
Proceso de Administración de Proveedores

1. Contenido

1.	CONTENIDO.....	2
2.	HISTORIAL DE VERSIONES	3
3.	INTRODUCCIÓN.....	4
4.	OBJETIVO DEL PROCESO	7
5.	ALCANCE	8
6.	REFERENCIAS	9
7.	RESPONSABILIDADES	10
8.	DEFINICIONES	11
9.	DIAGRAMA DE TORTUGA	12
10.	INSUMOS.....	13
11.	RESULTADOS	14
12.	INTERACCIÓN CON OTROS PROCESOS	15
13.	POLÍTICAS	16
14.	DIAGRAMA	17
15.	MÉTODO DE TRABAJO	18
16.	MATRIZ RACI	21
17.	MEDICIÓN.....	23

2. Historial de versiones

Fecha	Versión	Descripción
03/02/2013	1.0 Draft	Creación de la primer versión del documento, siendo draft, ya que no está revisada por Directores y Jefes de Departamento
20/09/13	2.0 Draft	Correcciones con base en revisión del Área de Calidad. Mejora en la matriz de indicadores de la sección 17. Medición.
24/09/13	1.0Final	Versión 1.0 para la DGSEI

3. Introducción

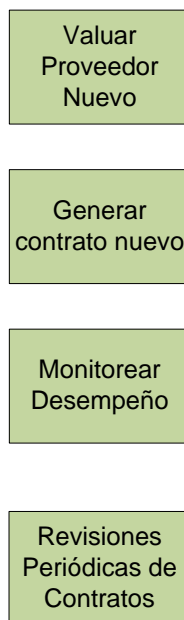
El objetivo de Administración de Proveedores es manejar con efectividad a proveedores (internos y externos) y los servicios que ellos entregan, para asegurar que esos servicios entregados cumplan ambas, metas y expectativas del negocio. Administración de Proveedores incluye medir y monitorear el desempeño de proveedores internos y externos contra objetivos definidos en sus contratos y acuerdos, asegurando que se implementen acciones para mejorar los servicios donde sea adecuado, y manejar cualquier disputa que pudiera surgir. Administración de Proveedores necesita asegurar que se obtiene valor por dinero de los contratos que están vigentes, y también necesita involucrarse de principio a fin en el ciclo de vida de servicios nuevos o cambiados.

El alcance de Administración de Proveedores cubre la administración de todos los proveedores y contratos de proveedor que se requieran para soportar la provisión de servicios de TI al negocio. La importancia relativa al negocio de un proveedor y de un contrato de proveedor dictará cuánto esfuerzo y recursos deberán ponerse en administrar a ese proveedor y ese contrato (o contratos). Dependiendo de esas circunstancias también dictará quién dentro de la organización manejará a ese proveedor y ese contrato. Puede ser también necesario administrar equipos y proveedores internos si ellos proporcionan servicios clave que sustentan los servicios entregados al negocio.

Deberá notarse que solamente los proveedores directos se manejan directamente por el proveedor de servicio. Cualquier proveedor indirecto o sub-contratado trabajando vía otro proveedor se maneja directamente por ese proveedor líder.

El presente documento tiene como objetivo presentar el diseño del proceso de Administración de Proveedores de la DGSEI, el cual está alineado a las mejores prácticas de ISO 20000-1:2011.

El siguiente diagrama ilustra las macro actividades del proceso de Administración de Proveedores de la DGSEI:



Valuar proveedor nuevo

La selección de un proveedor nuevo o la creación de un contrato nuevo requerirá que se consideren factores clave antes de tomar cualquier decisión formal, tal como el registro de seguimiento de proveedores, sus capacidades (particularmente si hay incrementos potenciales de demanda de servicio durante el tiempo de

vida del contrato), referencias de sus otros clientes, su capacidad de crédito, etc. Se deberá pensar también si los servicios deberán o no ser proporcionados por un solo proveedor o múltiples proveedores, y la política de proveedor y/o información contenida dentro de la Base de Datos de Proveedor y Contratos podrá dictar solamente el uso de proveedores con un estado de Proveedor Preferente.

