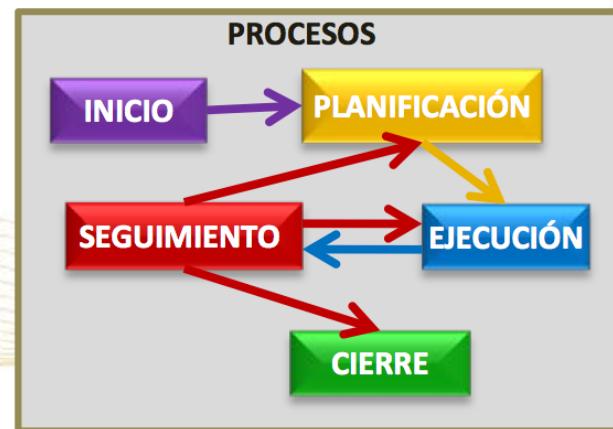


ALCANCE	PLAZO	COSTO	CALIDAD	RRHH	COMUNICACIÓN	RIESGO	ADQUISICIONES	INTERESADOS
PLANIFICAR GESTIÓN ALCANCE	PLANIFICAR GESTIÓN CRONOGRAMA	PLANIFICAR GESTIÓN COSTOS	PLANIFICAR GESTIÓN CALIDAD	PLANIFICAR GESTIÓN RR.HH.	PLANIFICAR GESTIÓN COMUNICACIONES	PLANIFICAR GESTIÓN DE RIESGOS	PLANIFICAR GESTIÓN ADQUISICIONES	IDENTIFICAR INTERESADOS
RECOPILAR REQUISITOS	DEFINIR ACTIVIDADES	ESTIMAR LOS COSTOS	REALIZAR EL ASEGURAMIENTO CALIDAD	ADQUIRIR EL EQUIPO DE PROYECTO	GESTIONAR LAS COMUNICACIONES	IDENTIFICAR LOS RIESGOS	DIRIGIR ADQUISICIONES	PLANIFICAR GESTIÓN INTERESADOS
DEFINIR EL ALCANCE	SECUENCIAR ACTIVIDADES	DETERMINAR PRESUPUESTO	CONTROLAR LA CALIDAD	DESARROLLAR EL EQUIPO	CONTROLAR COMUNICACIONES	ANÁLISIS CUALITATIVO	CONTROLAR ADQUISICIONES	GESTIONAR COMPROMISO INTERESADOS
CREAR EDT	ESTIMAR RECURSOS ACTIVIDADES	CONTROLAR LOS COSTOS		GESTIONAR EL EQUIPO		ANÁLISIS CUANTITATIVO	CERRAR ADQUISICIONES	CONTROLAR COMPROMISO INTERESADOS
VALIDAR EL ALCANCE	ESTIMAR DURACIÓN ACTIVIDADES					PLANIFICAR LA RESPUESTA		
CONTROLAR EL ALCANCE	DESARROLLAR CRONOGRAMA					CONTROLAR LOS RIESGOS		
	CONTROLAR EL CRONOGRAMA							



INTEGRACIÓN

DESARROLLAR ACTA DE CONSTITUCIÓN

DESARROLLAR PLAN DE GESTIÓN

DIRIGIR Y GESTIONAR TRABAJO

SUPERVISAR Y CONTROLAR TRABAJO

CONTROL INTEGRADO CAMBIOS

CERRAR EL PROYECTO O FASE

PATROCINADOR O INICIADOR PROYECTO

- ENUNCIADO DEL TRABAJO DEL PROYECTO
- CASO DE NEGOCIO
- ACUERDOS

ORGANIZACIÓN

- FACTORES AMBIENTALES DE LA EMPRESA
- ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

CLIENTE

ACUERDOS SOBRE EL EQUIPO DE TRABAJO

REQUISITOS

PROVEEDORES

PROPUESTAS DE VENDEDORES

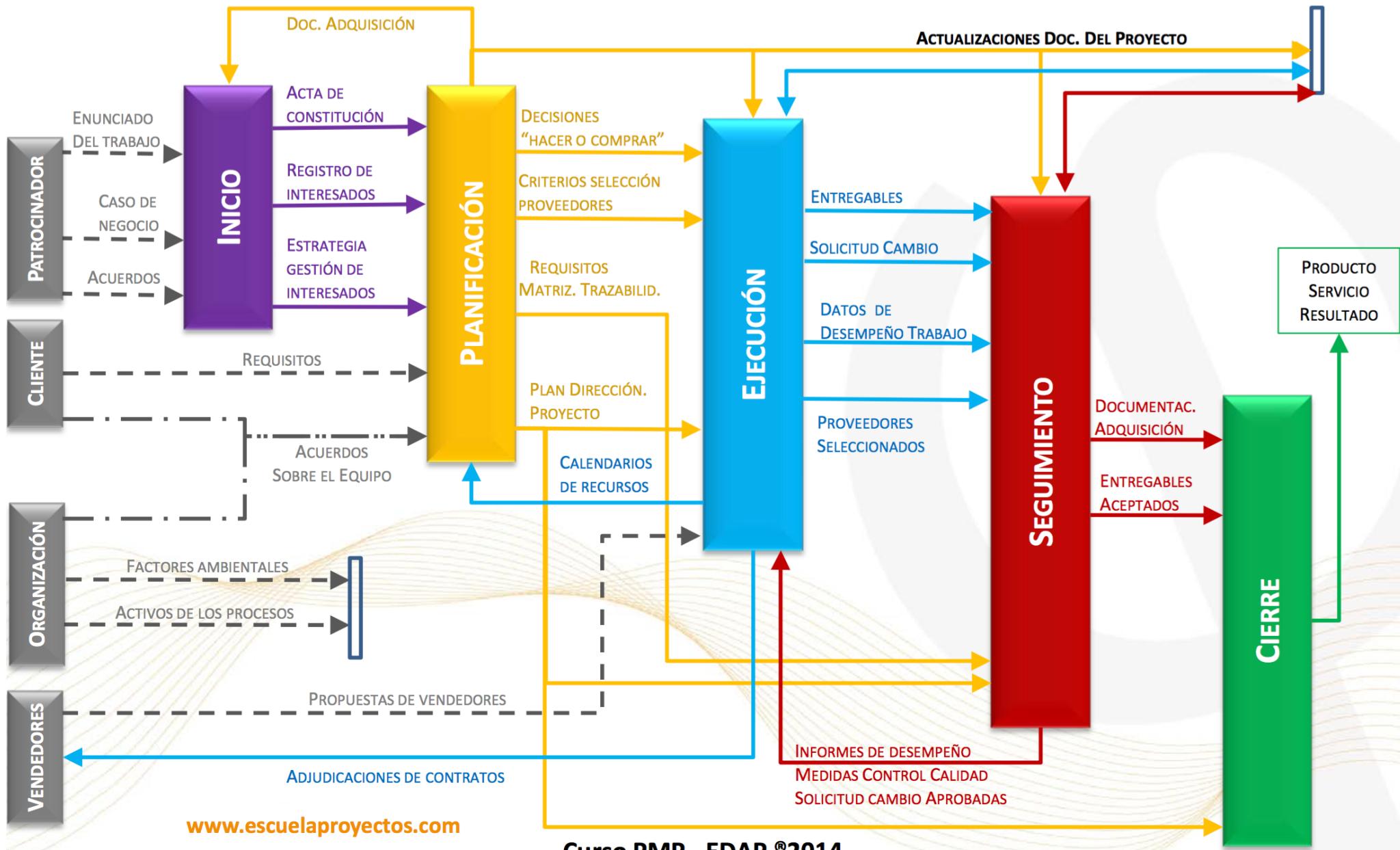
PMBOK 5^a ed.

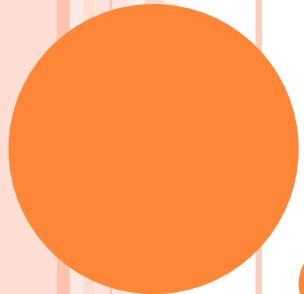
ACTUALIZACIÓN DE LOS DOC. DEL PROYECTO

DOCUMENTOS DEL PROYECTO

PRODUCTO, SERVICIO O RESULTADO FINAL

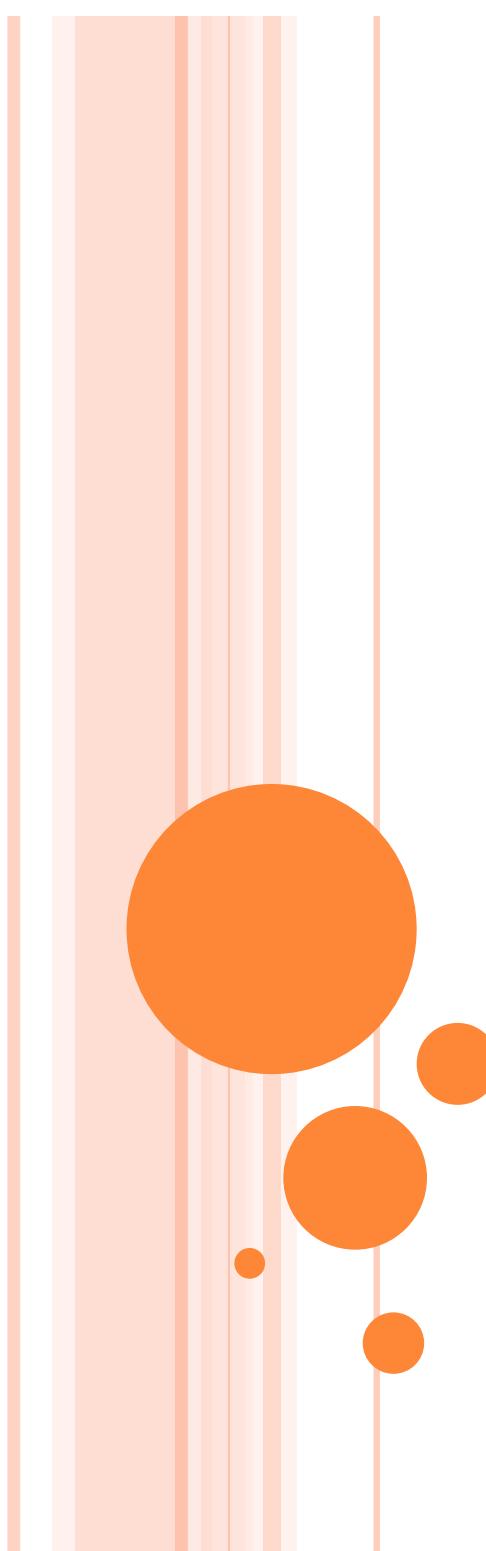
CONTRATOS





EJECUCIÓN

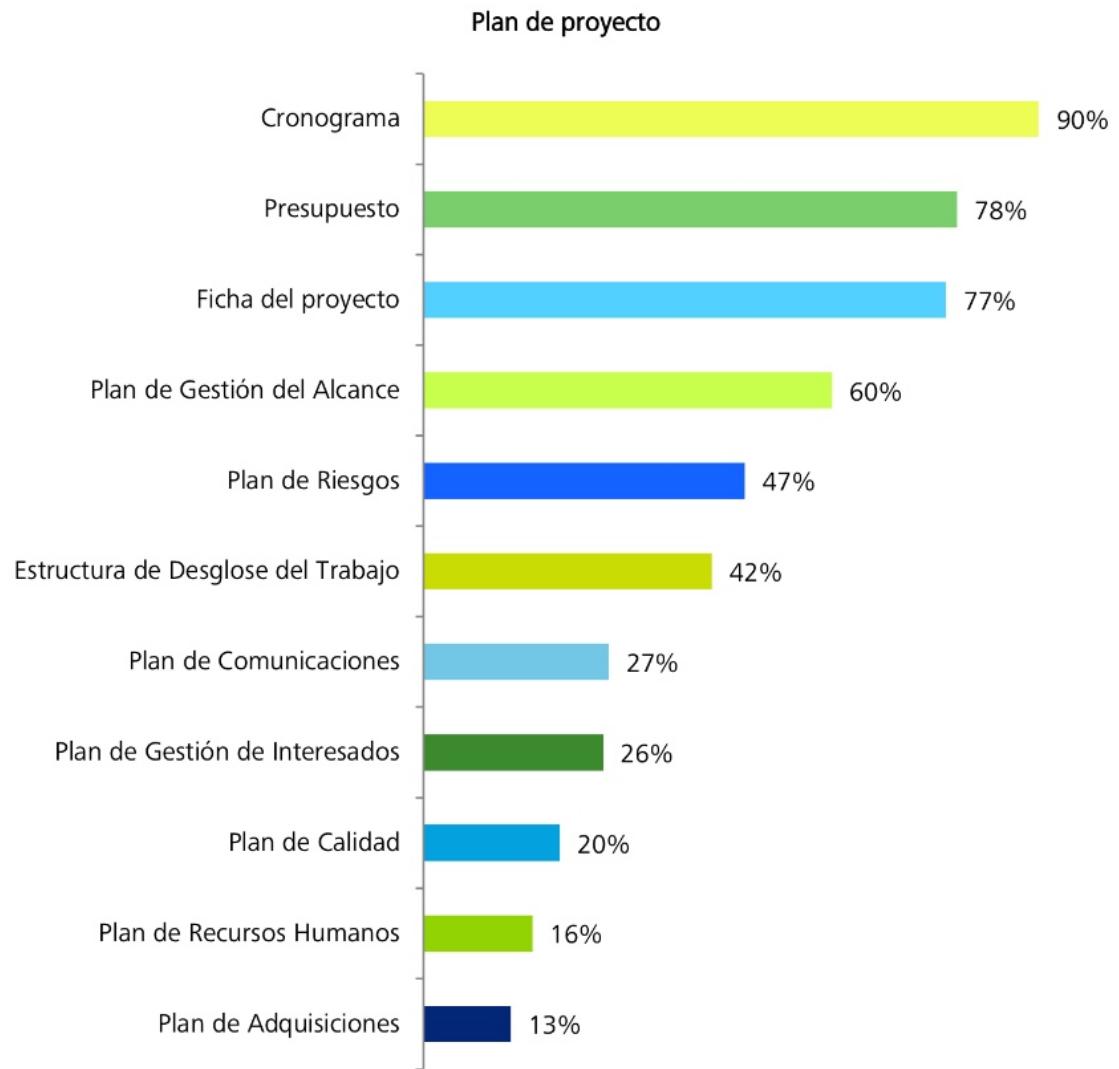
jletelier@utalca.cl



DIRIGIR Y GESTIONAR TRABAJO DEL PROYECTO

Grupo de Procesos de Ejecución

GESTIÓN PROYECTOS EN CHILE



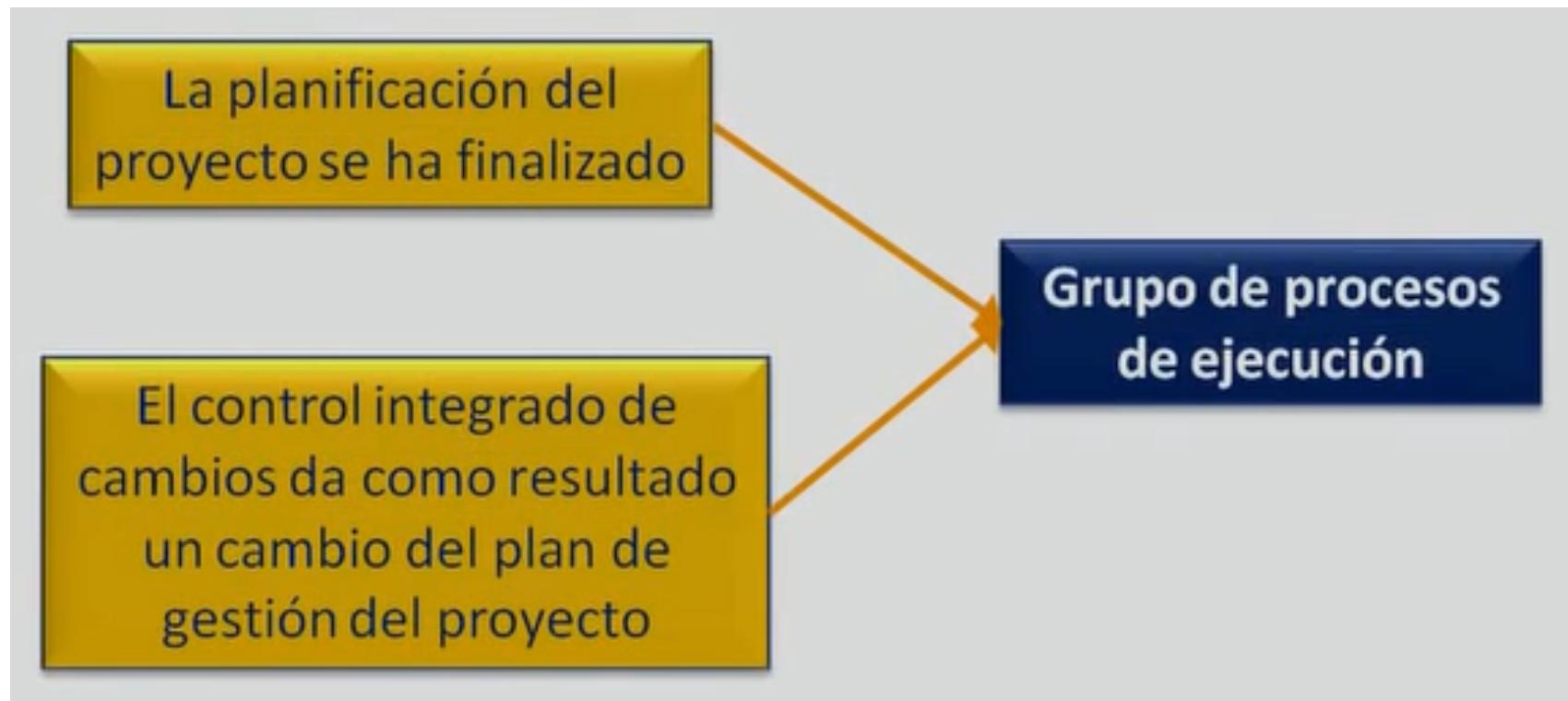
EJECUCIÓN Y CONTROL

- Ejecutamos y vamos controlando
- Correo Video!!!



