



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:** A distancia

**Créditos:** 4

**Semestre:** 1º

**Profesores/Equipo Docente:** D. José Luis Pérez Martínez y Dr. Antonio Alcocer  
Fernández-Pinilla

## **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

Modalidad Presencial:

Actividad formativa	Horas	Presencialidad
Clase magistral y fundamentos teóricos	26	100%
Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	14	100%
Tutoría	8	25%
Trabajo individual del estudiante	60	0%
Trabajo en grupo del estudiante	40	0%
Puesta en común de resultados y procedimientos:	10	100%

Modalidad Semipresencial:

Actividad formativa	Horas	Presencialidad
Clase magistral y fundamentos teóricos	26	100%
Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	14	100%
Tutoría	8	25%
Trabajo individual del estudiante	60	0%
Trabajo en grupo del estudiante	40	0%
Puesta en común de resultados y procedimientos:	10	100%

Modalidad A distancia:

Actividad formativa	Horas	Presencialidad
Clase magistral y fundamentos teóricos	4	50%
Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	2	100%
Tutoría	10	25%
Trabajo individual del estudiante	80	0%
Trabajo en grupo del estudiante	60	0%
Puesta en común de resultados y procedimientos:	2	100%

## 2.5. Actividades Participativas

Abriremos **3 foros** en la opción correspondiente del campus virtual.

**Uno de ellos, no evaluable**, servirá para recoger las consultas generales sobre la asignatura y aparecerá como apartado específico dentro del menú lateral izquierdo.

Existirán, adicionalmente, **dos foros evaluables**, que contarán un 20% en la nota final. La sistemática de los mismos se basará en que el profesor iniciará secuencias planteando cuestiones sobre la Dirección de Proyectos y el seguimiento de estos.

La evaluación se basará en tres parámetros: la generación de debate con otros/as alumnos/as, el lenguaje técnico de dirección de proyectos y el valor añadido que proporcione el alumno sobre la cuestión discutida.

En particular, se verifica y penaliza, en su caso, la utilización directa y sin citar procedencia de contenido de Internet.

## 2.6. Metodología

Será mixta, integrando ejemplos reales en las notas técnicas (método del caso), ejercicios (aprendizaje basado en problemas y aplicados al Caso Nebrija) y clases magistrales (videoconferencias).

## 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

#### Convocatoria ordinaria

Modalidad: Presencial

Sistemas de evaluación	Porcentaje
Asistencia y participación en clase	10%
Presentación de trabajos y proyectos (Prácticas individuales y trabajo en equipo)	30%
Prueba parcial (escrita/presentación trabajo)	10%
Examen final o trabajo final presencial	50%

**Modalidad: Semipresencial y A distancia**

Sistemas de evaluación	Porcentaje
<b>Examen final</b>	<b>50%</b>
<b>Participación en foros</b>	<b>20%</b>
<b>Actividades dirigidas</b>	<b>30%</b>

#### Convocatoria extraordinaria

Modalidad: Presencial

Sistemas de evaluación	Porcentaje
Asistencia y participación en clase	10%
Presentación de trabajos y proyectos (Prácticas individuales y trabajo en equipo)	30%
Prueba parcial (escrita/presentación trabajo)	10%
Examen final o trabajo final presencial	50%

**Modalidad: Semipresencial y A distancia**

Sistemas de evaluación	Porcentaje
Examen final	50%
Actividades dirigidas de la convocatoria ordinaria	50%



### **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
- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Sexta Edición. Project Management Institute, Inc. Pensilvania. EEUU. 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.

## 5. DATOS DEL PROFESOR/A

Nombre y Apellidos	José Luis Pérez Martínez
Departamento	Facultad de Economía y Empresa. Departamento de Empresa
Titulación académica	Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Especialidad Economía Cuantitativa. Licenciado en Derecho Diplomado en Ciencias Físicas Mediador civil y mercantil  Certificaciones: ITIL Foundation v4.0. Scrum Máster Conocimiento de otras metodologías: PMP, IPMA, PM2.
Correo electrónico	jperezma@nebrija.es
Localización	Campus de Princesa. Sala de Profesores
Tutoría	Contactar con el profesor previa petición de hora por e-mail: <a href="mailto:jperezma@nebrija.es">jperezma@nebrija.es</a>
Experiencia docente, investigadora y/o profesional, así como investigación del profesor aplicada a la asignatura, y/o proyectos profesionales de aplicación.	Experiencia en dirección de proyectos y gestión de servicios de más de 25 años. Especialidad: proyectos tecnológicos en el sector de Banca tanto con metodologías predictivas como ágiles.  Empresas a las que ha pertenecido: Caja Madrid, Bankia, pfs (Proyectos, Formación y Servicios S.L.), atmira, servicio de consultoría, Universidad Nebrija.  Clientes para los que ha trabajado: BBVA, Ibercaja, Banco Santander, Haya Inmobiliaria, Financiera El Corte Inglés, Esco Expansión, Sareb, Cajamar, Instituto de Crédito Oficial.  Gestión de equipos multidisciplinares durante más de 30 años.  Profesor de la Universidad Nebrija en Derecho y Empresa desde 2014.

Nombre y Apellidos	Antonio Alcocer Fernández-Pinilla.
Departamento	Facultad de Economía y Empresa. Departamento de Empresa
Titulación académica	Doctor en Economía y Finanzas por la UEM, Ingeniero Superior Industrial por la Universidad Pontificia de Comillas, ICAÍ
Correo electrónico	aalcocer@nebrija.es
Localización	Campus de Princesa. Sala de Profesores
Tutoría	Contactar con el profesor previa petición de hora por e-mail: aalcocer@nebrija.es
Experiencia docente, investigadora y/o profesional, así como investigación del profesor aplicada a la asignatura, y/o proyectos profesionales de aplicación.	Doctor en Economía y Finanzas por la UEM, Ingeniero Superior Industrial por la Universidad Pontificia de Comillas, ICAÍ; MSc. in Management por la Universidad de Birmingham, Master Executive en Finanzas por el ICADE, European Financial Advisor (EFA), Sony Six Sigma Green Belt Certificate, Project Management Professional (PMP) certificado. Profesional con +15 años de experiencia profesional internacional a nivel de dirección en las áreas de finanzas, consultoría, estrategia, desarrollo de negocio, marketing y operaciones en entornos multinacionales (Unión Europea, Grupo Laureate International, Sony, PSA Citroën Peugeot, Agrolimen y MLP Private Finance). Actualmente es socio consultor de negocio en Alcocer&Co., profesor universitario en varias universidades en los programas de máster y grado en el área de Economía de la Empresa y Finanzas y presidente de la asociación sin ánimo de lucro Minds4Change, focalizada en educación y emprendimiento.