En lugar de que se establezca una relación normal de proveedor, otra opción es una 'relación con socio' en la que se forma una relación estratégicamente alineada con un proveedor particular. Esto permite una integración más cercana de procesos, más apertura y un mejor flujo de información, y la habilidad de compartir los riesgos y recompensas; todo llevando a la habilidad de construir una confianza mutua entre las dos organizaciones y por tanto ambas partes realizan beneficios positivos del contrato que se ha establecido. Todo esto también ayuda al proveedor a cubrir más rápidamente las demandas de la organización y permite típicamente que se forje una relación a largo plazo.

Como parte de formular un contrato con un proveedor nuevo, es vital que se lleve a cabo una pre-evaluación de riesgos que muestre todo riesgo que tenga que atenderse antes de que se firme un contrato. La evaluación deberá ver los riesgos desde perspectivas tales como financiera, operativa y reguladora. Todo contrato debe ser tan entendible como sea necesario para minimizar así la probabilidad de cualquier disputa que surja una vez que el contrato esté en operación.

Hay un número de elementos clave para todo contrato o acuerdo interno, y éstos incluyen:

Los términos básicos y condiciones- esto incluirá la duración del contrato, las partes involucradas, términos comerciales, etc.

La descripción del servicio y su alcance- una descripción detallada del servicio a entregar junto con cualquier restricción (tal como disponibilidad y capacidad), requerimientos de seguridad, etc.

Estándares de servicio – medidas de servicio y niveles mínimos de cuándo se debe esperar la entrega, ambos en términos de desempeño y calidad.

Rangos de Cargas de trabajo – volúmenes con los cuales se aplican los estándares de servicio (volúmenes de servicio mayores o menores de lo esperado necesitarán que se revisen y posiblemente se corrijan).

Información de Administración – la información reportada por el proveedor sobre desempeño operativo y al ser comparada a los estándares de servicio.

Responsabilidades y dependencias – obligaciones detalladas de ambas organizaciones en la operación del contrato.

Generar contrato nuevo

La adquisición de nuevos proveedores o contratos al SCD necesita adherirse al proceso de Administración del Cambio. Como parte de las actividades de evaluación de impacto ejecutadas dentro de ese proceso, se necesitará ejecutar un ejercicio de Valuación de Riesgo y Administración para valorar las vulnerabilidades con el arreglo o contrato de proveedor, lo que a su vez presenta una amenaza potencial a un aspecto de la operación de negocio. Debería ya haberse llevado a cabo una valuación de riesgo como parte de la fase de 'Valuación de nuevos Proveedores', pero esto deberá revisarse y mantenerse durante la vida del contrato para tomar en cuenta los requerimientos cambiantes del negocio, cambios, alcance, etc. también puede ser necesario ejecutar un Análisis de Impacto al Negocio para valorar el impacto en el negocio resultante de cualquier pérdida de servicio.

Toda esta información puede poblarse en el SCD, junto con detalles respecto a quién tiene responsabilidad específica de manejar el proveedor y contrato, la frecuencia de las juntas de revisión de proveedores/contratos, juntas de revisión contractuales, etc.

Monitorear desempeño

Para asegurar que las prácticas de trabajo fluyan en calma y eficientemente es importante que haya procesos integrados entre la organización y sus proveedores. Estos procesos y los procedimientos que los acompañan necesitan definirse con anticipación al comienzo de un contrato, y necesitarán incluir interfaces y roles de personas y responsabilidades claramente definidas. También cómo se manejan los asuntos con necesidades a definir, incluyendo rutas de escalación y detalles de contacto. Los asuntos necesitan tratarse con prontitud para minimizar el impacto en el servicio entregado, y por tanto no deberán esperar a que se lleven a cabo revisiones de servicio antes de atenderlos.

Durante la vida de un contrato habrá dos tipos de revisiones que se lleven a cabo:

Revisiones de desempeño de servicio/proveedor – a celebrarse regularmente y a incluir la revisión de desempeño de servicio contra objetivos, asuntos escalados, retroalimentación del cliente, etc.

