



**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.

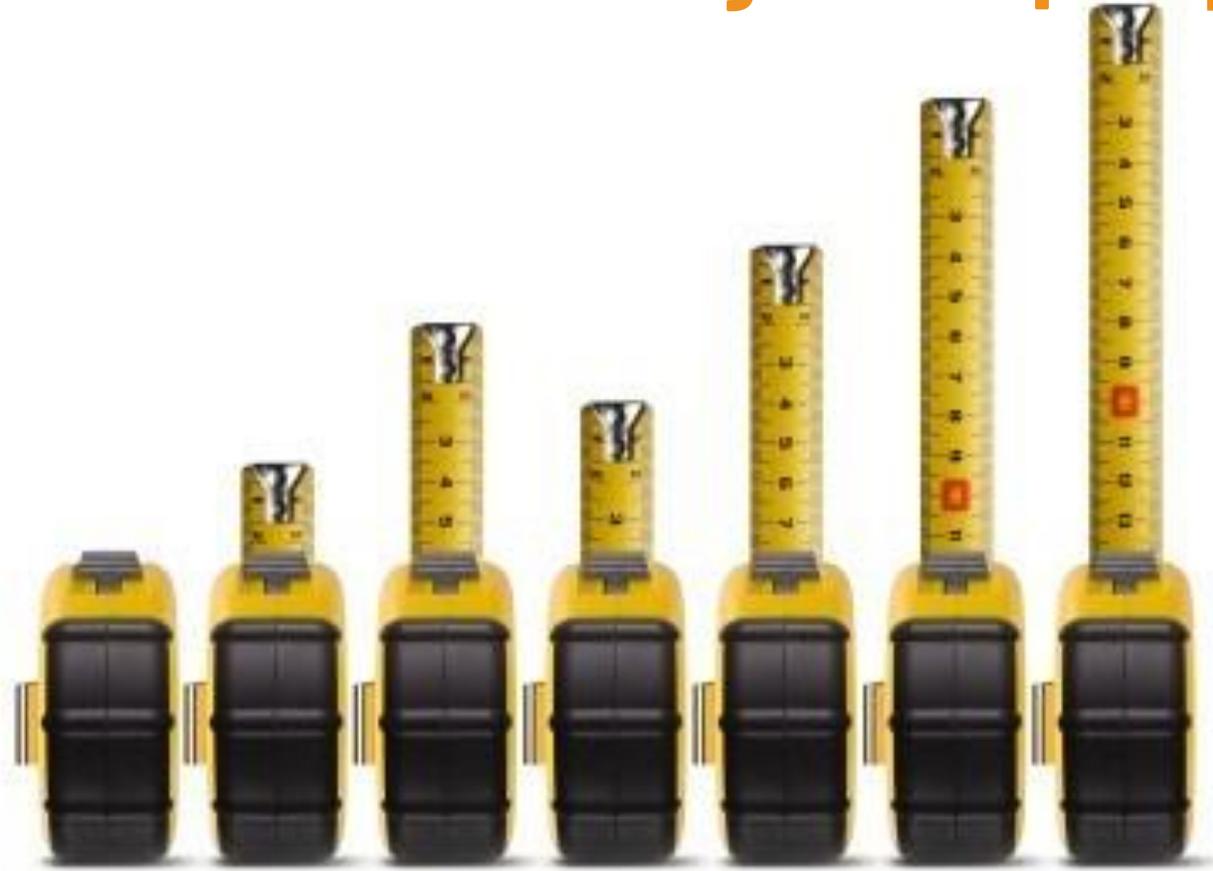
En esta semana analizaremos los siguientes procesos ,y para cada uno de ellos veremos las entradas, herramientas y salidas.

## GRUPOS DE PROCESOS

	<b>CONTROL</b>	<b>CERRAR</b>
<b>PROCESOS</b>	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.*

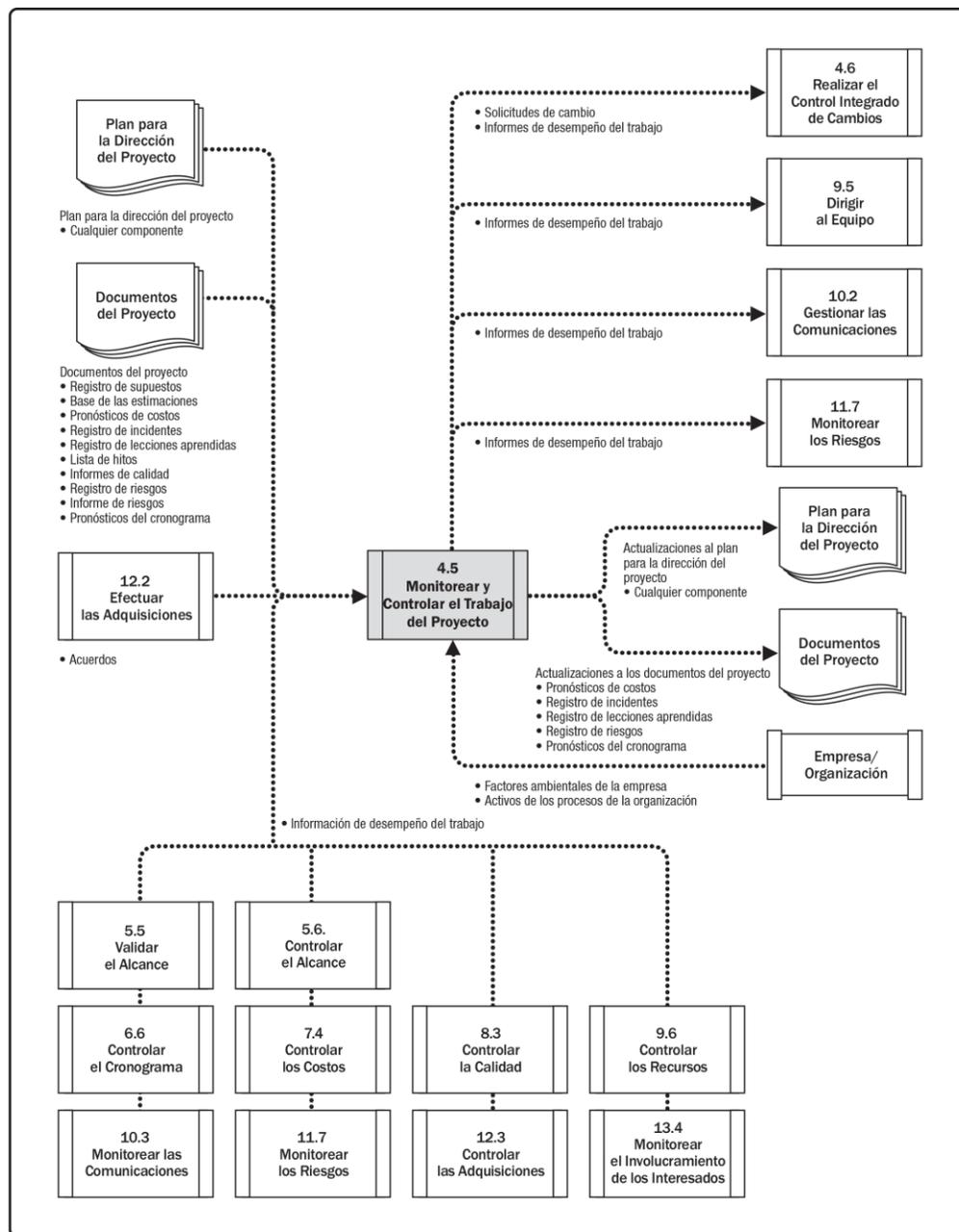
# Proceso 5: CONTROL- Monitorear y controlar el trabajo del proyecto



*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?