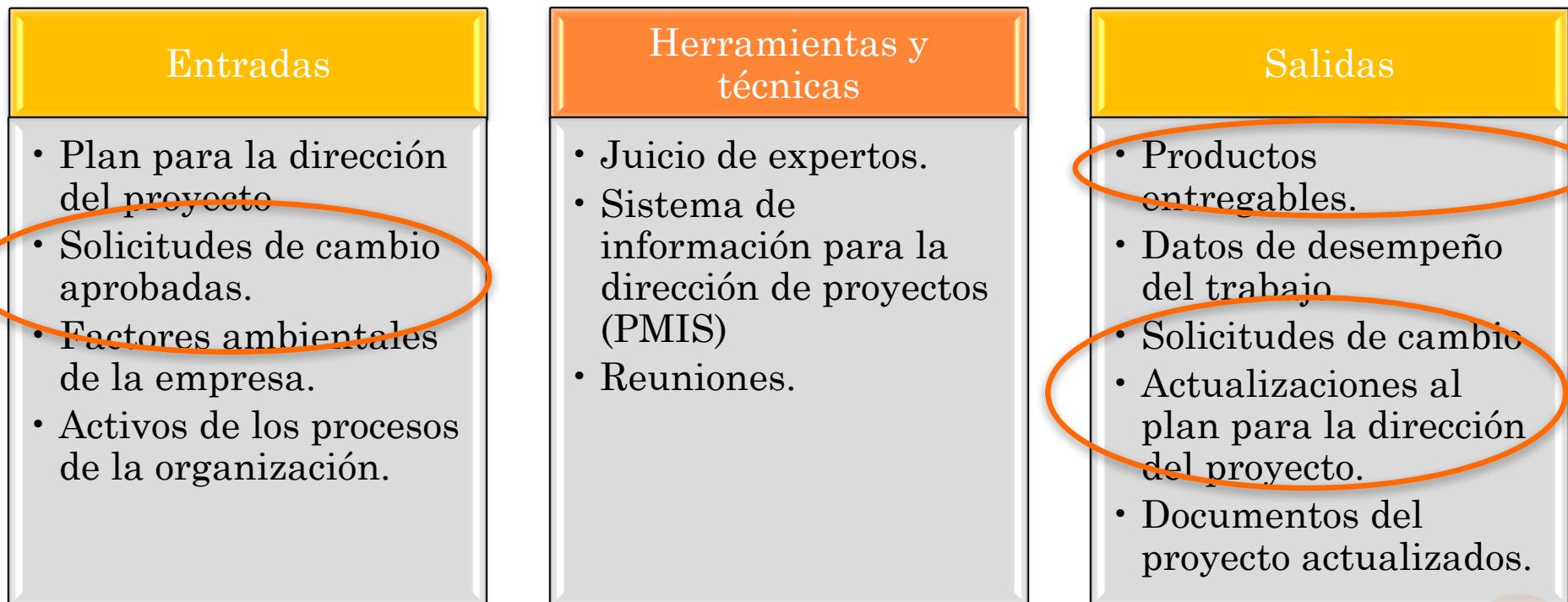
5.1 DIRIGIR Y GESTIONAR TRABAJO DEL PROYECTO

- Procesos de ejecución – realizados para terminar el trabajo definido en el plan de proyecto.



5.1 DIRIGIR Y GESTIONAR TRABAJO DEL PROYECTO

Proceso



5.1 DIRIGIR Y GESTIONAR TRABAJO DEL PROYECTO

Salidas del proceso (1):

- Entregables: resultado, producto o capacidad de prestar un servicio único y verificable, que está aprobado y puede usarse para dar por finalizada una actividad o fase.
- Datos de desempeño del trabajo: recogida a lo largo del proyecto: estado de los entregables, avance del cronograma, costes incurridos, etc.



5.1 DIRIGIR Y GESTIONAR TRABAJO DEL PROYECTO

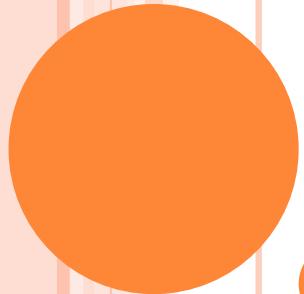
Salidas del proceso (2):

- Solicitudes de cambio: surgen durante el desarrollo de las actividades, se canalizan a través del proceso “realizar el control integrado de cambios” y una vez aprobados se convierten en entradas del proceso “dirigir y gestionar el trabajo del proyecto”.

Pueden ser de diferentes tipos:

- Acciones correctivas,
- Preventivas,
- Reparación de defectos,
- Actualizaciones.



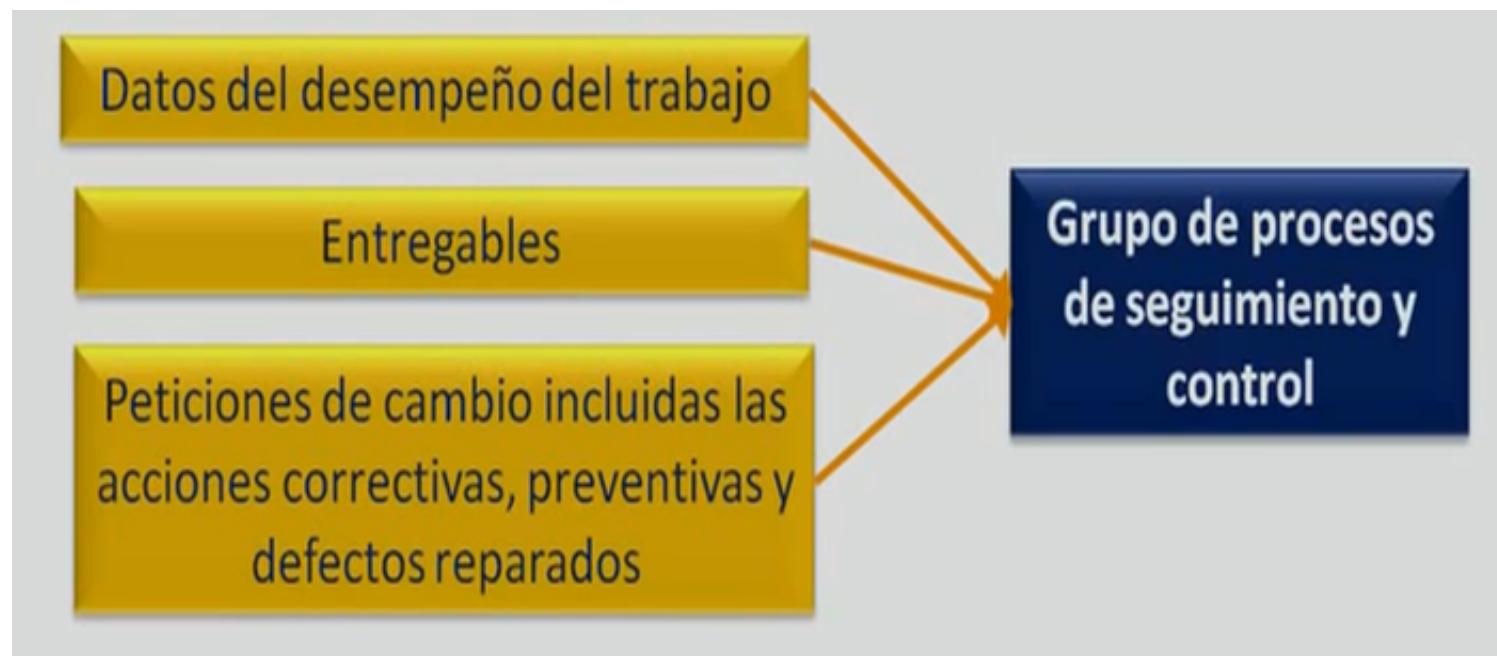


6.1 SEGUIR Y CONTROLAR EL TRABAJO DEL PROYECTO



6.1 SEGUIR Y CONTROLAR EL TRABAJO DEL PROYECTO

- Procesos de Seguimiento y control – para monitorear, analizar y regular el progreso del desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que sean necesarios cambios al plan de proyecto y para iniciar los cambios correspondientes.

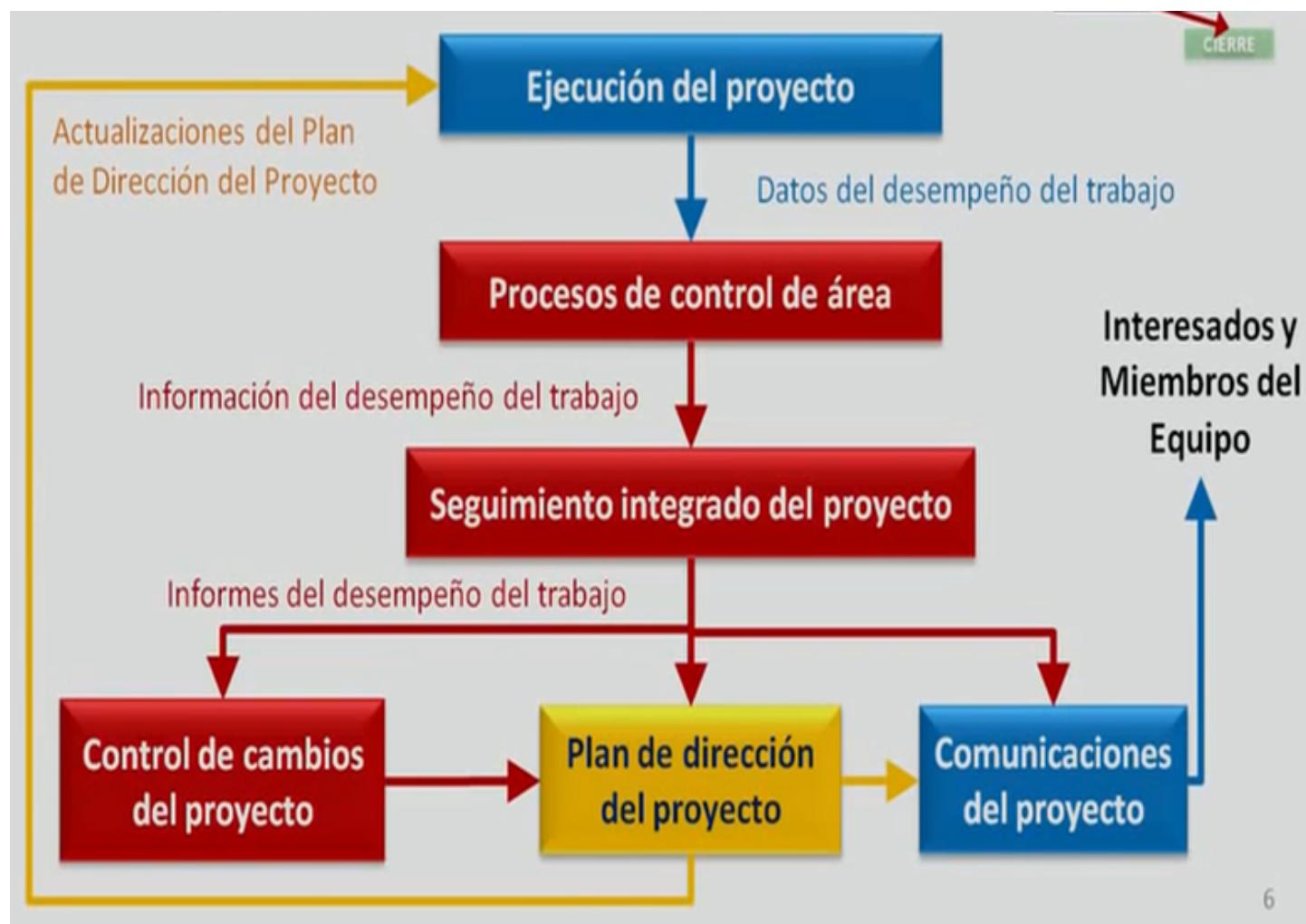


6.1 SEGUIR Y CONTROLAR EL TRABAJO DEL PROYECTO

- Seguimiento y control ocurre durante todo el proyecto, desde su principio a su fin:
 - A la vez que la ejecución del proyecto: comprobar que el proyecto se ejecuta conforme a lo planificado. A veces, hay que tomar acciones correctoras que suponen re-planificación.
 - También se supervisa y controla durante el inicio, la planificación y el cierre.
 - Verifica y valida cada uno de los entregables finalizados y a medida que son aceptados, se activa el cierre de proyecto o fase.



6.1 SEGUIR Y CONTROLAR EL TRABAJO DEL PROYECTO



6.1 SEGUIR Y CONTROLAR EL TRABAJO DEL PROYECTO

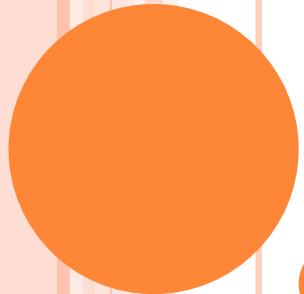
Proceso

Entradas
<ul style="list-style-type: none">• Plan para la dirección del proyecto• Pronósticos del cronograma• Pronósticos de los costos• Cambios validados• Información del desempeño del trabajo.• Factores ambientales de la empresa.• Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas
<ul style="list-style-type: none">• Juicio de expertos.• Técnicas analíticas• Sistema de información para la dirección del proyecto.

Salidas
<ul style="list-style-type: none">• Solicitudes de cambio• Informes de desempeño del trabajo• Plan de dirección del proyecto actualizado• Documentos del proyecto actualizado





5.2 GESTIONAR LAS COMUNICACIONES

5. Grupo de Procesos de Ejecución

5.2 GESTIONAR LAS COMUNICACIONES

Para crear, recoger, distribuir, almacenar y poner la información necesaria a disposición de los interesados del proyecto de acuerdo a la planificación realizada.

Ello supone:

- Implementar el plan de gestión de las comunicaciones,
- Responder a las solicitudes inesperadas de información.



Capítulo del
Libro
Comunicaciones
Sección
Gestionar
Comunicaciones

5.2 GESTIONAR LAS COMUNICACIONES

Proceso

Entradas

- Plan para la dirección del proyecto
- Informes de desempeño del trabajo.
- Factores ambientales de la organización.
- Activos de los procesos de la organización.

Herramientas y técnicas

- Tecnología de la comunicación.
- Modelos de comunicación.
- Sistemas de gestión de información.
- Informes de desempeño.

Salidas

- Comunicaciones del proyecto.
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto.
- Actualización de los documentos del proyecto.
- Actualizaciones de los activos de los procesos de la organización.

5.2 GESTIONAR LAS COMUNICACIONES

La *principal entrada de este proceso son los informes de rendimiento o desempeño* en los que se recoge la información necesaria para conocer el estado del proyecto.

Este proceso genera una actualización de los activos de los procesos de la organización.

- Notificaciones a los interesados
- Informes de proyecto
- Presentaciones del proyecto
- Registros del proyecto
- Retroalimentación de los interesados.
- Documentación sobre lecciones aprendidas.



6.7 CONTROLAR LAS COMUNICACIONES Proceso

Capítulo del
Libro
Comunicaciones
Sección Controlar
Comunicaciones

Entradas

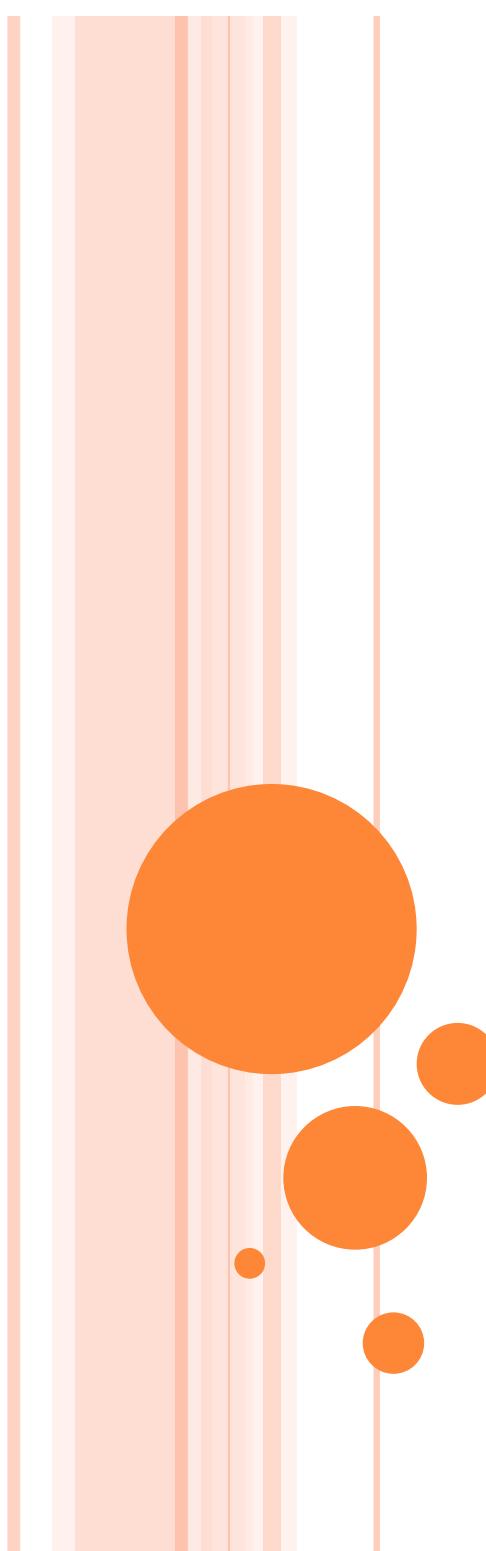
- Plan para la dirección del proyecto
- **Comunicaciones del proyecto**
- Datos del desempeño del trabajo.
- Activos de los procesos de la organización.

Herramientas y técnicas

- Sistemas de gestión de la información
- Juicio de expertos
- Reuniones

Salidas

- **Información de desempeño del trabajo.**
- Actualizaciones al plan de dirección del proyecto
- Documentos del proyecto actualizados
- Actualizaciones de los activos de los procesos de la organización.



5.3 GESTIONAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS

5. Grupo de Procesos de Ejecución

5.3 GESTIONAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS

Comunicación y trabajo con los interesados con el fin de conocer sus necesidades y gestionar los conflictos que les surjan.



5.3 GESTIONAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS

Está enfocado a gestionar (registrando y resolviendo) **polémicas entre los interesados**, manejando adecuadamente *la comunicación*:

- Asegurar el compromiso de los interesados con el éxito del proyecto.
- Gestionar activamente las expectativas de los interesados para asegurar el logro de los objetivos del proyecto.
- Abordar inquietudes que aún no representan incidentes (anticiparse a problemas futuros).
- Aclarar y resolver los incidentes identificados.
- La gestión de los interesados es una actividad proactiva.



5.3 GESTIONAR LA PARTICIPACIÓN INTERESADOS

Proceso

Capítulo del
Libro
Stakeholders

Entradas
<ul style="list-style-type: none">• Plan de gestión de los interesados.• Plan de gestión de las comunicaciones.• Registro de cambios.• Activos de los procesos de la organización.

Herramientas y técnicas
<ul style="list-style-type: none">• Métodos de comunicación.• Habilidades interpersonales.• Habilidades de gestión.

Salidas
<ul style="list-style-type: none">• Registro de incidencias.• Solicitudes de cambio.• Actualizaciones al plan de dirección del proyecto.• Documentos del proyecto actualizados.• Actualización de los activos de la organización.



5.3 GESTIONAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS

Técnicas y Herramientas:

- Métodos de comunicación: de acuerdo al plan de dirección del proyecto.
- Habilidades interpersonales: **generar confianza, resolver conflictos, escucha activa, vencer resistencias al cambio, etc. (ver apéndice X3 PMBOK)**
- Habilidades directiva o de gestión: facilitan la coordinación de los diferentes grupos de interesados, orientándolos a la consecución del objetivo final: técnicas de presentación, negociación, redacción, oratoria...



