



Seguimiento y Control de  
Proyectos I:  
avance/desviaciones/validación  
/cronograma, costos y teoría del  
valor ganado

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN  
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE  
PROYECTOS**



UNIVERSIDAD  
**NEBRIJA**

## GUÍA DOCENTE

**Asignatura:** Seguimiento y Control de Proyectos I  
(avance/desviaciones/validación/cronograma, costos y teoría del valor ganado)

**Titulación:** Máster Universitario en Dirección y Organización de Proyectos

**Carácter:** obligatoria.

**Idioma:** castellano.

**Modalidad:** presencial/semipresencial/a distancia

**Créditos:** 4

**Semestre:** 1º

**Profesores/Equipo Docente:** Dr. Carlos Lli Torrabadella y Don José Luis Pérez Martínez.

### 1. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

El objetivo de esta asignatura es proporcionar al alumno los conocimientos y herramientas necesarios para realizar un adecuado control y seguimiento de un proyecto en lo que respecta al avance, cronograma, costes y variables ligadas al concepto de valor ganado.

Dentro de las competencias del programa, esta asignatura se enmarca en la materia 2, "Ciclo de vida del proyecto", cuyas competencias generales y específicas pasamos a indicar a continuación.

#### 1.1. Competencias generales de la materia en la que se encuadra la asignatura

CG3- Formular los procesos necesarios en la dirección de proyectos, comprendiendo el ciclo de vida de dichos procesos y sus actividades.

CG4- Comprender y dominar las bases y buenas prácticas de planificación de un proyecto, en lo que refiere al: alcance, tiempo, coste, recursos, aprovisionamiento, comunicaciones, interesados y riesgos.

CG5- Planificar correctamente un proyecto, relacionando e integrando los distintos sub-procesos involucrados en función de los requerimientos, vínculos y entorno específicos.

CG6- Seleccionar las principales normas, métodos, marcos de trabajo y certificaciones existentes en la actualidad para la dirección y gestión de proyectos.

#### 1.2. Competencias específicas de la materia en la que se encuadra la asignatura

CE3-Ser capaz de adaptar las técnicas y herramientas de dirección de proyectos a los distintos entornos en los que el proyecto puede tener su lugar, escogiendo las técnicas más adecuadas y el reparto del esfuerzo de gestión.

CE4-Conocer el concepto de eficiencia en la dirección de proyectos.

CE5- Planificar correctamente un proyecto una vez conocidas las bases y buenas prácticas.

CE6- Determinar y contrastar los conceptos básicos sobre verificación de entregables generados por el proyecto.

CE7- Establecer los parámetros de control de un proyecto asegurando los resultados esperados.

CE8- Formalizar los cierres organizados de los proyectos que servirán de base para maximizar los aspectos que se hacen bien y minimizar los errores cometidos en proyectos anteriores.

### **1.3. Resultados de aprendizaje**

Como ya hemos comentado, la asignatura está integrada dentro de la materia Ciclo de Vida de la Dirección del Proyecto del Programa Máster en Dirección y Organización de Proyectos.

Con la realización de esta, los alumnos deberán estar en condiciones de entender los conceptos relacionados con el control y monitorización del proyecto, desde un punto de vista general, y de los aspectos relativos al avance, desviaciones, validación, cronograma, costos y teoría del valor ganado, en particular.

Desde un punto de vista más práctico, el alumno será capaz de efectuar una monitorización del proyecto en las áreas descritas que permita, por una parte, verificar si el desempeño actual es compatible con las directrices marcadas en el Plan de Proyecto y, por otra, si esa evaluación así lo aconseja, recomendar las acciones correctivas o preventivas que procedan y las actualizaciones de la documentación y del propio Plan.

Finalmente, se expondrán distintos mecanismos para potenciar la “comunicación basada en hechos” en entornos de proyecto: no hay seguimiento eficaz si falla la comunicación entre los distintos actores involucrados en esta actividad. En particular, el alumno tendrá que aprender a lidiar con foros ejecutivos donde la explicación concreta y concisa de la situación del proyecto será tan importante como la propia situación real del proyecto.

