

Administración de Proyectos de Tecnología



MÓDULO IV CA127 - /2011

**LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN
DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO**

Ing. Daniel García





Agenda



Gestión de Riesgos

Introducción a la gestión del riesgo

Planificación de la gestión de riesgos

Identificación de riesgos

Análisis cualitativo de riesgos

Receso

Análisis cuantitativo de riesgos

Planificación de la respuesta a los riesgos

Monitoreo y control de riesgos

Conclusiones y cierre

**LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN
DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO**

MÓDULO IV







Introducción a la gestión de Riesgos

Los riesgos en un proyecto tienen su origen en la **incertidumbre** que está presente en todas las actividades humanas.

¿Qué es el Riesgo?

- El riesgo es evento incierto que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto → alcance, tiempo, costo, etc.

Componentes del Riesgo

- **Causa/origen.** Factor o condición de levanta el riesgo.
- **Probabilidad** de que el evento de riesgo ocurra.
- **Impacto** del la ocurrencia del evento (tiempo, costo, calidad)

Riesgo = f(Probabilidad, impacto)

Ejemplo

- **Causa/origen:** obtener un permiso ambiental.
- **Impacto:** demora en la obtención del permiso.

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

El Riesgo constituye una falta de conocimiento de los eventos futuros. Típicamente los eventos futuros favorables son llamados Oportunidades y los no favorables Riesgos.

Un riesgo que se ha materializado, se considera como **problema**.

Un tercer elemento del Riesgo es su causa, a partir del análisis de las causas debemos elegir la mejor estrategia para eliminar/minimizar el impacto negativo del riesgo.

Un ejemplo de las causas de un riesgo son:

- a) Obtener un permiso ambiental para realizar el trabajo.
- b) Contar con una cantidad limitada de personal.

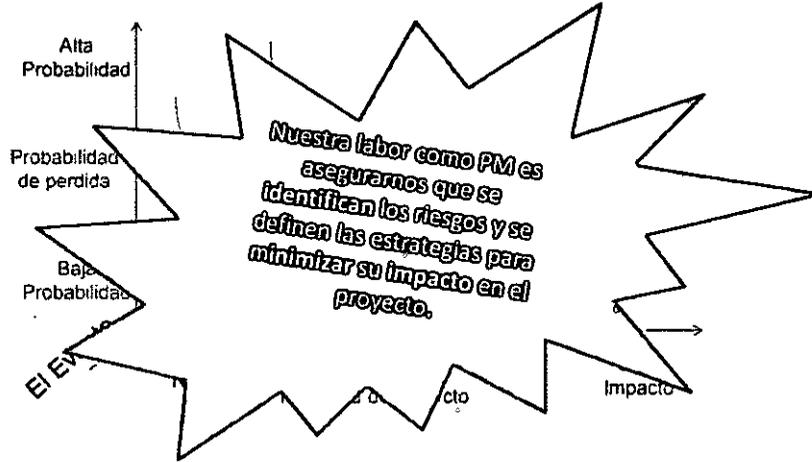
El evento de riesgo podría ser:

- a) Que la agencia que otorga el permiso demorará más tiempo de lo previsto en emitir el permiso.
- b) Si la cantidad de personal es limitada el riesgo corremos el riesgo de que el trabajo no se acabe en tiempo y con la calidad solicitada. Sin embargo esto también puede ser una oportunidad, en caso de acabar en tiempo y forma con menos recursos de los estimados originalmente.



Introducción a la gestión de Riesgos

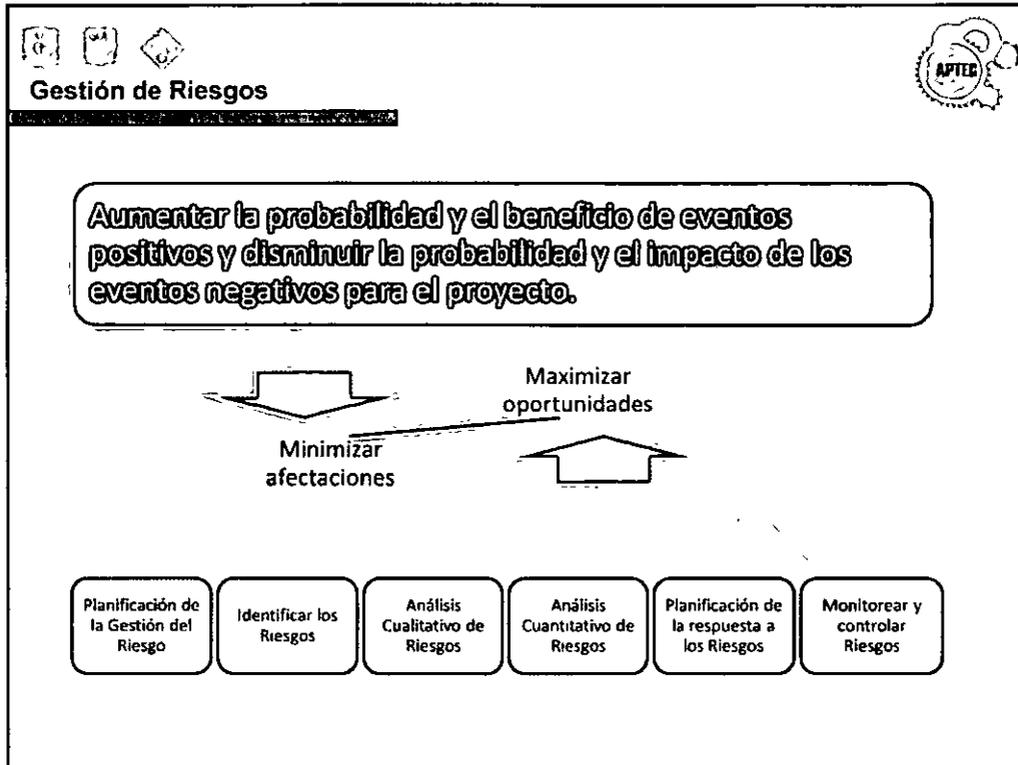
En general si la probabilidad o el impacto aumentan, la exposición al riesgo se incrementa. Ambos factores deben ser considerados en la gestión de riesgos.



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

Las organizaciones perciben los riesgos como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos del proyecto y de la organización.
Las organizaciones y los interesados están dispuestos a aceptar diferentes niveles de riesgo. Esto se conoce como tolerancia al riesgo.



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

La Gestión de Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de la respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control.

Los riesgos del proyecto tienen su origen en la incertidumbre que está presente en todos los proyectos. Los **riesgos conocidos** son aquellos que han sido identificados y analizados, lo que hace posible planificar respuestas para tales riesgos.

Los **riesgos desconocidos** no pueden gestionarse de manera proactiva, lo que sugiere que el equipo del proyecto debe crear un plan de contingencia.

11.1 Planificación de la Gestión del Riesgo

Es el proceso de la elaboración detallada del plan de acción para la administración del riesgo.

Metodología

Roles y responsabilidades

Presupuesto

Calendario

Categorías de riesgo

Plan de Gestión de Riesgos

Una planificación cuidadosa y explícita mejora la probabilidad de éxito de los otros cinco procesos de gestión de riesgos.

Esta planificación es importante para asegurar que el nivel, tipo y visibilidad de la gestión de riesgos sean acordes tanto con los riesgos como con la importancia del proyecto para la organización.

También es importante para proporcionar los recursos y el tiempo suficientes para las actividades de gestión de riesgos y para establecer una base acordada para evaluar los riesgos.

El proceso de Planificar la Gestión de Riesgos debe iniciar tan pronto como se concibe el proyecto y debe completarse en las fases tempranas de planificación del mismo.

El Plan de Gestión de Riesgos incluye los siguientes elementos:

1. Metodología. Define los métodos, herramientas y fuentes que pueden utilizarse para la gestión de riesgos.
2. Roles y responsabilidades. Define al líder y miembros del equipo y explica su responsabilidad.
3. Presupuesto. Asigna recursos, estima la Planear los recursos necesarios para la Gestión de Riesgos, a fin de incluirlos en la línea base del desempeño de costos y establece los protocolos para la aplicación de la reserva para contingencias.
4. Calendario. Define cuándo y con qué frecuencia se realizará el proceso de gestión de riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, establece los protocolos para la utilización de las reservas para contingencias del cronograma.
5. Categorías de riesgo. Proporciona una estructura que asegura un proceso completo de identificación sistemática de los riesgos con un nivel de detalle coherente, y contribuye a la efectividad y calidad del proceso de Identificar los Riesgos, la cual puede consistir en una simple lista de categorías o en una estructura de desglose del riesgo (RBS).



11.1 Planificación de la Gestión del Riesgo

CASO DE ESTUDIO 1:

Analizar ejemplo del ejercicio 1: "Plan de gestión de riesgos".

Se pide identificar los elementos que típicamente componen el plan de gestión de riesgos:

- Metodología
- Categorías de riesgo
- Roles y responsabilidades
- Presupuesto
- Calendario



Unidad 11.1

Planificación de la Gestión del Riesgo

Objetivos de la Unidad

Temas de la Unidad

Actividades de la Unidad

Recursos de la Unidad

Temas de la Unidad

Actividades de la Unidad

Tiempo para realizar la dinámica: 15 minutos

MÓDULO IV

El participante debe cuestionarse cuáles de los elementos deben estar en el plan de gestión de riesgos dependiendo de las situaciones particulares del proyecto.

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO



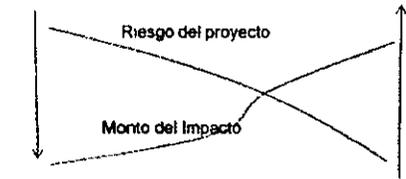


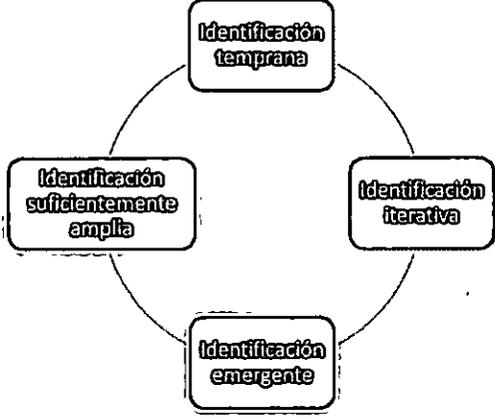


11.2 Identificar los Riesgos

Este proceso consiste en detectar todos los riesgos potenciales y documentar sus características.

Impacto





Planificación del Área

Identificación de Riesgos

Análisis y Evaluación de Riesgos

Mitigación de Riesgos

Monitoreo y Control de Riesgos

Cierre del Proyecto

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

En todo proyecto siempre existe un grado de Riesgo ya sea de costos, calendario, técnicos entre otros.

El entendimiento de los Riesgos evoluciona a lo largo del proyecto, de modo que el proceso de identificación de Riesgo debe llevarse a cabo durante todas las fases del proyecto.

Se debe fomentar la identificación de riesgos por parte de todo el personal del proyecto, de modo que el equipo pueda desarrollar y mantener un sentido de propiedad y responsabilidad por los riesgos y las acciones de respuesta asociadas.

Al inicio del proyecto se tiene el mayor nivel de exposición a los riesgos, pero la información disponible sobre ellos está al mínimo.

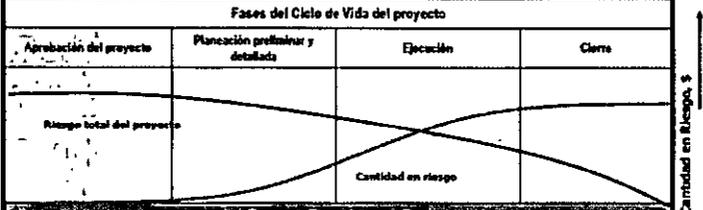


11.2 Identificar los Riesgos



Identificar los Riesgos por fase
 Al inicio del proyecto hay una gran cantidad de riesgos, conforme avanza el proyecto, se van reduciendo aunque su impacto aumenta.

Fases del Ciclo de Vida del proyecto

Aprobación del proyecto	Planación preliminar y detallada	Ejecución	Cierre
			
Eventos de Riesgo típicos por Fase			
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Expertos en la materia no disponibles. ↳ Pobre definición del problema. ↳ No estudio de factibilidad. ↳ Objetivos no claros. ↳ Aprovechamiento, (por propuestas competitivas) 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ No plan de administración de riesgos. ↳ Planeación apresurada. ↳ Especificaciones pobres. ↳ SOW no claros. ↳ No apoyo administrativo. ↳ Pobre definición de roles. ↳ Equipo inexperto 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Mano de obra no calificada. ↳ Disponibilidad de materiales. ↳ Huérfano. ↳ Clima. ↳ Cambios al alcance. ↳ Cambios al programa. ↳ Requerimientos regulatorios. ↳ No sistemas de control en funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Mala Calidad. ↳ No aceptable para el cliente. ↳ Cambios "As-Built". ↳ Problemas de flujo de caja

Forma de uso del contenido del curso

Inicio curso

Asistencia académica

Asesoría y orientación de riesgos

Formación de un equipo de trabajo

Monitoreo y control de riesgos

MÓDULO IV

Los riesgos también pueden identificarse de acuerdo a las fases del ciclo de vida. En las fases iniciales el riesgo para el proyecto completo es mayor, en cambio en las fases finales el máximo riesgo es el financiero.

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO



11.2 Identificar los Riesgos



CASO DE ESTUDIO 2:

Realizar una lista de riesgos bajo las siguientes consideraciones:

- 3 riesgos que se han materializado en algún proyecto previo
- 2 riesgos que considera podrían identificarse en un proyecto típico de TI
- Para cada uno de los riesgos anteriores se pide describir el riesgo, que permita identificar la causa o evento que lo puede detonar.

Id	Riesgo identificado	Categoría	Causa
1			
2			
3			
4			
5			



Tiempo para realizar la dinámica: 10 minutos

MÓDULO IV

Utilizar la hoja llamada Bitácora de riesgos para completar la información que se solicita.

Preferentemente use lápiz ya que es probable que tenga que borrar y corregir información.

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

11.3 Análisis Cualitativo de Riesgos

Es el proceso que nos permite seleccionar cuáles riesgos debemos administrar con base en su probabilidad y la severidad de su impacto.

Realizar el análisis cualitativo de riesgos es por lo general un medio rápido y económico de establecer prioridades para la planificación de la respuesta a los riesgos y sienta las bases para realizar el análisis cuantitativo de riesgos, si se requiere.

The diagram consists of a central starburst shape containing text. Below the starburst is a horizontal sequence of six small rectangular boxes, each representing a step in a process. The boxes are: 1. 'Puede ser usado la Tabla del RCP', 2. 'Identificar los riesgos', 3. 'Comprender el contexto del proyecto', 4. 'Análisis cualitativo de riesgos', 5. 'Puede ser usado la Tabla del RCP', 6. 'Monitorizar y controlar riesgos'. A line connects the central starburst to the fourth box, 'Análisis cualitativo de riesgos'.

Este proceso evalúa la prioridad de los riesgos identificados usando la probabilidad relativa de ocurrencia, el impacto correspondiente sobre los objetivos del proyecto si los riesgos se presentan, así como otros factores, tales como el plazo de respuesta y la tolerancia al riesgo por parte de la organización asociados con las restricciones del proyecto en cuanto a costos, cronograma, alcance y calidad.

Estas evaluaciones reflejan la actitud frente a los riesgos, tanto del equipo del proyecto como de otros involucrados.



11.3 Análisis Cualitativo de Riesgos

Una vez calificado el nivel del riesgo y la probabilidad de ocurrencia de un evento, debemos combinarlas para elegir las de mayor riesgo a fin de seleccionarlas para ser Gestionadas.

		Probabilidad de ocurrencia		
		Alta	Media	Baja
Severidad del Impacto (C,T,A,Q)	Alta	Alto	Alto	Alto
	Media	Alto	Medio	Medio
	Baja	Alto	Medio	Bajo



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

Es importante considerar que la clasificación de riesgos ayuda a enfocar los esfuerzos a los riesgos altos.

Riesgo Alto

- Implica un impacto sustancial en costo, calidad o tiempo
- Requiere una acción sustancial para resolverlo
- Requiere la atención de alta prioridad por la gerencia del proyecto

Riesgo Moderado

- Algún impacto en tiempo, costo o calidad del proyecto
- Requiere atención especial para resolverlo

Riesgo bajo

- Impacto mínimo en tiempo, costo o calidad
- Supervisión normal es suficiente

Ejemplo de clasificación de riesgos

Información obtenida durante el proceso de recopilación de datos

Activo				Exposición			
Fecha de identificación	Nombre del activo	Clase de activo	Niveles de defensa aplicables	Descripción de la amenaza	Descripción de la vulnerabilidad	Clasificación de exposición (A, M, B)	Clase de (A)
Fecha	Datos de inversión financiera de los consumidores	Alta	Host	Acceso no autorizado a los datos de los consumidores mediante el robo de las credenciales del servidor financiero	Robo de credenciales de clientes LAN administrado gracias a una configuración incorrecta de los firewalls, configuración de host o relaciones de seguridad incorrectas	M	
Fecha	Datos de inversión financiera de los consumidores	Alta	Host	Acceso no autorizado a los datos de los consumidores mediante el robo de las credenciales del servidor financiero	Robo de credenciales de cliente remoto administrado debido a una configuración incorrecta de los firewalls, configuración de host o relaciones de seguridad incorrectas	M	
Fecha	Datos de inversión financiera de los consumidores	Alta	Datos	Acceso no autorizado a los datos de los consumidores mediante el robo de las credenciales del servidor financiero	Robo de credenciales por parte de empleados de confianza mediante ataques no técnicos, por ejemplo, ingeniería social o escuchas	B	

Descripción de la vulnerabilidad	Clasificación de exposición (A, M, B)	Clasificación de efecto (A, M, B)	Probabilidad (A, M, B)	Resumen de nivel de riesgo (A, M, B)
Credenciales de cliente LAN gracias a una configuración incorrecta de los firewalls, configuración de host o relaciones de seguridad incorrectas	M	A	M	A
Credenciales de cliente remoto debido a una configuración incorrecta de los firewalls, configuración de host o relaciones de seguridad incorrectas	M	A	A	A
Datos por parte de empleados de confianza no técnicos, por ejemplo ingeniería social o escuchas	B	M	B	B

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV



11.3 Análisis Cualitativo de Riesgos



CASO DE ESTUDIO 3:

Complementar la lista de riesgos, agregando: probabilidad, impacto y nivel correspondientes.

Id	Riesgo identificado	Categoría	Causa	Probabilidad	Impacto	Nivel
1						
2						
3						
4						
5						



Tiempo para realizar la dinámica: 10 minutos

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

Utilizar la hoja llamada Bitácora de riesgos para completar la información que se solicita.

Preferentemente use lápiz ya que es probable que tenga que borrar y corregir información.



11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos



Proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar una evaluación numérica de la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.

