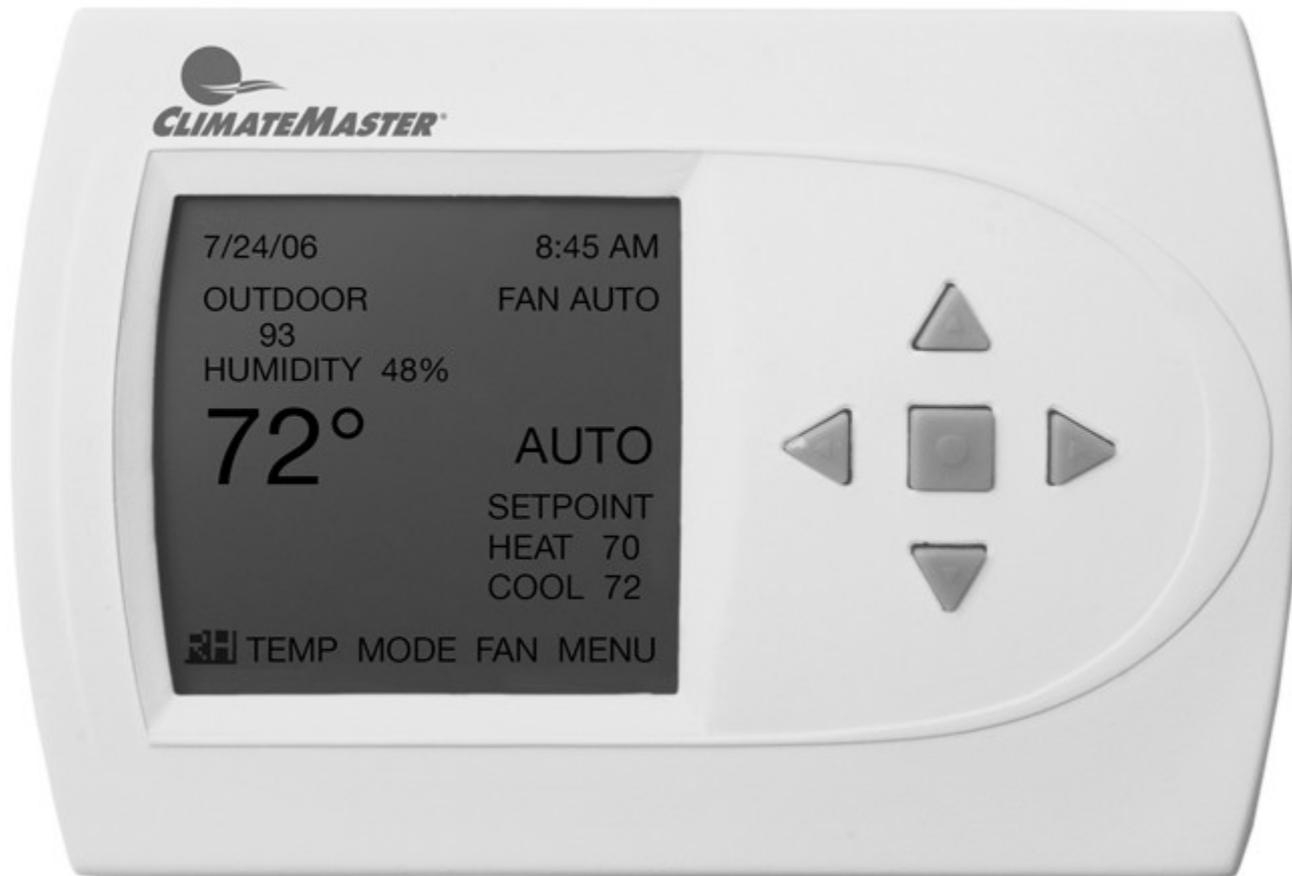


UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR



Seguimiento y Control del Proyectos



El Concepto de Control

- El control está directamente relacionado al plan del proyecto.
- El proceso de control asegura que el plan del proyecto es implementado adecuadamente.
- Mientras la planificación mira hacia adelante, el control mira hacia atrás, cerrando el círculo del ciclo de vida del proyecto.

El Concepto de Control (Cont.)