Revisiones de servicio, alcance de servicio y contratos – a celebrarse por lo menos anualmente para proveedores mayores, y para incluir una revisión del alcance de servicio y metas para asegurar que el

contrato permanece alineado con las necesidades del negocio y que todavía sigue entregando valor por dinero.

Al medir el desempeño considere el uso de encuestas de satisfacción – éstas pueden ser útiles para resaltar dónde exista la no satisfacción aun cuando se hayan logrado o aun excedido los objetivos de desempeño. También se deberá monitorear y reportar la evaluación de los beneficios logrados durante la vida del contrato, y deberán mostrar los beneficios realizados contra los objetivos originales del contrato.

Revisiones periódicas de contratos

Se deben hacer revisiones de contratos regularmente para asegurar que continúen cubriendo las necesidades del negocio y típicamente incluye participantes de nivel más elevado que los que normalmente se involucran en las juntas de revisión de servicio. Estas revisiones de contrato deberán incluir:

- Qué tan bien está funcionando el contrato
- Si se requieren o no cambios
- Los prospectos futuros para la relación
- Desempeño comercial del contrato
- Guía sobre futuras direcciones del contrato

Ciertos tipos de contratos (particularmente aquellos que son grandes y complejos), pueden necesitar períodos más largos de negociación. Con esto en mente, se requiere planeación adelantada entre ambas partes mientras que al mismo tiempo retiene la habilidad de cambiar rápidamente los términos de contrato. Esto es para responder a los requerimientos cambiantes de negocio y para soportar que ambas partes sean capaces de recibir beneficios máximos de cualquier circunstancia cambiante.

Si se está considerando un cambio de proveedores hay un número de consideraciones clave que necesitan tomarse en cuenta:

- Ejecutar una evaluación de impacto y riesgo que un cambio en proveedor tendrá en el negocio
- Ejecutar una evaluación comercial de costos de salida , incluyendo cualquier costo de terminación de contrato
- Tomar consejo legal sobre terminar el contrato, particularmente si un contrato se va a terminar antes de que se cumpla el plazo del mismo
- Ejecutar una reevaluación del mercado para identificar los beneficios potenciales que podrían realizarse si se tuviera lugar un cambio de proveedor

4. Objetivo del proceso

Manejar con efectividad a proveedores (internos y externos) y los servicios que ellos entregan, para asegurar que esos servicios entregados cumplan ambas, metas y expectativas del negocio. Administración de Proveedores incluye medir y monitorear el desempeño de proveedores internos y externos contra objetivos definidos en sus contratos y acuerdos, asegurando que se implementen acciones para mejorar los servicios donde sea adecuado, y manejar cualquier disputa que pudiera surgir.

Los objetivos específicos del proceso de Administración de Proveedores de la DGSEI son:

- Obtener valor por dinero de los contratos de proveedor
- Asegurarse que los contratos y otros acuerdos sustenten otros contratos y acuerdos (tales como SLAs)
- Administrar la relación con todos los proveedores
- Administrar el desempeño de todos los proveedores
- Negociar y acordar contratos de proveedor y la administración de aquellos contratos durante su ciclo de vida completo (desde el comienzo a la terminación)
- Mantener una política de proveedores
- Mantener una Base de Datos de Proveedores y Contratos

5. Alcance

El proceso de Administración de Proveedores, aplica al personal de la Delegación Administrativa y Dueños de los Servicios, quienes validan la recepción de los productos y servicios recibidos, además que evalúan el desempeño de los proveedores.

