

Seguimiento de Proyectos (Dirección de Proyectos)

según el PMI GLOBAL STANDARD. PMBOK cuarta edición

El seguimiento o la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos.

Los grupos de Procesos en el seguimiento o dirección del proyecto son los siguientes:

1. Grupo del Proceso de Iniciación
2. Grupo del Proceso de Planificación
3. Grupo del Proceso de Ejecución
4. Grupo del Proceso de Seguimiento y Control
5. Grupo del Proceso de Cierre

Existe una correspondencia entre cada uno de estos grupos de procesos y las áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos.

Áreas del conocimiento de la Dirección del Proyecto

- Alcance del proyecto
- Tiempo del Proyecto
- Costos del Proyecto
- Calidad del Proyecto
- RRHH del Proyecto
- Comunicaciones del Proyecto
- Riesgos del Proyecto
- Adquisiciones del Proyecto

Veremos cada uno de los Grupos de Procesos de la dirección de Proyectos

1. Grupo del Proceso de Iniciación

Está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente. Dentro de los procesos se definen el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales. Se identifican los interesados internos y externos que van a interactuar y ejercer alguna influencia sobre los resultados del proyecto. Esta

información se plasma en el Acta de Constitución del Proyecto y Registro de Interesados. La aprobación y el financiamiento no son parte de la Dirección del Proyecto. Se verifican los criterios a utilizar de éxito del proyecto.

Nota: Existe en la cátedra, a los fines pedagógicos, una ficha guía para la realización de un Acta de Constitución del Proyecto

2. Grupo del Proceso de Planificación

El grupo del proceso de planificación está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos de planificación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo. A lo largo de la vida del proyecto se van incorporando más detalles y cambios lo que generalmente termina siendo una planificación gradual, para indicar que la planificación y la documentación es un proceso repetitivo y continuo.

El plan de la Dirección del Proyecto y los documentos del proyecto desarrollados como salidas del grupo del proceso de planificación, explorarán todos los aspectos del alcance, tiempo, costos, calidad, comunicación riesgos y adquisiciones.

Las actualizaciones que surgen de los cambios aprobados durante el proyecto pueden tener un impacto considerable en partes del plan para la dirección del proyecto y en los documentos del proyecto.

Estas actualizaciones a los documentos aportan mayor precisión entorno al cronograma, costos, y requisitos de recursos a fin de cumplir con el alcance definido del proyecto.

2.1. Desarrollar el plan

El plan para la dirección del proyecto se convierte en la fuente primaria de información para determinar la manera en que se planificará, ejecutará, monitoreará, y controlará y cerrará el proyecto.

2.2. Recopilar requisitos

Es el proceso de Definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.

2.3. Definir el Alcance

Es el proceso de Desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto

2.4. Crear la EDT. Estructura de Desglose del trabajo

Es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de dirigir.

Nota: Existe en la cátedra, a los fines pedagógicos, una ficha guía para la realización de un desglose de un entregable del proyecto.

2.5. Definir las Actividades

Es el proceso que consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.

Nota: Existe en la cátedra, a los fines pedagógicos, una ficha guía para la realización de una identificación de actividades de un desglose de un entregable del proyecto.

2.6. Secuenciar las Actividades

Es el proceso de Identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto

Nota: Existe en la cátedra, a los fines pedagógicos, una ficha guía para la realización de un secuenciamiento de las identificadas de un desglose de un entregable del proyecto.

2.7. Estimar los recursos de las actividades

Es el proceso que consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos, o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.

2.8. Estimar la Duración de las actividades

Es el proceso que consiste en establecer aproximadamente la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.

2.9. Desarrollar el cronograma

Es el proceso que consiste en analizar el orden de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.

2.10. Estimar los costos

Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto.

2.11. Determinar el presupuesto

Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizados.

2.12. Planificar la calidad

Es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto y se documenta la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.

2.13. Desarrollar el plan de RRHH

Es el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas, y las relaciones de comunicación y se crea el plan de recursos humanos.

2.14. Planificar las comunicaciones

Es el proceso para determinar las necesidades e información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar las comunicaciones.

Nota: Existe en la cátedra, a los fines pedagógicos, una ficha guía para la realización de un plan de comunicaciones del proyecto

2.15. Planificar la gestión de riesgos

Es el proceso por el cual se define como realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.

Identificar los riesgos: determinar los riesgos que puedan afectar al proyecto y documentar sus características.

Realizar un análisis cualitativo.

Consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando, combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos

Realizar un análisis cuantitativo de riesgos; analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.