- El control de proyecto consiste básicamente en comparar los hechos reales ocurridos a lo largo de la ejecución del proyecto con los eventos previstos en el plan, para detectar las desviaciones e implementar los correctivos a que hubiere lugar. En otras palabras, es comparar lo que pasa contra lo que se supone que debe ocurrir.

Modalidades de Control

Control Anticipado (Feedforward control): su objetivo es anticiparse a eventuales problemas en el desarrollo de la ejecución del proyecto. Un presupuesto es una forma de control anticipado. También lo es un SLA o un contrato otorgado a un sub-contratista o proveedor.

Modalidades de Control

Control Concurrente es aquel que se aplica a los procesos que ocurren durante la ejecución del proyecto en el momento en que suceden, es decir, el control se produce de manera simultánea y paralela a la actividad que se está controlando. Ejemplos: supervisión directa.

Modalidades de Control

Control Posterior (Feedback control) se focaliza en los resultados precedentes, es decir, en la revisión posterior de los hitos alcanzados (o no). En la práctica es lo que suele ocurrir, sin embargo, sirven cómo base para mejoras futuras. Son el más común tipo de control en proyectos, con una frecuencia semanal o bisemanal, típicamente.

El Proceso de Control

Es un flujo continuo entre medir, comparar y actuar.
Tiene 4 fases:

- El establecimiento de los estándares de rendimiento.
- La medición del rendimiento actual.
- La comparación del rendimiento actual con el estándar establecido.
- La toma de acciones correctivas.

¿Qué controlamos en un proyecto?

Tiempo

Costo

Alcance

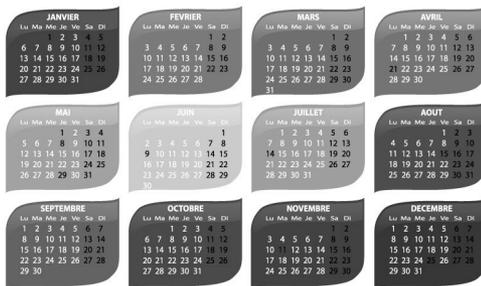
Calidad



Tiempo

El cronograma (diagrama de Gantt) contenido en el Plan de Proyecto es comparado con la realidad a la fecha de la revisión, de detectarse retrasos en las actividades precedentes al alcance de un hito, deben implementarse correctivos. De estimarse que los correctivos no surtirán efecto, debe replantearse el cronograma para establecer nuevas fechas o replantearse el alcance del proyecto.

2014



Costo

Los costos presupuestados son comparados con los costos incurridos en la realidad a la fecha de la revisión, de detectarse insuficiencia de fondos, sobrecostos o agotamiento en las partidas para la realización de las actividades necesarias para el alcance de un hito, deben implementarse correctivos.



Alcance

Se comparan los entregables planificados con los efectivamente entregados a la fecha de la revisión, de detectarse diferencias se deberán tomar los correctivos, que pueden ser: agregar más recursos, gastar más dinero, invertir más tiempo, negociar una reducción del alcance, o bajar la calidad, etc.



Calidad

Se realizan las mediciones de la calidad conseguida en los entregables a la fecha de la revisión, comparándolos con las especificaciones de calidad planificadas. De detectarse desviaciones negativas, se deberán tomar medidas tales como sustitución de componentes o equipos defectuosos, rediseño de sistemas o sus componentes, cambios en procesos, etc.



Recomendaciones para el control eficaz

- Focalizarse en el presente y futuro inmediato y no en lo pasado
- Ser proactivo en la identificación y resolución de problemas
- Reconfirmar constantemente el status de las actividades en curso y de las que deben estar por terminarse

Recomendaciones para el control eficaz

- Concentrarse en el monitoreo y control del progreso o avance del proyecto versus el cronograma establecido, esto es más importante que el seguimiento a los recursos empleados y los costos incurridos.
- Actualizar permanentemente el diagrama de actividades para reflejar los cambios de fechas.

En resumen

Tomar acción frente a toda desviación del plan de manera continua e inmediata.

Re-Planificar lo que queda del proyecto.

