

Diplomado en: **Gerencia de Proyectos**

Guía didáctica N° 4



Formación Virtual

*.....
educación sin límites*

GUÍA DIDÁCTICA N°4

M2-DV33-GU04

MÓDULO 4: SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS

DIPLOMADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

© DERECHOS RESERVADOS - POLITÉCNICO DE COLOMBIA, 2018
Medellín, Colombia

Proceso: Gestión Académica

Realización del texto: Jehison Posada, Docentes

Revisión del texto: Duber Castrillón, Asesor Gramatical

Diseño: Cristian Quintero, Diseñador Gráfico

Editado por el Politécnico de Colombia

Índice

Presentación	4
Competencia específica	5
Contenidos temáticos.....	6
Tema 1	7
Procesos de seguimiento y control de proyectos	7
Tema 2	14
Metodología para el seguimiento y control de proyectos.....	14
Tema 3	16
Aplicación de Software para el seguimiento y control de proyectos	16
Recursos disponibles para el aprendizaje	19
Ejercicio	19
Material complementario	20
Aspectos clave	21
Referencias bibliográficas	22

Presentación

El seguimiento y control de los proyectos tiene como objetivo fundamental la vigilancia de todas las actividades de desarrollo del mismo. Es una de las labores más importantes en todo desarrollo del proyecto, pues un adecuado control hace posible evitar desviaciones en costes y plazos, o al menos detectarlas cuanto antes.

Para poder ejercer un correcto seguimiento y control del proyecto es necesario que el Gerente del Proyecto dedique todo el tiempo que sea preciso a vigilar el estado de cada una de las tareas que se están desarrollando, prestando especial interés a aquellas que están sufriendo algún retraso, para que, en el momento en que detecte cualquier desviación, hacer análisis de las causas para poder efectuar las correcciones oportunas y recuperar el tiempo perdido.

Las Actividades de Seguimiento y Control de un proyecto se llevan a cabo desde la asignación de las tareas hasta su aceptación interna por parte del equipo de proyecto, previa a la aceptación del Cliente.

El objetivo de este módulo de formación es presentar algunos conceptos importantes sobre el control y seguimiento de proyectos y proponer un procedimiento de cómo ejecutar las actividades logrando mayor eficiencia y eficacia en este proceso.

Para ello, se propone el desarrollo de contenidos temáticos, basados en competencias, a saber: (a) Procesos de seguimiento y control de proyectos, (b) Metodología para el seguimiento y control de proyectos y (c) aplicación de software para el seguimiento y control de proyectos.

Competencia específica

Se espera que con los temas abordados en la Guía Didáctica N°4 del MÓDULO 4: SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS, el estudiante logre la siguiente competencia específica:

- Desarrollar una caracterización para llevar a cabo el proceso de seguimiento y control de un proyecto.

Resultados de aprendizaje:

- Identifica el grupo de procesos de seguimiento y control del trabajo de un proyecto y su importancia para llevar a cabo con éxito la planificación propuesta en la etapa anterior.
- Comprende la importancia de llevar a cabo una metodología para el seguimiento y control del trabajo de un proyecto.
- Reconoce que a través de software para el seguimiento y control del trabajo de un proyecto se pueden realizar reportes y emitir informes del proceso en tiempo real.

Contenidos temáticos



Ilustración 1: Contenidos temáticos.

Fuente: Autor

Tema 1

Procesos de seguimiento y control de proyectos

El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control está compuesto por aquellos procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

Monitorear es recolectar datos de desempeño del proyecto, producir medidas de desempeño e informar y difundir la información sobre el desempeño.

Controlar es comparar el desempeño real con el desempeño planificado, analizar las variaciones, evaluar las tendencias para realizar mejoras en los procesos, evaluar las alternativas posibles y recomendar las acciones correctivas apropiadas según sea necesario.

