si el vendedor tiene las habilidades y conocimientos técnicos necesarios, o puede esperarse razonablemente que los adquiera.
- d) **Enfoque de gestión.** Esperase si el vendedor maneja los procesos y procedimientos de gestión para asegurar el éxito del proyecto, o puede esperarse razonablemente que los desarrolle.
- e) **Enfoque técnico.** No es más que si se cumplen las metodologías, técnicas, soluciones y servicios técnicos propuestos por el vendedor con los requisitos de la documentación de adquisición, o es probable que proporcionen más que los resultados esperados.
- f) **Capacidad financiera.** ¿Tiene el vendedor los recursos financieros necesarios, o puede esperarse razonablemente que los obtenga?
- g) **Capacidad e interés de producción.** Si se tiene la capacidad y el interés para cumplir con los posibles requisitos futuros.
- h) **Tamaño y tipo de negocio.** ¿Responde la empresa del vendedor a un tamaño o tipo de negocio específico, según la definición del comprador o de acuerdo con lo establecido por una agencia gubernamental y determinado como una condición para que se le adjudique un contrato?
- i) **Referencias.** Referencias de clientes anteriores que verifiquen la experiencia laboral y el cumplimiento de los requisitos contractuales por parte del vendedor.
- j) **Derechos de propiedad intelectual.** ¿Reivindica el vendedor los derechos de propiedad intelectual en los procesos de trabajo o servicios que usarán o en los productos que producirán para el proyecto?



- k) **Derechos de propiedad exclusiva.** ¿Reivindica el vendedor los derechos de propiedad exclusiva en los procesos de trabajo o servicios que usarán o en los productos que producirán para el proyecto? (Miranda, 2004).

## **2.4 Petición de ofertas**

El proceso de Solicitar Respuestas de Vendedores o petición de ofertas, obtiene respuestas tales como ofertas y propuestas, de potenciales vendedores, acerca de la forma en que puede cumplirse con los requisitos del proyecto. La mayor parte del esfuerzo real en este proceso es realizado por los vendedores potenciales, normalmente sin costo directo para el proyecto ni para el comprador. lo cual comprende la obtención de información de los suministradores potenciales sobre cómo podrían satisfacer las necesidades solicitadas y se prepara los documentos necesarios para respaldar dicho proceso.

### **2.4.1 Datos de partida**

#### **▪ Activos de los Procesos de la Organización**

Algunas organizaciones, como parte de sus activos de los procesos de la organización, mantienen listas o archivos con información sobre vendedores potenciales previamente calificados, que algunas veces se denominan oferentes, a quienes se les puede solicitar que presenten una oferta, propuesta o presupuesto sobre el trabajo. Estas listas generalmente tienen información sobre experiencia anterior relevante y otras características de los potenciales vendedores.

#### **▪ Plan de Gestión de las Adquisiciones**



El plan de gestión de las adquisiciones describe cómo serán gestionados los procesos de adquisición, desde el desarrollo de la documentación de adquisición hasta el cierre del contrato.

#### ▪ **Documentos de la Adquisición**

Los documentos de la adquisición se utilizan para obtener propuestas de los potenciales vendedores

#### ▪ **Documentación de Compras o Paquete de Documentos de la Adquisición**

El paquete de documentos de la adquisición es una solicitud formal preparada por el comprador y enviada a cada vendedor, que es la base sobre la cual el vendedor prepara una oferta para los productos, servicios o resultados solicitados que se definen y describen en la documentación de adquisición.

#### ▪ **Lista de Suministradores Calificados o lista de vendedores calificados**

Utilización de la lista oficial de suministradores calificados, que deberá ser completada por el equipo de proyecto en el caso de que resultase insuficiente para las necesidades del proyecto (por ejemplo, con información comercial, asociaciones profesionales, catálogos, etc.).

En la lista de vendedores calificados se incluye a aquellos vendedores a quienes se les solicita que presenten una propuesta o presupuesto.

### **2.4.2 Técnicas y herramientas**

Las técnicas y herramientas empleadas en la petición de ofertas son las siguientes:



### ▪ Reuniones con Suministradores o conferencias de oferentes

Cenáculos con suministradores potenciales, antes de la emisión de la petición de ofertas o inmediatamente tras su lanzamiento, con objeto de asegurar que adquieren un conocimiento claro y uniforme de lo solicitado. Las aclaraciones que se efectúen se añaden normalmente a la documentación de compras.

### ▪ Anuncios Publicitarios

Ampliación del número de ofertantes mediante el anuncio de la solicitud en periódicos, boletines y revistas profesionales. En determinados casos, puede ser un requisito contractual o gubernamental.

## 2.4.3 Productos

Los productos a obtener de la petición de ofertas son:

### ▪ Ofertas

Documentos preparados por los ofertantes que describen las capacidades y disposición para proporcionar lo solicitado de acuerdo con los términos de la documentación de compra.

## 2.5 Método de selección y evaluación de propuestas

Las propuestas no son más que documentos preparados por el contratista, vendedor o proveedor donde se describe sus habilidades, técnicas para proveer el producto o servicio requerido, en términos de precios o condiciones adicionales de venta. Las propuestas serán preparadas en concordancia con los requerimientos expresados por el comprador o propietario y la selección quiere decir la recepción de



todas las ofertas, propuestas y la aplicación de los criterios de evaluación establecidos y presentados en los términos de referencia para seleccionar un proveedor

### **2.5.1 Selección de suministradores y estudio de evaluación de ofertas**

Para la selección de suministradores o proveedores en las empresas se parte de una base sostenida en lo económico para la toma de decisiones aunque también es de amplia utilización el análisis de costo/beneficio, que consiste en colocar cifras monetarias en los diferentes costos y beneficio de una actividad, para poder estimar el impacto financiero acumulado de lo que se quiere lograr.

