



Instituto de  
Estructuras y  
Transporte

## GESTIÓN DE PROYECTOS

### CLASE 07

3 de julio de 2024

Docentes:

Gabriela Méndez

Sebastián Viurrarena



FACULTAD DE  
INGENIERÍA



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Cámara: **PRENDIDA**



Micrófono: **APAGADO**



Interrupciones: **LAS QUE QUIERAN**



Consultas: **SIN MIEDO**

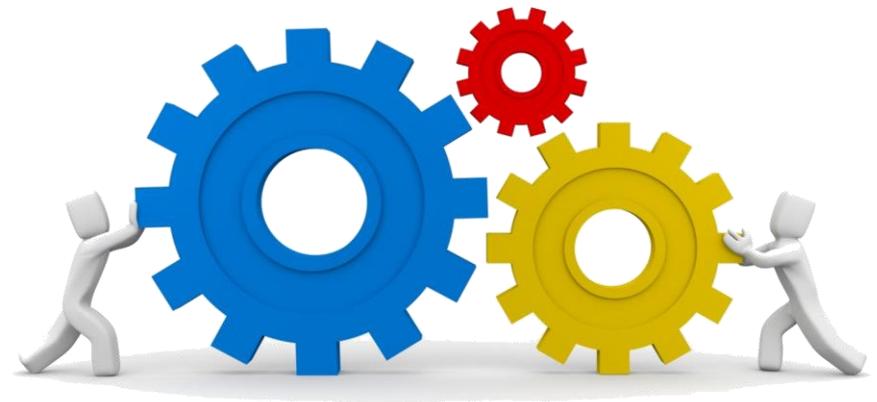
## CALENDARIO

Clase	Fecha	Observaciones
Clase 1	15 / 05 / 2024	
Clase 2	22 / 05 / 2024	
Clase 3	29 / 05 / 2024	
Clase 4	05 / 06 / 2024	
Clase 5	12 / 06 / 2024	
<b>LIBRE</b>	19 / 06 / 2024	
Clase 6	26 / 06 / 2024	
Clase 7	03 / 07 / 2024	
Clase 8	10 / 07 / 2024	

## TEMARIO

- 1) Dirección estratégica de proyectos
- 2) Gestión del alcance del proyecto
- 3) Gestión del tiempo y costo del proyecto
- 4) Gestión de la calidad del proyecto
- 5) Gestión de los riesgos del proyecto
- 6) El factor humano del proyecto
- 7) Gestión del cambio del proyecto
- 8) Gestión de las adquisiciones y contrataciones del proyecto
- 9) Gestión de la integración y del conocimiento del proyecto

## CLASE 7

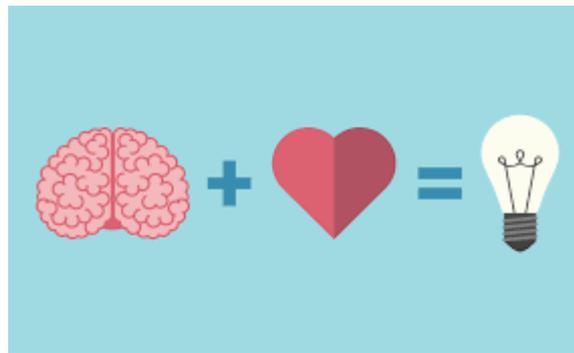


## Inteligencia Emocional

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

Este capítulo tiene como objetivo explicarte la importancia que tiene la Inteligencia Emocional en la gestión de las personas y en los equipos que dirigimos, al mismo tiempo, queremos que conozcas cuales son las características que un buen Director de Proyectos debe tener cuando hablamos de que es emocionalmente inteligente.

*Para tener éxito es más importante saber relacionarse que ser inteligente.*



## INTELIGENCIA EMOCIONAL

### ¿Qué es la inteligencia emocional?

Gardner, en su Teoría de las Inteligencias Múltiples, explica que las personas no disponen de una sola habilidad llamada inteligencia, sino de **muchas inteligencias** que son independientes entre sí.



Por ejemplo: una persona puede tener una facilidad extraordinaria para la música, (Inteligencia Musical), pero al mismo tiempo no tener la facilidad suficiente para explicar con naturalidad delante del público la obra que va a interpretar, (Inteligencia Lingüística)

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

### ¿Qué es la inteligencia emocional?

El psicólogo Goleman, definió la inteligencia Emocional, como la suma de dos inteligencias:

**Inteligencia Intrapersonal:** consiste en el conjunto de capacidades que nos permiten formar un **modelo realista y preciso de nosotros mismos**, accediendo a los propios sentimientos y emociones, extrayendo de ellas como nos hacen sentir y valorando como queremos sentirnos.

**Inteligencia Interpersonal:** a diferencia de la anterior, enfocada a uno mismo, la Interpersonal **es la capacidad de entender a los demás y de interactuar con ellos**. Está intrínsecamente ligada a la empatía y a la capacidad de reaccionar correctamente ante las emociones de los demás.

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

### ¿Qué es la inteligencia emocional?

Definiremos la Inteligencia Emocional (IE) como la **habilidad que tiene una persona para identificar, comprender y gestionar sus propias emociones y la de los demás**, con el objetivo de motivarse a uno mismo y de manejar adecuadamente las relaciones con los otros.

Hasta ahora cuando hablábamos de la Inteligencia (I) que debe tener un Director de Proyectos para conseguir el éxito, ésta se asociaba solamente al Cociente Intelectual (CI), o sea, al nivel cognitivo de las personas, pero actualmente se ha ampliado el concepto y **se está valorando cada vez más la Inteligencia Emocional (IE)**.

$$I = CI + IE$$

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

Se estima que **el éxito de los líderes se debe un 30% a su CI y un 70% a su IE**, incluso el porcentaje de Inteligencia Emocional puede cobrar mayor importancia cuando el líder tiene mayor estatus en la jerarquía.

*Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo.*

*Aristóteles*

## INTELIGENCIA EMOCIONAL



### La Importancia de la Inteligencia Emocional en la Gestión de Proyectos:

Pedro, miembro del equipo del proyecto, se queja durante una reunión de la falta de tiempo para completar las tareas asignadas por Juan, el encargado de planificación.

En la reunión del equipo, Pedro dice: "¡Juan, eres un desastre planificando! No tengo nunca tiempo para terminar las tareas asignadas y no paras de presionarme para que las termine a tiempo. ¡Basta ya, no aguanto más!"