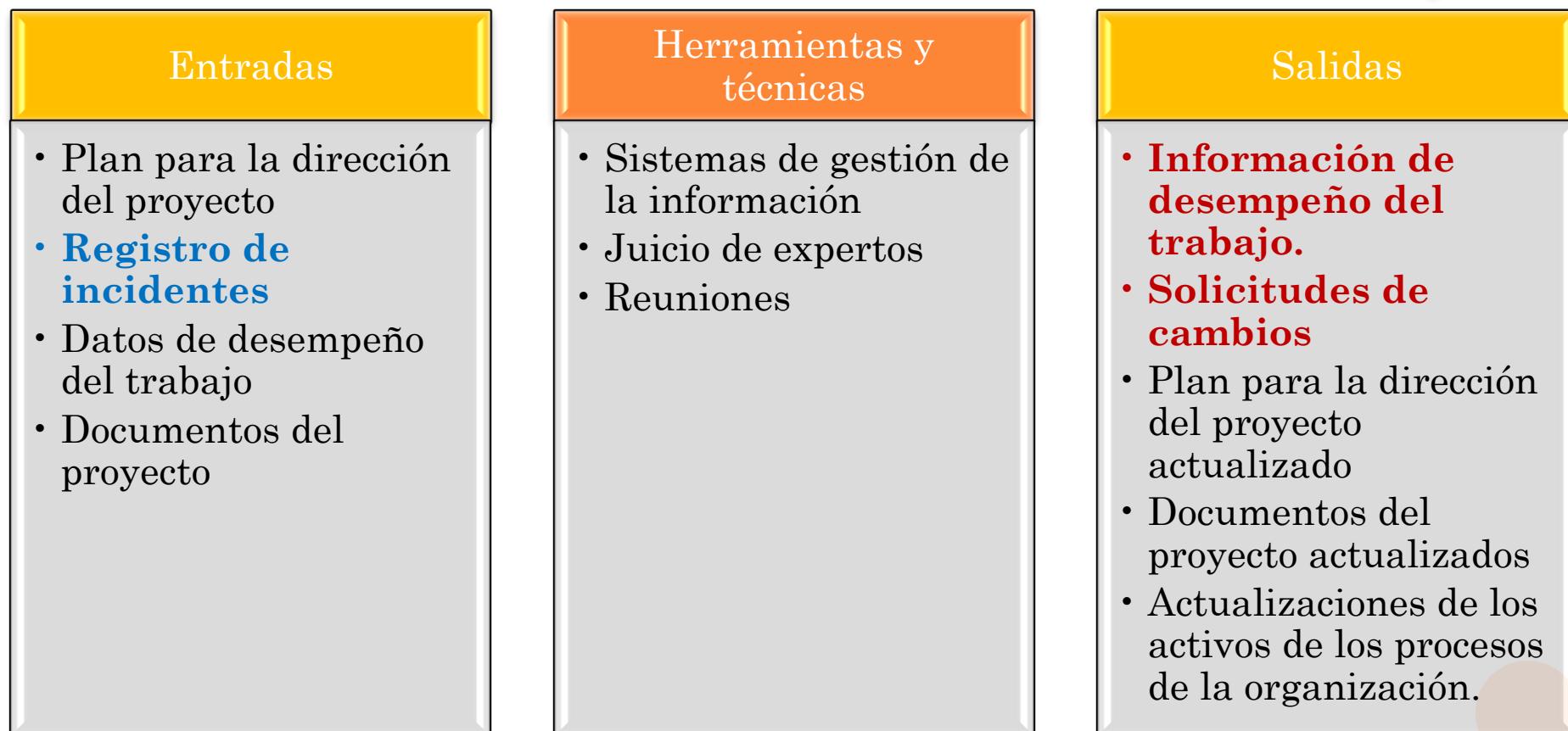
6.8 CONTROLAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS

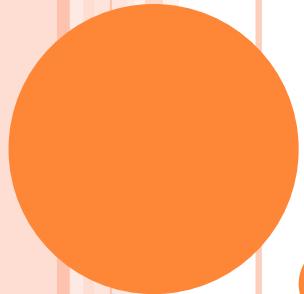
- Mediante este proceso se monitoriza el estado de las relaciones generales con los interesados y se ajustan las estrategias y planes para implicar a los interesados.



6.8 CONTROLAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS

Proceso





5.4 ADQUIRIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

5. Grupo de Procesos de Ejecución

RRHH

Adquirir

Desarrollar

Gestionar

Capítulo del
Libro RRHH
Adquirir Equipo

Capítulo del Libro
RRHH
Desarrollar
Equipo-Liderar-
Motivar

Capítulo del
Libro RRHH
Gestionar
Equipo

5.4 ADQUIRIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

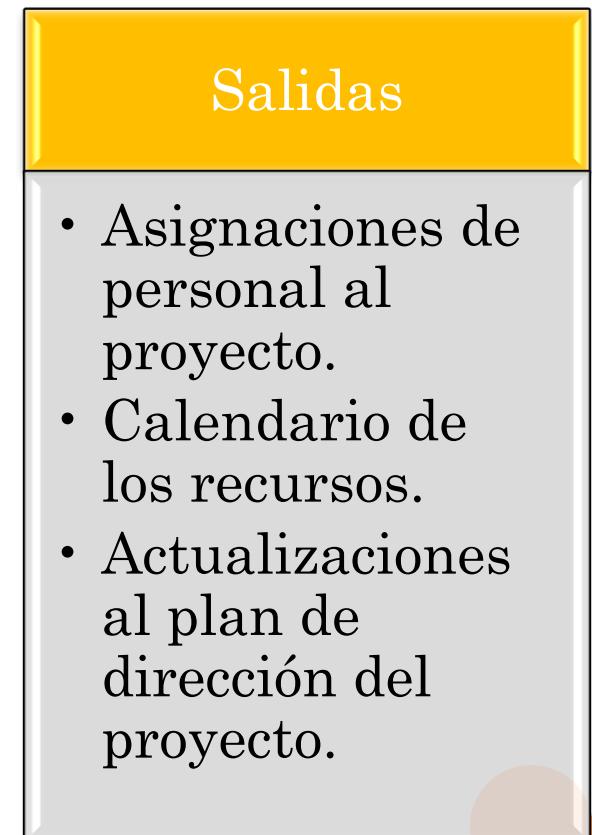
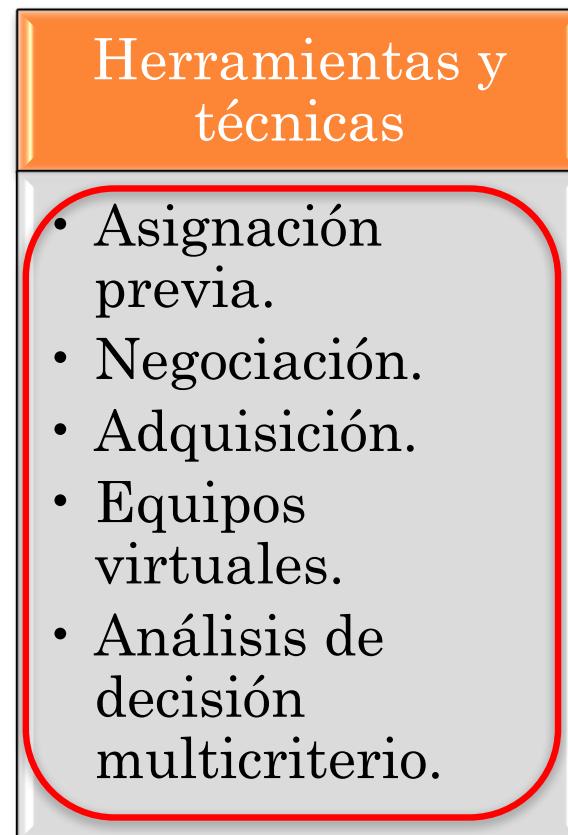
Para confirmar la disponibilidad de los recursos humanos y obtener el equipo necesario para concluir el proyecto.

Los recursos representan una restricción del proyecto: si no se asignan los recursos apropiados puede verse afectado el cronograma, el presupuesto, la calidad, aumentar el riesgo y disminuir la satisfacción del cliente.



5.4 ADQUIRIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Proceso



DE DONDE SACO JUGADORES??



5.4 ADQUIRIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

- Asignaciones previas: los miembros del equipo de proyecto se asignan de forma anticipada: petición de un cliente, experiencia específica, disponibilidad, etc.
- Negociación: con otros directores de proyecto, gerentes, proveedores, etc.
- Adquisición (Contratación): cuando la organización ejecutante no cuente con personal necesario: carencia de habilidades o experiencia necesaria, incorporación de nueva tecnología, etc.



5.4 ADQUIRIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Técnicas y Herramientas:

- Equipos virtuales: personas con objetivo común pero temporal o geográficamente deslocalizadas: diferentes turnos o delegaciones, con limitaciones de movilidad, reducción de costes, etc.
- Análisis de decisión multicriterio: se combinan diferentes pesos: disponibilidad, coste, habilidades, experiencia, actitud...



ASIGNACION RECURSOS HUMANOS

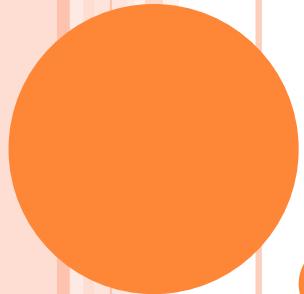
Item	Ponderacion	RRHH1	RRHH2
Habilidad Técnica	30%	1-5	1-5
Experiencia	30%	1-5
Cursos	10%	1-5
Personalidad	20%
Otro	10%

Nota RRHH1

Nota RRHH2

Nota de 1 a 5:
1: No cumple
5 :Cumple a cabalidad





5.5 DESARROLLAR EL EQUIPO DEL PROYECTO

5. Grupo de Procesos de Ejecución

5.5 DESARROLLAR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Para mejorar las competencias y la interacción de los miembros del equipo a fin de lograr un mejor rendimiento del proyecto.

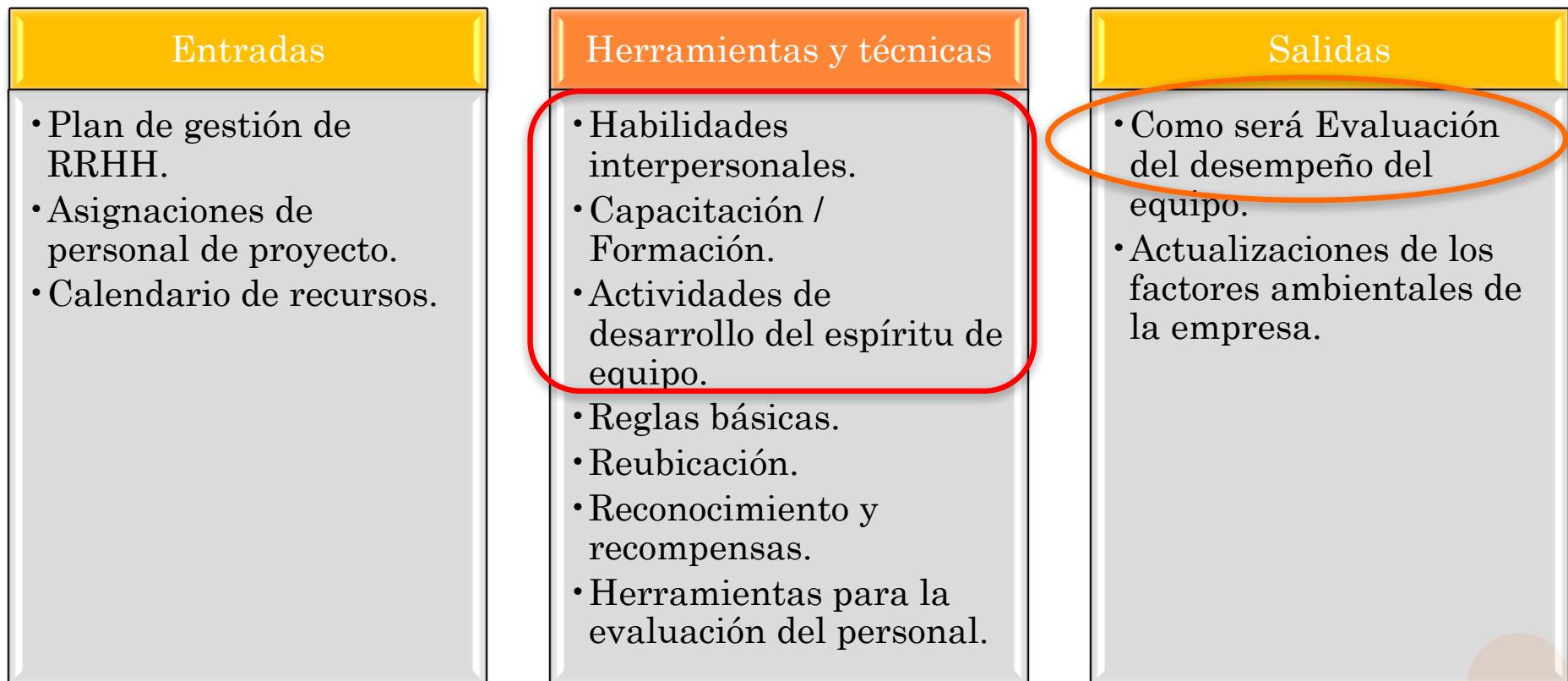
Los objetivos incluyen:

- Mejorar las habilidades de los miembros.
- Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión.



5.5 DESARROLLAR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Proceso



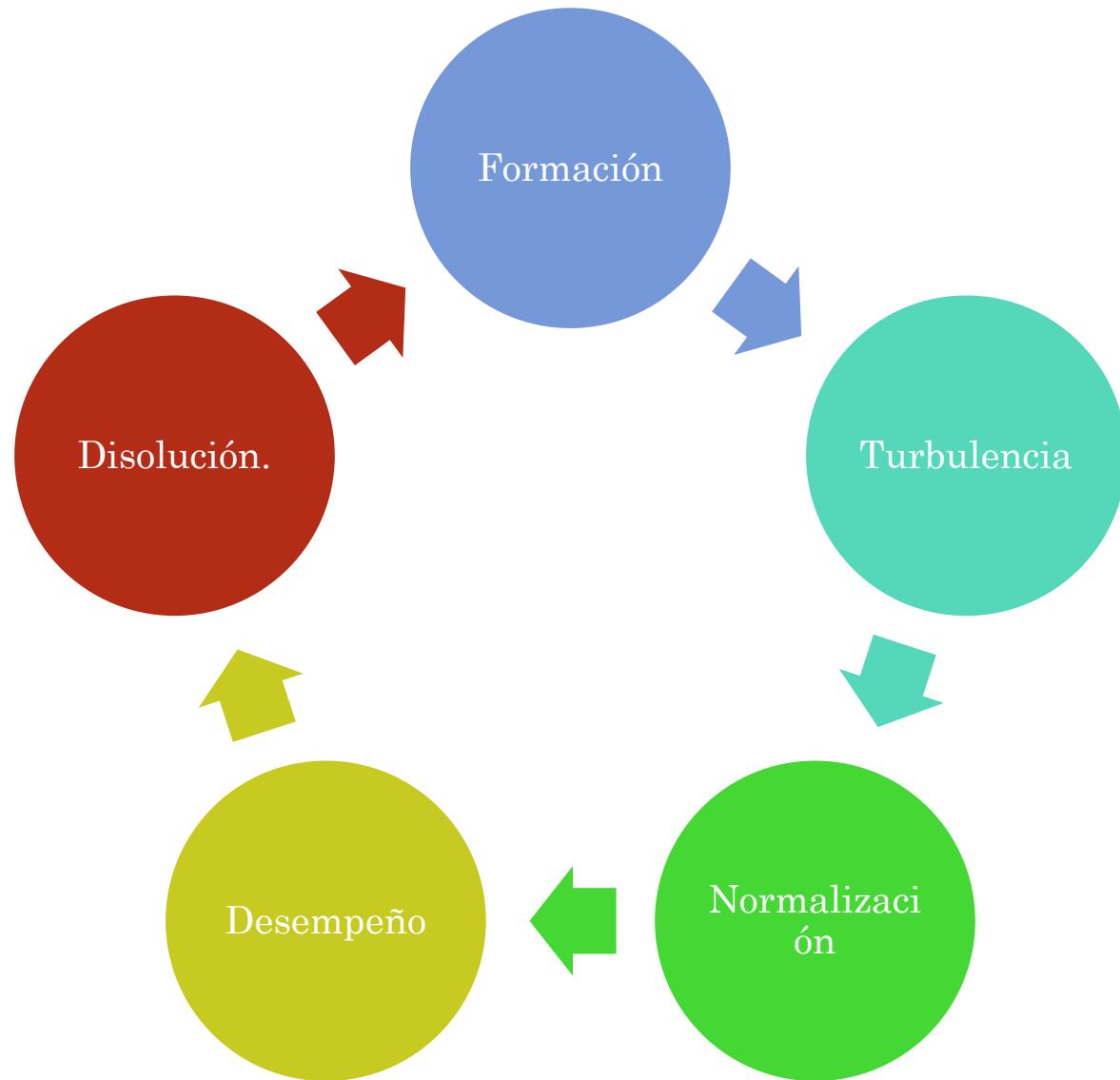
5.5 DESARROLLAR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Técnicas y Herramientas (1):

- Habilidades interpersonales: recogidas en el apéndice X3 – PMBOK©
- Capacitación (formación) formal o informal: mejorar aptitudes de los miembros del equipo (técnicas y de gestión).
- Reglas básicas: definir cómo (expectativas claras) han de actuar unos con otros dentro del equipo del proyecto (comportamiento aceptable).



5.5 DESARROLLAR EL EQUIPO DEL PROYECTO



5.5 DESARROLLAR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Técnicas y Herramientas (3):

- Reubicación: colocar a todos o parte de los miembros más activos del equipo en un mismo emplazamiento para potenciar su capacidad de trabajo.
- Reconocimiento y recompensas: **para “premiar” los comportamientos deseables.**



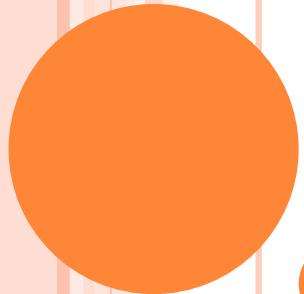
5.5 DESARROLLAR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Salida:

Evaluaciones del desempeño del equipo: los criterios de evaluación deberán definirse a priori y deben ser conocidos por los interesados y tenidas en cuenta en las entradas del proceso.

- Mejora de habilidades y de nivel de competencia.
- Reducción del índice de rotación del personal.
- Nivel de intercambio de información dentro del equipo.