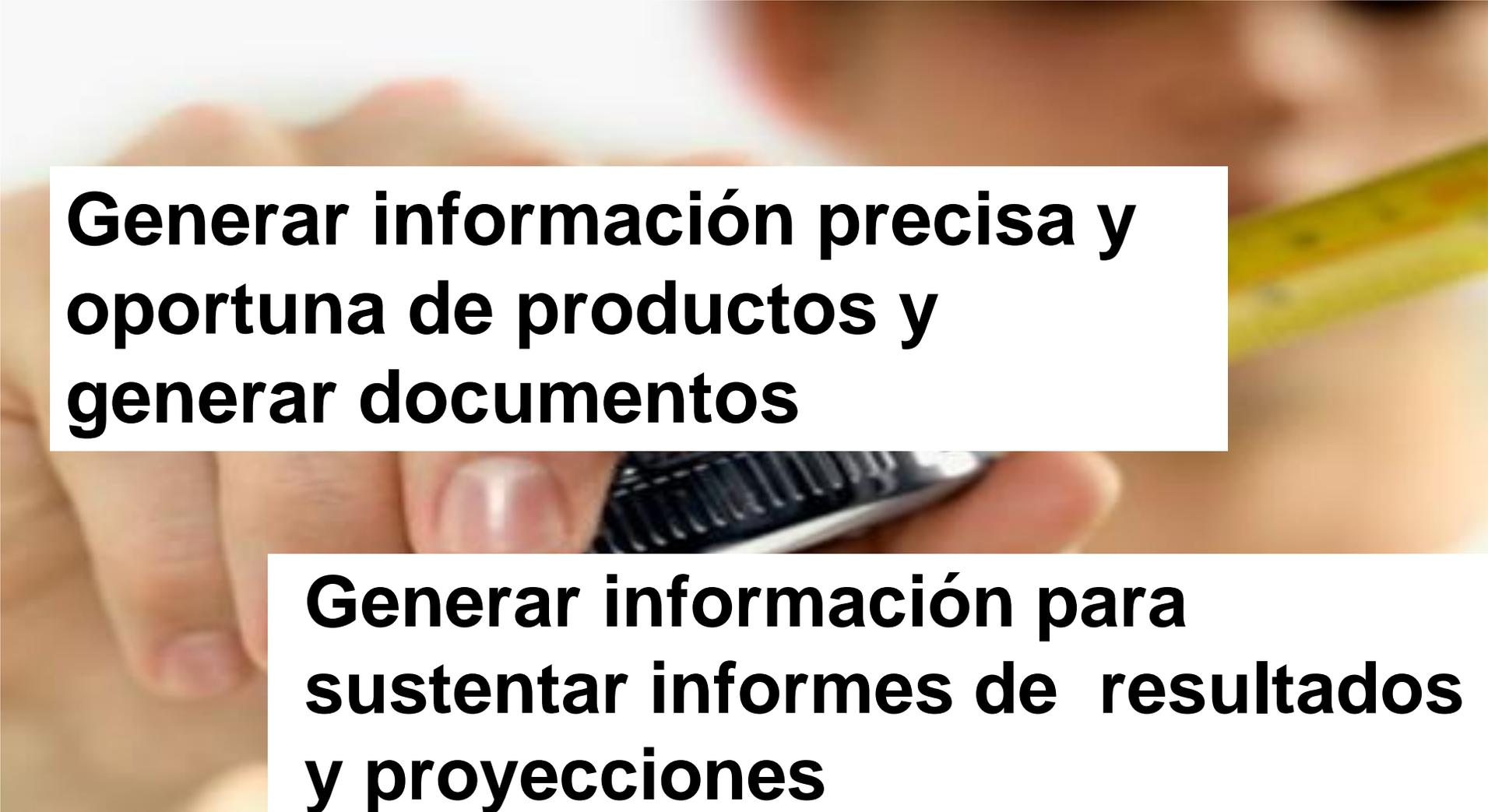
Hacer seguimiento,  
revisar e informar el  
avance general para  
cumplir con los objetivos  
de desempeño definidos

