

Seguimiento y Control de Proyectos

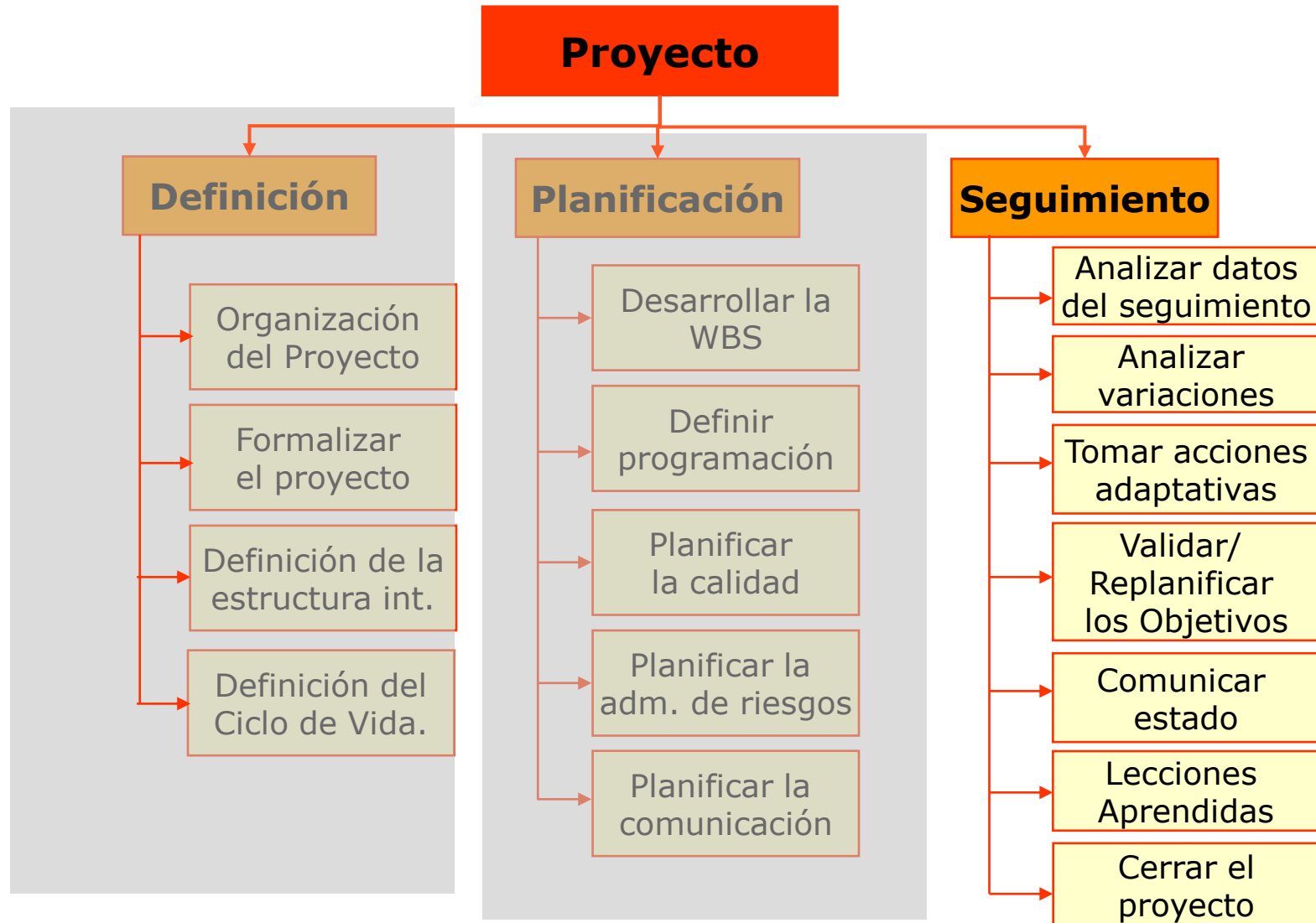
Profesor : Ing. Mauricio Vargas C. MSc.



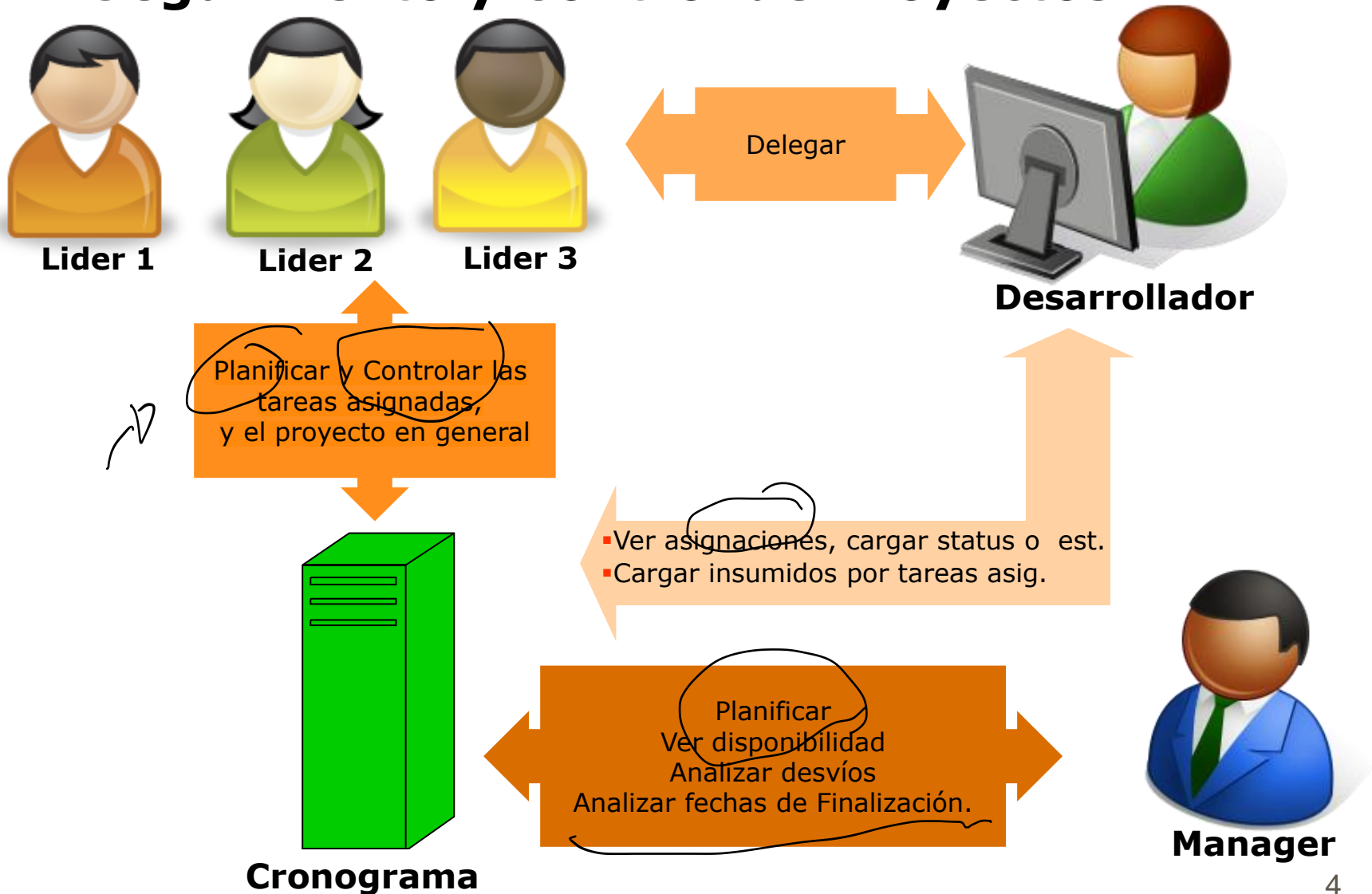
Objetivos

- ☑ Incorporen los procesos de Seguimiento y Control de Proyectos definidos comprendiendo su participación, dependiendo del rol que cumplan en el proyecto.
- ☑ Incorporar el uso de herramientas, metodologías y técnicas asociadas a los procesos.

