



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Trabajo Especial de Grado

**PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES
PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA BRESCON, C.A., BASE
OPERATIVA DE EL TIGRE, EDO. ANZOÁTEGUI.**

Presentado por: Ing. Gabriel Jesús Serrano Brito.
Como requisito parcial para optar al grado de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor: Ing. Luis Villalba Aliendres

Puerto Ordaz, diciembre de 2014

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Trabajo Especial de Grado

**PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES
PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA BRESCON, C.A., BASE
OPERATIVA DE EL TIGRE, EDO. ANZOÁTEGUI.**

Presentado por: Ing. Gabriel Jesús Serrano Brito.
Como requisito parcial para optar al grado de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor: Ing. Luis Villalba Aliendres

Puerto Ordaz, diciembre de 2014

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIDAD: GERENCIA DE PROYECTOS

Director Postgrado en Gerencia de Proyectos

Me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que el Trabajo Especial de Grado, titulado **PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA BRESCON, C.A., BASE OPERATIVA DE EL TIGRE, EDO. ANZOÁTEGUI**; realizado y presentado por el participante Ingeniero **Gabriel Jesús Serrano Brito, C.I.: 15.375.127**, para optar al Grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, se ha concluido; y que en mi condición de asesor, hago constar que he leído y revisado el mencionado Trabajo y manifiesto que se encuentra listo para la evaluación definitiva.

En la Ciudad de Puerto Ordaz a los cinco días del mes de diciembre de 2014.

ING. LUIS VILLALBA ALIENDRES

Firma

C.I. 8.528.982

ÍNDICE GENERAL

	<i>Pág.</i>
Índice General	ii
Índice de Tablas	v
Índice de Figuras	vi
Dedicatoria	vii
Agradecimiento	viii
Resumen	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
EL PROBLEMA	4
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.2 Objetivos de la Investigación	6
1.2.1 Objetivo General	6
1.2.2 Objetivos Específicos	6
1.3 Justificación de la Investigación	7
1.4 Alcance de la Investigación	8
1.5 Limitaciones de la Investigación	9
CAPITULO II	11
MARCO TEORICO	11

2.1	Antecedentes de la Investigación	12
2.2	Bases Teóricas	17
2.3	Conceptos Generales	18
2.4	Bases Legales	28
	CAPITULO III	31
	MARCO METODOLOGICO	31
3.1	Tipo de Investigación	33
3.2	Diseño de Investigación	34
3.3	Población y Muestra	35
3.4	Fuentes de los Datos	35
3.5	Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos	36
3.6	Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	38
3.7	Fases de la Investigación	39
3.8	Operacionalización de los Objetivos	41
3.9	Factibilidad del Estudio	44
3.10	Resultados Esperados	44
3.11	Consideraciones y Éticas	44
3.13	Presupuesto	45
	CAPITULO IV	47
	MARCO ORGANIZACIONAL	47
4.1	Antecedentes de la Empresa	47
4.2	Misión	49

4.3	Visión	49
4.4	Objetivos	49
4.5	Política de la Calidad	49
4.6	Metas	50
4.7	Distribución Organizacional	51
	CAPITULO V	52
	DISEÑO DE PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES	52
5.1	Contexto Actual de las adquisiciones en la empresa Conbresca	52
5.2	Requerimientos de la Organización para el Plan de Adquisiciones	55
5.3	Planificación de la gestión de las adquisiciones de la empresa Conbresca	56
5.4	Proceso de Ejecución de las Adquisiciones de la Empresa Conbresca	69
5.5	Lineamientos para realizar el control de las adquisiciones de la empresa Conbresca,	77
5.6	Cierre del proceso de las adquisiciones de la empresa Conbresca	82
	CONCLUSIONES	86
	RECOMENDACIONES	88
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	89

INDICE DE TABLAS

Tabla N°		Pág.
1.	Gestión de las adquisiciones	20
2.	Planificar Gestión de las adquisiciones:	21
3.	Efectuar las adquisiciones	22
4.	Controlar las Adquisiciones	23
5.	Cerrar las Adquisiciones	24
6.	Operacionalización de Objetivos	43
7.	Presupuesto de Inversión de la Investigación	46
8.	Documentos de entrada para la planificación de las adquisiciones	57
9.	Documentos de salida para la planificación de las adquisiciones	58
10.	Documentos de entrada para Preparación del Enunciado del Trabajo del Contrato (SOW).	64
11.	Documentos de salida para Preparación del Enunciado del Trabajo del Contrato (SOW).	64
12.	Documentos de entrada para solicitud de oferentes del Proyecto.	70
13.	Documentos de salida para solicitud de oferentes del Proyecto.	70
14.	Documentos de entrada para el estudio y selección de vendedores.	73
15.	Documentos de salida para el estudio y selección de vendedores.	73
16.	Matriz de Evaluación de Proveedores	74
17.	Documentos de entrada para el cierre de las adquisiciones del Proyecto.	82
18.	Documentos de salida para el cierre de las adquisiciones del Proyecto.	82

Fig. No.	INDICE DE FIGURAS	Pag.
1.	Estructura Desagregada del Trabajo de Investigación	42
2.	Organigrama Típico de Gerencia de Construcción	51
3.	Flujograma de compras de Conbresca	54

DEDICATORIA

A mi madre Vilma Coromoto ejemplo de dedicación,
constancia y profesionalismo.

A mi esposa Andrea, quien con su compañía y apoyo
me ha ayudado a lograr esta meta.

A mi hija, Emma Lucia, espero que este sea un
ejemplo a seguir en su transitar por la
vida.

Mis hermanos, Francisco y Otilia, por su amor
incondicional y su apoyo en todos los retos
que nos planteamos como familia.

A Pedro Brito, figura imborrable de mi mente, quien
nos dio toda su enseñanza y fortaleza,
ejemplo de responsabilidad, honradez,
constancia, perseverancia y optimismo,
espero desde el cielo sigas cuidando de
nosotros.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de seguir preparándome profesionalmente.

Al Profesor, Luis Villalba, por su dedicación y orientación.

Al Ingeniero Alejandro Itriago, Gerente General de Conbresca, por permitirme desarrollar los conocimientos adquiridos en esta experiencia académica, en pro de la organización.

A mi familia, gracias a su apoyo constante y leal con el cual me impulsaron para emprender este proyecto con el objetivo de superarme y crecer profesionalmente.

A La UCAB...

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES
PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA BRESCON, C.A., BASE
OPERATIVA DE EL TIGRE, EDO. ANZOÁTEGUI.

Autor: **Ing. Gabriel Serrano**

Asesor: **Ing. Luis Villalba**

Año: **2014**

RESUMEN

Constructora Brescon, C.A. es una empresa de construcción y servicios, que debido a la gran demanda del estado en la producción petrolera, y conservación ambiental, orienta su mercado a brindar el mejor servicio en estas áreas, apoyando siempre el entorno en el cual desarrolla sus actividades. En la organización no existe un plan de gestión de las adquisiciones, donde se planifique, efectúe, controlen y cierren las compras y contrataciones en el departamento de abastecimiento y logística, que garanticen el éxito de la organización. Con el desarrollo del plan de gestión de las adquisiciones se obtendrán los siguientes beneficios: reorganización de los procesos de adquisiciones, seguimiento y control del área de almacenes, consolidación de una base de datos de proveedores. El desarrollo del presente trabajo fue un estudio de tipo aplicada de desarrollo y acción, se conformó en cinco fases, en primer lugar se realizó un diagnóstico organizacional, después se determinaron los requerimientos para realizar las adquisiciones, luego la planificación de las adquisiciones, posteriormente crear las herramientas para seguimiento, control y cierre de las adquisiciones, esto con la finalidad de permitir una gestión y control eficiente de las adquisiciones y definir los roles y responsabilidades de cada persona que forman parte de la organización, en su ámbito. El resultado de esta investigación fue el Desarrollo de un Plan de Gestión de las Adquisiciones en la empresa Constructora Brescon, C.A., con el objetivo de ofrecer un aporte que forme parte de una herramienta que el líder de proyectos pueda usar para una mejor gestión dentro de la organización.

Palabras clave: Definición, Desarrollo de Proyectos, Contratación, Gestión, Adquisiciones, Procura, PMI, Organización.

Línea de Trabajo: Definición y Desarrollo de Proyectos, Contratación.

INTRODUCCION

Hoy por hoy la Gestión de Adquisiciones es un área muy poco atendida en muchas organizaciones y representa un gran potencial de mejora, en vista que los costos, la calidad y la velocidad de respuesta hacia el cliente, están fuertemente condicionados con los costos, la calidad y el tiempo de entrega de los bienes adquiridos (Monterroso, 2002).

Cada vez son más las organizaciones que adoptan la estrategia de adquirir productos y servicios a proveedores externos en lugar de desarrollarlos internamente. El objetivo de esta estrategia es mejorar la eficiencia operativa de la organización aprovechando la capacidad de los proveedores de entregar soluciones de mejor calidad, más rápido, a menor coste y con la tecnología más adecuada.

Según algunos estudios, entre los grandes proyectos de adquisición de TI (tecnologías de la información), el 25% fracasa en los dos primeros años y el 50% fracasa en los cinco primeros años (INTECO, 2009). Como factores que contribuyen a este fracaso, destacan: mala gestión de las adquisiciones, incapacidad de articular las necesidades del cliente, mala definición de requisitos, selección de proveedores inadecuada, procesos de contratación inadecuados, procedimientos de selección de tecnologías insuficientes, cambios de requisitos incontrolados.

La responsabilidad es compartida entre el comprador y los proveedores. La mayoría de los fallos en los proyectos se podrían evitar si el comprador supiera cómo gestionar adecuadamente la adquisición con sus proveedores. Un aspecto muy importante para el éxito de la relación entre comprador y proveedor es la existencia de un Plan de Gestión de las Adquisiciones de forma documentada, aspecto que muchas empresas no disponen.

La Constructora Brescon, C.A. maneja actualmente proyectos de construcción para la industria petrolera nacional, los cuales se han visto con problemas por procesos inadecuados y gestión de la información en el área logística, problema en la gestión de aprovisionamiento, disposición física del almacén, disponibilidad y fiabilidad de la información de los materiales, herramientas y consumibles de obras civiles, para restauración y saneamiento ambiental, así como, de los consumibles para maquinaria pesada. Lo cual hace necesario diseñar un plan de gestión de las adquisiciones para subsanar este problema.

Por lo anteriormente expuesto el presente estudio ejecutó una investigación para el diseño de un plan de gestión para las adquisiciones de esta empresa.

Este plan de gestión será la base para el posterior control de los proyectos desarrollados por esta empresa y lograr los objetivos de tiempo, costo, calidad y alcance. También, proporcionará toda la información requerida para el inicio de la fase de planificación, así como la de ejecución, permitiendo realizar los trabajos de forma eficiente, y minimizar los posibles impactos negativos o eventos adversos en el proyecto.

La investigación fue concebida en la modalidad de investigación aplicada, los datos que permitieron el análisis, necesario para el diseño del Plan de Gestión de las de las adquisiciones para la empresa Constructora Brescon, C.A., Base Operativa de El Tigre, Edo. Anzoátegui, fueron los procesos de adquisición de bienes y servicios manejados por la Constructora Brescon, C.A. entre los años 2010 y 2013.

El presente documento fue estructurado de la siguiente forma: un primer capítulo con el planteamiento del problema, objetivos, justificación, alcance y limitaciones, en el segundo capítulo se describen los antecedentes que fueron consultados relacionados con el tema de investigación, dando paso

luego a los fundamentos teóricos que sustentarán la investigación. En el tercer capítulo se incorpora la metodología que se seguirá en la investigación a fin de cumplir con los objetivos del proyecto, incluyendo la EDT y el cronograma de ejecución para el logro de los objetivos de la investigación propuesta. En el cuarto capítulo se expone el marco organizacional de la empresa, en quinto capítulo se expone los resultados obtenidos en la investigación y finalmente las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración del presente trabajo especial de grado.

EL PROBLEMA

CAPÍTULO I

1.1 Planteamiento del Problema

En un entorno cada vez más exigente y con menores márgenes de ganancia, las organizaciones buscan continuamente oportunidades de mejoras que las hagan más competitivas; en ese sentido, cada vez son más conscientes de la importancia de la gestión de almacenes y de la gestión logística en general como parte esencial a la hora de aportar más valores a sus clientes y reducir sus costos.

Constructora Brescon, C.A. (Conbresca) con su Base Operativa principal ubicada en la ciudad de El Tigre. Edo Anzoátegui, actualmente maneja proyectos de Servicios de Construcción de Vialidades, Movimientos de Tierra, Infraestructura y Obras Civiles además de, proyectos de Restauración y Saneamiento Ambiental, todos ellos bajo la figura de Contratista para empresas del Estado Venezolano (PDVSA Petróleo, PDVSA Petromonagas, PDVSA Petropiar, PDVSA Petrocedeño, Misión Vivienda, entre otros). Esta Base Operativa sirve como centro de control y matriz para los diferentes proyectos y servicios que presta la organización, y es desde donde además, se maneja todo lo referente a la administración de los proyectos y servicios.

El volumen de proyectos manejado por Constructora Brescon, C.A. (Conbresca) a partir de ahora, ha creado la necesidad de generar mayor control en muchos de sus procesos, tal es el caso del **PROCESO DE ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA (A&L,)** el cual es considerado como medular, para el desarrollo de las actividades productivas de la empresa.

Este proceso presenta las siguientes fallas: procesos inadecuados y gestión de la información en el área logística, problema en la gestión de aprovisionamiento, disposición física del almacén, disponibilidad y fiabilidad de la información de los materiales, herramientas y consumibles de obras civiles, para restauración y saneamiento ambiental, así como, de los consumibles para maquinaria pesada, las cuales son la base fundamental de las actividades de la organización.

Actualmente, la Organización no cuenta con un plan de gestión de las adquisiciones que le permita evaluar según ciertos criterios, la selección de proveedores y contratistas, así como el desempeño de estos en las actividades que desarrolla, generando en oportunidades retrasos, sobrecostos, fallas de calidad, entregas fuera de tiempo, tanto para la empresa como para sus clientes.

En el desarrollo de sus actividades desde el año 2010 se ha evidenciado los fallos en la administración de la gestión de adquisiciones de proyectos, en los cuales, se estiman pérdidas por el orden del 8% del beneficio anual esperado, según los registros llevados por el departamento de administración y control de gestión de la organización, teniendo como consecuencia, costos por almacenamiento inadecuado, pérdidas por expiración de materiales, extravío de materiales y consumibles, ineficiencia en la gestión de horas hombre en proyectos entre otros.

Derivado de este análisis, Conbresca tiene la necesidad de “Diseñar un Plan de Gestión de las Adquisiciones en la Base Operativa de El Tigre, Edo. Anzoátegui”, para la incorporación de los proveedores y contratistas de materiales y consumibles, herramientas para obras civiles y de maquinaria pesada, de restauración y saneamiento ambiental, con la finalidad de garantizar la selección y evaluación de los proveedores y contratistas, la entrega oportuna al cliente, la asignación eficiente de los recursos, y en

general, mejorar los procesos productivos y por ende la rentabilidad de la empresa. Considerando este último la razón fundamental para garantizar la sustentabilidad y crecimiento del negocio en el tiempo.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto y para alinear los esfuerzos de esta investigación en resolver la problemática descrita y focalizarse en el cumplimiento del objetivo de la misma se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuáles serán los elementos necesarios para diseñar un Plan para la Gestión de las Adquisiciones para la empresa Conbresca en la Base Operativa ubicada en la ciudad de El Tigre, Edo Anzoátegui?

1.2 Objetivos de Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Gestión de las adquisiciones para la empresa Constructora Brescon, C.A., Base Operativa de El Tigre, Edo. Anzoátegui.

1.2.3. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de las adquisiciones en la empresa Conbresca, en la Base Operativa ubicada en la ciudad de El Tigre, Edo. Anzoátegui
- Identificar los requerimientos de la organización en cuanto a suministro, almacenamiento, resguardo y transporte óptimo de los materiales, consumibles y herramientas para obras civiles y de maquinaria pesada.
- Planificar la gestión de las adquisiciones de la empresa Conbresca, en la Base Operativa ubicada en la ciudad de El Tigre, Edo. Anzoátegui
- Definir el proceso de ejecución de las adquisiciones de la empresa Conbresca, en la Base Operativa ubicada en la ciudad de El Tigre, Edo. Anzoátegui

- Establecer los lineamientos para realizar el control de las adquisiciones de la empresa Conbresca, en la Base Operativa ubicada en la ciudad de El Tigre, Edo. Anzoátegui
- Definir el proceso de cierre de las adquisiciones de la empresa Conbresca, en la Base Operativa ubicada en la ciudad de El Tigre, Edo. Anzoátegui

1.3 Justificación de la Investigación

Como resultado de esta investigación se presentará un Plan para la Gestión de las Adquisiciones de la Organización Conbresca, el cual permitirá conseguir un mayor rendimiento en la procura de bienes y servicios incrementando así la rentabilidad de los proyectos manejados por la organización.

