

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:

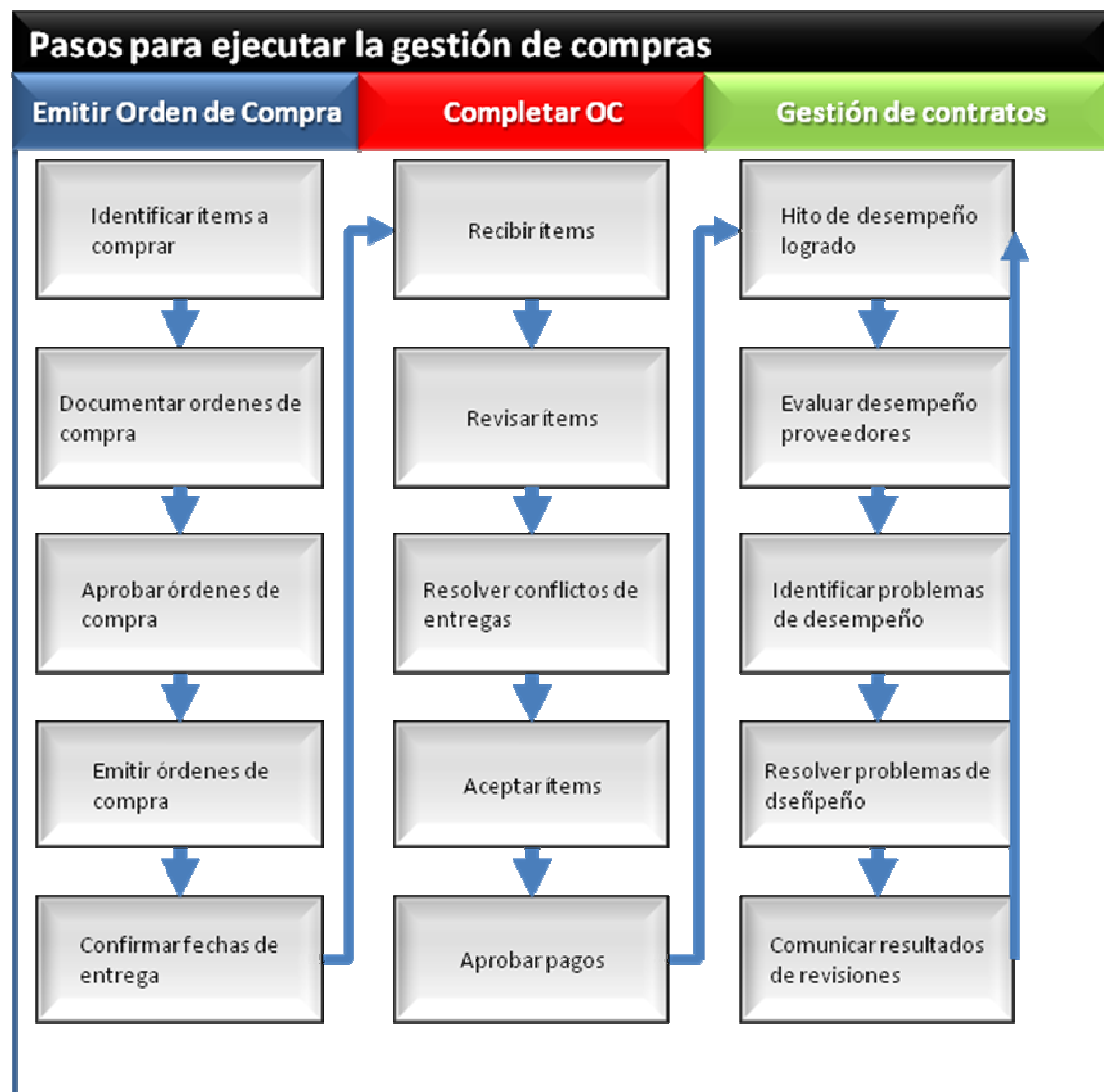
Proceso de gestión de compras

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

compra	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.
Aprobación de órdenes de compra	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"> • Los ítems a comprar están en el plan de compras • Los ítems hacen parte de lo convenido contractualmente con el proveedor(es). • Los ítems están descritos con suficiente detalle para el proveedor • Se cuenta con el tiempo suficiente para que el proveedor cumpla el pedido • Se ha establecido una relación contractual con el proveedor(es).
Emitir órdenes de compra	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.
Confirmación de los tiempos de entrega	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.

Recepción de los ítems adquiridos	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.
Revisión de los ítems adquiridos	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.
Resolver problemas de entregas	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.
Aceptación de ítems adquiridos	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"> • Gestionar el día a día de las compras del proyecto • Identificar los ítems a adquirirse en el plan de compras y adquisiciones. • Elaborar las órdenes de compra y pedidos y solicitar aprobación al gerente del proyecto • Remitir las órdenes de compra a los proveedores y obtener los compromisos de fechas de entrega • Aceptar los ítems adquiridos en nombre

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

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