

CASO PRACTICO PARTE II- GESTION DE LAS ADQUISICIONES – CONTROLAR LAS ADQUISICIONES

El control o seguimiento de los contratos es fundamental para proyecto como un todo. No podemos darnos el lujo de esperar que nuestros proveedores se preocupen para suplirnos nuestras necesidades y en el tiempo que ellos lo estimen.

Debemos establecer todo un procedimiento, de tal forma que nos aseguremos que lo que se estableció en el contrato se cumpla tal y como se acordó ¿Cómo? Bueno, existen seguimientos de contratos tan simples como realizar una llamada telefónica, un procedimiento normalmente aprobado, con hojas de chequeo, etc., y también matrices que podríamos llamarla Plan de Gestión del Contrato. Todo dependerá de cada proyecto.

Mediante una matriz (Plan de Gestión del Contrato), podemos cumplir con el objetivo del Proceso Administrar las Adquisiciones. Tal y como lo aconseja el PMBOK, el seguimiento y control de los contratos se centra mucho en la gestión documental, es decir, documentar todo lo necesario y resultante de la relación contractual. Por tal motivo nos centramos en este proceso en como poder garantizar que lo pactado en el contrato se lleve a cabo.

PROYECTO: “INVITACIONES PARA LA CENA”

“He recibido el visto bueno para contratar la impresión de las invitaciones, le dijo Guiselle a Jorge. Guiselle y Jorge eran responsables de la cena de celebración.

“Tengo cuatro meses para entregar las invitaciones y creo que va a ser un bombazo”. Guiselle entregó su último proyecto (las invitaciones del año 3), con mucho retraso. Jorge ha realizado bien su primer proyecto (las invitaciones del año 2) y Guiselle está ansiosa por demostrar que la diferencia se ha debido a que sus invitaciones eran mucho más complejas que el de Jorge.

“Yo de ti estaría más preocupada”, le dijo Jorge a ella. “He visto la especificación de las invitaciones y pienso que con el equipo actual te quedan más de seis meses de trabajo. ¿Has pensado en utilizar el prototipo de las invitaciones del año 2?”

“Sí claro. Y también he pensado en ajustar el plan de trabajo a cuatro meses. La semana pasada leí un artículo sobre impresiones rápidas y he encontrado a alguien que se puede encargar del diseño, lo que reduciría el plan en dos meses.”

“Bueno, espero que sepas lo que estás haciendo”, le dijo Jorge. “He visto a mucha gente fracasar por culpa del personal contratado. ¿Cuál es tu plan de control de riesgos?”

“He contratado a una persona de prestigio”, dijo Guiselle. “He comprobado sus referencias y estoy segura de que hará un buen trabajo. Le echaré un ojo de vez en cuando. Esto es un negocio arriesgado, y algunos riesgos son inevitables. Cuando tengo tanto trabajo por hacer, no pienso perder mi tiempo en trabajos inútiles.”

Jorge pensó que ella debería tener más cuidado, pero Jorge y Guiselle ya pasaron por esto antes. Él había aprendido a no discutir cuando ella ya había decidido lo que iba a hacer. “Buena suerte”, le dijo Jorge.

Guiselle se reunió pronto con la persona contratada y le dio una especificación sobre el diseño de las invitaciones. En realidad Guiselle basó su selección en la referencia que le dio una ex compañera de la universidad, quien le recomendó a un primo suyo que estaba sin trabajo.

Javier, la persona contratada, le dijo que las especificaciones le parecían claras y que se pondría a trabajar enseguida.

Seis semanas más tarde, Guiselle llamó a Javier para comprobar el estado del trabajo. “Todo va bien”, dijo él. “He estado trabajando en un proyecto muy importante que me cayó de otra empresa, por lo que todavía no he podido avanzar mucho. Pero todavía tenemos tres meses y medio para realizar un trabajo de dos meses, así que no te preocupes.”

“Eso suena bien”, le dijo Guiselle. “Avísame si necesitas algo. Te volveré a llamar dentro de seis semanas para tratar la integración.”

Seis semanas más tarde, Guiselle volvió a llamar para comprobar la evolución del trabajo. “El último proyecto me llevó más tiempo del que esperaba”, le dijo Javier. “He comenzado el diseño de las invitaciones, y he estado trabajando como un loco, pero necesito analizarlos más profundamente, pienso que tendré que dedicarle otros tres meses.”

Guiselle casi se ahoga. Esto haría que el tiempo de desarrollo total fuese seis meses en lugar de cuatro. “¿Tres meses? ¿Me estás tomando el pelo? Necesito las invitaciones en dos semanas para empezar a enviarlas. Se supone que ya lo tenías que tener hecho.”

“Lo siento”, dijo Javier. “Pero no es culpa mía. Esto tiene más trabajo del que había estimado. Lo terminaré tan pronto como pueda.”

Javier realizó el diseño en tres meses, pero la cena se retrasó otro mes más por los problemas de integración con los colores. Al final el tiempo total de desarrollo fueron siete meses, en lugar de los cuatro meses previstos.

Guiselle acabó pensando que Jorge le había hecho cargar a ella con un proyecto que él nunca hubiese podido llevar a cabo.

Desarrollo

1. ¿Qué procedimiento debió haber seguido Guiselle para hacer la selección de la persona a contratar?
2. ¿Qué aspectos o controles debió haber aplicado Guiselle para prevenir el retraso en el proyecto?
3. Redacte las cláusulas del contrato que de haberse aplicado, habría permitido prevenir la situación que se presentó? Para la entrega final, redactar todo el contrato (ver archivo que se adjunta como modelo)
4. Complete (donde aplique) la siguiente plantilla que le ayudará a Administrar el Contrato.

MATRIZ ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS

Proyecto:		Contrato:		
Administrador del Contrato:				
Contacto o Contraparte:				
Grupo Técnico:				
Vigencia del contrato:				
Fecha de Inicio:		Fecha de Cierre:		
ACTIVIDADES	FECHA	REQUIERE APROBACION	APROBADO POR:	OTROS
Revisiones / Visitas				
Avance, informes o entregables				
Pagos/montos				
Verificación de Garantías				
Control Subcontratistas				
Cierre del contrato				
OBSERVACIONES: Incumplimientos, acciones tomadas, refrendos, multas aplicadas, reconocimientos, recepciones temporales, etc.:				
Aprobado por:				
Firma y Fecha:				