Por otro lado se necesita ser objetivo en las compras pues a la hora de seleccionar un suministrador el decisor debe ser un optimizador económico y estos proveedores tienen que ser evaluados y seleccionados según cumplan los requisitos de calidad de la organización que necesita de sus servicios. Para la evaluación de los suministradores en términos generales. Los sistemas más comúnmente empleados se limitan a tomar en cuenta como criterios principales dos indicadores que son: calidad y precio, aunque se consideran otros criterios como. Descuentos, embalajes, flexibilidad, faltantes en la entrega, transporte, experiencia, tiempo de entrega y su cumplimiento, capacidad de supervisión, validez de la oferta, localización, calidad de la gestión etc. Seleccionar al mejor proveedor es un problema de decisión por lo que se propone un procedimiento para obtenerlo considerando los criterios expuestos:

- a) Seleccionar los criterios: es necesario determinar todos los criterios que se deseen valorar para efectuar la evaluación de los suministradores
- b) Determinar la importancia relativa de los criterios: este es un paso importante en el proceso de toma de decisiones, en el mismo se pondera los criterios.



- c) Establecer la categoría de cada proveedor: aquí se establecen cuatro categorías de proveedores (1, 2, 3, 4).
- d) Obtener el ranking de los proveedores: para la selección del mejor proveedor y solo se analizarán aquellos que se encuentren en la categoría 1 y 2 y los que se encuentren en las otras no se tomarán en cuenta.

En este proceso de Selección de suministradores se pueden aplicar otros criterios de evaluación, según corresponda, para seleccionar uno o más vendedores calificados y aceptables como tales. En el proceso de decisión de selección de estos se pueden evaluar muchos factores, a saber:

- El precio o costo puede ser el determinante principal para un artículo listo para vender, pero el menor precio propuesto puede no ser el menor costo si el suministrador es incapaz de entregar los productos, servicios o resultados al tiempo convenido.

- Las propuestas por lo general son divididas en secciones técnicas (enfoque) y comerciales (precio), y cada una se evalúa por separado. A veces, se requieren secciones de gestión como parte de la propuesta, que también tienen que ser evaluadas.

- Pueden requerirse muchas fuentes para productos, servicios y resultados críticos, para poder mitigar los riesgos que pueden estar asociados a temas tales como cronogramas de entrega y requisitos de calidad. Se tienen en cuenta el costo potencialmente superior asociado a esos múltiples vendedores, incluida toda pérdida de posibles descuentos por cantidad, y los temas de reemplazo y mantenimiento.



### **2.5.1.1 Datos de partida**

#### **▪ Activos de los Procesos de la Organización**

Los activos de los procesos de la organización (que no son más que los conocimientos almacenados), de las organizaciones involucradas en las adquisiciones del proyecto normalmente tienen políticas formales que afectan a la evaluación de las propuestas, el producto intelectual de un trabajador es considerado un activo de la organización lo señala el PMI (2004).

#### **▪ Plan de Gestión de las Adquisiciones**

En el plan de gestión de las adquisiciones se describe cómo serán gestionados los procesos de adquisición, desde el desarrollo de la documentación de adquisición hasta el cierre del contrato.

#### **▪ Criterios de Evaluación**

Los siguientes criterios de evaluación: entender la necesidad, costo total o del ciclo de vida, capacidad técnica, enfoque de gestión y técnico, capacidad financiera, capacidad e interés de producción, tamaño y tipo de negocio, referencias, derechos de propiedad intelectual, derechos de propiedad exclusiva y enunciado del trabajo del contrato pueden incluir muestras de los productos, servicios o resultados producidos anteriormente por el proveedor que permiten evaluar sus capacidades y la calidad de los productos. Los criterios de evaluación también pueden incluir una revisión del historial del proveedor con la organización contratante y otros.



### ▪ **Paquete de Documentos de la Adquisición**

Es una solicitud formal preparada por el comprador y enviada a cada vendedor, que es la base sobre la cual el vendedor prepara una oferta para los productos, servicios o resultados solicitados que se definen y describen en la documentación de adquisición.

### ▪ **Propuestas**

Las propuestas del vendedor preparadas en respuesta a un paquete de documentos de la adquisición forman el conjunto de información básica que será usada por un cuerpo de evaluación para seleccionar uno o más oferentes o vendedores exitosos.

Las propuestas no son más que documentos preparados por el vendedor que describen su capacidad y disposición para suministrar los productos, servicios o resultados solicitados descritos en la documentación de adquisición para la obtención del proyecto.

### ▪ **Lista de Vendedores Calificados**

Aquí se incluye a aquellos vendedores a quienes se les pide que presenten una propuesta o presupuesto.

### ▪ **Plan de Gestión del Proyecto**

Aquí se proporciona el plan general para gestionar el proyecto, el cual incluye planes subsidiarios y otros componentes. En la medida en que estén disponibles documentos de otros componentes, éstos serán considerados durante el proceso



Selección de Vendedores. Otros documentos que a menudo se tienen en cuenta son: Registro de riesgos, Acuerdos contractuales relacionados con el riesgo.