Las organizaciones pueden mejorar el desempeño del proyecto concentrándose en los riesgos de alta prioridad.

determinar qué riesgos tienen mayor impacto



ayuda a determinar algún dato relevante (costo, fechas, etc.), además de la confiabilidad de que se produzca

Analisis del valor monetario esperado (EMV)

se utiliza para identificar el impacto de varios escenarios

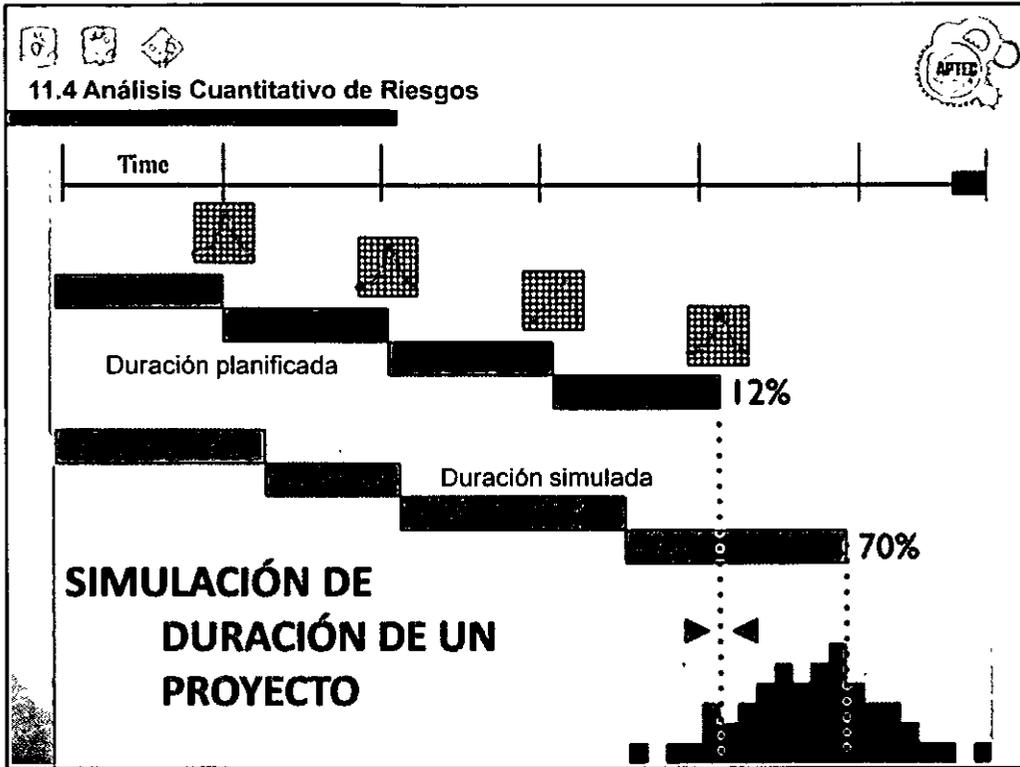
Modelado y simulación

En algunos casos, es posible que el proceso de análisis cuantitativo de riesgos no sea necesario para desarrollar una respuesta efectiva a los riesgos. La disponibilidad de tiempo y presupuesto, así como la necesidad de declaraciones cualitativas o cuantitativas acerca de los riesgos y sus impactos, determinarán qué métodos emplear para un proyecto en particular.

El **análisis de sensibilidad** ayuda a determinar qué riesgos tienen un mayor impacto potencial en el proyecto. Este método evalúa el grado en que la incertidumbre de cada elemento del proyecto afecta el objetivo que está siendo examinado, cuando todos los demás elementos inciertos se mantienen en sus valores de línea base. Una representación típica del análisis de sensibilidad es el diagrama con forma de tornado, que es útil para comparar la importancia y el impacto relativos de las variables que tienen un alto grado de incertidumbre con respecto a las que son más estables.

El **análisis del valor monetario esperado (EMV)** es un concepto estadístico que calcula el resultado promedio cuando el futuro incluye escenarios que pueden ocurrir o no (es decir, análisis bajo incertidumbre). El valor monetario esperado de las oportunidades se expresará por lo general con valores positivos, mientras que el de los riesgos será negativo. El valor monetario esperado requiere una suposición de neutralidad del riesgo, que no se trate ni de una aversión al riesgo ni de una atracción por éste. El valor monetario esperado para un proyecto se calcula multiplicando el valor de cada posible resultado por su probabilidad de ocurrencia, y sumando luego los resultados. Este tipo de análisis se utiliza comúnmente en el análisis mediante árbol de decisiones.

Una **simulación** de proyecto utiliza un modelo que traduce las incertidumbres detalladas especificadas del proyecto en su impacto potencial sobre los objetivos del mismo. Las simulaciones iterativas se realizan habitualmente utilizando la técnica Monte Carlo. En una simulación, el modelo del proyecto se calcula muchas veces (mediante iteración) utilizando valores de entrada (p. ej. Estimaciones de costos o duraciones de las actividades) seleccionados al azar para cada iteración a partir de las distribuciones de probabilidad para estas variables. A partir de las iteraciones, se calcula una distribución de probabilidad (p. ej. El costo total o la fecha de conclusión).



MÓDULO IV

El análisis cuantitativo utiliza distribuciones probabilísticas para representar la incertidumbre en las métricas del proyecto o en la duración de una actividad.

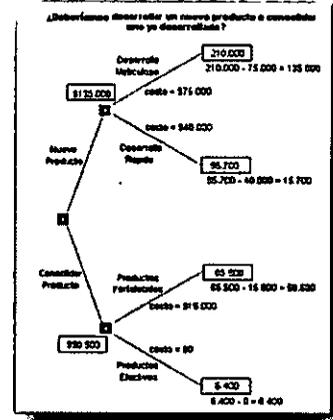
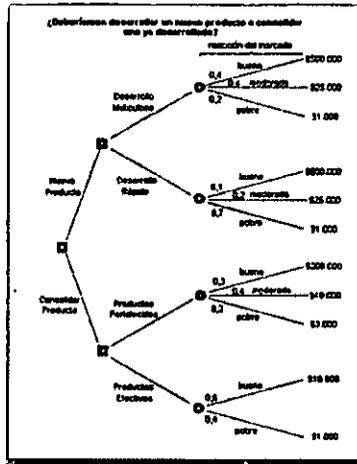
Normalmente utiliza el método Monte Carlo de simulación del costo y cronograma del proyecto para estimar la probabilidad del costo y fecha de finalización del proyecto si no llevamos a cabo más actividades de Gestión de Riesgo.



11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos

Árbol de decisiones:

Describe una situación que se está considerando y las implicaciones de cada una de las opciones disponibles, considerando el análisis del valor monetario esperado.



MÓDULO IV

Otros métodos utilizado en el análisis cuantitativo es el análisis de árboles de decisiones que permiten analizar toda la información disponible para identificar distintos escenarios, compararlo y tomar decisiones al respecto.

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO



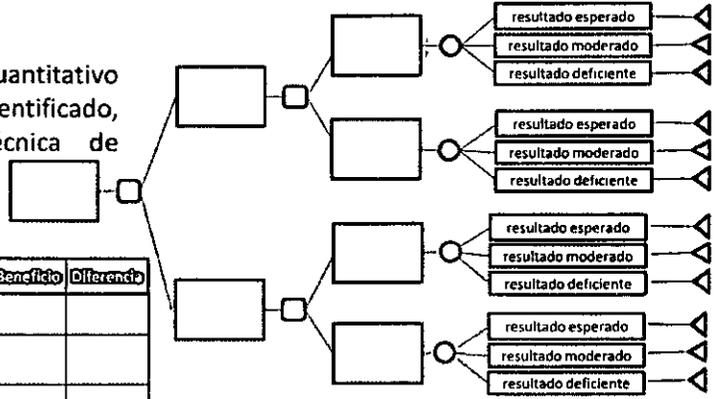
11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos



CASO DE ESTUDIO 4:

Objetivo:
Realizar el análisis cuantitativo de un riesgo identificado, utilizando la técnica de árbol de decisión.

Opción	Costo	Beneficio	Diferencia



Tiempo para realizar la dinámica: 20 minutos

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

Se debe utilizar la hoja impresa con la leyenda Análisis cuantitativo de riesgos.

Preferentemente use lápiz ya que es probable que tenga que borrar y corregir información.



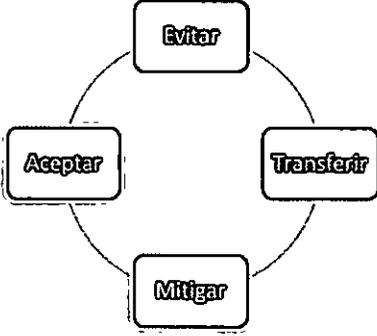




11.5 Planificación de la Respuesta a los Riesgos

Es el proceso para desarrollar opciones que permitan minimizar amenazas y maximizar oportunidades.

Para implementar las opciones debemos aplicar estrategias de respuesta a los riesgos distintas de acuerdo al tipo de riesgo.



```

graph TD
    A(Evitar) --- B(Transferir)
    B --- C(Mitigar)
    C --- D(Aceptar)
    D --- A
        
```

Planificación de la Respuesta a los Riesgos

Identificación de Riesgos

Análisis Cualitativo de Riesgos

Análisis Cuantitativo de Riesgos

Reserva de Contingencia

Monitoreo y Control de Riesgos

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

La planificación de la respuesta aborda los riesgos en función de su prioridad, introduciendo recursos y actividades en el presupuesto, el cronograma y el plan para la dirección del proyecto, según se requiera.

Las respuestas planificadas a los riesgos deben adaptarse a la importancia del riesgo, ser rentables con relación al desafío por cumplir, realistas dentro del contexto del proyecto, acordadas por todas las partes involucradas y deben estar a cargo de una persona responsable. También deben ser oportunas. A menudo, se requiere seleccionar la mejor respuesta a los riesgos entre varias opciones.

11.5 Planificación de la Respuesta a los Riesgos

Estrategias para riesgos:

Evitar

- Implica modificar el plan del proyecto para **eliminar la amenaza**, esto se puede hacer cambiando o reduciendo el alcance. (Etapas tempranas)

Transferir

- Esto implica **trasladar el impacto y la responsabilidad del evento de riesgo a un tercero.**
- Esta estrategia es común en los ambientes financieros, donde se paga una prima a un tercero por asumir el riesgo.

Ejemplo de las estrategias de respuesta al riesgo:

- 1) Evitar. Supongamos que en la etapa inicial de un proyecto se identificó como riesgo la falta de conocimiento del equipo en el uso de un cierto tipo de tecnología necesaria para realizar parte de un entregable. Después de un análisis, el equipo de proyecto propuso utilizar otra tecnología que si es conocida por algunos integrantes del equipo sin que afecte el acuerdo que se tiene con el cliente sobre la calidad del entregable.
- 2) Transferir. En un proyecto de infraestructura, se decide contratar un servicio “en la nube” en vez de comprar y administrar localmente los recursos para soportar el proyecto.

11.5 Planificación de la Respuesta a los Riesgos

Estrategias para riesgos:

Mitigar

- Esta actividad consiste en reducir a un nivel tolerable el impacto o la probabilidad de un evento de riesgo.
- Por ejemplo aplicando un proceso menos complejo, realizar más pruebas, seleccionar a un proveedor más estable.

Aceptar

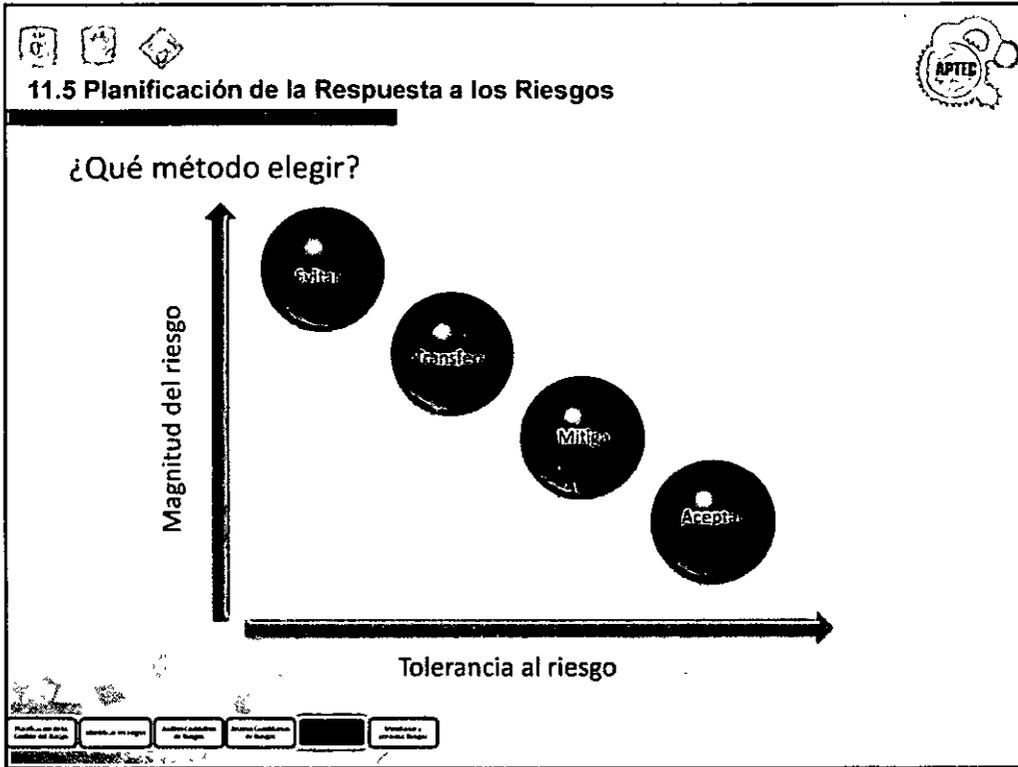
- Es la decisión de no actuar directamente para responder al riesgo
- Puede consistir en ignorar el riesgo o en elaborar un plan de contingencia.

Identificar y analizar los riesgos
 Identificar y analizar los riesgos

Ejemplo de las estrategias de respuesta al riesgo (continuación):

3) Mitigar. Para reducir la posibilidad de que el cliente encuentre errores en uno de los entregables, se decide generar un plan completo de pruebas funcionales y no funcionales.

4) Aceptar. Aunque se identificó como riesgo la participación de un nuevo proveedor para la ejecución del proyecto, se decidió no tomar alguna acción específica para este riesgo ya que la participación de tal proveedor es en un ámbito de baja relevancia.



MÓDULO IV

Existen diversos factores para determinar el método de resupuesta al riesgo más adecuado para cada uno de los riesgos gestionados.

Entre estos factores se pueden indicar:

- 1) El nivel de tolerancia al riesgo que tenga el Administrador de Proyectos y la organización.
- 2) La magnitud del impacto/probabilidad del riesgo.
- 3) Flexibilidad que tenga el Administrador de proyectos para tomar decisiones.



11.5 Planificación de la Respuesta a los Riesgos

CASO DE ESTUDIO 5:

En la lista de riesgos, complementar la información referente al plan de respuesta para cada uno de los riesgos.

Es importante anotar la justificación de por qué se define un plan de respuesta en particular.

ID	Riesgo Identificado	Categoría	Causa	Probabilidad	Impacto	Nivel	Plan de respuesta
1							
2							
3							
4							
5							

Tiempo para realizar la dinámica: 10 minutos

MÓDULO IV

Utilizar la hoja llamada Bitácora de riesgos para completar la información que se solicita.

Preferentemente use lápiz ya que es probable que tenga que borrar y corregir información.

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO



11.6 Monitorear y Controlar Riesgos



Es el proceso de identificar, analizar y planear para nuevos riesgos y Gestionar Riesgos previamente identificados. A lo largo del proceso se identifican riesgos nuevos, se implementan los planes de respuesta a riesgo y se evalúa la efectividad de los planes de Gestión de Riesgo.

El punto mas importante de esta fase es el **monitoreo permanente**.

La clave del monitoreo es establecer un cuadro de mando con los indicadores de salud más relevantes del proyecto.



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

El monitoreo de riesgos no es una técnica de resolución de problemas, en vez de ello, es una técnica proactiva para obtener información objetiva para mantener los riesgos en un nivel aceptable.



11.6 Monitorear y Controlar Riesgos

Las mejores prácticas para Monitoreo y Control de Riesgos son:

Reevaluación de Riesgos

- Normalmente se llevan a cabo durante las reuniones de avance.
- Reevaluar los riesgos los mantiene presentes en la mente del administrador del proyecto y del dueño del riesgo.

Reuniones de avance

- Siempre debemos incluir en la agenda una discusión de los riesgos.

Auditorías de riesgo

- Permiten examinar y documentar los resultados de los planes de respuesta a riesgos y sus impactos en tiempo y costo del proyecto.





11.6 Monitorear y Controlar Riesgos

Las mejores prácticas para Monitoreo y Control de Riesgos (continúa):

Análisis de variaciones y tendencias

- Al analizar variaciones entre lo planeado y lo real en términos de tiempo y costo para identificar riesgos inaceptables
- El análisis de tendencias nos permite identificar si el desempeño del proyecto está mejorando o empeorando y utilizar esta información para determinar el desempeño futuro.

Métricas de desempeño técnico

- Permite medir e identificar riesgos técnicos y errores en el levantamiento de requerimientos.

Análisis de reservas

- Se utiliza para comparar el monto de reservas para contingencias contra lo ya utilizado para estimar si la reserva es suficiente.



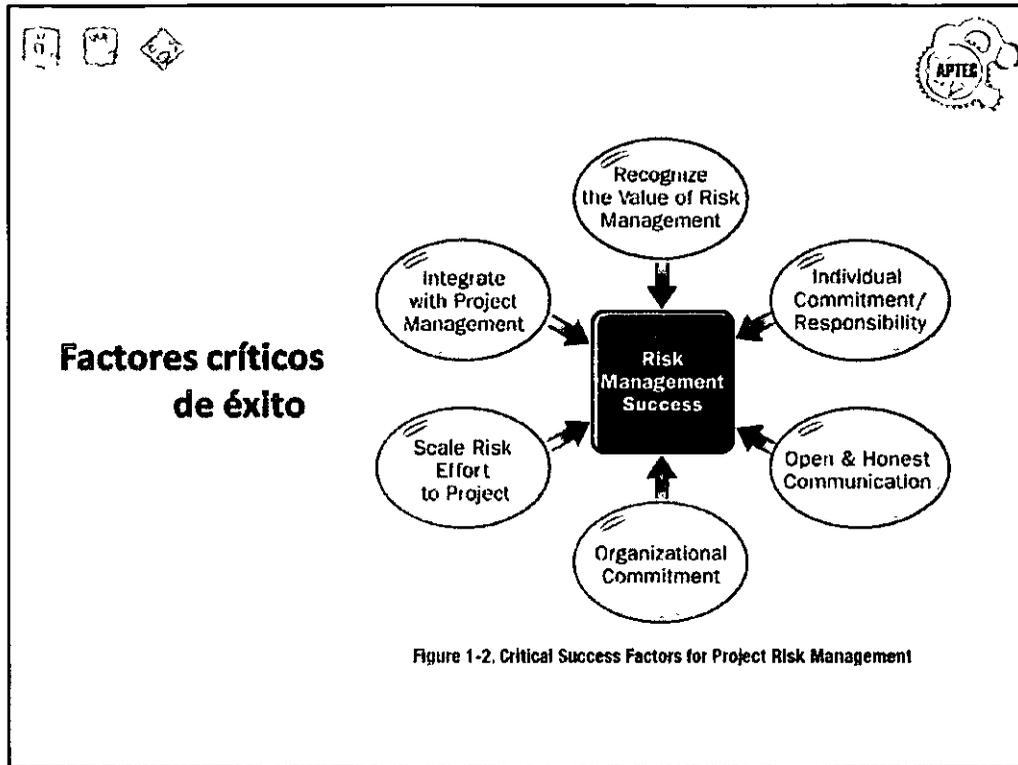


Figure 1-2. Critical Success Factors for Project Risk Management

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

Reconocer el valor de la gestión de riesgos. La gestión de riesgos debe ser reconocida como una disciplina valiosa, que provee un retorno positivo de inversión para la organización, involucrados, equipo, etc.

Compromiso y responsabilidad individual. Los participantes e involucrados deberían aceptar la responsabilidad de las actividades relacionadas a la gestión de riesgos.

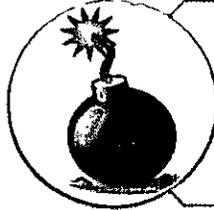
Comunicación abierta y honesta. Cualquier acción o actitud que interfiera con la comunicación sobre los riesgos de proyecto, reduce la efectividad de la gestión de tales riesgos.

Compromiso de la organización. Este compromiso solo puede ser establecido si la gestión de riesgos está alineada a los objetivos y valores de la organización. La gestión de riesgos requiere un alto nivel de soporte gerencial, ya que el manejo de algunos riesgos requerirá la aprobación de otros niveles por arriba del administrador de proyecto.

Esfuerzo proporcional al proyecto. La gestión de riesgos debe ser proporcional al valor potencial que aporta a la organización, teniendo especial cuidado en las restricciones de costo para llevar a cabo esta gestión.

Integración con la gestión de proyecto. La gestión de riesgos es inseparable de la gestión del proyecto, por lo que debe ser considerada a lo largo de todo el proyecto y en cada etapa del mismo.


Conclusiones



Avanzar en un proyecto sin adoptar un **enfoque proactivo** en materia de Gestión de Riesgos **aumenta el impacto que puede tener la materialización de un riesgo** sobre el proyecto y que, potencialmente, podría conducirlo al fracaso

MÓDULO IV

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN
DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

ANEXOS



11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:

**Árbol de decisiones:**

Describe una situación que se está considerando y las implicaciones de cada una de las opciones disponibles, considerando el análisis del valor monetario esperado.