El beneficio clave de este Grupo de Procesos radica en que el desempeño del proyecto se mide y se analiza a intervalos regulares, a partir de eventos apropiados o cuando ocurren condiciones de excepción a fin de identificar y corregir variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto. El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control también implica:

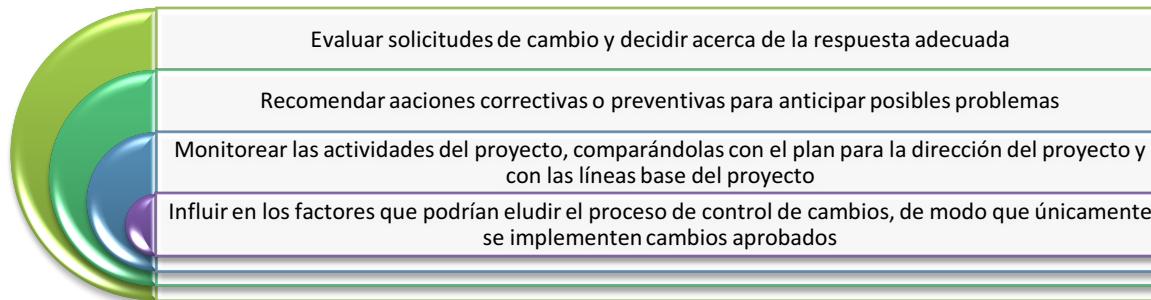


Ilustración 2: Implicaciones del grupo de procesos de monitoreo y control.
Fuente: PMBOK – Sexta edición

Así las cosas, el monitoreo continuo proporciona al equipo del proyecto y a otros interesados conocimientos sobre el estado del proyecto y permite identificar las áreas que requieren más atención.

El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control monitorea y controla el trabajo que se está realizando dentro de cada Área de Conocimiento, cada Grupo de Procesos, cada fase del ciclo de vida y el proyecto en su conjunto.

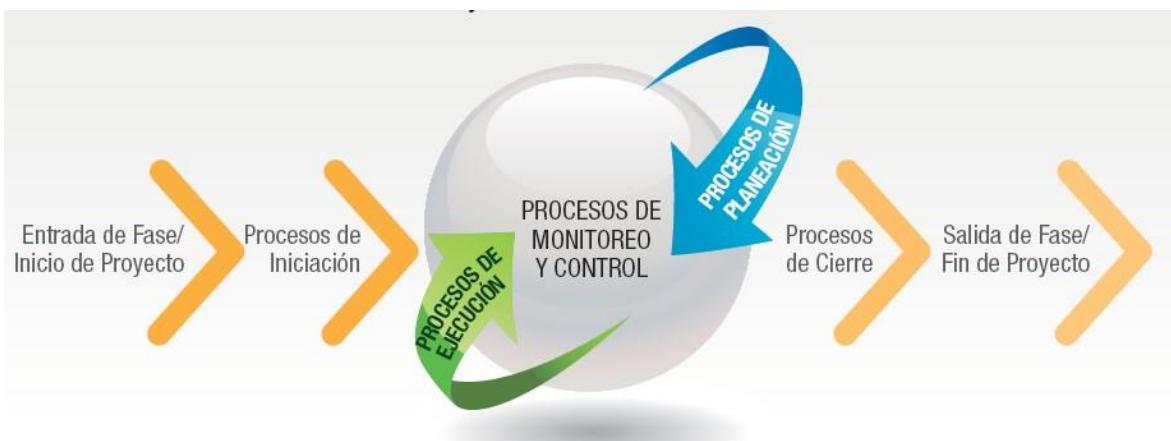


Ilustración 3: Estructura general – Guía PMBOK.
Fuente: PMBOK – Sexta edición

En qué consiste el Grupo de Proceso de Monitoreo y Control del Proyecto

El Grupo de proceso de Monitoreo y Control del Proyecto, está orientado en medir el desempeño del Proyecto, es decir, comparar lo que está planificado en el Proyecto con lo que realmente se está ejecutando y, en el caso de identificar algún tipo de problema, hacer cambios, a través del proceso integrado de cambios.