# 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**

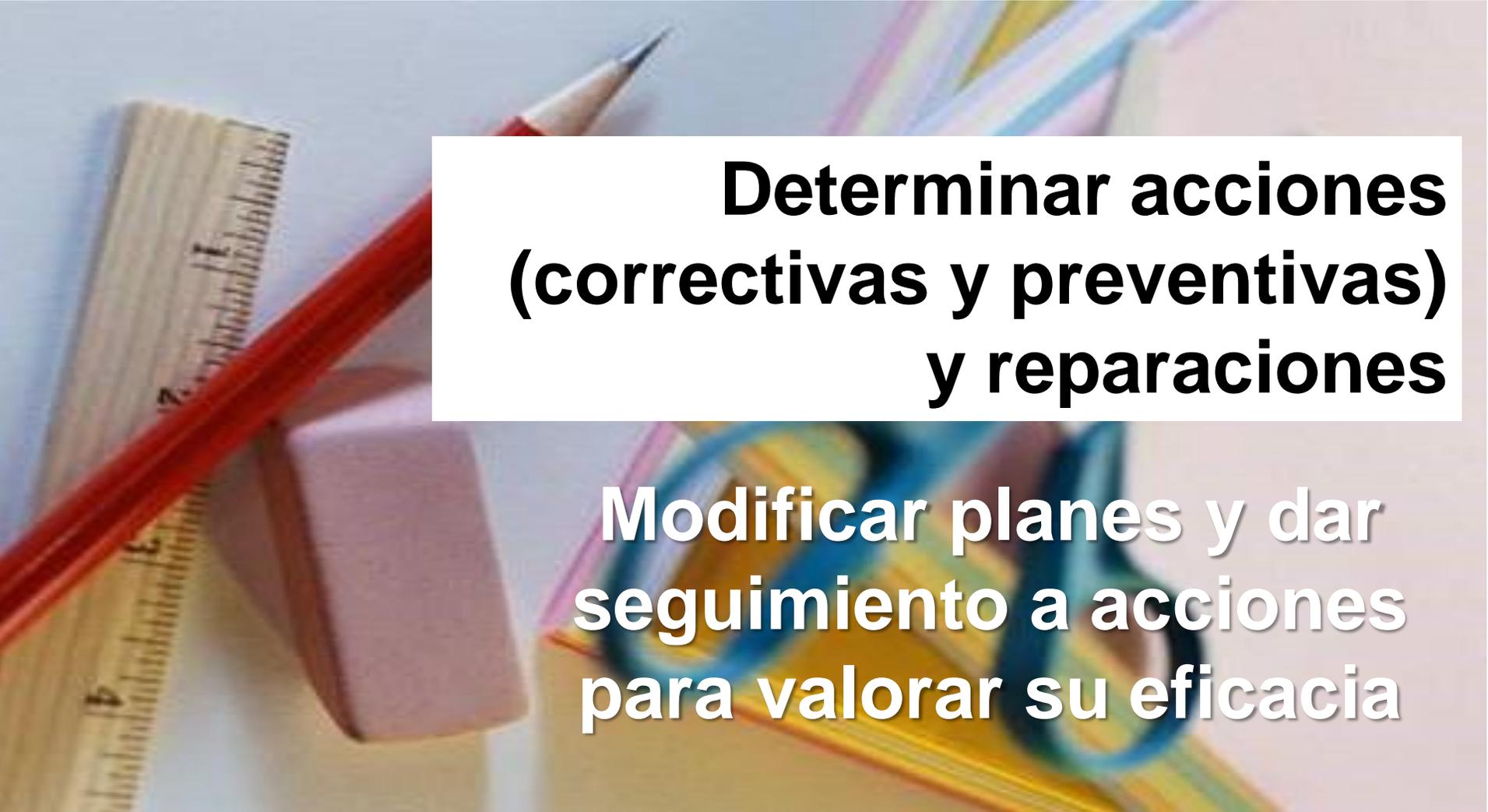
**Evaluar**





**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

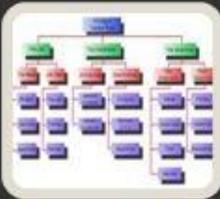


Contratación  
Administrativa

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



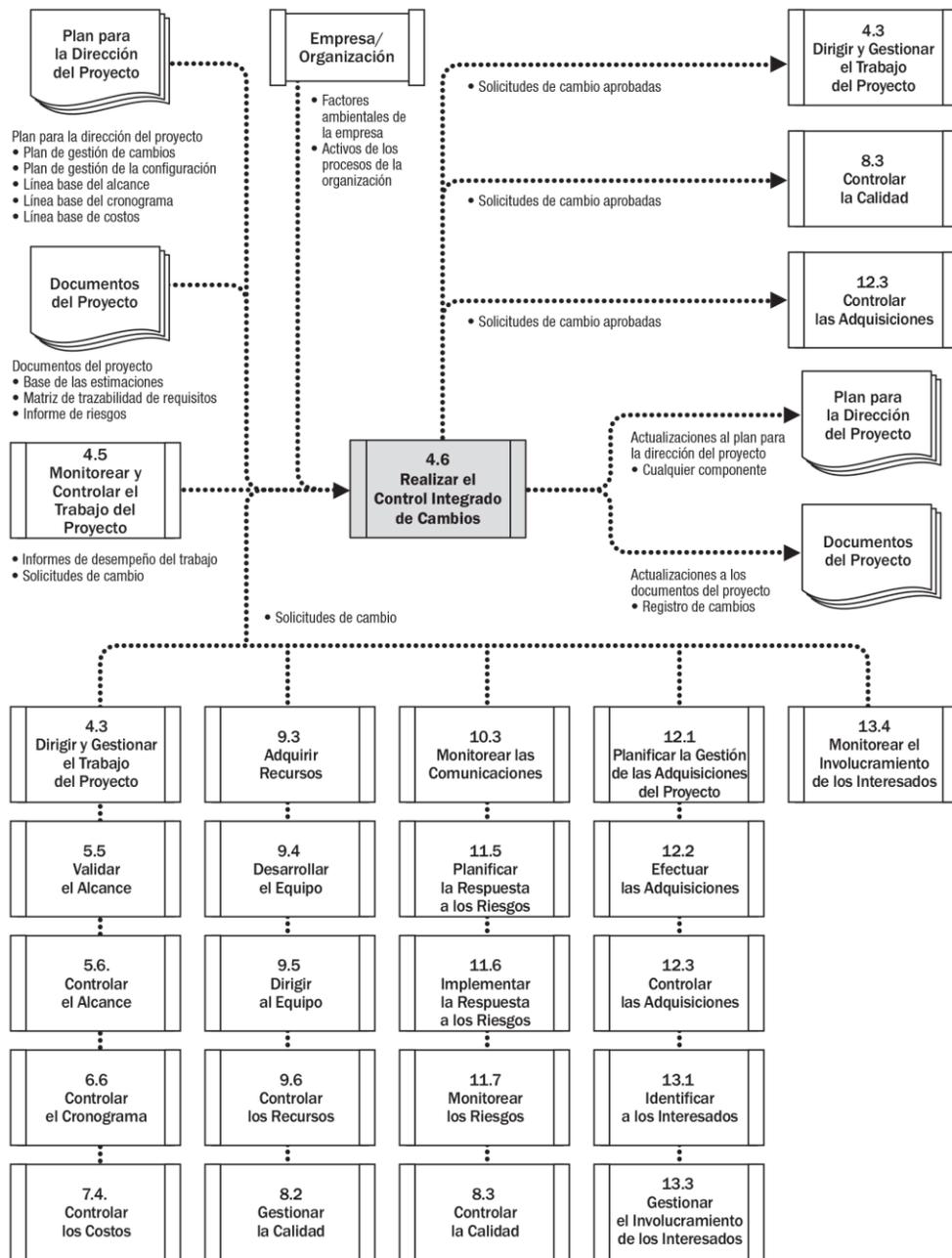
- **Informes de desempeño del trabajo**
- **Solicitudes de cambio**
- **Actualizaciones del plan**
- **Actualizaciones a los documentos**

# Proceso 6: CONTROL- Realizar control integrado de cambios



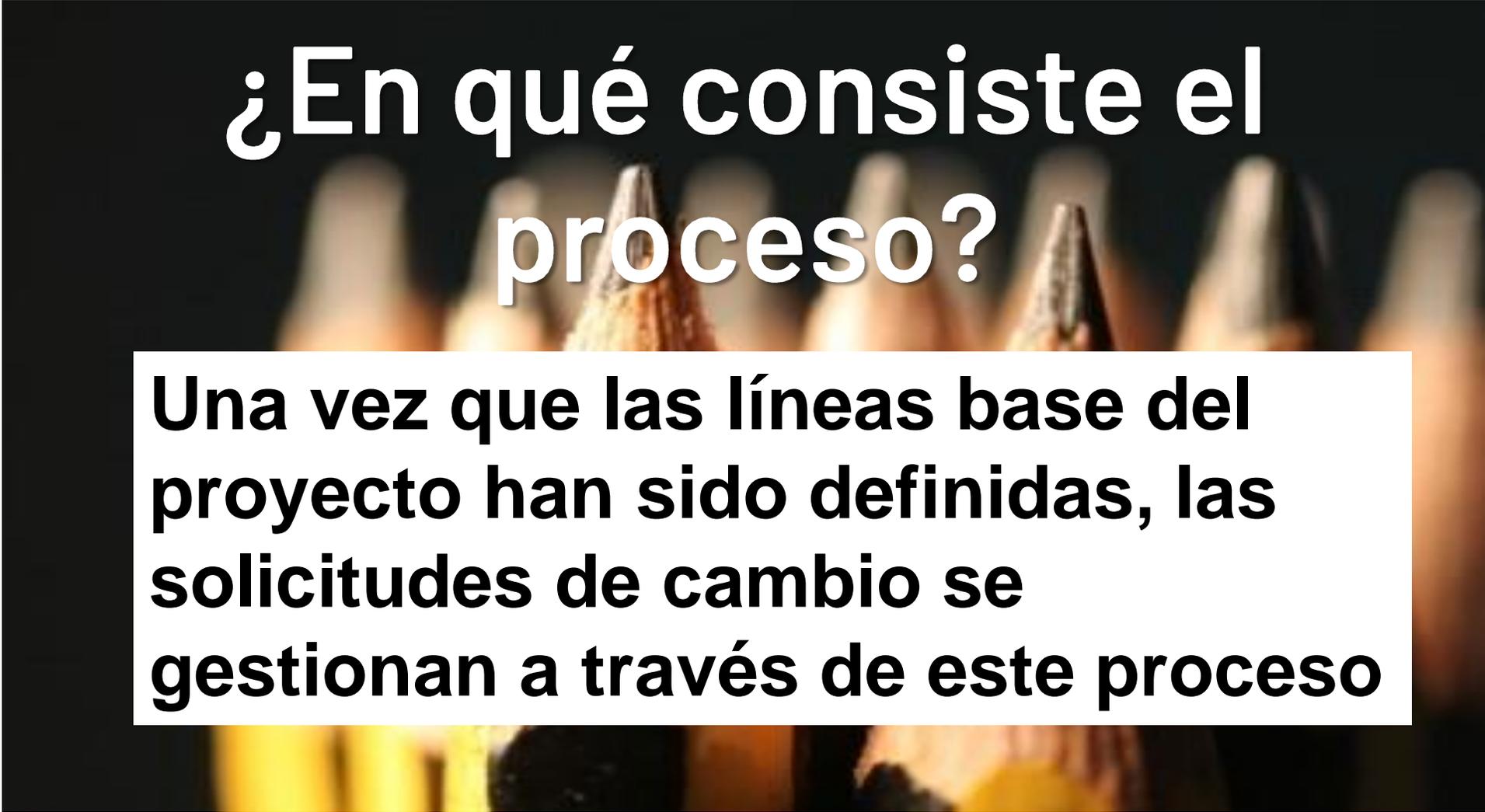


*Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017, Gráfico 4-12, Página 113.*