### **2.5.1.2 Herramientas y Técnicas**

#### **▪ Sistema de Ponderación**

Es un método para cuantificar información cualitativa para minimizar el efecto de los prejuicios por el evaluador. Normalmente incluye cuatro pasos: asignación de un peso numérico a cada criterio de evaluación, determinación de la calificación de cada ofertante en cada criterio, multiplicación del peso numérico por la calificación correspondiente y totalización de los productos correspondientes a cada ofertante.

#### **▪ Sistemas de Cribado**

Método para la eliminación de aquellos ofertantes que no cumplan con unas calificaciones mínimas en uno o más de los criterios de evaluación.

#### **▪ Estimaciones Independientes**

Determinación, por elaboración propia o ajena, de un coste razonable para el producto a adquirir. Las desviaciones respecto a lo esperado pueden evidenciar insuficiencias de entendimiento de lo solicitado por parte del ofertante.

#### **▪ Negociación del Contrato**

Acuerdos mutuamente vinculantes que obligan al vendedor a proporcionar el producto especificado y al comprador a pagar por él, constituyendo una relación ante la Ley. La firma de los contratos está sometida a revisiones y aprobación, de acuerdo con los procedimientos e instrucciones de la organización.



La negociación del contrato aclara la estructura y los requisitos del contrato, de manera que se pueda llegar a un acuerdo mutuo antes de firmar el contrato. La redacción del contrato final refleja todos los acuerdos alcanzados. Entre los temas incluidos se encuentran: responsabilidades y autoridades, términos y legislación aplicable, enfoques de gestión técnico y de negocio, derechos de propiedad exclusiva, financiación del contrato, solución técnica, cronograma general, forma de pago y precio. Estas negociaciones concluyen con un documento que pueden firmar el comprador y el vendedor, es decir, el contrato. El contrato final puede ser una oferta revisada por el vendedor o una contraoferta propuesta por el comprador. Esto según el PMI (2004).

#### ▪ **Sistemas de Calificación de Vendedores**

Muchas organizaciones desarrollan sistemas de calificación de vendedores y usan información que incluye el rendimiento anterior del vendedor, las calificaciones de calidad, el rendimiento en la entrega y el cumplimiento contractual. La documentación de evaluación del rendimiento del vendedor generada durante el proceso Administración del Contrato para vendedores anteriores constituye una fuente de información relevante. Estos sistemas de calificación se usan para la selección de vendedores además del sistema de selección de evaluaciones de propuestas.

#### ▪ **Juicio de Expertos**

El juicio de expertos se utiliza para evaluar las propuestas del vendedor. Un equipo de revisión multidisciplinario con experiencia en cada una de las áreas cubiertas por los documentos de la adquisición y el contrato propuesto realiza la evaluación de las propuestas. Esto puede incluir



experiencia en disciplinas funcionales, tales como contratos, legal, finanzas, contabilidad, ingeniería, diseño, investigación, desarrollo, ventas y fabricación (ob. cit., p. 305).

#### ▪ **Técnicas de Evaluación de Propuestas**

Para calificar y puntuar las propuestas, pueden usarse muchas técnicas diferentes, pero todas ellas emplearán el juicio de expertos en alguna medida y alguna forma de criterios de evaluación. Los criterios de evaluación pueden incluir componentes objetivos y subjetivos. En general, cuando se usan criterios de evaluación para una evaluación de propuestas formalizada, se les asigna ponderaciones predefinidas. La evaluación de propuestas luego usa entradas de múltiples revisores que se obtienen durante el proceso Selección de Vendedores, y se resuelven todas las diferencias significativas de puntuación. Entonces, se puede realizar una evaluación general y la comparación de todas las propuestas usando un sistema de ponderación que determina la puntuación ponderada total para cada propuesta. Estas técnicas de evaluación de propuestas también pueden emplear un sistema de selección y usar datos provenientes de un sistema de calificación de vendedores” (ob. cit., p. 305).

### **2.5.1.3 Productos o Salidas**

#### ▪ **Vendedores Seleccionados**

Son aquellos que se considera que están dentro de un rango competitivo basándose en el resultado de la evaluación de la propuesta u oferta, y que han



negociado un borrador de contrato, que se convertirá en el contrato real cuando se realice la adjudicación o selección.

#### ▪ **Contrato**

Se da un contrato a cada vendedor seleccionado. Un contrato es un documento donde se plasma un acuerdo legal 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 pagarle al vendedor. Un contrato es un vínculo legal sujeto a resolución en los juzgados. Los componentes principales del documento de un contrato incluyen, entre otros, los títulos de sección, el enunciado del trabajo, el cronograma, el período de rendimiento, los roles y responsabilidades, los precios y la forma de pago, los ajustes por inflación, los criterios de aceptación, la garantía, el soporte del producto, la limitación de responsabilidad, los honorarios, la retención, las sanciones, los incentivos, el seguro, las garantías de cumplimiento, la aprobación del subcontratista, el manejo de las solicitudes de cambio, y un mecanismo de finalización y resolución de conflictos.