Introducción:

- Un árbol de decisión es una forma gráfica y analítica de representar todos los eventos (sucesos) que pueden surgir a partir de una decisión asumida en cierto momento.
- Nos ayudan a tomar la decisión "más acertada", desde un punto de vista probabilístico, ante un abanico de posibles decisiones.
- Permite desplegar visualmente un problema y organizar el trabajo de cálculos que deben realizarse.

MÓDULO IV

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO



11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:

**Terminología**

• **Nodo de decisión:** Indica que una decisión necesita tomarse en ese punto del proceso. Está representado por un cuadrado.



• **Nodo de probabilidad:** Indica que en ese punto del proceso ocurre un evento aleatorio. Está representado por un círculo.

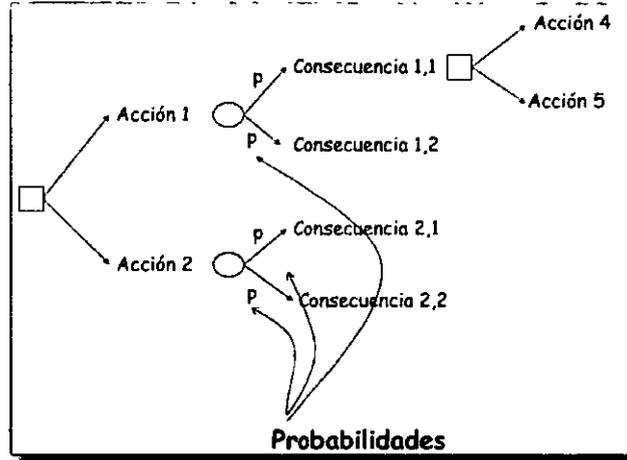


• **Rama:** Nos muestra los distintos caminos que se pueden emprender cuando tomamos una decisión o bien ocurre algún evento aleatorio.





11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

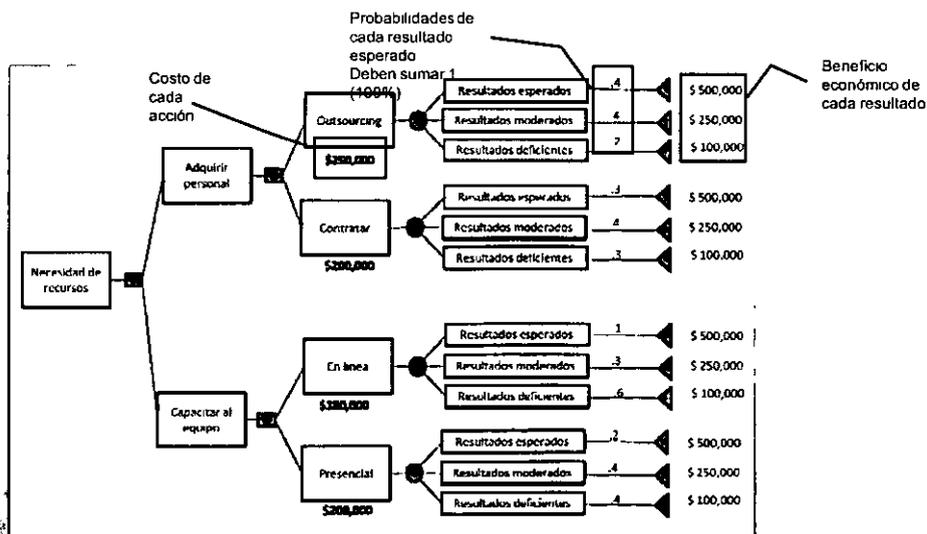
MÓDULO IV



11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:



Caso de estudio: Ejemplo análisis cualitativo



Tiempo para realizar la dinámica: 15 minutos



11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:

CASO DE ESTUDIO 4:



De acuerdo al riesgo que se describe, identifique qué alternativas disponibles para maximizar el beneficio económico, asignando las probabilidades que estime convenientes, para tomar la decisión más adecuada. Documento los resultado tomando como base la tabla y gráfica de la página siguiente.

NOTA: para que se obtenga el máximo beneficio de este tipo de análisis, es necesario contar con información estadística que proporcione las probabilidades de forma objetiva, lo cual lo puede hacer difícil de aplicar

RIESGO: Se lleva un retraso del 8% sobre el avance total del proyecto, por lo que la fecha de entrega podría retrasarse hasta 20 días. La fecha de entrega es un hito inamovible por el cliente ya que el producto resultante del proyecto es insumo para un evento que inicia en la fecha de entrega pactada

Se pide:

- 1) identificar las acciones que puede llevar a cabo, determinar el costo de llevarlas a cabo y la estimación de beneficio económico que supone para el proyecto.
- 2) determinar y argumentar la decisión más adecuada.

Acción Descripción de cada una de las respuestas al riesgo.
Costo Costo de cada acción.
Beneficio Valor ponderado de cada acción, sumatoria del beneficio económico de cada resultado, por su probabilidad
Diferencia. Beneficio menos costo

Acción	Costo	Beneficio	Diferencia

MÓDULO IV

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

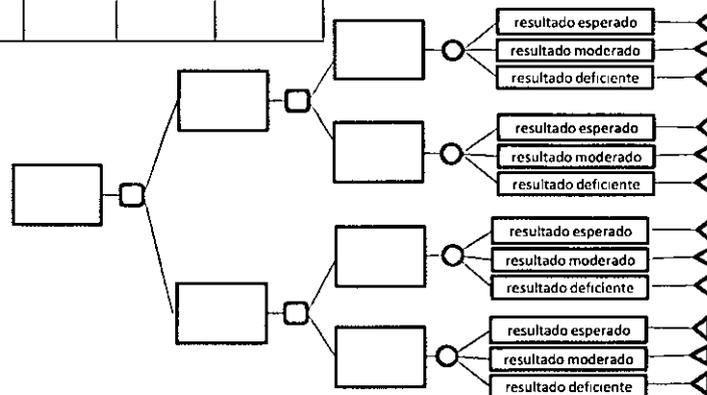


11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:

CASO DE ESTUDIO 4:



Acción	Costo	Beneficio	Diferencia





11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:

**Árbol de decisiones:**

Describe una situación que se está considerando y las implicaciones de cada una de las opciones disponibles, considerando el análisis del valor monetario esperado.

Introducción:

- Un árbol de decisión es una forma gráfica y analítica de representar todos los eventos (sucesos) que pueden surgir a partir de una decisión asumida en cierto momento.
- Nos ayudan a tomar la decisión "más acertada", desde un punto de vista probabilístico, ante un abanico de posibles decisiones.
- Permite desplegar visualmente un problema y organizar el trabajo de cálculos que deben realizarse.



11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:

**Terminología**

• **Nodo de decisión:** Indica que una decisión necesita tomarse en ese punto del proceso. Está representado por un cuadrado.



• **Nodo de probabilidad:** Indica que en ese punto del proceso ocurre un evento aleatorio. Está representado por un círculo.

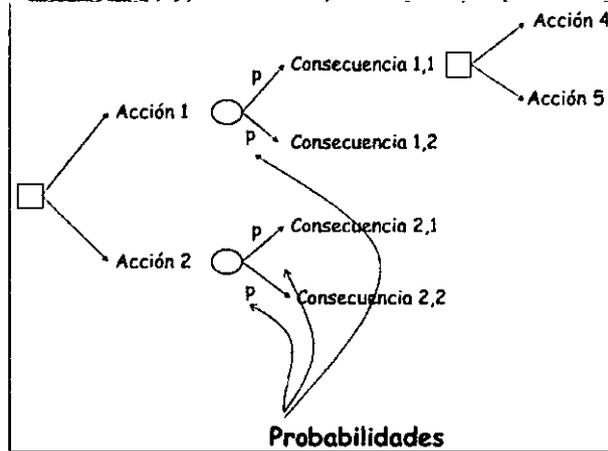


• **Rama:** Nos muestra los distintos caminos que se pueden emprender cuando tomamos una decisión o bien ocurre algún evento aleatorio.





11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:



MÓDULO IV

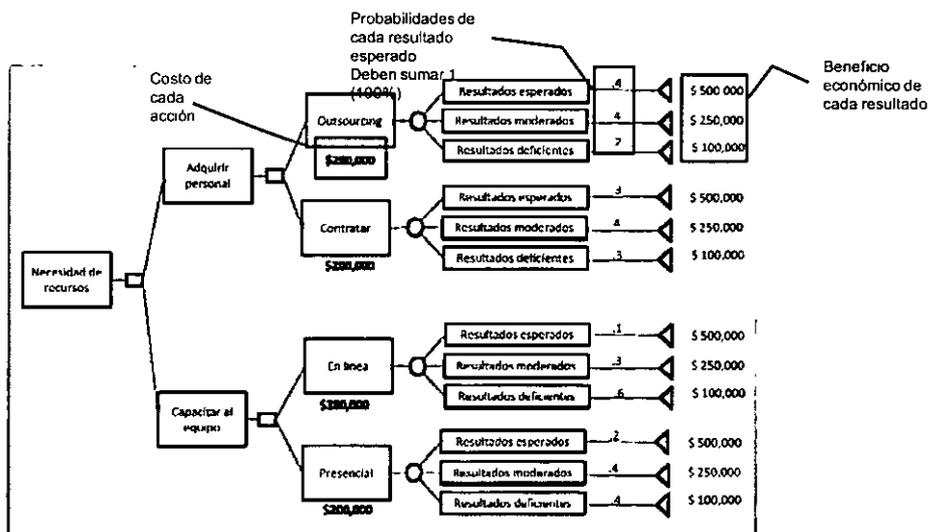
LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO



11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:



Caso de estudio: Ejemplo análisis cualitativo



Tiempo para realizar la dinámica: 15 minutos



11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:

CASO DE ESTUDIO 4:



De acuerdo al riesgo que se describe, identifique qué alternativas disponibles para maximizar el beneficio económico, asignando las probabilidades que estime convenientes, para tomar la decisión más adecuada. Documento los resultado tomando como base la tabla y gráfica de la página siguiente.

NOTA: para que se obtenga el máximo beneficio de este tipo de análisis, es necesario contar con información estadística que proporcione las probabilidades de forma objetiva, lo cual lo puede hacer difícil de aplicar.

RIESGO: Se lleva un retraso del 8% sobre el avance total del proyecto, por lo que la fecha de entrega podría retrasarse hasta 20 días. La fecha de entrega es un hito inamovible por el cliente ya que el producto resultante del proyecto es insumo para un evento que inicia en la fecha de entrega pactada.

Se pide:

- 1) identificar las acciones que puede llevar a cabo, determinar el costo de llevarlas a cabo y la estimación de beneficio económico que supone para el proyecto
- 2) determinar y argumentar la decisión más adecuada.

Acción Descripción de cada una de las respuestas al riesgo
Costo. Costo de cada acción
Beneficio. Valor ponderado de cada acción: sumatoria del beneficio económico de cada resultado, por su probabilidad
Diferencia. Beneficio menos costo

Acción	Costo	Beneficio	Diferencia

MÓDULO IV

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

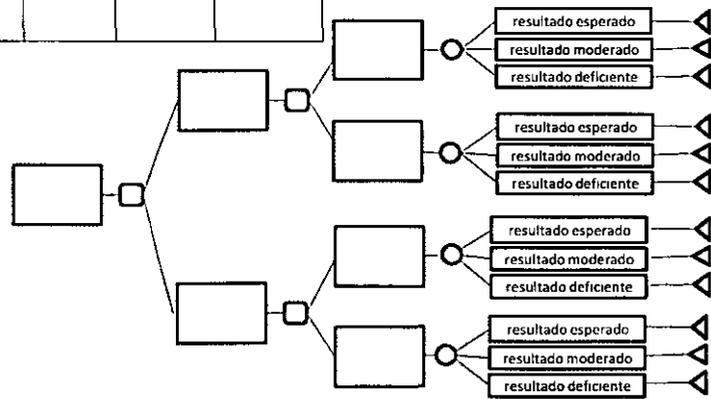


11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:

CASO DE ESTUDIO 4:



Acción	Costo	Beneficio	Diferencia





11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:

**Árbol de decisiones:**

Describe una situación que se está considerando y las implicaciones de cada una de las opciones disponibles, considerando el análisis del valor monetario esperado.

Introducción:

- Un árbol de decisión es una forma gráfica y analítica de representar todos los eventos (sucesos) que pueden surgir a partir de una decisión asumida en cierto momento.
- Nos ayudan a tomar la decisión "más acertada", desde un punto de vista probabilístico, ante un abanico de posibles decisiones.
- Permite desplegar visualmente un problema y organizar el trabajo de cálculos que deben realizarse.



11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:

**Terminología**

• **Nodo de decisión:** Indica que una decisión necesita tomarse en ese punto del proceso. Está representado por un cuadrado.



• **Nodo de probabilidad:** Indica que en ese punto del proceso ocurre un evento aleatorio. Está representado por un círculo.

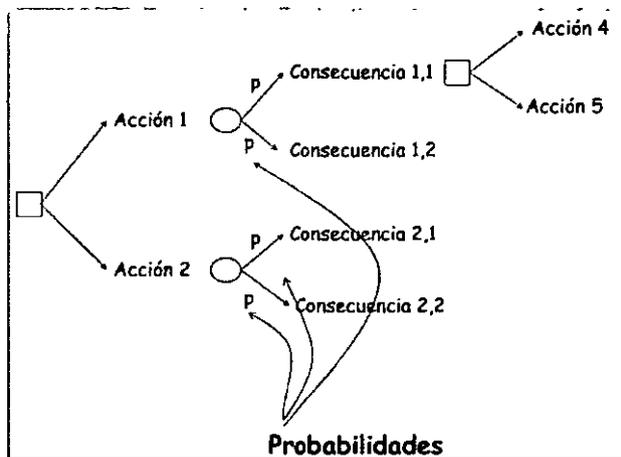


• **Rama:** Nos muestra los distintos caminos que se pueden emprender cuando tomamos una decisión o bien ocurre algún evento aleatorio.





11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

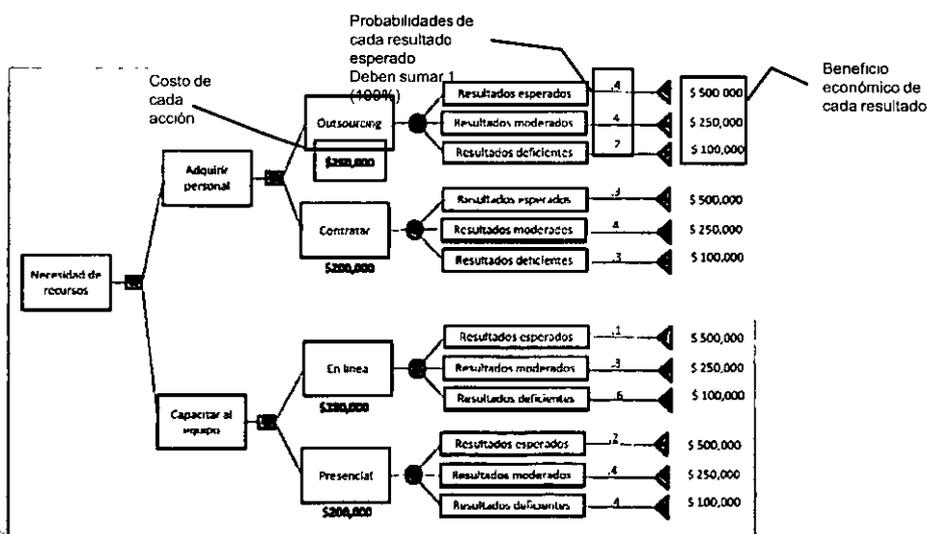
MÓDULO IV



11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:



Caso de estudio: Ejemplo análisis cualitativo



Tiempo para realizar la dinámica: 15 minutos



11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:

CASO DE ESTUDIO 4:



De acuerdo al riesgo que se describe, identifique qué alternativas disponibles para maximizar el beneficio económico, asignando las probabilidades que estime convenientes, para tomar la decisión más adecuada. Documente los resultados tomando como base la tabla y gráfica de la página siguiente.

NOTA: para que se obtenga el máximo beneficio de este tipo de análisis, es necesario contar con información estadística que proporcione las probabilidades de forma objetiva, lo cual lo puede hacer difícil de aplicar.

RIESGO: Se lleva un retraso del 8% sobre el avance total del proyecto, por lo que la fecha de entrega podría retrasarse hasta 20 días. La fecha de entrega es un hito inamovible por el cliente ya que el producto resultante del proyecto es insumo para un evento que inicia en la fecha de entrega pactada

Se pide.

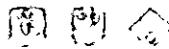
- 1) identificar las acciones que puede llevar a cabo, determinar el costo de llevarlas a cabo y la estimación de beneficio económico que supone para el proyecto.
- 2) determinar y argumentar la decisión más adecuada.

Acción Descripción de cada una de las respuestas al riesgo.
Costo Costo de cada acción
Beneficio Valor ponderado de cada acción: sumatoria del beneficio económico de cada resultado, por su probabilidad.
Diferencia. Beneficio menos costo.

Acción	Costo	Beneficio	Diferencia

MÓDULO IV

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

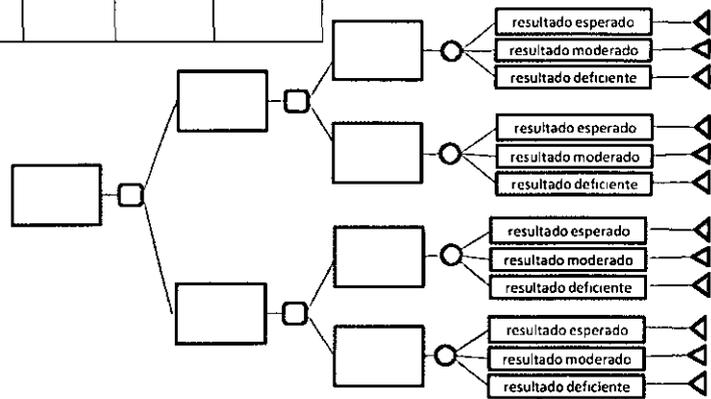


11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos:

CASO DE ESTUDIO 4:



Acción	Costo	Beneficio	Diferencia





Agenda

**Gestión de Riesgos**

- Introducción a la gestión del riesgo**
- Planificación de la gestión de riesgos**
- Identificación de riesgos**
- Análisis cualitativo de riesgos**
- Receso**
- Análisis cuantitativo de riesgos**
- Planificación de la respuesta a los riesgos**
- Monitoreo y control de riesgos**
- Conclusiones y cierre**

MÓDULO IV

Agenda

**Gestión de Adquisiciones**

- Introducción a la gestión de adquisiciones**
- Planificación de las adquisiciones**
- Tipos de contratos**
- Contenido típico de los contratos**
- Seguimiento de la ejecución de un contrato**
- Conclusiones y cierre**

**LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN
DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO**



Gestión de Adquisiciones



La Gestión de las Adquisiciones de un proyecto incluye los procesos de **adquisición de productos, servicios o resultados** que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.



La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye la **administración de cualquier contrato emitido** por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor o proveedor), así como la **administración de las obligaciones contractuales** contraídas por el equipo del proyecto

Las obligaciones contractuales implican la gestión del contrato y el control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto.



Gestión de Adquisiciones



Un contrato representa un **acuerdo vinculante para las partes** en virtud del cual el vendedor se obliga a proveer los productos, servicios o resultados específicos, y el comprador se obliga a proporcionar dinero o cualquier otra contraprestación válida.

El acuerdo puede ser simple o complejo, y puede reflejar la simplicidad o complejidad de los entregables y el esfuerzo requerido.



Los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto implican **contratos**, que son documentos legales que se establecen entre un comprador y un vendedor.

Celebrar un contrato por productos o servicios es un método de asignar la responsabilidad de gestionar o compartir posibles riesgos.

Un contrato de adquisición incluye **términos y condiciones**, y puede incorporar otros aspectos especificados por el comprador para establecer lo que el vendedor debe realizar o proporcionar.

Es responsabilidad del equipo de dirección del proyecto **asegurar que todas las adquisiciones satisfacen las necesidades específicas del proyecto**, a la vez que se respetan las políticas de la organización en materia de adquisiciones.

