



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Unidad 5

Administración de Proyectos I

Universidad para la Cooperación Internacional

Tema 5

- Del Grupo de procesos de Monitoreo y Control
Proceso 5: Monitorear y Controlar Trabajo del Proyecto
- Del Grupo de procesos de Monitoreo y Control
Proceso 6: Realizar el Control Integrado de Cambios
- Del Grupo de procesos de Cierre
Proceso 7: Cerrar el Proyecto o Fase
- Tipos organizacionales
- Portafolios, programas y proyectos

Los materiales de este curso están basados en la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®)*-Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017.

Las definiciones del glosario indicadas con un asterisco han sido tomadas de la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®)*-Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017.

PMI y PMBOK son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

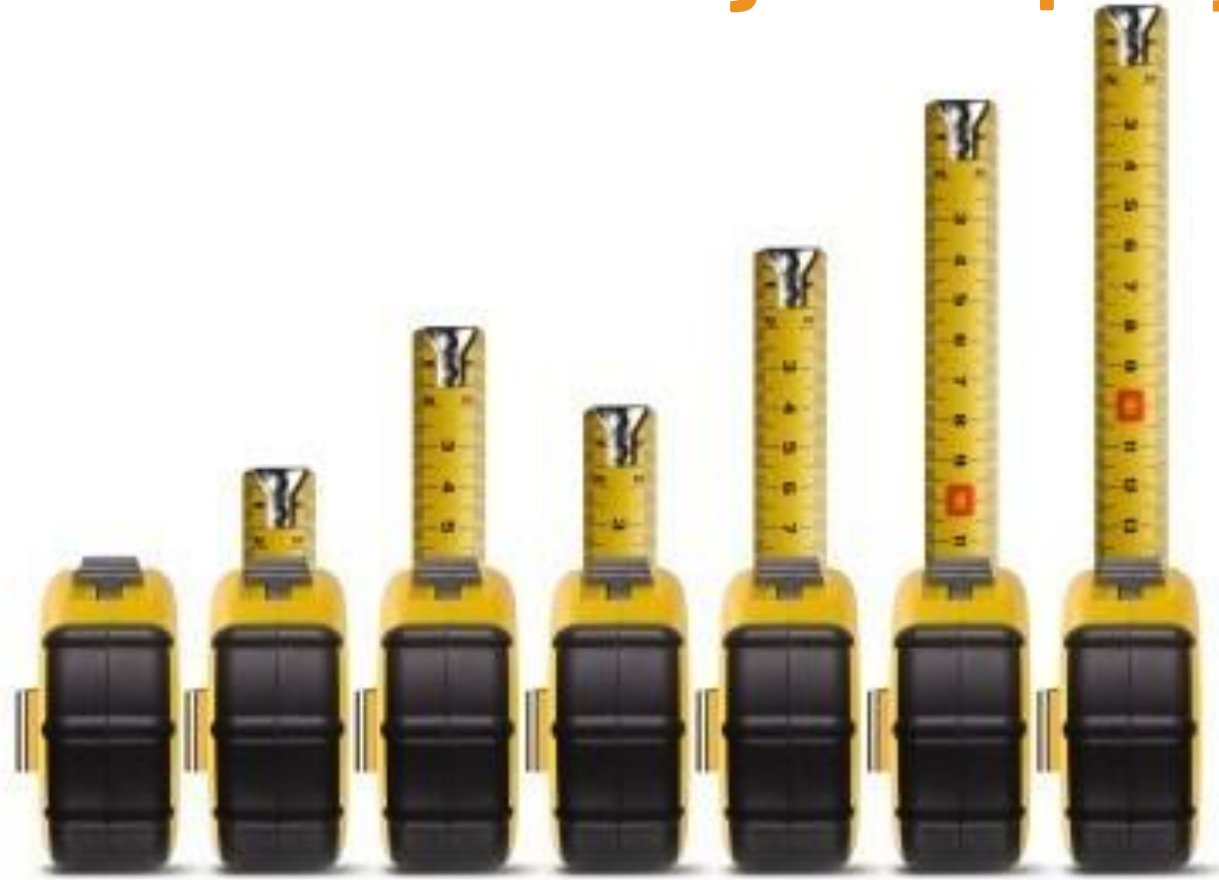
En esta semana analizaremos los siguientes procesos ,y para cada uno de ellos veremos las entradas, herramientas y salidas.

GRUPOS DE PROCESOS

	CONTROL	CERRAR
PROCESOS	Monitorear y controlar trabajo del proyecto Realizar control integrado de cambios	Cerrar el proyecto o fase

Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017, Tabla 1-1, Página 556.

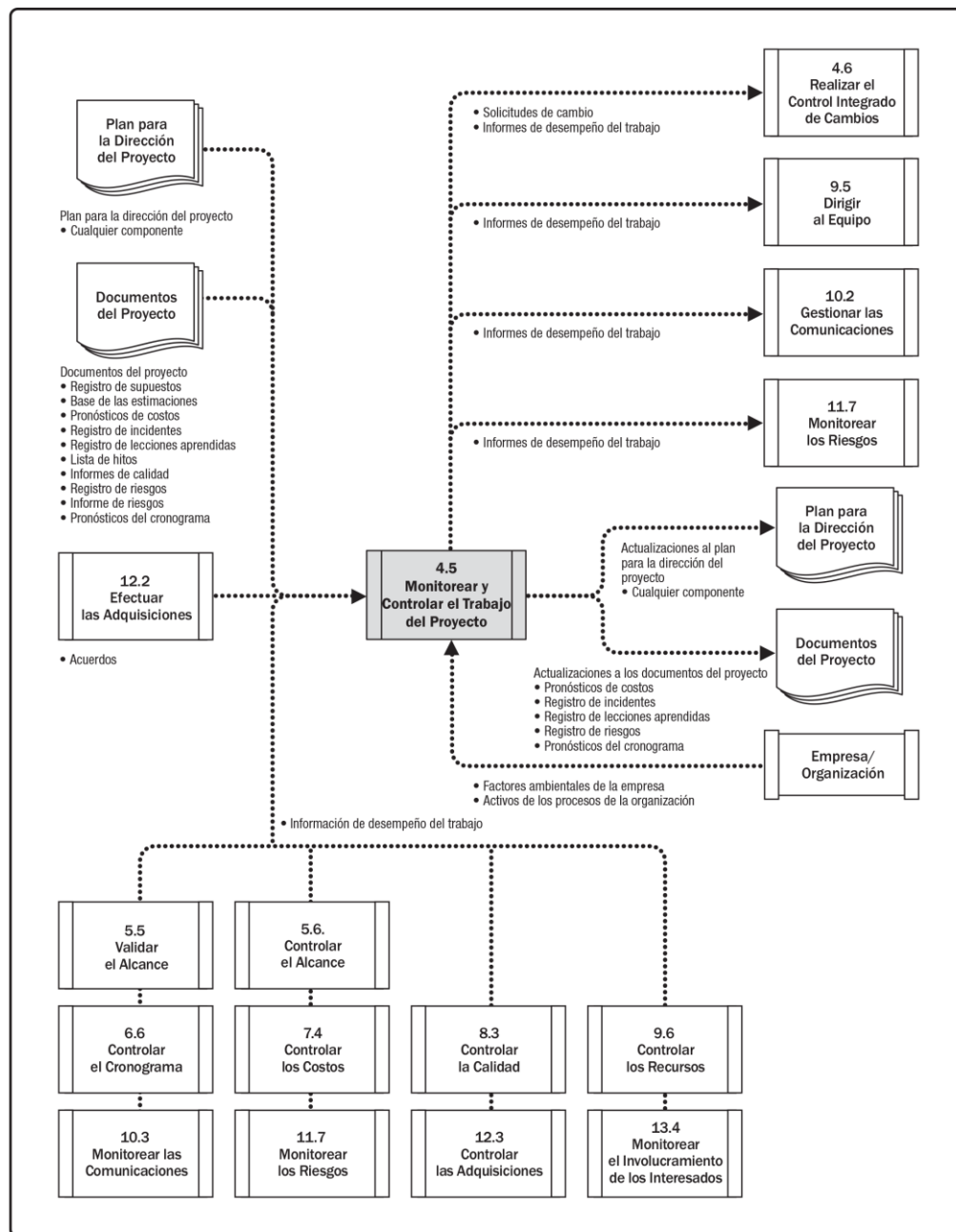
Proceso 5: CONTROL- Monitorear y controlar el trabajo del proyecto



Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017, Sección 4.5.



Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017, Gráfico 4-10, Página 105.



Relación con otros procesos

Gráfico 4-11. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto: Diagrama de Flujo de Datos



¿ En qué consiste este proceso?

Hacer seguimiento,
revisar e informar el
avance general para
**cumplir con los objetivos
de desempeño definidos**



Implica

**Comparar el desempeño real contra el plan
Evaluar desempeño y determinar si se requieren
acciones**

**Identificar nuevos riesgos, analizar, revisar y
monitorear los existentes para dar respuesta**



Generar información precisa y oportuna de productos y generar documentos

Generar información para sustentar informes de resultados y proyecciones



Monitorear implementación de
cambios

Proyectar resultados

En síntesis...

Recopilar

Medir

**Distribuir información de
desempeño**

Evaluar





**Conocer la salud
del proyecto**

**Identificar áreas
susceptibles de
atención especial**



**Determinar acciones
(correctivas y preventivas)
y reparaciones**

**Modificar planes y dar
seguimiento a acciones
para valorar su eficacia**



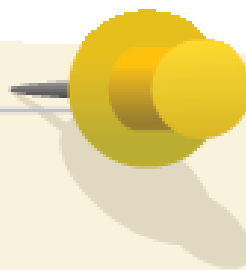
Entradas



- **Plan de Dirección**
- **Documentos del proyecto**
 - Registro de supuestos
 - Base de las estimaciones
 - Pronósticos de costos
 - Registro de incidentes
 - Registro de lecciones aprendidas
 - Lista de hitos
 - Informes de calidad
 - Registros de riesgos
 - Informes de riesgos
 - Pronósticos del cronograma



- **Información del desempeño: estado actual, logros, proyecciones, costos, calidad**



- **Acuerdos**



- **Factores ambientales**
 - **sistema de información AP**
 - **Infraestructura**
 - **Expectativas de los interesados**
 - **Umbrales de riesgo**
 - **Estándares gubernamentales o de la industria**



- **Activos de procesos:**
 - **Políticas, procesos y procedimientos**
 - **Métodos de monitoreo e información**
 - **Procedimientos para gestión de incidentes**
 - **Procedimientos para la gestión de defectos**
 - **Base de conocimientos de la organización**



Técnicas y herramientas



- **Juicio experto**
- **Análisis de datos**
- **Toma de decisiones**
- **Reuniones**



Metodología para la
Administración de
Proyectos



Informes de Avance



Minutas



Contratación
Administrativa

Ejemplos de
herramientas



Informes de desempeño
de R.H.



Definición de estándar
para seguimiento de
tareas



Registro de control de
Pagos



Procedimientos de
aprobación de
Entregables

**Ejemplos de
herramientas**



Salidas



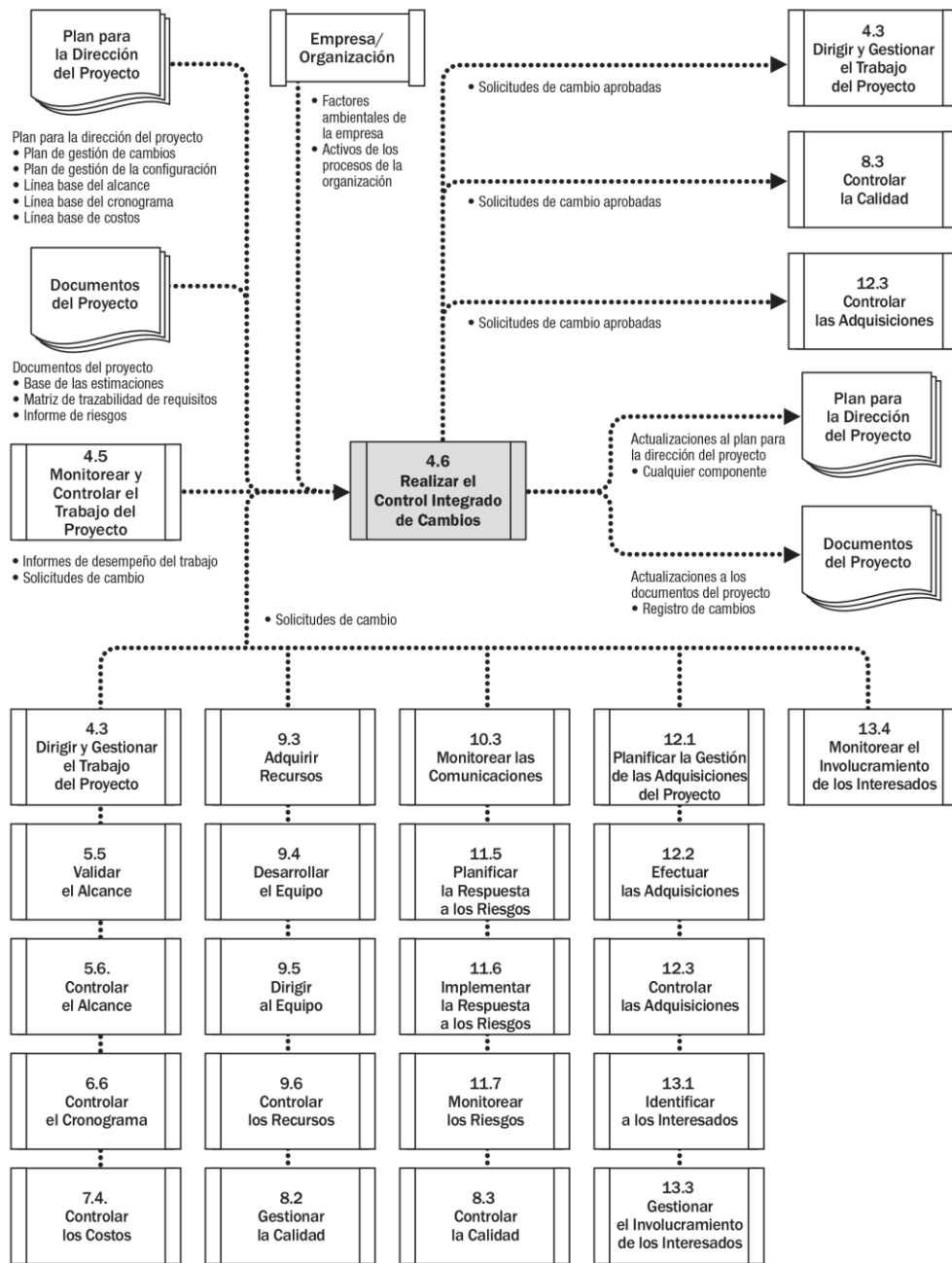
- **Informes de desempeño del trabajo**
- **Solicitudes de cambio**
- **Actualizaciones del plan**
- **Actualizaciones a los documentos**

