

GERENCIA DE PROCURA



La gerencia de procura comprende los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios de terceros. Incluye los siguientes procesos:

- Planificación de la procura: definiendo qué se debe comprar y cuándo
- Identificación de requerimientos: documentando los requerimientos de los productos e identificando los proveedores potenciales
- Licitación: obteniendo cotización, propuestas u ofertas según corresponda
- Selección de proveedores: seleccionando de entre los potenciales suplidores
- Administración de contratos: manejando la relación con los vendedores
- Cierre de contratos: completación y cierre administrativo de los contratos, incluyendo asuntos pendientes

Estos procesos interactúan entre ellos y con los pertenecientes a otras áreas de conocimiento. Cada proceso puede involucrar el esfuerzo de uno o más individuos, basado en las necesidades del proyecto. Cada proceso generalmente ocurre al menos una vez en cada fase del proyecto. Aunque los procesos son presentados como elementos discretos con interfases bien definidas, en la práctica se solapan e interactúan de maneras no detalladas aquí.

La gerencia de procura es discutida desde la perspectiva de un comprador en una relación comprador-vendedor. La relación comprador-vendedor puede existir a diferentes niveles dentro del proyecto. Dependiendo del área de aplicación, el vendedor puede ser llamado contratista, vendedor o suplidor.

El vendedor frecuentemente manejará su trabajo como un proyecto. En estos casos:

- El comprador se convierte en su cliente y es por lo tanto, pieza clave para el vendedor
- El equipo de trabajo del vendedor debe involucrarse con todos los procesos del proyecto, y no sólo con los de esta área de conocimiento específica

Los términos y condiciones del contrato se convierten en un insumo clave para la mayoría de los procesos del vendedor. El contrato puede contener datos (por ejemplo productos, objetivos principales y costos) o puede estar limitado a las opciones del equipo del proyecto (aprobación del comprador).

Esta sección asume que el vendedor es externo a la organización que ejecuta el proyecto. Sin embargo, la mayor parte de lo aquí discutido, es aplicable para acuerdos formales con cualquier otra unidad de la organización ejecutante.

CONTENIDO

- Planificación de la Procura
- Especificación de Requerimientos
- Licitación
- Selección de Proveedores
- Administración de Contratos
- Cierre de Contratos

PLANIFICACIÓN DE LA PROCURA

La planificación de la procura es el proceso de identificar qué necesidades del proyecto puede ser cubiertas de manera más efectiva a través de la adquisición de productos o servicios de terceros. Involucra considerar si se debe o no adquirir, a quién comprarlo, qué comprar y en cuánta cantidad, y finalmente, cuándo hacerlo.

Cuando el proyecto obtiene productos y servicios de terceros, los procesos de desde licitación hasta cierre de contratos debe ser ejecutados por cada producto o servicio adquirido. El equipo gerencial debe buscar soporte por parte de especialistas, cuando así lo requieran.

Cuando el proyecto no obtiene productos o servicios de terceros, los procesos desde licitación hasta cierre de contratos podrían no ser ejecutados. Esto ocurre con frecuencia en proyectos de investigación y desarrollo, cuando la organización ejecutante no desea compartir la tecnología utilizada, o en muchos proyectos pequeños donde los costos de obtener recursos externos pueden exceder las ganancias potenciales.

El plan de procura debe considerar la posibilidad de subcontrataciones, particularmente si el comprador desea ejercer un cierto grado de influencia o control sobre las decisiones de subcontratación.

ENTRADAS

Las entradas del proceso incluyen:

- Informe de alcance
- Descripción del producto
- Recursos de procura
- Condiciones del mercado
- Otros resultados de planificación
- Restricciones
- Suposiciones

Informe de Alcance

El informe de alcance describe las fronteras del proyecto y proporciona información importante acerca de las necesidades y estrategias del proyecto, que debe ser considerada durante la planificación de la procura.

Descripción del Producto

La descripción del producto del proyecto proporciona información importante acerca de cualquier detalle técnico que deba ser considerado para la planificación de la procura.

Recursos de Procura

Si la organización ejecutante no tiene un grupo formal de contratación, el equipo de trabajo deberá proporcionar tanto los recursos como la experiencia para soportar las actividades de procura del proyecto.

Condiciones del Mercado

La planificación de la procura debe considerar qué productos y servicios están disponibles en el mercado, de qué proveedores y bajo qué términos y condiciones.

