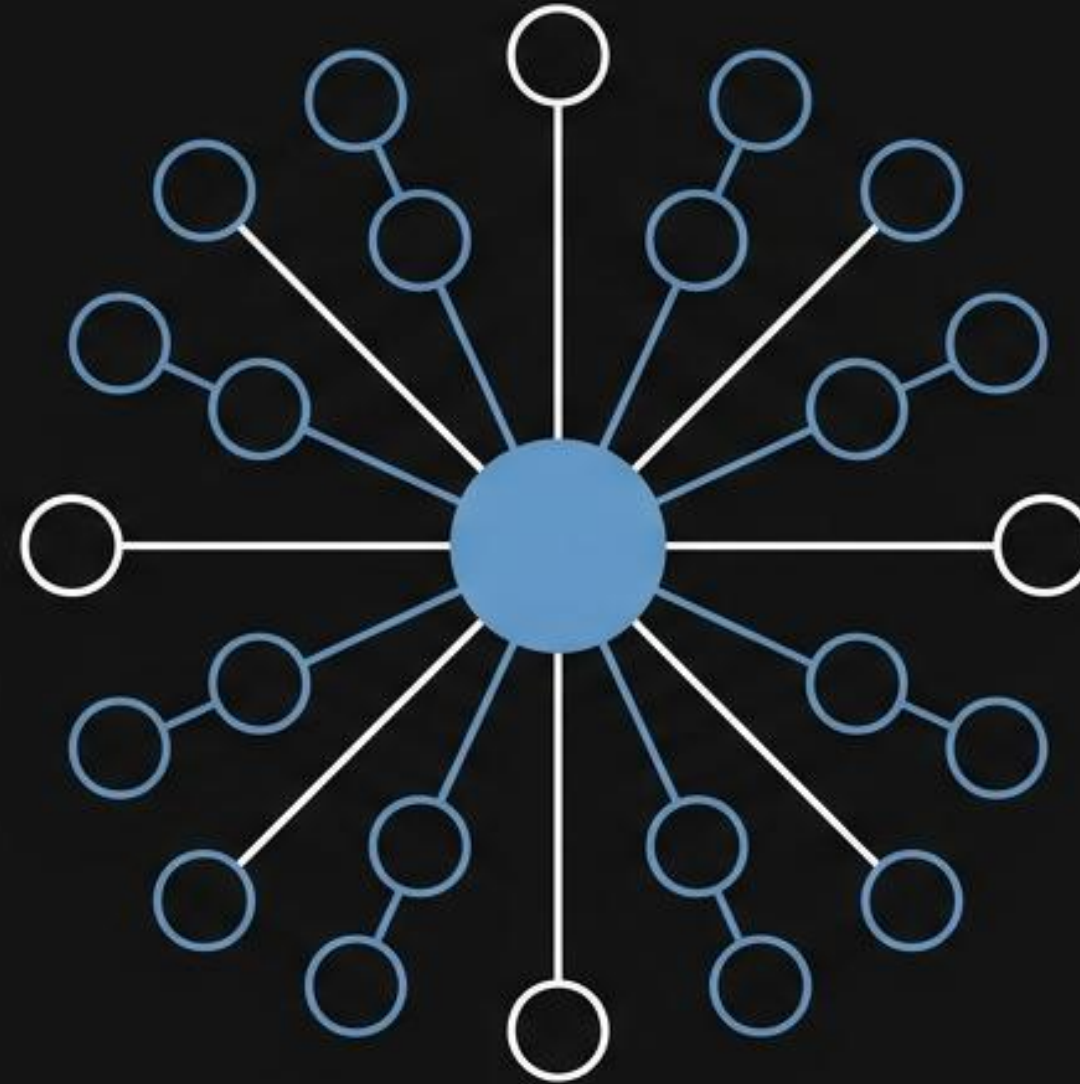




El Playbook de Adquisiciones

Guía estratégica y visual para la gestión de contratos en la dirección de proyectos.

El Paradigma de las Adquisiciones



Adquisición: Comprar productos, servicios o resultados fuera del equipo interno del proyecto.

Carácter Vinculante: Los contratos generan obligaciones estrictas y sanciones legales por incumplimiento.

Regla de Oro: Lo que no está escrito explícitamente en el contrato, no puede exigirse legalmente.

División de Responsabilidades

El Director de Proyectos (PM)



- Conocer los procesos internos de compras y contrataciones.
- Identificar con el equipo de proyecto los riesgos que pueden surgir del contrato y definir el tipo de contrato.
- Involucrarse si es posible en las negociaciones antes y después de la firma.
- Asegurarse de que el contrato incluye reportes, comunicaciones y reuniones de seguimiento.

Dpto. Legal / Compras



- Liderar la negociación oficial.
- Administrar el proceso corporativo de adquisiciones.
- Firmar y vincular legalmente a la organización.