Estructura de un proyecto



Seguimiento y Control de Proyectos



Analizar datos del Seguimiento Objetivos



Seguimiento

Analizar datos del seguimiento

Analizar variaciones

Tomar acciones adaptativas

Validar/
Replanificar
los Objetivos

Comunicar
estado

Lecciones
Aprendidas

Cerrar el
proyecto

✓ Conocer en qué medida el proyecto está progresando

- ✓ Proveer información clara del progreso del proyecto.
- ✓ Mantener informado a todos los interesados.
- ✓ Identificar y darle seguimiento a los problemas surgidos.
- ✓ Proveer estimaciones creíbles.

Analizar datos del Seguimiento

Tareas

Seguimiento

Analizar datos del seguimiento

Analizar variaciones

Tomar acciones adaptativas

Validar/
Replanificar los Objetivos

Comunicar estado

Lecciones Aprendidas

Cerrar el proyecto

✓ Recopilar datos del progreso del proyecto teniendo en cuenta:

✓ tipos de datos a recopilar.

- ✓ % de avance de las tareas de menor nivel del WBS.
- ✓ Insumidos de los recursos en cada tarea.
- ✓ Tipos de desvíos (no comenzadas, desviadas, % menor al ideal).
- ✓ Cantidad de días/horas de desvío.

✓ métodos a utilizar.

- ✓ Registro de insumidos (web, e-mail, sistema ad-hoc).
- ✓ Actualización del % de avance y fechas de inicio en reuniones o a través de un soporte de planificación.

✓ Frecuencia

✓ Semanal (idealmente).

✓ Actualizar el estado del proyecto.

Reportes PCP

Reporte de Tareas con desvíos de Planes Detallados al 30/07/2000

Id Tarea	Dur.	Inicio	Fin	%Real	%Ideal	Status	Atraso(ds)
2Investigacion/Lectura	4 ds	08/06/2000	30/06/2000	25,00%	100,00	Desviada	32 ds

8 Análisis, Selección, Informe Final	9 ds	25/07/2000	04/08/2000	30,00%	45,45%	%Real < %Ideal	1 ds
13 Análisis, Selección, Informe Final	10 ds	24/07/2000	04/08/2000	30,00%	50,00%	%Real < %Ideal	2 ds
14 Seguros	1 ds	12/06/2000	12/06/2000	0,00%	100,00	Desviada	48 ds

16 Programac.Anual de Recursos	15 ds	09/06/2000	03/07/2000	0,00%	100,00	Desviada	41 ds

17 Mantenimiento de sistemas actuales	365 ds	18/05/2000	15/10/2001	0,00%	14,15%	No Comenzo	52 ds
22 Diseño	8 ds	24/07/2000	02/08/2000	10,00%	60,00%	%Real < %Ideal	4 ds

Método Valor Ganado

- ✓ Es un método de administración de proyectos basado en la comparación de los costos reales del proyecto contra los costos planeados y trabajo terminado.

Estamos haciendo lo que habíamos planeado??

→ *Estamos dentro del presupuesto???*

→ *Cuanto trabajo hemos realizado???*

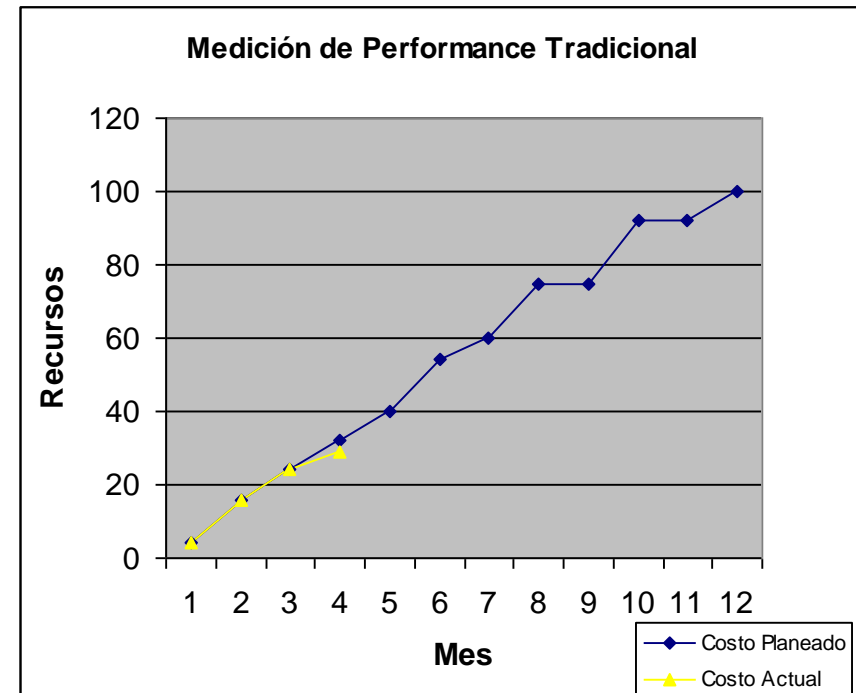
→ *Estamos dentro del cronograma??*



Medición de Performance Tradicional

Veamos el gráfico

- ☑ ¿Debería el gerente de proyectos estar contento o preocupado?
- ☑ Parece que el costo actual está por debajo del costo planeado. Esto parece ser una buena noticia.
- ☑ A menos que se observe el costo planeado del trabajo completado; no sabremos realmente si ésta es o no una buena noticia.
- ☑ Esa es exactamente la información faltante que el valor ganado provee.



Valor Ganado - Ejemplo

may
planeado

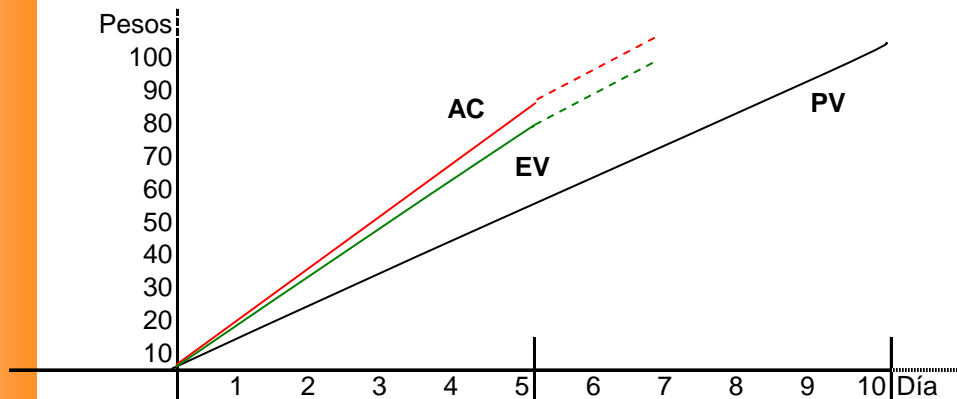


✓ Proyecto: Construcción de Pared

✓ Presupuesto: 1 hilera de ladrillos = \$5

✓ Plan: al Día 5 tener 10 hileras de ladrillos = \$50

✓ Realidad: Al día 5 tengo 15 hileras de ladrillos con un costo de \$ 80



✓ Estado de Situación

✓ A la fecha de control tengo un mayor costo

✓ A la fecha de control tengo mas hileras de ladrillos de las programadas

✓ Eso indica que estoy bien???, o no???