Además, recopilar, medir y distribuir la información relativa al desempeño del Proyecto, y en evaluar las mediciones y las tendencias

que van a permitir efectuar mejoras en el proceso del Proyecto. Dado que el monitoreo continuo del Proyecto permite al equipo de dirección del Proyecto conocer la salud del proyecto e identificar las áreas que puedan requerir una atención especial

Así las cosas, el control del Proyecto incluye la determinación de acciones preventivas o correctivas

Monitorear y controlar el trabajo del proyecto

Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto es el proceso de hacer seguimiento, revisar e informar el avance general a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.

El beneficio clave de este proceso es que permite a los interesados comprender el estado actual del proyecto, reconocer las medidas adoptadas para abordar los problemas de desempeño y tener visibilidad del estado futuro del proyecto con los pronósticos del cronograma y de costos. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Realizar el control integrado de cambios

Realizar el Control Integrado de Cambios es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar y gestionar los cambios a entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto, y comunicar las decisiones.

Este proceso revisa todas las solicitudes de cambio a documentos del proyecto, entregables o plan para la dirección del proyecto y determina la resolución de las solicitudes de cambio. El beneficio clave

de este proceso es que permite que los cambios documentados dentro del proyecto sean considerados de una manera integrada y simultáneamente aborda el riesgo general del proyecto, el cual a menudo surge de cambios realizados sin tener en cuenta los objetivos o planes generales del proyecto. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Validar y controlar el alcance

Validar el Alcance es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado.

El beneficio clave de este proceso es que aporta objetividad al proceso de aceptación y aumenta la probabilidad de que el producto, servicio o resultado final sea aceptado mediante la validación de cada entregable individual. Este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario.

Controlar el Alcance es el proceso en el cual se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance.

El beneficio clave de este proceso es que la línea base del alcance es mantenida a lo largo del proyecto. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Controlar el cronograma

Controlar el Cronograma es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma.

El beneficio clave de este proceso es que la línea base del cronograma es mantenida a lo largo del proyecto. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Controlar los costos

Controlar los Costos es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del proyecto y gestionar cambios a la línea base de costos.

El beneficio clave de este proceso es que la línea base de costos es mantenida a lo largo del proyecto. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Controlar la calidad

Controlar la Calidad es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad, para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente.

El beneficio clave de este proceso es verificar que los entregables y el trabajo del proyecto cumplen con los requisitos especificados por los interesados clave para la aceptación final. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Controlar los recursos

Controlar los Recursos es el proceso de asegurar que los recursos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planificó, así como de monitorear la utilización de recursos planificada frente a la real y tomar acciones correctivas según sea necesario.

El beneficio clave de este proceso es asegurar que los recursos asignados están disponibles para el proyecto en el momento adecuado y en el lugar adecuado y son liberados cuando ya no se necesitan. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Monitorear las comunicaciones

Monitorear las Comunicaciones es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados.

El beneficio clave de este proceso es el flujo óptimo de información tal como se define en el plan de gestión de las comunicaciones y el plan de involucramiento de los interesados. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Monitorear los riesgos

Monitorear los Riesgos es el proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo del proyecto.

El beneficio clave de este proceso es que permite que las decisiones del proyecto se basen en la información actual sobre la exposición al riesgo del proyecto en general y los riesgos individuales del proyecto. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Controlar las adquisiciones

Controlar las Adquisiciones es el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones, según corresponda, y cerrar los contratos.

El beneficio clave de este proceso es que garantiza que el desempeño tanto del vendedor como del comprador satisface los requisitos del proyecto de conformidad con los términos de los acuerdos legales. Este proceso se lleva a cabo a lo largo del proyecto, cuando las adquisiciones están activas.