Proceso 6: CONTROL- Realizar control integrado de cambios





Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017, Gráfico 4-12, Página 113.



Relación con otros procesos

Gráfico 4-13. Realizar el Control Integrado de Cambios: Diagrama de Flujo de Datos



¿En qué consiste el proceso?

Una vez que las líneas base del proyecto han sido definidas, las solicitudes de cambio se gestionan a través de este proceso

A close-up photograph of numerous colored pencils arranged in a circular pattern, with their tips pointing towards the center. The pencils are in various colors including red, blue, yellow, green, and orange. The wooden texture of the pencil bodies is clearly visible.

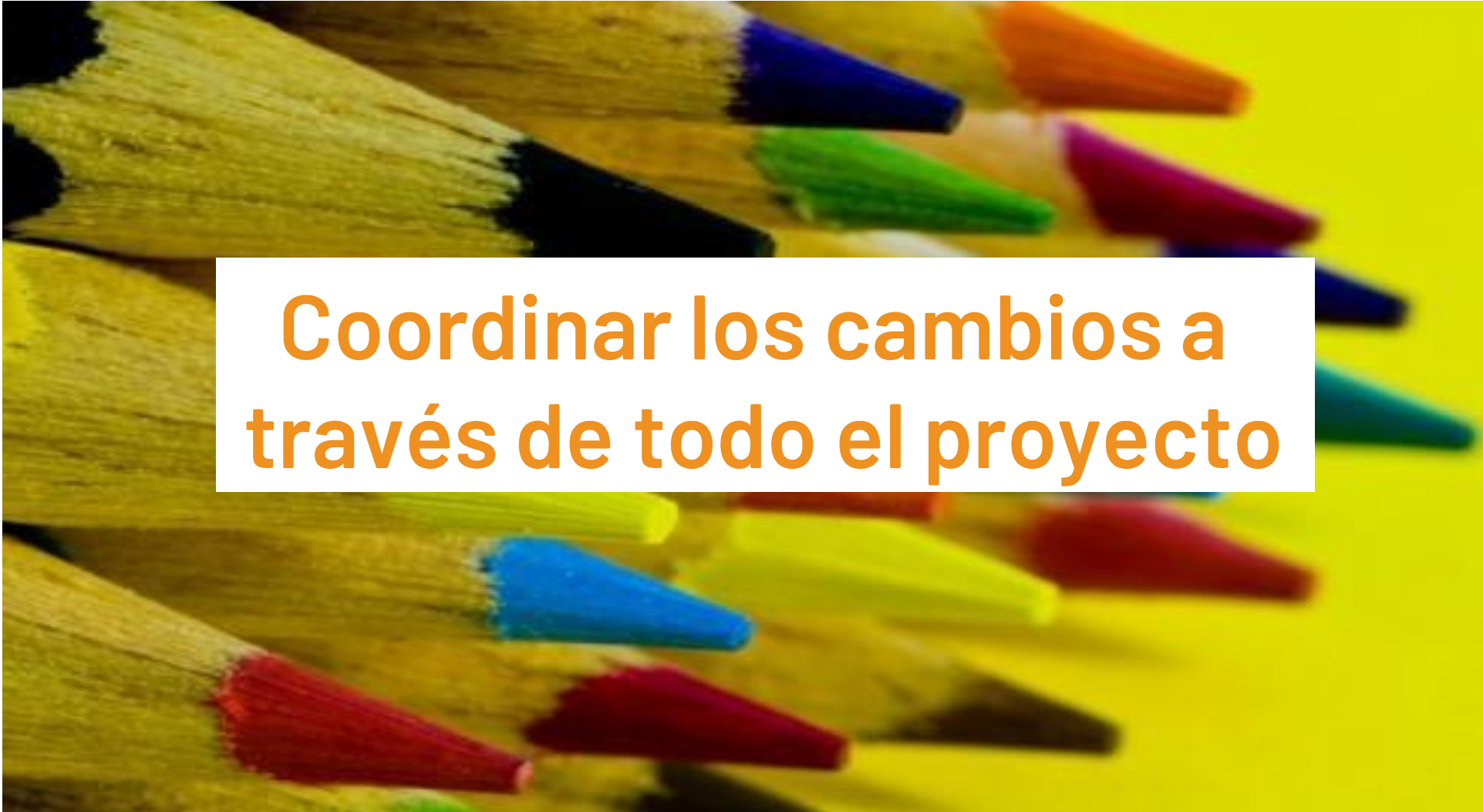
**Gestionar los cambios
aprobados**



**Mantener la integridad de las
líneas base**



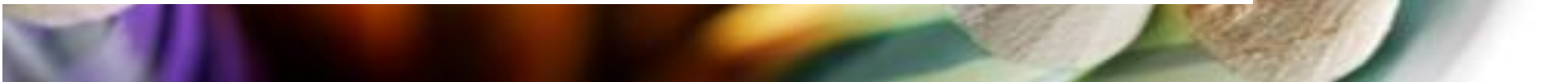
Revisar, aprobar o rechazar acciones correctivas y acciones preventivas