Análisis:

- La paralingüística y el tono de Pedro son inapropiados.
- Pedro emite juicios personales, atacando a Juan.
- Juan se siente atacado y se enoja.
- Falta de Inteligencia Emocional: Pedro no controla sus emociones.

## INTELIGENCIA EMOCIONAL



### La Importancia de la Inteligencia Emocional en la Gestión de Proyectos:

¿Cómo expresar una queja de manera asertiva?

Cambiar el enfoque de la crítica:

- De: "Tú has hecho"
- A: "Yo me siento así"

Conclusión:

- Evitar ataques personales.
- Ser coherente, flexible y respetuoso.
- Fomentar una comunicación más efectiva y emocionalmente inteligente.

## El Cerebro Emocional y el Cerebro Racional

## EL CEREBRO EMOCIONAL Y EL CEREBRO RACIONAL

*Entre el sentir y el pensar, la emoción nos ayuda en el proceso de toma de decisiones, exceptuando los casos en que la situación nos desborda y no hay espacio para la razón, entonces el cerebro emocional asume por completo el control de la situación, o sea, el cerebro emocional secuestra al racional.*

Cuando tenemos una reacción emocional debemos saber que nuestra mente considera en esos momentos que nuestras convicciones son absolutamente ciertas, por este motivo es difícil poder razonar con una persona que está emocionalmente afectada.

## EL CEREBRO EMOCIONAL Y EL CEREBRO RACIONAL

Conocerse a uno mismo y ser capaz de identificar tus emociones te ayudará a tener un control sobre ellas, de otra manera, ¿cómo vamos a controlar algo que no identificamos con anterioridad?

### CEREBRO EMOCIONAL

- Más antiguo
- Respuesta rápida
- Impulsivo
- Focalizado en emociones

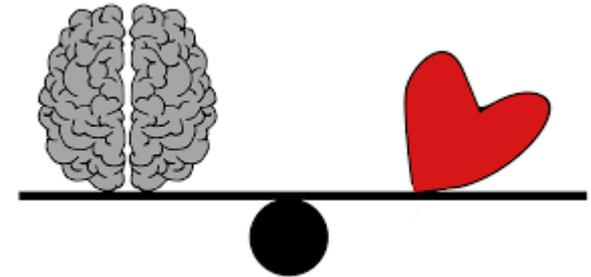
### CEREBRO RACIONAL

- Más reciente
- Respuesta lenta
- Reflexivo
- Focalizado en pensamientos

## EL CEREBRO EMOCIONAL Y EL CEREBRO RACIONAL

### ¿CÓMO SON LAS PERSONAS EMOCIONALMENTE INTELIGENTES?

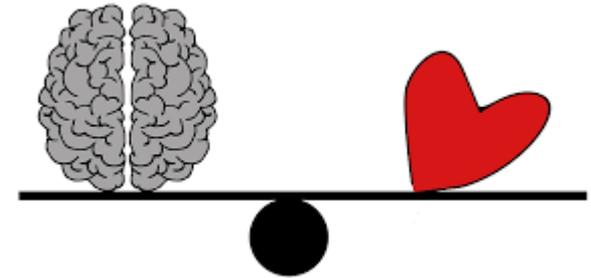
- Conocen sus propias emociones
- Reconocen las emociones de los demás
- No tienen miedo al cambio
- Se automotivan
- Ejercen la autocrítica
- Se rodean de gente positiva
- Son fuertes y es difícil que se ofendan



## EL CEREBRO EMOCIONAL Y EL CEREBRO RACIONAL

### ¿CÓMO SON LAS PERSONAS EMOCIONALMENTE INTELIGENTES?

- Saben decir que no
- Su objetivo no es la perfección
- Cuidan su aspecto y su salud
- Aprecian y valoran lo que tienen
- Saben pasar página y no anclarse en el pasado
- Dedicar tiempo a saber cómo son las otras personas
- Cuidan su felicidad



## Gestión de Conflictos y Negociación

## GESTIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

### LA GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LOS PROYECTOS

Donde hay personas hay conflictos, y es que los conflictos son inherentes a la condición humana y por ello son inevitables.

Un conflicto surge cuando se confrontan dos puntos de vista diferentes y no por ello debe ser malo, lo malo es no saber gestionarlo.

Como Directores de Proyectos debemos ser capaces de gestionar el conflicto de modo que aporte valor y beneficio al equipo.

Hay tres aspectos clave para tener en cuenta en un conflicto: **la prevención, la causa-raíz, y el método de resolución.**

## GESTIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

### LA PREVENCIÓN

Siempre que sea posible debes tomar medidas preventivas para evitar la aparición de conflictos, aunque tal y como hemos dicho antes, su aparición puede ser inevitable ni que hayas tomado algunas precauciones.

#### Posibles Medidas Preventivas:

- **Con tus jefes:** quedes solo en los problemas y aprovecha las soluciones que te dé, mantén informado a tu jefe de progreso y tus planes, escúchale y obsérvale, consulta a tu jefe sobre las políticas, procedimientos y criterios, sé cortés con él.
- **Con los miembros de tu equipo:** averigua cuáles son sus objetivos personales, clarifica sus expectativas, define parámetros de control, define una tolerancia del error para fomentar la creatividad, dales feedback positivo, y dales elogios y reconocimiento.

## GESTIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

### LA PREVENCIÓN

- **Con otros Directores de Proyectos o Jefes Funcionales:** establece un clima de cooperación, ayúdales a conseguir sus objetivos, avisar con antelación si necesitarás su ayuda, establece también canales de comunicación informales y trátalos como te gustaría que te trataran a ti.
- **Con los clientes:** dale soporte, mantén un contacto cercano, evita dar sorpresas, asegúrate de estar en contacto con los clientes o usuarios a todos los niveles, establece relaciones informales y realiza regularmente reuniones de seguimiento del proyecto.

## GESTIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

### CAUSA-RAÍZ:

muchas veces el árbol no nos deja ver el bosque, y es que lo que se nos presenta como causa del conflicto no tiene por qué serlo. Es importante conocer la causa-raíz del conflicto y no centrarnos en las sub-causas, no acertar en ello provocará resolver el conflicto en falso o no resolverlo.

### MÉTODO DE RESOLUCIÓN:

Se debe tratar de resolver con **cierta agilidad** ya que cuando a uno o a varios afectados les llega a afectar el conflicto desde un punto de vista emocional, luego será mucho más difícil llegar a encontrar una solución satisfactoria ya que el posicionamiento ante la causa y la solución del conflicto estarán influenciados por la afectación emocional sufrida.

## GESTIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

Métodos más comunes para la resolución de conflictos.

MÉTODOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	DESCRIPCIÓN	EFECTO
RETIRAR/ ELUDIR	Ignora la situación de conflicto.	No resuelve el problema.
SUAVIZAR/ ADAPTARSE	Pone énfasis en los puntos de acuerdo y no en las diferencias.	Proporciona solo una solución a corto plazo.
CONSENSUAR/ CONCILIAR	Busca soluciones que aporten satisfacción a las dos partes.	Proporciona una solución definitiva.
FORZAR/DIRIGIR	Impone un punto de vista propio por encima del de los demás.	Proporciona una solución conflictiva, ya que puede crear sentimientos adversos.
COLABORAR/ RESOLVER EL PROBLEMA	Trata el conflicto desde varios prismas y requiere de una actitud abierta.	Proporciona una solución definitiva.

## GESTIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

### LA NEGOCIACIÓN



Constantemente, sin apenas darnos cuenta, estamos negociando.

La negociación es una **soft skill que debe dominar el Director de Proyectos** y que usará a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Dicen que la negociación es un arte.

Bien, más que un arte, preferimos hablar que es la **combinación de la experiencia con del domino de una serie de técnicas y reglas**, enmarcadas dentro de un contexto, para conseguir un resultado beneficioso para las dos partes.

**Negociar no es ganar.** No debemos pensar que una buena negociación es aquella en la que nosotros hemos salidos victoriosos y la otra parte no.

## GESTIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

### LA NEGOCIACIÓN

Vamos a continuación a detallarte algunas reglas básicas a tener en cuenta en una negociación:

- **EMPIEZA CALCULANDO TU PUNTO MÁS FAVORABLE Y MÁS DESFAVORABLE:** antes de sentarte a negociar debes saber cuánto estás dispuesto obtener y cuánto estás dispuesto a ceder.
- **VALORA CUÁNTAS ALTERNATIVAS TIENES A LA NEGOCIACIÓN:** cuando empieces a negociar debes conocer si la otra parte es la única opción que tienes o bien hay otras opciones. En función de ello podrás definir si escoges una estrategia más agresiva o bien más prudente, sin descuidarte que la otra parte no debe conocer que es la única alternativa, de lo contrario tu posición frente a la negociación será muy débil.

## GESTIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

### LA NEGOCIACIÓN

- **EXPRÉSATE COMO SI FUERAS A LLEGAR A UN ACUERDO:** es importante la actitud que mostremos y la seguridad de que vamos a conseguir un acuerdo, por ello, debemos vencer las desconfianzas iniciales e involucrar a la otra parte en que el acuerdo se conseguirá.
- **NO TE PONGAS EN CONTRA LA OTRA PARTE:** al igual que el punto anterior, podemos estar en desacuerdo con la parte contraria pero es importante cómo expresamos este desacuerdo ya que no hacerlo debidamente puede obstaculizar el acuerdo.
- **SE RESPETUOSO Y CORTÉS:** durante la negociación se pueden vivir momentos de tensión y enfado que si se exteriorizan pueden crear un clima que no favorezca al acuerdo.

## GESTIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

### LA NEGOCIACIÓN

- **CEDE:** para llegar a un buen acuerdo se debe ceder a tus pretensiones iniciales. Todas las partes tienen que tener la sensación de que han ganado algo y por ello deben ceder con el objetivo que las dos partes ganen y el acuerdo se torne “win-win”.
- **TODO ES NEGOCIABLE:** aunque a veces la otra parte formule la frase: “esto no es negociable”, podemos hacerle ver que puede conseguir algo si cede a negociar esa parte
- **NO TE RINDAS Y ABANDONES:** Sé constante y no abandones a las primeras de cambio, que la otra parte se muestre muy firme y no ceda puede ser una estrategia para conseguir desgastarte.

## Modelo Harvard de Negociación

## MODELO HARVARD DE NEGOCIACIÓN

Uno de los métodos de negociación más utilizados en la actualidad es el modelo Harvard. El método lleva el nombre de la universidad donde fue creado en 1970 por los profesores Roger Fisher, William Ury, y Bruce Patton y se considera también uno de los métodos más eficaces de negociación y la mejor alternativa en términos de negociación cooperativa. El método se sustenta en 4 pilares básicos:



### **SEPARAR A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA:**

los negociadores son personas con las que nos interesa tener una relación cordial y de confianza para llegar a un buen acuerdo, y para acuerdos futuros. Por ello, durante la negociación, debemos tratar de enfrentarnos al problema y no a las personas.

## MODELO HARVARD DE NEGOCIACIÓN

2

### **CENTRARSE EN LOS INTERESES Y NO EN LAS POSICIONES:**

no nos ayudará si nos mantenemos en una posición rígida, debemos buscar los intereses que hay detrás de cada posición y vincularlos con los intereses de la otra parte. Al fin y al cabo, los intereses son aquellas cosas que queremos lograr, la negociación se debe basar en ellos y no en nuestra posición.

3

### **GENERAR OPCIONES EN BENEFICIO MUTUO:**

Una vez conocemos los intereses es momento de definir todas las opciones posibles a plantear, y definir una estrategia de cuándo y cómo las plantearemos. Hay que evitar dar lugar a la improvisación durante la negociación.