Otros Resultados de Planificación

Es conveniente considerar todos los procesos de planificación del proyecto, ya que estos pueden incluir estimados preliminares de costos y cronogramas, planes de manejo de la calidad, proyecciones de flujo de caja, estructura de trabajo, riesgos identificados y descripción del equipo de trabajo.

Restricciones

Las restricciones son factores que limitan las opciones de compra. Una de las restricciones más comunes es la disponibilidad de recursos financieros

Suposiciones

Las suposiciones son factores que, para efectos de planificación, deben ser considerados como verdad, reales o ciertos.

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Las técnicas y herramientas incluyen:

- Análisis fabricar-o-comprar
- Juicio de expertos
- Selección de tipo de contrato

Análisis Fabricar-o-Comprar

Esta es una técnica de la gerencia general que puede ser usada para determinar si un producto en particular puede ser producido - con adecuada relación precio-valor - dentro de la organización ejecutante. Ambos lados del análisis incluyen costos directos e indirectos. Por ejemplo, el lado 'comprar' debe incluir tanto el costo del producto en si como el asociado al proceso de compra.

El análisis fabricar-o-comprar debe reflejar la perspectiva de la organización ejecutante así como las necesidades inmediatas del proyecto. Por ejemplo, comprar un activo (cualquier cosa desde una grúa para la construcción hasta una computadora) en lugar de alquilarlo

es normalmente menos rentable. Sin embargo, si la organización ejecutante tiene la necesidad de adquirir dicho elemento, la porción del costo registrado al proyecto, podría ser menor que el costo del alquiler.

Juicio de Expertos

El juicio de expertos es frecuentemente requerido para evaluar los insumos de este proceso. Tal experiencia debe ser proporcionada con un individuo o grupo con conocimiento y/o entrenamiento especializado, que puede provenir de varias fuentes incluyendo:

- Otras unidades dentro de la organización ejecutante
- Consultores
- Asociaciones de profesionales y técnicos
- Grupos industriales

Selección del Tipo de Contrato

Existen diversos tipos de contratos que pueden ser más o menos apropiados para las distintas compras. Los contratos generalmente están incluidos dentro de una de las siguientes categorías:

Contratos de suma global o precio fijo: esta categoría de contrato implica un precio global bien definido por el producto final. En la medida en que el producto no esté bien definido, de la misma forma crecerá el riesgo tanto del comprador como del vendedor. El comprador puede no recibir el producto deseado y el vendedor puede verse obligado a incurrir en costos adicionales para poder proveerlo. Los contratos de precio fijo pueden incluir incentivos relacionados con cumplir o exceder los objetivos del proyecto, como por ejemplo metas de cronograma.

Contratos de costo reembolsable: esta categoría de contratos implica pagar (reembolsar) al vendedor sus costos incurridos. Los costos son usualmente clasificados en directos e indirectos. Los costos directos son aquellos en los que se incurre para beneficio exclusivo del proyecto (por ejemplo, el salario del equipo de trabajo totalmente dedicado al proyecto). Los costos indirectos, son aquellos asignados al proyecto por la organización ejecutante, por conceptos relacionados con el negocio (por ejemplo, los salarios de los ejecutivos corporativos). Los costos indirectos son normalmente calculados como un porcentaje de los costos directos. Los contratos de costos reembolsables pueden incluir incentivos por haber cumplido o excedido objetivos específicos del proyecto tales como metas de cronograma y costos.

Contratos de precio unitario: se paga al vendedor con base en un precio unitario preestablecido (por ejemplo, 20 dólares por hora de servicio o 1,08 dólares por metro cúbico de tierra removida), y el monto total es calculado en función a la cantidades requeridas para completar el trabajo.

RESULTADOS

Los resultados del proceso incluyen:

- Plan de procura
- Definición del producto a ser procurado

Plan de Procura

El plan de procura debe describir como será manejado el proceso de procura (desde la licitación hasta el cierre de los contratos), por ejemplo:

- ¿Qué tipos de contratos se usarán?
- Si se requerirán estimados independientes como criterios de evaluación, quién los preparará y cuándo
- Si la organización ejecutante tiene un departamento de procura, ¿qué acciones de procura pueden ser ejecutadas por el propio equipo de trabajo del proyecto?
- Si se requieren documentos estandarizados de procura, ¿dónde se encuentran?
- ¿Cómo será manejado el caso de múltiples proveedores?
- ¿Cómo se coordinará el proceso de procura con el de otros aspectos del proyecto tales como el control del cronograma y la evaluación de rendimiento?