Planificar la respuesta a los riesgos. Es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

2.16. Planificación de las adquisiciones

Es el proceso que consiste en documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificar el enfoque e identificar posibles vendedores.

3. Grupo de Proceso de ejecución

Está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el Plan para la Dirección del Proyecto.

Este grupo de procesos implica coordinar personas y recursos, así como integrar y realizar las actividades del proyecto en conformidad con el Plan.

Durante la ejecución del Proyecto puede ser necesario que se requiera la actualización del Plan, que se vuelva a establecer la línea base y que se puedan realizar cambios en la duración prevista de las actividades, como así también cambios en los riesgos. Todos estos cambios se constatan en solicitudes de cambios que en caso de ser aprobadas modifican el Plan original. Gran parte del presupuesto del proyecto se utilizará en la realización de los procesos del grupo del proceso de ejecución. Incluye:

3.1. Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto

Es el proceso que consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto.

3.2. Realizar el aseguramiento de la calidad

Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos.

3.3. Adquisición del Equipo de Proyecto

Es el proceso para confirmar los recursos humanos disponibles y formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.

3.4. Desarrollar el Equipo de Proyecto

Es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño en el proyecto.

3.5. Dirigir el Equipo de Proyecto

Es el proceso que consiste en monitorear el desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

3.6. Distribuir la información a la disposición de los interesados en el proyecto de acuerdo al plan establecido.

3.7. Gestionar las expectativas de los interesados

Es el proceso que consiste en comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas conforme se presentan.

3.8. Efectuar las adquisiciones

Es el proceso que consiste en obtener respuestas de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato.

4. Grupo del proceso de Seguimiento y Control

Este grupo está compuesto por aquellos procesos requeridos para monitorear, 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.

El beneficio clave radica en que el desempeño del proyecto se observa y se mide de manera sistemática y regular, a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto. El Grupo del Proceso de Seguimiento y control también incluye:

- . Controlar cambios y recomendar acciones preventivas para anticipar posibles problemas
- . Monitorear las actividades del proyecto, comparándolas con el plan para la dirección del proyecto y la línea base de desempeño en ejecución del proyecto
- . Influir en los factores que podrían eludir el control integrado de cambios, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados.

Este seguimiento continuo proporciona al Equipo del proyecto conocimientos sobre la salud del proyecto y permite identificar las áreas que requieren mayor atención.

4.1. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto

Es el proceso que consiste en revisar, analizar, y regular el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto. Monitorear implica realizar informes de estado, mediciones del avance y proyecciones. Sobre lo relativo al alcance, cronograma, costos, recursos, calidad, y riesgos.

4.2. Control Integrado de cambios

Es el proceso que consiste en revisar todas las solicitudes de cambios, aprobar los cambios, y gestionar los cambios a los entregables, a los activos de los procesos de la organización, a los documentos del proyecto y al plan para la Dirección del Proyecto.

4.3. Verificar el alcance

Es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado

4.4. Controlar el alcance

Es el proceso por el cual se monitorea el estado del alcance del proyecto y el producto y se gestionan cambios a la línea base del alcance.

4.5. Controlar el cronograma

Es el proceso por el cual se monitorea la situación del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma.

4.6. Controlar los costos

Es el proceso por el cual se monitorea la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo.

4.7. Realizar el control de Calidad

Es el proceso por el cual se monitorean y se registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios.

4.8. Informar el desempeño

Es el proceso de recopilación y distribución de información sobre el desempeño, incluyendo los informes de estado, las mediciones del avance y las proyecciones.

4.9. Monitorear y controlar los riesgos

Es el proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se da seguimiento a los riesgos identificados, se da seguimiento a los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso contra riesgos a través del proyecto.

4.10. 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.

5. Grupo del proceso de Cierre

Este grupo está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la Dirección de Proyectos a fin de completar formalmente el proyecto.

En el cierre, normalmente puede ocurrir, como lo más usual e importante, lo siguiente:

- . obtener la aceptación del cliente o patrocinador
- . documentar las lecciones aprendidas
- . archivar todos los documentos relevantes para ser usados como datos históricos.
- . cerrar las adquisiciones.

5.1. Cerrar el Proyecto o una fase

Es el proceso que consiste en cerrar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos para completar el proyecto o una fase del mismo.

5.2. Cerrar las adquisiciones

Es el proceso de finalización de cada adquisición del proyecto. Esto incluye recolectar todos los comprobantes de adquisición y de pago de las adquisiciones y mostrar los saldos en cero.