## MODELO HARVARD DE NEGOCIACIÓN

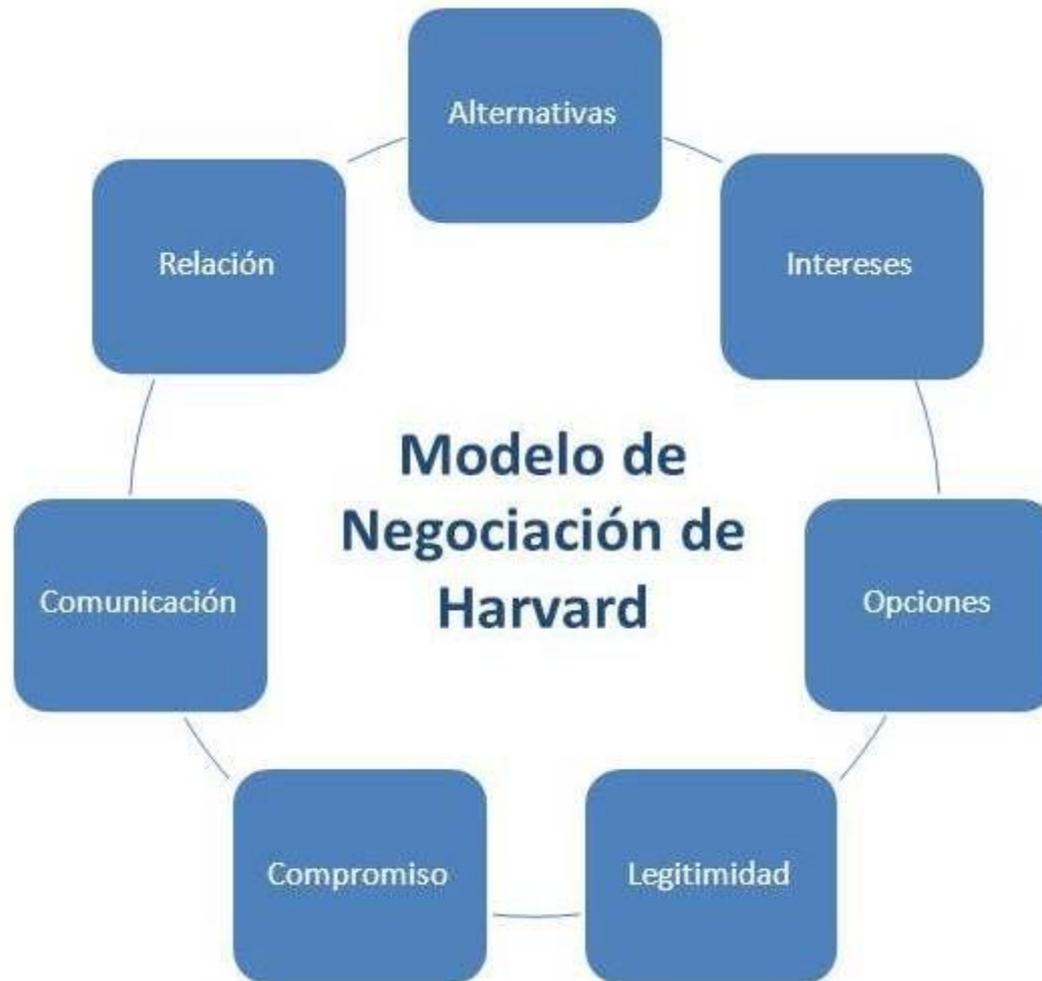
4

### **BASAR EL ACUERDO EN CRITERIOS OBJETIVOS:**

la definición de criterios objetivos es clave para utilizar este método. Cuando negociamos debemos tener claro por ejemplo el valor real de algún bien, y a veces necesitamos de la ayuda de un tercero para determinarlo. Esto sucede a veces en las compras inmobiliarias.

En estos 4 pilares básicos intervienen 7 elementos que se relacionan entre sí, son los siguientes:

**la comunicación, las relaciones, los intereses, las opciones, la legitimidad, las alternativas y los compromisos.**



## TEMA 8

# Gestión de las Adquisiciones y Contrataciones del Proyecto

## TEMARIO

### GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DEL PROYECTO

#### 8.1. Gestión de las Adquisiciones y Contrataciones

##### 8.1.1. Gestión de las Adquisiciones según La Guía del PMBOK

Planificar la gestión de las Adquisiciones del Proyecto

Efectuar las Adquisiciones

Controlar las Adquisiciones

##### 8.1.2. Tipos de contratos



# Gestión de las Adquisiciones y Contrataciones

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

La Gestión de las Adquisiciones y Contrataciones en Proyectos incluye los procesos que se ejecutan para la adquisición de los productos, servicios o resultados, necesarios para el desarrollo del Proyecto; así como los de gestión de los contratos a celebrar para las referidas adquisiciones.

Los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto se realizan a través de contratos, que son documentos legales establecidos entre un cliente o comprador y un proveedor o vendedor. Mediante el contrato las partes se obligan:

- En el caso del proveedor o vendedor, a entregar los productos o prestar los servicios determinados en tiempo y forma
- En el caso del cliente o comprador, a aportar una contraprestación que suele ser de tipo económico.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

El papel del Director de Proyecto en los procesos de adquisiciones supone que debe:

- Conocer el proceso corporativo de compras y adquisiciones.
- Entender los términos y condiciones de un contrato.
- Asegurarse de que el contrato contiene todos los requisitos de la gestión del proyecto, tales como asistencia a reuniones, informes y comunicaciones necesarios.
- Identificar riesgos e incorporar al contrato acciones de mitigación y reparto de riesgos.
- Ayudar a que el contrato esté confeccionado a la medida de las necesidades del proyecto.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

- Ajustar el cronograma del proceso de contratación y adquisiciones al cronograma del proyecto.
- Involucrarse en la negociación del contrato para proteger la relación con el proveedor o cliente.
- Proteger la integridad del proyecto, procurando que el trabajo del contrato sea realizado.
- Defender el cumplimiento de todos los términos del contrato.
- Trabajar con la dirección de compras, si existiera, gestionando los cambios del contrato.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

Los procesos de contratación pueden estar centralizados o no.

En la contratación centralizada, existe un departamento o área especializada en llevar a cabo los procesos de adquisición y contratación, con personal propio y procedimientos comunes, la cual presta servicios a todos los proyectos de la organización.

En la contratación descentralizada, cada proyecto cuenta con su propio personal de contratación, trabajando exclusivamente para ese proyecto, y siguiendo los procedimientos acordados para ese proyecto en particular.

Cada una de las opciones cuenta con ventajas y desventajas que el Director de Proyecto deberá valorar en cada caso para optar por una u otra modalidad.