Un plan de procura puede ser formal o informal y esbozado o detallado, según las necesidades del proyecto. Este es un elemento subsidiario del plan general del proyecto.

Descripción del Producto a ser Procurado

Consiste en una descripción del elemento a ser procurado con un nivel de detalle tal que permita que los suplidores potenciales puedan determinar si están o no en capacidad de proveerlo.

Esta descripción puede ser actualizada a medida que avance el proyecto. Por ejemplo, un proveedor potencial podría sugerir una manera más eficiente o menos costosa de proveer el producto, con relación a lo especificado originalmente. Cada elemento procurado requiere de una descripción individual. Sin embargo, es posible agrupar varios productos o elementos en una única descripción.

La descripción del producto debe ser clara, completa y concisa. Debe incluir una descripción de cualquier servicio colateral requerido.

ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS DE PROCURA

Involucra la preparación de los documentos necesarios para solicitar ofertas, propuestas y cotizaciones.

ENTRADAS

Las entradas de este proceso incluyen:

- Plan de procura
- Descripción del producto a ser procurado
- Resultados de otros procesos de planificación

Plan de Procura

El plan de procura debe describir como será manejado el proceso de procura (desde la licitación hasta el cierre de los contratos), por ejemplo:

- ¿Qué tipos de contratos se usarán?
- Si se requerirán estimados independientes como criterios de evaluación, quién los preparará y cuándo
- Si la organización ejecutante tiene un departamento de procura, ¿qué acciones de procura pueden ser ejecutadas por el propio equipo de trabajo del proyecto?
- Si se requieren documentos estandarizados de procura, ¿dónde se encuentran?
- ¿Cómo será manejado el caso de múltiples proveedores?

- ¿Cómo se coordinará el proceso de procura con el de otros aspectos del proyecto tales como el control del cronograma y la evaluación de rendimiento?

Un plan de procura puede ser formal o informal y esbozado o detallado, según las necesidades del proyecto. Este es un elemento subsidiario del plan general del proyecto.

Descripción del Producto a ser Procurado

Consiste en una descripción del elemento a ser procurado con un nivel de detalle tal que permita que los suplidores potenciales puedan determinar si están o no en capacidad de proveerlo.

Esta descripción puede ser actualizada a medida que avance el proyecto. Por ejemplo, un proveedor potencial podría sugerir una manera más eficiente o menos costosa de proveer el producto, con relación a lo especificado originalmente. Cada elemento procurado requiere de una descripción individual. Sin embargo, es posible agrupar varios productos o elementos en una única descripción.

La descripción del producto debe ser clara, completa y concisa. Debe incluir una descripción de cualquier servicio colateral requerido.

Resultados de Otros Procesos de Planificación

Los resultados de otros procesos de planificación, que pueden haber sido modificados luego de su especificación original, deben ser revisados como parte del proceso de licitación. En particular, la planificación de la licitación debe estar estrechamente coordinada con el cronograma de trabajo del proyecto.

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Las técnicas y herramientas incluyen:

- Documentos estándar
- Juicio de expertos

Documentos estándar

Los documentos estándar pueden incluir contratos, descripciones de elementos a ser procurados y otros requeridos para el proceso de licitación. Las organizaciones que ejecutan compras con frecuencia, suelen disponer de este tipo de documentos

Juicio de Expertos

El juicio de expertos es frecuentemente requerido para evaluar los insumos de este proceso. Tal experiencia debe ser proporcionada con un individuo o grupo con conocimiento y/o entrenamiento especializado, que puede provenir de varias fuentes incluyendo:

- Otras unidades dentro de la organización ejecutante
- Consultores
- Asociaciones de profesionales y técnicos
- Grupos industriales

RESULTADOS

Los resultados de este proceso incluyen:

- Documentos de procura
- Criterios de evaluación
- Actualización de la descripción de productos a ser procurados

Documentos de Procura

Los documentos de procura son empleados para solicitar ofertas a los potenciales proveedores. Los términos oferta o cotización son usados generalmente cuando la decisión de selección estará principalmente orientada por el precio (como cuando se compran elementos comerciales), mientras que propuesta se usa cuando se consideran destrezas técnicas o tipo de solución (como en los casos en que se adquieren servicios profesionales). Sin embargo, los términos son frecuentemente intercambiados, por lo que es necesario asegurarse de no asumir implicaciones o garantías asociados a la terminología usada.

