



 CENTRO
DE COMPETENCIAS
TECMILENIO

Fundamentos de Administración de Proyectos

Tema No. 13
Dominio de desempeño de la medición

Módulo 3 / Semana 11

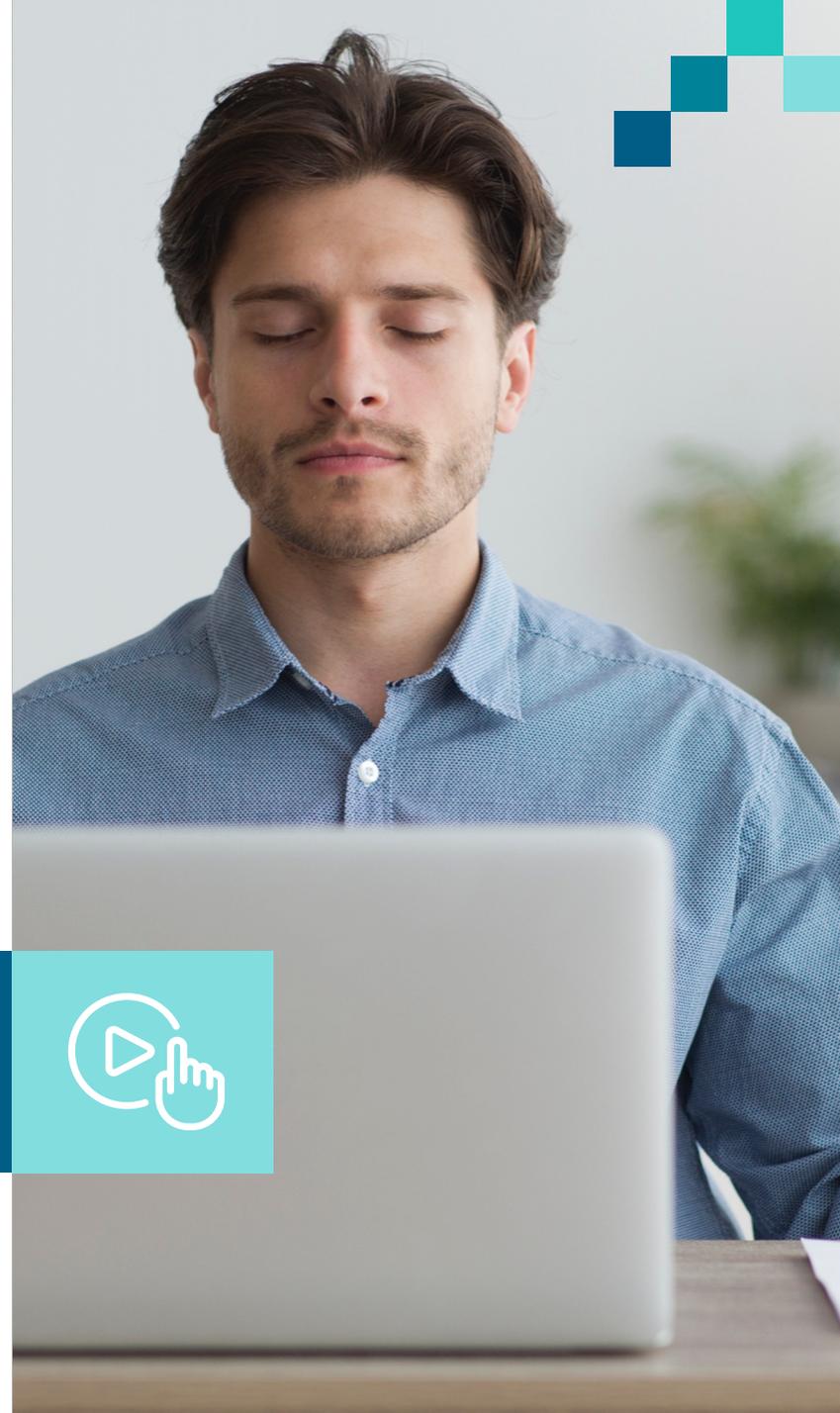


Bienestar - mindfulness

Ejercicio mental corto de aceptación de emociones

Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema.

Te invitamos a realizar la siguiente...



Introducción

La gestión de un proyecto no se encuentra limitado a planear y ejecutar actividades, interactuar con los interesados y buscar una entrega con un valor para el cliente final que demuestre que se cumplen las expectativas. Uno de los elementos más importantes es el control de las actividades a través de tener definidos los indicadores apropiados en las diversas categorías de los elementos del proyecto que se deben medir.

Es importante que definas indicadores y métricas con objetivos que sean específicos, tengan un significado, sean alcanzables, relevantes y oportunos. En esta experiencia educativa aprenderás diversos ejemplos de métricas e indicadores que pueden establecerse para medir las diversas categorías del proyecto, las recomendaciones para establecer y definir indicadores confiables para el proyecto, así como las recomendaciones necesarias para realizar un análisis efectivo que te ayude a mantener el proyecto bajo control y asegurar que se cumplan las expectativas del proyecto.