**Coordinar los cambios a
través de todo el proyecto**

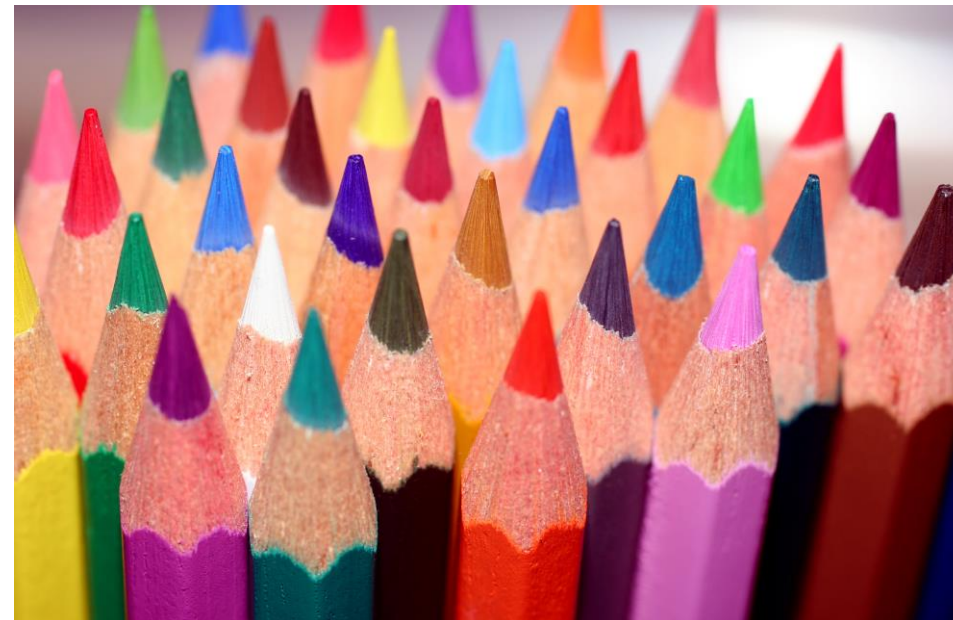



**Documentar el impacto total
de las solicitudes de cambio**



**Aspectos
relevantes a
considerar**

**Las
solicitudes
pueden
iniciar
verbalmente,
pero deben
registrarse
por escrito**

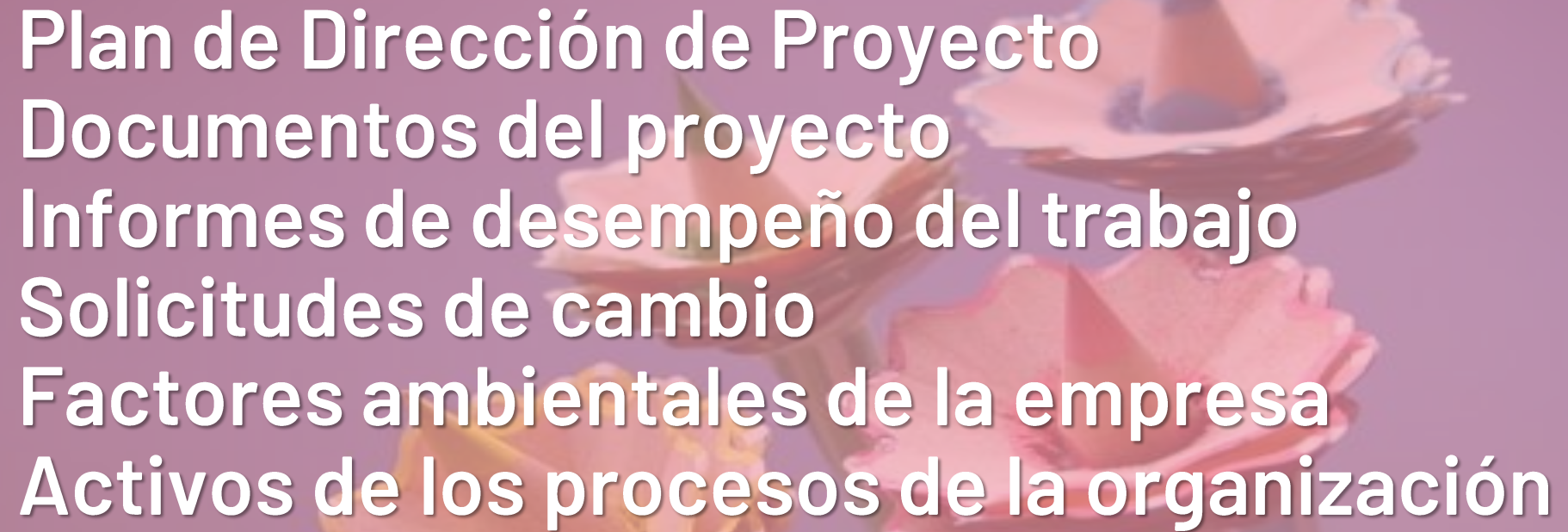




**Los niveles de aprobación
dependen de la complejidad y
los requisitos de la empresa**



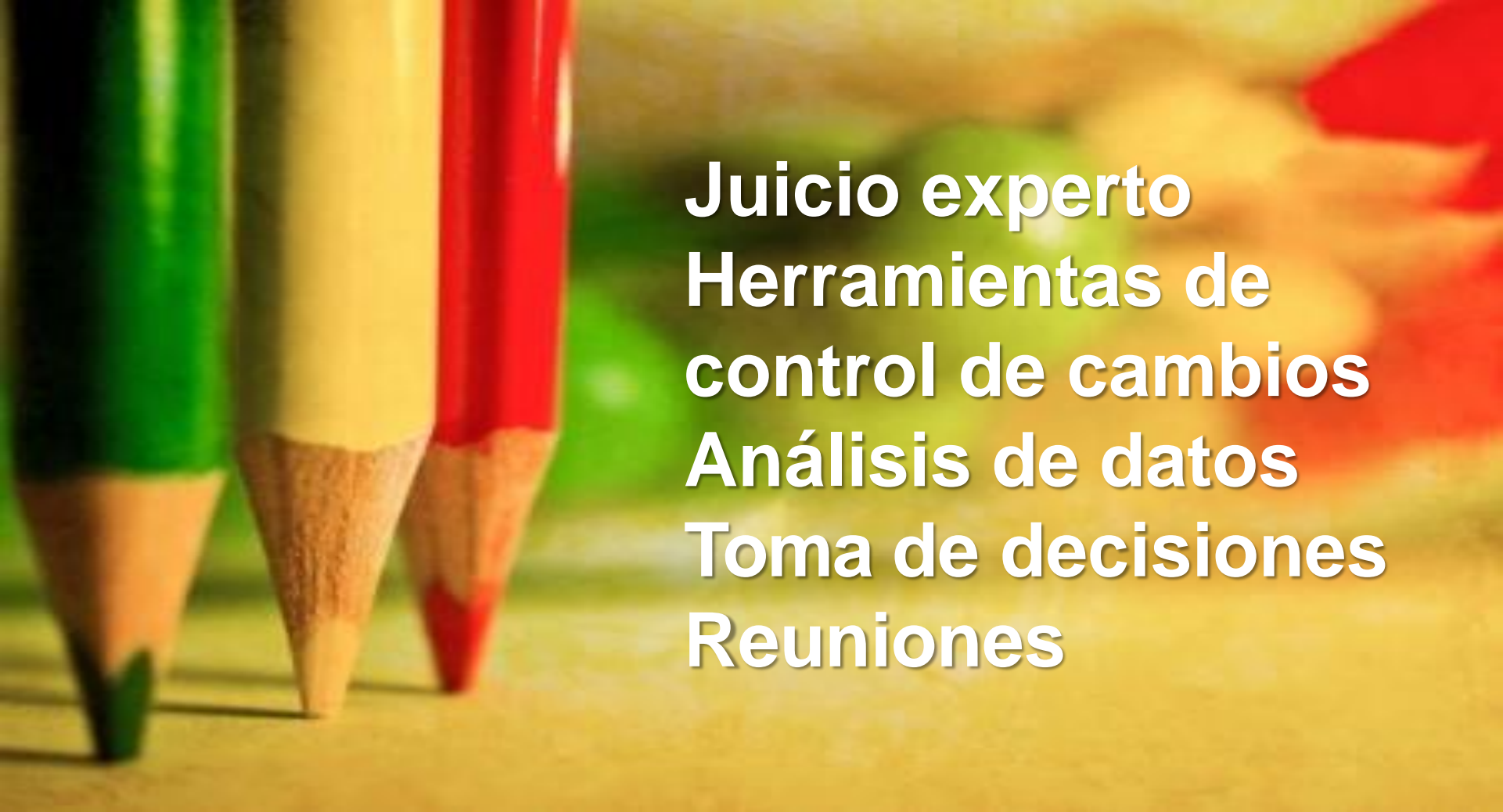
Entradas

A decorative background featuring several carnations in shades of pink and light blue, and a yellow rose, set against a dark blue background. The text is overlaid on a semi-transparent purple rectangular area.

Plan de Dirección de Proyecto
Documentos del proyecto
Informes de desempeño del trabajo
Solicitudes de cambio
Factores ambientales de la empresa
Activos de los procesos de la organización



Técnicas y herramientas



Juicio experto
Herramientas de control de cambios
Análisis de datos
Toma de decisiones
Reuniones