## **2. CONTENIDOS**

### **2.1. Requisitos previos**

Los generales para la admisión en el Máster.

Es conveniente haber cursado las asignaturas de Planificación a las que se va a hacer referencia en varias ocasiones.

### **2.2. Descripción de los contenidos**

#### **Contenido general**

- ✓ El principal objetivo de los contenidos de la asignatura es conseguir que el alumno sea consciente de que, metodología concreta aparte, la función del seguimiento de proyectos es capital y lo relevante es conseguir que sea efectiva importando mucho menos la forma específica que se siga para efectuarla.
- ✓ De acuerdo con el contenido específico de la asignatura, nos centraremos en los aspectos del coste, cronograma, alcance y validación que serán complementados

por los relativos a riesgos, adquisiciones, interesados, comunicaciones, en Seguimiento y Control de Proyectos II, asignatura del segundo semestre.

- ✓ Se tratarán distintos enfoques prácticos para el seguimiento y control de un proyecto haciendo especial hincapié en la necesidad de adaptar cualquiera de las técnicas conocidas a la complejidad y tipología del proyecto con la intención de que el seguimiento de éste cumpla con su finalidad última: informar de forma fehaciente, directa y clara sobre el estado del mismo y extraer las medidas correctivas o preventivas que sea necesario llevar a cabo previa aprobación de las correspondientes solicitudes de cambio.
- ✓ Dedicaremos una nota técnica completa a un apartado que nos parece habitual en la vida real pero que, curiosamente, no se recoge de manera específica en las metodologías al uso: el informe ejecutivo de seguimiento.
- ✓ Dedicaremos un apartado a revisar cómo ven el seguimiento del proyecto otras metodologías comúnmente aceptadas como son PRINCE2, IPMA, CMMI, ISO así como una de las metodologías Agile más extendidas como es Scrum.

## Contenido detallado de la asignatura

### **Nota técnica 1. Introducción. El seguimiento como actividad transversal y permanente en la dirección de proyectos**

1. Contexto
2. Glosario de términos de la asignatura
3. La asignatura y su relación con el plan de proyecto
4. El seguimiento como actividad clave a realizar por el PM
5. El plan de seguimiento
6. Conceptos clave de la unidad didáctica

### **Nota técnica 2. Monitorizar y controlar el proyecto**

1. Contexto.
2. Enmarcando el proceso según distintas metodologías.
3. Aspectos generales: criticidad, duración, periodicidad.
4. La necesidad de documentar el proyecto.
5. Conceptos clave de la unidad didáctica

### **Nota técnica 3. El control del avance y el control del alcance del proyecto**

1. Contexto.
2. El avance del proyecto y el grado de desempeño del trabajo
3. Cómo medir el grado de avance del proyecto.
4. El significado del alcance y la importancia de su control
5. Métodos “reales” de control del alcance
6. La gestión del cambio (remisión)
7. La validación del alcance
8. El control del valor y la satisfacción de los stakeholders
9. Conceptos clave de la unidad didáctica.

### **Nota técnica 4. El control del cronograma y de los costes y la teoría del valor ganado**

1. Contexto.
2. El control del cronograma
3. El control de los costes
4. Herramientas y técnicas para el análisis de datos
5. El valor ganado. Definiciones y comprensión de conceptos
6. Ejercicios prácticos sobre el valor ganado
7. Conceptos clave de la unidad didáctica

### **Nota técnica 5. La gestión de cambios y la comunicación en el seguimiento**

1. Contexto.
2. La gestión de cambios del proyecto.
3. La comunicación en el seguimiento de proyectos
4. Conceptos clave de la unidad didáctica

### **Nota técnica 6. El seguimiento ejecutivo del proyecto**

1. Contexto
2. Los distintos comités de stakeholders
3. El informe ejecutivo de seguimiento del proyecto
4. Estructura base y ejemplos
5. Conceptos clave de la unidad didáctica

### **Nota técnica 7. El seguimiento de proyectos con ciclo de vida ágil**

1. Contexto.
2. Los principios y valores Agile. Recordatorio.
3. La filosofía Agile.
4. El control del proyecto en Scrum
5. Conceptos clave de la unidad didáctica

### **Nota técnica 8. El seguimiento de proyectos y sus buenas prácticas**

1. Contexto
2. Buenas prácticas en el seguimiento de proyectos

### 2.3. Actividades Dirigidas

Durante el curso se desarrollarán las siguientes actividades dirigidas cuya realización se valorará para la nota final de la asignatura.