#### ▪ **Plan de Gestión del Contrato**

Para compras significativas, se prepara un plan para administrar el contrato basándose en los temas específicos determinados por el comprador dentro del contrato, tales como la documentación, y los requisitos de entrega y rendimiento con los que el comprador y el vendedor deben cumplir. El plan cubre las actividades de administración del contrato durante su vigencia. Cada plan de gestión del contrato es un subconjunto del plan de gestión del proyecto.

#### ▪ **Disponibilidad de Recursos**



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

#### ▪ **Plan de Gestión de las Adquisiciones**

Según el PMI (2004), el plan de gestión de las adquisiciones se actualiza para reflejar las solicitudes de cambio aprobadas que afectan la gestión de las adquisiciones.

#### ▪ **Cambios Solicitados**

El proceso Selección de Vendedores puede generar cambios solicitados en el plan de gestión del proyecto y sus planes subsidiarios y otros componentes, como por ejemplo, el cronograma del proyecto y el plan de gestión de las adquisiciones. Los cambios solicitados se procesan para su revisión y disposición a través del proceso Control Integrado de Cambios.

### **2.6 Administración de contratos**

Comprende el modo de asegurar que el suministrador cumple con los requisitos contractuales, la gestión de las interrelaciones entre los diversos suministradores y la autorización de pagos en función del progreso. La naturaleza legal de la relación contractual hace imperativo que el equipo de proyecto sea extremadamente consciente de las implicaciones legales durante la administración del contrato.

La administración de los contratos incluye diversos procesos de gestión y la unión de los resultados en la gestión integrada del proyecto. Entre los procesos de gestión aplicables destacan: ejecución del Plan de Proyecto (autorización de los trabajos del suministrador en una fecha apropiada), informes de progreso (seguimiento de los costes incurridos, la planificación y la calidad técnica de los suministros), control de calidad (inspección y verificación funcional del producto



suministrado), control de cambios (aseguramiento que los cambios son adecuadamente aprobados y transmitidos a todos los afectados), etc.

Los contratos pueden ser modificados en cualquier momento con anterioridad al cierre del contrato por mutuo consentimiento, de acuerdo con los términos relativos al control de cambios incluidos en el contrato. Es posible que dichas modificaciones no siempre beneficien por igual al vendedor y al comprador. (ob. cit., p.307)

### **2.6.1 Datos de partida**

- **Contratos**
- **Plan de Gestión del Contrato**
- **Vendedores Seleccionados**
- **Informes de Rendimiento**

Estado de los trabajos del suministrador de acuerdo con la información recopilada en la ejecución del Plan de Proyecto. Peticiones de Cambio Las peticiones de cambio que afecten al suministro serán sometidas al proceso general de control de cambios en el proyecto. Bajo este concepto se incluyen las reclamaciones y disputas y la determinación de las condiciones que podrían conducir a la cancelación del contrato. Facturas de Suministradores Solicitudes de pago efectuadas por los suministradores, incluyendo la documentación justificativa requerida por el contrato.



### 2.6.2 Técnicas y herramientas

Las técnicas y herramientas empleadas en la administración de contratos son las siguientes:

- **Sistema de Control de Cambios de Contratos**

Definición del proceso por el que los contratos pueden ser modificados, que será consistente con lo establecido en los procedimientos e instrucciones de la organización e incluirá: sistema de seguimiento proceso de resolución de disputas y nivel exigido a la aprobación de los cambios.

- **Revisión del Rendimiento realizada por el Comprador**

Revisión estructurada del progreso realizado por el vendedor para cumplir con el alcance y la calidad del proyecto, dentro del costo y del cronograma, tomando el contrato como referencia. Tiene como objetivo identificar los éxitos o fracasos en el rendimiento, el avance con respecto al enunciado del trabajo del contrato, y el incumplimiento del contrato, lo cual le permite al comprador cuantificar la capacidad o incapacidad demostrada por el vendedor para realizar el trabajo.

- **Inspecciones y Auditorías**

- **Informes de Progreso**

Proporcionan a la dirección información acerca de la efectividad del suministrador para alcanzar los objetivos contractuales y datos para su inclusión en el informe de progreso del proyecto.

- **Sistema de Pagos**



Se utiliza el sistema establecido por los procedimientos e instrucciones de la organización.

- **Administración de Reclamaciones**

Los cambios impugnados y los cambios constructivos son aquellos cambios solicitados respecto de los cuales el comprador y el vendedor no pueden ponerse de acuerdo sobre la compensación correspondiente o incluso sobre si un cambio ha tenido lugar. Estos cambios impugnados se denominan reclamaciones, conflictos o apelaciones. Las reclamaciones se documentan, procesan, supervisan y gestionan a lo largo del ciclo de vida del contrato, en general de acuerdo con los términos del contrato. Si las partes no resuelven una reclamación por sí solas, es posible que tenga que ser gestionada conforme a los procedimientos de resolución de conflictos establecidos en el contrato. Estas cláusulas del contrato pueden disponer que las reclamaciones sean sometidas a arbitraje o litigio, y pueden ser invocadas antes o después del cierre del contrato. (ob. cit., p. 309)

- **Sistema de Gestión de Registros**

Es un conjunto específico de procesos, funciones de control relacionadas y herramientas de automatización que forma parte de un sistema de información de la gestión de proyectos el cual el director del proyecto usa para gestionar la documentación y los registros de un contrato y para llevar un índice de los documentos y de la correspondencia del contrato, y para ayudar a recuperar y archivar esa documentación.