En los cuadros que figuran a continuación se indican las ventajas y desventajas en cada caso

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

<b>CONTRATACIÓN CENTRALIZADA</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<p>Aumenta la experiencia en la contratación.</p> <p>El departamento de compras puede proveer a sus empleados de entrenamiento y lecciones aprendidas, facilitando la mejora continua de los procesos de compra.</p> <p>Las prácticas de adquisición se estandarizan.</p> <p>Se promueve la profesión de gestor de compras.</p>	<p>Cada gestor de compras tiene que trabajar para varios proyectos.</p> <p>El Director de Proyecto puede tener dificultades para conseguir soporte del departamento de compras.</p>

<b>CONTRATACIÓN DESCENTRALIZADA</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<p>Acceso fácil a los expertos en compras, ya que suelen formar parte del equipo de proyecto.</p> <p>Más lealtad al proyecto por parte de los expertos en compras.</p> <p>Los expertos en compras se enfocan más hacia las necesidades del proyecto.</p>	<p>A veces no existe el departamento de compras y los expertos en esta área saltan de proyecto en proyecto.</p> <p>Se dificulta el mantenimiento de un nivel alto de experiencia corporativa en materia de compras.</p> <p>Se duplican los expertos y se suele hacer un uso ineficiente de ellos porque no suelen trabajar en varios proyectos.</p> <p>Poca estandarización de las prácticas de compras.</p> <p>Tendencia a que no exista la profesión de gestor de compras.</p>

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto se plantea dentro de la perspectiva de la relación comprador/cliente con vendedor/proveedor, en función del área de aplicación:

- El comprador/cliente puede denominarse: cliente, contratista principal, contratista, organización que compra, agencia gubernamental, solicitante de servicios o comprador.
- El vendedor/proveedor puede denominarse: contratista, subcontratista, vendedor, proveedor de servicios o proveedor.

A lo largo del ciclo de vida del contrato, el vendedor puede ser considerado primero como licitador, luego como vendedor seleccionado y finalmente como proveedor contratado.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

Lo habitual es que, si la adquisición no se limita al suministro de materiales, bienes o productos, el vendedor gestione el contrato como un proyecto, y por tanto:

- El comprador se transforma en el cliente, que es un actor interesado clave y de primer nivel en el proyecto del vendedor.
- El equipo de dirección del proyecto del vendedor debe ocuparse de todos los trabajos y procesos de dirección del proyecto que le corresponda.
- Los términos y condiciones del contrato son claves de muchos de los trabajos del vendedor (productos a entregar, hitos, objetivos de coste, etc.) y pueden limitar las opciones de su equipo del proyecto ya que es habitual que el contrato requiera que el comprador/cliente apruebe muchas decisiones.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

En La Guía del PMBOK, el área de conocimiento de Gestión de las Adquisiciones se plantea desde la perspectiva de que:

- El comprador/cliente está dentro del equipo del proyecto y el vendedor/proveedor es un agente externo al equipo del proyecto.
- Entre el comprador/cliente y el vendedor/proveedor se desarrolla y existe una relación contractual formal.

Los procesos del área de conocimiento de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto según PMI son los siguientes:

- **Planificar la gestión de las Adquisiciones del Proyecto.**
- **Efectuar las Adquisiciones..**
- **Controlar las Adquisiciones...**

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

Con respecto a los procesos señalados, es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los procesos interactúan entre sí y también con procesos de otras Áreas de Conocimiento.
- Cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más personas, dependiendo de los requisitos del proyecto.
- Cada proceso tiene lugar por lo menos una vez en cada proyecto y, si el proyecto se encuentra dividido en fases, se realiza en una o más fases del proyecto.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

### Planificar las Adquisiciones

El proceso de Planificar las Adquisiciones supone:

- Identificar qué necesidades del proyecto pueden satisfacerse mejor comprando o adquiriendo productos y/o servicios fuera de la organización del proyecto, y que necesidades del proyecto pueden ser satisfechas por el equipo del proyecto.
- Considerar si es conveniente adquirir, qué y cuánto adquirir, así como cómo y cuándo hacerlo.
- Valorar posibles proveedores-vendedores, así como los contenidos de sus ofertas y organizaciones.
- Considerar quién es el responsable de obtener o mantener los permisos y licencias profesionales exigidos por la legislación o normativa de aplicación, por alguna regulación, o por la política de la organización que puedan ser requeridos al ejecutar el proyecto.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

- Revisar los riesgos involucrados en cada decisión de fabricación propia o de compra, así como la revisión del tipo de contrato que mejor convenga usar con respecto a mitigar los riesgos y/o transferirlos al vendedor.

Una vez elaborado el Plan de Gestión de las Adquisiciones, los demás procesos de Gestión de las Adquisiciones se realizan para cada uno de los productos y/o servicios que sea necesario adquirir.

En cuanto a la relación con la gestión de plazos, el cronograma del proyecto puede influir significativamente en el proceso de Planificar las Adquisiciones, pero también sucede que las decisiones que se toman al desarrollar el Plan de Gestión de las Adquisiciones pueden influir en el cronograma del proyecto, por lo que deben estar integradas sobre todo con los procesos de planificación del alcance, del cronograma y de los riesgos.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	SALIDAS
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Acta de constitución del proyecto</li><li>2. Documentos de negocio</li><li>3. Plan para la dirección del proyecto.</li><li>4. Documentos del proyecto</li><li>5. Factores ambientales de la empresa</li><li>6. Activos de los procesos de la organización (APO)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Juicio de expertos</li><li>2. Recopilación de datos</li><li>3. Análisis de datos</li><li>4. Criterios de selección de proveedores</li><li>5. Reuniones</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Plan de gestión de las adquisiciones</li><li>2. Estrategia de las adquisiciones</li><li>3. Documentos de las licitaciones</li><li>4. Enunciados del trabajo relativo a las adquisiciones.</li><li>5. Criterios de selección de proveedores</li><li>6. Decisiones de hacer o comprar</li><li>7. Estimaciones independientes de costos</li><li>8. Solicitudes de cambio</li><li>9. Actualizaciones a los documentos del proyecto</li><li>10. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización</li></ol>

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

### ENTRADAS

#### 1. Acta de constitución de Proyecto

- Determina la justificación y necesidad del proyecto, así como sus requisitos y fronteras.
- Reúne los requisitos clave de las partes interesadas.
- Refleja las necesidades y estrategias del proyecto.
- Determina los criterios para la aceptación de productos y/o servicios.

#### 2. Documentos de negocio

Los documentos de negocio pueden servir para determinar necesidades contractuales específicas del patrocinador del proyecto o de su cliente final (confidencialidad, normativas, fechas límite, etc.). Estos documentos incluyen:

Caso de negocio (business case).

Plan de gestión de beneficios.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

### 3. Plan para la dirección del proyecto

- Plan de gestión del alcance.
- Plan de gestión de la calidad.
- Plan de gestión de los recursos.
- Línea base del alcance.