Explicación

Dominio de desempeño de la medición

El dominio de desempeño de la medición involucra las tareas y funciones relacionadas en evaluar el desempeño de los proyectos y la inclusión de las medidas e indicadores apropiados para mantener un desempeño del proyecto aceptable.

Para ejecutar de manera efectiva el dominio de la medición se tienen las siguientes expectativas deseadas:

- Que exista una comprensión confiable del estatus del proyecto.
- Que los datos se puedan procesar de forma óptima para facilitar la toma de decisiones.
- Que se tomen acciones oportunamente y de forma apropiada para que se mantenga el desempeño del proyecto en cuanto a lo que se planeó.
- Que se alcancen los objetivos y se genere valor al negocio mientras se toman decisiones que se comuniquen oportunamente y con base en pronósticos y evaluaciones confiables.

Conceptos relevantes

- **Línea base:** es una versión aprobada de cualquier producto de trabajo que se usa como base de comparación con resultados reales.
- **Métrica:** es la descripción de un indicador o atributo del proyecto o producto y cómo medirlo.
- **Tablero:** es un conjunto de gráficos y diagramas que hacen ver el avance o rendimiento en relación con las mediciones relevantes del proyecto.

Explicación

Métricas

- Evaluar el desempeño comparándolo con lo planeado
- Demostrar que se tiene capacidad para rendir cuentas
 - Seguimiento al uso de recursos, trabajo terminado, presupuesto utilizado, etc.
 - Brindar información a los interesados
 - Dar un enfoque a las pláticas sobre compromisos, oportunidades, amenazas y opciones
- Revisar si los entregables se orientan a brindar los beneficios planeados
- Asegurar que los entregables cumplan los criterios de aceptación definidos

Razones por las que se usan métricas en el proyecto

Explicación

Medidas efectivas

Una **medida efectiva** permite **rastrear, evaluar y generar** información para comunicar el estatus del proyecto, así como para mejorar su desempeño y disminuir la probabilidad de deterioro del desempeño.

Existe un tipo de medidas conocidas como **indicadores claves de desempeño (KPI)**, y son medidas cuantificables que se usan para la **evaluación del éxito** del proyecto.

Indicadores adelantados

- Predicen cambios o tendencias.
- Si el cambio es desfavorable, se busca la causa raíz y se toman acciones.
- Pueden reducir el riesgo de impacto en el desempeño.
- Pueden fungir como señales de alerta temprana a posibles problemas.

Indicadores rezagados

- Miden los entregables o eventos del proyecto.
- Dan la información después de que se presentan los hechos.
- Reflejan el desempeño o condiciones pasadas.
- Son más fáciles de medir que los indicadores adelantados.
- Se pueden usar para correlacionar los resultados con variables ambientales.

Tipos de indicadores clave de rendimiento (KPI's).

Explicación

Para definir **métricas efectivas** es necesario dedicar un tiempo adecuado a la medición, si bien ese esfuerzo puede invertirse en otras actividades, lo mejor es separar un espacio para una labor de medición clara y detallada.

Específica



Debe ser específica en cuanto a qué medir.

Significativa



Debe vincularse al caso de negocio, línea base o requisitos.

Alcanzable



El objetivo debe ser alcanzable dada la tecnología, las personas y el entorno.

Relevante



Debe ser pertinente, la información debe aportar valor.

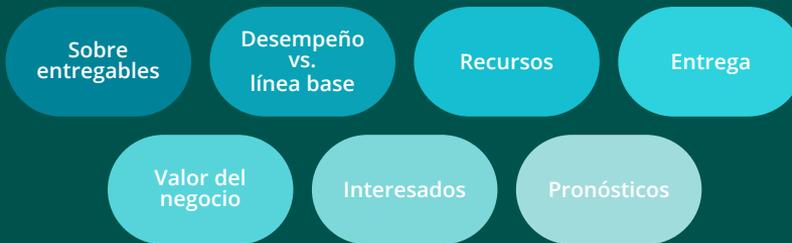
Oportuna



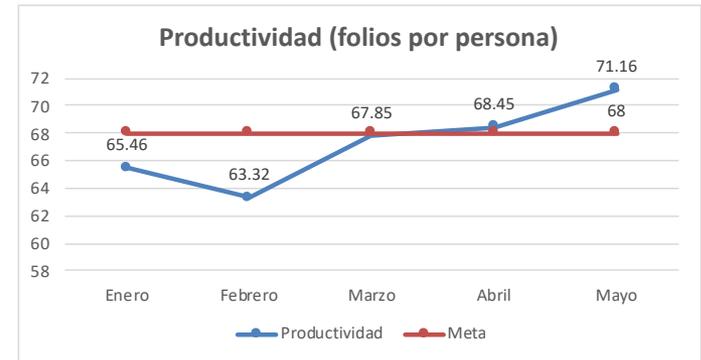
Debe ser oportuna, la información debe ser reciente o en un tiempo determinado.