Para el Departamento de Procura de Conbresca, establecerá lineamientos para los criterios de selección y evaluación de proveedores y contratistas, incorporando la utilización de herramientas que permitan la comparación de ofertas de bienes y servicios no solo desde una perspectiva económica, sino de otras características como calidad, facilidades de pago, tiempos de entrega, entre otras, dependiendo del requerimiento.

Para el Departamento de Control de Gestión facilitara el registro de las adquisiciones, de manera de mejorar la efectividad y eficacia de los procesos de procura.

Para los Proyectos permitirá controlar toda la documentación y las actividades de Proveedores y Subcontratistas de servicios, construcciones e instalaciones destinados al Cliente, en el lugar de emplazamiento de las Obras.

De igual manera, se podrá verificar mejor el cumplimiento de los requisitos establecidos en los respectivos documentos de compra con relación al Control de la Calidad, protección al Medio Ambiente y Seguridad

La ausencia de un Plan de Gestión de las Adquisiciones en la organización para el desarrollo de sus proyectos, motivo al investigador a aplicar los conocimientos adquiridos en la Especialización de Gerencia de Proyectos y aplicar las áreas de conocimientos del PMBOK del PMI (2013), los procesos relacionados con la planificación de las adquisiciones, la realización de las adquisiciones, el seguimiento y control de las adquisiciones y el cierre efectivo de las mismas en los proyectos garantizando el éxito de la ejecución de estos.

Para el Investigador el estudio servirá para la realización del Trabajo Especial de Grado, requisito para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello

1.4 Alcance

El propósito es Diseñar un Plan para la Gestión de Adquisiciones para la empresa Conbresca, en la Base Operativa de El Tigre, Edo. Anzoátegui para la selección y calificación de proveedores y contratistas, planteando la implementación de herramientas que cubran y den solución a los problemas actuales de los procesos de abastecimiento y logística de la organización, guardando relación entre las actividades y áreas de la organización, riesgos presentes en la inversión, evaluación económica y gestión de calidad.

Así mismo, establecer la metodología para la ejecución de los procesos administrativos de Abastecimiento y Logística en la empresa Conbresca, incluyendo los relativos a pedidos de cotización, preparación de comparativa de ofertas, adjudicación, formalización de la compra de productos o de servicios y la posterior activación y seguimiento del cumplimiento del

compromiso asumido por el proveedor o subcontratista, controlando la documentación y todos los requisitos identificados en los documentos de compra.

Para el diseño, motivo de la presente investigación, se considerarán de manera sistemática, los procesos necesarios para la planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre de las adquisiciones de Conbresca, en la Base Operativa de El Tigre, Edo. Anzoátegui, presentes en cada una de las fases que definen el ciclo de vida de un proyecto, según la metodología utilizada por el PMI, (2013).

1.5 Limitaciones de la Investigación

- El equipo de la organización no está comprometido con el alcance definido de la investigación. Esto puede afectar al acceso del investigador a fuentes confiables de información
- No se sigue un proceso de adquisiciones formal durante los proyectos o el mismo se sigue con poco rigor. Esto puede resultar en que se omitan elementos importantes en el éxito de la investigación.
- Existe dependencia de la Alta Gerencia quienes son responsables de actividades críticas para la toma de decisiones en la gestión de adquisiciones. De no ser completadas exitosamente, pueden afectar el éxito del proyecto.
- Organización Tipo Matriz débil, donde el soporte de los involucrados no es exclusivo a la investigación. Esto puede afectar los tiempos de entrega, y la obtención de resultados.
- Parte o todo el equipo de la organización desconoce parcial o totalmente la gestión de adquisiciones. Esto puede causar curvas de aprendizaje que impacten al costo o tiempo de respuesta de los requerimientos.

- El proceso que se sigue es inapropiado para la situación de la organización. Esto puede resultar en actividades innecesarias que dejan de hacerse, o bien actividades innecesarias que consumen recursos de la organización.
- Disponibilidad de información estadística precisa sobre los procesos de adquisición referentes al departamento de Construcción de la Organización, debido a que esa información no se encuentra digitalizada sino que reposa en archivos físicos, los cuales no se encuentran en muy buen estado.
- Los procesos de procura a ser evaluados corresponden a aquellos realizados por el departamento de construcción de la organización y no deben ser utilizados como factor de evaluación a otros departamentos dentro de dicha organización.

MARCO TEORICO

CAPITULO II

En el presente capítulo se encontrará todo el sustento teórico de la investigación, en él se analizó y describió detalladamente los principales elementos que serán utilizados en el desarrollo de la misma como lo son los Procesos de Gestión de Adquisiciones, descritos en la guía del PMI (2013), al igual que se mostrará el resultado de una revisión exhaustiva de diferentes bibliografías, revistas, fuentes electrónicas y trabajos de importancia realizados relacionados con el tema de estudio, los cuales servirán de complemento y apoyo para el desarrollo de esta investigación y por último las bases legales en las cuales estará enmarcada la misma.

Según Balestrini (2002) el Marco Teórico “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio.” (p.91).

Los antecedentes de la investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “considerar en detectar, obtener y consultar bibliografías y otros materiales que puedan ser útiles para los propósitos del estudio, de donde se debe extraer y recopilar la información relevante necesaria que atañe a nuestro problema de investigación”. (p. 23).

Los antecedentes de la investigación es el proceso mediante el cual un investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de estudios anteriores, acerca del tema de estudio, con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión más profunda del mismo, Hurtado y Toro (2001, p. 90); para el soporte teórico de esta investigación se presenta a

continuación una recopilación de investigaciones previas respecto a la Gestión de Adquisiciones en las empresas, así como sus deficiencias y fortalezas para la actuación en las actividades que estás desarrollan.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto. (PMI, 2013).

Para una adecuada gestión de las adquisiciones vinculadas a la concreción de un proyecto se debe definir claramente qué necesidades pueden ser satisfechas más eficientemente por una fuente externa y qué trabajo será realizado por su equipo (UNIVERSIDAD DEL CEMA Buenos Aires Argentina DOCUMENTOS DE TRABAJO, Área: Negocios **ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS** Abril 2011 Nro. 449 p. 26).

2.1 Antecedentes de la Investigación

Como primer antecedente se cita el Trabajo especial de Grado desarrollado por Mejías, A (2010) titulado: **“PLAN DE LOGÍSTICA Y EJECUCIÓN PARA CAMBIO DE 3PL DE JHONSON & JHONSON ® MEDICAL VENEZUELA”**. Los resultados de esta investigación arrojan lo siguiente:

1. En primer lugar se determinó el perfil técnico del nuevo operador logístico
2. Se determinaron los requerimientos técnicos de los almacenes y se desarrollaron los indicadores de gestión que medirán la ejecución de los procesos por parte del operador.
3. Se elaboró el Plan de ejecución del proyecto compuesto por : Plan de Gestión del Alcance, Plan de Gestión del Tiempo, Plan de Gestión del

Recurso Humano, Plan de Gestión de las Comunicaciones y el Plan de Gestión de Riesgos.

El aporte a esta investigación fue la estructuración y conformación de un plan integral para la Operacionalización de los almacenes y la gestión de adquisiciones.

Las palabras clave de esta investigación son: Logística, Planificación, Gestión, Indicadores, Plan.

El segundo antecedente se presenta el Trabajo Especial de Grado desarrollado por Rodríguez, L. (2008) titulado: “DESARROLLO DE UN PLAN DE GESTION PARA EL PROYECTO SERVICIO UNIVERSAL DE TELECOMUNICACIONES DE CVG TELECOM”. Los resultados de esta investigación arrojan lo siguiente:

1. La metodología consiste en la aplicación de los procesos de inicio y planificación asociados a la gestión de integración, gestión del alcance, gestión de tiempos, gestión de los costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos y gestión de las adquisiciones que en su totalidad abarcan las nueve (9) áreas de conocimiento establecidas en .el PMBOK del Project Management Institute del (PMI).
2. Se generan los distintos productos que forman parte del plan de gestión para que el proyecto pueda pasar a su fase de ejecución.
3. Finalmente, se establece un conjunto de recomendaciones que optimizaran la ejecución del proyecto y de futuros proyectos dentro de esta organización (CVG).

El aporte de esta investigación se fundamenta, en la interrelación de la gestión de adquisiciones con las demás áreas de conocimiento de proyectos para dar síntesis en el contenido a comparar.

Las palabras clave de esta investigación fueron: Planificación, Costo, Tiempo, Alcance, Calidad, Riesgos.

El tercer antecedente citado, es el Trabajo Especial de Grado realizado para la obtención del título de Especialista en Gerencia de Proyectos por Ulisse, J.(2006) Titulado: **“ESTABLECER LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN Y CONTROL DE OBRAS GERENCIADAS POR LA EMPRESA VENEZUELAN PROJECT MANAGERS, GRUPO P.M.A., S.A.”** enmarcada en el Área de conocimiento de Gestión de las Adquisiciones desarrolladas por el PMI, Los resultados de esta investigación fueron los siguientes:

1. Se identificó por medio del uso de herramientas de recolección de información y las experiencias anteriores presentadas en la ejecución de proyectos en la empresa Venezuelan Project Managers, Grupo P.M.A. las falencias en la estructuración y organización del departamento de Contratación y Control de la empresa, así como también la determinación de funciones en cada uno de los cargos.
2. Se recomendó modificar la estructura organizativa de la empresa por una estructura lineal enfocada a buscar perfiles que logren manejar todo el proceso de contratación para cada uno de los proyectos, adicionando un asistente de seguimiento y control de pruebas.
3. Se propuso la creación de una base de datos de contratistas que conlleve un proceso de selección y verificación de datos con el propósito de buscar las empresas más capaces por especialidad y los proveedores más idóneos del mercado por distintos rubros.

4. Se estableció un Manual de Procedimientos de Contratación y Control con el objeto de establecer los lineamientos que rigen todo el proceso de contratación de manera organizada y secuencial.

El aporte que este antecedente brindará a esta investigación será la estructura de lineamientos para llevar un proceso de adquisiciones de manera organizada y secuencial.

Las palabras clave de esta investigación son: Contratación, Planificación, Adquisición, Procedimientos, Control.

Como cuarto antecedente citado, es el Trabajo Especial de Grado desarrollado por Acuña, F.(2005) Titulado: **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO DE LA REFINERÍA PUERTO LA CRUZ.”** Además de ser un requisito para la obtención del título de Especialista en Gerencia de Proyectos, responde a la necesidad de encontrar un mecanismo que mejore la gestión del departamento de contrataciones de la Gerencia de Mantenimiento de la Refinería Puerto La Cruz, a través del uso de fuentes de conocimiento basadas en la gerencia de proyectos. Los resultados de esta investigación fueron los siguientes:

1. Se elaboró el estudio de las fases asociadas al proceso de contrataciones donde se identificaron las debilidades y deficiencias que hacían menos eficiente y eficaz el proceso.
2. Se detectó que en muchas oportunidades el cliente (persona que identifica alguna necesidad) no conoce las condiciones mínimas en las que deben ser emitidas las solicitudes.
3. Se identificó la importancia de la asignación de recursos que aunque no está directamente bajo la custodia del departamento de

contrataciones incide fuertemente en las decisiones que pudiesen tomarse así como en los tiempos de respuesta.

4. Se generó un modelo que tomo los puntos más débiles y los enfoco como su prioridad, permitiendo que se facilitara la comunicación y entendimiento de los objetivos de la organización y al mismo tiempo permite la formación del personal que en el futuro se encargara del seguimiento e irse educando en la estrategia del mejoramiento continuo.

El aporte de este proyecto al desarrollo de la presente investigación es significativo, ya que permite consultar la metodología y técnicas utilizadas para la elaboración de un modelo para la gestión de contrataciones en los proyectos.

Las palabras clave de esta investigación son: Contratación, Adquisición, Planificación, Recursos, Gestión, Mantenimiento, Procesos, Control.

Como quinto antecedente la cita viene alineada con la Gestión de Adquisiciones, en este caso específicamente con el tiempo en las mismas, presentado por Otero, J. (2002) y Titulado: **“DIAGNOSTICO DE LOS LAPSOS DE TIEMPO EN LOS PROCESOS DE PROCURA PARA PROYECTOS DE LA GERENCIA DE INGENIERÍA Y PROYECTOS CENTRO ORIENTE Y PROYECTOS DE INGENIERÍA DE LA REFINERÍA P.L.C. MANEJADO A TRAVÉS DE LA LEY PREVIA DE LICITACIONES POR BARIVEN, S.A. UNIDAD DE CAMPO P.L.C”**. Los resultados de esta investigación fueron los siguientes:

1. Se elabora un análisis comparativo de los tiempos de respuesta a requisiciones de bienes o servicios, combinado con el tipo de requerimiento, y la especificidad del mismo.

2. Se establecen lineamientos para la elaboración de las requisiciones y solicitudes de servicio, así como las condiciones de contratación/compra de los bienes/servicios requeridos.
3. Se apoya en planes de procura que permitan mantener una rotación de los inventarios y la identificación de proveedores, en aras de dar respuesta a las solicitudes de los clientes.

El aporte de esta investigación se fundamenta, en los formatos de análisis comparativo para los tiempos de respuesta, y la identificación de criterios para las solicitudes generadas por los clientes.

Las palabras clave de esta investigación son: Tiempo, Procura, Contratación, Adquisición, Planificación, Recursos, Gestión, Control.

2.2 Bases Teóricas

En el estudio de INTECO (Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación, 2009) de El Gobierno Español, Adscrito al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de ese país "Titulado: Guía Práctica de Gestión de las Adquisiciones" indica "La gestión de adquisiciones en una empresa incluye una serie de procesos para la adquisición de productos o servicios, la gestión y administración del contrato y gestión de control de cambios necesarios para administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo de proyecto. También incluye una buena selección y negociación con los proveedores y un control de los riesgos que puedan surgir durante el proceso de adquisición", en este sentido, se puede inferir el porqué de la importancia de implementar modelos que permitan mejorar los procesos relacionados a la Gestión de las Adquisiciones desde una óptica de las adquisiciones como factor neurálgico para el desarrollo de las actividades medulares de las organizaciones.

Para esta investigación las bases teóricas serán conformadas por la definición de conceptos y elementos clave que darán un aporte a orientar el sentido de la investigación. Balestrini, 2002 (Ob. Cit.) “Todo proyecto de investigación, debe contener dentro del Marco Teórico, una sección especialmente dedicada a la definición de los elementos básicos que conforman la estructura teórica de la misma...”, desde la perspectiva del establecimiento de directrices y enfocado en el propósito “A fin de organizar, sistematizar los datos y percibir las relaciones entre los fenómenos estudiados, se deben definir los conceptos.” (p. 107); en este caso, la investigación se fundamentara bajo lo descrito en las mejores prácticas en los procesos de Gerencia de Proyectos, desarrollados por el PMI en su guía del PMI 2013 y se presentara a continuación:

2.3 Conceptos Generales

Previo a la definición de la Gestión de Adquisiciones en Proyectos y sus procesos, se debe realizar una breve explicación de que es un proyecto. Maldonado (2010) indica que un “proyecto es un conjunto de acciones que se planifican a fin de conseguir una meta previamente establecida, para lo que se cuenta con una determinada cantidad de recursos y tiempo definido” (p. 2).

Según el libro Preparación y Evaluación de Proyectos 5ta Edición de los autores Sapag y Sapag (1991) "Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana." (p. 4).

El PMI (2013) describe a un proyecto como:” un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”

En estas tres definiciones se puede observar, que existen términos comunes como lo son un resultado, el acotamiento en tiempo y lo que se refiere a la

inventiva y la intervención del capital humano en el desarrollo de sus procesos.

De allí que la gestión de cada uno de los procesos involucrados a lo largo del desarrollo de un proyecto, deban seguir una estructura y una correlación, en aras de facilitar la finalización exitosa de cada una de sus fases.

Gestión de Adquisiciones

La gestión de adquisiciones es el conjunto de actividades que realiza la empresa para satisfacer sus necesidades del mejor modo, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno, en el PMI (2013, p. 355) indica lo siguiente:

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye el control de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo entregables del proyecto a la organización ejecutante (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato. (P. 355)

En la tabla No. 1 se presenta una descripción general de los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.