Según el área de aplicación, los contratos también pueden denominarse **acuerdos, convenios, subcontratos u órdenes de compra**.

La mayoría de las organizaciones cuentan con políticas y procedimientos documentados que definen específicamente las reglas de adquisición, así como quién está autorizado a firmar y administrar dichos acuerdos en nombre de la organización.

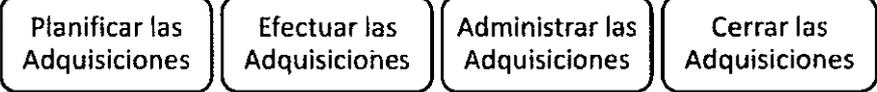





Gestión de Adquisiciones

Las diferentes actividades involucradas en los procesos de Gestión de las Adquisiciones conforman el **ciclo de vida de un contrato**.

Si se gestiona activamente el ciclo de vida del contrato y se redactan cuidadosamente los términos y condiciones de las adquisiciones, algunos riesgos identificables del proyecto pueden evitarse, mitigarse o transferirse a un proveedor.



```

graph LR
    A[Planificar las Adquisiciones] --> B[Efectuar las Adquisiciones]
    B --> C[Administrar las Adquisiciones]
    C --> D[Cerrar las Adquisiciones]
  
```

Dependiendo de la posición del comprador en el ciclo de adquisición del proyecto, éste puede denominarse cliente, contratista principal, contratista, organización compradora, organismo gubernamental, solicitante de servicios o simplemente comprador.

Las actividades que involucra la Gestión de Adquisiciones forman el ciclo de vida de un contrato. Administrando activamente el ciclo de vida del contrato y redactando **cuidadosamente los términos y condiciones** de las adquisiciones podemos **evitar, mitigar o transferir al vendedor algunos de los riesgos del proyecto**.

Los proyectos complejos pueden involucrar la **gestión de múltiples contratos o subcontratos simultáneamente o en secuencia**. En estos casos cada ciclo de vida de contrato puede finalizar en cualquiera de las fases del ciclo de vida del proyecto



Gestión de Adquisiciones



Aunque todos los documentos del proyecto están sujetos a revisión y aprobación, la naturaleza vinculante de los contratos normalmente implica que serán sujetos a un proceso de aprobación mas extenso.



En todos los casos el fin de los procesos de revisión y aprobación es **asegurar** que el lenguaje del contrato describe los productos, servicios o resultados que van a satisfacer las necesidades del proyecto

El equipo del proyecto puede buscar apoyo de especialistas en contratos, compras, leyes y técnicos. En algunos casos este apoyo puede ser obligatorio por política de la organización

Características de la vinculación:

- a) El comprador de elementos para el proyecto está asignado al equipo del proyecto, mientras que los vendedores son externos al equipo del proyecto desde el punto de vista de la organización.
- b) Que entre el comprador y el vendedor se desarrollará y existirá una relación contractual formal.







12.1 Planificar las Adquisiciones

Es el proceso de documentar las **decisiones de compras del proyecto**, especificar la forma de hacerlo e identificar los vendedores potenciales.

¿HACER o COMPRAR?



Planificar las Adquisiciones

Efectuar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

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 cuando hacerlo**. Cuando el proyecto obtiene productos, servicios y resultados necesarios para el desempeño del proyecto fuera de la organización ejecutante, se ejecutan los procesos **desde Planificar las Adquisiciones hasta Cerrar las Adquisiciones** para cada elemento que se va a comprar.

La Planificación de Adquisiciones también incluye la consideración de posibles vendedores, en particular si el comprador desea ejercer alguna influencia o control sobre las decisiones de compra.

Los requisitos del cronograma del proyecto pueden influir considerablemente en la estrategia durante este proceso. Del mismo modo las decisiones tomadas durante el desarrollo del plan de Adquisiciones pueden influir en el cronograma.



12.1 Planificar las Adquisiciones



La tendencia reciente prescribe que a nivel estratégico, las organizaciones deberían adquirir todos los bienes y servicios que NO estén incluidos en alguna de las siguientes categorías:

- El bien o servicio es crítico para el éxito del proyecto.
- La producción del bien o servicio requiere capacidades especializadas y el número de proveedores capaces es limitado.
- Los bienes o servicios son acordes al negocio y competencias de la organización.

Value Chain Management



A nivel operativo hay una serie de factores a considerar para tomar la decisión de hacer o comprar.

Los principales factores involucrados con la decisión de hacer son:

- costos
- facilidad de la integración de operaciones
- uso de capacidad ociosa
- control directo
- confidencialidad en el diseño del producto
- evitar problemas por proveedores inestables
- estabilizar la mano de obra

Los principales factores involucrados con la decisión de comprar son:

- costos
- aprovechar capacidades y habilidades de los proveedores
- volúmenes pequeños
- capacidades o habilidades propias insuficientes
- incrementos en la mano de obra existente
- mantener fuentes múltiples
- control indirecto



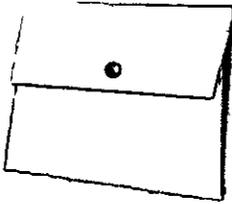




12.1 Planificar las Adquisiciones

Plan de gestión de Adquisiciones

Describe como se gestionarán los procesos de adquisición desde la elaboración de los documentos hasta el cierre del contrato.



Calificar Adquisiciones

Efectuar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

Describe como se gestionarán los procesos de adquisición desde la elaboración de los documentos hasta el cierre del contrato, e incluye:

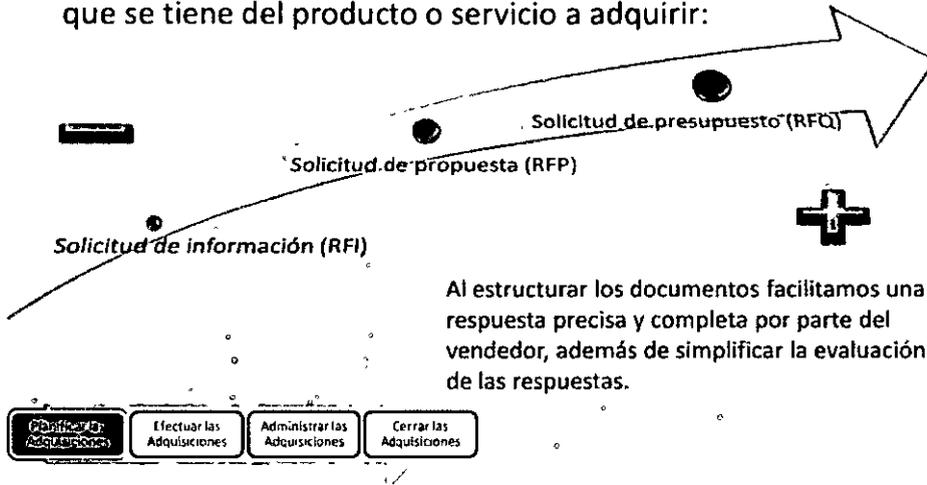
- 1) Tipos de contrato a utilizar
- 2) Asuntos relacionados con la gestión de riesgos
- 3) Determinar si se utilizarán estimaciones independientes
- 4) Documentos de adquisición estandarizados
- 5) Gestión de múltiples proveedores
- 6) Coordinación de las adquisiciones
- 7) Restricciones y suposiciones
- 8) Manejo de plazos requeridos
- 9) Manejo de decisiones de hacer o comprar
- 10) Fechas planificadas para los entregables de cada contrato
- 11) Identificación de requisitos para obtener garantías o seguros
- 12) Forma y formato para los enunciados de trabajo
- 13) Identificación de vendedores precalificados
- 14) Métricas de Adquisiciones para gestionar contratos y evaluar vendedores



12.1 Planificar las Adquisiciones



Tipos de solicitudes para iniciar la contratación de un servicio, ordenado de acuerdo al nivel de información que se tiene del producto o servicio a adquirir:



Solicitud de información (RFI). es un proceso de negocios estándar cuyo propósito es recoger información por escrito acerca de las capacidades de varios proveedores. Normalmente sigue un formato que puede ser usado para efectos comparativos. Esta solicitud tiende a ser muy abierta, proporcionando información limitada y en espera de ofertas con mucho detalle.

Solicitud de propuesta (RFP). Es una invitación a proveedores, frecuentemente mediante un proceso de subasta, para presentar una propuesta sobre algún producto o servicio en particular. La RFP le da estructura al proceso de contratación y permite identificar riesgos y beneficios.

Solicitud de cotización (RFQ). Es un proceso de negocio cuyo propósito es invitar a proveedores a presentar una cotización sobre algún producto o servicio en específico. Adicional al precio, suele incluir información de los términos de pago, nivel de calidad por ítem. Para recibir la cotización adecuada, la RFQ incluye las especificaciones del producto o servicio para asegurarse que se está cotizando sobre la misma base. Mientras más detallada esté la especificación, más precisa será la cotización.



12.1 Planificar las Adquisiciones

Ejercicio 1: Revisar los tipos de solicitudes:

Objetivo: analizar el contenido de cada uno de los tipos de solicitudes para iniciar el proceso de contratación.

Instrucciones:

1. Revisar los documentos:

- RFI-201003.pdf
- RFP-201008.doc
- RFQ-2009130.pdf
- Licitación-201102.docx

2. Discutir en el grupo las características de cada tipo.

Calificar las Adquisiciones

Efectuar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

Tiempo para realizar la dinámica: 10 minutos

MÓDULO IV

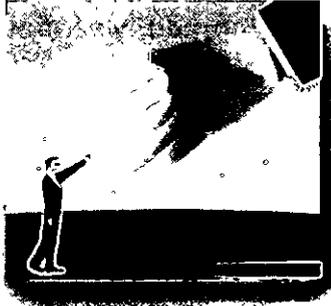
LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO



12.2 Efectuar las Adquisiciones



Este proceso consiste en **obtener respuestas de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato.**



Planificar las Adquisiciones

Efectuar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

MÓDULO IV

Durante este proceso se recibirán las ofertas sobre las que se aplicarán los criterios de selección.

En caso de proyectos importantes es posible reiterar el proceso de solicitar respuestas y evaluarlas. Con esto podemos elaborar una lista preliminar de vendedores calificados, para luego evaluarlas detalladamente.

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO



12.2 Efectuar las Adquisiciones



Tipos de contrato

El riesgo compartido entre el comprador y vendedor está determinado por el tipo de contrato. **El tipo de contrato, así como sus términos y condiciones determinan el grado de riesgo asumido por el comprador y vendedor**

De manera general todos los contratos se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- 1) contratos a precio fijo,
- 2) contratos de costo reembolsable,
- 3) contratos de tiempo y materiales

Planificar las Adquisiciones

Efectuar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

Contrato de precio fijo.

Esta categoría de contrato determina un precio fijo total para un producto claramente definido. En la medida en que el producto no esté definido en forma precisa, tanto el comprador como el proveedor están tomando riesgos importantes.

El comprador puede no recibir el producto que necesita o el proveedor puede incurrir en gastos adicionales para entregar el producto. Los contratos a precio fijo pueden incluir incentivos para alcanzar o exceder determinados objetivos del proyecto como fechas de entrega especialmente solicitadas.

Contratos de costo reembolsable.

Esta categoría de contratos implica el pago (reembolso) de los costos reales al proveedor, más los honorarios que representan la ganancia del proveedor. Los costos son generalmente clasificados en directos e indirectos.

Los costos directos son aquellos que están exclusivamente vinculados al proyecto. Los indirectos, también llamados costos generales, son costos asignados por el contratista a su proyecto, como costos del negocio.

Contratos de Tiempo y Materiales.

Los contratos de T&M son un tipo híbrido de acuerdo contractual que contiene aspectos de las categorías anteriores. Se parecen a los de reembolso del costo en que son abiertos porque el precio total del acuerdo no está definido en el momento de la adjudicación, por lo tanto, el valor de los contratos T&M puede crecer como si fuera un acuerdo de reembolso del costo.

Pero por otro lado, los contratos T&M pueden también parecerse a los de precio fijo cuando el comprador y el proveedor establecen valores unitarios.



12.2 Efectuar las Adquisiciones

**Contrato a Precio Fijo**

- El contratista debe estimar adecuadamente sus costos para determinar su margen y brindar un precio final.
- El comprador demandará que el contratista efectue el trabajo acordado por el precio negociado.
- Este tipo de contrato es recomendable cuando las especificaciones del producto o servicio están perfectamente definidas.
- Se pueden establecer incentivos para mejorar la eficiencia del contratista y por lo tanto generar ahorros para ambas partes.

Planificar las Adquisiciones

Efectuar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

MÓDULO IV

Ventajas:

- 1) Provee una clara definición del costo final.
- 2) Requiere mínima supervisión al proveedor.
- 3) Provee el máximo incentivo para completar lo antes posible al menor costo posible.

Desventajas:

- 1) Requiere conocimiento detallado sobre lo que hay que hacer.
- 2) Requiere una gran inversión para detallar el trabajo a realizarse.
- 3) Para los cambios de alcance, se deben negociar los costos adicionales.



12.2 Efectuar las Adquisiciones



Ejemplo: cálculo de un contrato a Precio Fijo con incentivos

a) Costo objetivo	\$150,000
b) Honorarios objetivo	\$10,000
c) Precio objetivo (a+b)	\$160,000
Relación para compartir riesgo (comprador/vendedor) (sharing ratio)	80/20
Precio tope	\$175,000
Costo real	\$165,000
Precio final	\$172,000

Penalización en honorarios:
 $(150,000 - 165,000) \times 0.20 = 3,000$

Honorarios reales:
 $10,000 - 3,000 = 7,000$

Precio final:
 $165,000 + 7,000$

Planificar las Adquisiciones

Ejecutar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

MÓDULO IV

Definiciones:

- Costo objetivo. Representa la estimación sobre el costo.
- Honorarios objetivo. Representa la cuota que cobrará el proveedor.
- Precio objetivo. Precio hipotético que se cobraría si se tratara de un contrato a precio cerrado.
- Sharing ratio. Es la proporción que absorberá tanto el cliente como el proveedor de la diferencia positiva o negativa sobre el precio final.
- Precio tope. Es el límite que podrá pagar el cliente al proveedor, inclusive si los costos fueran mayores.
- Costo real. El costo efectivamente erogado por el proveedor para proporcionar el bien o servicio.
- Precio final. La suma del costo real y los honorarios reales.



12.2 Efectuar las Adquisiciones



Contrato con Costos Reembolsables

- Este tipo de contrato se establecen cuando no es posible determinar el costo para generar el producto o servicio, generalmente porque los requerimientos no están claros.
- El comprador incurre en riesgo al no saber con anticipación cuál será el costo que tendrá que pagar.
- Se pueden establecer incentivos para mejorar la eficiencia del contratista y por lo tanto generar ahorros para ambas partes.

Planificar las Adquisiciones

Ejecutar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

Ventajas:

- 1) Provee la mayor flexibilidad para el cliente.
- 2) Minimiza las utilidades del proveedor.
- 3) Requiere menor nivel de detalle al inicio, lo que ocasiona un arranque rápido.
- 4) Permite seleccionar al proveedor mejor calificado, no al más barato.

Desventajas:

- 1) No hay seguridad del costo final.
- 2) Facilita la realización de cambios excesivos al diseño, incrementando el costo y tiempo.



12.2 Efectuar las Adquisiciones



Ejemplo: cálculo de un contrato de costos reembolsables con incentivos

a) Costo objetivo	\$150,000
b) Honorarios objetivo	\$20,000
c) Precio objetivo (a+b)	\$170,000
Relación para compartir riesgo (comprador/vendedor) (sharing ratio)	80/20
Costo real	\$130,000
Precio final	\$154,000

Penalización en honorarios:
 $20,000 \times 0.20 = 4,000$

Honorarios reales:
 $20,000 + 4,000 = 24,000$

Precio final:
 $130,000 + 24,000$



Definiciones:

- Costo objetivo. Representa la estimación sobre el costo.
- Honorarios objetivo. Representa la cuota que cobrará el proveedor.
- Precio objetivo. Precio hipotético que se cobraría si se tratara de un contrato a precio cerrado.
- Sharing ratio. Es la proporción que absorberá tanto el cliente como el proveedor de la diferencia positiva o negativa sobre el precio final.
- Costo real. El costo efectivamente erogado por el proveedor para proporcionar el bien o servicio.
- Precio final. La suma del costo real y los honorarios reales.



12.2 Efectuar las Adquisiciones



Contrato por Tiempo y Materiales

- En este tipo de contrato, se conocen bien las características del trabajo a realizar pero no está determinado exactamente el volumen de trabajo que implica.
- Se establece una tarifa por hora de acuerdo al tipo de trabajo a realizarse.
- Los materiales requeridos para realizar el trabajo también serán cobrados como parte del contrato.

Planificar las Adquisiciones

Efectuar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

Este tipo de contrato es muy semejante al de Costos Reembolsables con cuota fija, con la diferencia que el margen de utilidad del proveedor está determinado por la cantidad de trabajo que se consume como parte del trabajo, y no de una cuota fija.

**12.2 Efectuar las Adquisiciones****Ejercicio 2: desarrollo de cálculos:**

Objetivo: calcular el costo de cada uno de los contratos definidos en el ejercicio.

Instrucciones:

1. Leer los escenarios descritos en el documento titulado "Cálculo de costos de contratos".
2. Contestar las preguntas planteadas.
3. Discutir en el grupo las respuestas.

Planificar las Adquisiciones

Efectuar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

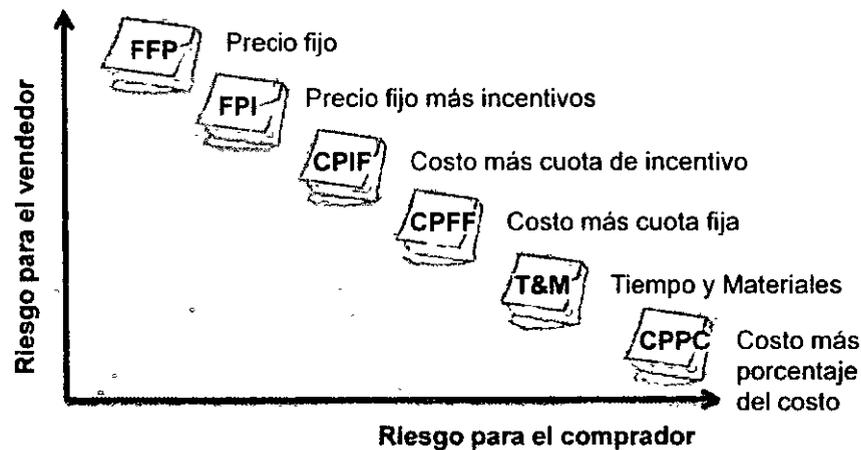
Tiempo para realizar la dinámica: 20 minutos



12.2 Efectuar las Adquisiciones



Riesgos en los diferentes tipos de contratos



Planificar las Adquisiciones

Ejecutar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

Dependiendo del tipo de contrato, representan mayor o menor riesgo para el vendedor o para el comprador.

Se deberá seleccionar el tipo de contrato que más se adapte a las necesidades del proyecto.

1. **FFP. Fixed-Fee Price. Precio fijo.** Este tipo de contratos funcionan bien para comprar productos ya existentes: maquinaria, infraestructura, software.
2. **FPI. Fixed Price plus Incentives. Precio fijo más incentivos.** Contrato para realizar una obra civil en la que se dará un bono si se concluye antes de la fecha pactada. Las cláusulas de penalización, muy común en los contratos con el gobierno, son ejemplos de incentivos negativos.
3. **CPIF. Cost Plus Incentive Fees. Costo más cuota de incentivos.** Este tipo de contrato frecuentemente se establecen para relaciones de largo plazo y para proyectos de Investigación y Desarrollo (R&D).
4. **CPFF. Cost Plus Fixed-Fee. Costo más cuota fija.** Cuando se lleva el auto al mecánico, este le podría decir: le cobro el costo de los materiales más \$1,000 por la mano de obra.
5. **T&M. Time and Material. Tiempo y Materiales.** Normalmente las asesorías se cotizan con una tarifa por hora.
6. **CPPC. Cost Plus Percentage of Cost. Costo más porcentaje del costo.** Cuando uno acude a un restaurante, el precio total que se paga está determinado por el precio de los alimentos más la propina, que está generalmente se calcula como porcentaje del costo de los alimentos.