5.6 DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

5. Grupo de Procesos de Ejecución

1

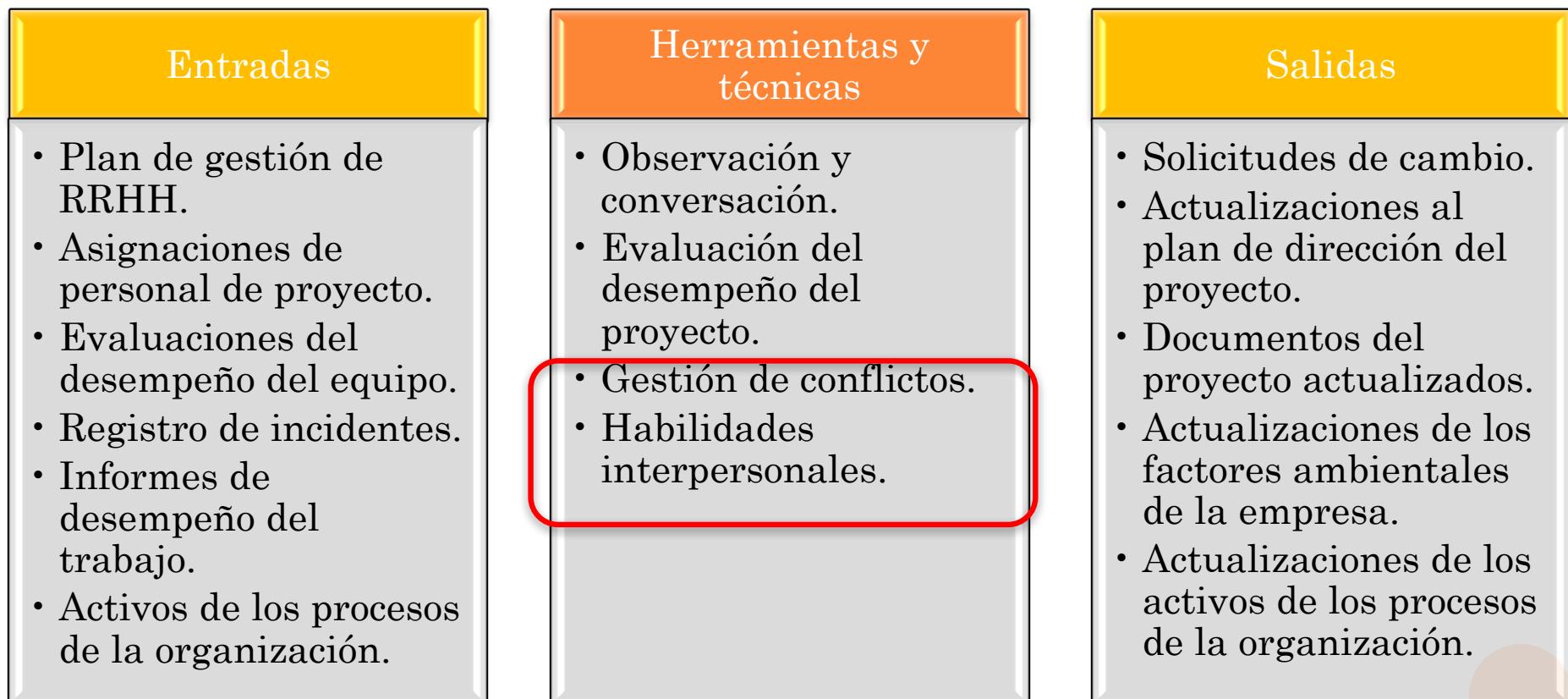
5.6 DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

- Una vez formado el equipo, se trata de realizar un seguimiento en el desempeño de los miembros del equipo del proyecto, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios para optimizar el desempeño del proyecto.



5.6 DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Proceso



5.6 DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Herramientas:

Evaluación del desempeño del proyecto.

Es la evaluación de los miembros del equipo por parte de aquellos que supervisan su trabajo diario para desarrollar planes de capacitación y establecer objetivos futuros.

Gestión de conflictos:

Genera mayor productividad y unas relaciones de trabajo positivas, lo que conduce a una mayor creatividad y un mejor toma de decisiones.



5.6 DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Técnicas de resolución de conflictos:

- Colaborar / Hacer frente al problema: solucionar el problema antes de que vaya a más.
- Consensuar / conciliar: las partes tienen a incorporar muchos puntos de vistas para lograr el consenso.
- Retirarse / eludir: posponer la decisión sobre un problema.
- Suavizar / adaptarse: enfatiza el acuerdo en lugar de las diferencias de opinión.
- Forzar / dirigir: potenciar un punto de vista en detrimento de los otros (solución ganar – perder.)



5.6 DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Estilos de liderazgo y de gestión:

- **Directivo:** decir a otros lo que hacer.
- **Facilitador:** coordinar a otros las entradas de información.
- **Coach:** ayuda a otros a conseguir sus metas.
- **Consultivo:** es un enfoque ascendente, pide opinión al resto del equipo y actúa.
- **Consenso:** solución de problemas y toma de decisiones por acuerdo del grupo.
- **Por delegación:** establece metas y da la suficiente libertad al equipo para que realice el trabajo.



5.6 DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

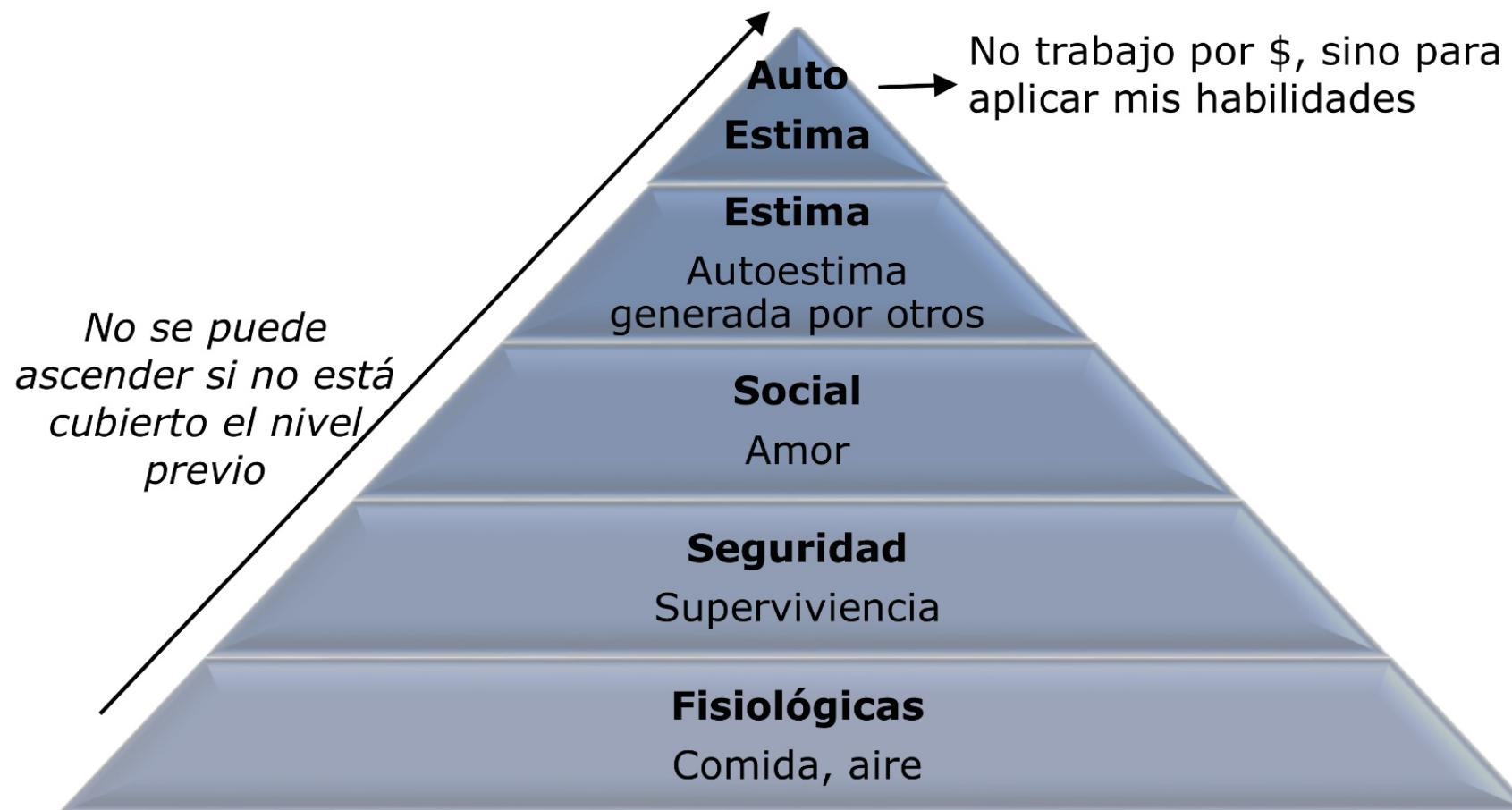
Liderazgo Situacional (Hersey Blanchard)



5.6 DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Teorías motivacionales:

Pirámide de las necesidades de Maslow



LA PIRÁMIDE DE MASLOW

Necesidad de autorrealización
Desarrollo del potencial.



Necesidad de autoestima
Reconocimiento, confianza, respeto, éxito.



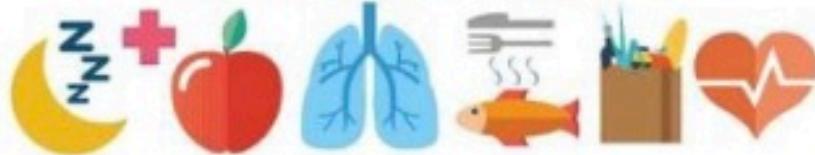
Necesidades sociales
Desarrollo afectivo, asociación, aceptación, afecto, intimidad sexual.



Necesidad de seguridad
Necesidad de sentirse seguro y protegido: Vivienda, empleo.



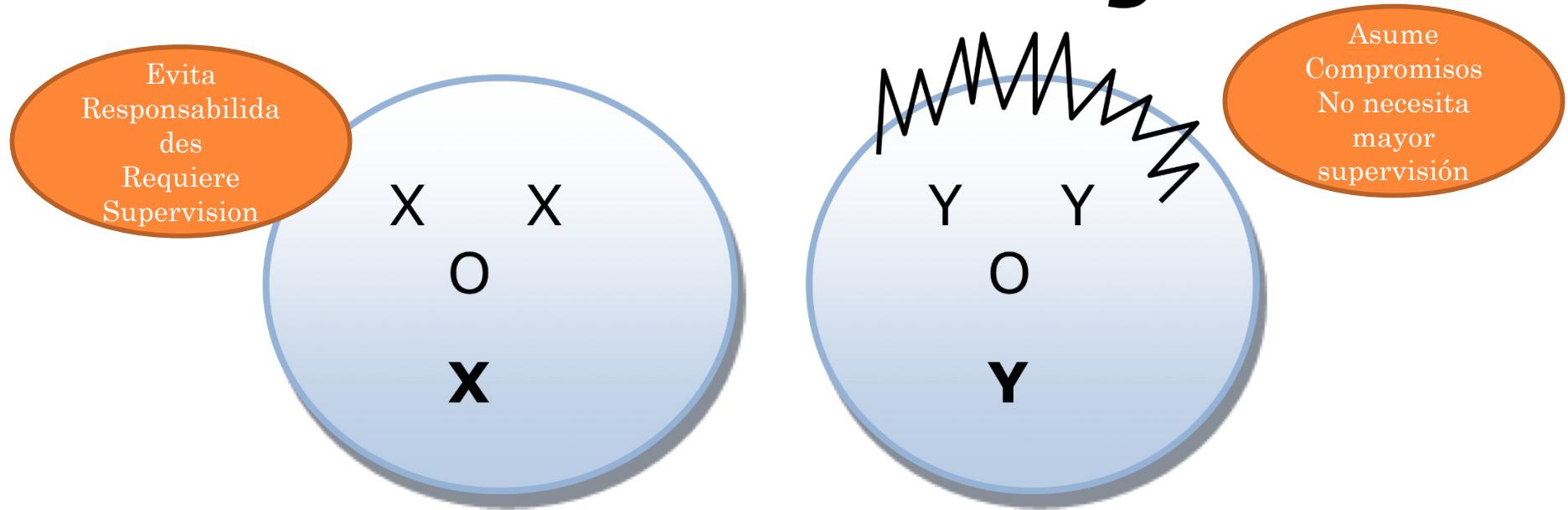
Necesidades fisiológicas o básicas
Alimentación, mantenimiento de salud, respiración, descanso, sexo.



5.6 DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Teorías motivacionales:

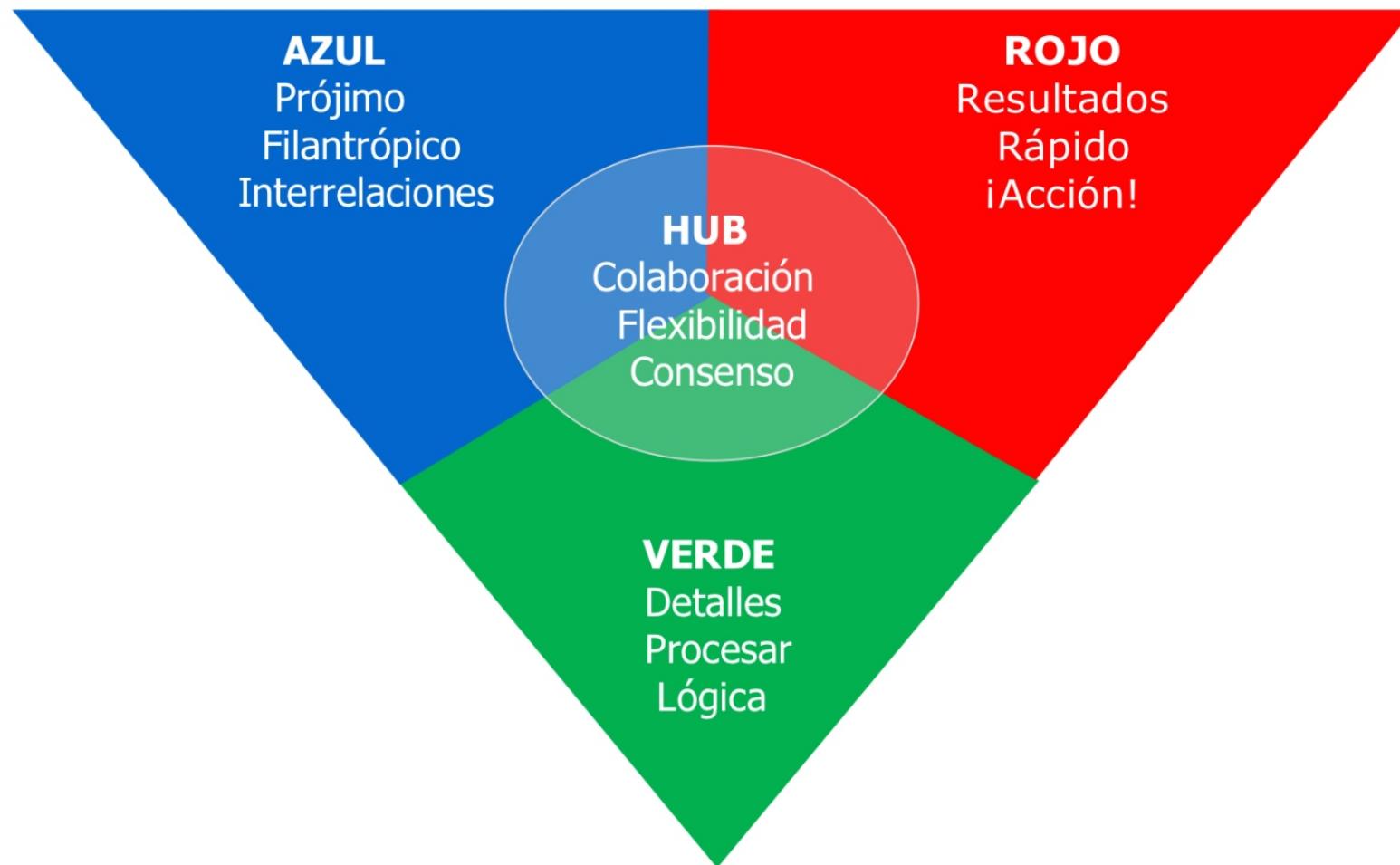
Teoría X-Y de Mc Gregor



Fuente: Rita Mulcahy

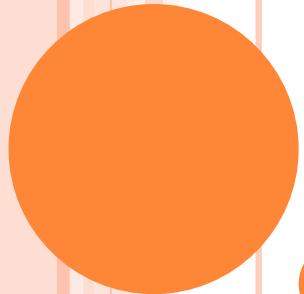
5.6 DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Teorías motivacionales:



5.6 DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO





5.7 REALIZAR EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD. 5. Grupo de Procesos de Ejecución

5.7 REALIZAR EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.

Aplica las actividades planificadas y sistemáticas relativas a la calidad a fin de garantizar que el proyecto utilice todos los procesos necesarios para cumplir con los requisitos.

- Nos enfocamos en cómo se hacen las cosas.
- La mejora continua de procesos reduce las actividades que no añaden valor, aumentando la efectividad.



5.7 REALIZAR EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.

Proceso

Capítulo Calidad
del Libro, Sección
Asegurar Calidad

Entradas

- Plan de gestión de la calidad.
- Plan de mejora del procesos.
- Métricas de calidad.
- Mediciones de control de calidad
- Documentos del proyecto.

Herramientas y técnicas

- Herramientas de gestión y control de calidad.
- Auditorías de calidad.
- Análisis de proceso.

Salidas

- Cambios solicitados.
- Actualizaciones del plan de dirección del proyecto.
- Actualizaciones de la documentación del proyecto.
- Actualizaciones de los activos de los procesos de la organización.

5.7 REALIZAR EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.

Este proceso se focaliza en:

- Usar los resultados de las mediciones del control de calidad,
- Realizar la mejora continua,
- Realizar auditorías para determinar si las actividades del proyecto cumplen con las políticas, procedimientos, procesos tanto de la organización como del proyecto.
- Encontrar las buenas prácticas y compartirlas con el resto de la organización.



6.10 REALIZAR EL CONTROL DE CALIDAD

- Para supervisar los resultados específicos del proyecto, para determinar si cumplen con los estándares de calidad relevantes e identificar nodos de eliminar las causas de un rendimiento insatisfactorio.
- **Aquí si nos centramos en los resultados (entregables y rendimientos) del proyecto, para asegurar que se rechazan los productos defectuosos antes de llegar al cliente.**
- También trata de eliminar las causas que producen los efectos negativos.



6.10 REALIZAR EL CONTROL DE CALIDAD

Proceso

Capítulo Calidad
del Libro, Sección
Controlar Calidad

Entradas
<ul style="list-style-type: none">• Plan para la dirección del proyecto• Métricas de calidad• Listas de control de calidad• Datos de desempeño del trabajo• Solicitudes de cambio aprobadas• Productos entregables• Documentos del proyecto• Activo de los procesos de la organización.

Herramientas y técnicas
<ul style="list-style-type: none">• Herramientas básicas de calidad• Muestreo estadístico• Inspección• Revisión de solicitudes de cambios aprobadas.

Salidas
<ul style="list-style-type: none">• Mediciones del control de calidad• Cambios validados• Productos entregables verificados• Información de desempeño del trabajo• Solicitudes de cambio• Plan para la dirección del proyecto actualizado• Documentos del proyecto actualizados• Actualizaciones de los activos de los procesos de la organización

6.10 REALIZAR EL CONTROL DE CALIDAD

Este proceso se focaliza en:

- Las mediciones de calidad
- Identificar mejoras de calidad,
- Verificar los entregables (no confundir con validar el alcance),
- Cumplimentar las listas de control,
- Actualizar lecciones aprendidas,
- Solicitar peticiones de cambios,
- Actualizar el plan de dirección del proyecto y los documentos del proyecto.