# Relación con otros procesos

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



# ¿En qué consiste el proceso?

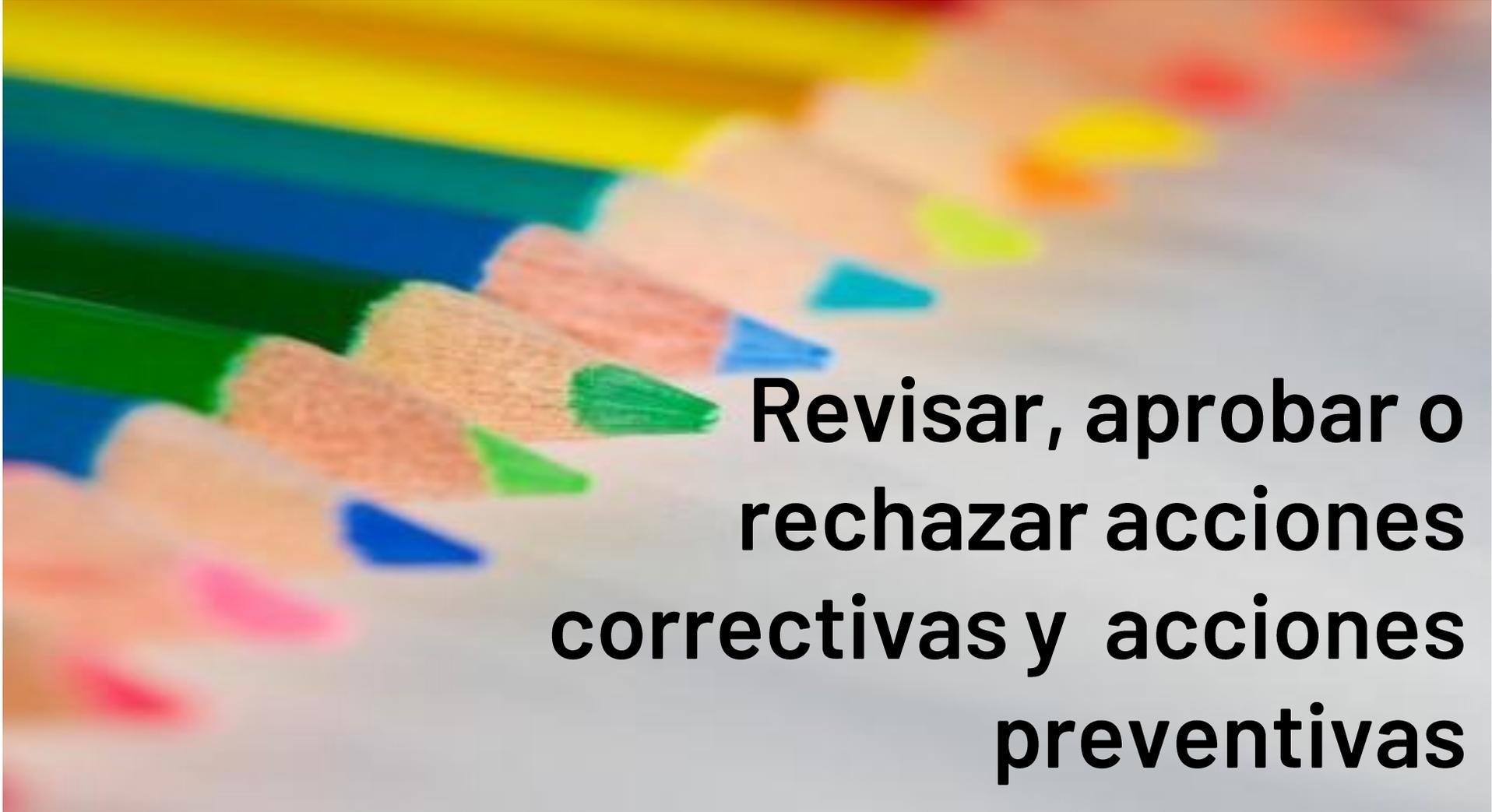
**Una vez que las líneas base del proyecto han sido definidas, las solicitudes de cambio se gestionan a través de este proceso**



