

## Proceso de administración de riesgos

Proyecto

### Control del documento

#### Información del documento

Identificación del documento	
Responsable del documento	
Fecha de emisión	
Fecha de última modificación	
Nombre del archivo	

#### Historia del documento

Versión	Fecha de versión	Modificaciones
<i>(1.0)</i>	<i>(Fecha)</i>	<i>(Sección, páginas, texto revisado)</i>

#### Aprobaciones

Rol	Nombre	Firma	Fecha
Director proyecto			
Grupo de revisión del proyecto			
Gerente del proyecto			
Gerente de calidad <i>(si aplica)</i>			
Gerente de adquisiciones <i>(si aplica)</i>			
Gerente de comunicaciones <i>(si aplica)</i>			
Gerente de oficina de proyectos <i>(si aplica)</i>			

## Tabla de contenido

1. Proceso de compras
  - Resumen
  - Emitir orden de compra
  - Completar compra
  - Gestión de contratos de proveedores
2. Roles de la administración de compras
  - Gerente de compras
  - Gerente del proyecto
3. Documentos de la administración del costo
  - Formato de orden de compra
  - Registro de compras

# Guía para el proceso de gestión de compras

## Introducción

La gestión de compras es el proceso de gestionar la entrega de bienes y servicios adquiridos a proveedores externos, que hacen parte del alcance de trabajos de un proyecto,. Al gestionar las compras, se podrá:

- Asegurarse que los ítems adquiridos (ej. Productos, servicios y resultados) como parte de los productos de trabajo de un proyecto, sean entregados por los proveedores de conformidad con los términos de los contratos de proveedores.
- Identificar y resolver problemas con proveedores rápidamente
- Obtener el mayor desempeño en las relaciones con los proveedores.

La gestión de compras se compone de procesos, roles y documentos para monitorear y controlar los riesgos que se presenten en el proyecto:

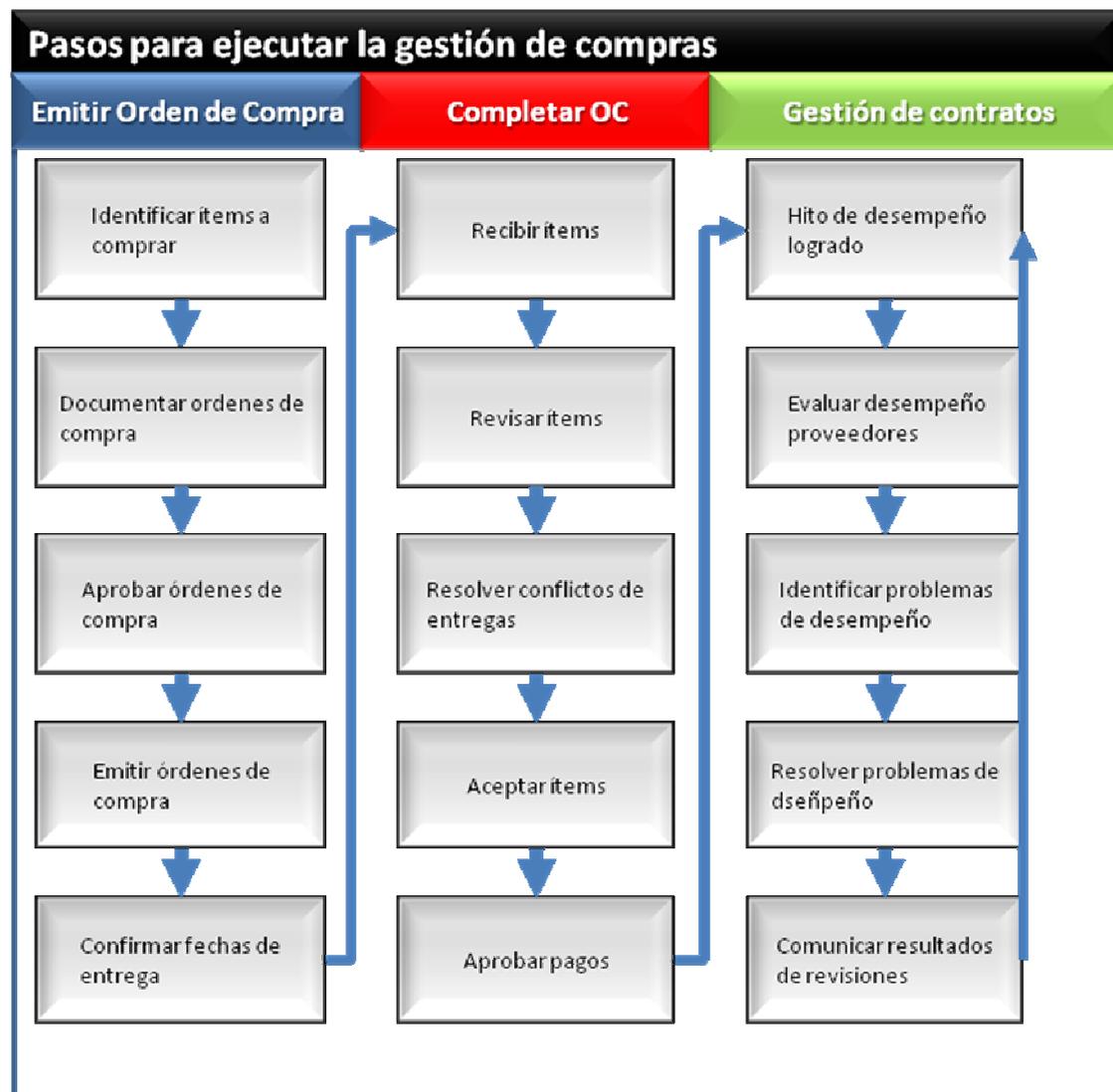
## Proceso de gestión de compras

Una vez que un proveedor/contratista ha sido contratado para suministrar productos se requiere de un proceso para gestionar las entregas y aceptación de productos adquiridos a terceros en el día a día. Una gestión de compras bien administrada servirá para administrar no solamente la compra de los productos, sino también, el desempeño general de los proveedores/contratistas frente a los compromisos adquiridos en los contratos.

El proceso de gestión de compras se compone de tres pasos esenciales:

1. **Emisión de órdenes de compra.** Se genera una orden de compra para solicitar un ítem de compra a un proveedor/contratista que ha sido contratado por el proyecto. Las órdenes de compra son aprobadas por el gerente del proyecto y emitidas al proveedor dentro de los límites de tiempo establecidos en el contrato con el proveedor.
2. **Cumplimiento de las órdenes de compra.** El contratista produce o proporciona los ítems señalados en la orden de compra y el equipo humano del proyecto inspecciona, recibe y acepta los ítems.
3. **Gestionar contratos de proveedores/contratistas.** Mientras la orden de compra se emite y es completada, se evalúa el desempeño general del proveedor para constatar que esté cumpliendo con sus responsabilidades contractuales.

El diagrama siguiente muestra los pasos a seguir en el proceso de gestión de compras:



A continuación se explica en forma más detallada cada uno de los procedimientos del proceso de gestión de compras.

### Emisión de órdenes de compra

El primer paso en el proceso de control de riesgos consiste en emitir las órdenes de compra.