Los documentos de procura deben estar estructurados para facilitar una respuesta completa y precisa por parte de los suplidores potenciales. Deben incluir los aspectos relevantes del trabajo, una descripción detallada de la respuesta esperada y cualquier provisión contractual requerida (por ejemplo, una copia del modelo de contrato incluyendo las

cláusulas de importancia). Algunos o todos los elementos de la estructura de un documento de procura pueden estar definido por regulaciones gubernamentales.

Los documentos de procura deben ser lo suficientemente rigurosos como para asegurar consistencia y respuestas comparables, pero a la vez flexibles como para permitir la consideración de sugerencias de los proveedores acerca de mejores maneras para satisfacer los requerimientos.

Criterios de Evaluación

Los criterios de evaluación son utilizados para calificar las propuestas. Pueden ser objetivos o subjetivos. Los criterios de evaluación son típicamente incluidos como parte de los documentos de procura.

Los criterios de evaluación pueden estar limitados a sólo el precio, en el caso de que se sepa que está disponible a partir de un número adecuado de proveedores. Cuando no sea este el caso, es necesario identificar y documentar otros elementos para la evaluación; por ejemplo:

- Comprensión de la necesidad: como puede quedar demostrado en la propuesta del suplidor
- Costo total: será seleccionado el proveedor que produzca el menor costo total (costos de adquisición más operación)
- Capacidad técnica: ¿tiene el vendedor las destrezas y conocimientos técnicos requeridos?
- Tipo de solución: ¿tiene el vendedor una manera de asegurar, razonablemente, que será capaz de cumplir con lo ofrecido?
- Capacidad financiera: ¿tiene el vendedor los recursos financieros necesarios?

Actualización de la Descripción de Productos a ser Procurados

Es posible, que como resultado del proceso de especificación de requerimientos, se produzcan modificaciones en la descripción de los elementos a ser procurados

LICITACIÓN

Este proceso consiste en obtener información (ofertas y propuestas) de los potenciales proveedores acerca de los elementos requeridos para la completación del proyecto. La mayor parte del esfuerzo en esta fase corre por cuenta de los potenciales proveedores, normalmente sin costo para el proyecto.

ENTRADAS

Las entradas de este proceso incluyen:

- Documentos de procura
- Lista de proveedores calificados

Documentos de Procura

Los documentos de procura son empleados para solicitar ofertas a los potenciales proveedores. Los términos oferta o cotización son usados generalmente cuando la decisión de selección estará principalmente orientada por el precio (como cuando se compran elementos comerciales), mientras que propuesta se usa cuando se consideran destrezas técnicas o tipo de solución (como en los casos en que se adquieren servicios profesionales). Sin embargo, los términos son frecuentemente intercambiados, por lo que es necesario asegurarse de no asumir implicaciones o garantías asociados a la terminología usada.

Los documentos de procura deben estar estructurados para facilitar una respuesta completa y precisa por parte de los suplidores potenciales. Deben incluir los aspectos relevantes del trabajo, una descripción detallada de la respuesta esperada y cualquier provisión contractual requerida (por ejemplo, una copia del modelo de contrato incluyendo las cláusulas de importancia). Algunos o todos los elementos de la estructura de un documento de procura pueden estar definido por regulaciones gubernamentales.

Los documentos de procura deben ser lo suficientemente rigurosos como para asegurar consistencia y respuestas comparables, pero a la vez flexibles como para permitir la consideración de sugerencias de los proveedores acerca de mejores maneras para satisfacer los requerimientos.

Lista de Proveedores Calificados

Algunas organizaciones mantienen listas (o archivos) con información acerca de los potenciales proveedores. Dichas listas normalmente contienen información acerca de experiencias relevantes y otras características de los proveedores.

Cuando estas listas no están disponibles, el equipo del proyecto puede generar sus propias listas. En este sentido, existe información disponible en directorios, catálogos y otras fuentes similares. Información más detallada puede requerir una mayor cantidad de esfuerzo.

Los documentos de procura pueden ser enviados a todos o sólo a algunos proveedores potenciales.