Analizar Variaciones

Objetivos

Seguimiento

Analizar datos del seguimiento

Analizar variaciones

Tomar acciones adaptativas

Validar/
Replanificar
los Objetivos

Comunicar estado

Lecciones Aprendidas

Cerrar el proyecto

☑ Identificar desviaciones entre lo planeado y lo actual.

☑ Clasificar las desviaciones identificadas.



Analizar Variaciones

Tareas

Seguimiento

Analizar datos del seguimiento

Analizar variaciones

Tomar acciones adaptativas

Validar/
Replanificar
los Objetivos

Comunicar estado

Lecciones
Aprendidas

Cerrar el proyecto

- ☑ Identificar las variaciones:
 - ☑ de tiempos
 - ☑ de esfuerzo
 - ☑ cambio de criticidad de tareas
 - ☑ conflictos de asignación de requerimientos
 - ☑ Eliminación de holgura

- ☑ Determinar las causas de las variaciones.
 - ☑ causas vs. síntomas
 - ☑ visibilidad (mover los problemas y su impacto a etapas tempranas del proyecto)



Analizar Variaciones

Tareas (II)

Seguimiento

Analizar datos
del seguimiento

Analizar
variaciones

Tomar acciones
adaptativas

Validar/
Replanificar
los Objetivos

Comunicar
estado

Lecciones
Aprendidas

Cerrar el
proyecto

- ☑ Analizar el impacto en:
 - ☑ variaciones en la programación,
 - ☑ variaciones en la asignación de los recursos,
 - ☑ variación en el alcance del proyecto,

- ☑ Establecer una nueva línea base, si fuera necesario



Cálculos de Variaciones

Valor Ganado – Conceptos Fundamentales

☑ **(BCWS ó PV):** *Costo Presupuestado del Trabajo Programado*
(Budgeted cost of work scheduled ó Planned Value) .

*Cuánto trabajo se debe haber terminado
para la fecha de análisis?*



Cálculos de Variaciones

Valor Ganado – Conceptos Fundamentales

☑ **(ACWP ó AC):** *Costo Real del Trabajo Realizado*
(*Actual Cost of Work Performed ó Actual Cost*)

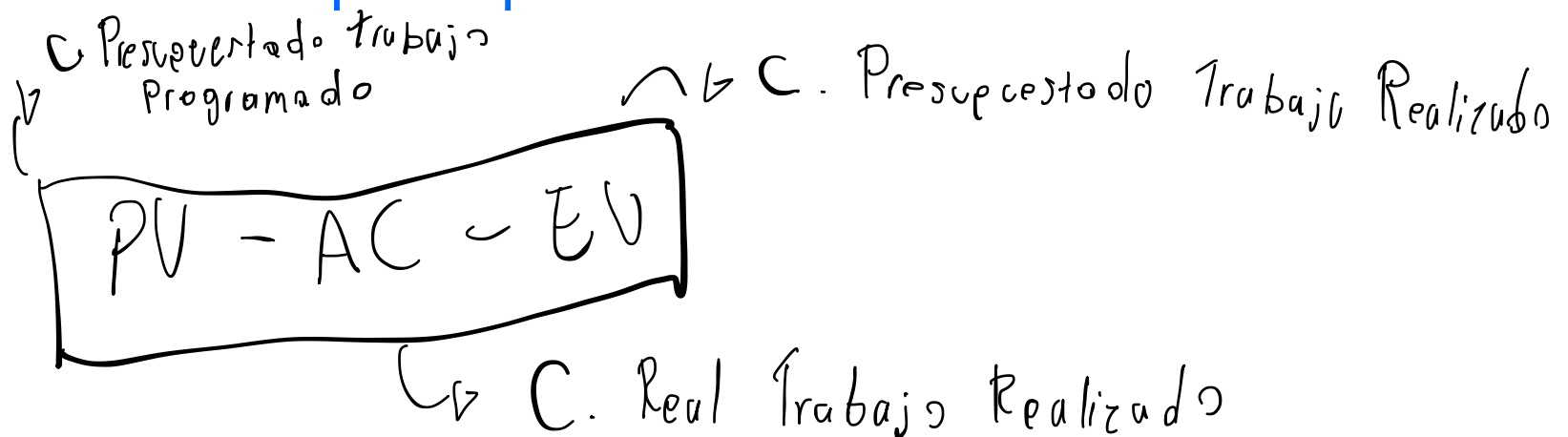
Cuánto hemos gastado hasta la fecha?

Cálculos de Variaciones

Valor Ganado – Conceptos Fundamentales

☑ **(BCWP ó EV):** *Costo Presupuestado del Trabajo Realizado*
Budgeted cost of work performed ó Earned Value

Cuánto trabajo se ha terminado realmente del
presupuestado inicialmente?





Valor Ganado

Las claves del éxito

Se requieren algunas prácticas clave para su éxito:

- ☑ Identificar cada entregable del proyecto.
- ☑ Desarrollar un cronograma para la terminación de cada entregable.
- ☑ Asignar un valor a cada entregable.

Valor Ganado

Ejemplo "Compra de Herramienta de Modelado"

En la fecha de Análisis se determina las tres métricas básicas (PV, EV y AC). PV se calcula de la línea base, EV del porcentaje completado del trabajo presupuestado y el AC extraído del Sistema de Costos.

Tareas	Duración (días)	PV(BCWS)	%completado	EV(BCWP)	AC(ACWP)
Comprar Herramienta de modelado					
Relevamiento y Análisis	4	\$ 900			
Especificar Requerimientos	2	\$ 400	100%	\$ 400	\$ 300
Revisar Especificación de Requerimientos	1	\$ 200	100%	\$ 200	\$ 200
Relevar Proveedores	1	\$ 300	90%	\$ 270	\$ 300
Elaborar RFP y analizar propuestas	7	\$ 300			
Elaborar RFP	2	\$ 75	100%	\$ 75	\$ 100
Revisar RFP	1	\$ 75	100%	\$ 75	\$ 100
Comunicar a Proveedores RFP	2	\$ 75	100%	\$ 75	\$ 50
Recibir Propuestas	2	\$ 75	80%	\$ 60	\$ 55
Evaluar Propuestas	11	\$ 2.100			
Revisar Propuestas	4	\$ 1.200	75%	\$ 900	\$ 800
Seleccionar Proveedor	2	\$ 600	100%	\$ 600	\$ 500
Confecionar Contrato	5	\$ 300	90%	\$ 270	\$ 250
Implementar Herramienta		\$ 5.000			
Planificación Detallada	2	\$ 500	0%	\$ 0	\$ 0
Análisis Detallado	10	\$ 1.000	0%	\$ 0	\$ 0
Diseño	15	\$ 1.500	0%	\$ 0	0
Construcción	20	\$ 1.000	0%	\$ 0	0
Testing	5	\$ 500	0%	\$ 0	0
Piloto	3	\$ 300	0%	\$ 0	0
Implementación	1	\$ 200	0%	\$ 0	0
TOTAL a la fecha de análisis		\$ 3.300		\$ 2.925	\$ 2.655

Fecha de análisis

PV(BCWS)
acumulado
hasta la
fecha de
análisis

EV(BCWP)
acumulado
hasta la
fecha de
análisis

AC(ACWP)
acumulado
hasta la
fecha de
análisis

Cálculos de Variaciones

Valor Ganado - Métricas



- ① ☒ **Variación de Costo (CV):** Es una comparación entre la cantidad de trabajo realizado durante un período de tiempo dado y lo que se gastó para ejecutarlo. Indica si el costo ha sido mayor o menor a lo presupuestado

Fórmula: **$CV = EV - AC$** ó **$CV = BCWP - ACWP$**

¿Estamos por debajo o excedidos en el presupuesto?