#### **Identificar ítems a comprar**

El gerente o encargado de compras revisa el **plan de compras** para identificar los ítems que deben ser adquiridos de proveedores externos. Un *ítem de adquisición* se define como cualquier ítem que un proveedor/contratista externo deba entregar a un proyecto:

- Productos (ej. Bienes, materiales, equipos, herramientas, maquinaria)
- Servicios (ej. Mano de obra, servicios técnicos y de asesoría/consultoría)
- Resultados (ej. Un proceso más eficiente, un equipo mejor capacitado o una organización reestructurada)

#### **Documentar órdenes de**

Una vez hayan sido identificados los ítems a ser adquiridos, el

<b>compra</b>	responsable de compras elabora las órdenes de compra para el suministro de los ítems del proyecto. La orden de compra describe la orden, entrega y detalles de forma de pago, así como los términos y condiciones para la entrega. Es importante elaborar las órdenes de compra con suficiente anticipación a la fecha de requerimiento de los ítems, para dar a los proveedores el tiempo necesario para su elaboración o cumplimiento.
<b>Aprobación de órdenes de compra</b>	Las órdenes de compra se entregan al gerente del proyecto para su aprobación. Antes de dar la aprobación, el gerente debe revisar los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ítems a comprar están en el plan de compras</li> <li>• Los ítems hacen parte de lo convenido contractualmente con el proveedor(es).</li> <li>• Los ítems están descritos con suficiente detalle para el proveedor</li> <li>• Se cuenta con el tiempo suficiente para que el proveedor cumpla el pedido</li> <li>• Se ha establecido una relación contractual con el proveedor(es).</li> </ul>
<b>Emitir órdenes de compra</b>	Si las órdenes de compra satisfacen los criterios anteriores se envían a los proveedores para su cumplimiento. Si no satisfacen los criterios, el gerente las devuelve al responsable de compras para su corrección y nueva elaboración.
<b>Confirmación de los tiempos de entrega</b>	Después que los proveedores hayan recibido las órdenes de compra o pedidos, el proveedor emite el documento “Tiempo estimado de entrega”, especificando las fechas aproximadas cuando entregará los ítems requeridos.

### **Dar cumplimiento a las órdenes de compra**

El siguiente paso del proceso de compras es el cumplimiento de las órdenes de compra por parte de los proveedores.

<b>Recepción de los ítems adquiridos</b>	Después de recibir la orden de compra y emitir la fecha de entrega, el proveedor procede a completar y dar cumplimiento a la orden de compra. Los ítems se entregan en el lugar acordado y el gerente de compras los recibe.
<b>Revisión de los ítems adquiridos</b>	El gerente de compras o responsable verifica que los ítems cumplen la descripción de la orden de compra. La verificación puede incluir una inspección visual en el caso de productos o varias revisiones en el caso de un servicio, para asegurarse que los ítems se entregan a tiempo, por el valor acordado y cumplen los requisitos de calidad.
<b>Resolver problemas de entregas</b>	Si la verificación concluye que uno o varios de los ítems no satisfacen los requerimientos, el responsable de compras da de alta el problema. Se evalúa el impacto y la severidad del problema y el gerente del proyecto lidera la resolución del asunto con el proveedor.
<b>Aceptación de ítems adquiridos</b>	Cuando los problemas de entregas hayan sido resueltos, el responsable de compras acepta los ítems en nombre del

**Aprobación de pagos** proyecto y notifica al proveedor la aceptación. El proveedor envía una factura al proyecto para su pago. La factura es pagada como se acordó, terminando el proceso.

### Gestión de contratos de proveedores/contratistas

Durante el proceso de emisión de pedidos y cumplimiento de los mismos, el equipo del proyecto gestiona el cumplimiento general del proveedor con los términos pactados, de modo que cumplas sus responsabilidades contractuales. Se realizan los pasos siguientes:

- Hitos de desempeño logrados** El primer paso consiste en identificar los hitos que motivan la revisión formal del desempeño de los proveedores. Cada vez que un hito (compromiso) se cumple, se da inicio a una revisión formal para verificar el cumplimiento de la responsabilidad contractual.
- Evaluación del desempeño de los proveedores** El gerente de compras o responsable verifica el desempeño general de los proveedores revisando los ítems recibidos a la fecha para determinar si están dentro del alcance del trabajo o términos de referencia, establecidos en el contrato. Se emite un concepto con los resultados de la evaluación de los términos y condiciones.
- Identificar problemas de desempeño** Si se producen desviaciones contractuales durante la revisión se identifican y se evalúa el impacto y la severidad de cada una. El responsable de compras da de alta el problema y los remite al gerente del proyecto.
- Resolver problemas de desempeño** El gerente del proyecto y el responsable de compras le avisan al proveedor el problema, como se acordó en el contrato, e intentan negociar una solución. La negociación puede ir desde la retención de pagos hasta que el ítem sea entregado a satisfacción, aplicar las cláusulas de incumplimiento y garantías o la cancelación del contrato.
- Comunicar resultados de la revisión** Se comunican los resultados de las revisiones a los actores relevantes del proyecto, junto con el impacto sobre el mismo.