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Las técnicas y herramientas incluyen:

- Reunión de proveedores
- Publicación de anuncios

Reunión de Proveedores

Son reuniones con los potenciales proveedores, previo a la elaboración de propuestas. Son usadas para garantizar que todos los proveedores tengan una idea clara de lo que se requiere (requerimientos técnicos y contractuales). Las respuestas a las preguntas pueden ser incorporadas dentro de los documentos de procura como anexos.

Publicación de Anuncios

La lista de potenciales proveedores puede ser expandida incluyendo anuncios en publicaciones de circulación general tales como periódicos o en revistas especializadas. Algunas jurisdicciones gubernamentales están obligadas a publicar anuncios para ciertos tipos de procura.

RESULTADOS

El resultado de este proceso está constituido por las propuestas

Propuestas

Las propuestas son documentos presentados por los potenciales proveedores que describen su habilidad y disposición para proveer el producto requerido. Son preparadas de acuerdo con los requerimientos establecidos en los documentos de procura.

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

La selección de proveedores comprende la recepción de ofertas o propuestas y la aplicación de los criterios de evaluación correspondientes.

El precio puede ser el elemento determinante; sin embargo, el precio más bajo puede no ser el costo más bajo, si el proveedor resulta incapaz de suplir el producto de acuerdo al cronograma. Las propuestas son típicamente separadas en técnica (tipo de solución) y comercial (precio), que son evaluadas separadamente. Se pueden requerir múltiples proveedores para productos críticos.

Estas técnicas pueden ser usadas individualmente o en combinaciones. Por ejemplo, un sistema de ponderación puede ser usado para:

- Seleccionar un único proveedor que deberá firmar un contrato estándar
- Ordenar las propuestas para establecer una secuencia de negociación

En los más importantes elementos a ser procurados, este proceso puede ser iterativo. Una propuesta preliminar permite seleccionar un pequeño grupo de potenciales proveedores, que serán evaluados con base en una nueva propuesta con mayor nivel de detalle.

ENTRADAS

Las entradas de este proceso incluyen:

- Propuestas
- Criterios de evaluación
- Políticas organizacionales

Propuestas

Las propuestas son documentos presentados por los potenciales proveedores que describen su habilidad y disposición para proveer el producto requerido. Son preparadas de acuerdo con los requerimientos establecidos en los documentos de procura.

Criterios de Evaluación

Los criterios de evaluación son utilizados para calificar las propuestas. Pueden ser objetivos o subjetivos. Los criterios de evaluación son típicamente incluidos como parte de los documentos de procura.

Los criterios de evaluación pueden estar limitados a sólo el precio, en el caso de que se sepa que está disponible a partir de un número adecuado de proveedores. Cuando no sea este el caso, es necesario identificar y documentar otros elementos para la evaluación; por ejemplo:

- Comprensión de la necesidad: como puede quedar demostrado en la propuesta del suplidor
- Costo total: será seleccionado el proveedor que produzca el menor costo total (costos de adquisición más operación)
- Capacidad técnica: ¿tiene el vendedor las destrezas y conocimientos técnicos requeridos?
- Tipo de solución: ¿tiene el vendedor una manera de asegurar, razonablemente, que será capaz de cumplir con lo ofrecido?
- Capacidad financiera: ¿tiene el vendedor los recursos financieros necesarios?

Políticas Organizacionales

Las organizaciones involucradas pueden tener políticas organizacionales que afecten el proceso de selección de los proveedores.

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Se prevé el uso de las mismas técnicas y herramientas empleadas en la generación de reportes de rendimiento, a saber:

- Negociación de contratos
- Sistema de ponderación
- Sistema de filtrado
- Estimados independientes

Negociación de Contratos

La negociación de contratos involucra la clarificación y acuerdo mutuo acerca de la estructura y requerimientos del contrato, previo a la firma del mismo. En la medida de lo posible, el lenguaje del contrato final debe reflejar dicho acuerdo. Los aspectos considerados típicamente incluyen (pero no están limitados a) responsabilidades y autoridades, términos y leyes aplicables, soluciones técnicas y de negocios, financiamiento y precio.

Para elementos de procura complejos, la negociación de contratos puede ser un proceso independiente.