Monitorear el involucramiento de los interesados

Monitorear el Involucramiento de los Interesados es el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados, a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento.

El beneficio clave de este proceso es que se mantiene o incrementa la eficiencia y la eficacia de las actividades de participación de los interesados a medida que el proyecto evoluciona y su entorno cambia. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Tema 2

Metodología para el seguimiento y control de proyectos

El seguimiento y control consiste en los procesos realizados para observar la ejecución del proyecto para que los problemas potenciales se puedan identificar en forma oportuna y se puedan adoptar medidas, cuando sea necesario, para controlar la ejecución del proyecto. El beneficio clave es que el rendimiento del proyecto es observado y medido regularmente para identificar las variantes del plan de gestión de proyectos.

Incluye:

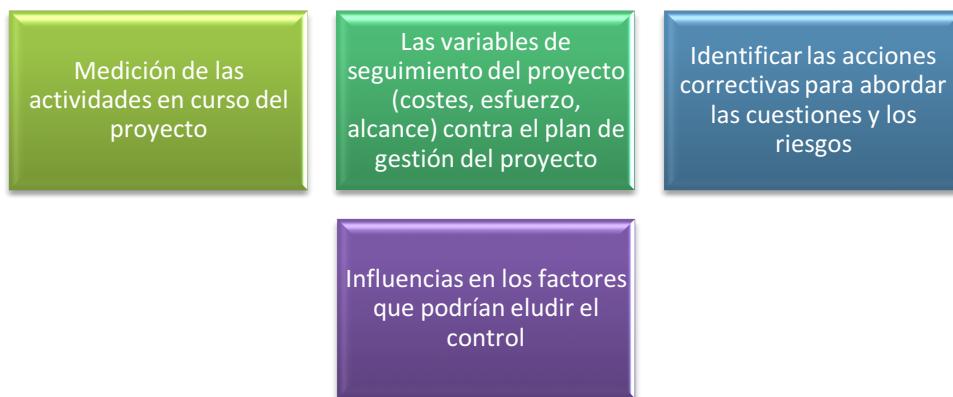


Ilustración 4: Metodología para el seguimiento y control de proyectos.

Fuente: PMBOK – Sexta edición

En proyectos multi-fase, el proceso de supervisión y control también proporciona retroalimentación entre las fases del proyecto, a fin de implementar acciones correctivas o preventivas para que el proyecto cumpla con el plan de gestión del proyecto.

El mantenimiento de Proyectos es un proceso continuo, e incluye:

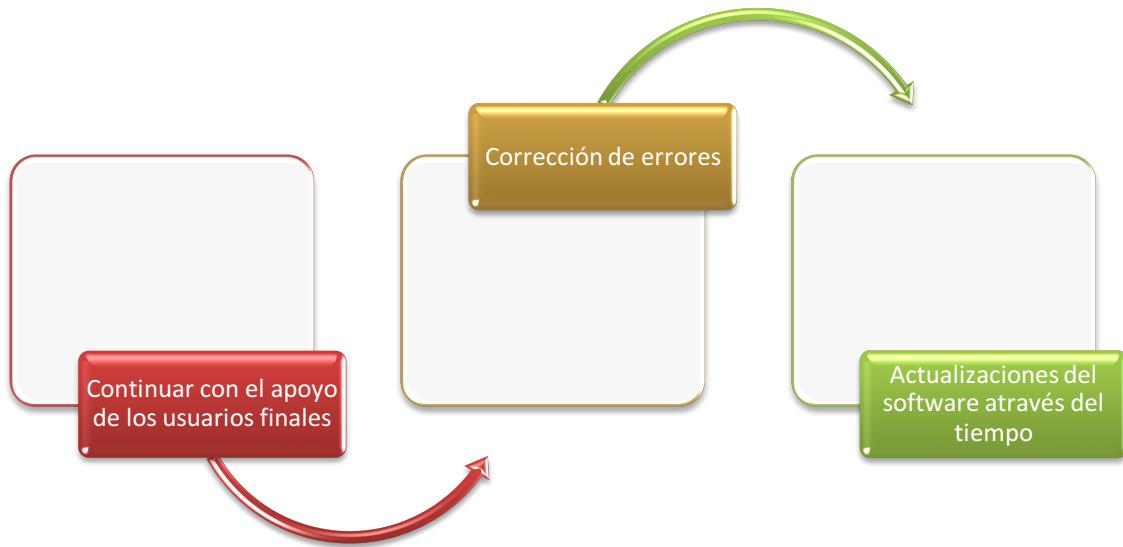


Ilustración 5: Mantenimiento de proyectos.

Fuente: PMBOK – Sexta edición

En el transcurso de cualquier proyecto, se producen cambios. El cambio es una parte normal y esperada del proyecto. Los cambios pueden ser el resultado de modificaciones de diseño necesarias, diferentes condiciones ambientales, la disponibilidad de materiales, efectos de terceros, etc. Más allá de realizar el cambio en el campo, el cambio normalmente necesita ser documentado para demostrar lo que realmente se construye.

Esto se conoce como Gestión del Cambio. Cuando se introducen cambios en el proyecto, la viabilidad del proyecto tiene que ser evaluado de nuevo. Es importante no perder de vista los objetivos iniciales y los objetivos de los proyectos. Cuando los cambios se acumulan, el resultado previsto no puede justificar la inversión propuesta.

Tema 3

Aplicación de Software para el seguimiento y control de proyectos

El seguimiento y control del proyecto tiene como objetivo fundamental la vigilancia de todas las actividades de desarrollo del sistema. Es una de las labores más importantes en todo desarrollo de sistemas, ya que un adecuado control hace posible evitar desviaciones en costes y plazos, o al menos detectarlas cuanto antes.

Para poder ejercer un correcto seguimiento y control del proyecto es necesario que el Gerente del Proyecto dedique todo el tiempo que sea preciso a vigilar el estado de cada una de las tareas que se están desarrollando, prestando especial interés a aquellas que están sufriendo algún retraso. En el momento en que se detecta cualquier desviación hay que analizar las causas para poder efectuar las correcciones oportunas y recuperar el tiempo perdido.

Las Actividades de Seguimiento y Control de un proyecto se llevan a cabo desde la asignación de las tareas hasta su aceptación interna por parte del equipo de proyecto en el software que se utilice, en este caso puede ser Microsoft Project o en un aplicativo denominado MÉTRICA.

Las tareas propias del Seguimiento y Control del proyecto se realizan a medida que se ejecutan las distintas tareas de los procesos de:

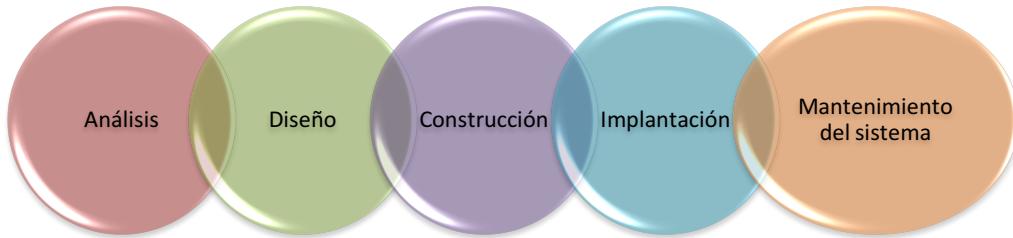


Ilustración 6: Tareas de procesos.
Fuente: (Manuel Cillero, 2015)

El siguiente gráfico muestra la secuencia de actividades de Seguimiento y Control del Proyecto.