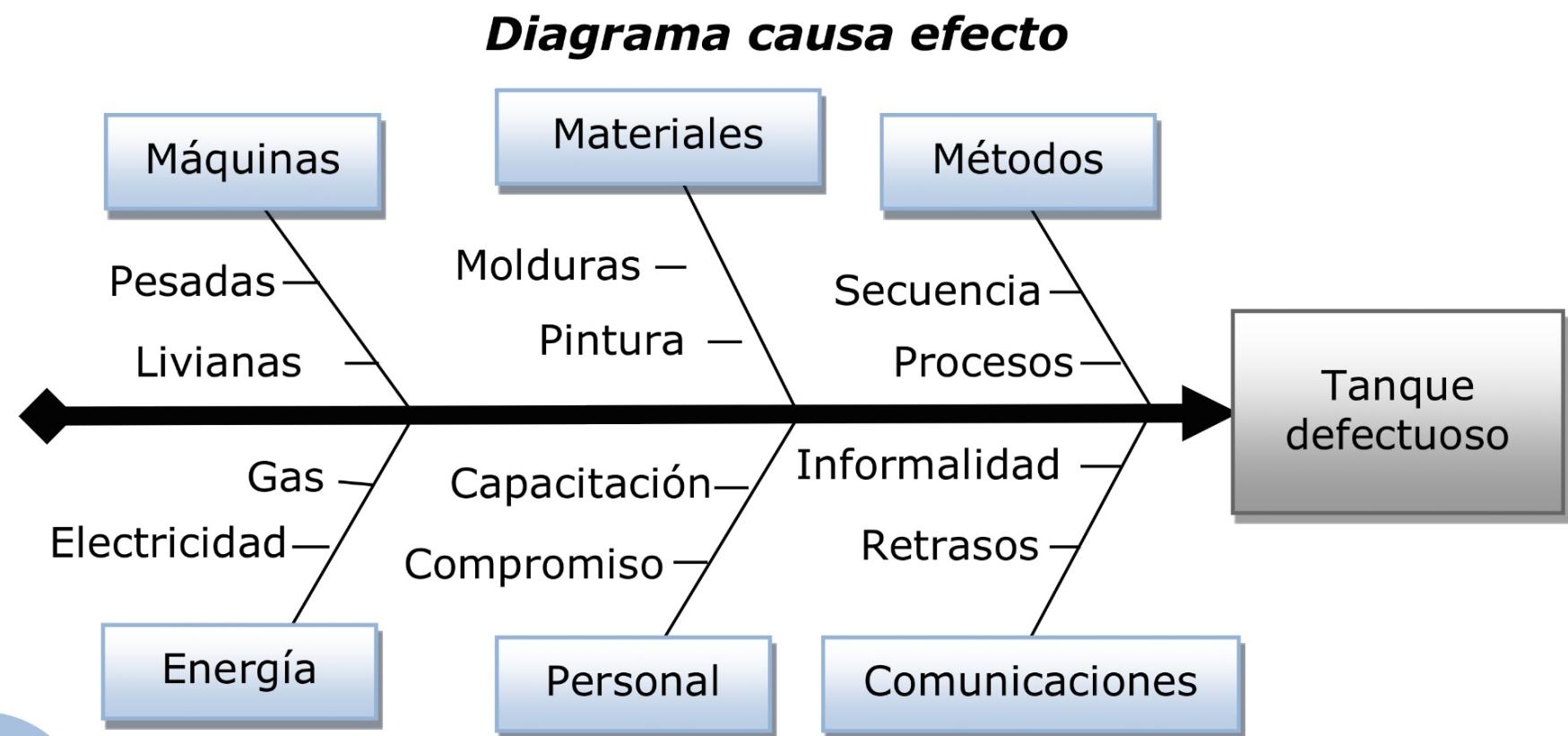
6.10 REALIZAR EL CONTROL DE CALIDAD

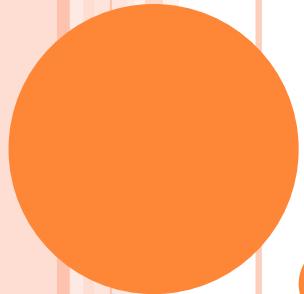
Herramientas básicas de calidad:

- Herramientas de exploración
 - Gráficos de pareto
 - Gráficos de tendencia
 - Histogramas
 - Diagrama de flujo (para procesos)
- Herramientas para el análisis de causas:
 - Diagramas de Ishikawa
 - Diagramas de relaciones
- Herramientas para la verificación de causas:
 - Diagrama de dispersión
 - Gráficos estratificados



6.10 REALIZAR EL CONTROL DE CALIDAD





5.8 REALIZAR LAS ADQUISICIONES

5. Grupo de Procesos de Ejecución



5.8 REALIZAR LAS ADQUISICIONES

- Analiza las ofertas, selecciona entre los posibles vendedores el más conveniente y adjudica un contrato al vendedor que plantee el mejor acuerdo posible.



5.6 DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Proceso

Capítulo del Libro
Adquisiciones
Efectuar
Adquisiciones

Entradas	Herramientas y técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none">• Plan de gestión de las adquisiciones.• Documentos de las adquisiciones.• Criterios de selección de proveedores.• Propuestas de los vendedores.• Documentos del proyecto.• Decisiones de “hacer” o “comprar”.• Enunciado del trabajo de las adquisiciones.• 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.• Acuerdos.• Calendario de recursos.• Solicitudes de cambios.• Actualizaciones del plan de dirección del proyecto.• Documentos del proyecto actualizados.

5.8 REALIZAR LAS ADQUISICIONES

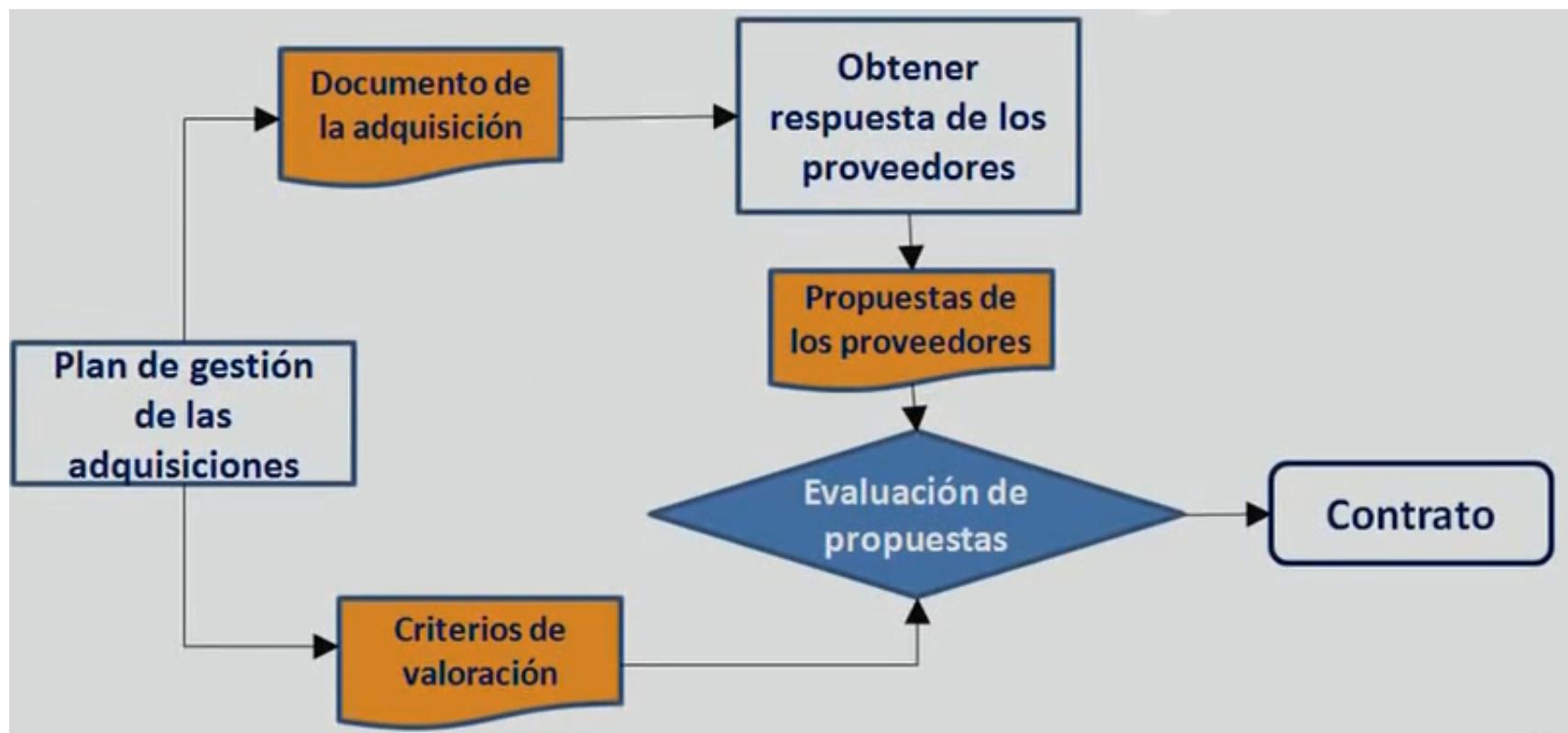
Documentos de la adquisición:

- Solicitud de información (Request for information – RFI)
- Incitación a licitar (Invitation for BID - IFB)
- Solicitud de propuesta (Request for proposal - RFP)
- Solicitud de cotización (Request for Quotation - RFQ)



5.8 REALIZAR LAS ADQUISICIONES

- Proceso de evaluación de ofertas:



5.8 REALIZAR LAS ADQUISICIONES

- Proceso de evaluación de ofertas:

Criterio	Ponderacion	Empresa 1		Empresa 2	
		Calificacion	Puntaje	Calificacion	Puntaje
Servicio	20%	3		5	
Precio	40%	5		4	
Experiencia	20%	4		5	
Garantia	20%	2		4	
Final			3,8		4,4

5.8 REALIZAR LAS ADQUISICIONES

- Salidas del proceso:

- Proveedores seleccionados:
 - No tiene porqué seleccionarlos el director del proyecto.
- Acuerdos con proveedores y condiciones de los mismos.
 - Contrato
 - Pedido
 - Orden de compra
- Calendario de recursos.
 - Humanos,
 - Equipos, materiales.



6.11 CONTROLAR LAS ADQUISICIONES

- Gestiona las relaciones de adquisiciones, da seguimiento a la ejecución de los contratos y efectúa cambios y correcciones según sea necesario.
- A menudo este proceso tiene una componente de gestión financiera que implica realizar *un seguimiento de los pagos al vendedor*.



6.11 CONTROLAR LAS ADQUISICIONES

Proceso

Capítulo del Libro
Adquisiciones
Controlar
Adquisiciones

Entradas

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos de las adquisiciones
- Acuerdos / contratos
- Solicitudes de cambio aprobadas
- Informes de desempeño del trabajo
- Datos de desempeño del trabajo.

Herramientas y técnicas

- Sistema de control de cambios del contrato
- Revisiones del desempeño de las adquisiciones
- Inspección y auditoría
- Información de desempeño
- Sistemas de pago
- Administración de reclamaciones
- Sistema de gestión de registros.

Salidas

- Información de desempeño del trabajo
- Solicitudes de cambio
- Plan para la dirección del proyecto actualizado
- Documentos del proyecto actualizados
- Actualizaciones de los activos de los procesos de la organización

6.11 CONTROLAR LAS ADQUISICIONES

- Una vez el contrato ha sido firmado por ambas partes (el contrato es siempre un documento escrito), el director del proyecto **debe administrar el contrato**. Esto significa gestionar la relación con el proveedor, documentar su desempeño, gestionar cualquier cambios, etc. Todo siempre desde el punto de vista del cliente.
- El objetivo final es asegurar que se siguen los procesos y se cumplen todos los compromisos acordados contractualmente.



6.11 CONTROLAR LAS ADQUISICIONES

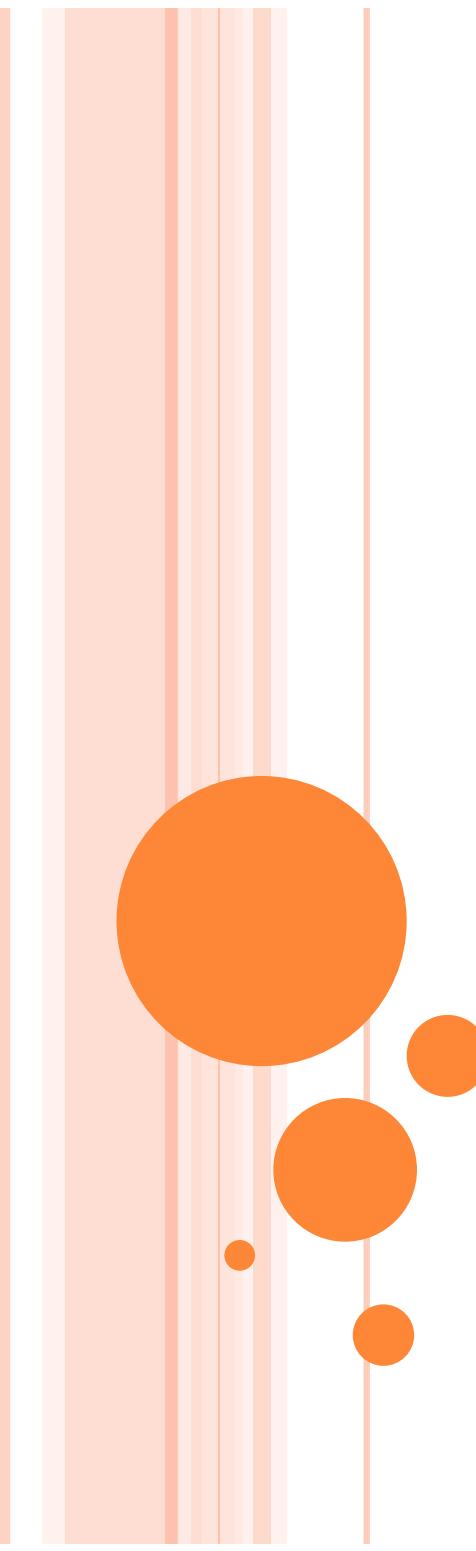
- Todos los contratos sufren cambios, algunos exigen cambiar el documento contractual (enmiendas, anexos), en cualquier caso deben quedar por escrito y ser aprobados por ambas partes.
- El director del proyecto mantendrá el registro adecuado de todos los cambios utilizando el sistema de control del cambios del contrato, que forma parte del sistema integrado de control de cambios.



6.11 CONTROLAR LAS ADQUISICIONES

Proveedor	Cumplir Objetivos	Plazos	Informes	Total
Movistar	5	2	4	11
Equifax	4	4	4	12





6.2 CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS

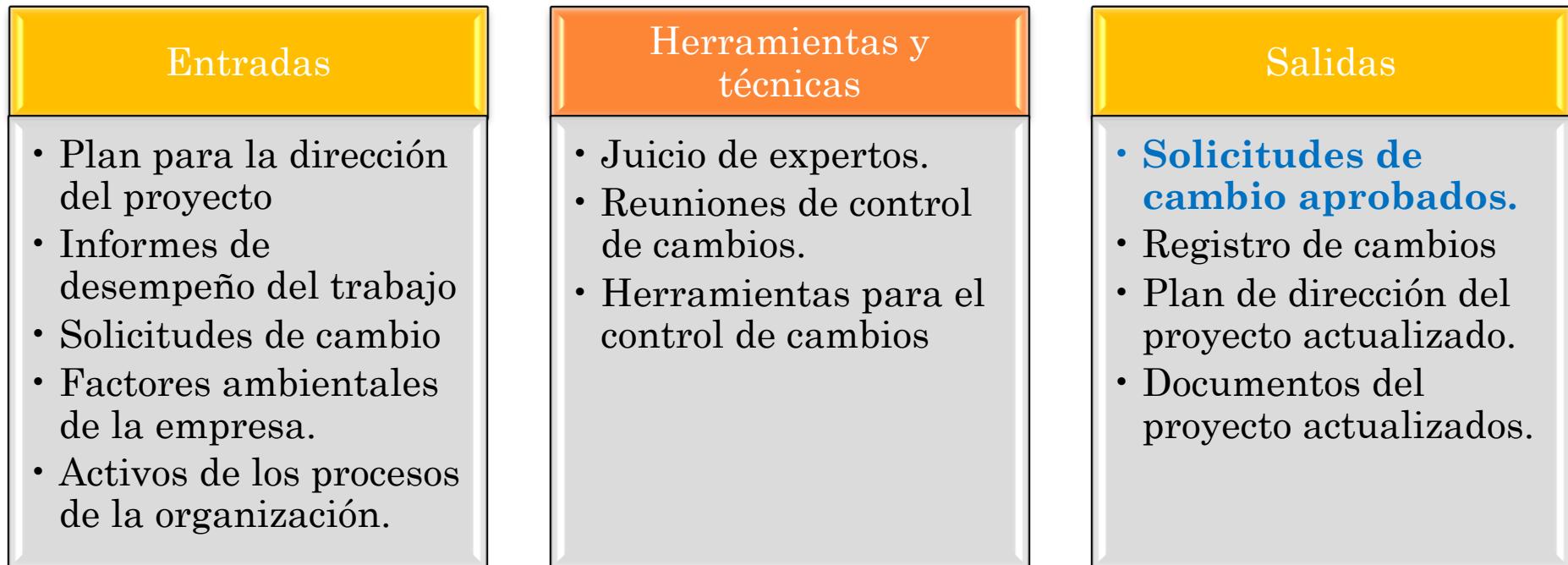
6.2 CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS

- Para controlar los factores que producen cambios, a fin de asegurarse que esos cambios sean beneficiosos, para determinar si se ha producido un cambio y gestionar los cambios aprobados, incluyendo cuando se producen.
- Su misión es la de influir en minimizar los cambios, estudiar impactos y comunicarlos, aprobar (o rechazar) y documentar las solicitudes y recomendaciones de cambios, acciones y reparaciones, etc.



6.2 CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS

Proceso



6.2 CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS

- Plan de gestión de cambios:
 - Como identificar, documentar y aprobar/rechazar los cambios y cómo van a ser gestionados y controlados.
- Plan de gestión de la configuración
 - Como gestionar los cambios en los entregables y en la documentación resultante con el fin de que todos los implicados o interesados conocen la última versión actualizada.



6.2 CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS

1. Identificar y documentar la solicitud de cambio
2. Revisar cambio con el proceso “realizar el control integrado de cambios”
3. Antes de aceptar cualquier cambio en el alcance, hay que estudiar las otras restricciones contrapuestas.
4. No se acepta la realización de cambios mientras que estos no estén formalmente aprobados.
5. Actualizar plan de proyecto e informar a los interesados afectados





6.3 VALIDAR Y CONTROLAR EL ALCANCE

6.3 VALIDAR EL ALCANCE

- Para formalizar la aceptación de los productos entregables terminados del proyecto.
- Incluye la revisión con el cliente o patrocinador de los productos entregables del proyecto, para asegurar que son completamente satisfactorios y se consigue su aceptación.



6.3 VALIDAR EL ALCANCE

Proceso

Capítulo
Alcance
del Libro

Entradas

- Plan para la dirección del proyecto
- **Documentación de requisitos**
- Matriz de trazabilidad de requisitos.
- Productos entregables verificados.
- Datos de desempeño del trabajo del proyecto

Herramientas y técnicas

- Inspección
- Técnicas de toma de decisión en grupo.

Salidas

- Productos entregables aceptados
- Solicitudes de cambio
- Información de desempeño del trabajo.
- Documentos del proyecto actualizados.

6.4 CONTROLAR EL ALCANCE

Proceso

Capítulo
Alcance
del Libro

Entradas

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentación de requisitos
- Matriz de trazabilidad de requisitos.
- Datos de desempeño del trabajo del proyecto
- Activos de los procesos de la organización.

Herramientas y técnicas

- Análisis de variación.

Salidas

- Información de desempeño del trabajo.
- Solicitudes de cambio.
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto.
- Documentos del proyecto actualizados.
- Activos de los procesos de la organización actualizados.

6.3 VALIDAR EL ALCANCE



6.3 VALIDAR EL ALCANCE

- El proceso “validar el alcance” tiene lugar al finalizar el proyecto o la fase. Si la liberación de los entregables es gradual. La validación también lo será.
- **La inspección la realiza el cliente o el patrocinador.**
- En los proyectos terminados anticipadamente, también es necesario validar el alcance.
- Si después de seguir el proceso predeterminados no se obtiene una respuesta de aceptación, se recomienda escalar la aceptación a un nivel jerárquico superior.