**Actividades Dirigidas 1, 2 y 3:** normalmente, se realizarán de manera individual y tendrán la característica del formato test con preguntas de tipo teórico-prácticas sobre la actividad general de seguimiento y control del proyecto.

**Actividad Dirigida 4:** habitualmente, constará de un caso práctico que los alumnos abordarán por grupos y en el que tendrán que resolver un caso real de seguimiento a partir de la información facilitada. Incluirá el cálculo de indicadores de seguimiento y creación de un informe de seguimiento ejecutivo.

### 2.4. Actividades Formativas

a) **Actividades formativas, metodología de enseñanza y relación con las competencias para la modalidad de enseñanza presencial:**

- Clases de teoría y práctica: 24%. Lección magistral, sesiones teórico-prácticas, ejercicios, prácticas y actividades de evaluación. Todas las competencias de la materia. Presencialidad 100%.
- Trabajo personal del alumno: 40%. Estudio de la materia, realización de ejercicios prácticos o actividades multimedia de apoyo (campus virtual). Todas las competencias de la materia.
- Trabajo en grupo: El alumno realizará trabajos en equipo donde aplicará los conocimientos adquiridos. Todas las competencias de la materia. Presencialidad. 36%.

<b>Actividades Formativas</b>	<b>Hs.</b>
<b>Clases de teoría y práctica</b>	<b>24</b>
<b>Trabajo personal del alumno</b>	<b>40</b>
<b>Trabajo en grupo</b>	<b>36</b>

a) **Actividades formativas, metodología de enseñanza y relación con las competencias para la modalidad de enseñanza a distancia:**

- Exposición (videoconferencias), Estudio, comprensión y evaluación de la materia: 50%. Material didáctico publicado en el Campus Virtual, estudio, pruebas y ejercicios online de seguimiento y tutorías. Todas las competencias definidas para la materia. Presencialidad 0%.
- Trabajos/proyectos/prácticas a desarrollar y presentar por el alumno: 50%. A través del campus virtual el alumno realizará y entregará los trabajos marcados para cada asignatura. El profesor decidirá el carácter individual o grupal de cada trabajo. Todas las competencias definidas para la materia. Presencialidad 0%.

Contenidos	Hs.
Exposición (videoconferencias),	50
Trabajos/proyectos/prácticas	50

### 3. SISTEMA DE EVALUACIÓN

#### 3.1. Sistema de calificaciones

El sistema de calificaciones finales se expresará numéricamente del siguiente modo:

- 0 - 4,9 Suspenso (SS)
- 5,0 - 6,9 Aprobado (AP)
- 7,0 - 8,9 Notable (NT)
- 9,0 - 10 Sobresaliente (SB)

La mención de "matrícula de honor" podrá ser otorgada a alumnos que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9,0.

#### 3.2. Criterios de evaluación

La evaluación de estas materias contempla todos los aspectos integrados en la docencia y se hará de forma continuada a lo largo del semestre.

#### A) Sistema de evaluación para la modalidad de enseñanza presencial:

##### Convocatoria Ordinaria:

- Asistencia y participación: 10%.
- Actividades académicas dirigidas: 40%.
- Prueba final: 50 %

Restricciones y explicación de la ponderación: Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores será necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

##### Convocatoria Extraordinaria:

La calificación final de la convocatoria se obtiene como suma ponderada entre la nota de la prueba final extraordinaria y las calificaciones obtenidas por las actividades dirigidas en convocatoria ordinaria, siempre que la nota del examen extraordinario sea igual o superior a 5. Asimismo, será potestad del profesor solicitar y evaluar de nuevo las actividades dirigidas si éstas no han sido entregadas en fecha, no han sido aprobadas o se desea mejorar la nota obtenida en convocatoria ordinaria.