Salidas



**Solicitudes de Cambios
aprobados**

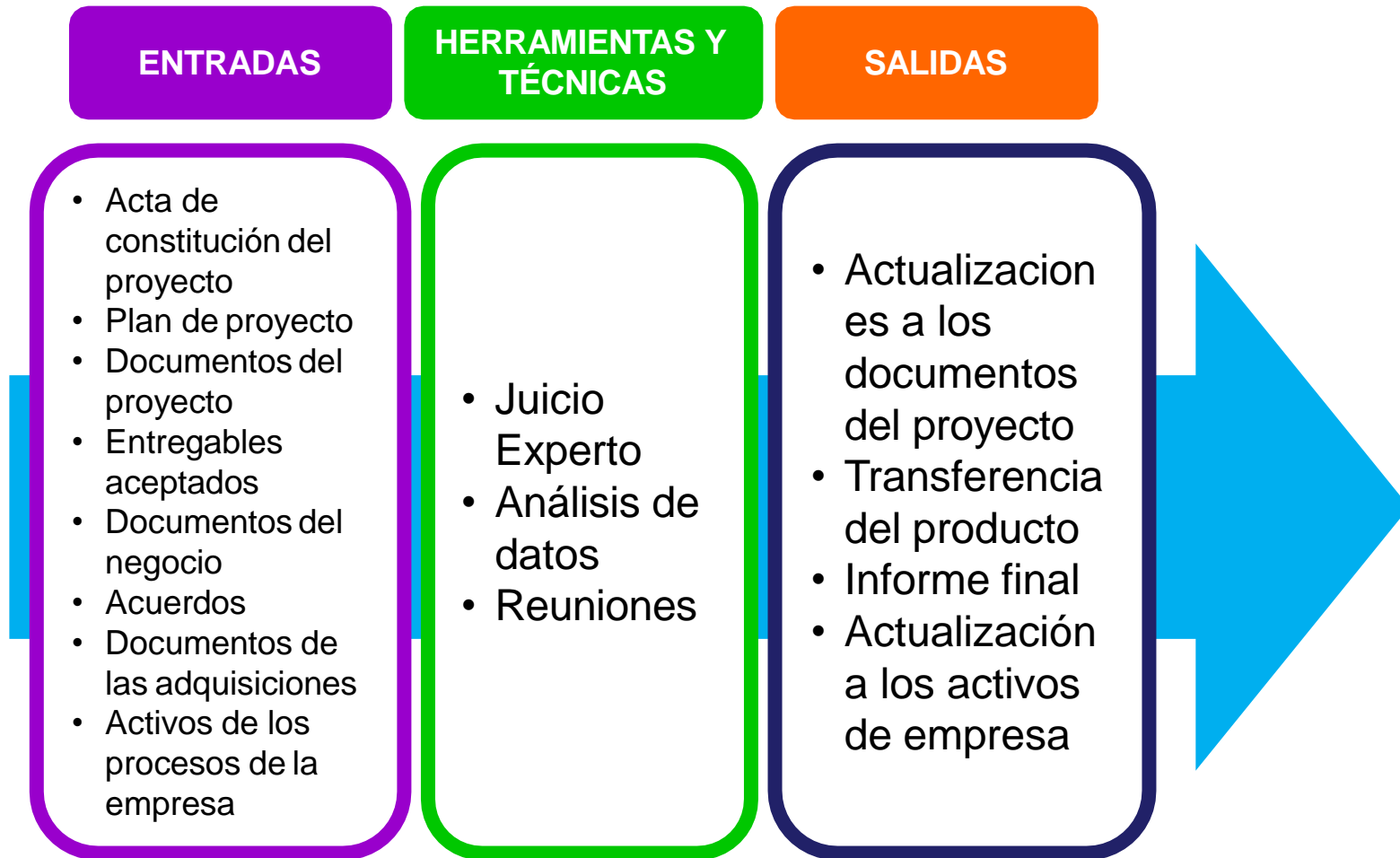
**Actualización del plan del
proyecto**

**Actualizaciones a los
documentos del proyecto**

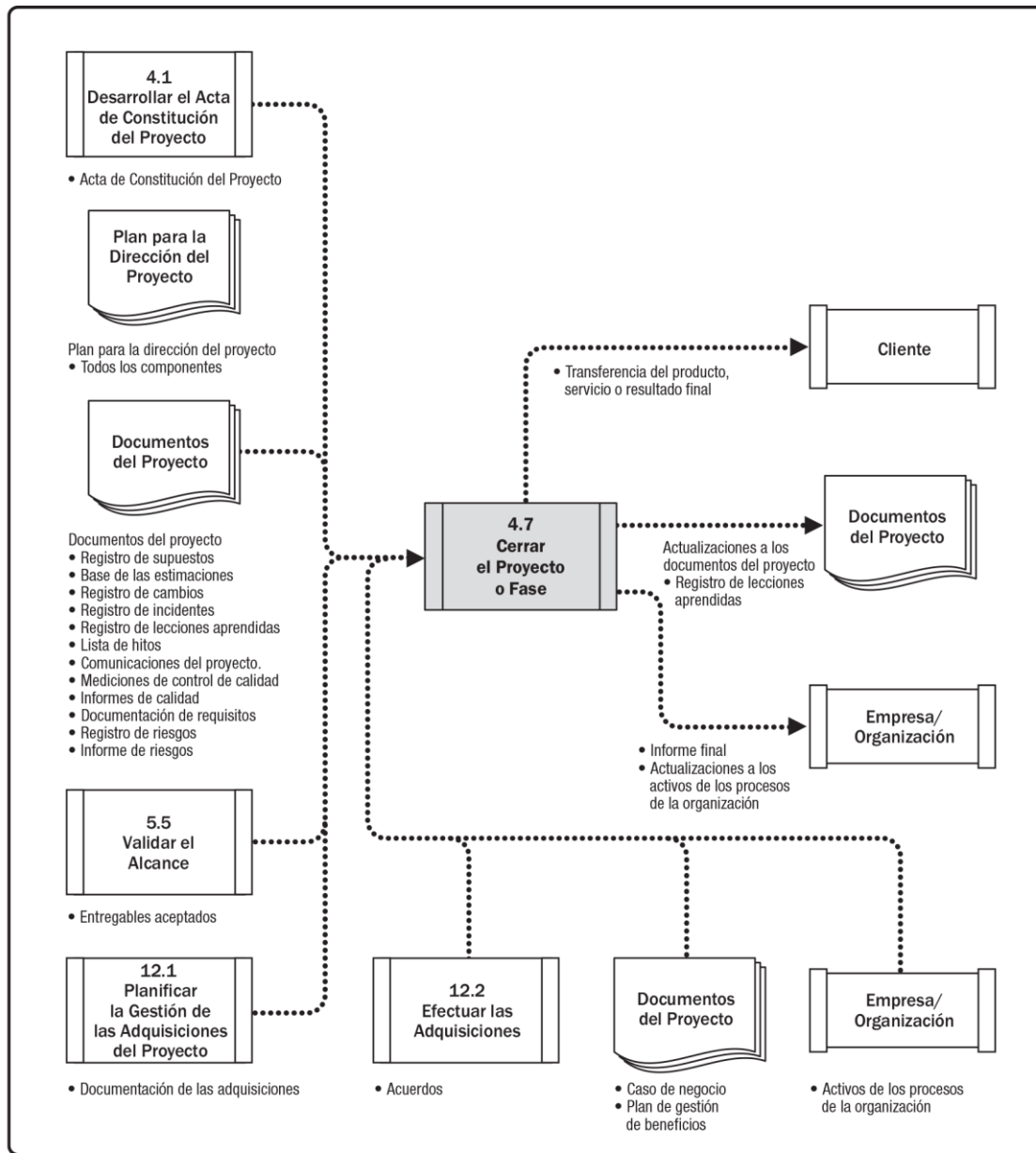


Proceso 7: CIERRE- Cierre del proceso o fase

Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017, Sección 4.7.



Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017, Gráfico 4-14, Página 121.



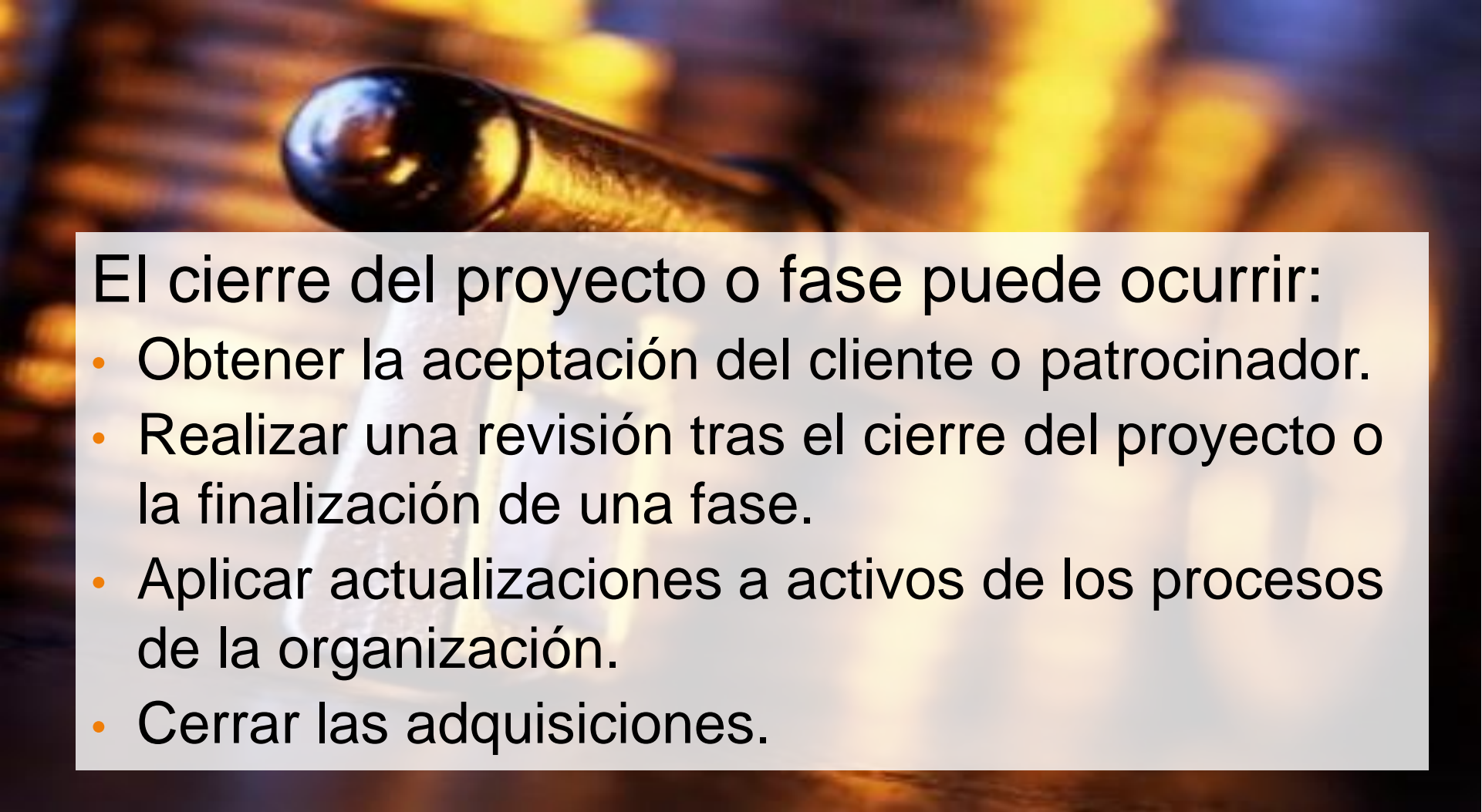
Relación con otros procesos

Gráfico 4-15. Cerrar el Proyecto o Fase: Diagrama de Flujo de Datos



¿En qué consiste el proceso?