Las Reuniones de Control del Proyecto

- La frecuencia de las reuniones dependerán de la duración, complejidad e incertidumbres del proyecto.
- Proveen un foro para que los responsables de las actividades reporten la información sobre éstas (fecha real de comienzo, fecha real de terminación, tiempo remanente para terminar, o fecha estimada de terminación).
- Permiten discutir y evaluar los posibles cursos de acción frente a los problemas.
- La comunicación es el factor clave: los problemas deben ser puestos sobre la mesa para ser identificados, diagnosticados y discutidos.

Resultados de las Reuniones de Control del Proyecto

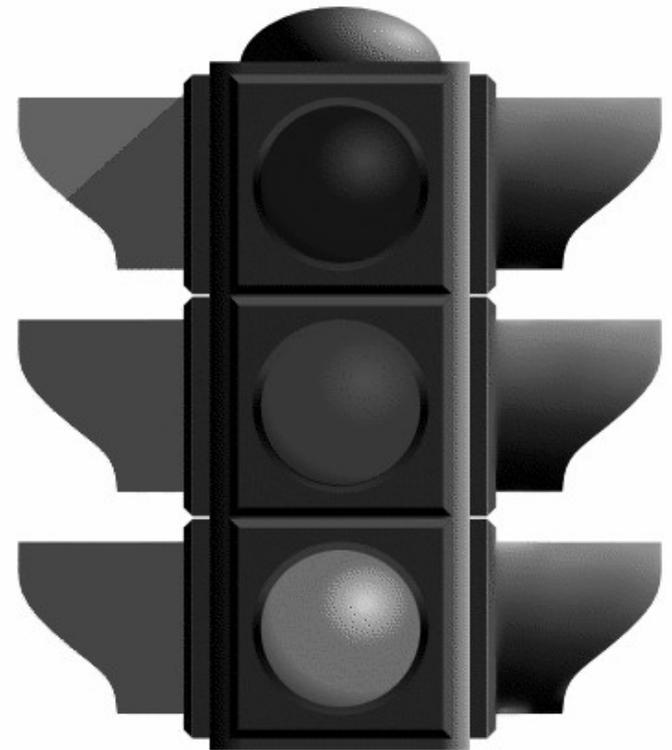
- Seleccionar y comprometerse con acciones específicas.
- Analizar el impacto de dichas acciones en la calidad, plazo, presupuesto y recursos del plan del proyecto.
- Revisar el curso de acción seleccionado.
- Reconfirmar las responsabilidades individuales (quién va a hacer qué y cuando).
- Se prepara un reporte de situación y se actualiza el plan.

Reportes Semáforo

En este tipo de reportes, se califica la posibilidad de terminar alguna actividad o alcanzar un hito en una fecha prevista.

- Verde: en curso.
- Amarillo: retrasada pero recuperable.
- Rojo: con retraso y no recuperable o recuperable con gran dificultad

Los reportes semáforo son útiles para resaltar el riesgo de no terminar a tiempo, no estima el trabajo ya desarrollado o cuantifica las demoras esperadas.