Si CV es...

CERO, significa que el presupuesto del proyecto se realizó correctamente.

POSITIVO, significa que se ha gastado menos de lo presupuestado.

NEGATIVO, significa que los costos han sido mayores a lo presupuestado.

Cálculos de Variaciones

Valor Ganado - Métricas

- ② ☒ **Variación del Cronograma (SV):** Es una comparación entre el avance obtenido en el trabajo del proyecto (expresado en costos) durante un período de tiempo dado y el avance en el trabajo que se había planeado para ser ejecutado (expresado en costos). Indica si el cronograma está adelantado o atrasado, según lo planeado para el periodo de tiempo.

Fórmula: $SV = EV - PV$ ó $SV = BCWP - BCWS$

¿El cronograma está avanzado o atrasado?

Si SV es...

CERO, el cronograma esta al día

POSITIVO, usted esta adelantado frente al cronograma

NEGATIVO, el proyecto está atrasado frente al cronograma

Cálculos de Variaciones

Valor Ganado - Métricas

- ③ ☒ **Indice de Rendimiento de Costo (CPI):** Es el Índice de eficiencia del costo.

Representa cuántas unidades de dinero de trabajo se ganaron por cada unidad de dinero que se gastó

Fórmula: **$CPI = EV / AC$ ó $CPI = BCWP / ACWPV$**

¿Cuan eficientemente estamos usando los recursos?

Si CPI es...

UNO, el proyecto tiene un rendimiento del costo igual al planeado

MAYOR a UNO, el rendimiento del costo del proyecto ha sido mayor al planeado.

MENOR a UNO, el rendimiento del costo del proyecto ha sido menor al planeado.

Cálculos de Variaciones

Valor Ganado - Métricas

- ④ ☒ **Indice de Rendimiento del Cronograma (SPI):** Es el Índice de **eficiencia del Cronograma**. Representa cuántas unidades de dinero de trabajo se ganaron en promedio de cada unidad de dinero de trabajo que estaba planeada hasta la fecha de análisis

Fórmula: $SPI = EV / PV$ ó $SV = BCWP / BCWS$

¿Cuan eficientemente usamos el tiempo?

Si SPI es...

UNO, el cronograma tiene un rendimiento igual al planeado

MAYOR a UNO, el rendimiento del cronograma es mayor a lo planeado

MENOR a UNO, el rendimiento del cronograma es menor de lo planeado

Cálculos de Variaciones

Valor Ganado - Métricas

- 5 ☒ **Índice Costo-Cronograma (CSI):** Mide el grado de compensación entre el CPI y el SPI. Esta medida es útil cuando uno de los índices (CPI o SPI) es mayor que 1 y el otro es menor que 1, para dar una idea de la posibilidad de recuperación del proyecto, compensando costos con tiempo o al contrario.

Fórmula: **$CSI = CPI \times SPI$**

...Entre más se aleje CSI de 1.0, menor es la posibilidad de que el proyecto se recupere...

$0.9 < CSI < 1.2$	OK
$0.8 < CSI < 0.9$ o $1.2 < CSI < 1.3$	CHEQUEE
$CSI < 0.8$ o $CSI > 1.3$	BANDERA ROJA



Valor Ganado

Ejemplo "Compra Herramienta de Modelado"

☑ Variación del Costo(CV)

$$CV = EV - AC \quad \text{ó} \quad CV = BCWP - ACWP$$

$$CV = \$2925 - \$2655, \quad CV = \$270.$$

Como es **POSITIVO**, significa que, en el proyecto, se ha **GASTADO MENOS** de lo presupuestado

☑ Variación del Cronograma(SV)

$$SV = EV - PV \quad \text{ó} \quad SV = BCWP - BCWS$$

$$SV = \$2925 - \$3300, \quad SV = -\$375$$

Como es **NEGATIVO**, el proyecto está atrasado frente al cronograma



Valor Ganado

Ejemplo “Compra Herramienta de Modelado”

- Índice de rendimiento del costo

$$\begin{aligned} \text{CPI} &= \text{EV} / \text{AC} \text{ ó } \text{CPI} = \text{BCWP} / \text{ACWP} \\ \text{CPI} &= \$2925 / \$2655, \text{CPI} = 1.10 \end{aligned}$$

En promedio, se ganó \$1.10 para el proyecto por cada peso que se gastó. Como es MAYOR QUE UNO, el rendimiento del costo del proyecto ha sido mayor al planeado

- Índice de rendimiento del cronograma

$$\begin{aligned} \text{SPI} &= \text{EV} / \text{PV} \text{ ó } \text{SPI} = \text{BCWP} / \text{BCWS} \\ \text{SPI} &= \$2925 / \$3300, \text{SPI} = 0.88 \end{aligned}$$

En promedio, se ganó para el proyecto 0.88 pesos por cada peso que se planeó hasta la fecha de análisis. Como es MENOR QUE UNO, el rendimiento del cronograma es menor de lo planeado.

Ejercicio Práctico II

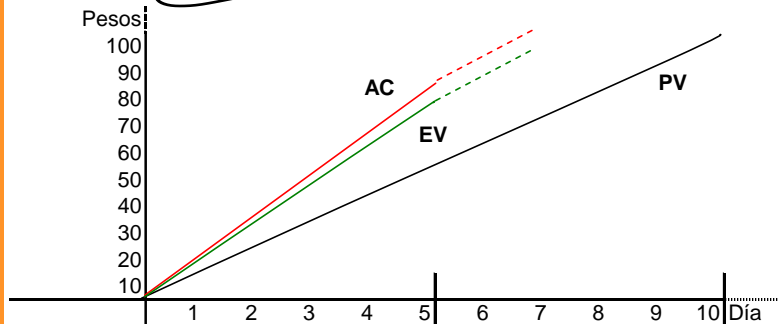
Valor Ganado

Caso de Estudio: "Construcción de Pared"



- ✓ Proyecto: Construcción de Pared
 - ✓ Presupuesto: 1 hilera de ladrillos= \$5
 - ✓ Plan: al Día 5 tener 10 hileras de ladrillos = \$50
 - ✓ Realidad: Al día 5 tengo 15 hileras de ladrillos con un costo de \$ 80

<u>Calculos Básicos</u>	<u>Variaciones</u>	<u>Rendimiento</u>
PV= 50	■ CV: $EV - AC = -5\$$	■ CPI: $EV / AC = 0.93$
AC=80	■ SV: $EV - PV = 25\$$	■ SPI: $EV/PV = 1.5$
EV=75 ?		■ CSI: $CPI \times SPI = 1.395$



Indicadores de Gestión

- ✓ Evolución de las Fechas estimadas de finalización
- ✓ Evolución de Entrega de Funcionalidad
- ✓ Evolución de Pedidos de Cambio
- ✓ Evolución de Esfuerzo
- ✓ Etc.