#### B) Sistema de evaluación para la modalidad de enseñanza a distancia:

##### Convocatoria Ordinaria:

- Participación en foros y otras actividades tutorizadas: 20%.

- Trabajos, pruebas y proyectos a desarrollar: 30%.
- Prueba final: 50%.

Restricciones y explicación de la ponderación: Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores es necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final. El alumno podrá presentar de nuevo los trabajos, una vez han sido evaluados por el profesor y siempre antes del examen de la convocatoria ordinaria, si desea mejorar la calificación obtenida.

#### Convocatoria Extraordinaria:

La calificación final de la convocatoria se obtiene como suma ponderada entre la nota de la prueba final extraordinaria y las calificaciones obtenidas por prácticas y trabajos presentados en convocatoria ordinaria, siempre que la nota de la prueba extraordinaria sea igual o superior a 5. Asimismo, será potestad del profesor solicitar y evaluar de nuevo las prácticas o trabajos escritos, si estos no han sido entregados en fecha, no han sido aprobados o se desea mejorar la nota obtenida en convocatoria ordinaria.

#### **C) Sistema de evaluación para la modalidad de enseñanza semipresencial:**

En la modalidad semipresencial, las asignaturas presenciales, se evaluarán de acuerdo al **Sistema de evaluación para la modalidad de enseñanza presencial** y las asignaturas a distancia, se evaluarán de acuerdo al **Sistema de evaluación para la modalidad de enseñanza a distancia**.

### **3.3. Restricciones**

#### Calificación mínima

Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores es necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

#### Normas de escritura

Se prestará especial atención en los trabajos, prácticas y proyectos escritos, así como en los exámenes tanto a la presentación como al contenido, cuidando los aspectos gramaticales y ortográficos. El no cumplimiento de los mínimos aceptables puede ocasionar que se resten puntos en dicho trabajo.

### **3.4. Advertencia sobre plagio**

La Universidad Antonio de Nebrija no tolerará en ningún caso el plagio o copia. Se considerará plagio la reproducción de párrafos a partir de textos de auditoría distinta a la del estudiante (Internet, libros, artículos, trabajos de compañeros...), cuando no se cite la fuente original de la que provienen. El uso de las citas no puede ser indiscriminado. El plagio es un delito.

En caso de detectarse este tipo de prácticas, se considerará Falta Grave y se podrá aplicar la sanción prevista en el Reglamento del Alumno.



#### 4. BIBLIOGRAFÍA

- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Séptima Edición. Project Management Institute, Inc. Pensilvania. EEUU. 2021
- European Commission, PM<sup>2</sup> project management methodology guide 3.0.1, Publications Office, 2021.
- Guía Scrum 2020. Ken Schwaber & Jeff Sutherland.
- Bases para la competencia individual. Dominio Dirección de Proyectos. IPMA Global Standard. Versión 4.0. 2018
- Managing Successful Projects with PRINCE2. Nigel Bennet. Axelos. 2017

##### Reflexión sobre bibliografía

Se indican específicamente las guías de las principales metodologías de gestión de proyectos ya que no hemos conocido a lo largo de nuestra vida profesional libros dedicados expresamente al seguimiento y control de proyectos.

Las personas participantes y las organizaciones donde se desarrollan los distintos proyectos son los que matizan (incluso hacen abandonar) las distintas metodologías. El PM tendrá que adaptarse a las circunstancias en la vida real y aplicar el método que mejor le permita llegar al objetivo final: un entregable aceptado, sin desviaciones notorias en plazo o coste. Incluso, por qué no, utilizar prácticas diferentes de varias metodologías o una propia.

La metodología acaba siendo un marco de trabajo; muy importante, pero solo un marco, no una obligación, salvo que sea normativa de nuestro cliente. Serán las circunstancias de cada proyecto las que nos harán realizar esa adaptación, tarea no menor que queda al cargo del PM.