Para la implementación del proceso de Administración de Proveedores, el alcance inicial para la habilitación serán los servicios:

- Trámites y servicios
- Sitios web
- Conectividad voz, datos e internet
- Plataforma tecnológica

6. Referencias

La información utilizada para este documento proviene de las siguientes fuentes de información:

- Libros de ITIL® v3, en específico Diseño del Servicio (Service Design)
- Norma ISO/IEC 20000-1:2011
- Información proporcionada por la UDPCC

7. Responsabilidades

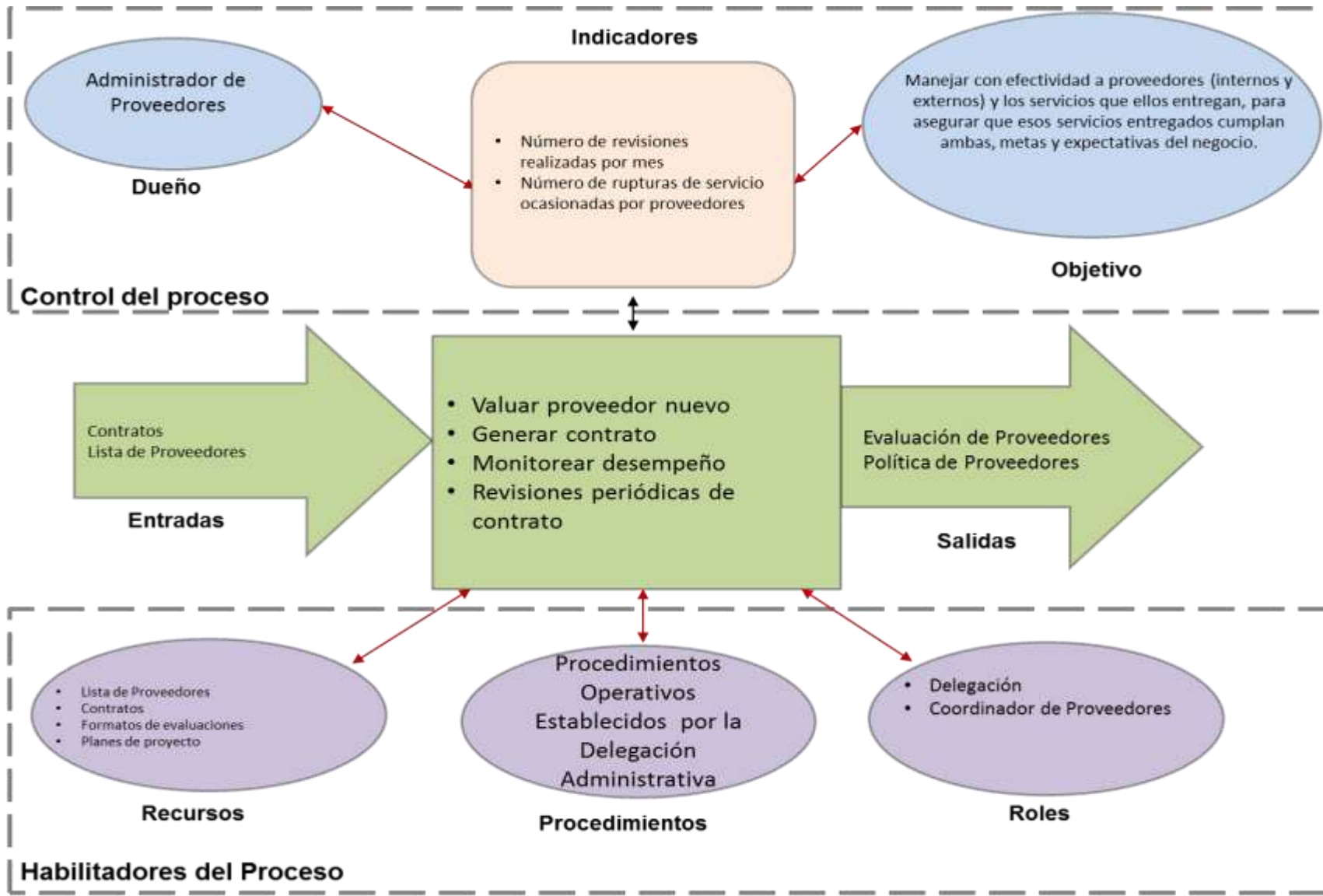
El **Coordinador de Proveedores** deberá

- Integra documentación.
- Gestiona la adquisición de bienes/servicios.
- Verifica la entrega del bien/servicio.
- Solicita y recibe formato Evaluación de Proveedores.
- Tramita el registro de facturas cuando corresponda.
- Archiva la documentación.