**Finalizar todas las actividades
en todos los grupos de procesos**



El cierre del proyecto o fase puede ocurrir:

- Obtener la aceptación del cliente o patrocinador.
- Realizar una revisión tras el cierre del proyecto o la finalización de una fase.
- Aplicar actualizaciones a activos de los procesos de la organización.
- Cerrar las adquisiciones.

Implica



Revisar toda la información de
fases previas

Asegurar que el proyecto está completo y cumple objetivo





**Análisis y documentación en
caso de cierre antes de su fin**

Revisar el cumplimiento del alcance





**Establecer la transición del
producto, servicio, resultado**

Recopilar registros, lecciones aprendidas y archivar





Entradas

Acta de constitución
Plan para la dirección del proyecto
Documentos del proyecto
Entregables aceptados
Documentos del negocio
Acuerdos
Documentación de las adquisiciones
Activos de los procesos de la organización





Técnicas y herramientas

A photograph of several keys hanging from a metal ring. The keys are made of brass or a similar metal. The central key is in sharp focus, while the others are blurred. The background is a soft, out-of-focus green and yellow.

Juicio Experto

Análisis de datos

Reuniones



Salidas



**Actualizaciones a los documentos
del proyecto**

**Transferencia del producto, servicio,
resultado**

Informe final

**Actualizaciones a los activos de los
procesos de la organización**

Ejemplos Plantillas para el Cierre del Proyecto o Fase

Fecha del informe	
Nombre del proyecto:	
Nombre del director del proyecto:	
Nombre del patrocinador:	
Carta Aceptación dueño	
Recursos liberados (humanos y económicos)	

Estructuras organizacionales



Orgánico o sencillo

Tipos de Estructura Organizacional	Características del Proyecto					
	Grupos de Trabajo ordenados por:	Autoridad del Director del Proyecto	Rol del Director del Proyecto	Disponibilidad de Recursos	¿Quién gestiona el presupuesto del proyecto?	Personal Administrativo de Dirección de Proyectos
Orgánico o Sencillo	Flexible; personas que trabajan hombro con hombro	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Dueño u operador	Poca o ninguna

Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017, Tabla 2-1, Página 47.

Funcional centralizado

Tipos de Estructura Organizacional	Características del Proyecto					
	Grupos de Trabajo ordenados por:	Autoridad del Director del Proyecto	Rol del Director del Proyecto	Disponibilidad de Recursos	¿Quién gestiona el presupuesto del proyecto?	Personal Administrativo de Dirección de Proyectos
Funcional (centralizado)	Trabajo en proceso (por ejemplo, ingeniería, fabricación)	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Gerente funcional	Tiempo parcial

Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017, Tabla 2-1, Página 47.

Multidivisional

Tipos de Estructura Organizacional	Características del Proyecto					
	Grupos de Trabajo ordenados por:	Autoridad del Director del Proyecto	Rol del Director del Proyecto	Disponibilidad de Recursos	¿Quién gestiona el presupuesto del proyecto?	Personal Administrativo de Dirección de Proyectos
Multi-divisional (puede duplicar funciones para cada división con poca centralización)	Uno de: producto; procesos de producción; portafolio; programa; región geográfica; tipo de cliente	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Gerente funcional	Tiempo parcial

Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017, Tabla 2-1, Página 47.

Matriz fuerte-débil-balanceada

Tipos de Estructura Organizacional	Características del Proyecto					
	Grupos de Trabajo ordenados por:	Autoridad del Director del Proyecto	Rol del Director del Proyecto	Disponibilidad de Recursos	¿Quién gestiona el presupuesto del proyecto?	Personal Administrativo de Dirección de Proyectos
Matriz – fuerte	Por función de trabajo, siendo director del proyecto una función	Moderada a alta	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Moderada a alta	Director del proyecto	Tiempo completo
Matriz – débil	Función de trabajo	Baja	Tiempo parcial; se realiza como parte de otro trabajo y es un rol de trabajo designado como coordinador	Baja	Gerente funcional	Tiempo parcial
Matriz – balanceado	Función de trabajo	Baja a moderada	Tiempo parcial; incorporado en las funciones como una habilidad y no puede ser un rol de trabajo designado como coordinador	Baja a moderada	Mezclado	Tiempo parcial

Orientada al proyecto

Tipos de Estructura Organizacional	Características del Proyecto					
	Grupos de Trabajo ordenados por:	Autoridad del Director del Proyecto	Rol del Director del Proyecto	Disponibilidad de Recursos	¿Quién gestiona el presupuesto del proyecto?	Personal Administrativo de Dirección de Proyectos
Orientado al proyecto (compuesto, híbrido)	Proyecto	Elevada a casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada a casi total	Director del proyecto	Tiempo completo

Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017, Tabla 2-1, Página 47.

Virtual

Tipos de Estructura Organizacional	Características del Proyecto					
	Grupos de Trabajo ordenados por:	Autoridad del Director del Proyecto	Rol del Director del Proyecto	Disponibilidad de Recursos	¿Quién gestiona el presupuesto del proyecto?	Personal Administrativo de Dirección de Proyectos
Virtual	Estructura de red con nodos en los puntos de contacto con otras personas	Baja a moderada	Tiempo completo o parcial	Baja a moderada	Mezclado	Puede ser a tiempo completo o tiempo parcial

Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017, Tabla 2-1, Página 47.

Híbrido

Tipos de Estructura Organizacional	Características del Proyecto					
	Grupos de Trabajo ordenados por:	Autoridad del Director del Proyecto	Rol del Director del Proyecto	Disponibilidad de Recursos	¿Quién gestiona el presupuesto del proyecto?	Personal Administrativo de Dirección de Proyectos
Híbrido	Mezcla de otros tipos	Mezclada	Mezclado	Mezclada	Mezclado	Mezclado

Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017, Tabla 2-1, Página 47.

PMO (Oficina de Administración de Proyectos)

Tipos de Estructura Organizacional	Características del Proyecto					
	Grupos de Trabajo ordenados por:	Autoridad del Director del Proyecto	Rol del Director del Proyecto	Disponibilidad de Recursos	¿Quién gestiona el presupuesto del proyecto?	Personal Administrativo de Dirección de Proyectos
PMO*	Mezcla de otros tipos	Elevada a casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada a casi total	Director del proyecto	Tiempo completo

Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017, Tabla 2-1, Página 47.