**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**

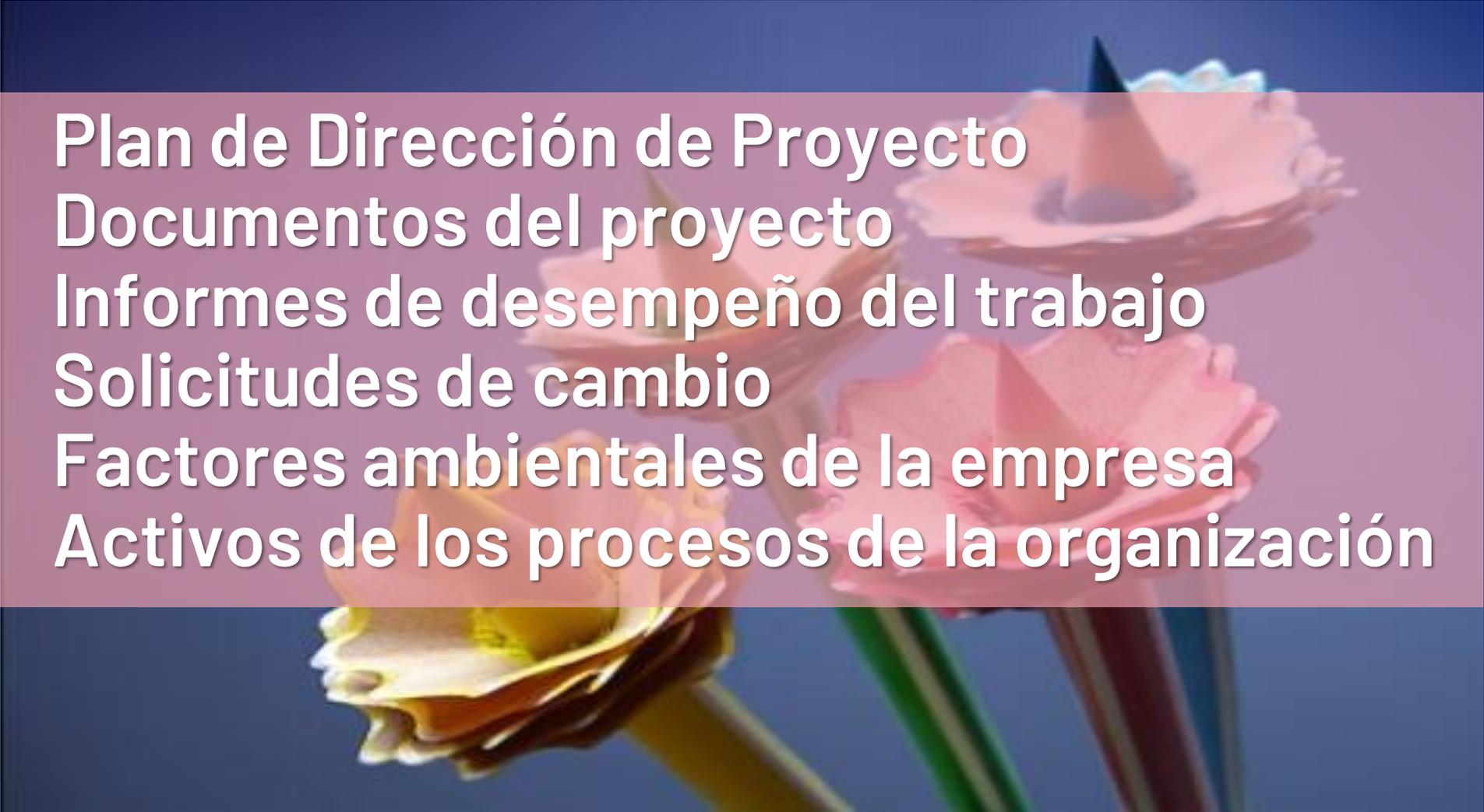




**Los niveles de aprobación  
dependen de la complejidad y  
los requisitos de la empresa**



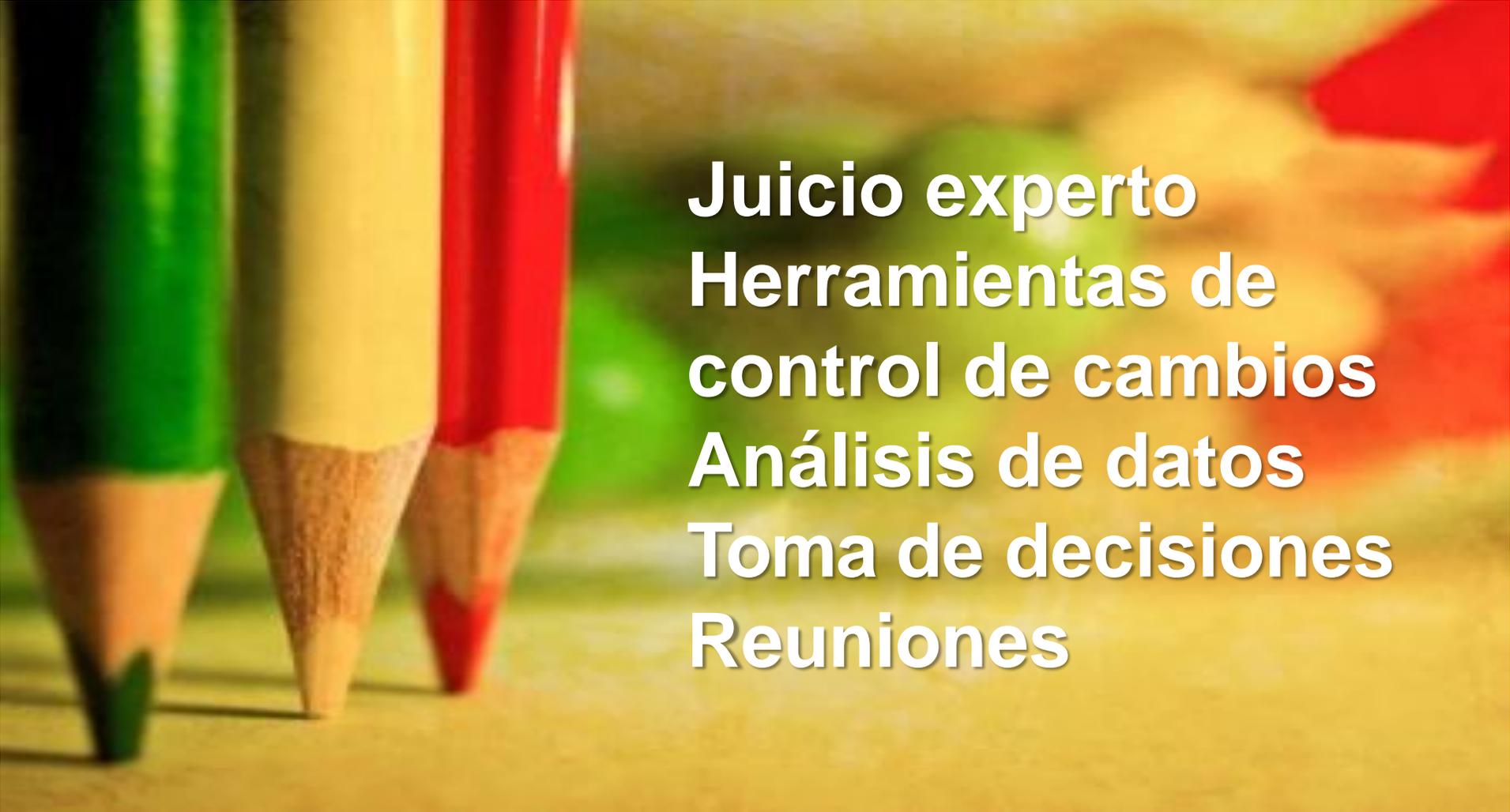
Entradas



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



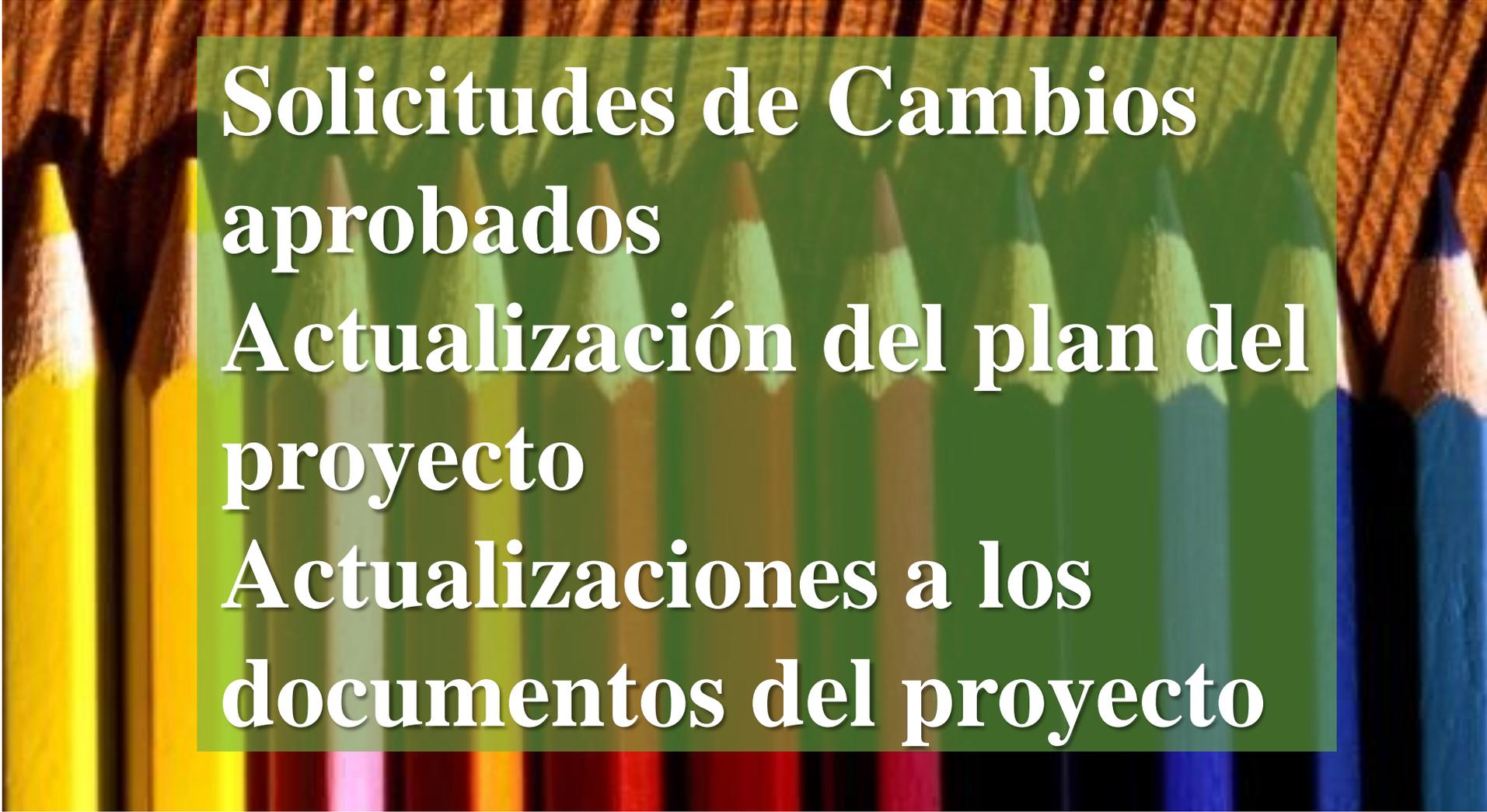
# Técnicas y herramientas

A close-up photograph of three sharpened colored pencils (green, yellow, and red) standing upright on a light-colored wooden surface. The pencils are slightly out of focus, with the green pencil on the left, the yellow one in the center, and the red one on the right. The background is a soft, blurred mix of green and yellow.