Riesgos

- ✓ Verificar el progreso de las tareas del plan de acción contra lo planificado.
- ✓ Si corresponde, actualizar la probabilidad y el impacto.
- ✓ Reordenar la lista de Top n Riesgos.
- ✓ Eliminar de la lista de riesgos aquellos exitosamente mitigados, o aquellos que se han convertido en Issues.
- ✓ Informar a todos los interesados sobre la evolución de los riesgos y sus planes de acción

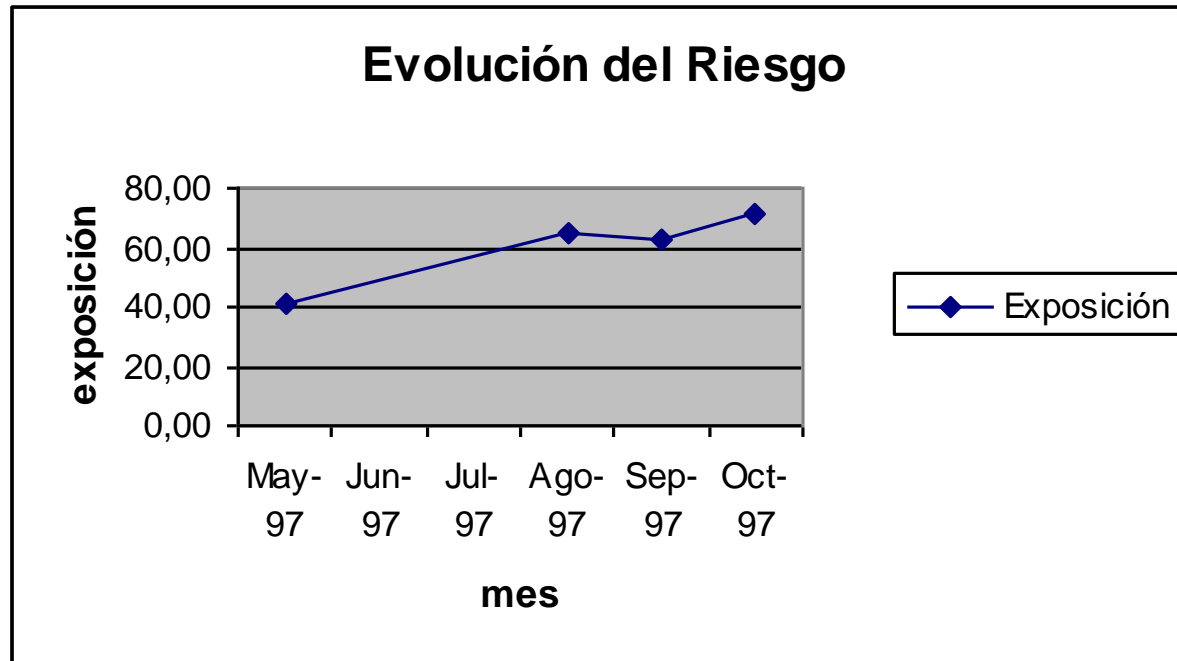


Issues

- ☑ Identificación de un Problema que genera un detrimento en el proyecto y que **esta sin resolver**.
- ☑ **Asignación de un responsable** que tendrá que monitorearlo y cerrarlo.
- ☑ Determinación de un **plan de acción** (action item).
- ☑ **Es necesario poder monitorear su evolución**.



Indicadores de Gestión (2)



Tomar Accciones Adaptativas

Objetivos

Seguimiento

→ Analizar datos del seguimiento

→ Analizar variaciones

→ Tomar acciones adaptativas

→ Validar/
Replanificar
los Objetivos

→ Comunicar estado

→ Lecciones Aprendidas

→ Cerrar el proyecto

☑ Responder sistemáticamente a los cambios en el proyecto.

☑ Poner la atención en llevar a cabo los objetivos del proyecto.

Tomar Accciones Adaptativas

Tareas

Seguimiento

Analizar datos
del seguimiento

Analizar
variaciones

Tomar acciones
adaptativas

Validar/
Replanificar
los Objetivos

Comunicar
estado

Lecciones
Aprendidas

Cerrar el
proyecto

- ✓ Desarrollar el plan de acción adaptativo:
 - ✓ revisar el plan actual del proyecto,
 - ✓ negociar los cambios necesarios.

- ✓ Tomar las acciones adaptativas:
 - ✓ documentar los cambios,
 - ✓ comunicar todos los cambios al team,
 - ✓ implementar el plan.

- ✓ Monitorear los cambios introducidos.

Tomar Accciones Adaptativas

Ms Project

Seguimiento

Analizar datos
del seguimiento

Analizar
variaciones

Tomar acciones
adaptativas

Validar/
Replanificar
los Objetivos

Comunicar
estado

Lecciones
Aprendidas

Cerrar el
proyecto

✓ Análisis de holguras.

✓ Actualizar el proyecto a una
fecha.

✓ Reprogramar recursos.

✓ Análisis del camino crítico.

✓ Etc.

Validar/ Replanificar Objetivos

Seguimiento

Analizar datos del seguimiento

Analizar variaciones

Tomar acciones adaptativas

Validar/
Replanificar
los Objetivos

Comunicar estado

Lecciones Aprendidas

Cerrar el proyecto

✓ Cumplir con los objetivos iniciales.

✓ Cumplir con las decisiones de negocio.

✓ Considerar el impacto de la validación/replanificación en el team de trabajo.

Validar/ Replanificar Objetivos

Tareas

Seguimiento

Analizar datos del seguimiento

Analizar variaciones

Tomar acciones adaptativas

Validar/
Replanificar
los Objetivos

Comunicar estado

Lecciones Aprendidas

Cerrar el proyecto

✓ Revisar la solicitud original para validar que el plan actual cumple con los objetivos.

✓ Realizar las modificaciones necesarias al plan en cuanto a:

- ✓ características de programación de las actividades
- ✓ características de recursos
- ✓ características de alcance (reconciliar el alcance del proyecto con las necesidades del usuario)

✓ Documentar los cambios realizados junto a la aceptación de cada uno de los participantes.

Comunicar Estado Objetivos

Seguimiento

Analizar datos del seguimiento

Analizar variaciones

Tomar acciones adaptativas

Validar/
Replanificar los Objetivos

Comunicar estado

Lecciones Aprendidas

Cerrar el proyecto

✓ Proveer información acerca del estado del proyecto.

✓ Poner la atención sobre la información que es esencial para tomar las decisiones correctas .



Comunicar Estado

Tareas

Seguimiento

Analizar datos del seguimiento

Analizar variaciones

Tomar acciones adaptativas

Validar/
Replanificar los Objetivos

Comunicar estado

Lecciones Aprendidas

Cerrar el proyecto

✓ Revisar/actualizar el plan de comunicación.

✓ Comunicar el estado del proyecto teniendo en cuenta:

- ✓ la forma de los reportes (diagramas, niveles, etc.)
- ✓ el contenido (programación, asignación de recursos, etc.)
- ✓ generar reuniones de revisión
- ✓ establecer la forma como se llevarán a cabo las revisiones en las reuniones.

✓ Almacenar la información de status obtenida.

✓ Generación de reportes de estado.