- **Tecnología de la Información**

El uso de las tecnologías de la información y de la comunicación puede mejorar la eficiencia y la efectividad de la administración del contrato proporcionando un intercambio de información electrónica entre el comprador y el vendedor.



### 2.6.3 Productos o salidas

Los productos a obtener de la administración de contratos son según lo expresado por PMI en su publicación de 2004 de PMBOK:

- **Documentación del Contrato**

La documentación del contrato incluye, entre otros, el contrato junto con todos los cronogramas de respaldo, los cambios del contrato solicitados no aprobados y las solicitudes de cambio aprobadas. La documentación del contrato también incluye toda la documentación técnica desarrollada por el vendedor y otra información sobre el rendimiento del trabajo, tal como productos entregables, informes de rendimiento del vendedor, garantías, documentos financieros, incluidas las facturas y los registros de pago, y los resultados de las inspecciones relacionadas con el contrato.

- **Cambios Solicitados**

El proceso Administración del Contrato puede generar cambios solicitados en el plan de gestión del proyecto y sus planes subsidiarios y otros componentes. Los cambios solicitados pueden incluir instrucciones suministradas por el comprador, o acciones llevadas a cabo por el vendedor, que la otra parte considere un cambio constructivo en el contrato. Dado que estos cambios constructivos pueden ser objetados por una de las partes y pueden llevar a una reclamación contra la otra parte, cada uno de estos cambios se identifica y documenta de forma exclusiva por medio de la correspondencia del proyecto.

- **Acciones Correctivas Recomendadas**

Una acción correctiva recomendada es cualquier cosa que deba realizarse para hacer que el vendedor cumpla con los términos del contrato.



### ▪ **Activos de los Procesos de la Organización (Actualizaciones)**

#### **a) Correspondencia.**

Los términos y condiciones del contrato a menudo requieren documentación escrita de ciertos aspectos de las comunicaciones entre comprador y vendedor, tales como avisos de rendimiento no satisfactorio, y solicitudes de cambios o aclaraciones del contrato. Esto puede incluir los resultados informados de las auditorías e inspecciones realizadas por el comprador que indican las debilidades que el vendedor debe corregir. Además de los requisitos específicos del contrato en cuanto a la documentación, ambas partes deben llevar un registro por escrito completo y exacto de todas las comunicaciones escritas y orales del contrato, así como de las acciones llevadas a cabo y las decisiones tomadas.

#### **b) Cronogramas y solicitudes de pago**

Esto supone que el proyecto usa un sistema de pago externo. Si el proyecto tiene su propio sistema de pago interno, la salida aquí sería simplemente “pagos”. (PMI, 2004).

### ▪ **Documentación de evaluación del rendimiento del vendedor.**

El comprador prepara la documentación de evaluación del rendimiento del vendedor. Dichas evaluaciones del rendimiento documentan la capacidad del vendedor para seguir realizando el trabajo del contrato actual, indican si se le permitirá al vendedor realizar trabajos en proyectos futuros, o califican el rendimiento del vendedor en el trabajo del 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 del rendimiento también pueden incluirse en las listas de vendedores calificados apropiadas.

▪ **Plan de Gestión del Proyecto (Actualizaciones)**

a) **Plan de gestión de las adquisiciones**

El plan de gestión de las adquisiciones se actualiza para reflejar las solicitudes de cambio aprobadas que afectan a la gestión de las adquisiciones.

b) **Plan de gestión del contrato.**

Cada plan de gestión del contrato se actualiza para reflejar las solicitudes de cambio aprobadas que afectan a la administración del contrato.

## 2.7 Cierre de contratos

Comprende el modo de asegurar que se ha verificado el producto objeto del contrato (todo el trabajo se ha finalizado completa y satisfactoriamente), se ha cerrado el contrato administrativamente (todos los registros han sido actualizados para reflejar los resultados finales y la información archivada para su uso futuro) y, por tanto, puede procederse al cierre del contrato según lo establecido en el mismo o en los procedimientos e instrucciones de la organización.

La finalización anticipada de un contrato es un caso especial de cierre del contrato, y puede resultar de un acuerdo mutuo entre las partes o del incumplimiento de una de las partes. Los derechos y responsabilidades de las partes en caso de finalización anticipada están incluidos en una cláusula de finalización del contrato. Basándose en esos términos y condiciones del contrato, el comprador puede tener derecho a dar por finalizada la totalidad del contrato o una parte del proyecto, por justa causa o conveniencia, en cualquier momento. 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 todo trabajo completado y aceptado relacionado con la parte del contrato que se da por finalizada. (ob. cit., p. 311)

### **2.7.1 Datos de partida**

Los datos de partida para el cierre de contratos son los siguientes:

- **Plan de Gestión de las Adquisiciones**
- **Plan de Gestión del Contrato**
- **Documentación del Contrato**

Que debe incluir al menos el propio contrato, junto con la programación y planificación del suministro, cambios al contrato solicitados e aprobados, documentación técnica del suministrador, informes de progreso del suministrador, resultados de las inspecciones, documentos financieros, etc.

- **Procedimiento de Cierre del Contrato.**

### **2.7.3 Técnicas y herramientas**

Las técnicas y herramientas empleadas en el cierre de contratos son los siguientes:

- **Auditorías de Compras**

Revisión estructura del proceso completo de adquisiciones, para identificar éxitos y fallos que puedan afectar a otros suministros del proyecto o a otros proyectos.