**12.2 Efectuar las Adquisiciones****Ejercicio 3:**

Objetivo: comprender la diferencia entre los diferentes tipos de contrato y hacer recomendaciones en cuál contrato “debió” usarse para el escenario presentado.

Instrucciones:

1. Leer el escenario descrito en el documento titulado “Caso – Tipos de Contrato”.
2. Contestar las preguntas planteadas.
3. Discutir en el grupo las respuestas.

Planificar las Adquisiciones

Ejacular las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

Tiempo para realizar la dinámica: 20 minutos



12.2 Efectuar las Adquisiciones



Negociación de adquisiciones, aclaran la estructura, los requisitos y otros términos relativos a compras para que se logre establecer un acuerdo mutuo antes de firmar el contrato.



Planificar las Adquisiciones

Efectuar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

Los temas cubiertos deberían incluir:

- Las responsabilidades
- Autoridad de efectuar cambios
- Términos y legislación aplicables
- Enfoques técnicos y de dirección comercial
- Derechos de propiedad exclusiva
- Financiamiento del contrato
- Soluciones técnicas
- Cronograma general
- Pagos y precio

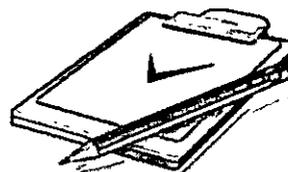


12.2 Efectuar las Adquisiciones



Principales componentes de un documento Contractual

- El enunciado de trabajo y los entregables
- La línea base del cronograma
- Los informes de desempeño
- El periodo de ejecución
- Los roles y las responsabilidades
- El lugar de desempeño del vendedor
- Los precios
- Las condiciones de pago
- El lugar de la entrega
- Criterios de inspección y aceptación



Planificar las Adquisiciones

Efectuar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

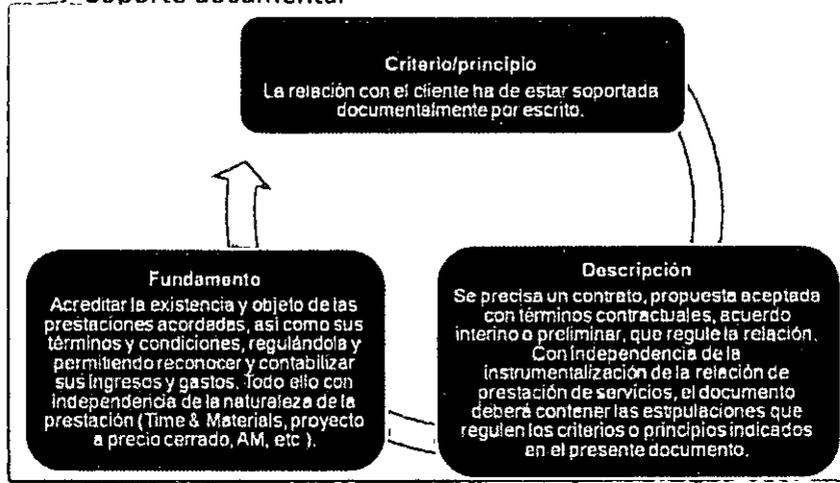


12.2 Efectuar las Adquisiciones



Principios para la elaboración de contratos

→ Soporte documental



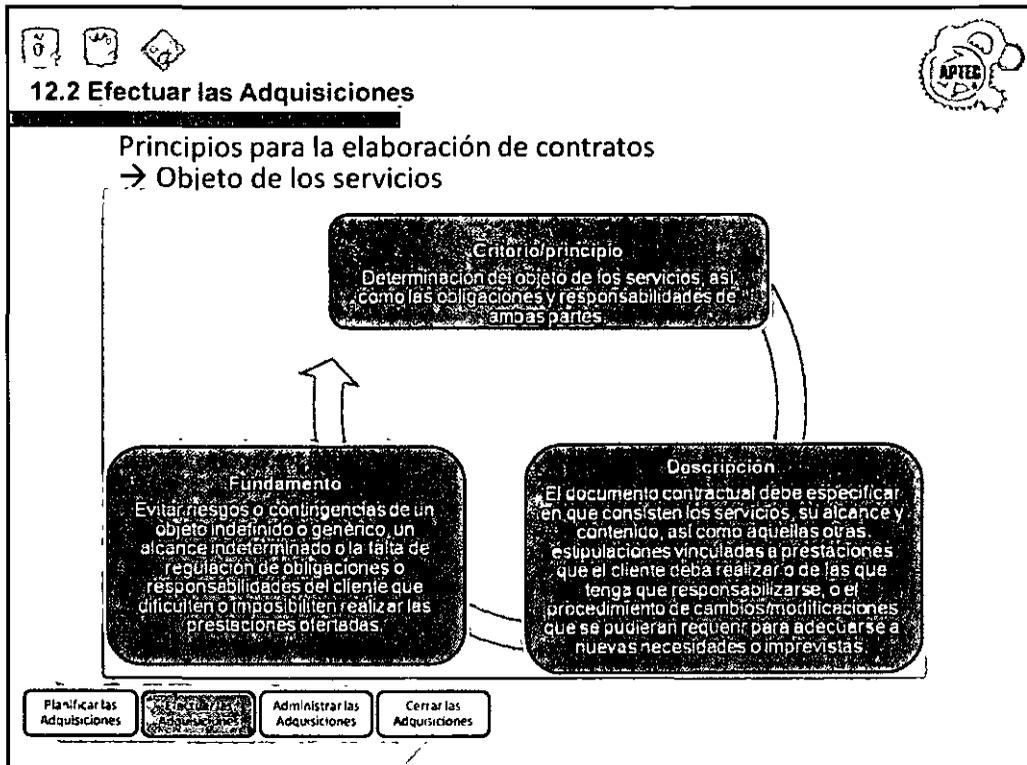
- Planificar las Adquisiciones
- Efectuar las Adquisiciones**
- Administrar las Adquisiciones
- Cerrar las Adquisiciones

MÓDULO IV

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

¿qué sucedería si se llega el momento del pago y el cliente no quiere pagar?

El antecedente es que no se ha firmado aún el contrato.



¿qué sucedería si tras haber iniciado un proyecto, el cliente desea agregar más servicios a los estipulados originalmente?
El antecedente es que no se ha firmado aún el contrato.

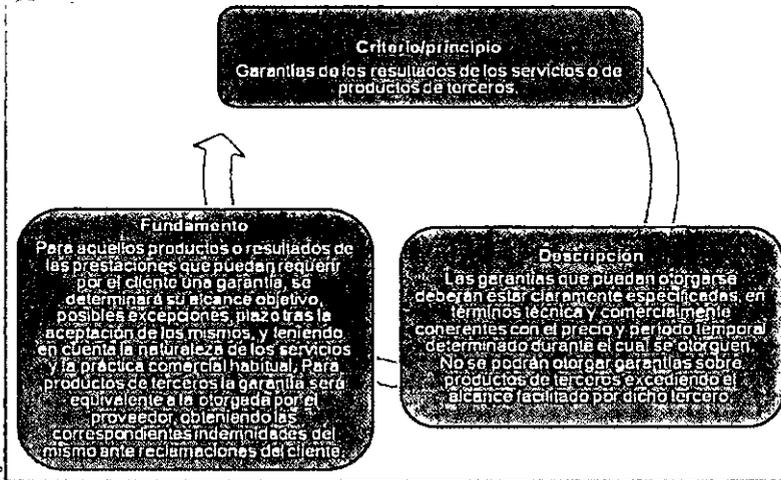


12.2 Efectuar las Adquisiciones



Principios para la elaboración de contratos

→ Garantías



- Planificar las Adquisiciones
- Ejecutar las Adquisiciones**
- Administrar las Adquisiciones
- Cerrar las Adquisiciones

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

¿qué sucede cuando en los contratos no está expresada explícitamente la garantía?







12.2 Efectuar las Adquisiciones

Principios para la elaboración de contratos
→ Aceptación de resultados

Criterio/principio

Regular los criterios de planificación/mitos para la ejecución de los servicios así como la entrega y aceptación de resultados

Descripción

Se prepara una determinación de los plazos, hitos, entregas, hitos, compromisos, factibles de lograr y aquellas circunstancias que puedan dar origen a una modificación de los mismos. También se requiere un proceso de entrega y aceptación de los resultados que permita coordinar con las condiciones de facturación y pago, así como la entrega de todo lo establecido en el contrato una vez aceptada la entrega una vez transcurridos los plazos de la entrega o prestación de los servicios.

Fundamento

La determinación de la planificación y los procesos de aceptación otorgan seguridad a la prestación de los servicios, haciendo la documentación de las prestaciones realizadas y la obligación de cliente de su pago.

Planificar las Adquisiciones

Ejecutar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

¿cuáles podrían ser las implicaciones si no se definen los criterios de aceptación?

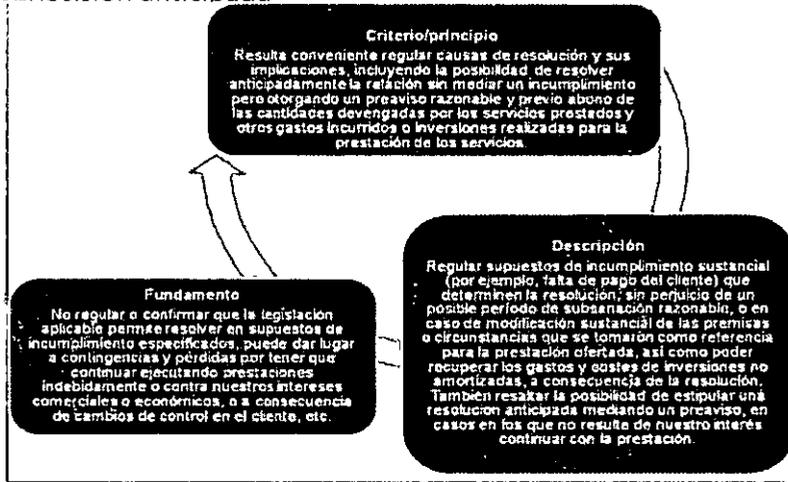


12.2 Efectuar las Adquisiciones



Principios para la elaboración de contratos

→ Recisión anticipada



Planificar las Adquisiciones

Realizar las Adquisiciones

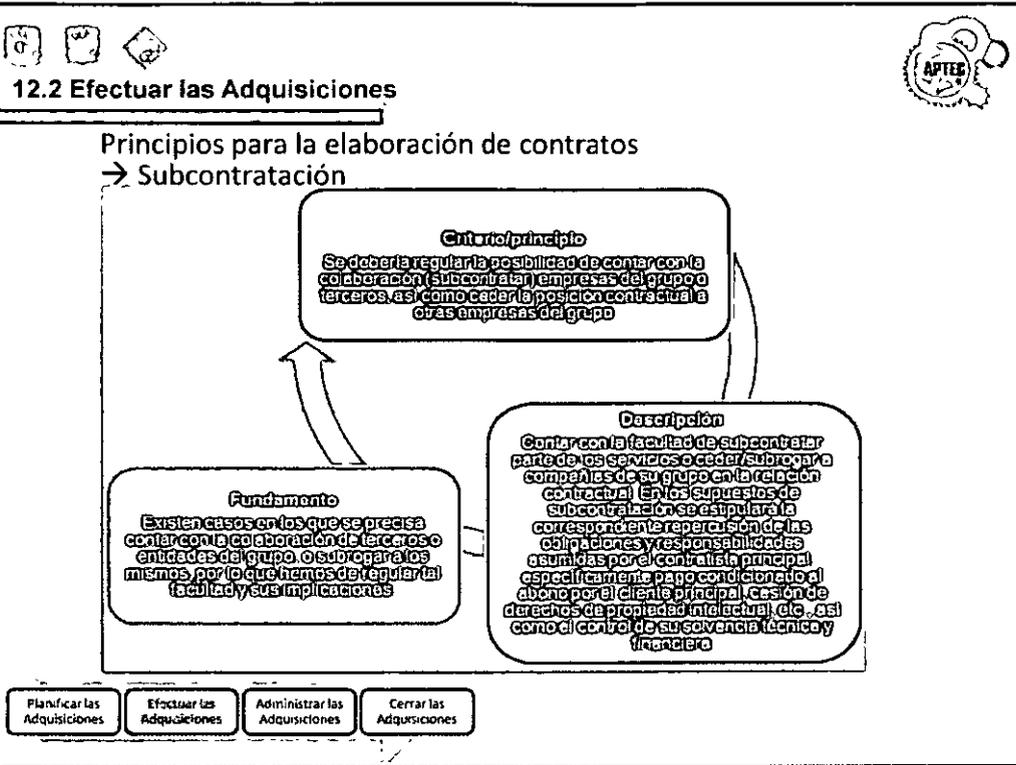
Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

¿qué sucedería si tanto el cliente como el proveedor desean terminar un contrato de común acuerdo y no se definieron las cláusulas para ello?
 ¿el cliente deberá pagar el trabajo que haya realizado el proveedor y que no se transformó en entregable?



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

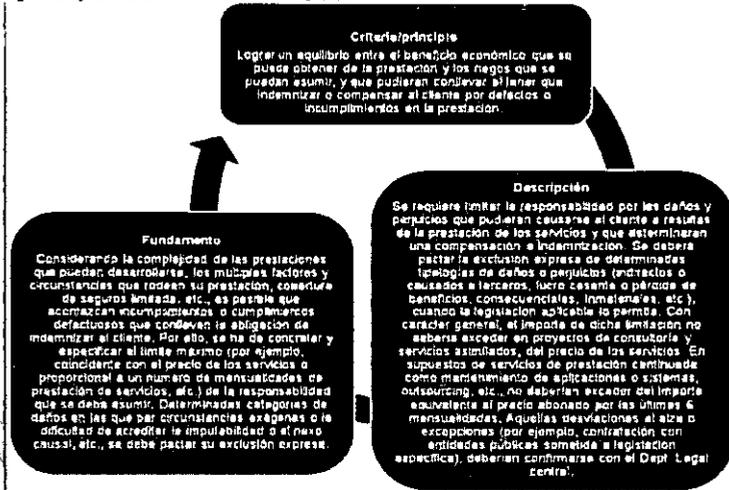
Se debe establecer las características bajo las cuales se podrá subcontratar parte del objetivo del proyecto, así como las responsabilidades que se delega al subcontratado.



12.2 Efectuar las Adquisiciones



Principios para la elaboración de contratos
→ Responsabilidad limitada



- Planificar las Adquisiciones
- Efectuar las Adquisiciones**
- Administrar las Adquisiciones
- Cerrar las Adquisiciones

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

¿un cliente puede demandarnos de forma ilimitada si no está definida una cláusula que acote el importe?



12.2 Efectuar las Adquisiciones



Principios para la elaboración de contratos
 → Propiedad intelectual

Criterio/principio

Regular la protección de los derechos de propiedad intelectual preexistentes o resultantes de la prestación de los servicios..

Descripción

Es preciso garantizar el mantenimiento de la titularidad de los derechos de propiedad intelectual e información confidencial utilizados durante la prestación de los servicios y los resultantes de la prestación de los servicios, así como la denominación y marcas utilizadas, estando cualquier cesión o licencia de tales derechos retribuida o condicionada a su remuneración y pago efectivo de todas las cantidades devengadas, ya sea como precio de los servicios o mediante royalties.

Fundamento

Resulta fundamental proteger los derechos de propiedad intelectual desarrollados o preexistentes y su confidencialidad, resultado de nuestra investigación y experiencia, así como los que sean resultado de la prestación de los servicios, para continuar ostentando suficientes derechos sobre los mismos que nos permitan la continuidad en su explotación sin limitación temporal o territorial y sin restricciones de ningún tipo, ante actuales o futuros clientes..

Planificar las Adquisiciones

Ejecutar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

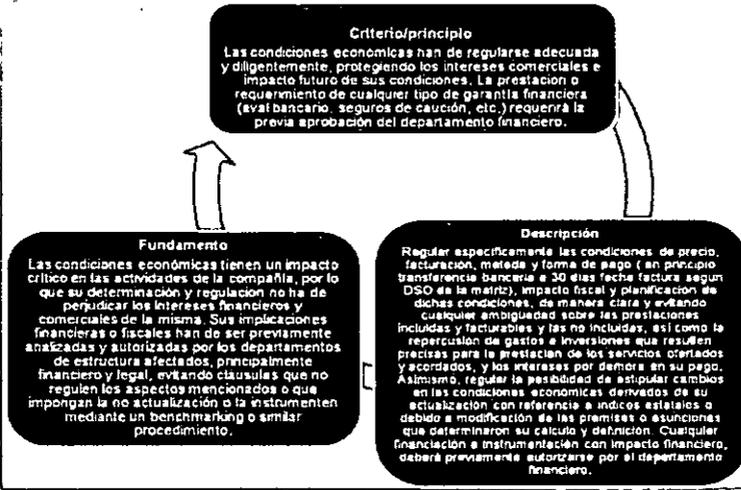
si un cliente no paga por los servicios prestados, ¿a quién le corresponden los derechos de propiedad intelectual de los entregables?



12.2 Efectuar las Adquisiciones



Principios para la elaboración de contratos
→ Condiciones económicas



- Planificar las Adquisiciones
- Realizar Adquisiciones**
- Administrar las Adquisiciones
- Cerrar las Adquisiciones

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

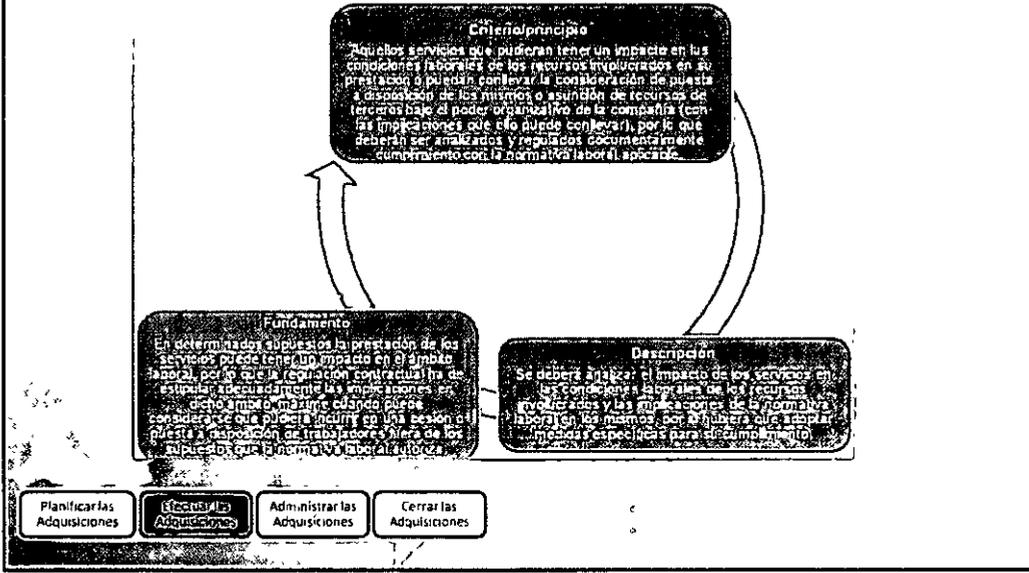
¿qué sucedería si no se estipula un plazo máximo para el pago de las facturas presentadas?



12.2 Efectuar las Adquisiciones



Principios para la elaboración de contratos
→ Relación laboral



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

¿un empleado del proveedor puede demandar laboralmente al cliente?



12.3 Administrar las adquisiciones



Es el proceso que consiste en gestionar las relaciones de adquisiciones, **supervisar el desempeño del contrato** y efectuar cambios y correcciones según sea necesario. Ambos comprador y vendedor administran el contrato para asegurar que su contraparte cumpla con sus respectivas obligaciones contractuales y que sus derechos legales se encuentren protegidos.

Este proceso garantiza que el desempeño del vendedor satisfaga los requisitos de adquisición y que el **comprador actúe de conformidad a los términos del contrato**.



MÓDULO IV

Debido a la naturaleza legal de las relaciones contractuales resulta fundamental que el equipo de dirección del proyecto esté **atento a las implicaciones legales de las medidas tomadas al administrar una adquisición**. En proyectos mayores con múltiples proveedores debemos poner mucha atención a la gestión de interfaces entre los distintos proveedores.