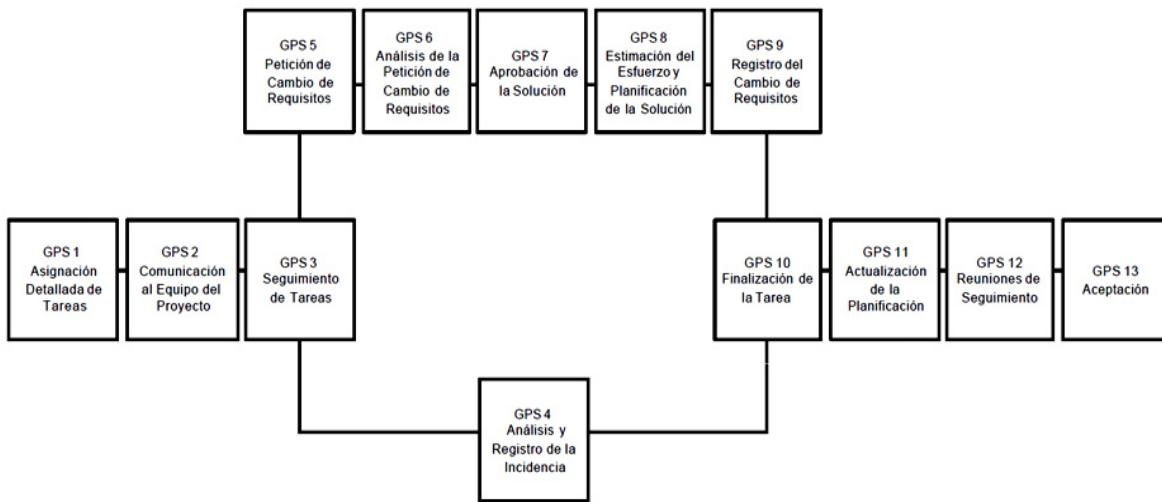


Ilustración 7: Actividades de seguimiento y control.

Fuente: (Manuel Cillero, 2015)

Actividades

Actividad GPS 1: Asignación Detallada de Tareas

Actividad GPS 2: Comunicación al Equipo de Proyecto

Actividad GPS 3: Seguimiento de Tareas

Gestión de Incidencias

Actividad GPS 4: Análisis y Registro de la Incidencia

Gestión de Cambios en los Requisitos

Actividad GPS 5: Petición de Cambio de Requisitos

Actividad GPS 6: Análisis de la Petición de Cambio de Requisitos

Actividad GPS 7: Aprobación de la Solución

Actividad GPS 8: Estimación del Esfuerzo y Planificación de la Solución

Actividad GPS 9: Registro del Cambio de Requisitos

Actividad GPS 10: Finalización de la Tarea

Actividad GPS 11: Actualización de la Planificación

Actividad GPS 12: Reuniones de Seguimiento

Actividad GPS 13: Aceptación

Actividades

Actividad GPS 1: Asignación Detallada de Tareas

Actividad GPS 2: Comunicación al Equipo del Proyecto

Actividad GPS 3: Seguimiento de Tareas

Gestión de Incidencias

Gestión de Cambios en los Requisitos

Actividad GPS 10: Finalización de la Tarea

Actividad GPS 11: Actualización de la Planificación

Actividad GPS 12: Reuniones de Seguimiento

Actividad GPS 13: Aceptación

Recursos disponibles para el aprendizaje

Para desarrollar las habilidades y destrezas necesarias en cada competencia, es muy importante que tengas acceso a los recursos didácticos adecuados.

Ahora bien, si quieras ampliar la información que se ha presentado, te sugerimos revisar el **Vídeo: "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto PMBOK-Sexta edición"**, disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=uGSAwtV7BwQ>



Te recomendamos

Si quieres profundizar en los fundamentos de la gerencia de proyectos, te sugerimos realizar la lectura del documento de apoyo denominado **"PMBOK – Sexta Edición"**. Disponible en el Campus Virtual.