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



Salidas



**Solicitudes de Cambios  
aprobados**

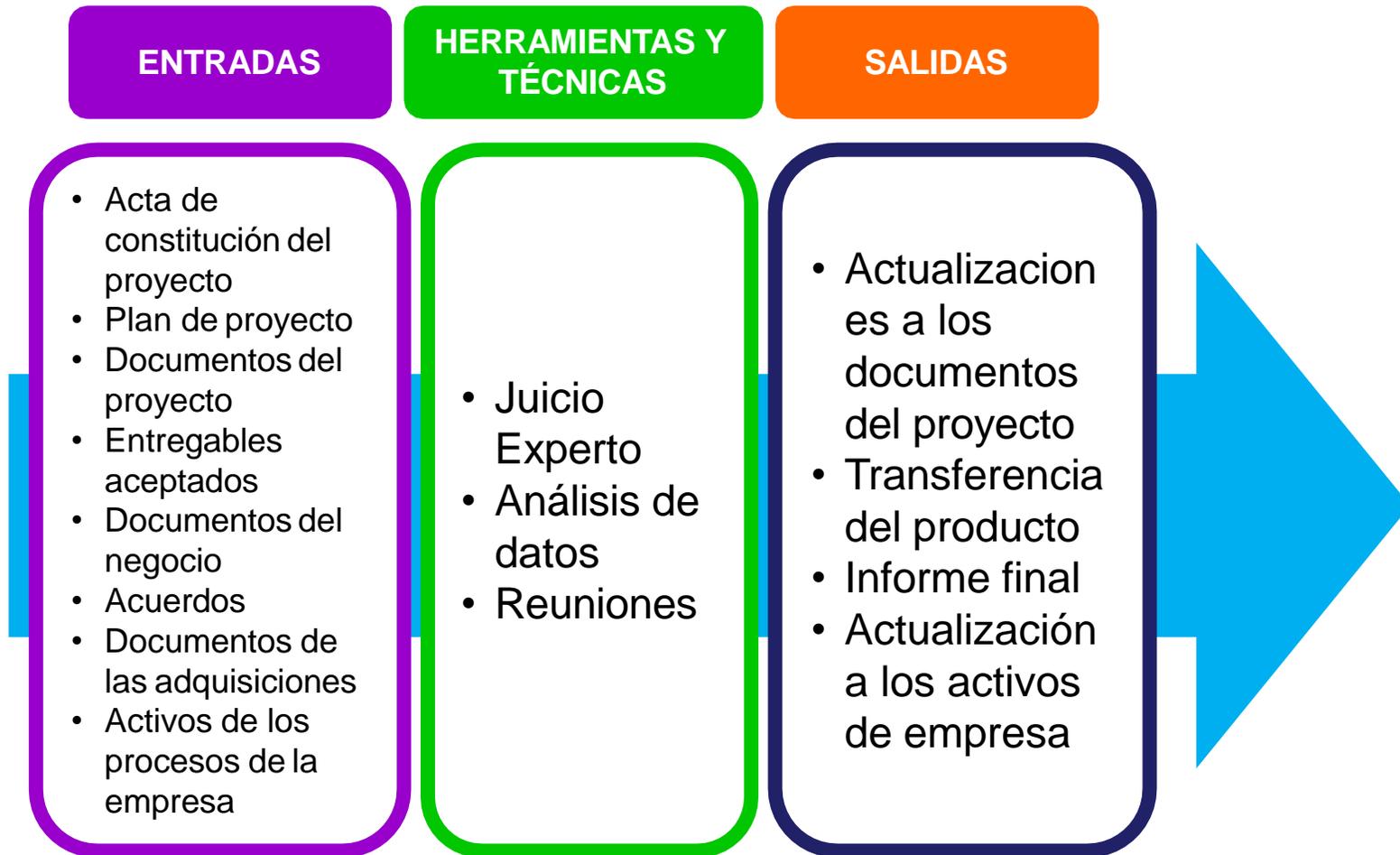
**Actualización del plan del  
proyecto**