8. Definiciones

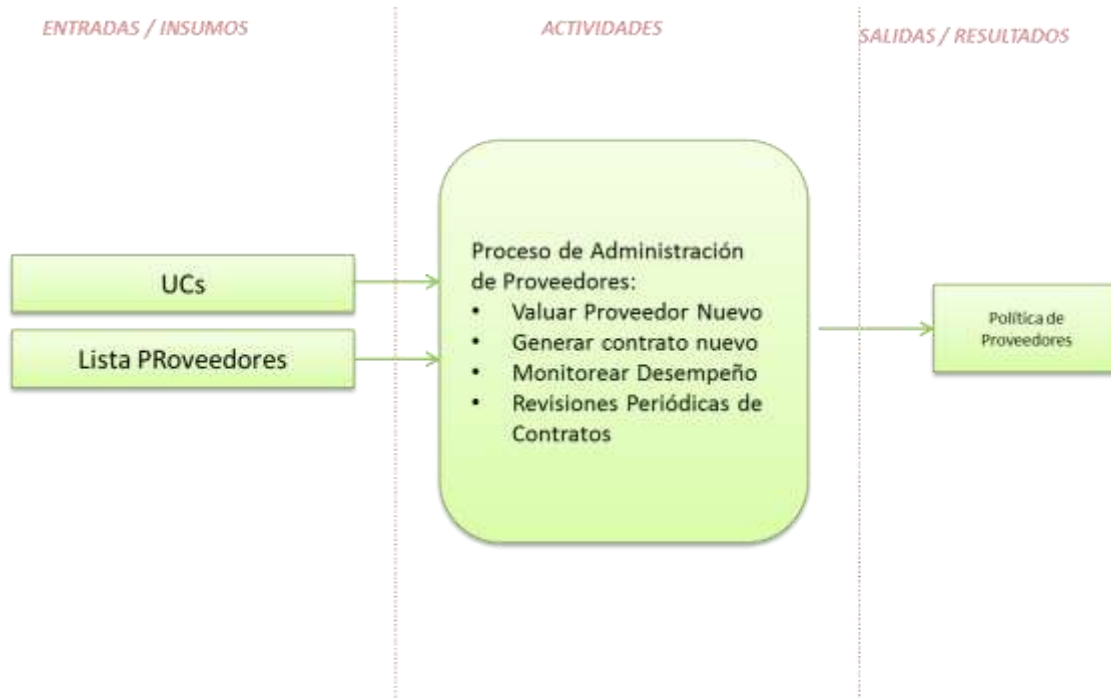
- **Contratos de Soporte/UC:** Acuerdo con un proveedor externo para la prestación de bienes/servicios no cubiertos por la propia organización TI.
- **Proveedor o prestador de servicios:** Empresa u organismo que proporciona los bienes/servicios solicitados por el cliente.
- **SLA/Acuerdo de Nivel de Servicio:** Acuerdo escrito entre un proveedor del servicio y un cliente en el que se documentan los servicios y los niveles de servicio acordados.

9. Diagrama de tortuga



10.Insumos

La siguiente imagen muestra el resumen del proceso de Administración de Proveedores, definiendo con detalle las entradas y salidas del mismo.



11.Resultados

Las salidas o resultados del proceso de Administración de Proveedores de la DGSEI son las siguientes:

Política de Proveedores

Evaluación de Proveedores

12. Interacción con otros procesos

El siguiente diagrama muestra las principales relaciones del proceso de Administración de Proveedores con otros procesos de la Administración de Servicios ISO 20000.