ALERTA: El Director del Proyecto carece de autoridad para obligarse legalmente en nombre de su organización.

La Arquitectura de 3 Fases

El ciclo de vida completo de la Gestión de Adquisiciones.

Fase 1: Planificar

¿Qué comprar, cómo y cuándo?

- Decisión de hacer o comprar
- Documentos de licitación
- Selección del tipo de contrato

Fase 2: Efectuar

Salir al mercado y seleccionar proveedor.

- Publicidad y búsqueda
- Evaluación de propuestas
- Adjudicación y firma

Fase 3: Controlar

Vigilar cumplimiento y cerrar el acuerdo.

- Inspecciones y auditorías
- Administración de reclamaciones
- Cierre formal de adquisiciones

Estrategia y Decisión: ¿Hacer o Comprar?



La decisión de hacer o comprar define qué insumos se producirán internamente y cuáles requieren la búsqueda de un proveedor.

Documentos de Adquisición y Licitación

RFI

Request for Information

Solicita datos generales de los vendedores y las capacidades de su producto.

IFB

Invitation for a Bid

Invita a presentar un precio general por toda la propuesta. Usado cuando se compite estrictamente por precio.

RFP

Request for Proposal

Utilizado para problemas complejos. Exige propuestas técnicas detalladas junto con propuestas financieras.

SOW

Statement of Work

Define especificaciones detalladas, cantidades, métricas de calidad y desempeño esperado del bien o servicio.

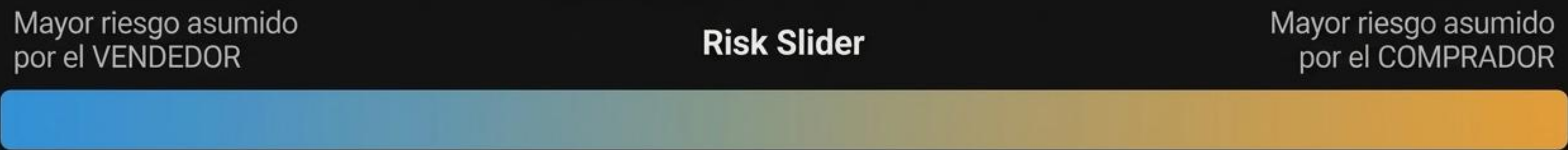
SOW del Proyecto
(Alcance total)



SOW de la Adquisición
(Solo los bienes a adquirir)

Matriz de Comparación: Tipos de Contratos

Tipo de Contrato	Definición	Cuándo Usarlo
Precio Fijo (FP)	Precio total fijo para un producto, servicio o resultado.	Cuando las especificaciones y el alcance están muy bien definidos.
Costos Reembolsables (CR)	Reembolso de todos los costos legítimos incurridos más una ganancia para el vendedor.	Cuando el alcance es incierto o existe alto riesgo de cambios.
Tiempo y Materiales (T&M)	Híbrido; pago en base a tarifas por hora/unidad.	Para el aumento de personal, apoyo externo o expertos a corto plazo.