### 4. Otros Documentos del proyecto

De todos los documentos del proyecto, los que se enumeran a continuación son los más relevantes para la gestión de compras:

- Lista de hitos
- Asignaciones del equipo del proyecto
- Documentación de requisitos
- Matriz de trazabilidad de requisitos
- Requisitos de recursos
- Registro de riesgos:
- Registro de interesados

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

### 5. Factores ambientales de la empresa

- Condiciones del mercado.
- Productos, servicios y resultados disponibles en el mercado.
- Proveedores, incluyendo información sobre su desempeño pasado o reputación.
- Términos y condiciones típicos para los productos, servicios y resultados, o para la industria específica.
- Requisitos locales específicos, tales como los requisitos regulatorios para mano de obra o vendedores locales.
- Asesoramiento jurídico en relación con las adquisiciones.
- Sistemas de gestión de contratos, incluidos los procedimientos para el control de cambios en los mismos.
- Sistema establecido de proveedores de niveles múltiples, con datos sobre vendedores precalificados en función de su experiencia previa.
- Sistemas de contabilidad financiera y de pago de contratos.
- Factores de cultura de empresa.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

### 6. Activos de los Procesos de la Organización (APOs)

Las prácticas de negocio de la propia organización también pueden influir sobre cómo proceder para las adquisiciones y aprovisionamiento de los proyectos:

- Existencia de proveedores preaprobados o precalificados, que puede limitar las alternativas de contratación.
- Políticas, procedimientos y pautas formales de adquisición propias de la empresa, que deben cumplirse para formalizar los contratos.
- Tipos de contratos: Entre los tipos de contrato, se considera que estos se pueden agrupar en tres grandes bloques:

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

### ➤ *Contratos de precio fijo (Fixed-Price or Lump-Sum)*

El contrato establece un precio total fijo para un producto, servicio o resultado que el proveedor va a suministrar.

Este tipo de contrato resulta adecuado cuando los requisitos están bien definidos y cuando no se prevén cambios significativos en el alcance del proyecto.

Hay diferentes tipos de contratos de precio fijo en función de las cláusulas de ajuste de precios o de incentivos que se acuerden entre las partes.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

### ➤ *Contratos de coste reembolsable (Cost-Reimbursable Contract)*

En este caso, el contrato establece que el comprador efectuará pagos (reembolso de costes) al vendedor por todos los costes legítimos y reales en que incurriera el vendedor para completar el trabajo, más unos honorarios acordados entre las partes y que representan la ganancia del vendedor.

Este tipo de contratos resulta adecuado cuando se espera que el alcance del trabajo cambie significativamente durante la ejecución del proyecto.

Al igual que en el caso anterior, estos contratos pueden incluir cláusulas de incentivos en virtud de las cuales, si el proveedor/vendedor cumple o supera determinados objetivos recibe del comprador/cliente una bonificación.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

### ➤ *Contratos por tiempo y materiales (Time and Material)*

Son un tipo de contrato híbrido con aspectos de los contratos de precio fijo y de coste reembolsable.

Al igual que los contratos de costes reembolsables son abiertos, ya que el valor total del acuerdo y la cantidad exacta de artículos a ser entregados no son definidos por el comprador en el momento de la firma y dependen del volumen del proyecto a ejecutar.

A su vez, se asemejan a los contratos de precio fijo en que las partes establecen por anticipado tarifas unitarias para cada recurso a utilizar.

Se suelen utilizar para el aumento de personal, adquisición temporal de expertos y de cualquier otro tipo de apoyo externo cuando no es posible establecer con rapidez un enunciado preciso del trabajo a realizar.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

### HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

#### **1. Juicio de expertos.**

Se aplica, tanto para la definición de los detalles técnicos de los productos y/o servicios a adquirir, como a los diferentes aspectos del negocio de gestión de las adquisiciones, así como para desarrollar o modificar los criterios que se aplicarán en la evaluación de las ofertas o propuestas de los vendedores.

El juicio de expertos legales puede ser necesario para ayudar con los términos y condiciones de los contratos a elaborar.

#### **2. Recopilación de datos**

El más típico es la investigación de mercado, con el fin de conocer los posibles proveedores disponibles en el mercado y las mejores opciones disponibles para la selección de fuentes.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

### 3. Análisis de datos

El más típico es el "Análisis de hacer o comprar".

El objetivo de determinar si es mejor que el equipo del proyecto produzca un producto o preste un servicio determinado, o si es mejor que lo compre o alquile a un proveedor externo.

El análisis de “hacer o comprar” deberá tener en cuenta:

Las restricciones del presupuesto del proyecto, tanto en lo relativo a costos directos (ej: costo de compra del producto), como a indirectos (ej: costo de gestión del proceso de compra).

- La rentabilidad a medio o largo plazo de una compra o un alquiler:
- El punto de vista de la organización, así como el del equipo del proyecto.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

### 3. Análisis de datos

- Las necesidades inmediatas o no de entrega del producto o de prestación de los servicios.
- Estrategia a largo plazo de la organización ejecutante:
- El análisis puede concluir en una decisión de fabricación, en ese caso los costos cargados al proyecto deben ser menores que los costes reales, ya que deberemos considerar la inversión que la organización hace para el futuro.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

A continuación, se muestra un cuadro comparativo entre hacer o comprar, en base a lo expuesto por Harold Kerzner en su libro “Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling”:

HACER	COMPRAR
<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Más barato? (no siempre).</li><li>- Fácil integración en las operaciones.</li><li>- Se aprovecha cualquier capacidad ociosa existente.</li><li>- Se mantiene el control directo.</li><li>- Se preserva la confidencialidad de diseño y la producción.</li><li>- Se evita el concurso de proveedores poco fiables.</li><li>- Se estabiliza la fuerza de trabajo de la organización.</li><li>- Se aprende.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Más barato? (no siempre).</li><li>- Se utilizan las habilidades y la especialización de los proveedores.</li><li>- Casi obligado para pequeños volúmenes que no son rentables para producirlos por medios propios.</li><li>- Muy útil cuando la capacidad propia es limitada.</li><li>- Se aumenta la fuerza de trabajo a través de costes directos.</li><li>- Se pueden mantener múltiples fuentes de proveedores.</li><li>- Solo se tiene un control indirecto.</li></ul>

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

### 4. Análisis de selección de proveedores

Esta técnica puede ir asociada, en el caso de que se decida contratar o comprar un producto o servicio, a la decisión de acudir a uno o varios proveedores. En el cuadro que se incluye a continuación se enuncian las ventajas y desventajas de esa elección para cada agente:

	COMPRADOR/CLIENTE	VENDEDOR/PROVEEDOR
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tiempo mínimo del proceso de Adquisiciones.</li><li>- Se puede elegir al vendedor con criterios subjetivos.</li><li>- Se construye una relación consistente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- No tiene que competir para ganar el concurso.</li><li>- Puede conseguir un mayor Beneficio.</li><li>- Se construye una relación Consistente.</li><li>- Posible flujo de trabajo constante.</li></ul>
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"><li>- Potencialmente, un precio más alto sin competencia ni alternativa.</li><li>- Alto riesgo, si el vendedor falla en el desempeño.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alto riesgo, si el comprador cancela el contrato.</li><li>- Puede necesitar de acuerdos muy comprometedores.</li></ul>

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

Por otro lado, puede que la organización ejecutante tenga, bien proveedores históricos, bien proveedores preferidos, con los que se desea trabajar:

En estos casos, el equipo de proyecto optaría por una manera no competitiva de comprar, para lo que el equipo deberá prestar atención a los aspectos para cada caso que se incluyen a continuación.

En caso de optar por un proveedor preferente que se elige sin buscar a otros (por ejemplo, porque se hayan tenido buenas experiencias en proyectos anteriores), deberemos:

- No dejar el alcance en manos del proveedor.
- Informar al proveedor de forma explícita de la calidad requerida.
- Chequear que el coste es razonable, comparándolo con experiencias anteriores.
- Asegurarnos de que el proveedor puede cumplir con el cronograma del proyecto.
- Compartir el riesgo con el proveedor.
- Informar al proveedor de las necesidades específicas del proyecto para que sea posible alcanzar la satisfacción del cliente.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

En caso de tener que optar por un proveedor único, al no existir otra alternativa en el mercado, deberemos ser conscientes de que el comprador asume el riesgo y que el proveedor puede:

- Condicionar totalmente el alcance.
- Imponer la calidad.
- Imponer el coste.
- Tener poco incentivo para cumplir el cronograma del proyecto.
- Tener muy poca preocupación por las expectativas y necesidades del comprador, lo que podría llevar a comprometer la satisfacción de nuestro cliente.

### 5. Reuniones

En muchas situaciones, para terminar de definir con el equipo el plan de adquisiciones, deberemos reunirnos para tomar decisiones consensuadas.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

### SALIDAS

Se definen a continuación las salidas del proceso Planificar las Adquisiciones:

#### **1. Plan de Gestión de las Adquisiciones**

El Plan de Gestión de las Adquisiciones forma parte del Plan de Gestión del Proyecto y puede ser formal o informal, muy detallado o ampliamente esbozado en función de las necesidades del proyecto.

El Plan de Gestión de las Adquisiciones describe cómo serán gestionados los procesos de adquisición del proyecto y puede incluir:

- Restricciones y suposiciones que podrían afectar a las compras y adquisiciones.
- Los tipos de contratos a utilizar, incluyendo, en su caso, la revisión de los documentos de adquisición estandarizados.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

- Los responsables de elaborar los criterios de evaluación de proveedores.
- En caso de existir departamento de adquisiciones, contratación o compras en la organización ejecutante, la descripción de la manera de coordinación de éste con el equipo de dirección del proyecto.
- La coordinación de las adquisiciones con el cronograma determinando:
  - Los periodos e hitos necesarios para ejecutar las contrataciones y compras.
  - Las fechas de entrega planificadas en cada contrato.
- Procedimiento para toma de decisiones de fabricación propia o compra y su vinculación con los procesos de Estimación de Recursos de las Actividades y Desarrollo del Cronograma.
- Identificación de garantías de cumplimiento o de contratos de seguros para mitigar los riesgos del proyecto.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

- Determinación de la forma y el formato que se usarán en el enunciado del trabajo de cada contrato, así como de las instrucciones para que los proveedores desarrollen una estructura de desglose del trabajo para su contrato.
- Identificación, en su caso, de los vendedores/proveedores seleccionados a convocar a los procesos de licitación.
- Métricas de adquisiciones a utilizar para gestionar contratos y evaluar vendedores.

Es importante tener en cuenta que los Enunciados del Trabajo del Contrato (documentos que describen el artículo o servicio a adquirir, con suficiente detalle como para permitir que los potenciales vendedores determinen si podrán suministrarlo) pueden ser de tres tipos:

### ➤ Rendimiento (Performance):

- Se describen los rendimientos a conseguir en vez de las características del producto final.
- Se utiliza generalmente en los contratos de costos reembolsables.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

### ➤ Funcional (Functional):

- Se describen tanto las funciones finales ó resultados que el producto debe cumplir, como las características esenciales del producto.
- Se puede utilizar en los tres tipos de contrato: de precio fijo, de costes reembolsables y de tiempo y materiales.

### ➤ Diseño (Design):

- Se describe con precisión el producto final objeto del contrato.
- Se utiliza generalmente en los contratos de precio fijo.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

### 2. Estrategia de las adquisiciones

Debe definirse:

- Métodos de entrega, que definen cómo se entregará el producto o servicio contratado. Por ejemplo, en proyectos industriales o de construcción, las siguientes opciones son típicas:
  - Llave en mano (turn key).
  - DB: Design Build (diseño y construcción).
  - DBB: Design Bid Build (diseño, oferta, construcción).
  - DBO: Design Build Operate (diseño, construcción, operación).
  - BOOT: Build Own Operate Transfer (diseño, propiedad, operar, transferir).

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

Tipos de pago por contrato (precio fijo, costo más, etc.).

- Las fases de adquisición, que definen cuales son las fases, los criterios para cerrar dichas fases y el seguimiento del progreso, y el proceso para la transferencia de conocimiento.

### **3. Documentos de las licitaciones**

La documentación de las licitaciones se elabora con el objeto de solicitar ofertas a potenciales vendedores/proveedores.