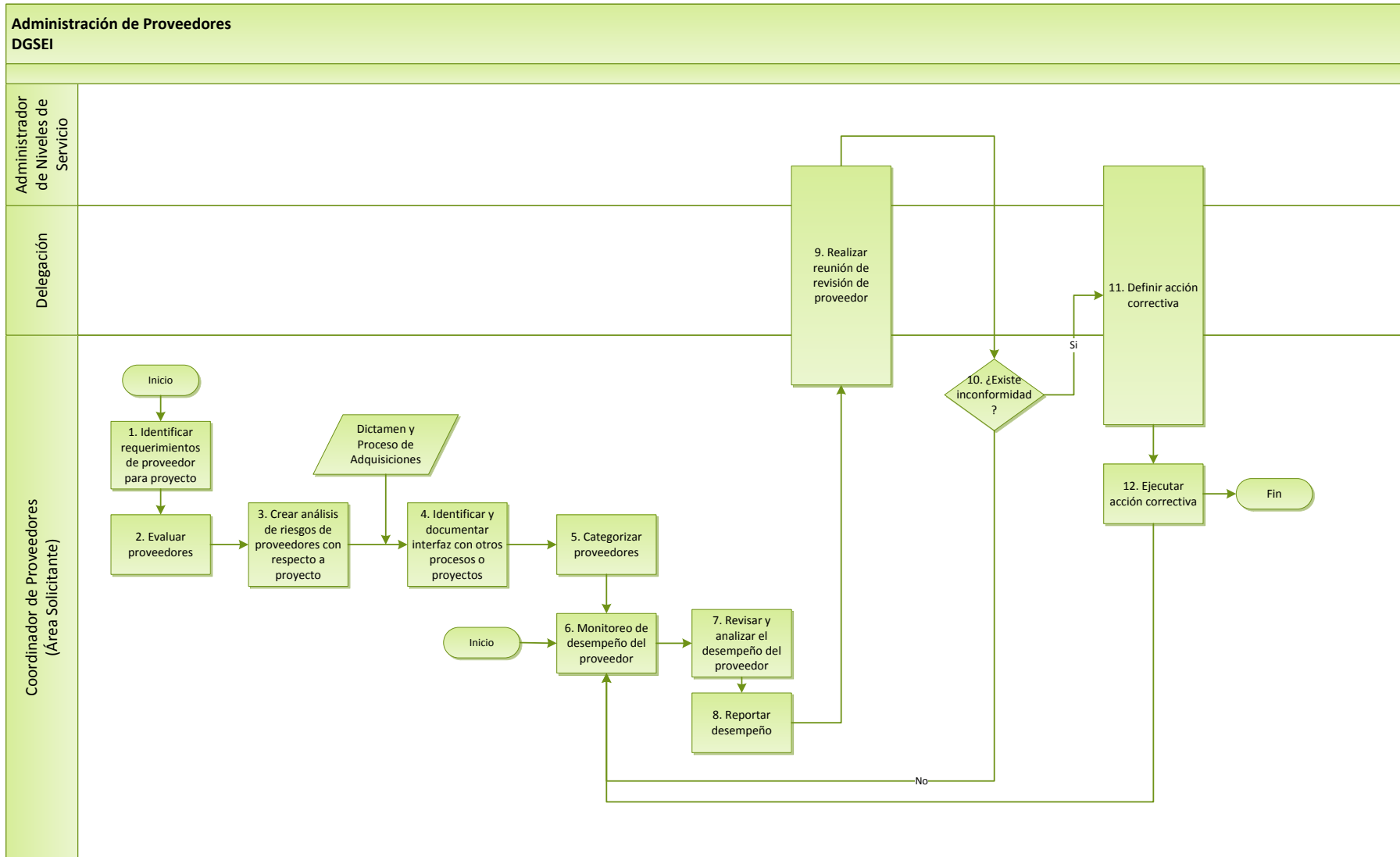


13. Políticas

Las políticas se definen para normar al proceso de la Administración de Proveedores. Éstas están basadas en las necesidades de la organización y las mejores prácticas, quedando a validación y mejora permanente por parte del dueño y administrador del proceso.