Ejercicio

Ahora que has revisado algunos conceptos y que conoces su alcance de acuerdo a la temática planteada en este módulo de formación, te invitamos a llevar a cabo el proceso de monitoreo y control del trabajo del proyecto y, de acuerdo a los resultados obtenidos, proponer cambios y mejoras aplicando los fundamentos trabajados en este módulo, para ello, puedes valerte de la información expuesta en la guía y de los recursos de aprendizaje propuestos.

¡Inténtalo! 

Material complementario

Si quieras ampliar la información, te sugerimos revisar el Vídeo realizar el control integrado de cambios PMBOK 6 edición, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=J0C7-sdw4Vc>

Igualmente, te sugerimos revisar la siguiente lectura:

- "Monitorear el trabajo del proyecto y realizar el control integrado de cambios, ¿cuál es la diferencia?", disponible en: [https://medium.com/administrador-de-proyectos/monitorear-el-trabajo-del-proyecto-y-realizar-el-control-integrado-de-cambios-cuál-es-la-d16dcc5858d](https://medium.com/administrador-de-proyectos/monitorear-el-trabajo-del-proyecto-y-realizar-el-control-integrado-de-cambios-cu%C3%A1l-es-la-d16dcc5858d)

Aspectos clave

Recuerda algunos aspectos abordados en el módulo:

- La Gestión de Proyectos se refiere a todas las actividades que se realizan para cumplir con un fin principal definido, en un tiempo establecido, utilizando recursos tanto humanos como materiales y para el cual se debe tener presupuestados los costos en que se incurrirán.
- El objetivo principal de la Gestión de Proyectos es administrar, planificar, coordinar, seguimiento y control de todas las actividades y los recursos asignados para la ejecución del proyecto de una forma que se pueda cumplir con el alcance en el tiempo establecido y con los costos presupuestados.
- En todo proyecto participa un ejecutor o gestor, los beneficiarios finales y los actores institucionales.
- Las áreas que son determinante para el éxito de un buen proyecto son: la visibilidad, desviaciones, frecuencia, toma de decisiones y las técnicas de seguimiento.
- La comunicación es el proceso esencial de la gestión de proyectos, desde la etapa de inicio hasta la de cierre, es importante saber bien ¿Qué se comunica y de qué manera? ¿Con qué frecuencia y grado de detalle? Todo esto para dar a conocer de una forma clara las metas y propósitos y lograr que se cumplan.
- Sin importar la dimensión del tamaño del proyecto es necesario que cuenten con un administrador o gestor de proyectos que cuente con habilidades para poder manejar de manera eficiente las diferentes etapas del proyecto y tomar las medidas necesarias.

Referencias bibliográficas

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Juan Carlos García. Gerencia de Proyectos. 2013. 78p.

CANO, Walter G. Introducción a la gerencia de proyectos. Medellín. 2006. 23p.

RANDOLPH, W. Alan y POSNER, Barry Z. El reto de dirigir equipos de proyectos y contingentes de trabajo. Bogotá. 2013. 47p.

Project Management Institute (PMI). (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos – PMBOK. Sexta Edición.

Norma ISO 21500 (2012) Guía para la gestión de proyectos.

CANO, Walter G. Introducción a la gerencia de proyectos. Medellín. 2006. 23p.

CILLERO, Manuel. 2015. Actividades de seguimiento y control. Métrica. Disponible en: <https://manuel.cillero.es/doc/metrica-3/interfaces/gestion-de-proyectos/gps/>

Esta guía fue elaborada para ser utilizada con fines didácticos como material de consulta de los participantes en el Diplomado Virtual en Gerencia de Proyectos del Politécnico de Colombia, y solo podrá ser reproducida con esos fines. Por lo tanto, se agradece a los usuarios referirla en los escritos donde se utilice la información que aquí se presenta.

Derechos reservados - POLITÉCNICO DE COLOMBIA, 2018
Medellín, Colombia