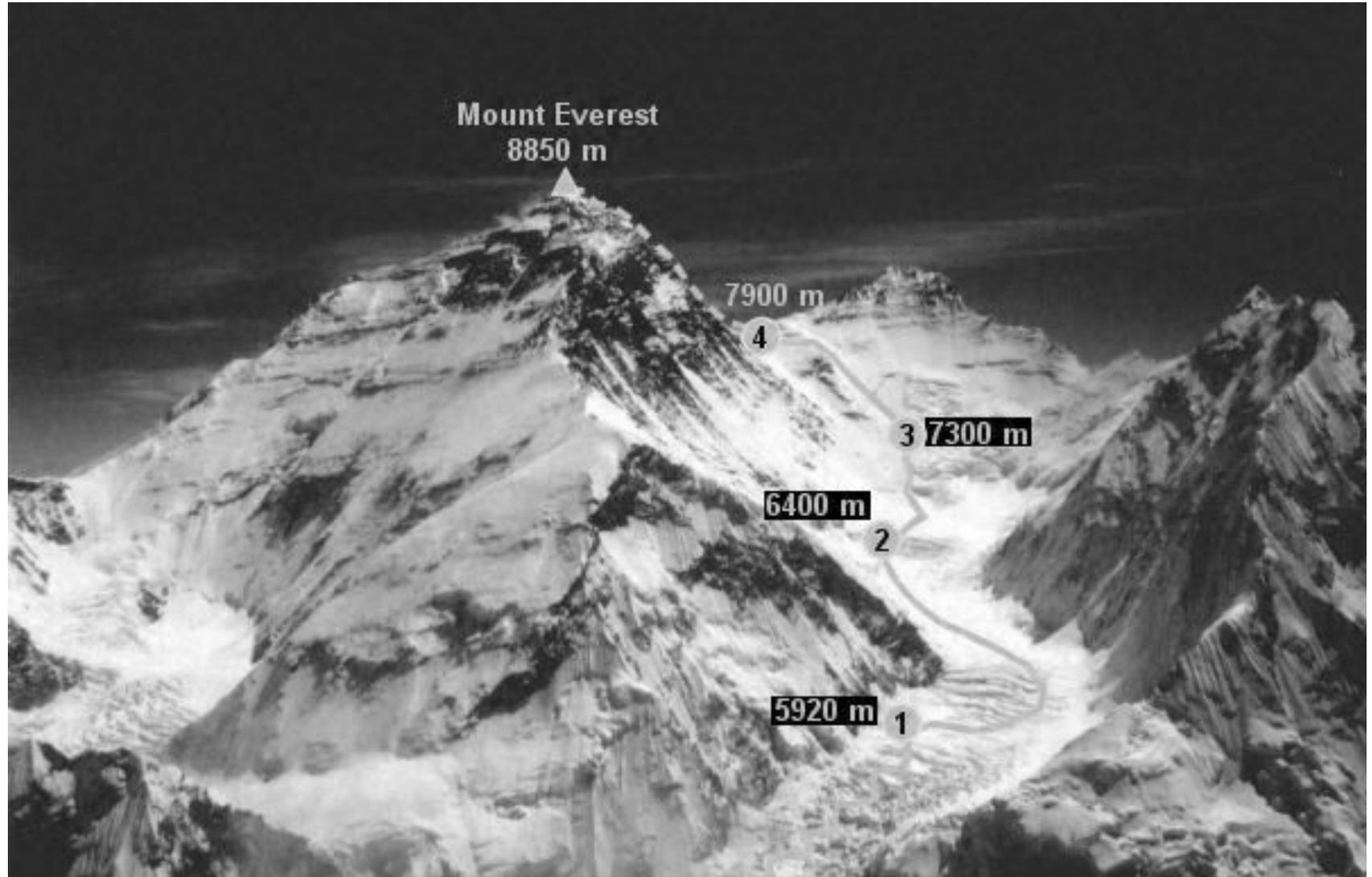


Condiciones para el éxito en la ejecución de proyectos

- Existe una clara definición y acuerdo sobre el alcance.
- Se tiene el apoyo y compromiso de la alta gerencia.
- Se cuenta con la cooperación e integración del cliente o usuarios finales.
- Se fijaron objetivos ambiciosos cuando se preparó el plan.
- Se tienen recursos suficientes: tiempo, dinero y gente.
- Un equipo de proyectos bien integrado y con experiencia que ya ha trabajado junto antes.

- Miembros del equipo que tienen roles claramente definidos, objetivos claros y dirección.
- Las incertidumbres son reconocidas y gestionadas.
- Los riesgos son identificados y mitigados.
- Buena planificación y buenas prácticas de control.
- Alta motivación del equipo (cuidado con las personalidades y la política).
- Comunicaciones abiertas: visibilidad integral del plan de proyecto y su situación en todo momento.
- Regla del 80 / 20, focalizarse en lo importante.
- Sentido de la premura.

CE-2562 Sesión 7



Ejercicio

Ud. ha sido nombrado Gerente de Proyecto para una expedición al Monte Everest por un importante grupo empresarial, que patrocina el proyecto, en ocasión de cumplir 30 años de actividad.

¿Cuál cree Ud. que es el objetivo principal del proyecto?

¿Puede Ud. mencionar al menos 2 objetivos adicionales?

¿Cuándo cree Ud. que se inicia el proyecto?

¿Cuándo cree Ud. que concluye el proyecto?

¿Puede Ud. identificar 4 fases principales del proyecto?

¿Puede Ud. mencionar 6 hitos?

Fin de la Sesión 7



Gracias por su atención