6.4 CONTROLAR EL ALCANCE

- Es el proceso de seguimiento del estado del alcance de proyecto y del producto del proyecto y de gestión de los cambios respecto a la línea base del alcance.
- Se encarga de influir sobre los factores que crean cambios en el alcance del proyecto, conducirlos a través del correspondiente “control integrado de cambios”, prever y controlar su impacto, etc.



6.4 CONTROLAR EL ALCANCE

- Objetivos del proceso:
 - Evitar la corrupción del alcance,
 - Evitar los cambios incontrolados en el alcance del proyecto o del producto,
 - Facilitar la introducción de nuevos entregables o características aprobadas.
 - Evitar hacer más actividades de las planificadas con el mismo coste y plazo.



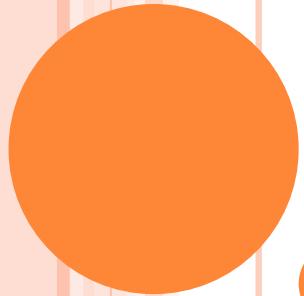
EVITAR LA CORRUPCIÓN DEL ALCANCE

ENTONCES LE DIJE AL PROGRAMADOR



QUE SÓLO SERÍAN PEQUEÑOS CAMBIOS





6.9 CONTROLAR LOS RIESGOS

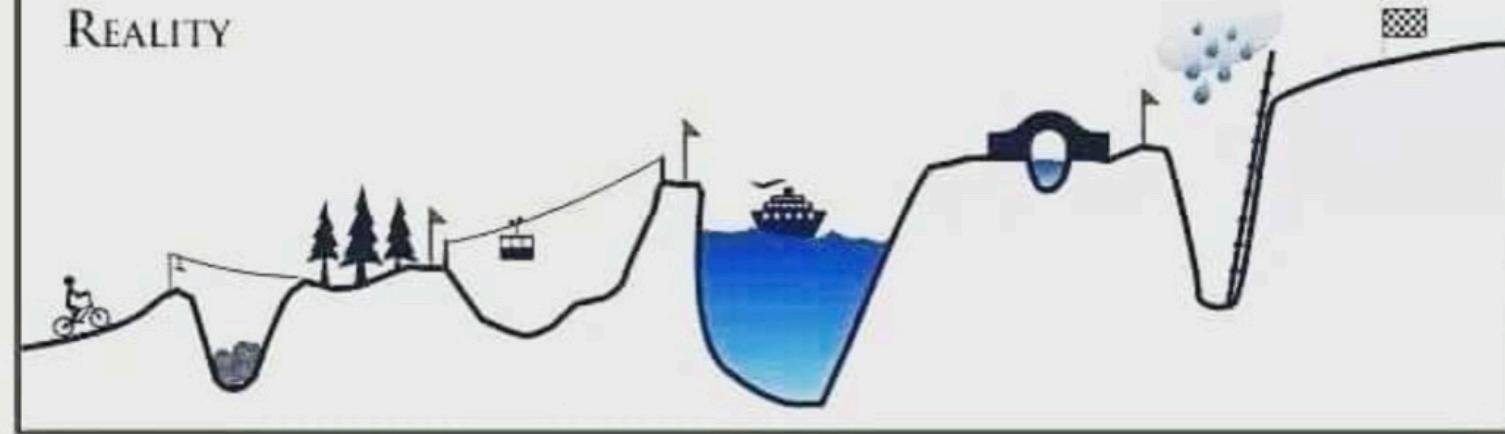


PLAN VERSUS REALIDAD

YOUR PLAN



REALITY



6.9 CONTROLAR LOS RIESGOS

- Necesario para realizar el seguimiento de los riesgos identificados, supervisar los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos, ejecutar planes de respuesta a los riesgos y evaluar su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.
- Es un proceso continuo.





Capítulo del
Libro Riesgos

6.9 CONTROLAR LOS RIESGOS

Proceso

Entradas	Herramientas y técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none">• Plan para la dirección del proyecto• Registro de riesgos• Datos de desempeño del trabajo• Informes de desempeño	<ul style="list-style-type: none">• Reevaluación de los riesgos• Auditorías de los riesgos• Análisis de la variación y de las tendencias• Medición del desempeño técnico,• Análisis de reserva• Reuniones sobre el estado del proyecto.	<ul style="list-style-type: none">• Información de desempeño del trabajo del proyecto• Solicitudes de cambios• Actualizaciones al plan de dirección del proyecto.• Actualizaciones a los documentos del proyecto• Actualizaciones de los activos de los procesos de la organización.

6.9 CONTROLAR LOS RIESGOS



Mi Abuela Sabia

@miabuelasabia



Todos cometemos errores: los sabios
los admiten y aprenden; los
inseguros los niegan y los tontos los
repiten.



6.9 CONTROLAR LOS RIESGOS

El control de riesgos consiste básicamente en:

- **Reactivar el ciclo de identificación-respuesta** para contemplar los riesgos nuevos, que pueden aparecer en cualquier momento.
- Borrar los riesgos que hayan expirados, actualizando el registro de riesgos.
- Documentar lecciones aprendidas resultantes de la gestión de riesgos,
- Documentar las respuestas no planificadas a problemas inesperados (***workarounds***).

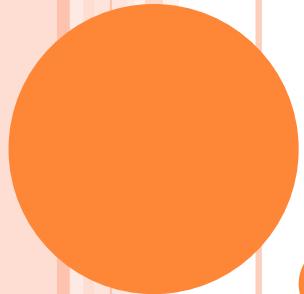


6.9 CONTROLAR LOS RIESGOS

El control de riesgos consiste básicamente en:

- Re-evaluar si los supuestos siguen siendo válidos
- Supervisar los elementos de riesgo contemplados en las líneas bases del cronograma y costes.
- Vigilar los disparadores para ver si es necesario implementar los planes de respuesta
- Vigilar riesgos residuales y secundarios, consecuencia de implantar los planes de respuesta.
- Comprobar la efectividad del proceso de gestión de riesgos.





6.5 CONTROLAR EL CRONOGRAMA



REALIDAD

basically



6.5 CONTROLAR EL CRONOGRAMA

- Realiza el seguimiento al estado del proyecto para actualizar el avance del mismo, gestionar los cambios en la línea base del cronograma.
 - Determina el estado actual del cronograma del proyecto,
 - Influye sobre los factores que generan cambios en el cronograma,
 - Identifica qué parte del cronograma se ha modificado,
 - Gestiona los cambios para que tengan lugar.



6.5 CONTROLAR EL CRONOGRAMA

Proceso

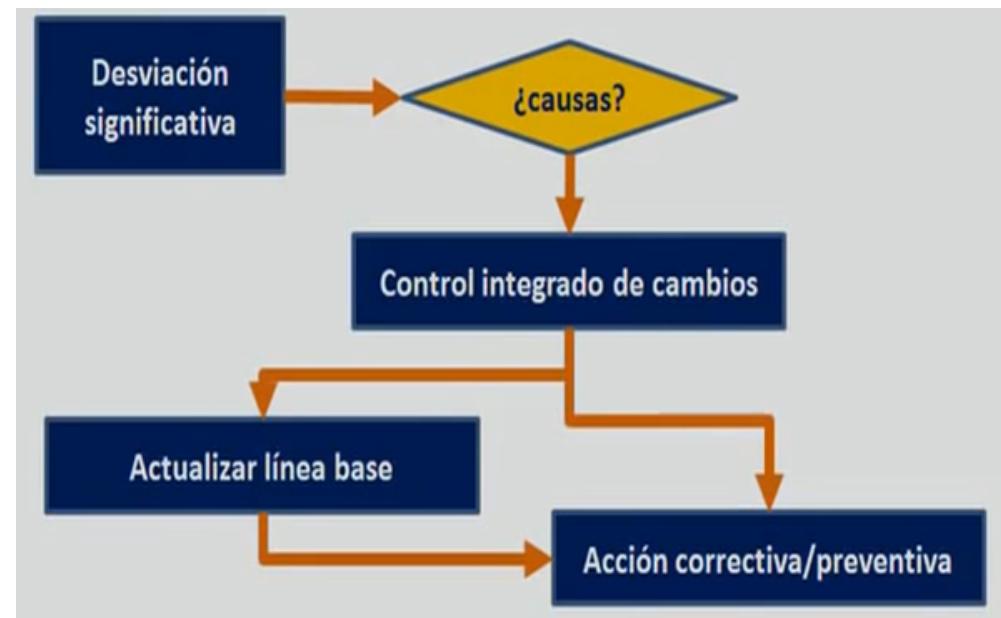
Entradas
<ul style="list-style-type: none">• Plan para la dirección del proyecto• Cronograma del proyecto• Datos de desempeño del trabajo• Calendarios del proyecto• Datos del cronograma• Activos de los procesos de la organización.

Herramientas y técnicas
<ul style="list-style-type: none">• Revisiones del desempeño• Software de gestión de proyectos• Técnicas de optimización de recursos• Técnicas de modelado• Ajuste de adelantos y atrasos• Comprensión del cronograma• Herramientas de planificación.

Salidas
<ul style="list-style-type: none">• Información de desempeño del trabajo.• Estimaciones del cronograma.• Solicitudes de cambio.• Plan de dirección del proyecto actualizado• Documentos del proyecto actualizados• Actualizaciones de los activos de los procesos de la organización.

6.5 CONTROLAR EL CRONOGRAMA

- La línea base del cronograma se debe actualizar cuando las desviaciones son muy grandes o cuando hay graves errores en la estimación inicial.



6.5 CONTROLAR EL CRONOGRAMA

- Análisis de variación con la técnica del valor ganado (EVM)
 - Medir las desviaciones y holguras.
 - Sobre el proyecto completo o determinadas actividades.
 - Decidir sobre la necesidad de aplicar o no acciones preventivas.
- Análisis de variación de cadena crítica (CCM)
 - Gestionamos el buffer total y los recursos aplicados a actividades del cronograma. Seguimos al proyecto como un conjunto (y no tarea por tarea).
 - El buffer se administra en tres niveles: verde, amarillo y rojo.

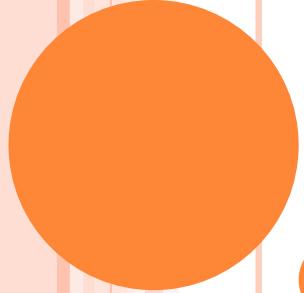


6.5 CONTROLAR EL CRONOGRAMA

○ Reglas de Seguimiento

- Regla 50/50 :La actividad se le da un 50% de avance al iniciar y el otro 50% al término.
- Regla 20/80::La actividad se le da un 20% de avance al iniciar y el otro 80% al término
- Regla 0/100: :Solamente se informa un 100% al término





6.6 CONTROLAR LOS COSTOS



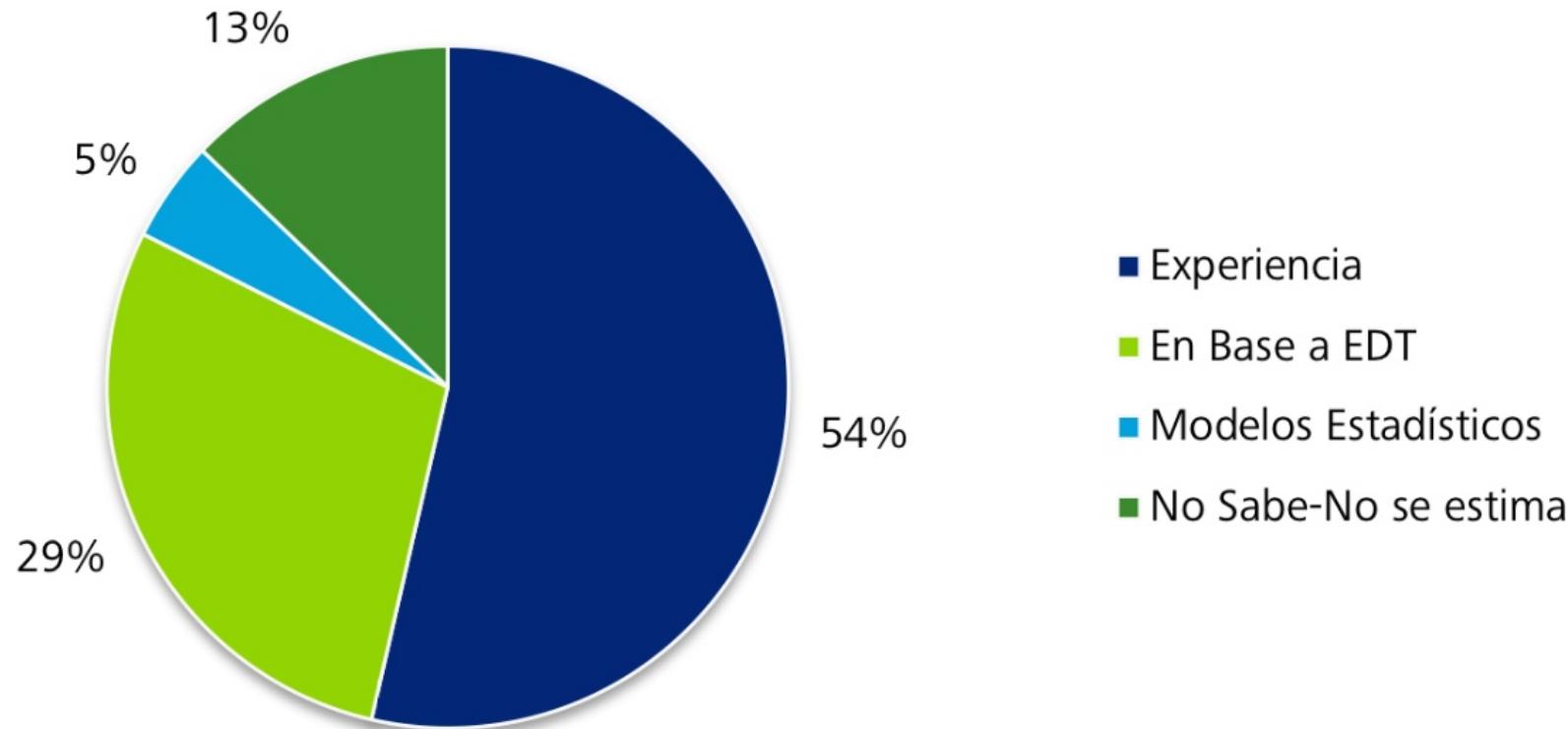
6.6 CONTROLAR LOS COSTOS

- Determina el estado actual de los costes, investiga e influye sobre los factores que producen variaciones positivas o negativas en ellos (con respecto a la línea base de los costes), localiza y gestiona los posibles cambios sufridos sobre la línea base, etc.

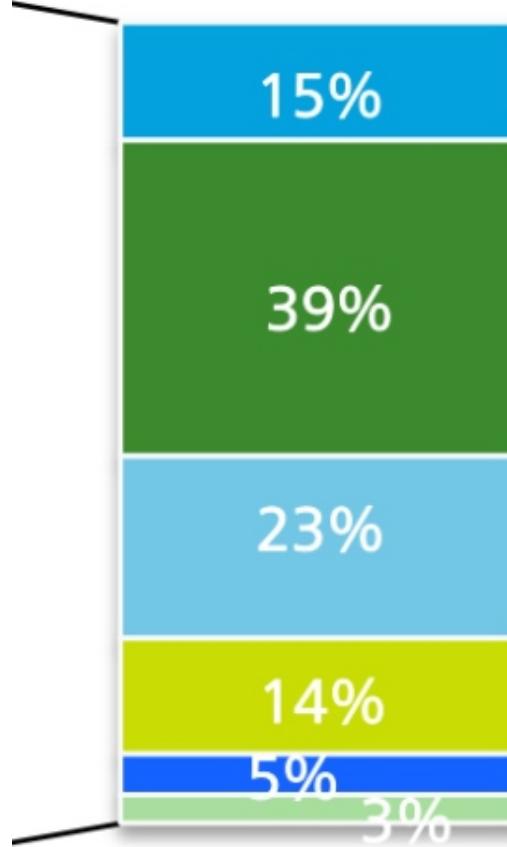


CONTROLAR LOS COSTOS

Cómo se estiman los costos



CONTROLAR LOS COSTOS



- Bajo el presupuesto
- Igual al presupuesto
- Hasta con 25% de Sobrecostos
- Hasta con 50% de Sobrecostos
- Hasta con 75% de Sobrecostos
- Más de 75% de sobrecostos



6.6 CONTROLAR LOS COSTOS

Proceso

Capítulo
Costos Libro

Entradas
<ul style="list-style-type: none">• Plan para la dirección del proyecto• Requisitos de financiación del proyecto.• Datos del desempeño del trabajo.• Activos de los procesos de la organización.

Herramientas y técnicas
<ul style="list-style-type: none">• Gestión del valor ganado.• Pronósticos / proyecciones.• Índice del desempeño del trabajo por completar.• Revisiones del desempeño.• Software de gestión de proyectos.• Análisis de reserva.

Salidas
<ul style="list-style-type: none">• Información de desempeño del trabajo.• Pronósticos de costos• Solicitudes de cambio• Plan para la dirección del proyecto actualizado.• Documentos del proyecto actualizados.• Actualizaciones de los activos de los procesos de la organización



6.6 CONTROLAR LOS COSTOS

Incluye

- Supervisar la evolución de los costes para detectar variaciones.
- Influenciar sobre los factores que crean cambios respecto a la línea base de coste,
- Gestiones los cambios cuando y cómo ocurran
- Asegurar que los gastos de los costes no superan la financiación autorizada,
- Seguir el desempeño del trabajo respecto a la financiación,
- Informar a los correspondientes interesados sobre los cambios aprobados y el coste asociado, etc.



6.6 CONTROLAR LOS COSTOS

Técnica – método del valor ganado (EVM)

- Es un método de medición del rendimiento que integra medidas del alcance del proyecto, del coste (o recursos) y del cronograma para ayudar al equipo de dirección del proyecto a evaluar el rendimiento del proyecto.