Lecciones Aprendidas

Objetivos

Seguimiento

Analizar datos del seguimiento

Analizar variaciones

Tomar acciones adaptativas

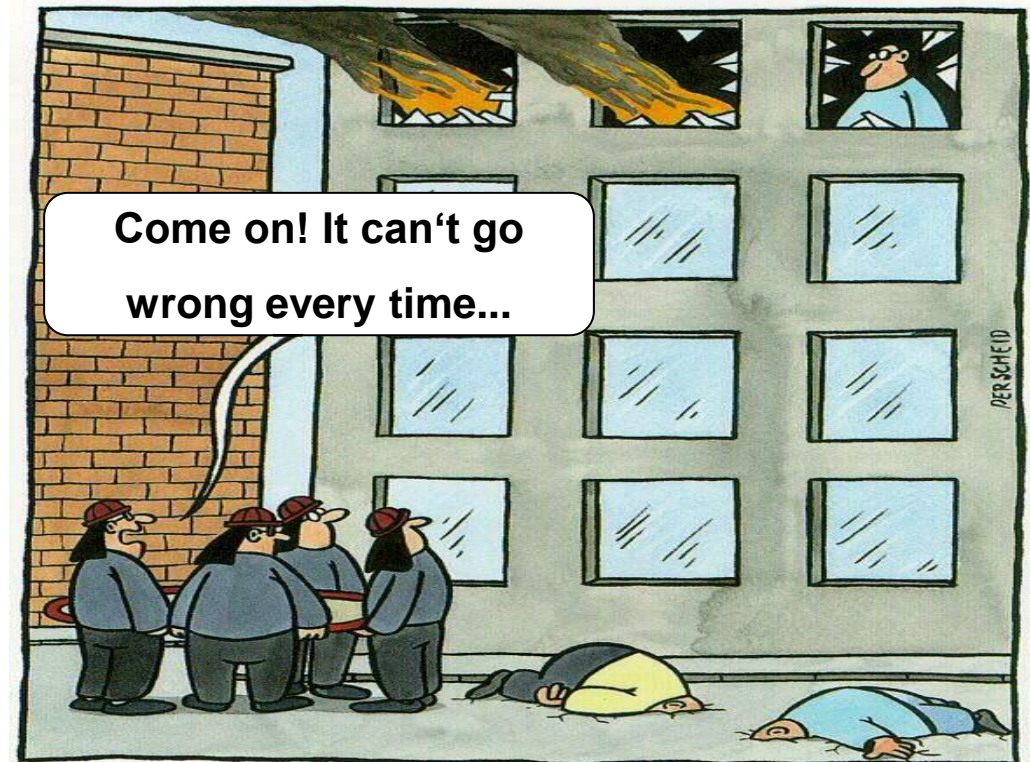
Validar/
Replanificar los Objetivos

Comunicar estado

Lecciones Aprendidas

Cerrar el proyecto

✓ APRENDER DE LOS ERRORES!!!



Lecciones Aprendidas

Tareas

Seguimiento

→ Analizar datos del seguimiento

→ Analizar variaciones

→ Tomar acciones adaptativas

→ Validar/
Replanificar los Objetivos

→ Comunicar estado

→ Lecciones Aprendidas

→ Cerrar el proyecto

✓ Definir Encuesta Individual de Lecciones Aprendidas.

✓ Sesión de Lecciones Aprendidas.

✓ Elaboración de Lecciones Aprendidas

Cerrar Proyecto

Tareas

Seguimiento

Analizar datos del seguimiento

Analizar variaciones

Tomar acciones adaptativas

Validar/
Replanificar los Objetivos

Comunicar estado

Lecciones Aprendidas

Cerrar el proyecto

- ✓ Controlar que están dadas las condiciones para cerrar el proyecto.
- ✓ Realizar las tareas de finalización del proyecto.
 - ✓ Verificar como se comportaron los riesgos identificados oportunamente.
 - ✓ Analizar los desvíos incurridos (duración, esfuerzo, costo).
 - ✓ Almacenar los datos para uso en futuras estimaciones.
- ✓ Conducir una revisión de cierre del proyecto identificando aspectos correctos e incorrectos para:
 - ✓ La mejora continua.
 - ✓ No repetir errores en el futuro.
 - ✓ Identificar procesos que deben ser definidos, refinados y mejorados.



Seguimiento y Control de Proyectos –

SG 1 Actual performance and progress of the project is monitored against the project plan.

- SP 1.1 Monitorear el estado del proyecto según lo planificado.
- SP 1.2 Monitorear los compromisos asumidos en el plan del proyecto.
- SP 1.3 Monitorear los riesgos.
- SP 1.4 Monitorear la administración de los datos del proyecto.
- SP 1.5 Monitorear la participación de todos los involucrados en el proyecto.
- SP 1.6 Periódicamente revisar el progreso del proyecto, su performance y sus issues.
- SP 1.7 Revisar los resultados obtenidos en el proyecto en cada hito.



Seguimiento y Control de Proyectos –

SG 2 Corrective actions are managed to closure when the project's performance or results deviate significantly from the plan.

- SP 2.1 Obtener y analizar los issues del proyecto para determinar las acciones correctivas necesarias para solucionarlos.
- SP 2.2 Tomar acciones correctivas para solucionar los issues.
- SP 2.3 Administrar las acciones correctivas hasta su cierre formal.



Seguimiento y Control de Proyectos – PMC CMMI Nivel 2

GG Level 2

GG 2.1 Establecer y mantener una política organizacional para la planificación y ejecución de las actividades relacionadas con el seguimiento y control de proyectos.

GG 2.2 Establecer y mantener el/los planes para ejecutar correctamente el seguimiento y control de proyectos.

GG 2.3 Proveer los recursos adecuados para ejecutar las actividades de seguimiento y control de proyectos: artefactos, herramientas, personas, etc.

GG 2.4 Asignar responsables con autoridad adecuada para ejecutar las actividades de seguimiento y control de proyectos.

GG 2.5 Entrenar, si es necesario, a las personas que vayan a ejecutar las actividades de seguimiento y control de proyectos.

GG 2.6 Poner bajo control de configuración a todos los activos relacionados con el seguimiento y control de proyectos.

GG 2.7 Identificar e involucrar a las personas adecuadas para realizar el seguimiento y control de proyectos.

GG 2.8 Monitorear y controlar las actividades de seguimiento y control de proyectos y tomar las acciones correctivas que sean requeridas.

GG 2.9 Evaluar objetivamente la adherencia de las actividades de “seguimiento y control de proyectos” al proceso organizacional.

GG 2.10 Revisar las actividades, estado y resultados del seguimiento y control de proyectos con el Senior Manager / Gerencia Superior y resolver los issues.



Seguimiento y Control de Proyectos –

GG Level 3

GG 3.1 Establecer y mantener una definición del proceso de "aseguramiento de la calidad de procesos y productos" para el proyecto.

GG 3.2 Obtener productos elaborados, mediciones obtenidas, información para mejoras, etc. a partir de aseguramiento de la calidad de procesos y productos, a fin de utilizarlos en futuros proyectos o para efectuar mejoras al proceso y sus activos.



Objetivos

- ☑ Proveer adecuada visibilidad en el progreso real del proyecto para que los responsables puedan tomar acciones efectivas cuando éste se desvíe significativamente respecto de lo planificado.



Políticas (En el manual de Calidad)

- ☑ El plan de cada proyecto se debe revisar y actualizar de acuerdo a un procedimiento documentado.
- ☑ Se debe realizar seguimiento de los compromisos de los involucrados; y ante cambios en los proyectos se debe obtener un nuevo compromiso de todos los grupos afectados.
- ☑ El Líder de Proyecto debe mantener actualizado el plan de proyecto e informar el estado del mismo.
- ☑ El Líder de Proyecto y el Responsable Técnico, cada uno en su correspondiente área deben advertir ante no cumplimientos a todos los involucrados, conduciendo las acciones preventivas y correctivas que sean necesarias. Para ello compararán continuamente las estimaciones contra los valores reales del proyecto.
- ☑ En todo proyecto se debe realizar seguimiento y tomar las acciones correctivas sobre los riesgos asociados al costo, cronogramas y aspectos técnicos de cada proyecto.