Tabla 1: Gestión de las adquisiciones

Área de Conocimiento	Proceso de Dirección de Proyectos	Descripción	Herramientas y/o Técnicas
Gestión de las Adquisiciones	Planificar la gestión de las adquisiciones	Consiste en identificar que necesidades del proyecto pueden satisfacerse de mejor manera comprando o adquiriendo los productos, servicios o resultados fuera de la organización del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de hacer o comprar - Juicio de expertos - Investigación de mercado - Reuniones
	Efectuar las adquisiciones	Proceso de obtener respuestas de los vendedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato. El beneficio clave de este proceso es que permite alinear las expectativas de los interesados internos y externos a través de acuerdos establecidos	<ul style="list-style-type: none"> - Conferencia de oferentes - Técnicas de evaluación de propuestas - Estimaciones independientes - Juicio de expertos - Publicidad - Técnicas Analíticas - Negociación de adquisiciones
	Controlar las adquisiciones	Es el proceso de gestionar las relaciones, monitorear el desempeño del contrato, y realizar los cambios y correcciones necesarias. Este proceso asegura que el desempeño del proveedor reúna los requisitos de acuerdo a los términos de un contrato legal.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de control de cambios del contrato - Revisiones del desempeño de las adquisiciones - Inspecciones y auditorías - Informes de desempeño - Sistemas de pago - Administración de reclamos - Sistema de gestión de registros
	Cerrar las adquisiciones	Cerrar las Adquisiciones es el proceso de finalizar cada adquisición. El beneficio clave de este proceso es que documenta los acuerdos y la documentación relacionada para futura referencia	<ul style="list-style-type: none"> - Auditorías de la adquisición - Negociaciones de adquisiciones - Sistema de gestión de registros

Fuente: Adaptado de PMI (2013)

Planificar la Gestión de las Adquisiciones

Planificar la gestión de adquisiciones del proyecto significa definir qué necesita la organización, cuánto y para cuándo lo necesita, dentro de un período de tiempo determinado. Además en la planificación se identifican los proveedores potenciales de cada compra y una estimación de sus principales parámetros, tales como precio, plazos de entrega, calidad, etc. El beneficio clave de este proceso es que determina si es preciso obtener apoyo externo y, si fuera el caso, que adquirir, de qué manera, en qué cantidad y cuando hacerlo. Para el PMI (2013) Planificar las Adquisiciones es: "... es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales" además:

...Identifica qué necesidades del proyecto pueden satisfacerse de mejor manera, o deben satisfacerse, mediante la adquisición de productos, servicios o resultados fuera de la organización del proyecto, y qué necesidades del proyecto pueden ser resueltas por el equipo del proyecto. Este proceso implica determinar si es preciso obtener apoyo externo y, si fuera el caso, qué adquirir, de qué manera, en qué cantidad y cuándo hacerlo. (p. 358)

Tabla 2: Planificar Gestión de las adquisiciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Gestión del Proyecto - Documentación de requisitos - Registro de riesgos - Requisitos de recursos de la actividad - Cronograma del proyecto - Estimación de costo de la actividad - Registro de Interesados - Factores ambientales de la empresa - Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de hacer o comprar - Juicio de expertos - Investigación de mercado Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión de las adquisiciones - Enunciado del trabajo relativo a la adquisición - Decisiones de hacer o comprar. - Documentos de la adquisición - Criterios de selección de proveedores - Solicitud de cambio - Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Fuente: Adaptado de PMI (2013)

Efectuar las Adquisiciones

Es el proceso mediante el cual se aplican criterios definidos según las especificaciones de los requerimientos y las capacidades de los vendedores, a fin de seleccionar a los más calificados para realizar el trabajo se evalúa el plazo y las condiciones de entrega, la forma de pago, las garantías; se negocia con los proveedores, se emiten las órdenes de compra y se establecen las bases que definen la operación realizada. En el PMI (2013) se define como:

Efectuar las Adquisiciones es el proceso que consiste en obtener respuestas de los vendedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato. En este proceso, el equipo recibirá ofertas y propuestas, y aplicará criterios de selección definidos previamente a fin de seleccionar uno o más vendedores que estén calificados para efectuar el trabajo y que sean aceptables como tales (p.371)

Tabla 3: Efectuar las adquisiciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none">- Plan de Gestión de Adquisiciones- Documentos de adquisición- Criterios de selección de proveedores- Propuestas de vendedores- Documentos de proyecto- Decisión de Hacer o Comprar- Enunciado del trabajo relativo a la Adquisición- Activos de los procesos de la organización	<ul style="list-style-type: none">- Conferencia de oferentes- Técnicas de evaluación de propuestas- Estimaciones independientes- Juicio de expertos- Publicidad- Técnicas Analíticas- Negociación de adquisiciones	<ul style="list-style-type: none">- Vendedores seleccionados- Contratos- Calendario de recursos- Solicitud de Cambios- Actualización al plan para la dirección del proyecto- Actualización a los documentos del proyecto

Fuente: Adaptado de PMI (2013)

Controlar las Adquisiciones

El proceso de gestión no está completo una vez que efectuada la adquisición, el comprador tiene la responsabilidad de asegurarse de que el producto o servicio es entregado cuando es necesario y que está acorde con los requisitos establecidos en la adquisición por medio de un contrato.

Controlar las Adquisiciones es el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones al contrato según corresponda. Tanto el comprador como el vendedor administran el contrato de adquisición con finalidades similares. Cada uno debe asegurar que ambas partes cumplan con sus respectivas obligaciones contractuales y que sus propios derechos legales se encuentren protegidos. El proceso Administrar las Adquisiciones garantiza que el desempeño del vendedor satisfaga los requisitos de adquisición y que el comprador actúe de conformidad con los términos del contrato legal. PMI (2013, p. 379)

Tabla 4. Controlar las Adquisiciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none">- Documentos de adquisición- Plan para la dirección del proyecto- Contrato- Solicitudes de cambio aprobadas- Datos de desempeño del trabajo	<ul style="list-style-type: none">- Sistema de control de cambios del contrato- Revisiones del desempeño de las adquisiciones- Inspecciones y auditorias- Informes de desempeño- Sistemas de pago- Administración de reclamos- Sistema de gestión de registros	<ul style="list-style-type: none">- Información del desempeño del trabajo- Actualizaciones a los Activos de los procesos de la organización- Solicitudes de Cambio- Actualizaciones al Plan para la dirección del proyecto- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Fuente: Adaptado de PMI (2013)

Cerrar las Adquisiciones

El Cierre de las adquisiciones exige la confirmación que se hayan satisfecho todas las obligaciones, la identificación de cualquier obligación residual y de cómo será satisfecha, el ordenamiento de los pagos finales, la evaluación del contratista, y el cierre administrativo de archivos. Según el PMI (2013, p. 386)

Cerrar las Adquisiciones es el proceso de finalizar cada adquisición para el proyecto. Brinda apoyo al proceso Cerrar el Proyecto o la Fase, ya que implica verificar que la totalidad del trabajo y de los entregables sean aceptables. El proceso Cerrar las adquisiciones también implica actividades administrativas, tales como finalizar reclamaciones abiertas, actualizar registros a fin de reflejar los resultados finales y archivar dicha información para su uso en el futuro. Cerrar las Adquisiciones aborda cada contrato aplicable al proyecto o a una fase del mismo.

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de las otras áreas de conocimiento. Dependiendo de las necesidades del proyecto, cada proceso puede implicar el esfuerzo de un grupo o persona. Cada proceso se ejecuta por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, en caso de que el mismo esté dividido en fases

Tabla 5. Cerrar las Adquisiciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none">- Plan para la dirección del proyecto- Documentación de adquisiciones	<ul style="list-style-type: none">- Auditorías de la adquisición- Negociaciones de adquisiciones- Sistema de gestión de registros	<ul style="list-style-type: none">- Adquisiciones cerradas- Activos de los procesos de la organización actualizados

Fuente: Adaptado de PMI (2013)

Teoría de la Cadena de Abastecimiento

Es usual asociar la Cadena de Abastecimiento con un proceso de compra de bienes o servicios, sin embargo la Cadena de Abastecimiento va más allá, al enmarcar todo un proceso productivo. Monterroso (2002) afirma que todo Sistema Productivo, para asegurarse su funcionamiento, necesita obtener del exterior una serie de insumos y materiales a partir de los cuales se realizarán los procesos de transformación.

La función de abastecimiento es fundamental en el desempeño de no sólo la organización, sino del Proceso Productivo, de forma que condiciona los costos productivos y la capacidad de respuesta al consumidor. (Monterroso; 2002). Esto convierte a la Administración de la Cadena de Abastecimiento en un arma competitiva, la cual muchas organizaciones no le prestan su debida atención.

Estrategias para el desarrollo de la Estructura de la Cadena de Abastecimiento

Según Monterroso (2002), los costos, la calidad y la velocidad de respuesta al cliente quedan fuertemente condicionados por los costos, calidad y tiempos de entrega de los bienes adquiridos, por lo que se ha convertido la Cadena de Abastecimiento en un arma competitiva clave para las empresas. Aún hoy la Gestión de Adquisiciones es un área muy poco atendida en muchas organizaciones, por lo cual representa un gran potencial de mejora. Por tanto se debe establecer estrategias para realizar el abastecimiento de forma eficaz.

Antes es necesario identificar que bienes serán adquiridos externamente y cuáles serán provistos internamente (Monterroso; 2002). Este paso es también mencionado en el proceso Planificar las Compras y Adquisiciones de la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, de la Guía PMBOK (PMI, 2013).

Existen dos tipos de estrategias para el Gestión del Abastecimiento y el desarrollo de la Estructura de la Cadena de Abastecimiento: La Internalización y la Externalización.

a. Internalización

Según Sapag (2003), la Internalización corresponde a la ejecución de tareas internas o procesos que hasta ahora se contrataban externamente. Se fundamenta en la conveniencia de aumentar la productividad mediante el desarrollo de más actividades con los mismos recursos. También es conocido como Integración Vertical. De acuerdo con Monterroso (2002), esta estrategia se relaciona con la propiedad y el control de los procesos productivos hacia atrás o hacia adelante en la Cadena de Abastecimiento.

La Integración Vertical hacia Atrás (hacia las fuentes de aprovisionamiento o aguas arriba en la Cadena de Abastecimiento), se refiere a la habilidad de una empresa de producir internamente, las materias primas, materiales e insumos que podría adquirir de terceros (Monterroso, 2002).

La Integración Vertical hacia Adelante (hacia el mercado), se refiere a la adquisición de procesos aguas abajo en la Cadena de Abastecimiento (Monterroso, 2002).

b. Externalización

También es conocida como Adquisición a Proveedores, y es opuesta a la internalización. Se fundamenta que es más fácil comprar en forma inteligente que producir en forma económica (Monterroso, 2002). Según Sapag (2003), consiste en reducir recursos, manteniendo las mismas actividades.

Según Monterroso (2002), la mayoría de las empresas tienden a concentrarse en aquello que mejor saben hacer, especializándose solamente

en la sección de la cadena productiva y adquiriendo los insumos necesarios en forma externa.

Además es importante mencionar, tal como lo señala Monterroso (2002), la adquisición a terceros no sólo involucra la Gestión de Abastecimiento de materias primas para el proceso de transformación: los proveedores pueden proporcionar una variedad de servicios tales como estudios de mercado, diseño de productos, publicidad y promociones, contratación de personal, liquidación de haberes, servicios de consultoría, asesoramiento legal, gestión contable, servicios de comercio exterior, servicios informáticos, mantenimiento, limpieza, disposición de residuos, seguridad, almacenamiento y distribución de los productos, entre otros.

Hay varios tipos de alternativas de abastecimiento relacionadas con la estrategia de Adquisiciones a Proveedores:

b.1 Compras tradicionales: se refiere a las adquisiciones basadas en múltiples proveedores, y la relación entre el proveedor y el cliente es exclusivamente transaccional, buscando beneficios propios a corto plazo. (Monterroso; 2002).

b.2 Outsourcing (tercerización, subcontratación): es un término genérico, aplicado a la adquisición externa de bienes o servicios con una reducción en el número de proveedores y una mayor interacción proveedor-cliente (Monterroso; 2002). Opuesto a la Integración Vertical, se desarrolla como respuesta a los altos costos que supone mantener una infraestructura material y humana que, por no estar directamente relacionada con las actividades distintivas de la empresa, resulta innecesaria. (Schneider; 2004).

b.3 Partnership: se refiere a una relación proactiva de integración entre proveedor y cliente, donde la empresa proveedora se convierte en un socio exclusivo del cliente (Monterroso; 2002).

b.4 Alianza estratégicas: Similar a la alternativa de *Partnership*, sin embargo puede abarcar además la generación de negocios conjuntos basados en la especialización. En este caso la empresa proveedora no sólo puede transformarse en el único proveedor de otra sino, además desarrollar en forma conjunta mercados (Monterroso; 2002).

b.5 Redes Keiretsu: corresponde a un punto de equilibrio entre la estrategia de Integración Vertical y Adquisición a Proveedores. Fue concebida por los japoneses, donde los proveedores forman parte de una asociación de empresa, garantizado a largo plazo. Por ejemplo un fabricante podría asistir de forma financiera a sus proveedores.

La escogencia de la estrategia de Gestión de Abastecimiento (Internalización o Externalización), obedece al posicionamiento de la empresa frente al mercado y sus competidores. Según Monterroso (2002), la estructura de una Cadena de Abastecimiento no es estable, es un fenómeno dinámico visualizado como una doble hélice, donde el patrón de la estructura de la Cadena de Abastecimiento, oscila entre una forma integral/vertical y una modular/horizontal.

2.4 Bases Legales

Las bases legales reflejan toda la normativa y las leyes y reglamentos que rigen el trabajo de investigación a desarrollar, Silva (2008) explica... “El investigador mencionara el instrumento legal y hará una referencia puntual del artículo o los artículos que atañe(n) o se relacione(n) con la temática de investigación.” (p.65).

Esta investigación estará enmarcada jurídicamente por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), La Ley de Contrataciones Públicas (2008) y el Reglamento de la Universidad Católica Andrés Bello, cuyos capítulos y artículos serán especificados a continuación.

Para el Profesor Araujo-Juárez, (2008) la Constitución es:

El cuerpo normativo de más alta jerarquía dentro del Ordenamiento jurídico, o el conjunto de normas de rango superior a cualquier otra y por lo tanto, inmodificables por los procedimientos ordinarios de producción legislativas; y la fuente de las fuentes del Derecho, ya que todas las demás se deben adaptar a ella, tanto en su proceso de formación, como en cuanto a su contenido (p. 18)

En la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**, bajo el Título II, Capítulo VI, Artículos 102, 103. 104, 107 y 109, principalmente, de estos cabe destacar el artículo 102 el cual reza así:

Artículo 102.- La Educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La Educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal, ... de acuerdo a los principios contenidos en esta Constitución y en la ley.

En la **Ley de Contrataciones Públicas** vigente, según decreto N° 5.929, publicado en la Gaceta Oficial N° 38.895 del 25 de marzo de 2008, se destacan los siguientes artículos:

Artículo 1. Objeto: La presente Ley, tiene por objeto regular la actividad del Estado para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, con la finalidad de preservar el patrimonio público, fortalecer la soberanía, desarrollar la capacidad productiva y asegurar la transparencia de las actuaciones de los órganos y entes sujetos a la Presente Ley, de manera de coadyuvar al crecimiento sostenido y diversificado de la economía.

Artículo 95. Control del contrato: Los órganos o entes contratantes, una vez formalizada la contratación correspondiente, deberán garantizar a los fines de la administración del contrato, el cumplimiento de las obligaciones contraídas por las partes, estableciendo controles que permitan regular los siguientes aspectos:

1. Cumplimiento de la fecha de inicio de la obra o suministro de bienes y servicios.
2. Otorgamiento del anticipo, de ser aplicable.
3. Cumplimiento del compromiso de responsabilidad social.
4. Supervisiones e inspecciones a la ejecución de obras o suministro de bienes y servicios.
5. Modificaciones en el alcance original y prorrogas durante la ejecución del contrato.
6. Cumplimiento de la fecha de terminación de la obra o entrega de los bienes o finalización del servicio.
7. Finiquitos.
8. Pagos parciales o final.
9. Evaluación de actuación o desempeño del contratista.

Artículo 120. Entrega de bienes, servicios y obras: El órgano o ente contratante velará por el cumplimiento de las obligaciones por parte del contratista, particularmente de la fecha de entrega de la ejecución de las obras, de lo cual deberá dejar constancia que permita soportar el cierre administrativo del contrato. Esta disposición también es aplicable en los casos de suministro de bienes y prestación de servicios.

En el **Reglamento General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello**, se destacan los siguientes artículos, los cuales sustentan legalmente la presente investigación:

Capítulo III: De los estudios conducentes a títulos académicos sección primera de la especialización.

Artículo 33. Para obtener el título de Especialista se requiere: Elaborar un trabajo especial de grado en un lapso no mayor de cuatro (04) años a partir de la fecha de iniciados los estudios en el respectivo programa, con un valor de nueve (09) unidades de crédito para régimen semestral o de doce (12) unidades de crédito para régimen trimestral.