Muchas organizaciones tratan la administración de contratos como una función administrativa separada de la organización del proyecto, por ejemplo cuando la organización ejecutante es el vendedor del proyecto a un cliente externo.

Una actividad de este proceso consiste en **revisar y documentar de que manera se desempeña el vendedor** basándonos en el contrato y establecer acciones correctivas cuando sea necesario. Esta medición puede utilizarse para comparar al vendedor con su competencia, en casos cuando el desempeño del vendedor no sea aceptable debemos gestionar la finalización anticipada del contrato.

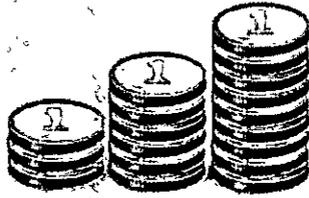
LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO



12.3 Administrar las adquisiciones



Administrar las adquisiciones también incluye un componente de gestión financiera que implica el **monitoreo de los pagos efectuados al vendedor**, esto asegura que se cumplan las condiciones de pago del contrato y **que la compensación del vendedor se corresponda con su avance.**



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

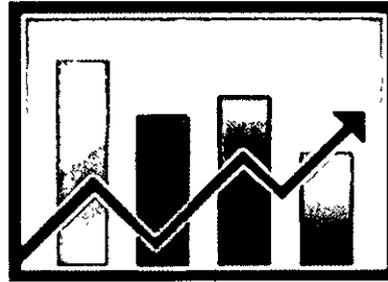
Es altamente recomendable comprometer los hitos de pago de proveedores a los hitos establecidos con el cliente.



12.3 Administrar las adquisiciones



Revisiones del desempeño de las Adquisiciones, es una revisión estructurada del avance del proveedor para cumplir con el alcance y la calidad, dentro del costo y en el plazo, teniendo el contrato como referencia. Su objetivo es identificar éxitos o fracasos respecto a desempeño para cuantificar la capacidad del proveedor.



Las mejores prácticas recomiendan establecer acuerdos de niveles de servicio para que el desempeño del proveedor pueda ser evaluado objetivamente y esto tenga una repercusión en su pago.



12.3 Administrar las adquisiciones



Mejores prácticas en la gestión de contratos

1. Elija a un responsable del proceso de Gestión de Contratos.
2. Inicia con poco y crece gradualmente.
3. Enfoque en resultados rápidos (quick-wins).
4. Uso de comunicaciones efectivas.
5. Mida el desempeño.
6. Compare resultados (benchmarking).
7. Diga no a la gestión de la tecnología y si a la gestión de contratos.

Planificar las Adquisiciones

Efectuar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

MÓDULO IV



12.2 Efectuar las Adquisiciones



Ejercicio 4:

Objetivo: establecer 5 maneras de supervisar y controlar a un proveedor.

Instrucciones:

1. Usando las técnicas aprendidas en las sesiones de control del proyecto relacionadas con la supervisión y control del rendimiento, identificar 5 maneras clave con las que un director de proyecto puede supervisar y controlar el tendimiento y la calidad de un proveedor.
2. Discutir en el grupo las respuestas.

Planificar las Adquisiciones

Efectuar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

Tiempo para realizar la dinámica: 20 minutos

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO



12.4 Cerrar las Adquisiciones



Es el proceso de **cerrar cada adquisición para el proyecto**, implica **verificar que la totalidad del trabajo y de los entregables sean aceptables**. También implica actividades administrativas como cerrar reclamaciones abiertas, actualizar registros para reflejar resultados finales y archivar la información para su uso futuro

Las reclamaciones no resueltas pueden estar sujetas a litigio luego del cierre



Planificar las Adquisiciones

Efectuar las Adquisiciones

Administrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones

La finalización anticipada de un contrato es un caso especial de cierre de una adquisición que puede deberse a un acuerdo mutuo, a incumplimiento de una de las partes o a conveniencia del comprador siempre que el contrato así lo prevea.

En estos casos se recurrirá a las **cláusulas de finalización** de contrato para determinar los derechos y responsabilidades de las partes. En casos de cancelación anticipada o por conveniencia del comprador y de acuerdo a los términos y condiciones es posible que el comprador tenga que compensar al vendedor por sus preparativos y por trabajos completados y aceptados en relación con la parte del contrato rescindida.

Es recomendable hacer una notificación formal por escrito del cliente al vendedor de que el contrato ha sido completado, así como la actualización de los activos de los procesos de la organización, con los siguientes contenidos:

- El archivo de adquisición
- La aceptación de los entregables
- La documentación sobre lecciones aprendidas



Gestión de Recursos Humanos



Objetivo de aprendizaje:

Este módulo se enfoca en la planificación del equipo que ejecutará el proyecto, su organización, reclutamiento, evaluación y el liderazgo del mismo.

MÓDULO IV



Agenda



- Planificación de la organización
- Roles y responsabilidades
- Adquisición del personal
- Desarrollo del equipo
- Perfil del Gerente de Proyecto
- Equipos de alto desempeño
- Manejo de conflictos

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

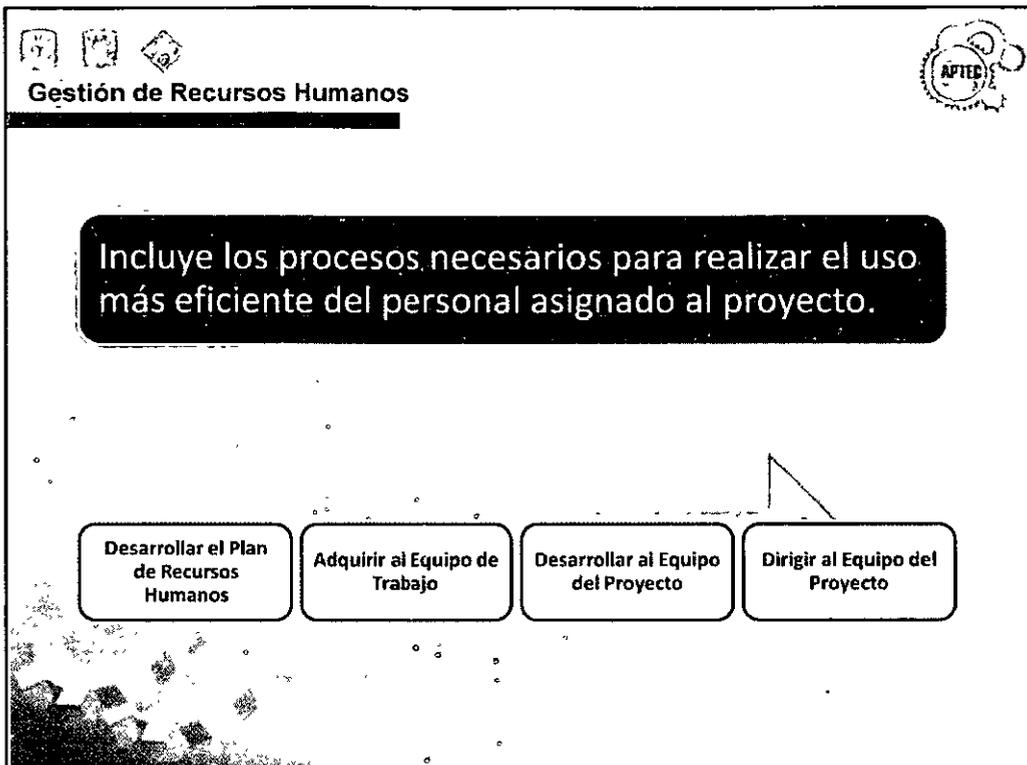


¿Cuáles son las principales dificultades en la gestión del personal?



- ◇ No hay personal disponible para asignarlos al proyecto.
- ◇ Las personas disponibles no cubren el perfil requerido.
- ◇ El equipo no está motivado para ejecutar el proyecto.
- ◇ El jefe del equipo no tiene habilidades de liderazgo.
- ◇ Los miembros del equipo hacen lo que quieren, no lo que se debe.
- ◇ El equipo no tiene claro cuáles son los objetivos.
- ◇ Hay personas en el equipo con actitud negativa hacia el resto.

Lista los que consideres son los principales problemas al dirigir las actividades de un equipo de trabajo.



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.

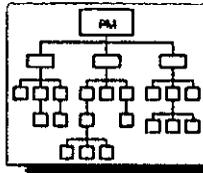
El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto pueden variar con frecuencia a medida que el proyecto avanza.



9.1 Desarrollar Plan de Recursos Humanos

Es el proceso de identificar y documentar los roles, responsabilidades, habilidades requeridas, relaciones jerárquicas y el plan de gestión de recursos. Mediante este proceso debemos determinar e identificar los recursos humanos con las habilidades requeridas para el éxito del proyecto.

Organización bien definida

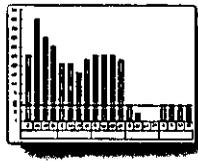


Role	_____
Responsibilities	_____
Authority	_____

Roles y responsabilidades específicos

Identificación de habilidades requeridas

RAM			



Plan de asignación realista

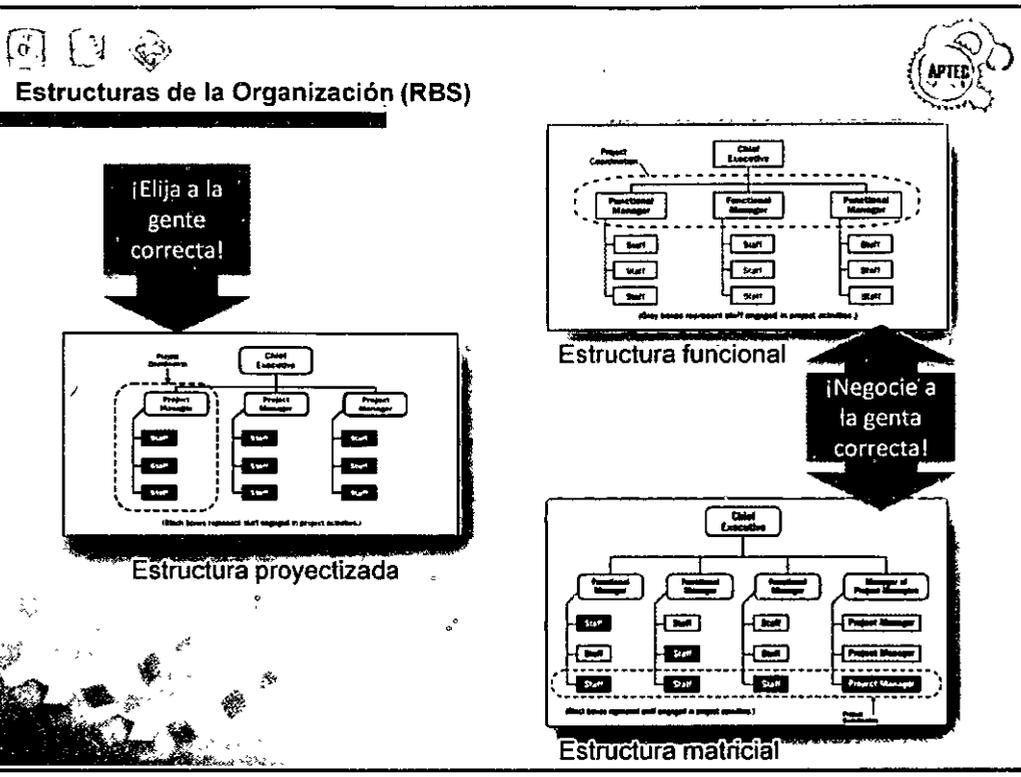


MÓDULO IV

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

El plan de recursos humanos documenta roles y responsabilidades en el proyecto, el organigrama y el plan de adquisición de recursos con las línea de tiempo de adquisición y liberación de recursos. También puede incluir la identificación de requerimientos de capacitación, estrategias para cohesionar el equipo, planear los programas de reconocimiento y recompensas, el impacto del plan de gestión de recursos en la organización.

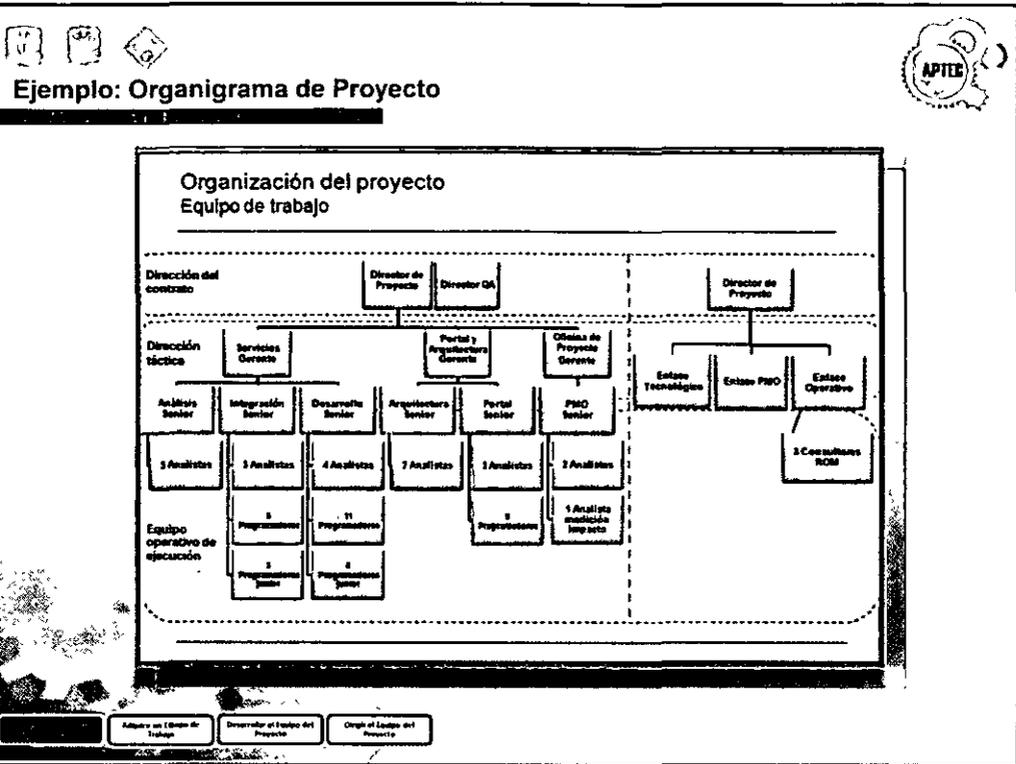
Durante la planeación debemos dar importancia a considerar la **disponibilidad, competencia, carencia o acceso limitado** a los recursos humanos requeridos.



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

RBS. Resource Breakdown Structure. Es el organigrama del proyecto.



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

Ejemplo del organigrama de un proyecto real. En este documento se puede apreciar la estructura del equipo, desde la dirección hasta el equipo operativo.

Observe que existe un equipo PMO dedicado a liderar la gestión del proyecto.

Un aspecto relevante adicional es que se incluye la estructura del cliente con la que el equipo se coordinará.

Roles y Responsabilidades
Matriz RACI/RAM



✓ ¿Quién hace qué?

✓ ¿Quién dice qué?

V. Modelo de gobierno
V3 Matriz RACI del proyecto

A continuación se muestra una tabla en la que se especifican las responsabilidades de cada uno de los roles en los diversos grupos o tipos de actividades que se realizarán:

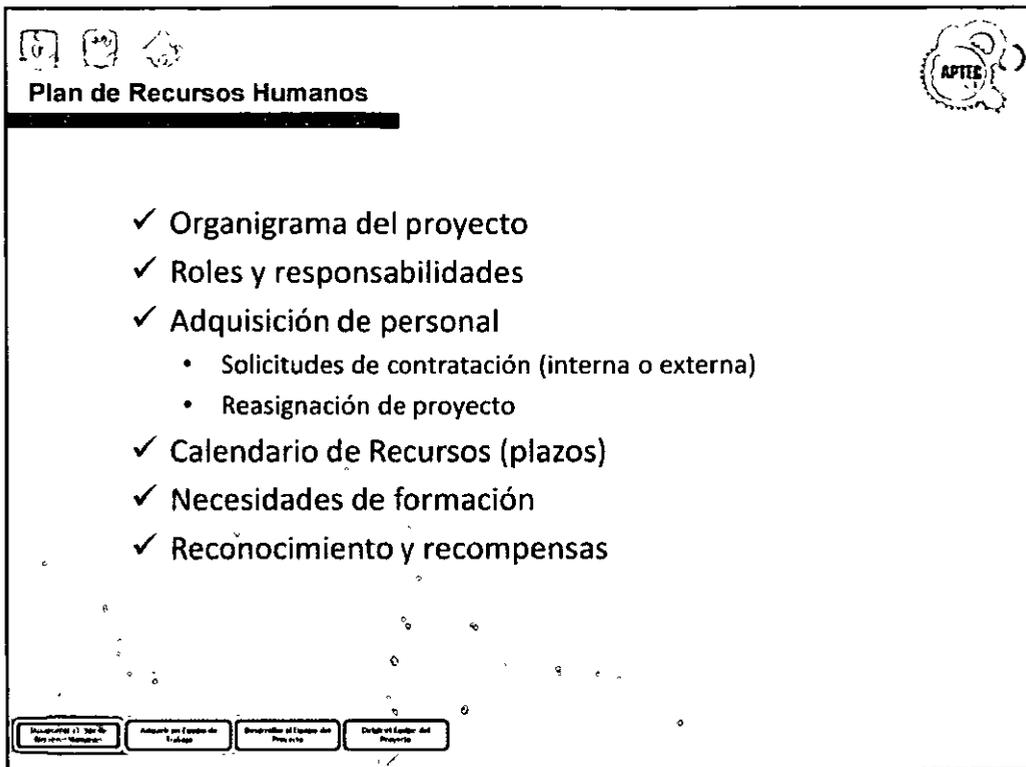
	Actividad	ROLES				
		Dir.	Manager	Plac.	Sevicio	T. Asistido
Planificación	Construcción		R	I	R	R
	Operación		R	I	R	R
	Complemento / Desasoson		R	I	R	R
Alcance	Operación de Control de cambios		R	I	C	I
	Elaboración de especificaciones		R	I	R	R
	Alfabetización		R	I	R	R
Entregables	Alfabetización		R	I	R	R
	Operación		R	I	R	R
	Complemento / Desasoson		R	I	R	R
Recursos	Recursos Humanos		R	I	R	R
	Recursos Materiales		R	I	R	R
	Recursos Tecnológicos		R	I	R	R
Administrativo Contractual	Complemento / Desasoson		R	I	R	R
	Operación		R	I	R	R
	Complemento / Desasoson		R	I	R	R
Capacitación / Capacitación	Operación (operación de máquinas de capacitación)		I	I	I	R
	Operación		I	I	I	R
	Evaluación		I	I	I	R

R: Responsable
 A: Autoriza
 C: Consultado
 I: Informado

MÓDULO IV

La Matriz de Roles y Responsabilidades (Responsability Assignment Matrix, RAM) o Matriz RACI (Responsable, Autoriza, Consultado, Informado) es una estructura que relaciona a la organización del proyecto con la WBS, para asegurar que cada elemento del alcance tenga un responsable individual, además de identificar a los involucrados de cada actividad.

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO



Plan de Recursos Humanos

- ✓ Organigrama del proyecto
- ✓ Roles y responsabilidades
- ✓ Adquisición de personal
 - Solicitudes de contratación (interna o externa)
 - Reasignación de proyecto
- ✓ Calendario de Recursos (plazos)
- ✓ Necesidades de formación
- ✓ Reconocimiento y recompensas

Documentos (1) Ver los Documentos - Modificar

Actualizar en el Estado de Trabajo

Reasignar al Estado del Proyecto

Detallar Estado del Proyecto

MÓDULO IV

No todos los elementos de este plan se generan al mismo tiempo:

1. Se comienza con el organigrama y la definición de roles y responsabilidades.
2. Después de tener las estimaciones de trabajo, se puede generar el calendario de recursos.
3. Derivado de este calendario se deben disparar las solicitudes de incorporación de miembros del equipo en las fechas requeridas.
4. Al confirmar qué recursos estarán en el proyecto, se deben identificar las necesidades de formación.
5. El esquema de recompensas puede ya estar definido como política de la organización.