Sistema de Ponderación

El sistema de ponderación es un método para cuantificar información cualitativa con el objeto de minimizar el efecto de prejuicios personales en la selección de proveedores. Tales sistemas incluyen:

- Asignar valores numéricos a cada uno de los criterios de selección
- Calificar cada potencial proveedor por cada criterio
- Multiplicar la ponderación por la calificación
- Totalizar los productos resultantes para obtener la calificación general de cada proveedor

Sistema de Filtrado

El sistema de filtrado involucra el establecimiento de requerimientos mínimos de rendimiento para uno o más de los criterios de evaluación. Por ejemplo, puede que el documento de procura exija que el gerente

del proyecto sea una Project Management Professional (certificado) antes de que su propuesta sea considerada.

Estimados Independientes

Para muchos de los elementos a ser procurados, la organización ejecutante puede realizar sus propios estimados contra los cuales verificará los montos propuestos por los potenciales proveedores. Las diferencias significativas pueden identificar errores en los documentos de procura o que el potencial proveedor no entendió o no pudo ser capaz de proveer lo solicitado.

RESULTADOS

El resultado de este proceso son los contratos.

Contratos

Un contrato es un acuerdo mutuo que obliga al vendedor a proporcionar el producto especificado y obliga al comprador a pagar por él. Un contrato es una relación sujeta a acciones legales de ser necesario. El acuerdo puede ser sencillo o complejo, normalmente (aunque no siempre) en función de la simplicidad o complejidad del producto. Puede ser llamado contrato, acuerdo, subcontrato, orden de compra o memorando de entendimiento. La mayoría de las organizaciones tienen políticas y procedimientos documentados acerca de quien puede firmar dichos acuerdos en nombre de la organización.

Aunque todos los documentos del proyecto están sujetos a modificaciones y aprobaciones, la naturaleza legal de los contratos normalmente implica que su revisión y aprobación sigue un proceso más exhaustivo. En todos los casos, el foco primordial del proceso de revisión y aprobación será asegurar que el lenguaje del contrato describa el producto o servicio que satisfaga la necesidad identificada.

ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS

La administración del contrato es el proceso de asegurar que el rendimiento del vendedor se ajusta a los requerimientos del contrato. En

proyectos grandes con múltiples proveedores de productos y servicios, el manejo de las interfaces con los proveedores es un aspecto clave. La naturaleza legal de la relación contractual hace imperativo que el equipo de trabajo esté en conocimiento de las implicaciones legales de las acciones tomadas al administrar el contrato.

La administración de contratos incluye la aplicación de los procesos de gerencia del proyecto apropiados a las relaciones contractuales y la integración de los resultados de dichos procesos al manejo general del proyecto. Esta integración y coordinación ocurre a varios niveles cuando existen varios vendedores y varios productos involucrados. Los procesos gerenciales que deben ser aplicados incluyen:

- Ejecución del plan del proyecto, para autorizar al contratista a actuar en el momento apropiado
- Reporte de rendimiento, para monitorear los costos, cronograma y rendimiento técnico del contratista
- Control de calidad, para inspeccionar y verificar la adecuación del producto del contratista
- Control de cambios, para asegurar que los cambios sean debidamente aprobados y de que todos lo involucrados estén adecuadamente informados

La administración de contratos tiene también un componente financiero. Los términos de pago deben ser definidos dentro del contrato y deben incluir un enlace entre el nivel de progreso (avance) y la compensación pagada.

ENTRADAS

Las entradas de este proceso incluyen:

- Contratos
- Resultados del trabajo
- Requerimientos de cambio
- Facturas de los proveedores

Contratos

Un contrato es un acuerdo mutuo que obliga al vendedor a proporcionar el producto especificado y obliga al comprador a pagar por él. Un contrato es una relación sujeta a acciones legales de ser necesario. El acuerdo puede ser sencillo o complejo, normalmente (aunque no

siempre) en función de la simplicidad o complejidad del producto. Puede ser llamado contrato, acuerdo, subcontrato, orden de compra o memorando de entendimiento. La mayoría de las organizaciones tienen políticas y procedimientos documentados acerca de quien puede firmar dichos acuerdos en nombre de la organización.

Aunque todos los documentos del proyecto están sujetos a modificaciones y aprobaciones, la naturaleza legal de los contratos normalmente implica que su revisión y aprobación sigue un proceso más exhaustivo. En todos los casos, el foco primordial del proceso de revisión y aprobación será asegurar que el lenguaje del contrato describa el producto o servicio que satisfaga la necesidad identificada.