- **Sistema de Gestión de Registros**



### 2.7.3 Productos o salidas

Los productos a obtener del cierre de contratos son según el PMI 2004:

- **Contratos Cerrados**

El comprador, generalmente a través del administrador autorizado del contrato, le entrega al vendedor una notificación formal por escrito informándole que el contrato ha sido completado. Habitualmente, los requisitos para el cierre formal del contrato se definen en los términos del contrato, y si se hubiera preparado un plan de gestión del contrato, se incluirían en él.

- **Activos de los Procesos de la Organización (Actualizaciones)**

- **Archivo del contrato**

Se prepara un juego completo indexado con la documentación del contrato, incluso el contrato cerrado, para su incorporación en los archivos finales del proyecto.

- **Aceptación del producto entregable**

El comprador, generalmente a través del administrador autorizado del contrato, le entrega al vendedor una notificación formal por escrito informándole que los productos entregables han sido aceptados o rechazados. En general, los requisitos para la aceptación formal de los productos entregables, y cómo tratar los productos entregables que no cumplen con los requisitos, se definen en el contrato.

- **Documentación sobre lecciones aprendidas**

El análisis de las lecciones aprendidas y las recomendaciones para la mejora del proceso se desarrollan para la planificación e implementación de compras y adquisiciones en el futuro.



## 2.8 Riesgos

Un riesgo en un proyecto es un evento incierto que de producirse, podría tener un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto, como tiempo, costo, alcance o calidad. Un riesgo puede tener una o más causas y, si se produce, uno o más impactos.

Las condiciones de riesgo pueden incluir aspectos del entorno del proyecto o de la organización que pueden contribuir al riesgo del proyecto, tales como prácticas deficientes de dirección de proyectos, la falta de sistemas de gestión integrados, múltiples proyectos concurrentes o la dependencia de participantes externos que no pueden ser controlados.

González, Krajewski y Ritzman (2000), plantean: “La alta gerencia debe desarrollar una estrategia unificada como punto de partida, dando a cada departamento una idea clara de lo que debe hacer para ayudar a aplicar la estrategia general” (p. 17).

Para Brojt (2006), “la actitud clave del gerente... es la anticipación” (p.83) y “...una actitud de anticipación contribuye a reducir conflictos organizacionales, que pueden afectar el proyecto” (ob. cit., 85).

“Lo ideal es que la creatividad, y el carácter abierto se combinen con unos criterios de negocios sólidos y con la habilidad de sintetizar información procedente de múltiples fuentes” (Davenport, 1996, p.187).

En los siguientes cuadros se mostraran los riesgos que pudiesen existir durante el proceso de adquisiciones en un proyecto mediante una matriz de riesgos:



CUADRO 3: RIESGOS EN LAS ADQUISICIONES

<b>Riesgos</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>(I)</b>	<b>(P)</b>	<b>Controles existentes</b>	<b>Descripción del control</b>	<b>Efectos sobre el equilibrio económico del contrato</b>	<b>Acciones</b>
Económico Financiero	<ul style="list-style-type: none"><li>Estudio de mercado deficiente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Declaratoria de desierta contratación.</li><li>Sobre costos en la adquisición de los materiales y servicios.</li></ul>	<b>A</b>	<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Formatos de elaboración y justificación de proyectos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Cotizaciones con firmas importadoras y/o comercializadoras de productos, materiales y servicios.</li></ul>	<b>NO AFECTA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Replanteo de elementos requeridos.</li></ul>



Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio técnico deficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja calidad de los elementos adquiridos.</li> </ul>	<b>A</b>	<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de especificaciones técnicas, de acuerdo a lo requerido según especificaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparación de manuales de diversos proveedores.</li> </ul>	<b>AFECTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificación de documentos técnicos y normativos para ser incorporados en términos de referencia.</li> </ul>
---------	---	---	----------	----------	---	--	---------------	---

CUADRO 3 (Cont.)

Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Errores en la elaboración del Pliego de Condiciones y/o Contrato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adenda en las contrataciones.</li> <li>Ampliación en los plazos del proceso precontractual, afectando el tiempo total de</li> </ul>	<b>M</b>	<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de los Términos de referencia a ser publicados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificación de la pertinencia de los términos de referencia.</li> </ul>	<b>AFECTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de riesgo de no cumplimiento del cronograma.</li> <li>Plan de Contingencia</li> </ul>
----------------	---	--	----------	----------	--	---	---------------	---



		ejecución del proyecto						
Deficiente capacidad del contratista – Técnica financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incumplimiento del contrato.</li> <li>▪ Calidad del trabajo.</li> <li>▪ Fallas en el suministro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retrasos en suministros.</li> <li>▪ Demoras en ejecución.</li> </ul>	<b>A</b>	<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de requerimientos técnicos y operacionales.</li> <li>▪ Definir Anexo Técnico de Contratos.</li> <li>▪ Gerencia de proyectos (PROCURA).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selección de oferentes de acuerdo a la definición de Contrato.</li> <li>▪ Establecer el marco técnico que vigila el desarrollo del contrato.</li> <li>▪ Control dinámico del avance del contrato.</li> </ul>	<b>AFECTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimizar procesos de contratación,</li> <li>▪ Definir normas y especificaciones .</li> <li>▪ Evaluación por indicadores.</li> <li>▪ Imposición de multas y sanciones en los contratos.</li> </ul>



CUADRO 3 (Cont.)