**Actualizaciones a los  
documentos del proyecto**

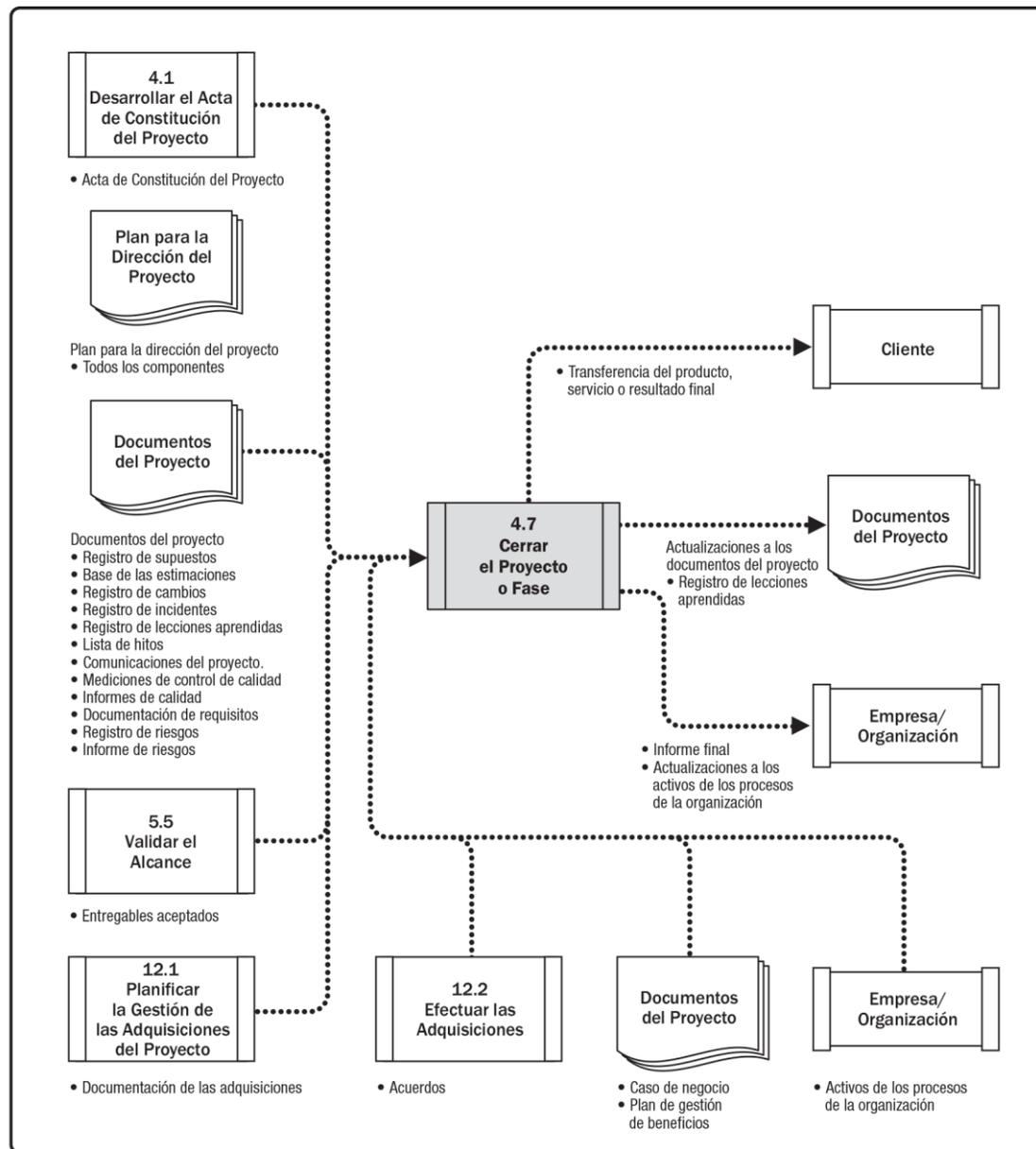


# Proceso 7: CIERRE- Cierre del proceso o fase

*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.*

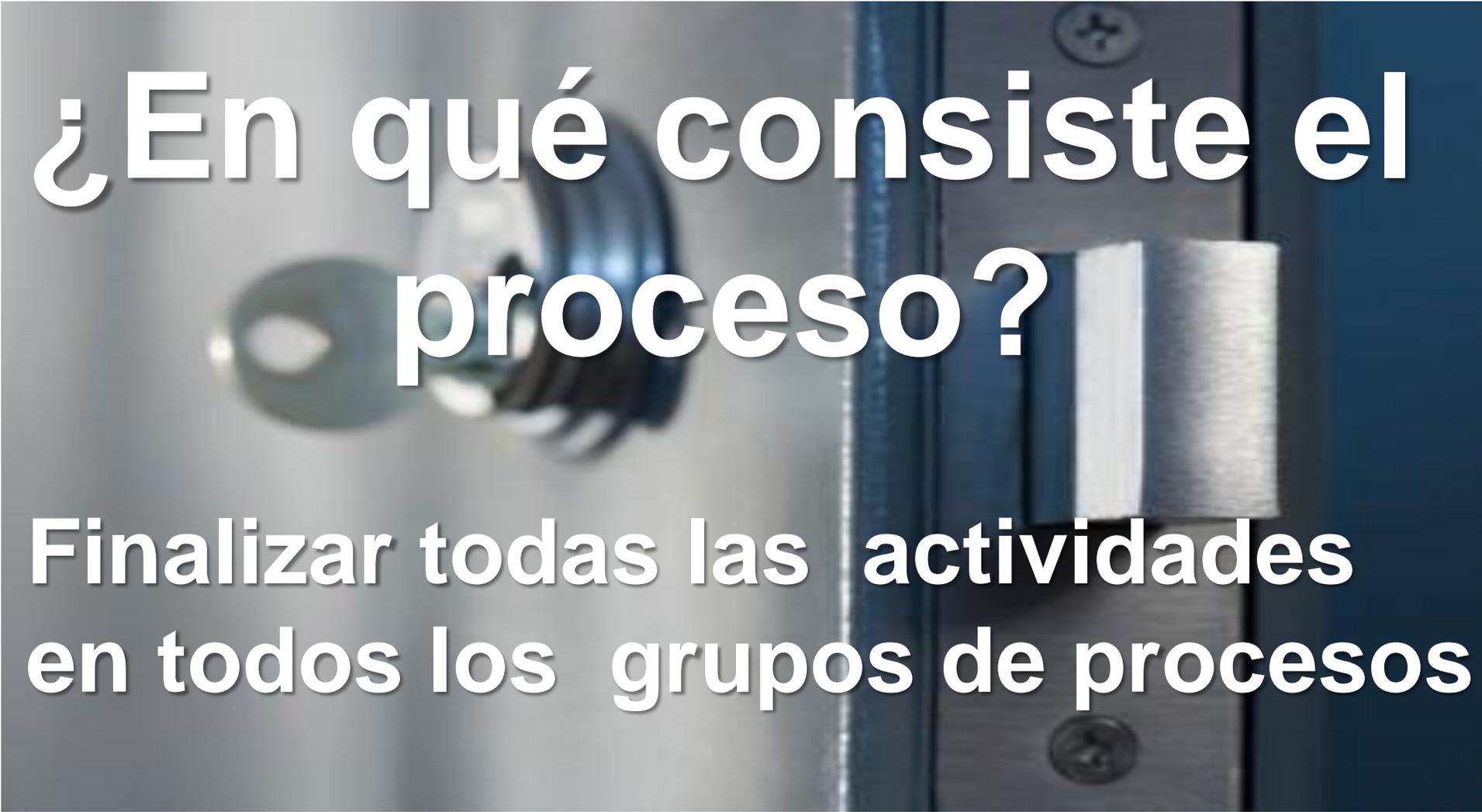


*Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017, Gráfico 4-14, Página 121.*



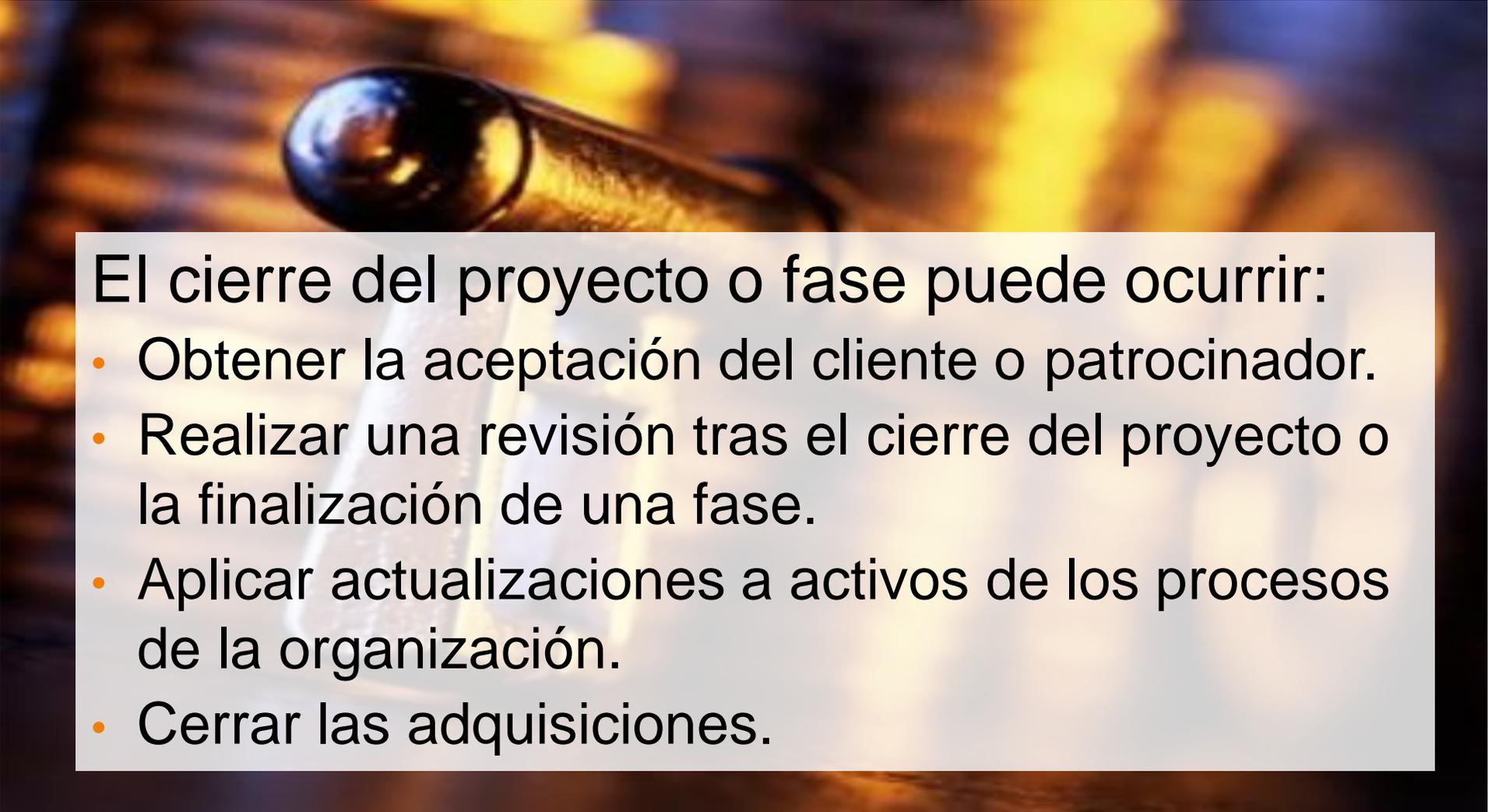
# Relación con otros procesos

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**





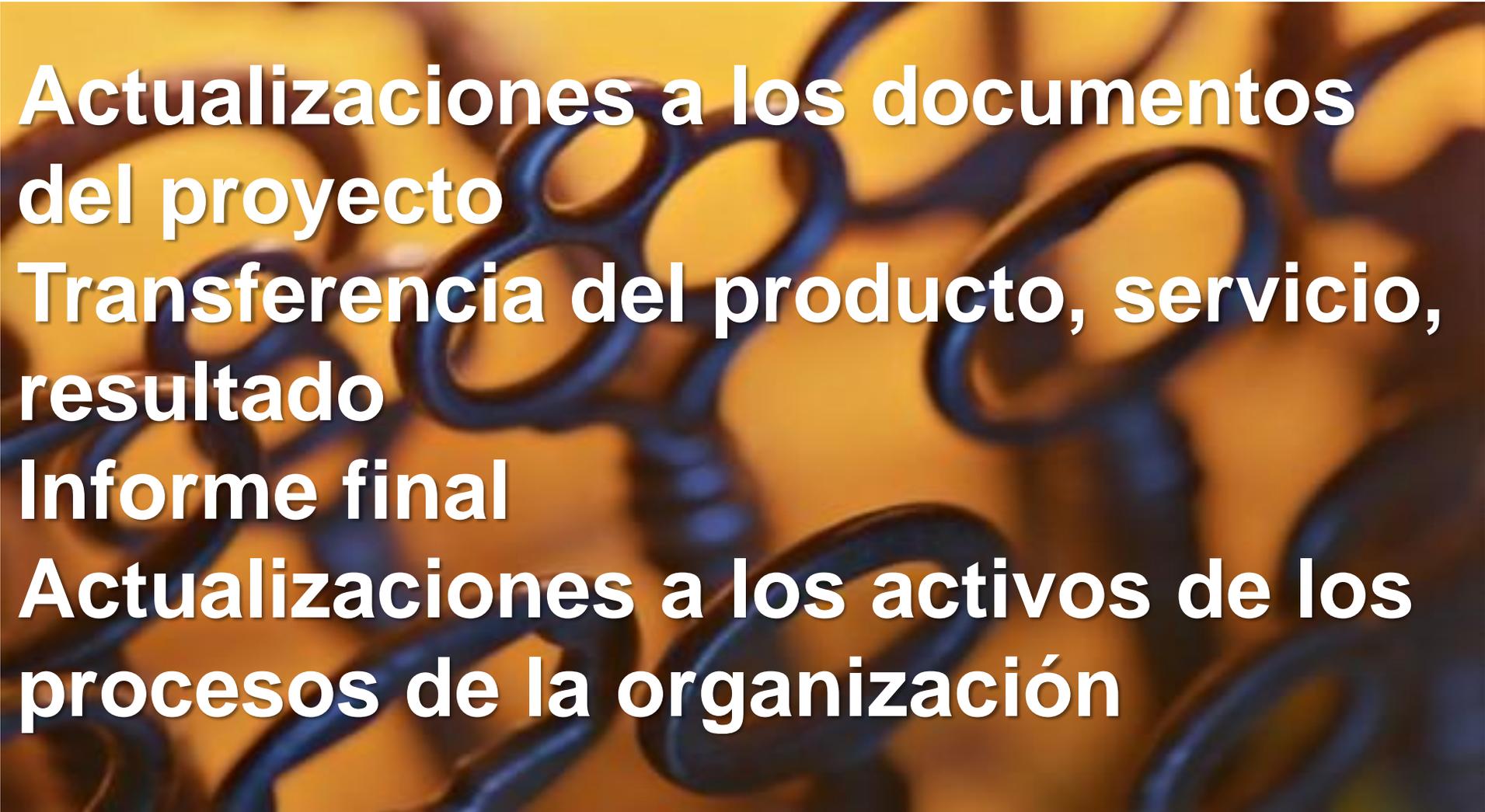
# Técnicas y herramientas

A collection of keys hanging from a ring, with a central key in focus. The keys are made of brass and have various shapes. The background is a soft, out-of-focus green and yellow. The text is overlaid in the center in a bold, blue, sans-serif font.