CONTROL COSTOS

Proyecto automóvil

Id	Tarea	Nombre de tarea	Duración	julio							enero							Julio					
				M	S	X	D	J	L	V	M	S	X	D	J	L	V	M	S	X	D	J	L
1		Diseño	2 mss																				
2		Construcción	3 mss																				
3		Pruebas	1 ms																				





6.6 VALOR GANADO

PV : Plan Value : Valor Planificado

Actividad	1	2	3	4	5	6	Total
Diseño	1500	1500					3000
Construccion			2000	2000	2000		6000
Pruebas						1000	1000
Total	1500	1500	2000	2000	2000	1000	10.000
PV	1500	3000	5000	7000	9000	10000	
%	15%	30%	50%	70%	90%	100%	



6.6 VALOR GANADO

AC: Actual Costo : Costo Actual Real

Actividad	1	2	3	4	5	6	Total
Diseño	1000	1000					2000
Construccion			2000	4000			6000
Pruebas							
Total	1000	1000	2000	4000			
AC	1000	2000	4000	8000			
%	10%	20%	40%	80%			



6.6 VALOR GANADO

EV: Earned Value: Costo Presupuestado Trabajo Realizado

Actividad	1	2	3	4	5	6	Total
Diseño	60%	100%	100%	100%			3000
Construcción			20%	50%			6000
Pruebas							
Valor Ganado							
Diseño	1800	3000	3000	3000			
Construcción			1200	3000			
Pruebas							
Total	1800	3000	4200	6000			
%	18%	30%	42%	60%			

6.6 VALOR GANADO

Indices de Costos

CPI: EV/AC En mes 4 \$6000/\$8000 =0,75

CV=EV-AC : Variación en Costo

Si CPI <1 Ineficiencia (Gasto más) CPI >1

Eficiencia (Gasto Menos dinero)

Indices de Cronograma

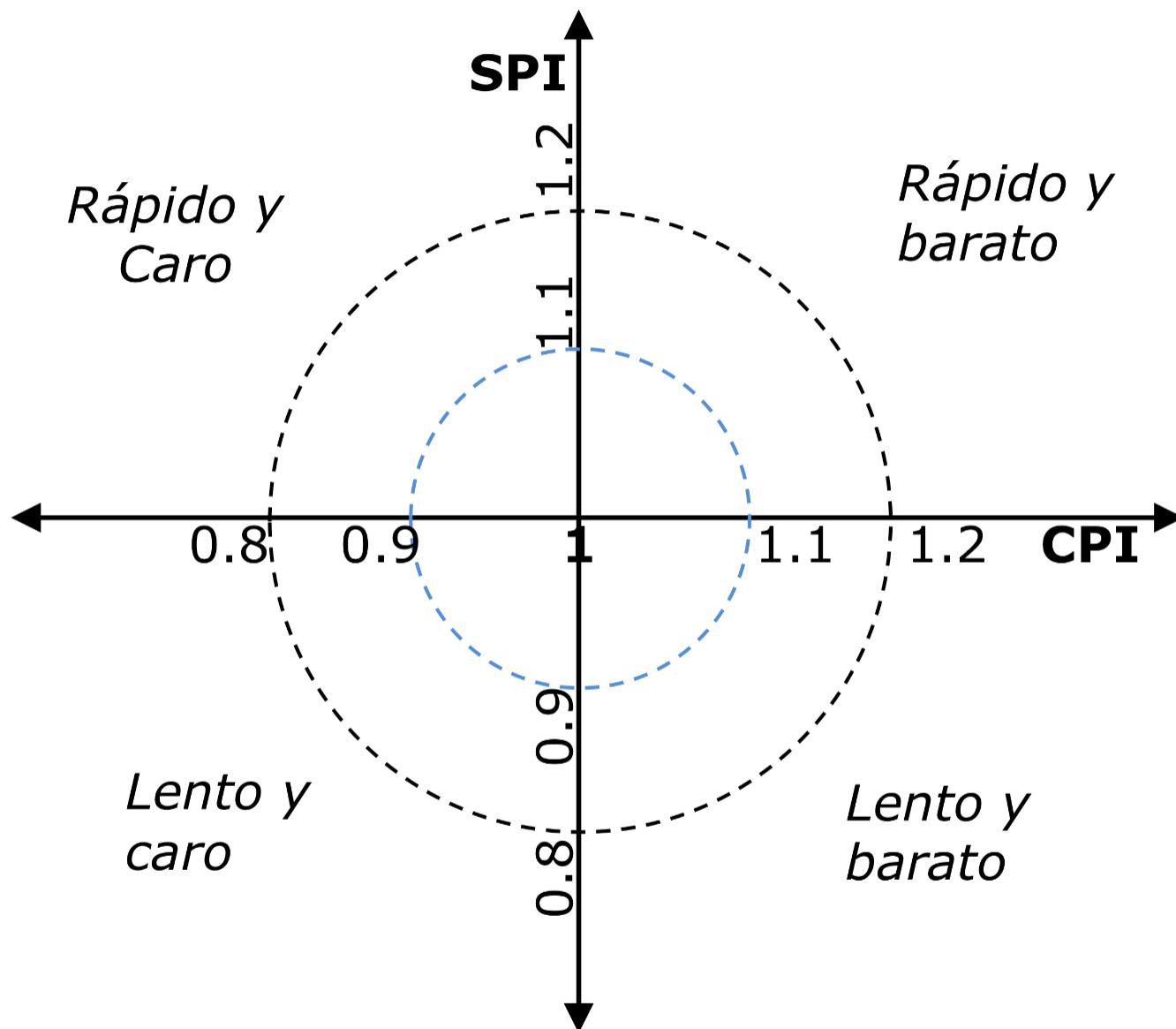
SPI : EV/PV En mes 4 \$6000/\$7000 =0,86

SV=EV-PV :Variación de Cronograma

Si SPI <1 Retrasos SPI >1 Mas rapido planificado



Avance de tiempo y costo



6.12 MÉTODO DEL VALOR GANADO

○ Variaciones:

- Variación del Coste (CV). Indica si un proyecto está por encima o por debajo del presupuesto inicial.

$$CV = EV - AC$$

- Variación del cronograma (SV). Indica si un proyecto está adelantado o retrasado respecto a la programación inicial.

$$SV = EV - PV$$



6.12 MÉTODO DEL VALOR GANADO

- Análisis de la variación - EVM

Mediciones del desempeño		Tiempo		
		SV>0 y SPI >1,0	SV=0 y SPI =1,0	SV<0 y SPI <1,0
Coste	CV>0 y CPI >1,0	Programación Presupuesto	Programación Presupuesto	Programación Presupuesto
	CV=0 y CPI =1,0	Programación Presupuesto	Programación Presupuesto	Programación Presupuesto
	CV<0 y CPI <1,0	Programación Presupuesto	Programación Presupuesto	Programación Presupuesto

6.6 PROYECCION DE COSTOS

- BAC : Budget at Completion(Presupuesto Total Planeado)
- EAC: Estimate at Completion(Estimacion Presupuesto al termino)
- ETC: Estimate to Complete (Estimación Costo Trabajo restante)



6.6 PROYECCION DE COSTOS

- BAC : Budget at Completion: Presupuesto Proyecto
- EAC: Estimate at Completion:Estimación al Término
- ETC: Estimate to Completion: Estimación hasta el término.
- *Estimacion según presupuesto original*
 - $BAC=10000$
 - $EAC=AC+(BAC-EV)=8000+10000-6000= 12.000$
 - $ETC=EAC-AC=12000-8000=4.000$



6.6 PROYECCION DE COSTOS

- BAC : Budget at Completion: Presupuesto Proyecto
- EAC: Estimate at Completion:Estimación al Término
- ETC: Estimate to Completion: Estimación hasta el término.
- *Estimacion según CPI Actual*
 - $BAC=10000$
 - $EAC=BAC/CPI=10000/0.75=13.333$
 - $ETC=EAC-AC=13333-8000=5.333$.



6.6 PROYECCION DE COSTOS

- BAC : Budget at Completion: Presupuesto Proyecto
- EAC: Estimate at Completion:Estimación al Término
- ETC: Estimate to Completion: Estimación hasta el término.
- *Estimacion según CPI y SPI Actual*
 - BAC=10000
 - EAC=AC+((BAC-EV)/(CPI x SPI))=8000+((10000-6000)/(0,75x0,86))=\$14.202
 - ETC=EAC-AC=14202-8000=\$6.202.



6.6 VALOR GANADO

Indices de Costos por completar

TCPI: To Conclude Performance Index

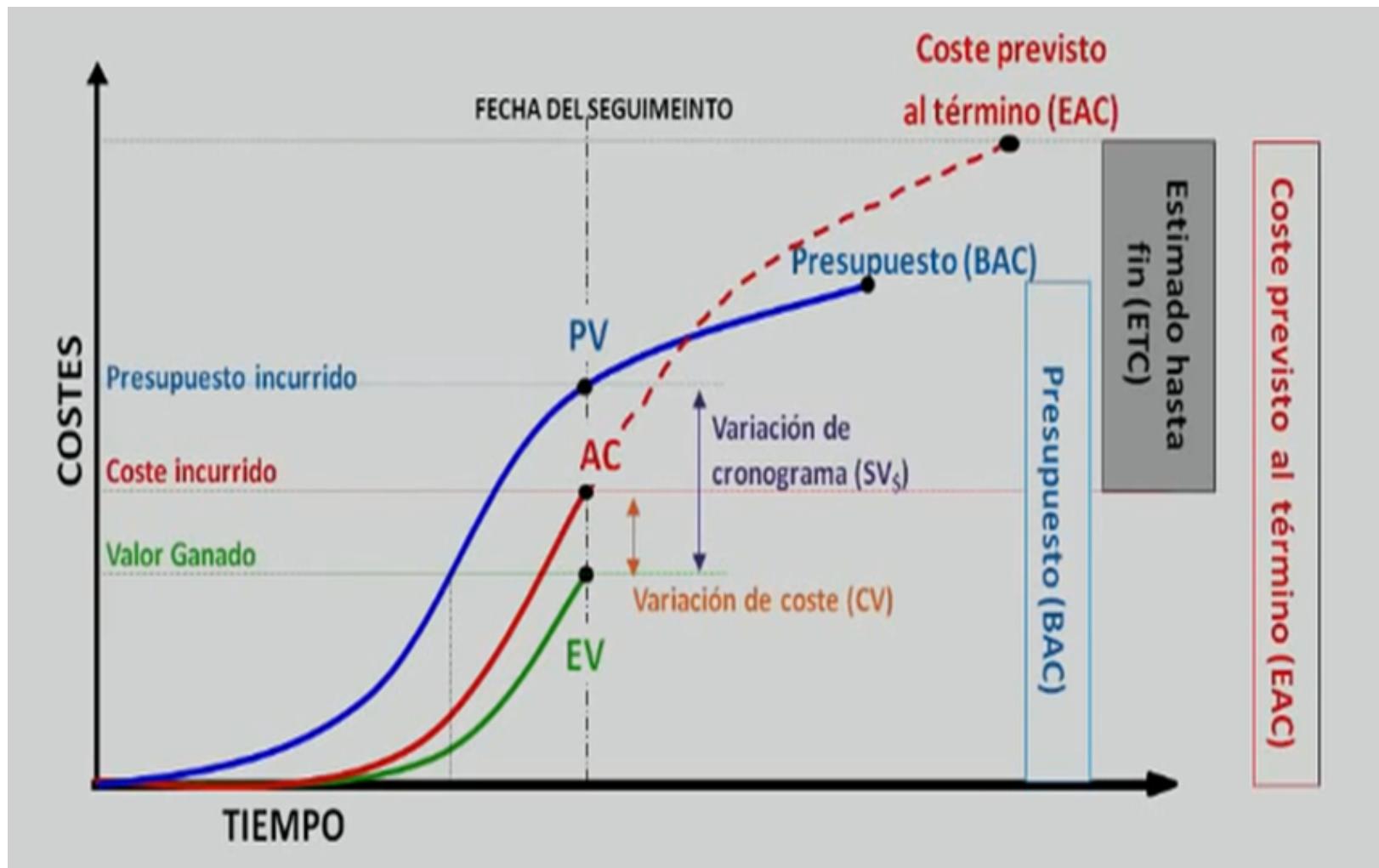
TPI: $(BAC-EV)/(BAC-AC)=2$

Si TCPI <1 Eficiente o Holgura TCPI >1

Ineficiencia



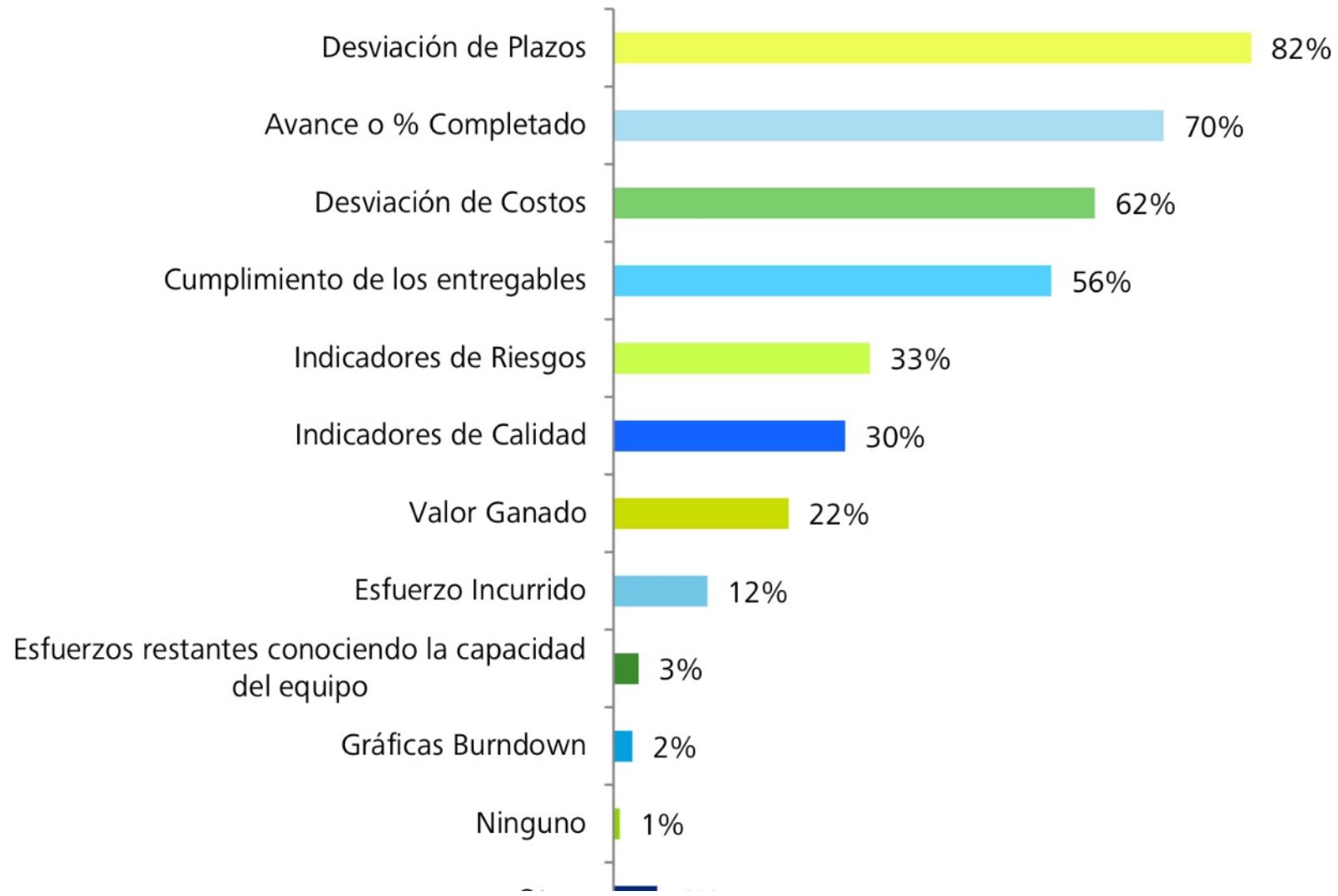
6.12 MÉTODO DEL VALOR GANADO



6.12 MÉTODO DEL VALOR GANADO

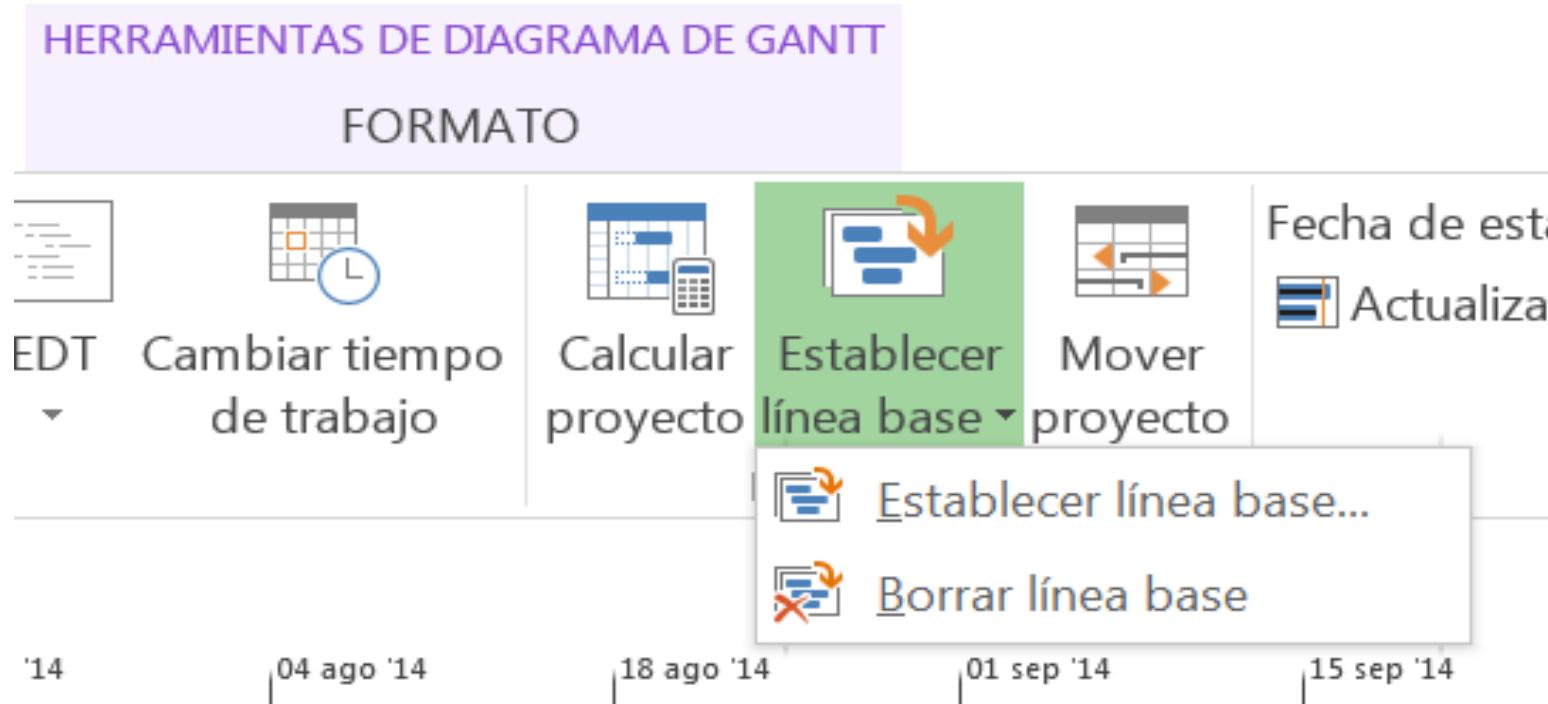
Nombre	Acrónimo	Fórmula
Presupuesto a la conclusión	BAC	---
Valor planificado	PV	---
Valor Ganado	EV	---
Costo Real	AC	---
Estimación hasta la conclusión (proyección)	ETC	$(BAC-EV) \text{ ó } [(BAC-EV)/CPI]$
Estimación a la conclusión (proyección)	EAC	$(AC+ETC) \text{ ó } (BAC/CPI)$
Variación del coste	CV	$EV-AC$
Variación del cronograma	SV	$EV-PV$
índice de rendimiento del coste	CPI	EV/AC
Índice de rendimiento del cronograma	SPI	EV/PV
Índice desempeño del trabajo por completar	TCPI	$(BAC-EV)/(BAC-AC)$