Demora o no ejecución de una actividad en ruta crítica.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Afectación al desarrollo del proyecto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Retraso del proyecto.</li><li>▪ Sobre costos del proyecto.</li></ul>	<b>M</b>	<b>M</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pólizas de cumplimiento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Detección de puntos críticos.</li><li>▪ Evaluación periódica de desarrollo del proyecto</li></ul>	<b>AFECTA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Evaluación del proyecto.</li><li>▪ Reportes de estado de avance.</li><li>▪ Imposición de multas y sanciones en los contratos.</li></ul>
Transporte y traslado de equipos	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Accidentes en transporte o manipulación de elementos,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Demora en la implementación y ejecución del contrato.</li></ul>	<b>A</b>	<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Atención en embarque y despacho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Control del equipo que moviliza material y</li></ul>	<b>AFECTA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Optimizar procedimiento respectivo</li></ul>



					<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pólizas de garantía por accidentes.</li> <li>▪ Apoyo técnico</li> </ul>	<p>equipo necesario en la obra.</p> <p>▪ Coordinación previa y posterior al despacho.</p>		
--	--	--	--	--	--	---	--	--

CUADRO 3 (Cont.)

Acción de terrorismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incidencia en la ejecución del contrato por sabotaje, secuestro o vandalismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Daño en materiales y productos.</li> <li>▪ No ejecución del contrato.</li> </ul>	A	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controles de acceso.</li> <li>▪ Red de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controles de acceso a obra o áreas restringidas.</li> <li>▪ Acceso telefónico con</li> </ul>	<b>AFECTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación para la reacción y mitigación del riesgo.</li> <li>▪ Identificar red</li> </ul>
-----------------------	--	---	---	---	---	---	---------------	---



		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lesiones y muerte de personal</li> </ul>				sitios de apoyo		<p>de comunicación de emergencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Contingencia</li> </ul>
Error de intervención técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitada o deficiente conocimiento de la zona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demora en la ejecución del contrato</li> </ul>	<b>A</b>	<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especificaciones técnicas.</li> <li>Control posterior a la instalación en campo.</li> <li>Seguimiento al cronograma de obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de indicadores.</li> <li>Evaluación al cronograma de suministro</li> </ul>	<b>AFECTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar frente a indicadores.</li> <li>Estadísticas</li> </ul>
Deficiente logística de Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demoras en el tiempo de ejecución del suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retraso en actividades de mantenimiento.</li> </ul>	<b>A</b>	<b>M</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar ficha técnica y bitácora de maquinaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes de disponibilidad de repuestos en la zona.</li> <li>Mantenimiento preventivo a equipos</li> </ul>	<b>NO AFECTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar equipos en obra</li> </ul>



IMPACTO (I)

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (P)

ALTO (A) MEDIO (M) BAJO (B)

Fuente: Elaborado por los autores (2009)



---

## CAPITULO III

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 3.1 Conclusiones

Un buen control de gestión de las adquisiciones pone de manifiesto la importancia de la función de las mismas en un proyecto, por lo cual conviene conocer el alcance de su gestión para así lograr el éxito.

La planificación es una herramienta primordial e inherente para todo proceso tanto de adquisiciones, como de pedidos y contrataciones. En toda planificación es necesario que la organización, busque obtener un objetivo común debidamente determinado y sincerado.

La petición de ofertas es de vital importancia en el proceso de adquisiciones, ya que a través de este componente se gestiona y se comparan las mismas, que al ser emitidas por los proveedores o vendedores estas ofertas se analizan y evalúan con la finalidad de obtener una respuesta idónea y a tiempo para satisfacción de las partes.

La selección de suministradores es otra de las etapas importantes de la gestión de adquisiciones, ya que a través de esta se obtendrán los proveedores que van a suministrar a la organización de todo lo que esta necesite adquirir para su utilización. La misma se hace enfocada a la relación costo/beneficio.

La administración del contrato del proyecto es vital ya que se requieren habilidades expresamente gerenciales y de dirección para sortear las diferentes situaciones que se presenten, y además garantizar el cumplimiento de los objetivos dentro de los tiempos estipulados garantizando así el éxito tanto de la gestión como el éxito del proyecto en general.



La gestión de riesgos es un proceso complejo y este se debe realizar en todo proyecto; el plan de respuestas al riesgo más eficaz, es aquel al que se le da seguimiento constante y busca hacer siempre cuantitativo lo cualitativo.

### **3.2 Recomendaciones**

Se deberán efectuar revisiones antes, durante y después de las adquisiciones. La frecuencia de las revisiones y los umbrales establecidos para la revisión de los contratos son consistentes con la evaluación de capacidad efectuada. Estos umbrales y la frecuencia de las revisiones podrán ajustarse, como parte de las actualizaciones y revisiones del Plan de Adquisiciones, de acuerdo con el desempeño del Ejecutor y el avance en la adopción de las medidas correctivas descritas.

Construir y mantener conexiones con miras a mantenerse en contacto con posibles clientes, contactos de negocios y gente de la industria. Nunca se sabe que se puede necesitar, cuando y con qué trabajar.

Realizar un seguimiento de los costes del proyecto. Para ello es necesario realizar un seguimiento de sus gastos y los ingresos generados por el trabajo.