Políticas (En el manual de Calidad)

- ☑ En todo proyecto se debe realizar seguimiento y tomar las acciones correctivas sobre los issues asociados al costo, cronogramas y aspectos técnicos de cada proyecto.
- ☑ En todo proyecto se debe recolectar y utilizar métricas que permitan determinar el estado de las actividades destinadas al seguimiento de los proyectos.
- ☑ En todo proyecto se debe revisar en forma periódica con la Dirección de Operaciones los compromisos realizados con los grupos externos a la compañía.
- ☑ En todo proyecto se debe realizar revisiones periódicas con la Dirección de Operaciones para evaluar las actividades de seguimiento de proyecto.
- ☑ Las actividades y los productos de trabajo generados durante el seguimiento de proyectos deben ser revisados y/o auditados por la Gerencia de Calidad.

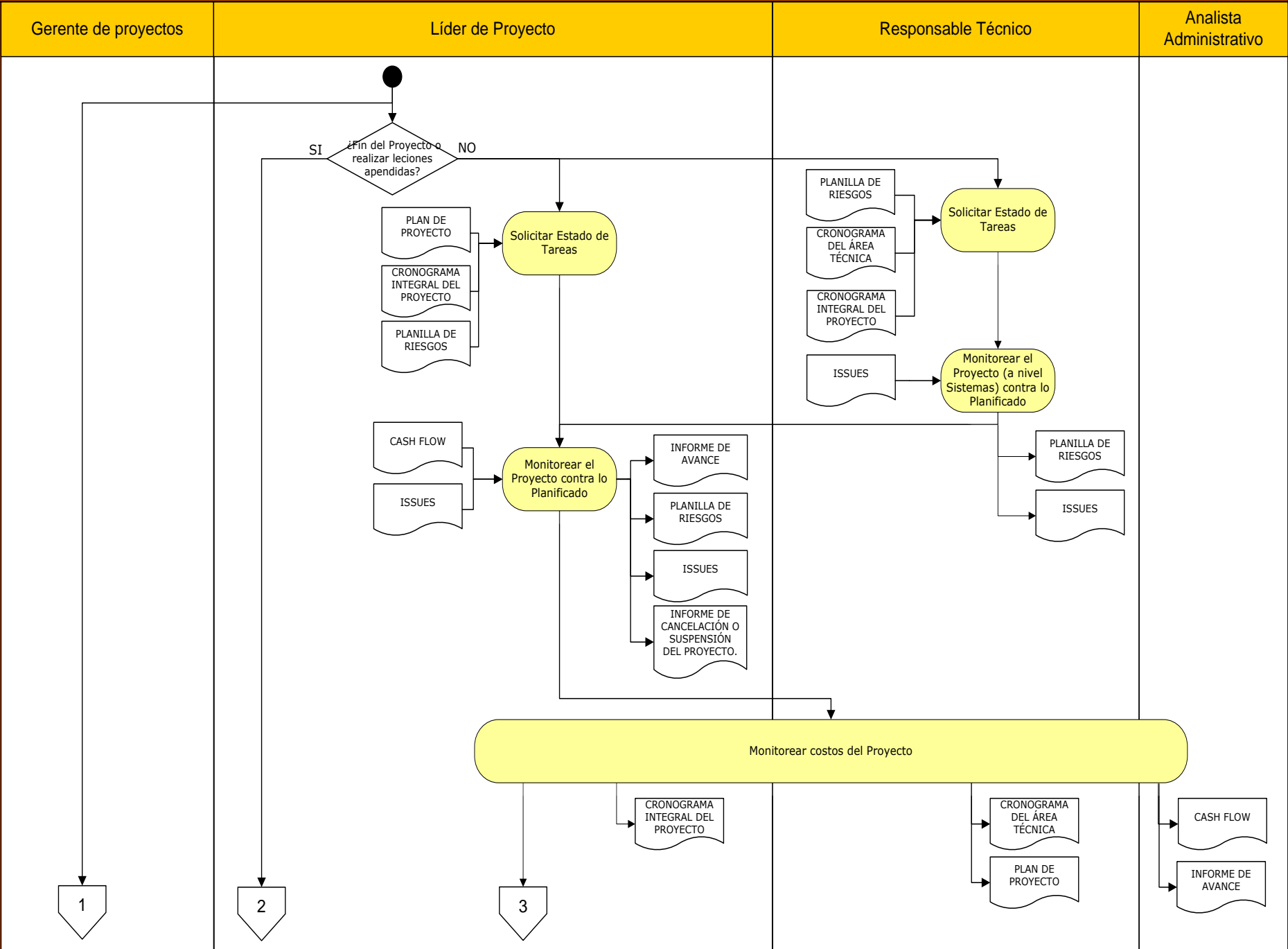


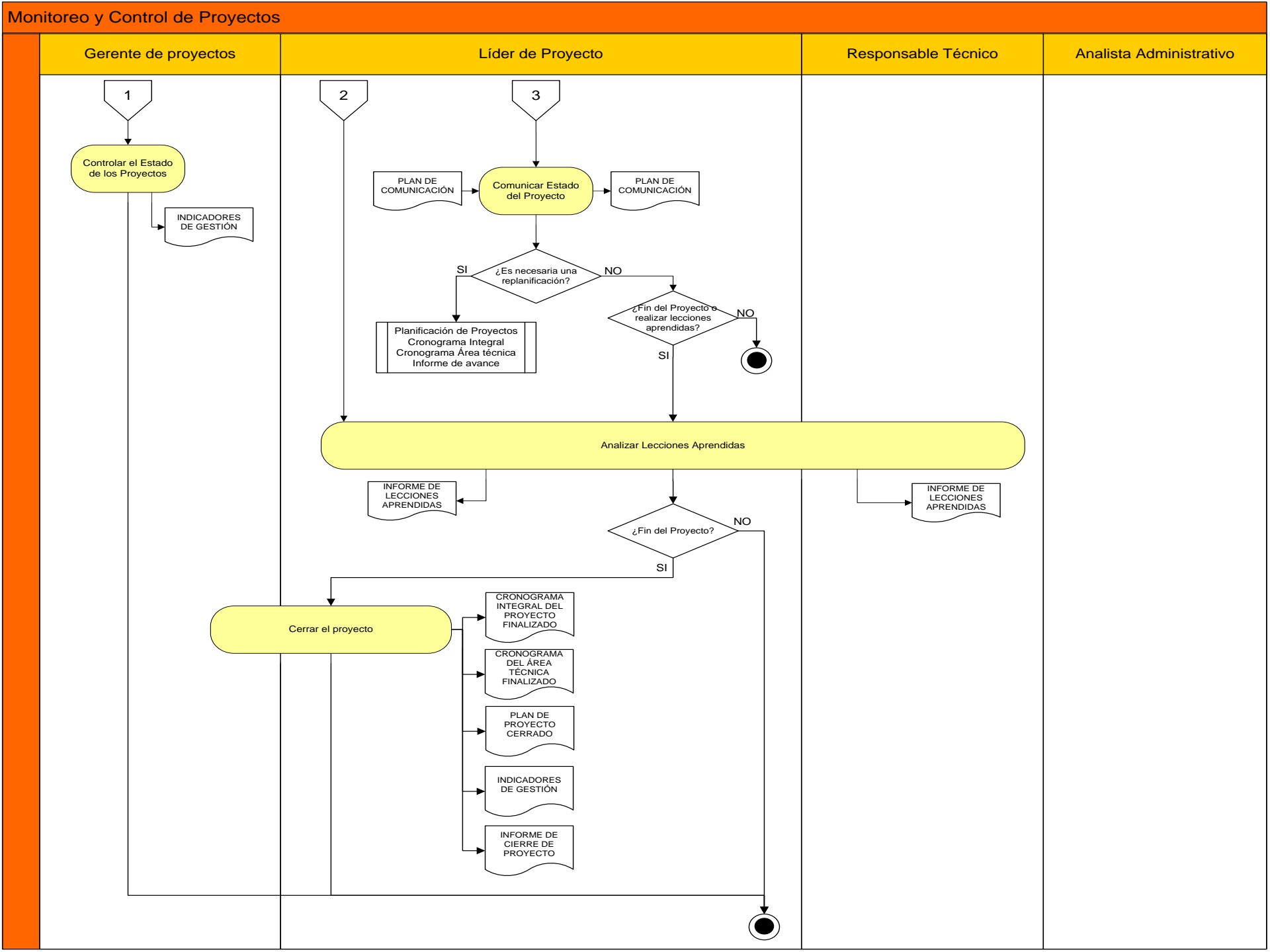
Plan de Proyecto

Mecanismos de Seguimiento y Control

- ☑ Se describen los mecanismos de seguimiento y control que se aplicarán al proyecto.
- ☑ Se incluyen los **responsables de ejecución**, la frecuencia con que se realiza y los procedimientos a seguir.
- ☑ Se debe explicitar cuáles serán las revisiones que realizará el Senior Manager o Gerente Ejecutivo.

Monitoreo y Control de Proyectos





Riesgos

Planilla

http://sv23/svn/Proyecto_de_Mejora/Productos/PP/Plantillas/F016%20-%20Plantilla%20de%20la%20Pla - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ir a Favoritos Ayuda

Dirección http://sv23/svn/Proyecto_de_Mejora/Productos/PP/Plantillas/F016%20-%20Plantilla%20de%20la%20Pla%20de%20Riesgos.xls Ir Vínculos »

D18 Dino Ronconi y Guillermo Fernández

conexia		Formulario		Código	Versión	Fecha:	Página
PLANILLA DE RIESGOS							
Id	Riesgos		Prob	Perd	Exp	Acciones Preventivas	
	Condición	Consecuencia				Plan	Asignado a: Fecha
1					0,00		
2					0,00		
3					0,00		
					Total	0	
Autor:		Revisado por:		Aprobado por:			
Emilio Etlis		Dino Ronconi y Guillermo		Sebastian			

Projecto Riesgos DD-MM-AAAA Evolución Nivel de Pérdida Hoja1

Zona desconocida

Informe de Avance (I)

	Formulario	Código: F511 Versión: 1.0 Fecha: 31/08/07 Página 3 de 4
INFORME DE AVANCE		

INFORME DE AVANCE AL: <DD / MM / AAAA>

Tipo de informe: ☒ Interno ☐ Al Cliente

Proyecto: <Nombre del Proyecto>

1 OBJETIVOS PLANTEADOS A LA FECHA

- a. CUMPLIDOS
- b. NO CUMPLIDOS

2 ACTIVIDADES REALIZADAS

- a. Descripción de la actividad
- b. Descripción de la actividad
- c. ...

3 PRODUCTOS GENERADOS

- a. Producto Generado
- b. Producto Generado
- c. ...

4 PRÓXIMAS ACTIVIDADES A REALIZAR

- a. Descripción de la actividad
- b. Descripción de la actividad
- c. ...

(En esta sección se puede incorporar una tabla de hitos a cumplir y/o entregas planificadas)