**Juicio Experto**  
**Análisis de datos**  
**Reuniones**



Salidas



**Actualizaciones a los documentos  
del proyecto**

**Transferencia del producto, servicio,  
resultado**

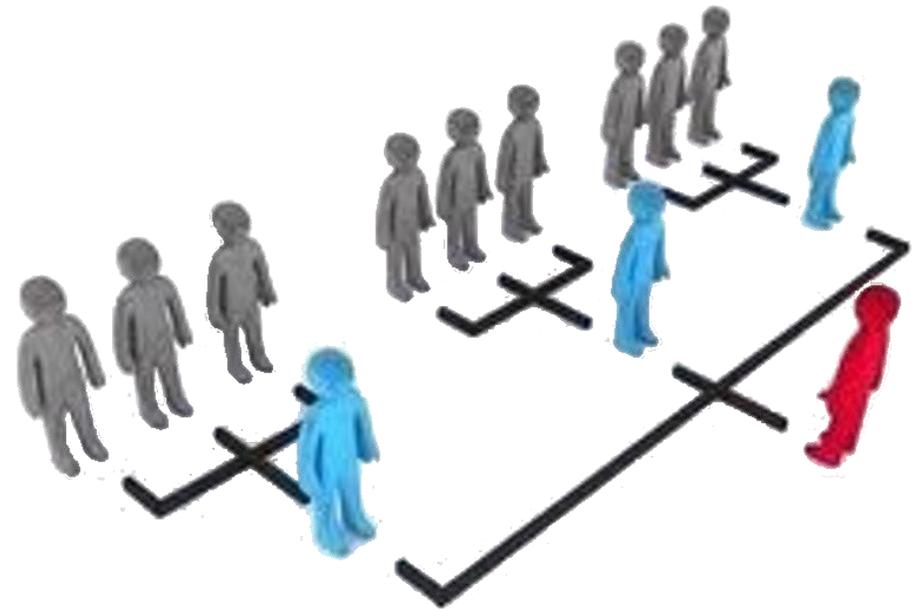
**Informe final**

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

# Ejemplos Plantillas para el Cierre del Proyecto o Fase

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

# 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
<b>Orgánico o Sencillo</b>	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
<b>Funcional (centralizado)</b>	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
<b>Multi-divisional (puede duplicar funciones para cada división con poca centralización)</b>	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
<b>Matriz – fuerte</b>	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
<b>Matriz – débil</b>	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
<b>Matriz – balanceado</b>	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
<b>Orientado al proyecto (compuesto, híbrido)</b>	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
<b>Virtual</b>	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
<b>Híbrido</b>	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
<b>PMO*</b>	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
<b>Orgánico o Sencillo</b>	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
<b>Funcional (centralizado)</b>	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
<b>Multi-divisional (puede duplicar funciones para cada división con poca centralización)</b>	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
<b>Matriz – fuerte</b>	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
<b>Matriz – débil</b>	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
<b>Matriz – balanceado</b>	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
<b>Orientado al proyecto (compuesto, híbrido)</b>	Proyecto	Elevada a casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada a casi total	Director del proyecto	Tiempo completo
<b>Virtual</b>	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
<b>Híbrido</b>	Mezcla de otros tipos	Mezclada	Mezclado	Mezclada	Mezclado	Mezclado
<b>PMO*</b>	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.

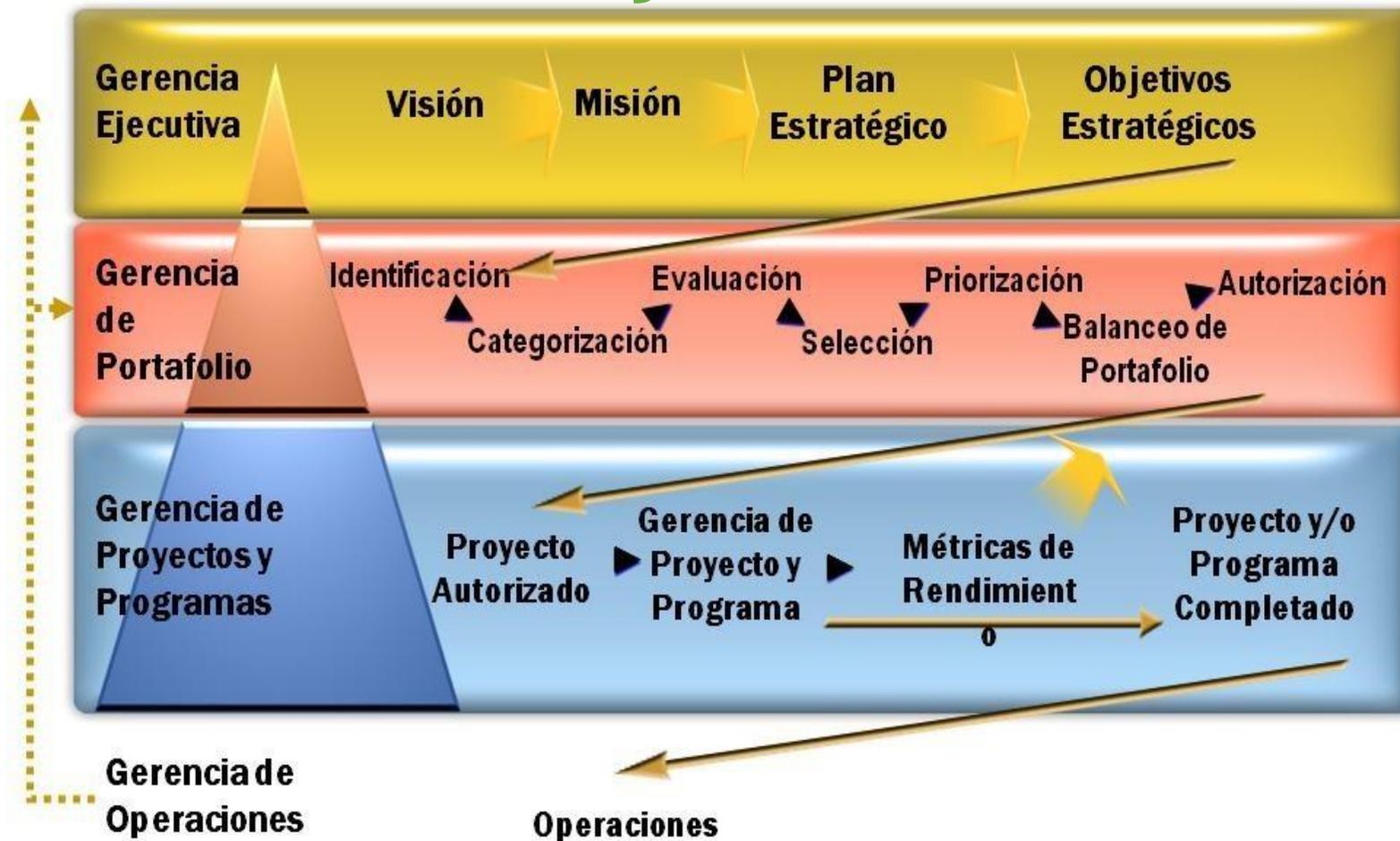
# Portafolio, programas y proyectos

- 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!**