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

**Ejercicio 1: Desarrollar de recursos**

- Leer el documento llamado “Planificación de recursos”, para desarrollar la sección A.
- Se pide:
 - organigrama.
 - definir los perfiles requeridos: cuántos, cuanto tiempo y a partir de cuándo.
- Se provee:
 - estimación del trabajo a realizar
 - Matriz RAM, con descripción de roles y responsabilidades.
 - hoja con la descripción del perfil de algunos consultores disponibles.



Tiempo para realizar la dinámica: 20 minutos



9.2 Adquirir al equipo de trabajo



Es el proceso de **confirmar la disponibilidad** de los recursos humanos y conformar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.

El administrador de proyectos debe asegurarse de obtener los recursos necesarios para el desarrollo de equipos efectivos.



Desarrollar el Plan de Recursos Humanos Desarrollar el Cronograma del Proyecto Dirigir el Control del Proyecto

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

Es importante **considerar que el equipo de dirección del proyecto no siempre tiene control directo** sobre la selección final de personal debido a contratos colectivos, estructura matricial, subcontratación de persona, entre otros factores.



Factores a considerar durante la adquisición del equipo

La **pelea por los recursos** puede volverse muy álgida, todos querran quedarse con los mejores elementos y deshacerse de los no tan buenos... prepárate para dar argumentos convincentes de por qué los recursos deberían ser asignados a tu proyecto.



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

El administrador del proyecto **debe negociar o influenciar** a quienes estén en posición de proveer los recursos humanos requeridos para el proyecto.



Factores a considerar durante la adquisición del equipo



Si tienes que elegir entre:

- a) contratar a un recurso, aunque no cumpla el perfil y,
- b) no contratar a nadie

¿qué decisión tomarías?



Desarrollar el Plan de Recursos Humanos Definir el Límite de Presupuesto Desarrollar el Cronograma de Proyecto Definir el Equipo del Proyecto

El hecho de fracasar en la adquisición de los recursos humanos necesarios para el proyecto puede tener **impactos en tiempo, costo, calidad, satisfacción del cliente y riesgos**. Puede reducir la probabilidad de éxito del proyecto y en caso extremo llevar a la cancelación del proyecto.



Ejercicio 2: Documentar los requerimientos de personal

- Leer el documento llamado “Planificación de recursos”, para desarrollar la sección B.
- Se requiere conocer:
 - De los recursos disponibles, ¿cuáles se podrían asignar al proyecto?
 - ¿qué pasa si estos recursos no cubren 100% el perfil?
 - ¿qué perfiles aún faltan por cubrir para completar el equipo?
 - ¿qué pasa si no son asignados a tiempo?



Tiempo para realizar la dinámica: 10 minutos

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

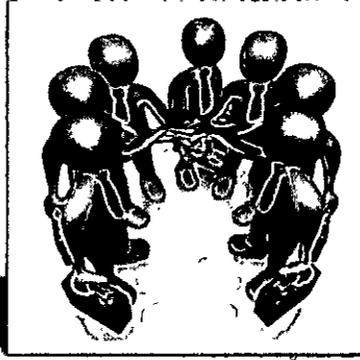
MÓDULO IV



9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto



Es el proceso de mejorar las competencias, las interacción en el equipo y el ambiente general del equipo de trabajo para mejorar el desempeño del proyecto.



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

Los administradores de proyecto deben desarrollar habilidades para identificar, construir, mantener, motivar, liderar e inspirar a los equipos de proyecto para alcanzar altos niveles de desempeño y **cumplir con los objetivos del proyecto.**



Ejercicio 3: El proyecto y la misión personal



- ✓ ¿Cuál es mi interés en el proyecto?
- ✓ ¿Es compatible con mis principios y valores?
- ✓ ¿Es compatible con mis metas y roles?
- ✓ ¿Tengo una actitud proactiva para participar en el proyecto?
- ✓ ¿Tengo idea de las habilidades que debo tener para desempeñar mis funciones adecuadamente?
- ✓ ¿tengo la disposición de aprender nuevas habilidades para ser más eficiente en mi trabajo?

Descargar el Plan de Recursos Humanos

Asistir al Taller de Trabajo

Dirigir el Taller de Proyecto

Tiempo para realizar la dinámica: 10 minutos.

¿Consideras que estas preguntas son válidas para ti?

¿te las has planteado en los proyectos en los que has participado?

¿crees que la gente de tu equipo tiene las mismas inquietudes?

MÓDULO IV

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO




Perfil del Gerente de Proyecto

Funciones:

- ✓ Concretar objetivos.
- ✓ Relación con el cliente.
- ✓ Tomar decisiones para resolver problemas.
- ✓ Planificar el trabajo.
- ✓ Dirigir al equipo.
- ✓ Controlar el avance.

Distribuir el Plan de Recursos Humanos
 Asignar los Equipos de Trabajo

 Dirigir al Equipo del Proyecto

MÓDULO IV

¿Te gusta resolver problemas?

¿te motiva tratar con clientes?

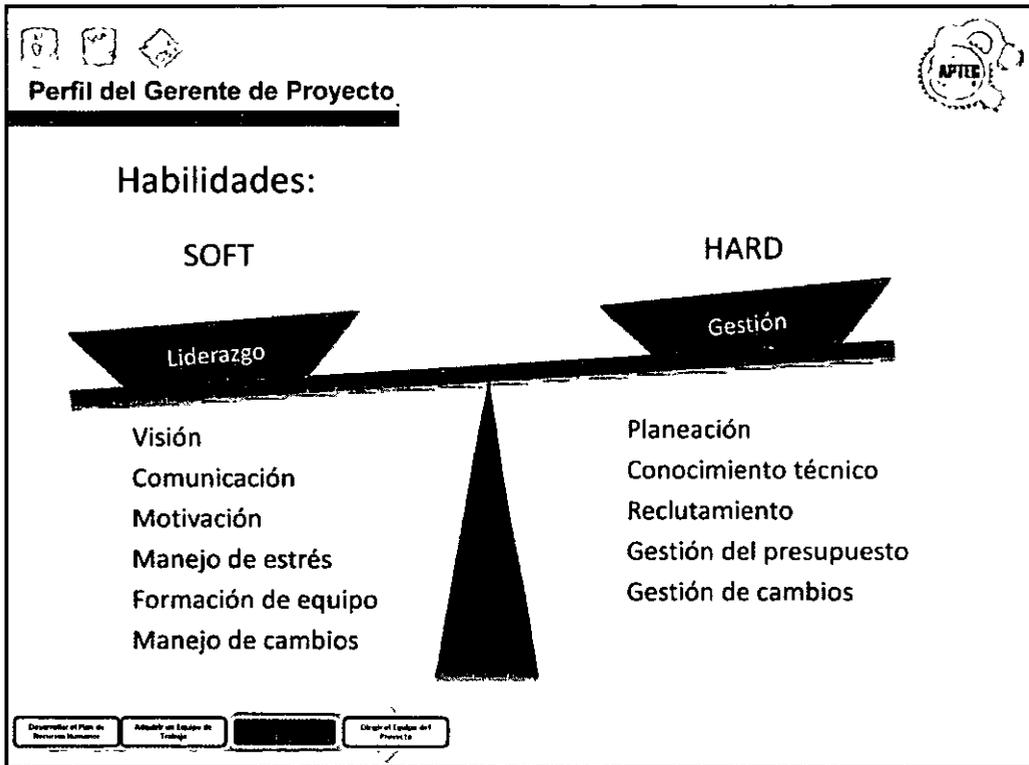
¿eres orientado a resultados?

¿te agrada tratar con la gente del equipo?

¿eres organizado?

Todas las anteriores habilidades y características son fundamentales para un perfil exitoso como Gerente de Proyecto.

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

De la lista ¿qué habilidades has podido desarrollar?

¿qué habilidades te falta desarrollar?, ¿cómo harás para desarrollarlas?

¿qué otras habilidades consideras necesarias para desempeñarte como Gerente de Proyecto?

Equipos de alto desempeño

Para alcanzar un alto desempeño el Gerente de Proyectos deberá:

- ✓ Utilizar comunicación abierta y efectiva
- ✓ Desarrollar **confianza** entre los miembros del equipo
- ✓ Manejar constructivamente los conflictos
- ✓ Fomentar la **solución de problemas** y toma de decisiones colaborativa



Desarrollar el Plan de Recursos Humanos Actualizar un Estado de Trabajo Dirigir el Estado del Proyecto

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

¿cómo desarrollas la confianza de una persona?

¿cómo fomentarías la toma de decisiones colaborativa?

**Características de los equipos eficientes**

- Cumplir con las expectativas
- Reducir barreras
- Mejorar procesos
- Manejar y controlar los cambios
- Establecer y usar reglas razonadas
- Comunicar
- Rendición de cuentas
- Creatividad colaborativa
- Decisiones en conjunto
- Tomar la iniciativa en forma apropiada

Desarrollar el Plan de Recursos Humanos

Actualizar el Estado de Trabajo

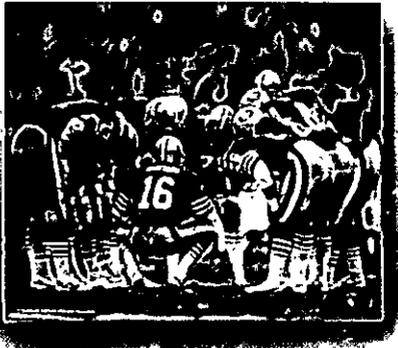
Dirigir el Equipo del Proyecto



Personal altamente efectivo



A medida que se efectúan esfuerzos de desarrollo se debe **evaluar** la efectividad en el **rendimiento del equipo**.



Cada miembro del equipo debe:

- ✓ Saber qué debe hacer.
- ✓ Saber cómo debe hacerlo.
- ✓ Tener las habilidades para hacerlo bien.

Desarrollar el Plan de Recursos Humanos Analizar un Estado de Trabajo Definir el Impacto del Proyecto

¿has participado en equipos de alto rendimiento?

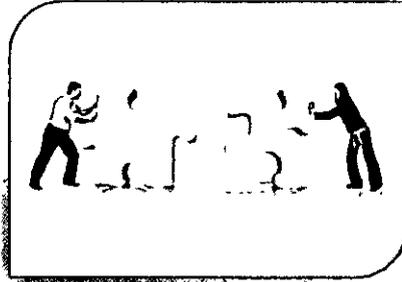
¿qué tendrías que hacer para formar un equipo de alto rendimiento?



Mantener el compromiso y motivación en el proyecto



La intervención y la participación tempranas de los miembros del equipo permite que aporten su experiencia profesional durante el proceso de planificación y fortalecen su compromiso con el proyecto.



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

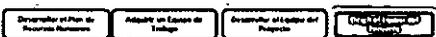
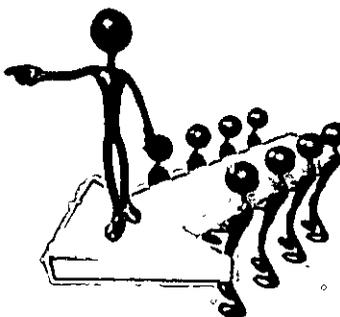
MÓDULO IV



9.4 Dirigir al equipo del proyecto



Este proceso consiste en **monitorear el desempeño de los miembros del equipo, retroalimentar, resolver problemas y gestionar cambios** para optimizar el desempeño del proyecto.



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

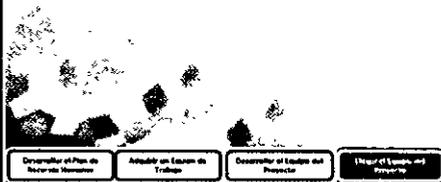
El administrador del proyecto observará el comportamiento del equipo, manejará los conflictos, resolverá problemas y evaluará el desempeño de los miembros del equipo.

Como resultado de este proceso se generarán solicitudes de cambio, se actualiza el plan del proyecto, se genera la información para las evaluaciones personales y se actualizan las lecciones aprendidas.



Ejercicio 4: Hacer una evaluación de desempeño en proyecto

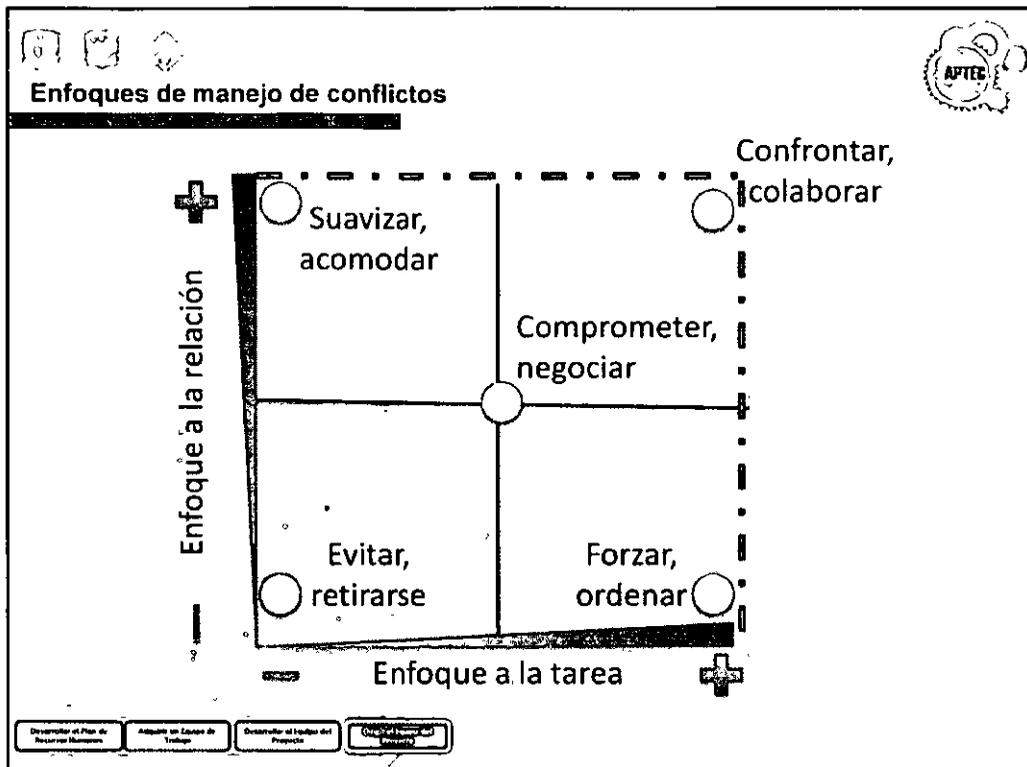
- Elija a una pareja dentro del grupo para realizar esta dinámica.
- Utilizar el documento "Evaluación de Desempeño" para que una persona evalúe el desempeño de la otra.
- Elija uno de los 2 roles:
 - Supervisor
 - Miembro de equipo



Tiempo para realizar la dinámica: 20 minutos.

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

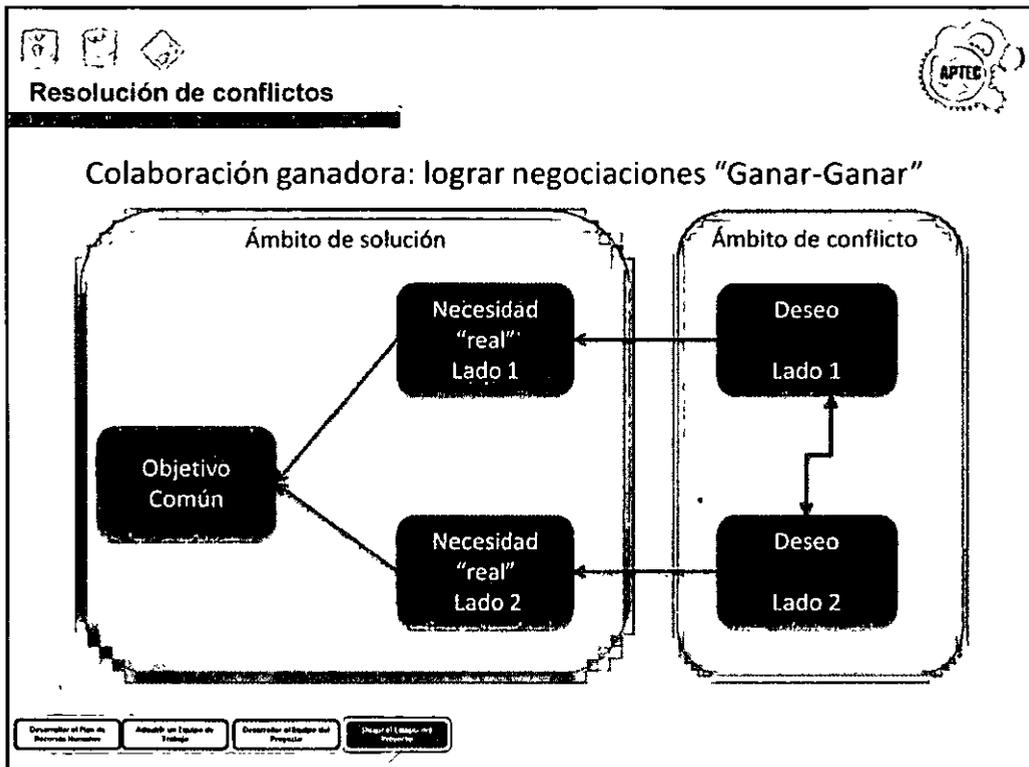


LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

Dependiendo de las circunstancias en las que el conflicto se manifieste, se podrá abordar alguna de las estrategias indicadas.

Abordar un conflicto desde un enfoque distinto podría incluso agravar la situación.



La definición de un conflicto requiere de la correcta identificación de las necesidades "reales" que conducen a cada lado a su demanda específica (deseo).

Sólo entonces podremos iniciar con la resolución ganar-ganar de un conflicto.

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO



Resolución de conflictos

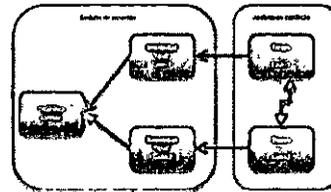


Proceso de tres pasos para la resolución de conflicto:

1. De una forma clara y simple defina lo que quieren cada una de las partes.
2. Defina las necesidades "reales" que conducen a cada persona a demandar lo que quieren.
3. Escriba el objetivo común que buscan ambas partes.

Identifique:

- a) ¿Qué supuestos está haciendo cada una de las partes?.
- b) ¿Existen alternativas que permitan alcanzar el objetivo común?
- c) ¡concéntrense en las necesidades!



La definición de un conflicto requiere de la correcta identificación de las necesidades "reales" que conducen a cada lado a su demanda específica (deseo).

Sólo entonces podremos iniciar con la resolución ganar-ganar de un conflicto.

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO



Gestión de las Comunicaciones



Objetivo de aprendizaje:

Este módulo se enfoca en la importancia de tener un plan y una estrategia de comunicación y cómo se debe compartir la información con la alta dirección, el equipo y el cliente.

MÓDULO IV



Agenda



- Plan de comunicación
- Gestión de expectativas de los involucrados
- Informe de desempeño
- Sistema de Información para la Administración de Proyectos (PMIS)

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO



Actividad: video sobre Comunicación



- Ver el video sobre comunicación.
- Comentar en grupo las reflexiones que obtuvo del video.



Tiempo para realizar la dinámica: 10 minutos

MÓDULO IV

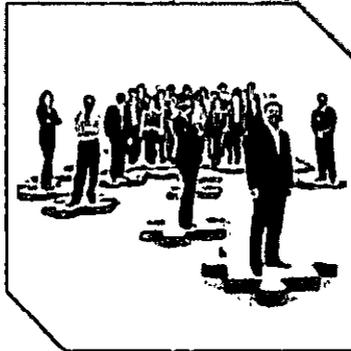
LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO



Gestión de las Comunicaciones



Los Gerentes de Proyecto pasan la mayor parte del tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos de la misma.



¿cuáles consideras que son los retos principales para que un Gerente de Proyecto se comunique adecuadamente?