INDICADORES DE PROYECTOS



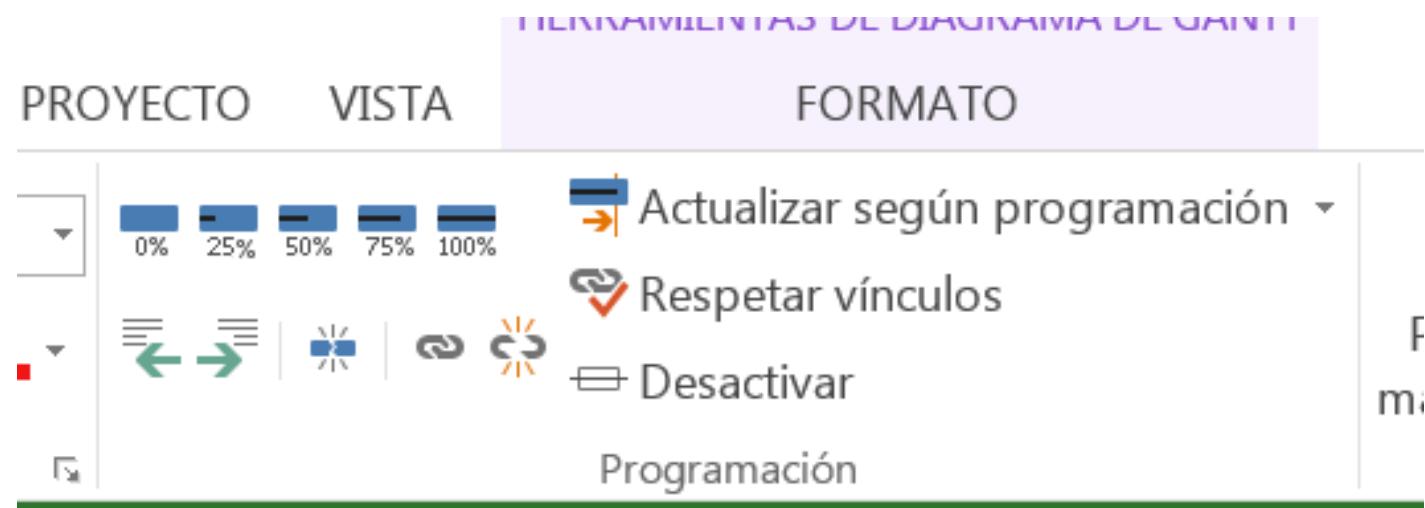
SEGUIMIENTO EN PROJECT

Menu Proyecto



SEGUIMIENTO EN PROJECT

Menu Tarea



SEGUIMIENTO EN PROJECT

Menu Tarea

ESTADÍSTICAS									
Comienzo									
dom 01/06/14									
Calcular proyecto	Comienzo real	Fin real	% completado	% físico comp.	Duración real	Duración restante	Costo real	Trabajo real	
Costo	dom 01/06/14	NOD	94%	0%	30 días	2 días	0,00 €	0 horas	
Entrada	lun 21/07/14	vie 26/09/14	100%	0%	50 días	0 días	0,00 €	0 horas	
Hipervínculo		NOD	0%	0%	0 días	66 días	0,00 €	0 horas	
Programación		NOD	0%	0%	0 días	23 días	0,00 €	0 horas	
Resumen									
✓ Seguimiento									
Trabajo									
Uso									
Variación									
Más tablas...									



SEGUIMIENTO EN PROJECT

Menu Tarea

Actualizar tareas X

Nombre:	<input type="text"/>	Duración:	<input type="text"/>		
% completado:	<input type="text"/> ▲ ▼	Duración real:	<input type="text"/> ▲ ▼	Duración restante:	<input type="text"/> ▲ ▼
Estado real		Estado actual			
Comienzo:	<input type="text"/>	Comienzo:	<input type="text"/>		
Fin:	<input type="text"/>	Fin:	<input type="text"/>		

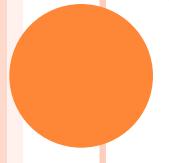
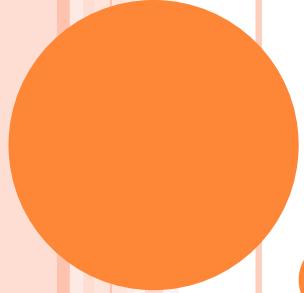
Ayuda Notas... Aceptar Cancelar



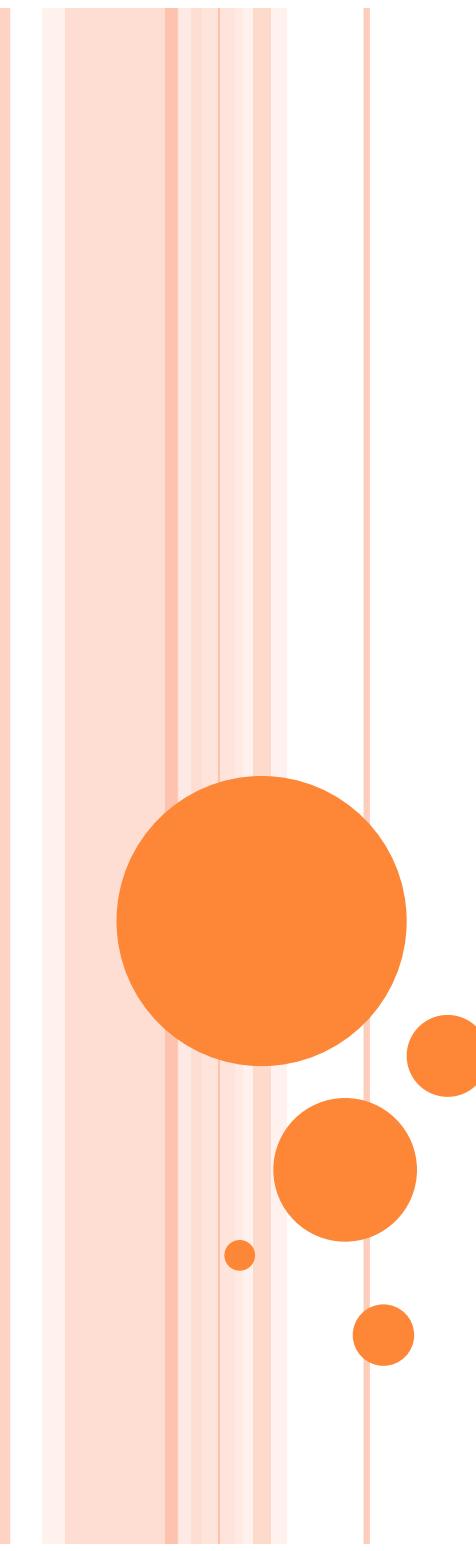
SEGUIMIENTO PROJECT

- Linea base a fines de Noviembre
- Actividad 1 que se complete pero se alargue en 10 dias
- Actividad 2 que inicie al termino real de la primera
- Actividad 2 que se inicie una parte y la segunda que parte 20 dias posteriores.
- Actividad 3 que inicie al termino real de la primera





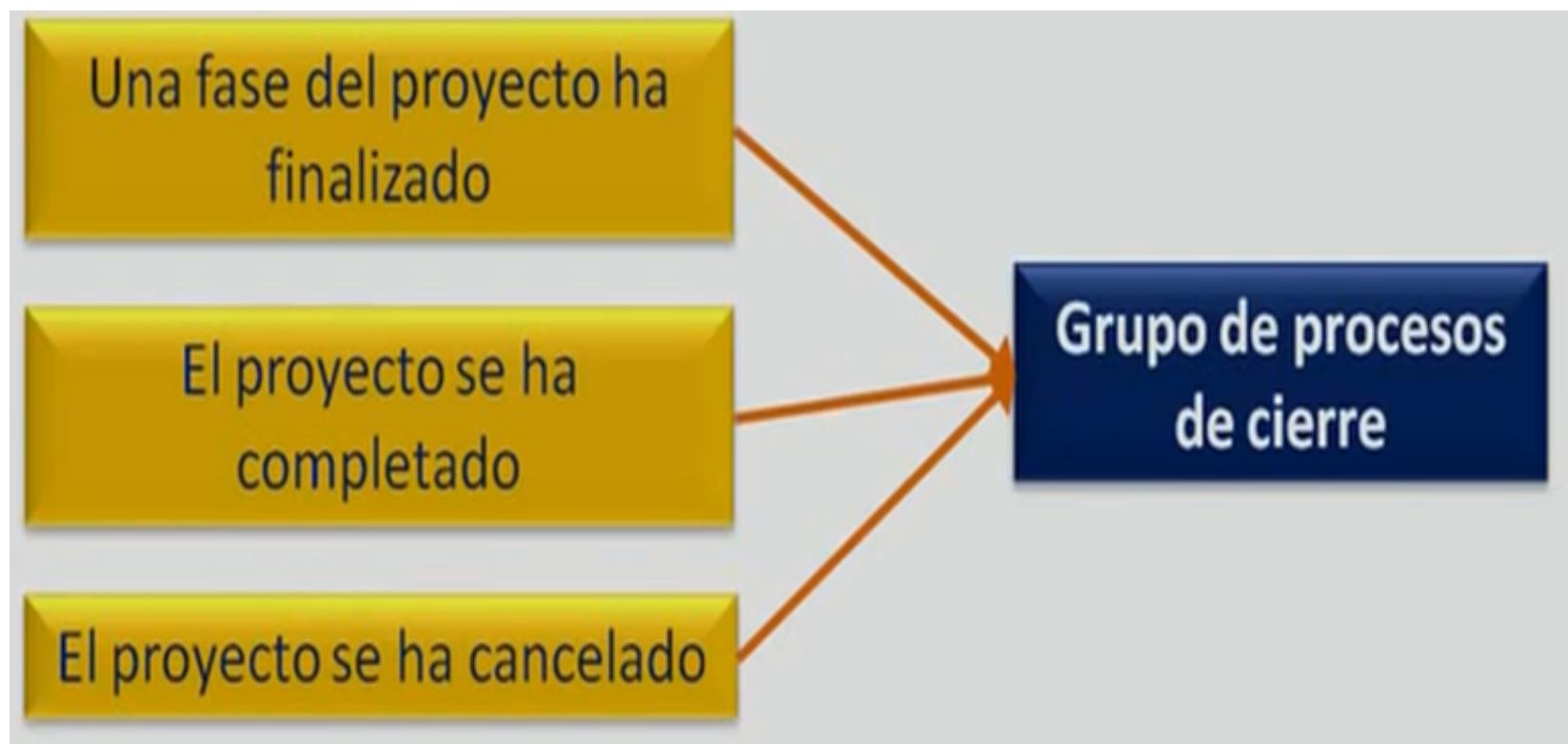
7.2 PROCESO DE CIERRE



7.1 CERRAR EL PROYECTO O UNA FASE

7.1 CERRAR EL PROYECTO O UNA FASE

- Procesos de cierre – realizados para financiar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.



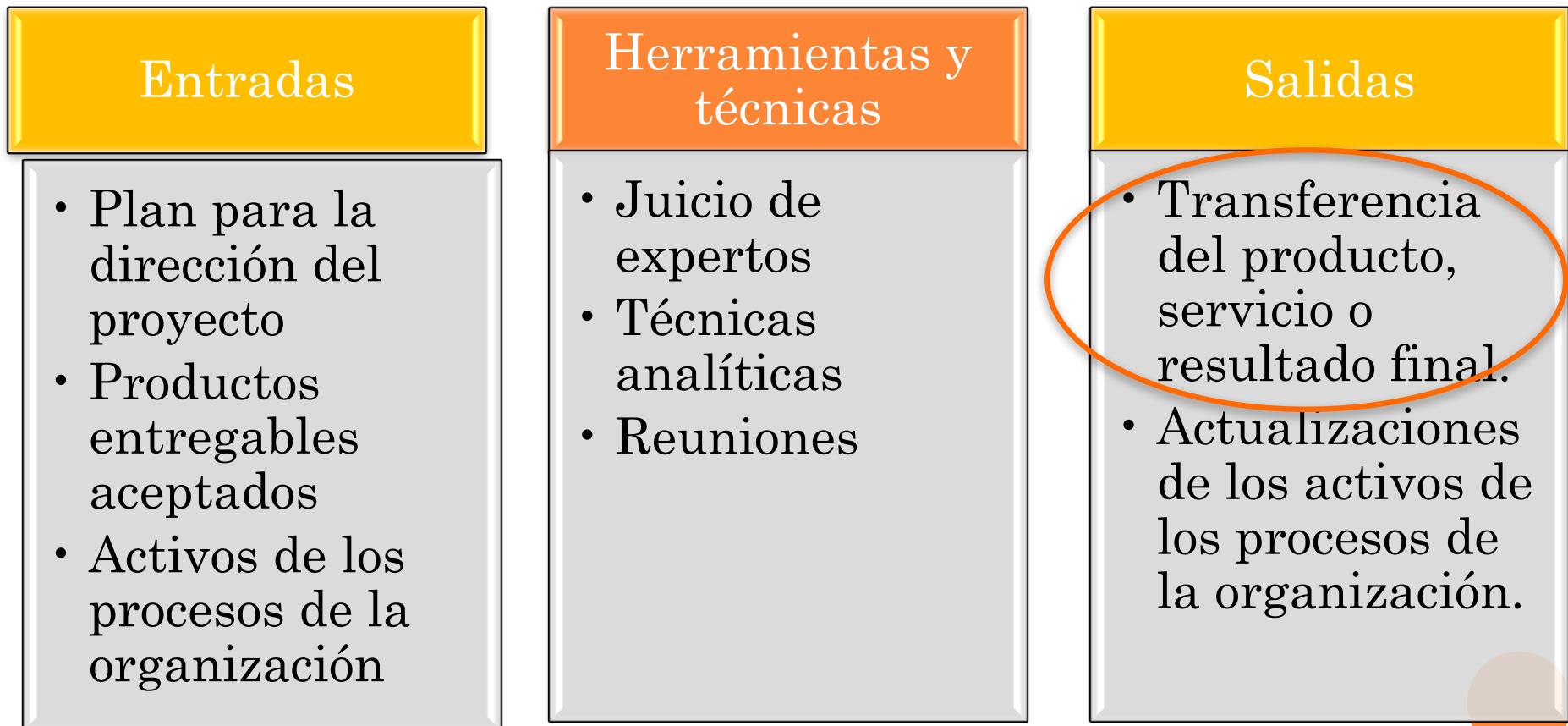
7.1 CERRAR EL PROYECTO O UNA FASE

- Necesario para finalizar todas las actividades y para completar formalmente el proyecto o una fase.
- Incluye las acciones y actividades necesarias para:
 - Satisfacer los criterios de éxito de un proyecto o fase.
 - Transferir el producto, servicio o resultado del proyecto a la siguiente fase.
 - Recopilar los registros del proyecto, compartir lecciones aprendidas, etc., para un futuro uso.



7.1 CERRAR EL PROYECTO O UNA FASE

Proceso



7.1 CERRAR EL PROYECTO O UNA FASE

- Misión del proceso: “**Asegurar que se han completado todas las tareas del proyecto**”:
 - Se han alcanzado los objetivos recogidos en el acta de constitución
 - Se ha entregado el alcance completo y validado todos los entregables.
- Si el proyecto se ha cancelado anticipadamente también es necesario *proceder a un cierre formal del proyecto*.



7.1 CERRAR EL PROYECTO O UNA FASE

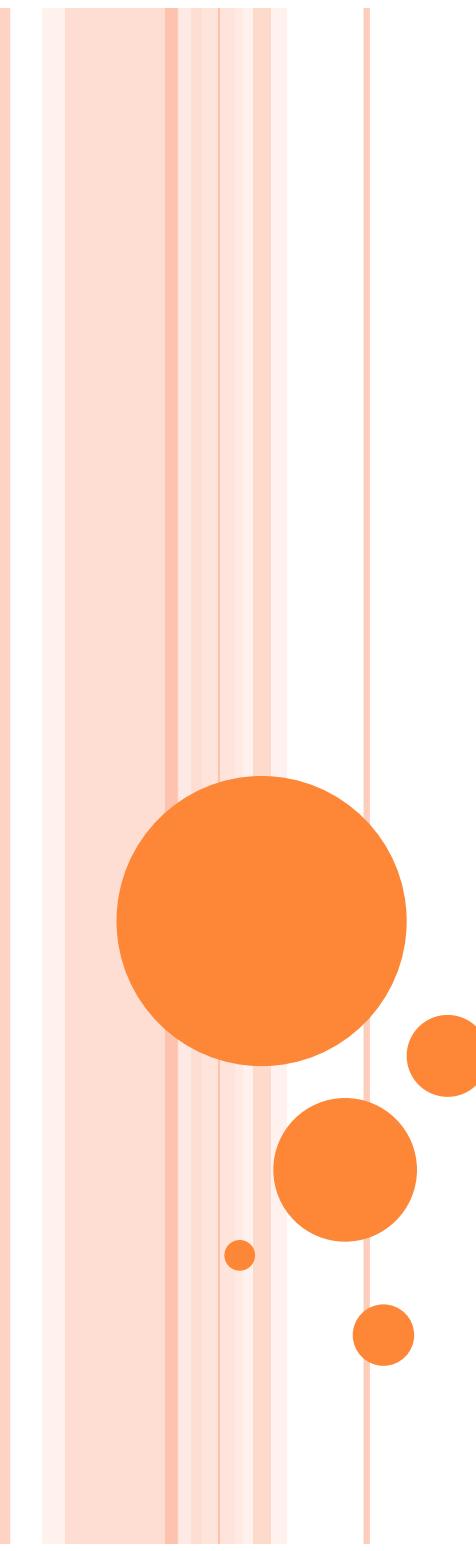
- Las actividades de cierre de proyecto o fase pueden comenzar antes de terminar la ejecución.
- Primero se cierran los contratos de adquisiciones y después el proyecto o fase.
- Como norma general, un proyecto o fase termina cuando los interesados han alcanzado o superado sus expectativas.
- La metodología a seguir durante el cierre del proyecto suele formar parte de los activos de los procesos de la organización.



7.1 CERRAR EL PROYECTO O UNA FASE

- Existen cuatro tipos de final de proyecto.
 - Agregación: el proyecto se convierte en operaciones permanentes.
 - Inanición: el proyecto se queda sin recursos antes de completar todos los requisitos.
 - Integración: los recursos del proyecto se distribuyen a otras áreas de la organización o se asignan a otros proyectos.
 - Extinción: el proyecto se ha completado con éxito.





7.2 PROCESO DE CIERRE DE ADQUISICIONES

7.2 CERRAR LAS ADQUISICIONES

- El proceso de finalizar cada adquisición del proyecto según se ha establecido en la documentación de las adquisiciones previamente.
 - Se cierra formalmente cada contrato de forma individual e independiente con cada proveedor o subcontratista.
 - El proceso “cerrar las adquisiciones” sirve de soporte al proceso “cerrar un proyecto o fase”, ya que supone verificar la aceptación de todos los trabajos y entregables de los proveedores.



7.2 CIERRE DE ADQUISICIONES

Proceso

Entradas

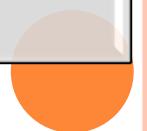
- Plan para la dirección del proyecto.
- Documentos de las adquisiciones.

Herramientas y técnicas

- Auditorías de las adquisiciones.
- Acuerdos negociaciones.
- Sistema de gestión de riesgos.

Salidas

- Adquisiciones cerradas.
- Actualizaciones de los activos de los procesos de la organización.



7.2 CERRAR LAS ADQUISICIONES

- Incluye tareas administrativas: finalizar reclamaciones abiertas, actualizar los registros, el archivo de toda la información...
- El procedimiento ante una cancelación anticipada del contrato.
- *Hay cuatro tipos de acuerdos ante disputas o reclamaciones: litigio, arbitraje, mediación y negociación.*