- Toda solicitud de compra o adquisición debe realizarse por escrito a través del formato Solicitud de Requerimientos de Bienes y Servicios (FO-SASTI-UDPCC-16).
- Todas las solicitudes deberán apegarse al marco normativo.
- Toda solicitud debe ingresar con la documentación requerida.
- Las áreas usuarias son responsables de evaluar y asegurar que el bien/servicio cumpla con las condiciones pactadas.

14. Diagrama



15.Método de trabajo

No.	Actividad	Descripción	Entrada	Salida	Responsable
1	Identificar requerimientos de proveedor para proyecto	Con base en los proyectos de la DGSEI, identificar los proveedores que se requieren para los proyectos, buscando contar con 3 opciones de proveedores que puedan entregar una solución apropiada al proyecto. Continuar en la actividad número 2.	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Proveedores
2	Evaluar proveedores	Es solicitado a los proveedores propuestas de solución que vayan acorde a los proyectos. Como parte de las propuestas, se deberá solicitar propuesta técnica, comercial y solicitar información que acredite al proveedor como solvente. Continuar en la actividad número 3	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de solución 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Proveedores
3	Crear análisis de riesgos de proveedores con respecto a proyecto	Realizar una evaluación de riesgos para resaltar cualquier riesgo que se deba de atender antes de autorizar formalmente un contrato. Tomar en consideración, por ejemplo, cualquier riesgo financiero o regulatorio que consecuentemente pueda generar una amenaza para la operación de la DGSEI. Continuar en la actividad número 4.	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de solución 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Riesgos de Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Proveedores
4	Identificar y documentar interfaz con otros procesos o proyectos	Identificar, acordar y documentar las interfaces entre los procesos usados por cada parte o proyectos relacionados. Es posible utilizar diagramas de flujo para indicar interfaces, incluyendo	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos • Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre procesos, proyectos y proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Proveedores

		documentación relacionada. Esto necesita incluir cómo se manejaron los asuntos, junto con la inclusión de rutas de escalación relevantes y detalles de contacto.			
		Continuar en la actividad número 5.			
5	Categorizar proveedores	Para poder asegurar que los enfoques y recursos correctos se puedan asignar al contrato nuevo o revisado, clasificar a los proveedores como sigue: <ul style="list-style-type: none"> • Estratégico • Táctico • Operacional • Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores clasificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Proveedores
		Continuar en la actividad número 6			
6	Monitoreo de desempeño del proveedor	Monitorear el desempeño del proveedor regularmente. Así como monitorear desempeño de información de entregables.	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores clasificados • Alcance de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo • Evaluación de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Proveedores
		Continuar en la actividad número 7.			
7	Revisar y analizar desempeño de proveedor	Analizar los datos obtenidos durante la fase de monitoreo y resaltar cualquier asunto.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo • Evaluación de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Proveedores
		Continuar en la actividad número 8.			
8	Reportar desempeño	Generar reportes relevantes y usar esta información como entrada a las revisiones de contrato periódicas y de fin de término. Este paso puede involucrar una interface con el proceso de Reportes de Servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Proveedores
		Continuar en la actividad número 9.			
9	Realizar reunión de revisión de proveedor	Las juntas de revisión de servicio necesitan celebrarse regularmente con representantes del proveedor para discutir y revisar el desempeño contra cualquier	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta de reunión 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación • Coordinador de Proveedores

objetivo definido de nivel de servicio. Habrá necesidad de tener una relación cercana con el Administrador de Nivel de Servicio que asegure que los acuerdos contractuales continúen para soportar SLAs con el negocio. La regularidad de estas juntas (a cierto grado) será dictada por el proveedor de la clasificación; esto indicará el enfoque y nivel de recursos que se necesita asignar a la gestión del proveedor y/o contrato.

Continuar en la actividad número 10.