CAPITULO VII: De los trabajos de grado de especialista, y magister y de las tesis doctorales.

Artículo 69. El trabajo especial de grado de Especialista se concibe como el resultado de una actividad de adiestramiento o de investigación que demuestre el manejo instrumental de los conocimientos obtenidos por el aspirante en cualquiera de las asignaturas del programa correspondiente; consiste en una investigación eminentemente aplicada de carácter monográfico.

MARCO METODOLOGICO

CAPITULO III

El Marco Metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que se estudia, al respecto Sabino (2006) indica: “En cuanto a los elementos que es necesario operacionalizar pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables” (Pág. 118).

El diseño del Modelo de Gestión de Adquisiciones, estará alineado con la metodología planteada en Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos del Project Management Institute (PMI, 2013), en el que se desarrollara cada uno de los procesos contenidos dentro del procedimiento del área de conocimientos relacionada con la Gestión de las Adquisiciones.

La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado.

Según explica Balestrini, M. (2002):

El fin del marco Metodológico es el de situar, en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población; su muestras; los instrumentos y las técnicas de

recolección de los datos. De esta manera se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación.” (p. 126)

Es por esto que luego de la formulación el problema de investigación, se han de definir los objetivos que respaldan este trabajo, constituyendo las bases teóricas que situaron el análisis de manera precisa, con el propósito de indicar el tipo de datos a analizar y recopilar, seleccionándose los distintos métodos y técnicas que posibilitarán obtener la información requerida.

Dentro de este contexto, se desarrolló la metodología usada para la obtención de información requerida para completar el trabajo y se encuentra disgregada en los siguientes aspectos:

- Tipo de Investigación
- Diseño de la Investigación
- Población y Muestra
- Fuentes de Datos
- Procedimientos
- Limitaciones

A continuación se detallara cada uno de los puntos a analizar en esta sección del trabajo con la intención de dar al lector una idea de la magnitud del trabajo a desarrollar.

3.1 Tipo de Investigación

La escogencia del tipo de investigación determinará los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplear en el mismo. En general, determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados.

El objetivo del presente trabajo de investigación estuvo orientado a desarrollar un modelo de gestión de adquisiciones para la organización Constructora Brescon, C.A. según las distintas características que presenta esta investigación es considerada una investigación aplicada-acción .

Al respecto, Rojas (2009) en su artículo “*La investigación – acción*” manifiesta que:

La investigación – acción constituye un tipo de investigación aplicada que se realiza en ambientes cotidianos o de trabajo diario. Es básicamente de carácter exploratorio y no requiere del rigor exigente de una investigación causal o experimental, aunque es importante acercarse a este rigor. Se realiza previamente, durante o luego de la ejecución de un programa de intervención, para lo cual se recoge información de una realidad dada mediante técnicas específicas (cuantitativas y/o cualitativas) en forma sistemática de manera participativa, reflexiva, comprensiva y crítica con el propósito de plantear medidas de reajustes inmediato (p. 2).

La investigación – acción está destinada a encontrar en forma participativa, soluciones racionales y adecuadas a problemas comunes que pueden tener un grupo, una institución, una comunidad o una organización, por lo que es importante que los propios sujetos involucrados participen en el desarrollo de la investigación, la cual se convierte en una modalidad de investigación participante.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación fue no experimental debido a que no se manipularan las variables para analizar el problema, y de acuerdo a la temporalidad de este estudio, fue de tipo transversal, ya que los datos fueron recolectados en un momento y tiempo específico.

Para el diseño de esta investigación los datos requeridos fueron tomados de forma directa de la empresa donde se presenta la problemática, de los dueños del proyecto, consultas a expertos en el tema, además se consultó investigaciones realizadas en el área de Postgrado de la UCAB, estándares de adquisiciones, registros y documentos existentes.

3.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis objeto de estudio, fueron los procesos de adquisición de bienes y servicios manejados por el departamento de A&L de Constructora Brescon, C.A. entre los años 2010 y 2013 para el departamento de Construcción de la Organización sin la utilización de una metodología de gestión de las adquisiciones.

3.4 Fuentes de Datos

Sobre el origen de los datos para realizar el estudio analítico y comparativo de los procesos de adquisición, fueron ubicados en tres fuentes, las cuales son:

Reportes del sistema SAP: el cual dió información sobre el tiempo promedio de procura y colocación de procesos de dicho sistema para el departamento de construcción de la organización.

Las carpetas con información: estas contienen datos relevante relacionados con los procesos de procura realizada por el analista de procura de la organización donde reposan las requisiciones de obra, las notas de entrega, actas de inicio y finalización de los procesos sub-contratados, las actas donde se reciben las ofertas técnicas y económicas.

Información sobre los procesos de adquisición: de bienes y servicios que maneja el departamento de A&L de la organización.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas al personal que realiza los procesos de adquisiciones para el departamento de construcción de la organización, a fin de conocer su experiencia en dichos procesos, el manejo de los mismos y los detalles de estos, e identificar las diferentes actividades llevadas a cabo para la realización de dichos procesos relacionando cada uno de los hitos identificados en el proceso de procura de bienes y servicios dentro de las variables estudiadas.

3.5 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información, Las utilizadas en este estudio, se basaron en la entrevista con expertos, estudios e investigaciones realizadas con anterioridad, lo cual permitió recolectar la información necesaria para desarrollar el Modelo de Gestión de Adquisiciones. Balestrini, M. (2002), al referirse a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, explica:

... se debe señalar y precisar, de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de éstos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estamos buscando. Por cuanto, en toda investigación, la especificidad del conjunto de informaciones que se impone recolectar a fin de alcanzar los objetivos, inciden de manera determinante, en los diversos medios utilizados para desplegar la misma (p. 146)

Para el diseño del Plan de Gestión de las adquisiciones para la empresa Constructora Brescon, C.A., Base Operativa de El Tigre, Edo. Anzoátegui, como herramienta para la optimización del control de las actividades que se llevan a cabo en esta área, se utilizaron las siguientes técnicas e

instrumentos, los cuales estuvieron orientados a alcanzar los fines propuestos en la presente investigación:

3.5.1 Observación Directa

Es una técnica bastante objetiva de investigación que consiste en tener un contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar o estudiar, permite observar a las personas cuando efectúan su trabajo, logrando determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, dónde se hace y por qué se hace.

La observación directa permitió conocer las actividades llevadas a cabo en la Base Operativa de la empresa Constructora Brescon, C.A., detectándose las fortalezas y debilidades del proceso actual de adquisiciones aplicado a la unidad en cuestión. La misma fue útil para evaluar y alcanzar los objetivos específicos que se persiguen con el diseño del plan de gestión de las adquisiciones

3.5.2 Entrevistas no estructuradas

Las entrevistas no estructuradas o abiertas, son procesos de comunicación verbal recíproca. Según Hernández et. al., (2010, p. 455), se define "... como una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).", así mismo afirma que las entrevistas no estructuradas "... se fundamentan en una guía general con temas no específicos y el entrevistador tiene toda la flexibilidad para manejarlas." Esta actividad se realizó a través de reuniones con los especialistas en el área con el fin de aclarar inquietudes y de igual manera obtener experiencias e información precisa y detallada con relación a la investigación.

3.5.3 Análisis Documental

La revisión de documentos, como lo describe Hurtado (2008), “Es el proceso mediante el cual un investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de diversas fuentes, acerca de un tema en particular” (p.119).

Se llevó a cabo la revisión de documentos suministrados por la empresa, con la finalidad de obtener la información necesaria para complementar los diversos fundamentos teóricos para la elaboración del presente informe.

3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

El procesamiento de los datos, de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2007), es "el registro de los datos obtenidos por instrumentos empleados, mediante una técnica analítica, en la cual se comprueban hipótesis y se obtienen conclusiones". (p. 125).

Hernández et. al., (2010, p. 439) explican que existen dos (2) técnicas para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos, como son el análisis cuantitativo, donde primero se recolectan los todos datos y posteriormente se analizan, mientras que en la investigación cualitativa, la recolección y el análisis de los datos ocurren prácticamente en paralelo.

Según Hernández et. al., (2010), explica que el análisis cualitativo tiene las siguientes características:

Darle orden a los datos; organizar las unidades, las categorías, los temas y los patrones; comprender en profundidad, el contexto que rodea a los datos; describir las experiencias de las personas estudiadas bajo su óptica, en su lenguaje y sus expresiones; interpretar y evaluar unidades, categorías, temas y patrones; explicar contextos, situaciones, hechos, fenómenos; generar preguntas de investigación e hipótesis; reconstruir historias; relacionar los resultados del análisis con la teoría fundamentada; o construir teorías (p. 440),.

La técnica utilizada para el análisis de los datos fue la de análisis cualitativo (técnicas lógicas de análisis de contenido), debido a que se obtuvo un volumen considerable de datos e información que debió ser clasificada, organizada, registrada y tabulada, para comprender en profundidad, interpretar y así diseñar el Plan de Gestión de las adquisiciones para la empresa Constructora Brescon, C.A., Base Operativa de El Tigre, Edo. Anzoátegui, y dar respuesta a los objetivos de la investigación.

3.7 Fases de la Investigación

El presente estudio se desarrolló bajo un esquema de fases siguiendo el esquema sugerido por Arias (2006) y agrupadas como sigue:

- **Fase I Planificación:** consistió en trazar el plan o proyecto de la investigación por realizar. Sobre esta fase Villalba (2012) comenta lo siguiente: "...Un plan o proyecto de investigación, concebido específicamente para realizar el estudio propuesto, nos sitúa en la primera fase metodológica o de preparación para acometer la indagación sobre un problema o hecho en particular". (p. 16).

Según el esquema de Arias (2006), la planificación incluye, en cuanto a acciones, los elementos siguientes:

- ✓ Selección de la línea de trabajo
- ✓ Identificación del problema (revisión bibliográfica y consulta de expertos)
- ✓ Formulación del proyecto (planteamiento del problema, definición de objetivos, presentación de antecedentes, operacionalización de las variables, selección de una metodología estimación de tiempo y recursos).

La fase de Planificación, tiene al Proyecto de Investigación, como el tipo de documento que lo representa.

- **Fase II Ejecución:** significa poner en marcha el proyecto trazado, es decir, llevar a cabo la investigación.

La fase de ejecución incluyó, en cuanto a acciones, los elementos siguientes:

- ✓ Recolección de datos
- ✓ Procesamiento y análisis de datos
- ✓ Interpretación de resultados
- ✓ Elaboración de conclusiones.
- ✓ Elaboración de recomendaciones

La fase de ejecución estuvo representada, en cuanto al tipo de documento, por los siguientes: diario de campo, cuaderno de notas, cuestionarios, entrevistas, ficheros, grabaciones, entre otros.

Plan de Gestión de las Adquisiciones: Como parte de la investigación y la metodología, este estudio se propuso durante la fase de ejecución añadir las actividades necesarias para diseñar el Plan de Gestión de las adquisiciones para la empresa Constructora Brescon, C.A., Base Operativa de El Tigre, Edo. Anzoátegui, y dar respuesta a los objetivos de la investigación, con esto en mente, se representó dicho plan con los respectivos procesos, relacionados con productos entregables que se generaron en las diversas etapas: Planificar, efectuar, controlar y cerrar las adquisiciones, en concordancia con el planteamiento de la EDT de la investigación (ver figura 1, pág. 42).

- **Fase III Divulgación:** una vez terminada la investigación se elaboró el informe final, los resultados y conclusiones y se dieron a conocer por los resultados de la investigación, mediante la producción de un informe con base en los datos obtenidos.

En esta última fase de la investigación, siguiendo con el esquema de Arias, se incluyeron, en cuanto a acciones, los elementos siguientes: redacción del borrador, revisión y corrección, presentación del informe de investigación y finalmente la evaluación y publicación.

La fase de divulgación, estará representada, en cuanto al tipo de documento por el TEG a ser presentado ante la UCAB.

Los detalles de todas estas fases pueden observarse en la figura 1 (ver página 42), que representa la estructura desagregada de trabajo de la investigación.

3.8 Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables es el arreglo de los conceptos desagregados contruidos en el momento de la formulación del problema para darle forma teórica al análisis de los objetivos del estudio. Balestrini (2002, p. 113), explica que “Una variable es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía”.

Según Hernández et. al., (2010, p. 171), “Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1986, p. 52). En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable (enfoque cuantitativo) o recolectar datos o información respecto a ésta (enfoque cualitativo)”.

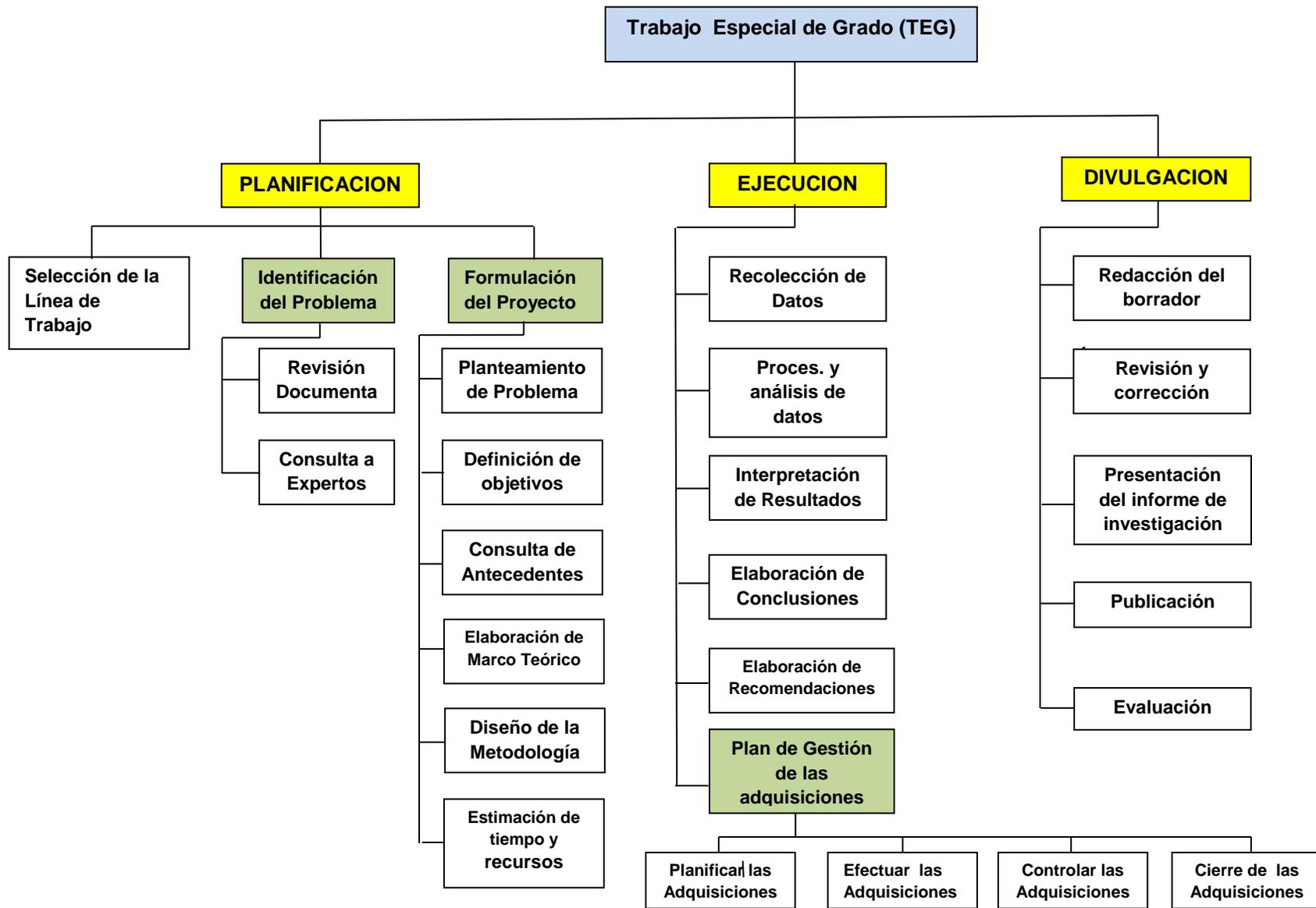


Figura 1. Estructura desagregada de trabajo de la investigación.