Tipos de Estructura Organizacional	Características del Proyecto					
	Grupos de Trabajo ordenados por:	Autoridad del Director del Proyecto	Rol del Director del Proyecto	Disponibilidad de Recursos	¿Quién gestiona el presupuesto del proyecto?	Personal Administrativo de Dirección de Proyectos
Orgánico o Sencillo	Flexible; personas que trabajan hombro con hombro	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Dueño u operador	Poca o ninguna
Funcional (centralizado)	Trabajo en proceso (por ejemplo, ingeniería, fabricación)	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Gerente funcional	Tiempo parcial
Multi-divisional (puede duplicar funciones para cada división con poca centralización)	Uno de: producto; procesos de producción; portafolio; programa; región geográfica; tipo de cliente	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Gerente funcional	Tiempo parcial
Matriz – fuerte	Por función de trabajo, siendo director del proyecto una función	Moderada a alta	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Moderada a alta	Director del proyecto	Tiempo completo
Matriz – débil	Función de trabajo	Baja	Tiempo parcial; se realiza como parte de otro trabajo y es un rol de trabajo designado como coordinador	Baja	Gerente funcional	Tiempo parcial
Matriz – balanceado	Función de trabajo	Baja a moderada	Tiempo parcial; incorporado en las funciones como una habilidad y no puede ser un rol de trabajo designado como coordinador	Baja a moderada	Mezclado	Tiempo parcial
Orientado al proyecto (compuesto, híbrido)	Proyecto	Elevada a casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada a casi total	Director del proyecto	Tiempo completo
Virtual	Estructura de red con nodos en los puntos de contacto con otras personas	Baja a moderada	Tiempo completo o parcial	Baja a moderada	Mezclado	Puede ser a tiempo completo o tiempo parcial
Híbrido	Mezcla de otros tipos	Mezclada	Mezclado	Mezclada	Mezclado	Mezclado
PMO*	Mezcla de otros tipos	Elevada a casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada a casi total	Director del proyecto	Tiempo completo

*PMO se refiere a una oficina u organización de dirección de portafolios, programas o proyectos.

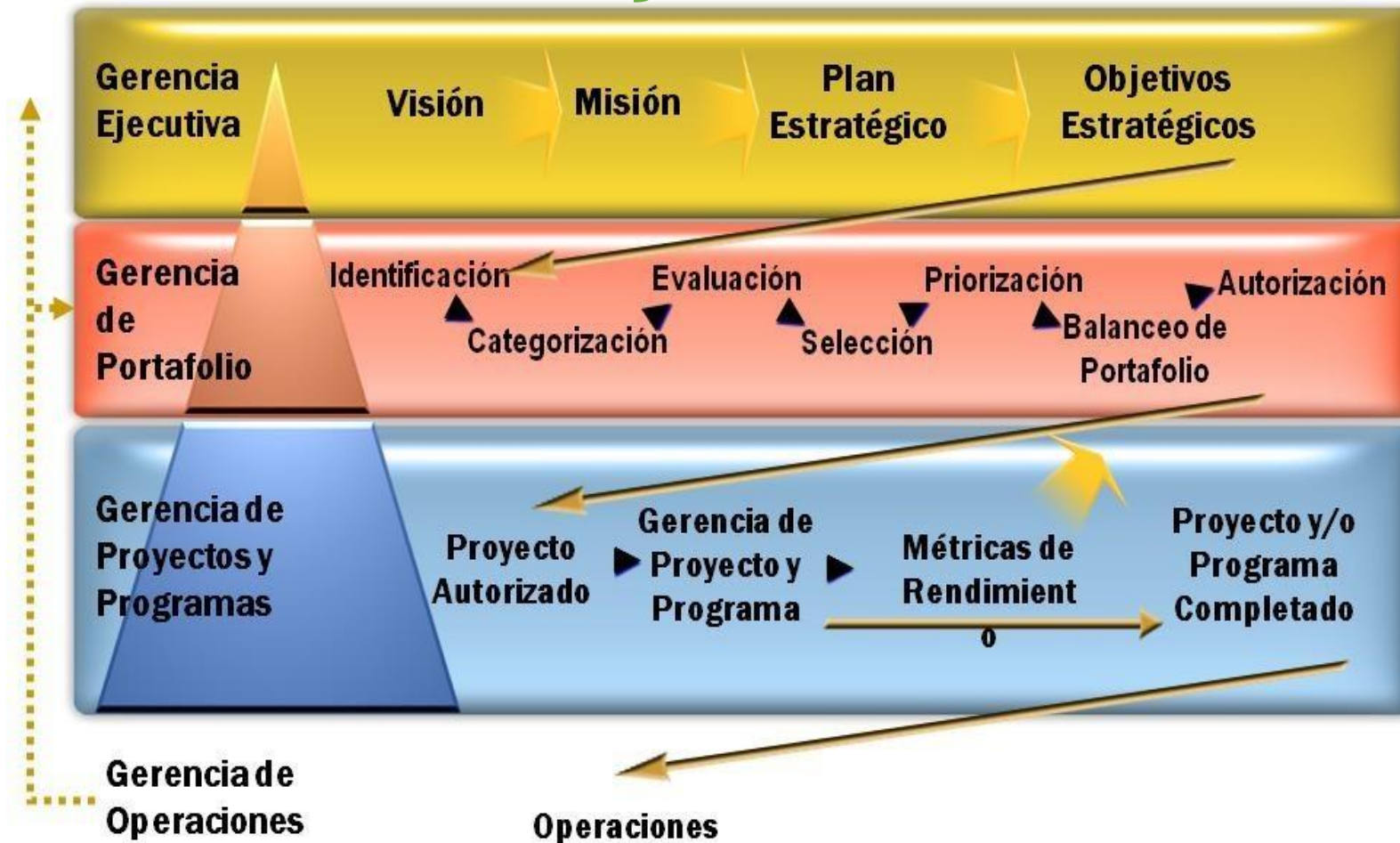
Portafolio, programas y proyectos

- Un **programa** es un grupo de proyectos relacionados cuya dirección se realiza de manera coordinada para obtener beneficios y control que no se obtendrían si fueran dirigidos en forma individual.
- Un **portafolio** es un conjunto de proyectos o programas y otros trabajos, que se agrupan para facilitar la gestión efectiva de ese trabajo, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de negocio.



Proyectos, portafolios y programas

Estrategia, Portafolios, Programas y Proyectos



Las organizaciones tienen misión, visión, valores.
Definen objetivos estratégicos para cumplir sus metas
Los proyectos deben estar relacionados con los objetivos
estratégicos para apoyar la consecución de las metas.

El producto de los proyectos se convierte en operativa normal y esta también apoya el cumplimiento de metas



Los proyectos estratégicos se analizan en la gerencia (Portafolio) y deben estar relacionados con los objetivos estratégicos (Programas y Proyectos)

“El futuro pertenece a los que están capacitados. Pertenece a los que son muy, muy buenos en lo que hacen. No pertenece a los que tienen buenas intenciones”

Brian Tracy





UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

¡Muchas gracias!