<p>10 ¿Existe inconformidad?</p>	<p>Con base al análisis y reuniones de revisión se determina si existe una inconformidad en el servicio que entrega el proveedor.</p> <p>Si existe inconformidad, ir a la actividad número 11; en caso contrario, ir a la actividad número 6.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta de reunión • Análisis de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Si o no 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Proveedores
<p>11 Definir acción correctiva</p>	<p>Determinar la acción correctiva para dar tratamiento a la inconformidad.</p> <p>Continuar en la actividad número 12.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta de reunión • Análisis de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Acción correctiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación • Coordinador de Proveedores
<p>12 Ejecutar acción correctiva</p>	<p>Llevar a cabo la acción correctiva.</p> <p>Continuar en la actividad número 6.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acción correctiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Acción correctiva ejecutada 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Proveedores

16. Matriz RACI

Una tarea muy importante es realizar un mapeo de los roles y las responsabilidades, así como su intervención en cada una de las actividades del proceso, para conocer quién toma parte en cada actividad y con qué nivel de participación. Este mapeo se lleva a cabo con una matriz llamada RACI, donde cada letra que forma su nombre es el nivel de responsabilidad específico en la actividad.

A continuación se muestra la nomenclatura a utilizar dentro de la tabla RACI definida para el proceso de Administración de Proveedores.

	RESPONSABILIDAD	DESCRIPCIÓN
R	Responsable	Responsable de ejecutar la actividad.
A	Accountable	Encargado del cumplimiento y la calidad en la ejecución de la actividad.
C	Consulted	Aporta conocimiento y/o información para que el responsable ejecute la actividad.
I	Informed	Rol que debe ser informado una vez que la actividad ha finalizado,

A continuación se muestra la tabla RACI definida para el proceso de Administración de Proveedores. Dicha tabla está conformada por los siguientes rubros:

- **No:** Número correspondiente a la secuencia de actividades del diagrama de flujo del proceso de Administración de Proveedores.
- **Actividad:** Nombre de la actividad del diagrama de flujo del proceso de Administración de Proveedores.
- **Roles:** Nombre de los roles participantes en el proceso de Administración de Proveedores.

No.	Actividad	Administrador de Niveles de Servicio	Delegación	Coordinador de Proveedores	Administrador de Proveedores
1	Identificar requerimientos de proveedor para proyecto	I/C	R	A	
2	Evaluar proveedores		I	R	A
3	Crear análisis de riesgos de proveedores		I	R	A/I

con respecto a proyecto					
4	Identificar y documentar interfaz con otros procesos o proyectos			R	A
5	Categorizar proveedores		I	R	A
6	Monitoreo de desempeño del proveedor	I	I	R	A/I
7	Revisar y analizar desempeño de proveedor	I/C	I	R	A/I
8	Reportar desempeño	I	I	R	A/I
9	Realizar reunión de revisión de proveedor	R	R	R	A/I
10	¿Existe inconformidad?			R	A
11	Definir acción correctiva	R	R	R	A
12	Ejecutar acción correctiva	I	I	R	A/I

17. Medición

Los indicadores tienen como objetivo proveer de datos estadísticos sobre el comportamiento del proceso o calidad del producto generado por la Administración de Proveedores; a través de dichas mediciones se busca la optimización y mejora continua del proceso.

A continuación se muestra una tabla con los indicadores definidos para el proceso. Dicha tabla está conformada por los siguientes rubros:

- **Código:** Identificador asignado al indicador, para hacer referencia a este en reportes.
- **Indicador:** Nombre de la métrica
- **Descripción:** Propósito del indicador
- **Fórmula:** Ecuación o regla que relaciona objetos matemáticos o cantidades.
- **Unidad:** Unidad de medición que se obtiene al generar el indicador
- **Frecuencia:** Lapso de tiempo específico para generar el indicador
- **Responsable:** Rol responsable de generar el indicador

Código	Indicador	Descripción	Fórmula	Unidad	Frecuencia	Responsable
	Número de revisiones realizadas por mes	Validar cumplimiento del proceso de Administración de Proveedores	Sumatoria de revisiones con cada proveedor por mes, donde la evidencia es una minuta.	#	Mensual	Administrador de Proveedores
	Número de interrupciones de servicio ocasionadas por proveedores	Revisión del desempeño y conocimiento del proveedor	Total de registros de Incidentes atribuidos al proveedor	#	Mensual	Administrador de Proveedores

--- Fin del Documento ---