Tabla 6 Operacionalización de las Variables

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Técnicas	Instrumentos	Fuentes de Información
Diseñar un Plan de Gestión de las adquisiciones para la empresa Constructora Brescon, C.A., Base Operativa de El Tigre, Edo. Anzoátegui.	Diagnosticar la situación actual de las adquisiciones en la empresa Conbresca, en la Base Operativa ubicada en la ciudad de El Tigre, Edo. Anzoátegui	Procesos actuales que utiliza la organización.	Revisión de los documentos referentes a la gestión de Adquisiciones Entrevistas no estructuradas	Formatos para tomar los datos	<ul style="list-style-type: none"> - Guía del PMBOK del PMI. - Antecedentes - Bibliografía del Tema - Documentos de la constructora Brescon, C.A. - Consulta a Expertos - Empresas de suministros
	Identificar los requerimientos de la organización en cuanto a suministro, almacenamiento, resguardo y transporte óptimo de los materiales, consumibles y herramientas para obras civiles y de maquinaria pesada.	Requerimientos de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de documentos - Técnicas de recopilación de información - Análisis de Datos 	Formatos para tomar los datos	
	Planificar la gestión de las adquisiciones de la empresa Conbresca, en la Base Operativa ubicada en la ciudad de El Tigre, Edo. Anzoátegui	Proceso de Planificación de las Adquisiciones del PMI.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de documentos -Técnicas de recopilación de información -Análisis de Datos 	Tablas, Cuadros, planillas y documentos elaborados en archivos electrónicos como Excel y Word	
	Definir el proceso de ejecución de las adquisiciones de la empresa Conbresca	Proceso de Ejecución de las adquisiciones del PMI.	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de documentos -Análisis de Datos 	Tablas, Cuadros, planillas y documentos elaborados en archivos electrónicos como Excel y Word	
	Establecer los lineamientos para realizar el control de las adquisiciones de la empresa Conbresca	Proceso de Monitoreo y control de las adquisiciones del PMI	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de documentos -Análisis de Datos 	Tablas, Cuadros, planillas y documentos elaborados en archivos electrónicos como Excel y Word	
	Definir el proceso de cierre de las adquisiciones de la empresa Conbresca	Proceso de Cierre de las adquisiciones del PMI	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de documentos -Análisis de Datos 	Tablas, Cuadros, planillas y documentos elaborados en archivos electrónicos como Excel y Word	

3.9 Factibilidad del Estudio

La factibilidad está relacionada a la ejecución de la investigación, es decir a una definición de objetivos alcanzables, así como a la disponibilidad de recursos (humanos, técnicos y económicos) y acceso a la información para la realización de la investigación propuesta.

El objetivo general de la investigación fue el desarrollo de un Modelo de Gestión de Adquisiciones basado en los procesos del área de conocimiento: Gestión de las Adquisiciones del Proyecto del PMI, (2013), para lo cual se contó con información teórica, conocimientos adquiridos en la especialización de Gerencia de Proyectos de la UCAB y el asesoramiento del tutor académico, garantizando así que la investigación fue factible ya que su objetivo se alcanzó..

3.10 Resultados Esperados

Con la elaboración de un Plan para la Gestión de Adquisiciones se espera contribuir con la organización Constructora Brescon, C.A., facilitando de forma significativa la gestión de las adquisiciones, lo que incidirá directamente en la calidad de la atención que presta la empresa en sus servicios y la rentabilidad que obtenga de sus procesos productivos.

Una vez elaborado este plan, la Gerencia de Proyectos de la organización lo tomara como un requisito estándar para los proyectos, esto con el objeto de que los mismos puedan culminar satisfactoriamente y que el personal se sienta comprometido con la empresa, así mismo, aprovechar cualquier oportunidad beneficiosa que colabore con el crecimiento de la organización.

3.11 Consideraciones Éticas

Para la presente investigación se respetaron los principios, los valores y éticas, que rigen la relación del investigador con terceros, persiguiendo el

compromiso y tomando en cuenta sus propósitos o intenciones para hacer lo correcto, se respetara el derecho de autor al realizar las citas y referencias bibliográficas, entrevistas, revistas, páginas Web y fuentes consultadas, igualmente, se respetaran las informaciones confidenciales existentes, se solicitaran los permisos correspondientes.

También se tomaron las recomendaciones sobre plagio establecidas en la Guía Práctica Trabajo Especial de Grado suministrada por la Coordinación de Postgrado de la UCAB.

Las consideraciones éticas que se consideraron fueron de tipo prescriptivas, que especifican qué se puede hacer y cómo se debe hacer; generalmente representada por las sociedades profesionales y organizaciones, tales como:

- Código de Ética y Conducta Profesional (Code of Ethics and Professional conduct). Colegio de ingenieros de Venezuela.
- Código de Estándares Éticos del Project Management Institute (PMI 2013).

3.12 Presupuesto

La ejecución de la investigación implicó una inversión económica, puesto que exigió aseguramientos y recursos que se dedicaron, en la medida que se requirieron para alcanzar los objetivos planteados.

Esto se materializa a través de acciones basadas en un plan lógico, el cual se correspondió con los costos estimados del presupuesto.

A continuación se detallan los gastos en que se incurrieron para la ejecución de la investigación:

Honorarios del Investigador: Es el costo del tiempo que dedicó el autor a la investigación. Dicho valor se obtiene de multiplicar el valor de la hora de trabajo del autor (valor del salario mensual entre las horas de trabajo del

mes) por el número de horas totales que se dedicará durante el tiempo que dure la investigación. Se emplearon 180 horas de trabajo en la investigación por un valor de 90,00 Bs. F por hora de trabajo del investigador para un total de 16.200,00 Bs. F por este concepto.

Costo Inscripción TEG: En esta sección se incluyen las erogaciones para la inscripción del Trabajo Especial de Grado en la Universidad Católica Andrés Bello. El costo de este proceso fue de Bs. F. 5.323,20

Bibliografía y Papelería: Con respecto a bibliografía, en este rubro se incluyen las erogaciones por adquisición de libros y revistas del tema de investigación. En el caso de papelería, hace referencia a los costos requeridos para la papelería e impresiones necesarias para realizar el estudio.

A continuación en la tabla No. 7, se presentan los gastos previstos para la ejecución de la presente investigación.

Tabla 7: Presupuesto de Inversión de la Investigación

PRESUPUESTO		
Item	Detalle	SubTotal
1	Honorarios Investigador	16.200,00
2	Costo Inscripción TEG	5323,20
3	Papelería e impresiones	6800,00
4	Bibliografía	7600,00
	TOTAL Bs. F	35.923,20

CAPITULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 Antecedentes de la Empresa

Constructora Brescon, C.A. es una compañía nacional de construcción y remediación ambiental de origen venezolano.

Constructora Brescon, C.A. tiene fuerte presencia en estados del país, sus principales mercados son las obras de infraestructura, y servicios ambientales. Las operaciones del grupo están basadas en unidades locales de negocios, que tienen buenos conocimientos de sus respectivos mercados, clientes y proveedores; estas unidades están respaldadas por los valores comunes, procedimientos, fortaleza financiera y la experiencia grupal de Constructora Brescon, C.A. de esta manera es una constructora local con fuerza global y una desarrolladora nacional con fuertes raíces locales a la vez.

La empresa apunta a ser líder en los mercados donde es local. En la actualidad opera en cuatro corrientes de negocios: construcción, desarrollos residenciales, saneamiento ambiental e infraestructura. Los proyectos son el núcleo de las operaciones del grupo, pues sus ganancias son generadas en provechosos y correctamente implementados proyectos.

Constructora Brescon, C.A. es una organización que cuenta con más de 30 años de experiencia en el Sur-Oriente del País, opera como contratista integral de obras y de servicios, brindando prestaciones de diseño, construcción, operación y de mantenimiento de proyectos de petróleo, gas, energía, ambiente y de infraestructura. Su presencia estable en operaciones

distribuidas a lo largo de la región de sur-oriental le proporciona un profundo conocimiento de cada mercado. Esta descentralización le permite responder rápidamente a los requerimientos de cada cliente y mantener una alta competitividad, aún en proyectos de pequeña magnitud. Por otro lado, al integrar Constructora Brescon, C.A., suma una gran fortaleza financiera, para lograr acuerdos de aprovisionamiento globales.

Fundada originalmente en 1982, la actividad empresarial que Constructora Brescon, C.A., desarrolla en Venezuela incluye:

a) Construcción de obras de infraestructura: plantas industriales; gasoductos; oleoductos; poliductos; acueductos; obras de movimiento de tierras; líneas de transmisión eléctrica y obras civiles y viales.

b) Servicios relacionados con la protección del Medio Ambiente: asesoramiento ambiental; instalaciones para la protección del medio ambiente, prevención de la contaminación, obras de saneamiento y manejo de residuos.

La ejecución integral de sus proyectos y servicios abarca el diseño, la planificación y programación, la fabricación y suministro de productos, las inspecciones, mediciones y ensayos, la ejecución de construcciones, el montaje, la puesta en servicio, la asistencia técnica, el gerenciamiento y los servicios de operación y mantenimiento.

Todas estas actividades se realizan conforme a las necesidades particulares de cada cliente, asegurando resultados confiables, seguros y del más alto grado de calidad.

Entender las necesidades de sus clientes y ayudarlos a lograr sus objetivos constituyen la clave del estilo empresarial de Constructora Brescon, C.A.

Su contexto organizacional se representa de la siguiente manera:

4.2 Misión

Conseguir en el mínimo plazo el liderazgo en el mercado de construcción y prestación de servicio, con incrementos constantes en la creación de empleo y fidelización de los clientes.

4.3 Visión

Ampliación y renovación tecnológica de las instalaciones y en el desarrollo de programas formativos para el personal enfocados a conseguir el liderazgo en el mercado.

4.4 Objetivos

El objetivo general de **Constructora Brescon, C.A.**, es generar valor agregado para sus Clientes y sus accionistas a través de proyectos bien implementados y rentables. Estos proyectos son el corazón de las operaciones de la Compañía y su implementación es crucial tanto para la rentabilidad como para la satisfacción del Cliente.

El objetivo de la Compañía es ser el número 1 o 2 en términos de tamaño y rentabilidad en cada mercado doméstico.

Los objetivos financieros reflejan la ambición de superar la norma de la industria.

4.5 Política de la Calidad

En Constructora Brescon, C.A., somos competitivos en la prestación de servicios de mejoramiento y construcciones civiles, mecánicas, electricidad e instrumentación, con alta calidad y seguridad en el cumplimiento de las normativas vigentes, preservando el medio ambiente y generando bienestar

y constante capacitación al personal a través de la mejora continua y satisfacción a nuestros clientes.

4.6 Metas

El desarrollo de los negocios de Constructora Brescon, C.A., se basa en un riguroso proceso de análisis y prevención de riesgos, en un estricto cumplimiento de su Código de Conducta corporativo y en la aplicación de su Sistema de Gestión Integrado, sus metas cualitativas de superación permanente están representadas por lo que llaman sus Cinco Ceros:

- ✓ Cero pérdidas: las pérdidas destruyen la rentabilidad y la relación con el cliente.
- ✓ Cero accidentes: muestra nuestro fuerte compromiso con la seguridad de nuestros colaboradores, contratados, proveedores y público en general. La seguridad del equipo se traslada a su nivel de productividad.
- ✓ Cero Incidentes Ambientales: se debe tener especial atención en minimizar el impacto sobre el medio ambiente en cada proyecto ejecutado.
- ✓ Cero faltas de ética: nuestro compromiso absoluto con nuestro Código de Conducta muestra tolerancia cero a cualquier falta o hecho de corrupción.
- ✓ Cero defectos, con el doble objetivo de mejorar el resultado final e incrementando la satisfacción del cliente

Las metas cualitativas, expresadas en los cinco ceros, reflejan sus valores. Los cinco ceros, así como las metas de superación financiera también sientan las bases para los sistemas de incentivos en los diferentes niveles de Constructora Brescon, C.A.

4.7 Distribución organizacional

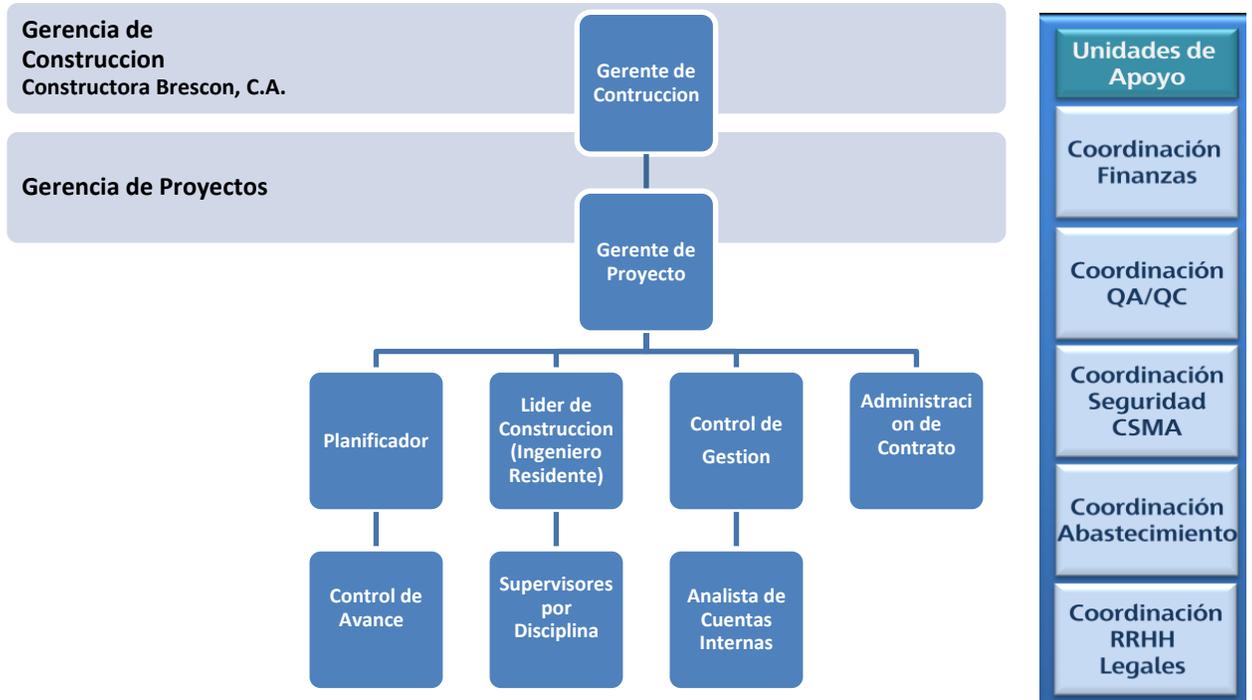


Figura 2: Organigrama Típico de Gerencia de Construcción

Fuente: Constructora Brescon, C.A. 2008, Manual de Sistema de Gestión

CAPÍTULO V

DISEÑO DE PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES

Una vez planteado el proceso metodológico para la realización de este trabajo de investigación y el marco organizacional de la empresa donde se realiza el estudio, falta tomar en consideración de la ejecución. El producto central de este estudio es un Plan de Gestión de las adquisiciones para la empresa Constructora Brescon, C.A., Base Operativa de El Tigre, Edo. Anzoátegui, guiados por la estructura del plan de dirección de proyectos esquematizada por el PMI (2013) en el PMBOK.

La Gestión de las Adquisiciones incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La empresa puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye el control de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo entregables del proyecto a la organización ejecutora (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato.

5.1 Contexto Actual de las adquisiciones en la empresa Conbresca

Las áreas funcionales de la organización realizan sus solicitudes de compra vía email, o memorándum a la persona encargada de las adquisiciones,

posteriormente se realiza la búsqueda de las cotizaciones referidas a las necesidades particulares a cada área, y se presentan las mismas a la gerencia funcional que corresponda para su revisión y/o aprobación, (no se generan documentos con condiciones particulares de oferta, es decir, tiempo de entrega, condiciones de pago, calidad de los productos, etc), una vez aprobado por la gerencia, se procede a la solicitud de fondos a el departamento de finanzas, quienes con la requisición de materiales, repuestos o equipos, las cotizaciones y con la aprobación de la gerencia realizan la solicitud de fondos a presidencia, este proceso puede tardar de 5 a 9 días, se asignan los fondos a los suministros nuevamente se contactan los proveedores, y se procede a realizar la compra.

Para estas adquisiciones no existen requisitos particulares de transporte o suministro, dado que el mismo se realiza a esfuerzo propio (vehículos de la empresa), una vez recibida la procura de materiales, repuestos o equipos, se dispone en el almacén ubicado en la base operativa, sin ningún control en su almacenamiento, solo se contabiliza el despacho a proyectos o áreas funcionales, este manejo de inventario, cuantifica perdidas, por los excedentes que en oportunidades se generan al culminar los proyectos, y no poseen registro de ingreso.

El almacén no posee un encargado principal, ni un responsable, de hecho en el caso particular de las herramientas menores, al inicio de cada proyecto se debe realizar nuevamente la compra de todos los artículos necesarios para la ejecución dado que no se lleva un control de las entregas y los retornos a el almacén después de la culminación de algún proyecto.

En la figura número 3 se presenta el diagrama de flujo del proceso actual de adquisiciones de la empresa Conbresca.