Es importante comprender la terminología que se indica a continuación:

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

- **Licitación:** proceso que supone la solicitud de ofertas o propuestas a vendedores/proveedores, las cuales una vez recibidas se analizan y comparan emitiéndose un informe de adjudicación del contrato que corresponda.
- **Propuesta:** documento elaborado por un vendedor/proveedor, en el que define las condiciones de alcance, precio, plazo, forma de pago y otras que se le hayan solicitado, y el cual entrega al cliente/comprador.
- **Oferta:** documento elaborado por un vendedor/proveedor, en el que define las condiciones de precio y forma de pago, y el cual entrega al cliente/comprador. También se utiliza como sinónimo de propuesta, pero hay organizaciones que diferencian los dos conceptos:
- **Adjudicación:** hecho que supone la decisión de contratar o comprar un producto o servicio a un proveedor/vendedor en base a una propuesta u oferta presentada por este, es habitual que la comunicación sea formal y se realice de forma escrita.
- **Contrato:** documento que recoge las condiciones de un acuerdo entre las partes las cuales se obligan a cumplir el mismo, puede ser oral o escrito si bien en lo relativo a la gestión de proyectos lo habitual es que sea escrito..

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

El denominado pliego de licitación debe incluir al menos:

- Una descripción del formato de respuesta deseado.
- El enunciado del trabajo del contrato relevante.
- Cualquier especificación contractual requerida (por ejemplo, una copia del modelo de contrato, disposiciones de confidencialidad, etc).

La emisión de una solicitud a vendedores/proveedores de ofertas o propuestas se realizará formalmente conforme a las políticas de la organización del comprador, lo cual puede suponer la publicación de la solicitud en periódicos públicos, revistas, registros públicos o en Internet.

Cuando el contratista es una administración pública, parte o todo el contenido y estructura de los documentos de las adquisiciones pueden estar definidos por leyes o normativas de obligado cumplimiento..

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

En cualquier caso, los documentos de las adquisiciones:

- Tendrán una complejidad y nivel de detalle coherente con el valor y el riesgo asociado de la compra o adquisición.
- Deben ser lo suficientemente rigurosos como para asegurar respuestas coherentes y similares.
- Deben ser lo suficientemente flexibles como para permitir la consideración de las sugerencias de los vendedores en cuanto a mejoras para satisfacer los requisitos, si bien es recomendable que las soluciones alternativas (variantes) se presenten en propuestas independientes.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

Se señala a continuación una relación de documentos de las adquisiciones que se deberán adaptar a cada proyecto<sup>1</sup>:

- Solicitud de Información (RFI Request for Information).
- Solicitud de Propuesta (RFP Request for Proposal).
- Solicitud de Oferta (RFB Request for Bid).
- Solicitud de Presupuesto (RFQ Request for Quote).
- Convocatoria de Concurso (IFB Invitation for Bid).
- Pliegos de Prescripciones Técnicas y/o Administrativas (Solicitation Package).
- Acuerdo de Confidencialidad (Non Disclosure Agreement).
- Contrato Estándar (Standard Contract).
- Condiciones Especiales (Special Provisions or Conditions).
- Carta de Intenciones (Letter of Intent).
- Relación Contractual (Privity).
- Orden de Compra (Purchase Order).
- Actas de Recepción (Reception Acts).
- Órdenes de pago (Payment Orders).
- Las características del producto o los servicios.
- Las necesidades del comprador.
- La forma de entrega.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

### 4. Enunciados del trabajo relativo a las adquisiciones

El Enunciado de los Trabajos de las Adquisiciones o Enunciado del Alcance del Contrato:

- Describe el producto a adquirir o los servicios a contratar con suficiente detalle como para permitir a potenciales proveedores que determinen si podrán suministrarlo.
- Permite definir la parte del alcance del proyecto que está incluida dentro de cada contrato para los productos o servicios que se vayan a comprar o adquirir, se elabora a partir de:
  - El enunciado del alcance del proyecto (Statement Of Work, SOW).
  - La estructura de desglose del trabajo del proyecto (EDT).
  - El diccionario de la EDT.
- Será único para cada producto o servicio a no ser que puedan agruparse como un único artículo.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

- Puede revisarse y refinarse, según sea necesario, a medida que se avanza en el proceso de adquisición hasta que se incorpore al contrato firmado.
- Variará en función de:
  - Las características del producto o los servicios.
  - Las necesidades del comprador.
  - La forma de entrega.

En definitiva, un SOW (Statement Of Work) del contrato describe, de manera clara, completa y concisa, los productos y/o los servicios que el vendedor suministrará, es decir el resultado esperado del contrato.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

Los contenidos del Enunciado del Alcance del Contrato pueden ser, entre otros:

- Especificaciones.
- Cantidades.
- Niveles de calidad y rendimiento.
- Períodos de entrega.
- Lugar del trabajo.
- Descripción de cualquier servicio complementario después de la entrega del producto (como por ejemplo informes de mejora del rendimiento o de soporte operativo y mantenimiento).
- Requisitos específicos que establezcan determinadas áreas de aplicación, etc.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

### 5. Criterios de selección de proveedores

Es fundamental establecer, tanto en el Plan de Gestión de las Adquisiciones, como en la documentación de licitación en las que solicitaremos ofertas/propuestas de proveedores, los criterios de selección que vamos a aplicar para valorar las ofertas/propuestas recibidas.

Los criterios de selección pueden ser:

- **Objetivos:** por ejemplo, requerir una determinada cualificación profesional para un miembro del equipo de la organización del proveedor (“El Director de Proyecto propuesto debe poseer la Certificación PMP® vigente”).
- **Subjetivos:** por ejemplo, solicitar que se acredite una determinada experiencia en proyectos similares.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

También podemos hablar de los siguientes tipos de criterios de selección:

- Los que nos permiten filtrar las propuestas/ofertas (screening): estableceremos requerimientos mínimos que en función de que se cumplan o no nos permiten eliminar las propuestas/ofertas que no los cumplan.
- Los que nos permiten ponderar las propuestas/ofertas (weighting) aplicando los siguientes pasos:
  1. Establecer criterios ponderados con valoración numérica.
  2. Calificar proveedores y sus propuestas de acuerdo con los criterios establecidos.
  3. Multiplicar la calificación del proveedor en cada criterio por el peso del criterio.
  4. La calificación total se calcula por la suma de los criterios y sirve para elegir la mejor propuesta y/o proveedor..

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK

Por tanto, para respaldar la selección de un producto o servicio más complejo y la consiguiente propuesta de adjudicación al cliente podrían plantearse los siguientes criterios, a seleccionar por el Director de Proyecto en cada caso:

- Entender los requisitos
- Coste total o del ciclo de vida
- Capacidad técnica
- Enfoque de gestión
- Enfoque técnico
- Capacidad financiera
- Capacidad e interés de producción
- Tamaño y tipo de negocio
- Referencias
- Derechos de propiedad intelectual
- Derechos de propiedad exclusiva

# PREGUNTAS