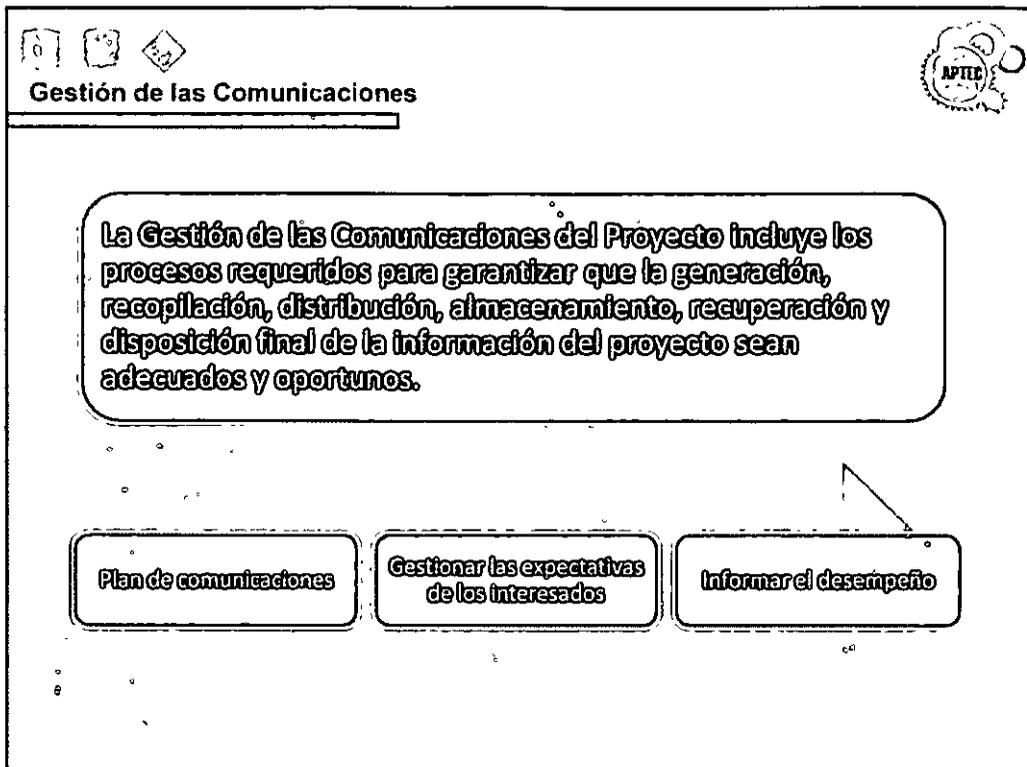
¿consideras que tienes buenas habilidades de comunicación?, ¿cómo las mejorarías?

**Gestión de las Comunicaciones**

La mayoría de las habilidades de comunicación son comunes a la Dirección en General y a la Administración de proyectos. Entre estas habilidades se incluye:

- a) Escuchar de manera activa y eficaz
- b) Formular preguntas, sondear ideas y situaciones para garantizar una mejor comprensión
- c) Investigar para identificar o confirmar información
- e) Identificar y Gestionar expectativas
- f) Persuadir a una persona u organización para llevar a cabo una acción
- g) Negociar a fin de lograr acuerdos entre partes, que resulten mutuamente aceptables
- h) Resolver conflicto para prevenir impactos negativos
- i) Resumir, recapitular e identificar las próximas etapas

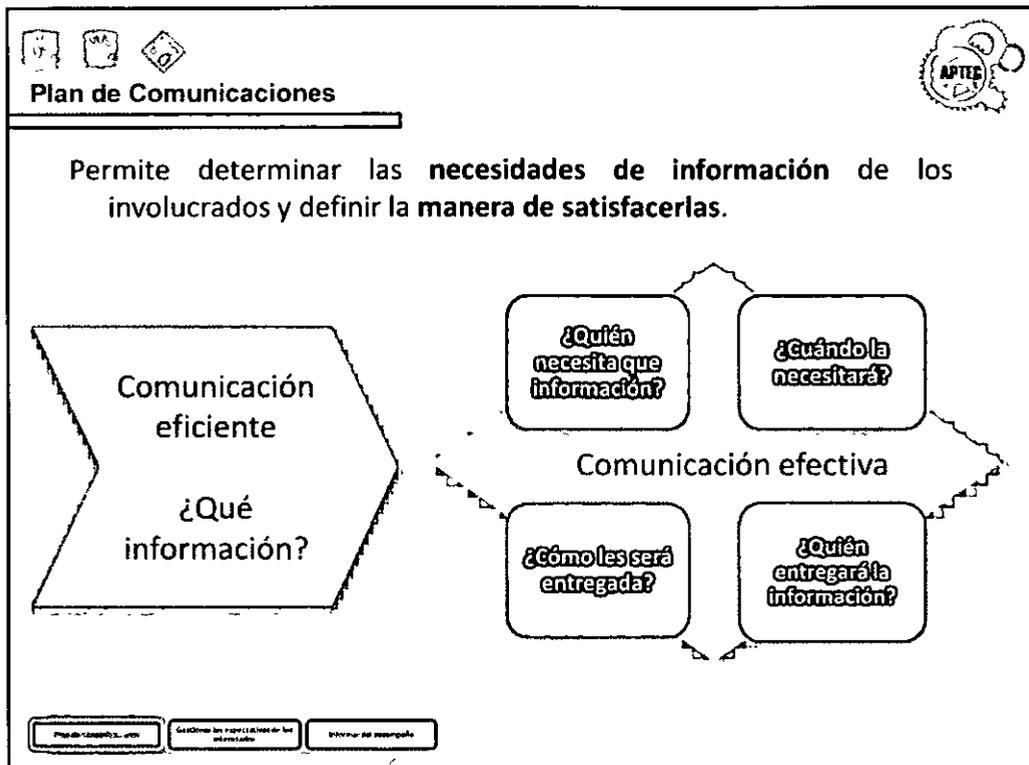
Es recomendable que practiques estas habilidades inmediatamente. Te darás cuenta que con el tiempo obtendrás mejores resultados en tu interacción con los diversos equipos de trabajo.



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

Para fines prácticos, la Identificación de interesados se incluyó dentro del "Plan de Comunicación", así como la Distribución de Información se menciona dentro del proceso de "Informar el desempeño".

MÓDULO IV



Identificar las necesidades de información de los involucrados y definir los medios adecuados para satisfacerlas son factores muy importantes para el éxito del proyecto.

Errores en la **planificación de las comunicaciones** pueden llevarnos a:

- Demoras en la entrega de información
- Comunicación de información sensible la audiencia equivocada.
- Falta de comunicación para algunos involucrados

El plan de comunicación permite documentar la manera de **comunicarse de la manera mas efectiva y eficiente con los involucrados**.

Comunicación efectiva quiere decir que la información es entregada en el formato correcto, en el momento correcto y con el impacto correcto

Comunicación eficiente se requiere a que solo se entregará la información requerida



Identificación de involucrados



Una **comunicación eficaz** crea un puente entre los diferentes involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto.



Patrocinador



Cliente



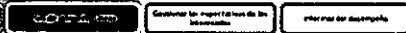
Equipo del proyecto



Gerentes Funcionales



Proveedores



Es el proceso de identificar a todas las personas u organizaciones que serán impactadas por el proyecto y documentar la información relevante respecto de sus intereses, involucramiento e impacto en el éxito del proyecto.

Identificar a todos los involucrados en el proyecto incrementa la probabilidad de éxito, así como también es esencial documentar información respecto al impacto que tendrán en definición y ejecución del proyecto.

Pasos a seguir para el Análisis de Involucrados:

1. Identificar el impacto o apoyo que cada involucrado puede generar y clasificarlos para luego definir una estrategia de aproximación. Algunos ejemplos de modelos de clasificación son:
 - Gráfica de poder/interés
 - Modelo de voluntad/habilidad
 - Gráfica de poder/influencia
2. Evaluar como reaccionarían los involucrados clave en distintas situaciones para planear como obtener o mejorar su apoyo y mitigar impactos negativos.

**Contenido del Plan de Comunicaciones**

- Requerimientos de comunicación de los involucrados
- Formato, contenido y nivel de detalle de la información a ser comunicada
- Tratamiento de información confidencial
- Personas o grupos que recibirán la información
- Tiempo y frecuencia para la distribución de información
- Proceso de escalación
- Método para actualizar y refinar el plan de comunicaciones
- Glosario de terminología común
- Diagramas de flujo de la información del proyecto, listado de reportes, secuencia de autorizaciones, plan de reuniones
- Limitaciones de la comunicación derivadas de regulaciones, políticas organizacionales, tecnológicas, entre otras.

Plan de comunicación

Identificar los involucrados de los interesados

Diagrama de flujo de información

MÓDULO IV

Generalmente, no será necesario generar un solo documento que contenga todos los elementos listados. Sin embargo, es importante que si se tomen en cuenta, principalmente los que requieran validarse con los involucrados.

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO



Gestionar las expectativas de los interesados



Es el **proceso de comunicarse** y trabajar con los involucrados para cumplir con sus requerimientos y atender problemas en cuanto ocurren. Esta gestión incluye actividades de comunicación con los involucrados en sus expectativas, atender sus preocupaciones y resolver problemas.

- Esta actividad es **responsabilidad del administrador de proyectos** y llevarla a cabo de manera activa disminuirá el riesgo de que el proyecto no cumpla con sus metas y objetivos debido a problemas no resueltos con los involucrados.



MÓDULO IV

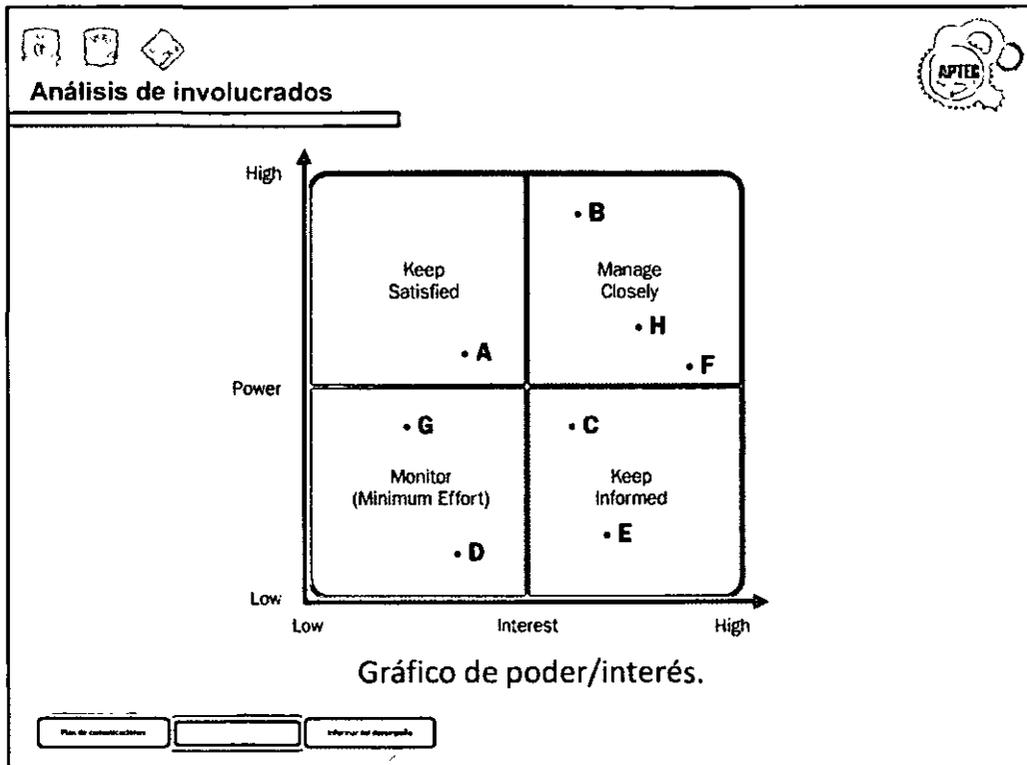
Habilidades interpersonales importantes para gestión de Interesados:

- Desarrollar confianza
- Resolución de conflictos
- Escuchar activamente
- Superar la resistencia al cambio

Habilidades de gestión importantes para gestión de Interesados:

- Presentación de información
- Comunicación en público
- Expresión escrita

LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

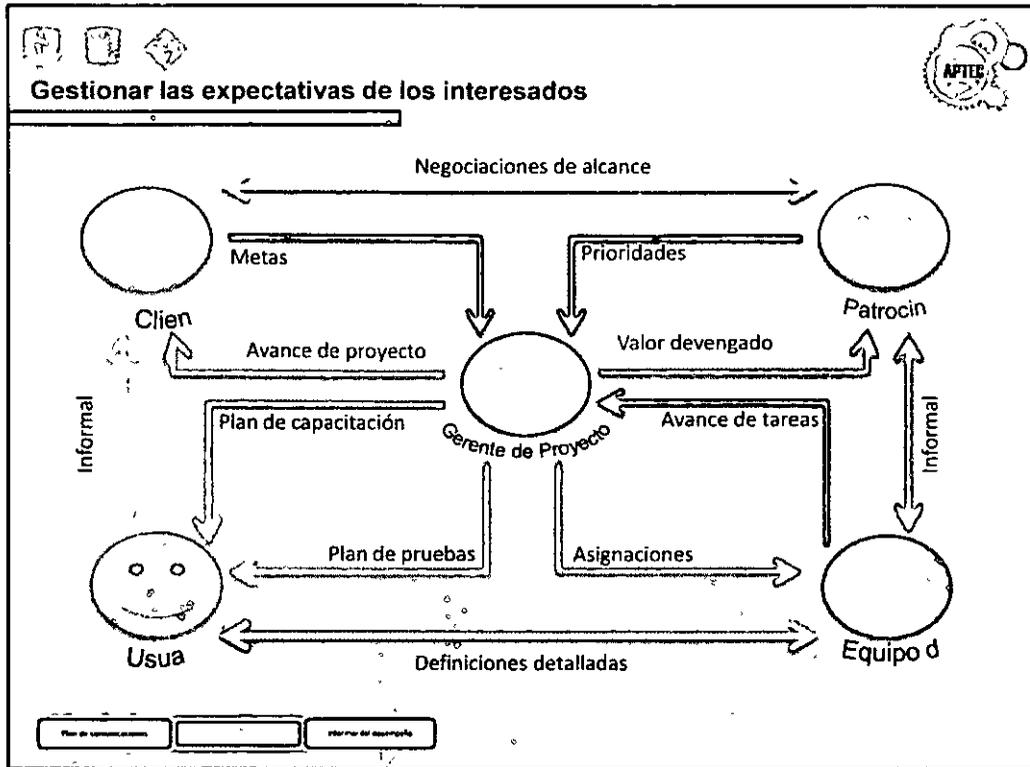


Es el proceso de identificar a todas las personas u organizaciones que serán impactadas por el proyecto y documentar la información relevante respecto de sus intereses, involucramiento e impacto en el éxito del proyecto.

Identificar a todos los involucrados en el proyecto incrementa la probabilidad de éxito, así como también es esencial documentar información respecto al impacto que tendrán en definición y ejecución del proyecto.

Pasos a seguir para el Análisis de Involucrados:

1. Identificar el impacto o apoyo que cada involucrado puede generar y clasificarlos para luego definir una estrategia de aproximación. Algunos ejemplos de modelos de clasificación son:
 - Gráfica de poder/interés
 - Modelo de voluntad/habilidad
 - Gráfica de poder/influencia
2. Evaluar como reaccionarían los involucrados clave en distintas situaciones para planear como obtener o mejorar su apoyo y mitigar impactos negativos.



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV

Las dimensiones posibles de la actividad de comunicación son entre otras:

- Interna
- Formal
- Vertical
- Escrita y oral
- Verbal y no verbal

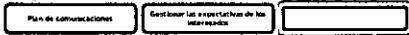


Informar el desempeño

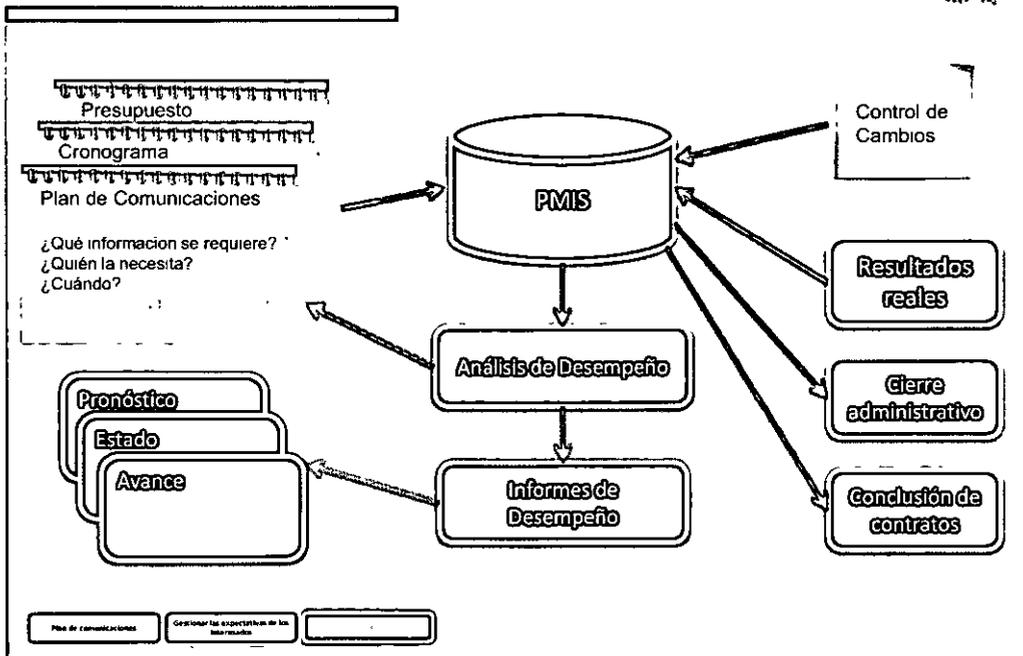


Es el proceso de coleccionar y distribuir información acerca del desempeño incluyendo reportes de estatus, métricas de progreso y proyecciones. Este proceso involucra la colección periódica y el análisis de la línea base contra el comportamiento real, de modo que entendamos y comuniquemos el avance y desempeño del proyecto, así como proyectar el resultado del proyecto.

Los reportes de desempeño requieren la información con el detalle suficiente para cada audiencia.

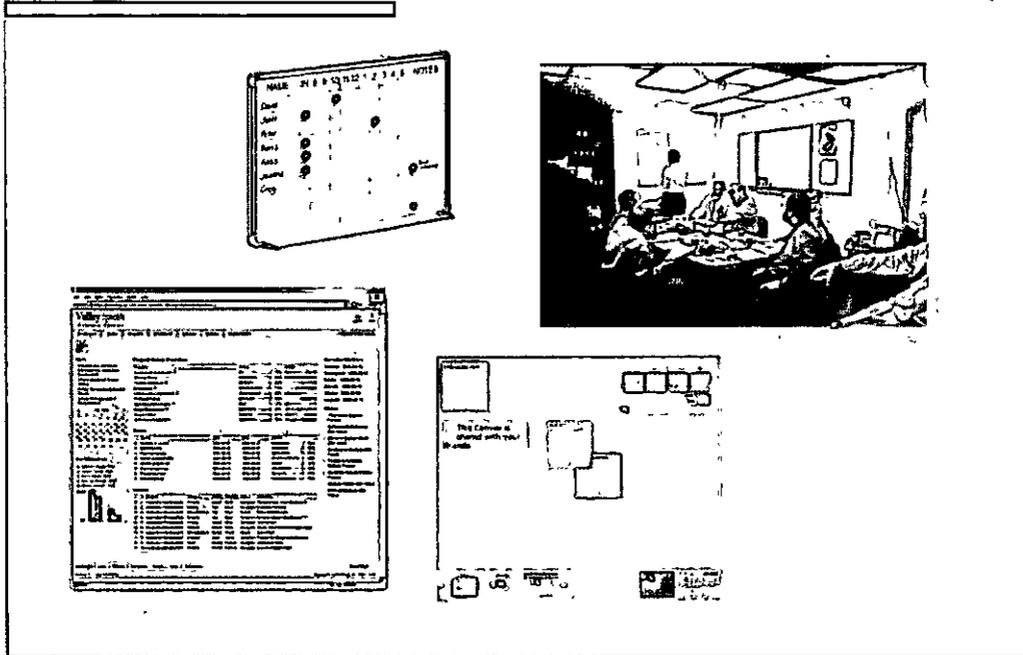


Sistema de Información de Administración de Proyectos (PMIS)





Ejemplos de mecanismos de comunicación en los proyectos...



LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

MÓDULO IV



Ejemplo: informes de desempeño



- Revise los informes de desempeño que se tienen como ejemplo.
- Comente en grupo las similitudes y diferencias que existen entre los distintos informes.



Tiempo para realizar la dinámica: 10 minutos