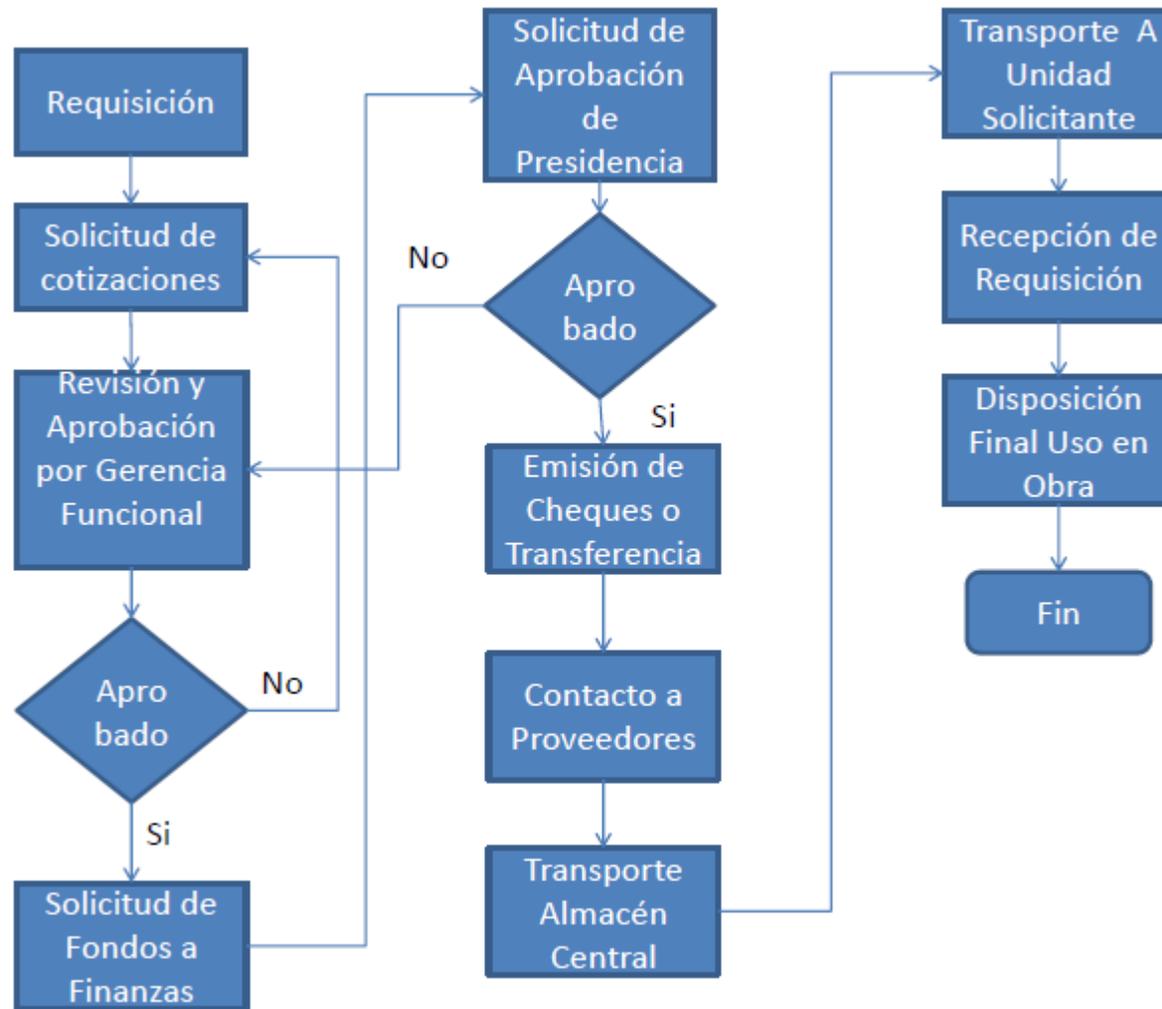


Figura 3: Flujograma de compras de Conbresca. Fuente: Conbresca (2008)

5.2 Requerimientos de la Organización para el Plan de Adquisiciones

La empresa Conbresca requiere que sus proveedores cumplan con los siguientes requerimientos en la adquisición de los materiales, bienes y servicios para los proyectos ejecutados:

Precio: El proveedor ofrecerá su mejor oferta con un precio justo por los materiales, consumibles y herramientas para obras civiles y de maquinaria pesada.

Calidad: El proveedor debe garantizar la calidad exigida por Conbresca de los materiales, consumibles y herramientas para obras civiles y de maquinaria pesada mediante un certificado de calidad.

Tiempo de Entrega: El Proveedor debe cumplir con los tiempos previstos de entrega de las adquisiciones para no afectar el cronograma de ejecución del proyecto.

Logística: El proveedor debe tener disposición de unidades de transporte adecuadas y seguras para el traslado del bien hasta el almacén o el sitio de instalación

Experiencia: El proveedor debe tener experiencia comprobada en el suministro de bienes y servicios para la cual se le contrata.

Instalaciones del proveedor: El proveedor debe poseer unas instalaciones óptimas y seguras que garantice el buen almacenamiento de sus productos

Certificación y licencias: El proveedor debe poseer certificaciones de calidad en sus procesos y licencias adecuadas, entre las que se podrían encontrar derechos de uso, propiedad intelectual o distribuidor exclusivo de un producto o servicio.

Factores financieros: El proveedor debe poseer suficiente capacidad financiera para garantizar el proceso de adquisición.

Servicio Postventa: El proveedor debe garantizar el servicio postventa del producto vendido

5.3 Planificación de la gestión de las adquisiciones de la empresa Conbresca

Planificar la Gestión de las Adquisiciones es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales. El beneficio clave de este proceso es que determina si es preciso obtener apoyo externo y, si fuera el caso, qué adquirir, de qué manera, en qué cantidad y cuándo hacerlo.

El proceso Planificar la Gestión de las Adquisiciones identifica aquellas necesidades del proyecto que se pueden satisfacer mejor o que deben satisfacerse mediante la adquisición de productos, servicios o resultados fuera de la organización del proyecto, frente a las necesidades del proyecto que pueden ser resueltas por el propio equipo del proyecto. Cuando el proyecto obtiene productos, servicios y resultados necesarios para el desempeño del proyecto fuera de la organización ejecutora, los procesos desde Planificar la Gestión de las Adquisiciones hasta Cerrar las Adquisiciones se ejecutan para cada uno de los elementos que se va a adquirir.

A continuación se presenta el Proceso de Planificación de las Adquisiciones para la empresa Conbresca.

Proceso de Planificación de las Adquisiciones

Propósito

Suministrar una guía para la preparación del Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y el Plan General de las Compras y Adquisiciones para la empresa Conbresca en la Base Operativa ubicada en la ciudad de El Tigre, Edo Anzoátegui.

Alcance

Aplica a todos los proyectos desarrollados y ejecutados por la empresa Conbresca, cuando requieran de la adquisición de materiales, bienes o servicios.

Documentos de Entrada.

Para realizar la planificación de las adquisiciones del proyecto se requerirán los siguientes documentos para el inicio del proceso (ver tabla número 8):

Tabla 8: Documentos de entrada para la planificación de las adquisiciones.

Código	Nombre del Documento
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Plan para la Dirección del Proyecto
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Documentación de Requisitos
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Registro de Riesgos
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Recursos requeridos para las actividades
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Cronograma del Proyecto
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Estimación de Costos de las Actividades
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Registro de los Interesados

Documentos de Salida.

Como resultado del proceso de planificación de las adquisiciones se obtendrán los siguientes documentos:

Tabla 9: Documentos de salida para la planificación de las adquisiciones.

Código	Nombre del Documento
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Plan de gestión de las adquisiciones
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Documentos de las adquisiciones
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Criterios de selección de proveedores
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Solicitudes de cambio
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Actualizaciones a los documentos del proyecto

Políticas

- a. El Gerente de Construcción tiene autoridad para aprobar o rechazar el Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y sus consecuentes cambios por encima del Equipo de Proyecto.
- b. El Gerente de Construcción resolverá cualquier diferencia entre el Coordinador de Compras y el Equipo de Proyecto.
- c. El Administrador de Contratos: de la empresa se encargará de los aspectos jurídicos y financieros del proyecto.
- d. El Coordinador de Compras de la empresa será en enlace de comunicación entre los potenciales proveedores y el equipo de proyecto.

Responsabilidades

Gerente de Construcción: Presentar claramente dentro del Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar, los nombres que conforman el equipo de proyecto inicial y su líder de proyecto.

Administrador de Contratos: Negociar con el líder de proyecto la disponibilidad del Coordinador de Compras antes de su asignación como miembro del equipo de proyecto (previo a la preparación del Plan de Gestión

de las Adquisiciones del Proyecto). Tendrá la custodia el Plan General de las Compras y Adquisiciones del proyecto y lo mantendrá actualizado.

Descripción del Proceso de Planificación de las Adquisiciones

1. El Gerente de Construcción, entrega el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar al Gerente de Proyectos.

2. El Gerente de Proyectos y el Administrador de Contratos asignará un Coordinador de Compras al Equipo de Proyecto indicado en el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar.

3. El Equipo de Proyecto y el Coordinador de Compras, definirán las restricciones y asunciones del proyecto en el Enunciado del Alcance del Proyecto y lo registrarán dentro del Plan de Gestión del Proyecto. El Coordinador de Compras deberá mostrar evidencia del aporte de restricciones y asunciones en materia de contrataciones.

4. El Equipo de Proyecto preparara la EDT del Proyecto y lo registrará dentro del Plan de Gestión del Proyecto. El Coordinador de Compras debe incluir las tareas correspondientes al Proceso de Contratación Administrativa.

5. El Equipo de Proyecto y el Coordinador de Compras, prepararan el Diccionario del EDT del Proyecto y lo registrarán dentro del Plan de Gestión del Proyecto. El Coordinador de Compras deberá describir las tareas correspondientes al Proceso de Contratación Administrativa.

6. El Equipo de Proyecto y el Administrador de Contratos, prepararan la Estimación de Recursos de las Actividades del Proyecto y lo registrarán dentro del Plan de Gestión del Proyecto

7. El Equipo de Proyecto y el Coordinador de Compras, prepararan el Cronograma del Proyecto y lo registrarán dentro del Plan de Gestión del Proyecto. El Coordinador de Compras ayudará a definir los plazos de tiempo de las actividades relacionadas con el Proceso de Contratación Administrativa.

8. El Coordinador de Compras, determinará las fechas planificadas en cada contrato con base en el Cronograma del Proyecto para coordinar su desarrollo.

9. El Coordinador de Compras identificará los potenciales proveedores del proyecto. De acuerdo con las necesidades de materiales, bienes o servicios que requiere el proyecto y buscará aquellos proveedores que suministren dichos recursos o muestren capacidad para suministrarlos.

10. El Coordinador de Compras solicita a los potenciales proveedores identificados, cotizaciones pro forma de las necesidades de materiales, bienes o servicios que requiere el proyecto.

11. El Coordinador de Compras prepara las Estimaciones Independientes con base en las cotizaciones pro forma obtenidos de los potenciales proveedores del proyecto.

12. El Coordinador de Compras evalúa los montos de las garantías de fiel cumplimiento o la obtención de contratos de seguros para la mitigación de algunas formas de riesgo del proyecto

13. El Coordinador de Compras prepara el Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.

14. El Coordinador de Compras entregará al Administrador de Contratos, el Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.

15. El Administrador de Contratos revisa si existe algún error en el Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. Si existe algún error, se pasará a la actividad 16, en caso contrario se pasará a la actividad 18. Los errores a revisar por el Coordinador de Contratación Administrativa son:

- Errores de forma en la preparación del Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.
- Evitar que colisionen las horas de actividades del Coordinador de Compras asignadas al Proyecto con otras horas de actividades previamente asignadas a otros proyectos o trabajos.

16. El Administrador de Contratos solicita al Coordinador de Compras, corregir el Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, indicado las razones de la corrección.

17. El Coordinador de Compras corrige el Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y lo devuelve al Administrador de Contratos.

18. El Administrador de Contratos autoriza y entrega copia del Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto al Equipo de Proyecto.

19. El Equipo de Proyecto registra el Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto dentro del Plan de Gestión del Proyecto.

20. El Administrador de Contratos prepara el Plan General de las Adquisiciones del proyecto con base en el Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. En caso que exista uno, lo actualizará.

FIN DE PROCEDIMIENTO.

Definiciones.

Gerente de Proyectos: Persona encargada de llevar la gestión de todos los proyectos ejecutados por la empresa Conbresca.

Administrador de Contratos: Persona encargada de administrar los contratos de suministro de bienes y servicios que suscriba Conbresca con particulares o terceros, con el propósito de asegurar el fiel cumplimiento del objeto de la contratación, tanto cualitativa como cuantitativamente.

Equipo de proyecto: equipo multidisciplinario asignado a un proyecto y coordinado por un líder de proyecto.

Coordinador de Compras: Persona responsable de coordinar todos los procesos de compras y contratación administrativa , con apego a la normativa vigente y los mejores intereses de la empresa, en concordancia con los procedimientos establecidos, siendo el interlocutor entre los proveedores y el equipo de proyecto.

Estructura detallada de trabajo (EDT): Descomposición jerárquica con orientación hacia el producto entregable relativa al trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos.

Plan para la Dirección del Proyecto: El plan para la dirección del proyecto es el documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado. Integra y consolida todos los planes y líneas base secundarios de los procesos de planificación

Documentación de Requisitos: describe cómo los requisitos individuales cumplen con las necesidades de negocio del proyecto. Los requisitos pueden

comenzar a un alto nivel e ir convirtiéndose gradualmente en requisitos más detallados, conforme se va conociendo más acerca de ellos. Antes de ser incorporados a la línea base, los requisitos no deben ser ambiguos (medibles y comprobables), trazables, completos, coherentes y aceptables para los interesados clave.

Registro de Riesgos: Los recursos requeridos para las actividades consisten en los tipos y las cantidades de recursos identificados que necesita cada actividad de un paquete de trabajo. Estos requisitos pueden posteriormente sumarse para determinar los recursos estimados para cada paquete de trabajo y cada período de trabajo. La cantidad de detalle y el nivel de especificidad de las descripciones de los requisitos de recursos pueden variar en función del área de aplicación.

Enunciado del Trabajo (SOW) de las adquisiciones del Proyecto.

El enunciado del trabajo (SOW) para cada adquisición se elabora a partir de la línea base del alcance y sólo define la parte del alcance del proyecto que se incluirá dentro del contrato en cuestión. El SOW relativo a adquisiciones describe el artículo que se planea adquirir con suficiente detalle como para permitir que los posibles vendedores determinen si están en condiciones de proporcionar los productos, servicios o resultados requeridos.

El nivel de detalle necesario puede variar en función de la naturaleza del artículo, las necesidades del comprador o la forma del contrato previsto. La información recogida en un SOW puede incluir especificaciones, cantidad deseada, niveles de calidad, datos de desempeño, período de desempeño, lugar de trabajo y otros requisitos.

A continuación se presenta el proceso para preparar el Enunciado del Trabajo (SOW) de las adquisiciones del Proyecto para la empresa Conbresca.

Proceso para preparar el Enunciado del Trabajo (SOW) de las adquisiciones del Proyecto.

Propósito: Suministrar una guía para la preparación del Enunciado del Trabajo de las adquisiciones (SOW) del Proyecto.

Alcance: Aplica a todos los proyectos desarrollados y ejecutados por la empresa Conbresca, cuando requieran de la adquisición de materiales, bienes o servicios.

Documentos de Entrada.

Para preparar el Enunciado del Trabajo (SOW) de las adquisiciones del proyecto se requerirán los siguientes documentos para el inicio del proceso (ver tabla número 10):

Tabla 10: Documentos de entrada para Preparación del Enunciado del Trabajo del Contrato (SOW).

Código	Nombre del Documento
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Enunciado del Alcance del Proyecto
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.

Documentos de Salida.

Tabla 11: Documentos de salida para preparación del Enunciado del Trabajo del Contrato (SOW).

Código	Nombre del Documento
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Enunciado del Trabajo (SOW) de las adquisiciones del proyecto

Políticas

El Gerente de Proyectos resolverá cualquier diferencia entre el Coordinador de Compras y el Equipo Técnico, referente a las especificaciones técnicas.

Responsabilidades

Gerente de Proyectos: Presentar claramente dentro del Enunciado del Alcance del Proyecto, los nombres que conforman el equipo de proyecto inicial y su líder de proyecto.

Administrador de Contratos: Negociar con el líder de proyecto la disponibilidad del Coordinador de Compras antes de su asignación como miembro del equipo de proyecto (previo a la preparación del Enunciado del Trabajo del Contrato del Proyecto).