Resultados del Trabajo

Los resultados del trabajo del proveedor (cuáles elementos ha completados y cuáles no, con qué calidad, cuánto ha gastado, entre otros) son recopilados como parte del plan de ejecución del proyecto.

Requerimientos de Cambio

Los requerimientos de cambio puede incluir modificaciones a los términos del contrato o a la descripción del producto o servicio a ser proporcionado. Si el trabajo del proveedor no es satisfactorio, la decisión de rescindir el contrato puede ser manejada como un requerimiento de cambio. Los cambios en los que no se llega a un acuerdo entre vendedor y comprador son llamados reclamos, disputas o apelaciones.

Facturas de los Proveedores

El vendedor debe emitir facturas periódicamente para solicitar el pago por el trabajo realizado. Los requerimientos de facturación, incluyendo la documentación de soporte, son normalmente definidas en el contrato.

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Las técnicas y herramientas de este proceso incluyen:

- Sistema de control de cambios
- Reportes de rendimiento

- Sistema de pagos

Sistema de Control de Cambios

El sistema de control de cambios en los contratos define los procesos mediante los cuales un contrato puede ser modificado. Incluye todo el papeleo, sistema de rastreo, procedimiento de resolución de disputas y niveles de aprobación necesarios para autorizar los cambios. El sistema de control de cambios en los contratos debe estar integrado con el sistema general de control de cambios.

Reporte de Rendimiento

Los reportes de rendimiento proporcionan información acerca de cuán efectivamente el proveedor está cumpliendo con los objetivos contractuales. El reporte de rendimiento del contrato debe estar integrado con el sistema general de reporte de rendimiento del proyecto.

Sistema de Pagos

Los pagos a proveedores son normalmente acometidos por el sistema de pagos de la organización ejecutante. En proyectos grandes con muchos o complejos requerimientos de procura, se pueden desarrollar sistemas propios de pago a proveedores. En cualquiera de los casos, el sistema debe incluir las revisiones y aprobaciones apropiadas por parte del equipo gerencial.

RESULTADOS

Los resultados de este proceso incluyen:

- Correspondencia
- Cambios contractuales
- Solicitudes de pago

Correspondencia

Los términos y condiciones contractuales normalmente exigen documentación escrita de ciertos aspectos de la comunicación

comprador/vendedor, tales como en el caso de advertencia por rendimiento no satisfactorio y cambios o clarificaciones del contrato.

Cambios Contractuales

Los cambios son realimentados a los correspondientes procesos de planificación y procura, y documentados apropiadamente.

Solicitudes de Pago

Cosiste en requerir el pago de las facturas presentadas por los proveedores, luego de haber sido evaluado el rendimiento de los trabajos completados y su adecuación con los montos facturados.

CIERRE DE CONTRATOS

El cierre de contratos implica la verificación del producto (que todo el trabajo haya sido completado correcta y satisfactoriamente). Los términos y condiciones del contrato pueden especificar procedimientos específicos para su cierre. La terminación temprana de un contrato es un caso especial de cierre de contrato.

ENTRADAS

Incluye la documentación del contrato.

Documentación del contrato

Incluye (pero no está limitada a) el contrato en si mismo junto con los cronogramas de soporte, cambios aprobados, documentación técnica desarrollada por el proveedor, reporte de rendimiento del proveedor, documentos financieros tales como facturas y registros de pago, y los resultados de inspecciones relativas al contrato.

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

La técnica y herramienta empleada es la auditoria de procura.

Auditoria de Procura

Consiste en una revisión estructurada el proceso de procura desde la planificación hasta la administración de contratos. El objetivo de la auditoria de procura es identificar éxitos y fallas en el proceso, que sirvan de insumo para otros procesos de procura en el proyecto actual y otros proyectos en la organización ejecutante.

RESULTADOS

Los resultados de este proceso incluyen:

- Archivos del contrato
- Aceptación y cierre formal

Archivos del Contrato

Un conjunto completo de todos los documentos asociados al proyecto debe ser incluido en los registros finales del proyecto.

Aceptación y Cierre Formal

La persona u organización a cargo de la administración del contrato debe proporcionar una notificación formal al proveedor, donde se le indique que el contrato ha finalizado. Los requerimientos del proceso de aceptación y cierre están normalmente especificados en el contrato.