### Roles del proceso de gestión de compras

El proceso de gestión de compras requiere de los siguientes roles y responsabilidades:

Rol	Responsabilidad
Gerente de compras	<p>El gerente de compras es responsables de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el día a día de las compras del proyecto</li> <li>• Identificar los ítems a adquirirse en el plan de compras y adquisiciones.</li> <li>• Elaborar las órdenes de compra y pedidos y solicitar aprobación al gerente del proyecto</li> <li>• Remitir las órdenes de compra a los proveedores y obtener los compromisos de fechas de entrega</li> <li>• Aceptar los ítems adquiridos en nombre</li> </ul>

	<p>del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el desempeño de los proveedores en las fechas de hitos acordadas contractualmente</li> <li>• Identificar los incumplimientos contractuales y darles de alta para su notificación</li> <li>• Asistir al gerente del proyecto en la resolución de inconsistencias de los proveedores</li> <li>• Solicitar la aprobación de pagos de proveedores</li> </ul>
Gerente del proyecto	<p>El gerente del proyecto es responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar las órdenes de compra elaboradas por el gerente de compras.</li> <li>• Aprobar los pagos a proveedores.</li> <li>• Asistir al gerente de compras en la resolución de conflictos con proveedores.</li> </ul>

Nota: En los proyectos pequeños la misma persona puede desempeñar los roles de gerente de proyecto y gerente de compras.

## Documentos de gestión de compras

Las siguientes plantillas hacen parte de esta metodología de gestión de compras:

Formulario de pedidos y órdenes de compra. Esta forma se usa para requerir ítems de compra a los proveedores del proyecto.

Formulario Registro de compras. Esta forma se emplea para monitorear y controlar las adquisiciones del proyecto.

## Proceso de compras

### Resumen

Mostrar flujograma del proceso

### Emitir orden de compra

Describa en detalle los pasos para emitir una orden de compra

- Identificar ítems a ser adquiridos
- Llenar una orden de compra que describa los ítems a ser comprados
- Aprobar y remitir la orden de compra al proveedor
- Confirmar los tiempos estimados de entrega

### Completar la orden de compra

Describa en detalle los pasos para completar una orden de compra

- Recibir los ítems del proveedor
- Revisar los ítems frente al contrato
- Identificar y resolver inconsistencias
- Aceptar los ítems
- Aprobar el pago de facturas

### Gestionar los contratos de proveedores

Describa en detalle los pasos para gestionar los contratos a lo largo del proceso de compra

- Identificar cuando se han cumplido los hitos o compromisos y medir el desempeño
- Evaluar el desempeño de los proveedores con base en los contratos
- Identificar con los proveedores los problemas de desempeño
- Resolver con los proveedores los problemas de desempeño
- Comunicar los resultados a los actores del programa o proyecto

### Roles del proceso de compras

Describa los roles y responsabilidades relacionados con este proceso

#### Gerente de compras

Enumere las responsabilidades del gerente de compras

#### Gerente de proyecto

Enumere las responsabilidades del gerente de proyecto en este proceso

### Documentos de compras

Identifique los documentos necesarios para llevar a cabo exitosamente el proceso de compras.

### **Formato de orden de compras**

Describa el objetivo y proporcione una plantilla

### **Formato de registro de compras**

Describa el objetivo y proporcione una plantilla