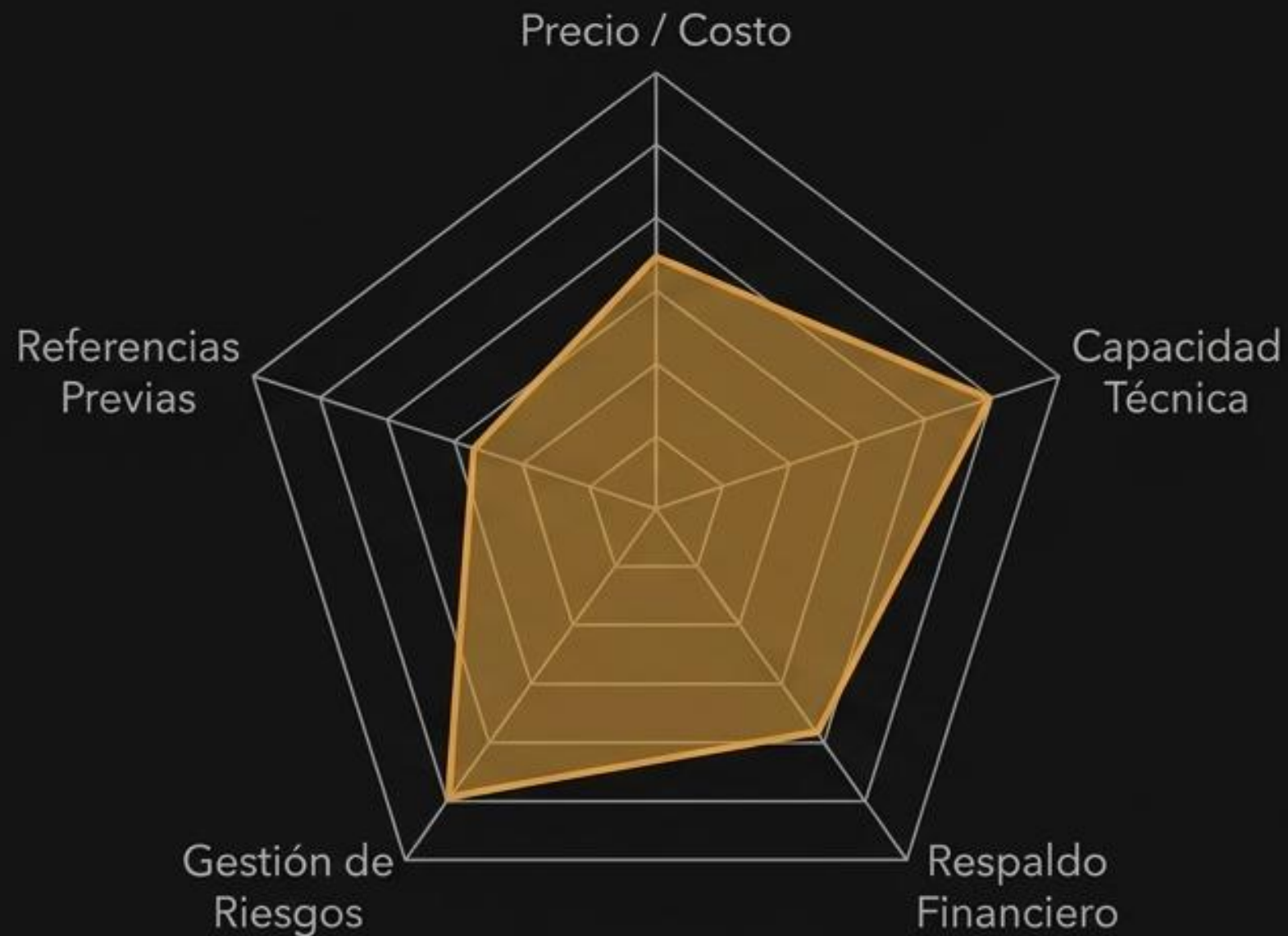


El Embudo de Ejecución

FASE 2: EFECTUAR



Criterios de Selección de Proveedores



Regla de Incertidumbre

Cuando el riesgo y la incertidumbre del proyecto son mayores, la calidad técnica debe ser el elemento clave de decisión por encima del costo.

Excepción: Proveedor Único

En el supuesto de que no exista competencia en el mercado, este método de selección directa es una excepción y requiere justificación formal.

Monitoreo y Auditoría del Contrato



Inspección y Desempeño

Evaluar físicamente si los entregables están alineados a los términos y revisar exhaustivamente los reportes de avance.



Administración de Reclamaciones

Resolución sistemática de conflictos, obstáculos contractuales y aplicación de penalidades o incentivos.



Auditorías de Adquisiciones

Verificación rigurosa de pagos emitidos frente al trabajo real completado y certificado.

CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS: Los cambios contractuales deben ser por escrito. Modificaciones de mutuo acuerdo solo son válidas antes del cierre.

Foco de Control Según el Tipo de Contrato

Controlando Costos Reembolsables (CR)

Vigilar la legitimidad de los costos y facturas. Prevenir la adición de recursos innecesarios. Validar que la experiencia del recurso coincide estrictamente con lo cobrado.

Controlando Precio Fijo (FP)

Vigilar recortes de alcance encubiertos sin autorización. Prevenir entregas de calidad inferior. Rechazar categóricamente cargos no autorizados.

Controlando Tiempo y Materiales (T&M)

Supervisión constante del día a día. Controlar de cerca las horas trabajadas frente a los resultados reales. Establecer objetivos intermedios de corto plazo.

Proceso de Cierre de Adquisiciones



Aprobación formal de todos los entregables por el equipo de dirección.



Pagos finales emitidos y conciliados según el trabajo verificado.



Evaluación de desempeño del vendedor finalizada y documentada.



Actualización de registros y archivo de lecciones aprendidas.



**CONTRATO CERRADO
FORMALMENTE**

EL CÓDIGO DE ADQUISICIONES

01 EL CONTRATO ES SOBERANO.

Si no está escrito, no existe. Todo cambio exige un proceso formal de control.

02 EL PM GESTIONA, NO FIRMA.

El control operativo y del riesgo es tu responsabilidad; la vinculación legal es exclusiva de Compras.

03 EL RIESGO DICTA EL CONTRATO.

Incertidumbre alta requiere Costos Reembolsables; un alcance exacto permite Precio Fijo.

04 INSPECCIÓN ANTES DE INYECCIÓN.

Nunca emitir una aprobación de pago sin verificar físicamente que el trabajo entregado cumple la calidad estipulada.