Coordinador de Compras:

- Coordinar la preparación Enunciado del Trabajo (SOW) de las adquisiciones del Proyecto.
- Señalar toda falta a los principios de contratación administrativa que Cometan en las especificaciones técnicas.
- Revisar y escoger el tipo de contrato adecuado para mitigar aspectos de riesgo del proyecto.

Descripción del Proceso de preparar el Enunciado del Trabajo (SOW) de las adquisiciones del Proyecto.

1. El Gerente de Proyectos entrega el Enunciado del Alcance del Proyecto al Administrador de Contratos
2. El Administrador de Contratos asigna un Coordinador de Compras al Equipo de Proyecto indicado en el Enunciado del Alcance del Proyecto.
3. El Equipo Técnico prepara la lista de materiales, bienes o servicios a comprar o adquirir, necesarios para lograr el objetivo del proyecto.

4. El Equipo Técnico define las cantidades de los materiales o bienes a comprar, de acuerdo a la lista de materiales.
5. El Equipo Técnico prepara las especificaciones técnicas de todos los materiales o bienes a comprar, como también las especificaciones requeridas para la adquisición de los servicios.
6. El Equipo Técnico entrega al Coordinador de Compras, las especificaciones técnicas de los materiales, bienes y servicios requeridos para el proyecto.
7. El Coordinador de Compras revisa las especificaciones técnicas recibidas del Equipo Técnico para determinar si las mismas incumplen alguno de los principios de la Contratación de la empresa. Si existe algún incumplimiento, se pasará a la actividad 12, en caso contrario se pasará a la actividad 8.
8. El Coordinador de Compras aprueba las especificaciones técnicas, firmando al final de las especificaciones, y devolverá las especificaciones al Equipo Técnico.
9. El Equipo Técnico prepara los datos de rendimiento de los artículos (materiales, bienes o servicios) por adquirir. Corresponde a las especificaciones técnicas o cláusulas del contrato que el vendedor debe de cumplir, al momento de entregar los materiales, bienes o servicios. No corresponde a las especificaciones técnicas o requerimientos que el vendedor debe cumplir en el momento de presentar su oferta.
10. El Equipo Técnico prepara el Enunciado del Trabajo (SOW) para cada adquisición.

11. El Equipo de Proyecto registra Enunciado del Trabajo (SOW) para cada adquisición dentro del Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.

12. El Coordinador de Compras solicita al Equipo Técnico corregir las especificaciones técnicas que incumplen con los principios de contratación de la empresa.

13. El Equipo de Proyecto revisa las correcciones indicadas por el Coordinador de Compras. Si el Equipo de Proyecto acepta modificar las especificaciones técnicas, se pasará a la actividad 14, en caso contrario se pasará a la actividad 15.

14. El Equipo Técnico corrige las especificaciones técnicas que incumple con los principios de contratación de la empresa.

15. El Equipo Técnico y el Coordinador de Compras presentan juntos al Gerente de Proyectos, un resumen de los puntos de las especificaciones técnicas en que están en desacuerdo. Tanto el Equipo Técnico como el Coordinador de Compras deben aportar la suficiente información para que el Gerente de Proyectos valore ambos puntos de vista.

16. El Gerente de Proyectos escoge uno de los criterios presentados por el Equipo Técnico y el Coordinador de Compras. Si el Gerente de Proyectos escoge el criterio del Coordinador de Compras, se pasará a la actividad 17, en caso contrario se pasará a la actividad 18.

17 El Gerente de Proyectos solicita al Equipo Técnico, corregir las especificaciones técnicas de acuerdo con el criterio del Coordinador de Compras.

18 El Gerente de Proyectos autoriza al Equipo Técnico a mantener las especificaciones técnicas. Presentará una nota al Coordinador de Compras eximiéndolo de toda responsabilidad que se derive de las faltas a los principios de contratación de la empresa. FIN DEL PROCESO.

Definiciones.

Gerente de Proyecto: Persona encargada de gerenciar todos los proyectos acometidos por la empresa Conbresca

Administrador de Contratos: Persona encargada de administrar los contratos de suministro de bienes y servicios que suscriba Conbresca con particulares o terceros, con el propósito de asegurar el fiel cumplimiento del objeto de la contratación, tanto cualitativa como cuantitativamente.

Equipo de proyecto: equipo multidisciplinario asignado a un proyecto y coordinado por un líder de proyecto.

Equipo técnico: equipo multidisciplinario asignado a un proyecto, y responsable de los aspectos técnicos del mismo, y coordinado por un líder técnico.

Coordinador de Compras: Persona responsable de coordinar todos los procesos de compras y contratación administrativa, con apego a la normativa vigente y los mejores intereses de la empresa, en concordancia con los procedimientos establecidos, siendo el interlocutor entre los proveedores y el equipo de proyecto.

Alcance del proyecto: El trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicios o resultado.

Estructura detallada de trabajo (EDT): Descomposición jerárquica con orientación hacia el producto entregable relativa al trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos.

Plan para la Dirección del Proyecto: El plan para la dirección del proyecto es el documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado. Integra y consolida todos los planes y líneas base secundarios de los procesos de planificación.

5.4 Proceso de Ejecución de las Adquisiciones de la Empresa Conbresca

El proceso de ejecutar las adquisiciones es el proceso de obtener respuestas de los vendedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato. El beneficio clave de este proceso es que permite alinear las expectativas de la empresa a través de acuerdos establecidos con los vendedores.

Durante la ejecución de este proceso el Coordinador de Compras recibirá ofertas y propuestas, y aplicará criterios de selección definidos previamente para seleccionar uno o más vendedores que estén calificados para efectuar el trabajo y que sean aceptables como tales.

A continuación se presentan los procesos para la ejecución de las adquisiciones del Proyecto para la empresa Conbresca.

Proceso para la Solicitud de Propuestas a vendedores

Propósito: Suministrar una guía para la Solicitud de Propuestas a Oferentes, con el fin de obtener respuestas tales como ofertas, cotizaciones y propuestas.

Alcance: Aplica a todos los proyectos desarrollados y ejecutados por la empresa Conbresca, cuando requieran de la adquisición de materiales, bienes o servicios.

Documentos de Entrada.

Para solicitar propuestas a vendedores para la ejecución de las adquisiciones del proyecto se requerirán los siguientes documentos para el inicio del proceso (ver tabla número 12):

Tabla 12: Documentos de entrada para solicitud de oferentes del Proyecto.

Código	Nombre del Documento
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Documentos de las adquisiciones
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Enunciado del Trabajo (SOW) de las adquisiciones del proyecto

Documentos de Salida.

Tabla 13: Documentos de salida para solicitud de oferentes del Proyecto

Código	Nombre del Documento
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Propuestas de los vendedores

Políticas

- a. Todas las personas involucradas en el procedimiento de solicitud de respuestas a Vendedores, prestarán su atención correcta y oportuna.
- b. El Coordinador de Compras de la empresa será el encargado de solicitar las ofertas a los vendedores y proveedores de servicios.
- c. El Administrador de Contratos: de la empresa se encargará del análisis de los aspectos jurídicos y financieros de las ofertas recibidas.

Responsabilidades

Coordinador de Compras:

- Preparar la Solicitud de Propuestas a vendedores.
- Informar a Equipo de Proyecto, cuando surgen cambios al cronograma de las adquisiciones y las fechas planificadas en cada contrato para coordinar el desarrollo del Cronograma del Proyecto.

Administrador de Contratos: Supervisar el proceso de solicitud de Propuestas a vendedores.

Descripción del Proceso de Solicitud de Propuestas a Vendedores para las adquisiciones del Proyecto.

- 1 El Coordinador de Compras prepara las solicitudes de presupuestos y cotizaciones de los vendedores.
- 2 El Coordinador de Compras solicita la firma del Administrador de contratos para las solicitudes.
3. El Administrador de Contratos verifica si las fechas de solicitud de presupuestos y cotizaciones afectan al cronograma del proyecto. Si afecta el cronograma del proyecto, se pasará a la actividad 4, en caso contrario se pasará a la actividad 5
4. El Administrador de Contratos determina las nuevas fechas planificadas en cada solicitud para coordinar el desarrollo del cronograma del proyecto.
5. El Administrador de Contratos firma las solicitudes de presupuestos y cotizaciones.

6. El Coordinador de Compras envía las solicitudes de presupuestos y cotizaciones a los proveedores.

7. El Administrador de Contratos informa al Equipo de Proyecto las fechas de recepción de los presupuestos y cotizaciones de los vendedores.

FIN DEL PROCESO

Definiciones.

Administrador de Contratos: Persona encargada de administrar los contratos de suministro de bienes y servicios que suscriba Conbresca con particulares o terceros, con el propósito de asegurar el fiel cumplimiento del objeto de la contratación, tanto cualitativa como cuantitativamente.

Equipo de proyecto: equipo multidisciplinario asignado a un proyecto y coordinado por un líder de proyecto.

Vendedor: Toda persona física o jurídica que somete una propuesta a Conbresca dentro del procedimiento de contratación, en apego a los términos establecidos, especialmente en lo que se refiere a especificaciones técnicas, calidad, oportunidad y costo así como a las leyes que la regulan.

Propuesta: Documento preparado por el proveedor que describe su capacidad y disposición para suministrar los productos, servicios o resultados solicitados descritos en la documentación de la adquisición.

Proceso para el Estudio y Selección de Vendedores.

Propósito: Suministrar una guía para el Estudio y Selección de Ofertas, con el fin de preparar la Nota de Recomendación de Adjudicación.

Alcance: Aplica a todos los proyectos desarrollados y ejecutados por la empresa Conbresca, cuando requieran de la adquisición de materiales, bienes o servicios.

Documentos de Entrada.

Para el estudio y selección de vendedores para la ejecución de las adquisiciones del proyecto se requerirán los siguientes documentos para el inicio del proceso (ver tabla número 14):

Tabla 14: Documentos de entrada para el estudio y selección de vendedores.

Código	Nombre del Documento
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Documentos de las adquisiciones
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Criterios de selección de proveedores
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Enunciado del Trabajo (SOW) de las adquisiciones del proyecto

Documentos de Salida.

Tabla 15: Documentos de salida para estudio y selección de vendedores

Código	Nombre del Documento
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Vendedores seleccionados

Criterios de Evaluación y Selección de Proveedores

Para la evaluación de los proveedores el Coordinador de Compras utilizará un sistema de ponderación de los atributos que correspondan para cada uno de ellos, de este proceso se obtiene una calificación porcentual final objetiva y comparable con otras evaluaciones de proveedores similares. En la tabla 16 se presenta la matriz de evaluación de proveedores.

Tabla16. Matriz de Evaluación de Proveedores

Aspecto a Evaluar	% de Ponderación	Calificación % Obtenida	Evaluación Final
Evaluación de Calidad	30%		
Evaluación de Impacto al Medio Ambiente	10%		
Evaluación de Seguridad y Prevención de Riesgos	10%		
Evaluación de Condiciones Económicas	30%		
Evaluación de Otras Condiciones	20%		
Evaluación Global	100%		

Mediante la aplicación de esta herramienta de medición de cualidades de los proveedores se garantizará la selección de quien debe ser contratado para suplir los diferentes productos o servicios. Se evalúan aspectos generales como: calidad, medio ambiente, seguridad, condiciones económicas y otras. Cada uno de estos aspectos se subdivide en otros aspectos puntuales relacionados con el tema general. A cada uno de los factores se les asigna una importancia proporcional para finalmente calcular la evaluación final.

Durante la implementación del proyecto se deberá utilizar esta herramienta y documentar los resultados obtenidos en caso que se requiera consultar en el futuro esta información.

Políticas

- Las actividades que conforman el Proceso de Selección de Vendedores son consideradas actividades prioritarias, sobre las demás actividades ordinarias.
- Todas las personas involucradas en la preparación del Estudio y Selección de Vendedores, prestarán su atención correcta y oportuna.
- El Coordinador de Compras es el responsable de la coordinación del estudio y selección de ofertas.

- La Administración es la encargada de conducir y facilitar el proceso de contratación y responsable de obtener los recursos necesarios para brindar un servicio correcto y oportuno.

Responsabilidades

Coordinador de Compras:

- Evaluar y seleccionar los vendedores.
- Informar a Equipo de Proyecto, cuando surgen cambios al cronograma de las adquisiciones y las fechas planificadas en cada contrato para coordinar el desarrollo del Cronograma del Proyecto.
- Preparar la nota de recomendación de vendedores seleccionados.

Administrador de Contratos:

- Velar que los Procesos de Contratación Administrativa sean óptimos, oportunos, estandarizados y cumplan con todos los requisitos establecidos.
- Velar que el Procesos de Contratación Administrativa sea gestionado sin un exceso de formalismos, aprobaciones múltiples, remisión formal de documentos o condiciones que provoquen pérdida de tiempo.

Gerencia de Administración y Finanzas: Garantizará la disponibilidad de recursos financieros para garantizar las adquisiciones del proyecto.

Descripción del Proceso para el Estudio y Selección de Vendedores.

1. El Coordinador de Compras retira copia de las ofertas recibidas en la Gerencia de Administración.
2. El Coordinador de Compras y el Equipo Técnico preparan el estudio de los aspectos técnicos de las ofertas recibidas.

3. El Coordinador de Compras prepara la nota de recomendación de vendedores seleccionados
4. El Coordinador de Compras entrega la nota de recomendación de vendedores seleccionados al Administrador de Contratos para su aprobación.
5. El Administrador de Contratos verifica si la nota de recomendación de vendedores seleccionados posee errores de forma. Si hay errores pasará a la actividad 3, en caso contrario se pasará a la actividad 6.
6. El Administrador de Contratos firma la nota de recomendación de vendedores seleccionados
7. Administrador de Contratos entrega la nota de recomendación de vendedores seleccionados al Coordinador de Compras.
8. El Coordinador de Compras entrega copia de la nota de recomendación de vendedores seleccionados al Equipo de Proyecto
9. El Coordinador de Compras y el Equipo de Proyecto se reúne con los vendedores seleccionados para iniciar el proceso de negociación.
10. El Equipo de Proyecto actualiza el Plan para la Dirección del Proyecto y los Documentos del Proyecto
11. El Coordinador de Compras entrega original de la nota de recomendación de vendedores seleccionados a la Gerencia de Administración y Finanzas para la elaboración de la orden de compra y del

calendario de recursos para la ejecución de las adquisiciones. FIN DEL PROCESO.

Definiciones

Equipo de proyecto: equipo multidisciplinario asignado a un proyecto y coordinado por un líder de proyecto.

Administrador de Contratos: Persona encargada de administrar los contratos de suministro de bienes y servicios que suscriba Conbresca con particulares o terceros, con el propósito de asegurar el fiel cumplimiento del objeto de la contratación, tanto cualitativa como cuantitativamente.

Equipo de proyecto: equipo multidisciplinario asignado a un proyecto y coordinado por un líder de proyecto.

Vendedor: Toda persona física o jurídica que somete una propuesta a Conbresca dentro del procedimiento de contratación, en apego a los términos establecidos, especialmente en lo que se refiere a especificaciones técnicas, calidad, oportunidad y costo así como a las leyes que la regulan.

Gerencia de Administración y Finanzas: Encargada de administrar y facilitar los recursos financieros para las adquisiciones.

5.5 Lineamientos para realizar el control de las adquisiciones de la empresa Conbresca,

El proceso de adquisición no estará completo una vez que se elabora el contrato de compra. La empresa Conbresca tiene la responsabilidad de asegurarse de que el producto o servicio es entregado cuando es necesario y que cumple las especificaciones técnicas solicitadas. Para llevar esto a cabo, la empresa controlará todo el proceso desde que se hace el pedido

del producto hasta que dicho producto está entregado para evitar problemas.

Si por ejemplo la fecha de entrega va a variar por cualquier motivo o el proveedor va a ser el responsable directo de un retraso en la entrega, el equipo de proyecto deberá tomar un papel activo para minimizar las consecuencias de no cumplir las fechas de entrega deseadas.

A continuación el investigador detalla las actividades relacionadas con la administración de los contratos con los vendedores y los procesos de seguimiento.

Gestión y administración de contratos

Para gestionar de forma idónea los contratos con los vendedores se deben seguir las siguientes fases:

- Negociación y puesta en marcha.
- Monitorización de resultados.
- Gestión del proceso de control de cambios del contrato.

Negociación y puesta en marcha

En esta fase hay que centrarse en el entendimiento por ambas partes, tanto Conbresca como de los vendedores, de las obligaciones y el objetivo de la negociación, que es llevar a cabo de forma satisfactoria la adquisición, y una vez que esto esté claro se discutirán las cláusulas y se harán provisiones de riesgos.

Durante la reunión de negociación del proyecto, deben tratarse y quedar claramente entendidos como mínimo algunos puntos básicos como:

- Puntos clave del contrato.
- Entregables.
- Definición de los hitos del proyecto.