Mejorar la comunicación con los clientes, ayudando así a un mejor entendimiento de estos, sobre la evolución del trabajo. Esto lleva al desarrollo de la confianza entre las partes, lo cual recae mayormente en la buena administración del contrato.



## BIBLIOGRAFÍA

- Bautista B., M. (2007). **Gerencia de Proyectos de Construcción Inmobiliaria Fundamentos para La Gestión de La Calidad**. Bogotá: Editorial: Pontificia Universidad Javeriana.
- Brojt, D. (2006). **Project Management**. México: Editorial: Granica.
- Capuz R., S., Gómez-Senent M., E., Torrealba L., A., Ferrer G., P., Gómez N., T. y Vivancos B., J. (2000). **Cuadernos de Ingeniería de Proyectos III: Dirección, Gestión y Organización de Proyectos**. Valencia: Editorial Servicio de Publicaciones Universidad Politécnica de Valencia.
- Coulter M., Robbins S. (2005). **Administración**. México: Editorial: Pearson Educación.
- Davenport, T. (1996). **Innovación de Procesos**. Madrid: Editorial: Ediciones Díaz De Santos.
- González A., Krajewski L., Ritzman L. (2000). **Administración de Operaciones**. México: Editorial: Pearson Educación.
- Miranda M., J. (2004). **El Desafío De La Gerencia De Proyectos: Alcance, Tiempo, Presupuesto, Calidad**. Bogotá: Editorial: MM Editores.
- Miranda M., J. (2005). **Gestión de Proyectos: evaluación financiera económica social ambiental**. Bogotá: Editorial: MM Editores.
- PMI (2004). **Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)**. (3ra ed.) Pensilvania: Autor.
- Santos R., J. (2007). **La Metodología Gerencial de 360° para competir en escenarios globales**. Disponible:  
  
[www.monografias.com/trabajos42/metodologia-gerencial/metodologia-gerencial](http://www.monografias.com/trabajos42/metodologia-gerencial/metodologia-gerencial). [Consulta: 2008, Abril 15].



## BIBLIOGRAFÍA

---

Tamayo T., M. (2004). **Diccionario de la Investigación Científica**. (2da ed.). México: Editorial Limusa.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

<b>TÍTULO</b>	<b>CRITERIOS PARA LA OBTENCIÓN DE UNA GESTIÓN DE ADQUISICIONES EXITOSA EN UN PROYECTO</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
<b>Quijada H. Cruz A.</b>	<b>CVLAC: 17.237.120</b> <b>E MAIL: c_alfonso_q@hotmail.com</b>
<b>Salazar G. Reinaldo J.</b>	<b>CVLAC: 17.911.039</b> <b>E MAIL: rei_432@hotmail.com</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:**

Criterios para obtener una gestión de adquisiciones exitosa, alcance, normativas, regulaciones, riesgos, evaluación de ofertas, selección de suministradores.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y ciencias aplicadas	Ingeniería Civil

**RESUMEN (ABSTRACT):**

La gestión de adquisiciones (gerencia de procura) consiste en guiar y administrar los procesos de contratación, compras y logística con la mayor transparencia y eficiencia, para asegurar que los bienes y servicios requeridos para su operación sean adquiridos en los términos y condiciones más favorables y compatibles con el precio, calidad requerida y entrega oportuna. Por lo tanto se establecerán acciones o criterios para la obtención de una gestión de adquisición exitosa, se identificarán políticas, normas, regulaciones y guías para las adquisiciones y compras de un proyecto, riesgos durante las adquisiciones y se evaluarán métodos para el proceso de compras, contrataciones y manejo de la logística requerida, para reflejar la óptima orientación de los recursos de un proyecto, asegurando así el éxito de la gestión de adquisiciones y por consiguiente el del proyecto.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:****CONTRIBUIDORES:**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL</b>				
Torres M. Luisa C.	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU X</b>	<b>JU</b>
	<b>CVLAC:</b>	<b>8.217.436</b>			
	<b>E_MAIL</b>	<b>torresl62@gmail.com</b>			
	<b>E_MAIL</b>				
Montejo A, Enrique.	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU X</b>
	<b>CVLAC:</b>	<b>8.279.503</b>			
	<b>E_MAIL</b>	<b>emontejo@cantv.net</b>			
	<b>E_MAIL</b>				
Gonzalez, Luis B.	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU X</b>
	<b>CVLAC:</b>	<b>8.307.130</b>			
	<b>E_MAIL</b>	<b>lbgonzalez@cantv.net</b>			
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU</b>
	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

<b>2009</b>	<b>junio</b>	<b>2</b>
<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>DÍA</b>

**LENGUAJE. SPA**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
Tesis.Gestión de Adquisiciones.doc	Application/msword

**CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS:** A B C D E F G H I J K  
 L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y  
 z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE

ESPACIAL: \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

TEMPORAL: \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Civil

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Ingeniería Civil

INSTITUCIÓN:

Universidad De Oriente. Núcleo Anzoátegui

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:****DERECHOS**

De acuerdo al artículo 44 del reglamento de Trabajos de Grado:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”.

**AUTOR**

Quijada H. Cruz A.

**AUTOR**

Salazar G. Reinaldo J.

**TUTOR**

Torres M. Luisa C.

**JURADO**

Montejo A, Enrique

**JURADO**

Gonzalez, Luis B.

**POR LA SUBCOMISION DE TESIS**

Saab, Yasser