Entregas planificadas / Hitos a cumplir	Responsable	Fecha Planeada

Informe de Avance (II)

 <small>Sabemos qué. Sabemos cómo.</small>	Formulario	Código: F511 Versión: 1.0 Fecha: 31/08/07 Página 4 de 4
INFORME DE AVANCE		

5 INDICADORES

- a. Descripción del indicador
- b. Descripción del indicador
- c. ...

6 RIESGOS

7 ISSUES

8 OBSERVACIONES

9 HISTORIA DE CAMBIOS

Revisión	Autor	Fecha	Descripción
1.0	Emilio Etlis	31-08-2007	Primera Versión.

Informe de Cancelación o Suspensión

 <small>Sabemos qué. Sabemos cómo.</small>	Formulario	Código: F537 Versión: 1.0 Fecha: 25/07/08 Página 3 de 4
INFORME DE CANCELACIÓN/SUSPENSIÓN DEL PROYECTO		

INFORME DE CANCELACIÓN O SUSPENSIÓN DEL PROYECTO
FECHA: <DD / MM / AAAA>

Tipo de informe: ☒ Interno ☐ Al Cliente

Proyecto: <Nombre del Proyecto>

1 TIPO

{{Especificar si es Cancelación o Suspensión del proyecto}}

2 MOTIVO

{{Se detallan el/los motivos por los cuales se suspendió/canceló el proyecto}}

3 OBSERVACIONES

{{Cualquier otro comentario que desee hacer al respecto}}

Informe de Cierre

INFORME DE CIERRE DE PROYECTO

FECHA: <DD / MM / AAAA>

Tipo de informe: ☒ Interno ☐ Al Cliente

Proyecto: <Nombre del Proyecto>

1 OBJETIVOS CUMPLIDOS

{{Se enumeran los objetivos cumplidos}}

2 OBJETIVOS NO CUMPLIDOS

{{Se detallan los objetivos no cumplidos con su correspondiente justificación}}

3 PRODUCTOS ENTREGADOS

{{Se enumeran los productos entregados}}

4 LIMITACIONES Y/O DEFICIENCIAS DE LOS MISMOS

{{Se especifican las limitaciones y/o deficiencias respecto de los productos entregados.}}

5 PRODUCTOS FALTANTES

{{Se detallan los productos requeridos no entregados, junto a su justificación.}}

6 RECOMENDACIONES

{{Se especifican las recomendaciones surgidas de la experiencia acontecida.}}

7 ACTIVIDADES PENDIENTES

{{Se detallan las actividades pendientes.}}

7.1 Issues

{{Se deberán detallar si existen observaciones y/o recomendaciones.}}

7.2 Acciones Pendientes

{{Se deberán detallar si existen observaciones y/o recomendaciones.}}



Lecciones Aprendidas

- ☑ Áreas:
 - ☑ Gestión del Proyecto
 - ☑ Gestión Técnica
 - ☑ Gestión de Procesos
 - ☑ Factores Humanos
 - ☑ Cumplimiento

Categoría	Contexto	Problema	Solución	Resultado



Conclusiones

☑ *El seguimiento y control de los proyectos permite:*

- ☑ Conocer el avance del proyecto para proveer información clara a los involucrados acerca de esto.
- ☑ Identificar tempranamente problemas y darle seguimiento.
- ☑ Proveer estimaciones creíbles.
- ☑ Identificar causas de variaciones y tomar acciones adaptativas que permitan responder sistemáticamente a los cambios en el proyecto.
- ☑ Proveer información para tomar las acciones correctas.

En fin ... cumplir con los objetivos del proyecto.

Preguntas?





Muchas Gracias.

Natalia Nocetti – natalia.nocetti@liveware.com