- Definición del uso de los informes como medios de preaviso ante no conformidades o amenazas.
- Definición de presupuestos y planes de pagos.
- Cualquier aspecto poco claro de los requerimientos o de cualquier otro aspecto del contrato.
- Definición de roles y responsabilidades durante las negociaciones.

Una vez que el Equipo de Proyecto y los vendedores seleccionados han dejado claro estos puntos, se comenzará con la puesta en marcha, y para ello es esencial haber leído y entendido bien el contrato. Una buena práctica que puede ayudar a saber si se ha entendido el contrato es desarrollar un pequeño resumen que explique genéricamente las cláusulas, obligaciones y acciones del mismo.

Durante la fase inicial de la puesta en marcha se analizará el contrato realizando reuniones que también ayudarán a asegurar el acuerdo ante los objetivos del contrato e identificar posibles riesgos.

Monitorización de los resultados

Durante el ciclo de vida del contrato siempre va a haber cambios, conflictos y reclamaciones así como nuevas oportunidades de desarrollo. El principal objetivo tras la adjudicación de un contrato es el control del riesgo. Se debe mantener en todo momento el control sobre el proyecto y asegurarse que se cumplen los requisitos de tiempo, coste y calidad

Es importante para ambas partes del contrato llevar un registro y monitorizar el cumplimiento de los roles y responsabilidades asegurando que se encuentran dentro de las especificaciones.

Otros aspectos que deberían ser monitorizados serían:

- Fechas.

- Equipos, o fechas de entrega del proveedor y adquiridor.
- Advertencias, informes, formación.
- Facturas y pagos.

Un aspecto importante durante el desarrollo del proyecto es evitar disputas entre las distintas partes (Conbresca y proveedores) y acontecimientos inesperados. Es por ello primordial que los problemas sean encontrados y tratados pronto, y se desarrolle una lista de acciones correctivas.

Tiene que estar perfectamente definido qué debe ser supervisado y cómo, para asegurarnos de que los objetivos se van cumpliendo, así como un plan activo en caso de desviaciones.

Debe existir un responsable dentro del Equipo de Proyecto encargado de supervisar la resolución de los problemas y de prever la posible desviación del proyecto debida a los mismos, tal y como se establezca en el contrato.

Los entregables y su aceptación son otro punto crítico en el desarrollo del proyecto. La aceptación es uno de los aspectos más problemáticos ya que las partes deben estar de acuerdo en qué se requería exactamente y si el producto cumple sus requerimientos. Sin embargo, puede que hayan ocurrido cambios a lo largo del desarrollo que el contratante tiene que aceptar por estar recogidos en el contrato como cambios admisibles. Los criterios de aceptación deben estar bien definidos en el contrato, así como dónde y bajo qué circunstancias operativas se llevará a cabo la aceptación.

La gestión de los pagos al proveedor está algo muy relacionado con la aceptación del proyecto o alguna de sus fases.

Es un factor crítico para ambas partes en términos de tiempo, precisión, frecuencia y cantidades. Es por ello que debe hacerse un buen seguimiento de las facturas, el proceso de pago y los resultados. Nadie debe eludir sus responsabilidades en este aspecto.

El escenario bajo el cual debe ocurrir el pago, los procesos relacionados, los eventos tras los cuales debe ejecutarse, también se encuentran reflejados en el contrato.

En cuanto a las revisiones durante el desarrollo, existe un gran número de formas de revisar lo que se va sucediendo a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Hay que asegurarse de hacer revisiones internas de una forma regular. Asimismo, se deben organizar revisiones periódicas con todas las partes participantes en el proyecto.

Gestión del proceso de control de cambios del contrato.

Los principales impactos debidos a cambios en el proyecto hacen referencia normalmente a:

- Costos
- Duración estimada del proyecto
- Desarrollo del contrato
- Nivel de cumplimiento de requisitos
- Estado del proyecto

Procedimiento de control de cambios

La necesidad de cambios puede venir tanto de Conbresca como por los proveedores

El Equipo de Proyecto definirá un procedimiento estándar de control de cambios que indique cómo manejar los cambios que vayan surgiendo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Este procedimiento debe ser consensuado y comunicado dentro de ambas partes de forma que todos los interesados tengan conocimiento y entiendan cómo funciona el mecanismo

de control de cambios. Por otro lado, hay que considerar los indicadores de gestión necesarios para monitorizar las posibles necesidades de cambio.

5.6 Cierre del proceso de las adquisiciones de la empresa Conbresca

Cerrar las Adquisiciones es el proceso de finalizar cada adquisición. El beneficio clave de este proceso es que documenta los acuerdos y la documentación relacionada para futura referencia.

Procedimiento para el Cierre de Adquisiciones de la empresa Conbresca

Propósito

Suministrar una guía para el Cierre de Contratos, que permita de respaldo para el proceso de Cierre del Proyecto.

Alcance

Aplica a todos los proyectos desarrollados y ejecutados por la empresa Conbresca, cuando requieran de la adquisición de materiales, bienes o servicios.

Documentos de Entrada.

Para realizar el cierre de las adquisiciones del proyecto se requerirán los siguientes documentos para el inicio del proceso (ver tabla número 17):

Tabla 17: Documentos de entrada para el cierre de las adquisiciones del Proyecto.

Código	Nombre del Documento
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Plan para la dirección del proyecto
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.

Documentos de Salida.

Tabla 18: Documentos de salida para el cierre de las adquisiciones del Proyecto.

Código	Nombre del Documento
Pxx-xx.xx.xxx.xxxx	Adquisiciones cerradas

Políticas

Las actividades que conforman del Proceso de Cierre de las Adquisiciones son consideradas actividades prioritarias sobre las demás actividades ordinarias. Todas las personas involucradas en el Proceso de Cierre de las adquisiciones prestarán su atención correcta y oportuna.

La Gerencia de Administración es el la responsable facilitar el Proceso de adquisiciones, responsable de obtener los recursos necesarios para brindar un servicio correcto y oportuno.

El Coordinador de Compras es responsable de la coordinación del Cierre de las adquisiciones, el vínculo entre el equipo de proyecto y los contratistas sobre los aspectos contractuales y de negociación.

Responsabilidades

Coordinador de Compras: Hacer los finiquitos de los contratos de cada proceso de adquisición e Informar a Equipo de Proyecto, sobre los finiquitos presentados a los contratistas.

Administrador de Contratos: Preparar el Informe de Evaluación de la Gestión de las Adquisiciones periódicamente y a la culminación del proyecto.

Gerencia de Administración; Mantener el expediente administrativo actualizado y debidamente archivado.

Descripción del Proceso de Cierre de las adquisiciones del Proyecto.

1. El Coordinador de Compras prepara la Revisión Estructurada del Plan de Gestión de las Adquisiciones.
2. El Coordinador de Compras prepara la Revisión Estructurada del Plan de Gestión de los Contratos de adquisiciones.
3. El Coordinador de Compras prepara las Notas de Recibo Conforme de los materiales, bienes y servicios adquiridos.
4. El Coordinador de Compras prepara el Finiquito de las adquisiciones y de los Contratos.
5. El Administrador de Contratos aprueba el Finiquito del Contrato.
6. El Administrador de Contratos entrega el Finiquito del Contrato, a la Gerencia de Administración.
7. La Gerencia de Administración archiva el Finiquito al Expediente Administrativo.
8. La Gerencia de Administración entrega copia del Finiquito del Contrato de adquisiciones al contratista.
9. La Gerencia de Administración implementa la Auditoria de Adquisición con el fin de identificar los éxitos y fracasos que merecen ser reconocidos en la preparación o administración de otros contratos de adquisición en el proyecto o en otros proyectos. FIN DE PROCEDIMIENTO.

Definiciones.

Administrador de Contratos: Persona encargada de administrar los contratos de suministro de bienes y servicios que suscriba Conbresca con particulares o terceros, con el propósito de asegurar el fiel cumplimiento del objeto de la contratación, tanto cualitativa como cuantitativamente.

Coordinador de Compras: Persona responsable de coordinar todos los procesos de compras y contratación administrativa, con apego a la normativa vigente y los mejores intereses de la empresa, en concordancia con los procedimientos establecidos, siendo el interlocutor entre los proveedores y el equipo de proyecto.

Gerencia de Administración y Finanzas: Es la dependencia encargada de la conducción de los procesos de contratación administrativa.

Equipo de proyecto: equipo multidisciplinario asignado a un proyecto y coordinado por un líder de proyecto.

Finiquito del contrato de Adquisiciones: Documento suscrito por el Coordinador de Compras con contratista, mediante el cual, se da por finalizada su relación contractual a satisfacción plena de ambas partes, una vez efectuados o entregados los bienes y servicios y Conbresca haber realizado todos los pagos.

Plan para la Dirección del Proyecto: El plan para la dirección del proyecto es el documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado. Integra y consolida todos los planes y líneas base secundarios de los procesos de planificación.

CONCLUSIONES

El Plan de Gestión de Gestión de las Adquisiciones para los proyectos ejecutados por la empresa Conbresca desarrollado servirá como guía para alcanzar los objetivos establecidos en las ejecuciones de obras.

El Plan de Gestión de las adquisiciones se realizó tomando en cuenta las mejores prácticas existentes en la gerencia de proyectos, a nivel mundial, de acuerdo a lo establecido en el PMBOK del Project Management Institute (PMI, 2013). La misma está conformada por los planes particulares asociados al área de conocimiento de la gestión de las adquisiciones de la gerencia de proyectos.

Este estudio implicó un una extensa actividad de investigación en las diferentes fuentes de información, como lo fueron los antecedentes consultados referente al tema de adquisiciones en proyectos, entrevistas y sesiones de trabajo con expertos independientes y personal involucrados en proyectos de la empresa Conbresca.

Adicionalmente, se aplicaron las experiencias y el aprendizaje adquirido en el Postgrado de Gerencia de Proyectos de la UCAB con el fin de desarrollar un plan de adquisiciones acorde con la realidad de la empresa Conbresca.

La utilización de estas mejores prácticas permitió desarrollar un Plan de Gestión de las Adquisiciones, donde se logró un entendimiento claro de los procesos de compra de la empresa Conbresca para cada proyecto y se establecieron los entregables finales: evaluación y selección de proveedores, plan de gestión de las adquisiciones, documentos de las adquisiciones, Propuestas de los vendedores, Vendedores seleccionados, Adquisiciones cerradas, actualizaciones en el plan de proyecto, todos con el objetivo de lograr una ejecución exitosa de los proyectos de la empresa Conbresca.

Con el Plan de Gestión de las Adquisiciones para la empresa Constructora Brescon, c.a., base operativa de El tigre, edo. Anzoátegui desarrollado, se dio respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados en el Capítulo I y se ofrece una plataforma sólida para la gestión de las compras para los proyectos, logrando una ejecución exitosa en alcance, costo, tiempo y calidad, redundando en beneficios para la organización. De igual manera la empresa Conbresca se benefició de este estudio, ya que dispondrá de un modelo para la gestión de las adquisiciones en los proyectos que tengan que desarrollar en el futuro.

RECOMENDACIONES

A continuación se plantean las siguientes recomendaciones para los procesos de gestión de las adquisiciones de la empresa Conbresca para los proyectos que desarrolla y ejecuta:

- Reforzar los conocimientos sobre gestión de las adquisiciones en los miembros del equipo del Proyecto y extender el uso de esta metodología para desarrollar un Plan de Gestión de las Adquisiciones más sólido, como soporte para la toma de decisiones, aprobación de recursos presupuestarios, gestiones de contratación administrativas y modificaciones en el alcance de las soluciones a implementar en futuros proyectos.
- Asegurar que cada adquisición tenga su planificación definida claramente con su proveedor, costos, recursos, tiempo de entrega, responsables, entre otros.
- Hacer un seguimiento y control constante a la gestión de las adquisiciones, de la misma manera que se le hacen a las otras actividades, incluido exigir informes a los responsables.
- Documentar las buenas prácticas, una vez que el contrato ha finalizado, esto consiste en realizar una evaluación para identificar las fortalezas y deficiencias encontradas en el proceso de gestión durante todo el ciclo de vida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, F. (2005). *Diseño de un Modelo de Gestión para el Departamento de Contratación de la Gerencia de Mantenimiento de la Refinería Puerto La Cruz*. Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Extensión Caracas.
- Araujo-Juárez, J. (2008). *Derecho Administrativo. Parte General*. 1ra edición. Primera Reimpresión, Caracas, Ediciones Paredes.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (6ta Edición). Caracas, Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. (6ta Edición). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Colegio de Ingenieros de Venezuela. (1990). *Código de Ética del Ingeniero*.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.453, marzo 3, 2000.
- Constructora Brescon, C.A. (2008). *Manual de Sistema de Gestión*. El Tigre Anzoátegui, Venezuela.
- Hernández, R; Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (3ra Edición). México: McGraw – Hill International.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2001) *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. Valencia, Carabobo, Venezuela.
- Hurtado de Barrera, J. (2008). *Metodología de la Investigación, una comprensión holística*. Ediciones Quirón -Sypal. Caracas.
- INTECO. (2009). *Guía Práctica de Gestión de las Adquisiciones*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, España.
- Ley de Contrataciones Públicas. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 38.895 del 25 de marzo de 2008

Maldonado, J. (2010). Fundamentos de Gestión de Proyectos. [Documento en línea]. Disponible en www.gestiopolis.com/...2/fundamentos-de-gestion-de-proyectos.htm. [Consulta: 22-08-2014].

Mejias, A. (2010) y Titulado: “*Plan de Logística y Ejecución para el cambio de 3PL de Jhonson & Jhonson® Medical Venezuela*”. Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Extensión Caracas

Monterroso, E. (2002). *La Gestión de Abastecimiento (Inbound Logistic)*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.ope20156.unlu.edu.ar/pdf/abastecimiento.pdf>. [Consulta: 22-08-2014].

Otero, J. (2002) y Titulado: “*Diagnostico de los lapsos de tiempo en los procesos de procura para proyectos de la gerencia de ingeniería y proyectos centro oriente y proyectos de ingeniería de la refinería P.L.C. manejado a través de la ley previa de licitaciones por BARIVEN, S.A. Unidad de Campo P.L.C*”. Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Extensión Caracas

Project Management Institute, Inc. - PMI (2007). *Code of ethics and professional conduct*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Project Management Institute, Inc. - PMI (2013). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*. (5ta. Edición). Pennsylvania: Project Management Institute.

Reglamento General de los Estudios de Postgrado. *Gaceta N° 7.01* Universidad Católica Andrés Bello, Extensión Caracas

Reynolds, P. (1986) *A primer in theory construction*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/123488425/SAMPIERI-HERNANDEZ-R-Cap-1-EI-Proceso-de-Investigacion> [Consulta: 22-08-2014].

Rodríguez, L. (2008). *Desarrollo de un Plan de Gestión para el Proyecto Servicio Universal de Telecomunicaciones de CVG Telecom*. Trabajo

Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello,
Extensión Caracas

Rojas, A. (2009). *La investigación – acción en el aula*. Documento en línea].
Disponible en: <http://www.oei.es/metas2021/reflexiones2/10.pdf>
[Consulta: 22-11-2014].

Sabino, C. (2006). *Cómo hacer una Tesis (y elaborar todo tipo de escritos)*.
Caracas: Editorial Panapo.

Sapag, N. (2003) *Evaluación de Proyectos Privados de Salud*. Santiago,
Chile: Impresión LOM Ediciones.

Sapag, Ch. y Sapag R. (1991). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (5da
Edición). México: McGraw – Hill International.

Schneider, B.(2004). *Outsourcing*. Colombia: Editorial Norma S.A.

Silva, J. (2008) *Metodología de la investigación, Elementos Básicos*. Edición
CO-BO

Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El proceso de Investigación Científica*. México.
Editorial Limusa.

Universidad Católica Andrés Bello. (2006). *Guía Práctica para la Elaboración
del Trabajo Especial de Grado. Especialización en Gerencia de
Proyectos*. Caracas UCAB.

UNIVERSIDAD DEL CEMA. (2011). Buenos Aires Argentina DOCUMENTOS
DE TRABAJO, Área: Negocios ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DE
PROYECTOS. Buenos Aires, Argentina. Abril 2011 No. 449

Universidad Pedagógica Experimental Libertador – UPEL, (2006). *Manual de
Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*.
(4ta Edición). Caracas: FEDUPEL.

Ullisse, J. (2006). *Establecer los Procedimientos para la Contratación y
Control de Obras Gerenciadas por la empresa Venezolana Project
Managers, Grupo P.M.A., S.A*. Trabajo Especial de Grado no
publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Extensión Caracas.

Velazco, J.. (Comp.). (2011). *Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado*. UCAB. Caracas: Autor

Villalba, L. (2012, Febrero). Seminario de TEG [Presentación en Powerpoint para la cátedra de Seminario de Trabajo Especial de Grado para UCAB, Puerto Ordaz]