Explicación

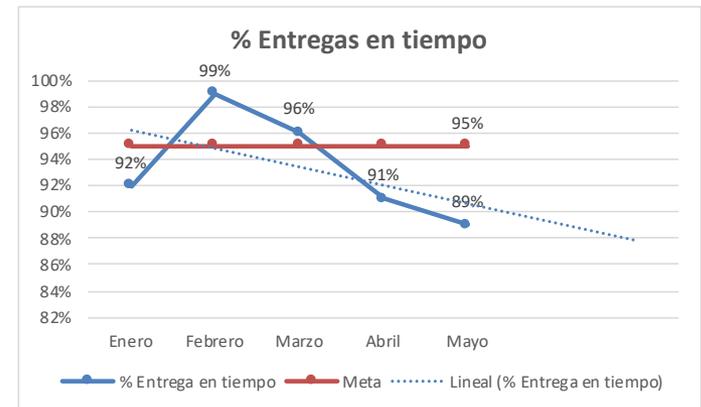
¿Qué se debe medir y cómo se debe presentar?



Para presentar la información lo más recomendable es utilizar tableros de control que incluyan información que se muestra como diagramas de semáforo (conocidos como diagramas RAG), diagramas de barras, circulares o de control. Puede utilizarse una explicación de texto para cualquier medición fuera de los umbrales que se hayan definido. También pueden usarse radiadores de información que son grandes gráficos visibles con indicadores que se deben de mostrar.



Ejemplo de un análisis de comparación



Ejemplo de un análisis de predicción

Explicación



Interacciones del dominio de desempeño de la medición con otros dominios

Este dominio de desempeño de la medición tiene relación con el dominio de desempeño de la planificación, el dominio del trabajo del proyecto y el dominio de la entrega, esto a través de que los planes forman la base para hacer las comparaciones de las entregas con el plan. En referencia al dominio de desempeño de la medición, puede apoyar a las tareas que son parte del dominio de la planificación a través de presentar la información actualizada para que las lecciones aprendidas puedan mostrar información favorable o desfavorable para actualizar los planes. Cabe mencionar que el dominio de desempeño del equipo y los interesados interactúan también mientras los integrantes del equipo de proyecto crean los planes y entregables hacia los que se realizan mediciones. Aquellas actividades y tareas del dominio de la incertidumbre, como el identificar riesgos y oportunidades, pueden iniciarse en función con las mediciones de desempeño.

Explicación

Verificación de resultados del dominio de desempeño del trabajo del proyecto

Resultados	Verificación
Entendimiento confiable del estatus del proyecto	Que existen mediciones y reportes que al auditarse demuestren la confiabilidad de los datos.
Acciones basadas en datos para facilitar la toma de decisiones	Tener mediciones que indiquen que el proyecto está logrando los resultados esperados o saber si hay variabilidad.
Acciones apropiadas y en tiempo para mantener el rendimiento del proyecto estable	Tener mediciones que brinden indicadores del estatus actual para tomar decisiones en tiempo y establecer acciones.
Alcanzar las metas esperadas y generar valor agregado a través de tener decisiones tomadas e informadas en tiempo, con base en evaluaciones y predicciones confiables	Revisar que las predicciones pasadas y el resultado del rendimiento actual demuestren que las predicciones reflejan el presente de forma precisa. Tener una comparación del rendimiento actual y el planeado para evaluar que los documentos del negocio muestren que se alcance el valor esperado del proyecto.

Ejercicio

Reúnanse en parejas y realicen lo siguiente:

1. Busquen en Internet un tablero de análisis de indicadores que muestre los resultados de estatus de un proyecto.
2. Analicen los gráficos, tendencias, gráficas y resultados.
3. Discutan la interpretación de la información y comenten qué decisiones y acciones deberían de tomar en el proyecto.

Compartan el tablero y el análisis de indicadores con el resto del grupo.



Cierre

Todos los esfuerzos dedicados para trabajar un proyecto, desde la planeación, el trabajo del equipo, la ejecución del trabajo y la interacción y comunicación con los interesados, no pueden reflejarse si no se tiene una manera apropiada de medir, o si se carece de un sistema de medición. Es bien sabido que no se puede mejorar lo que no se puede medir, y uno de los elementos clave para que el líder o director del proyecto pueda establecer un control del proyecto es el análisis de indicadores. Es necesario definir la periodicidad y los diversos tipos de métricas que servirán para tener el proyecto en control, mismos que deberán analizarse con base en las metas establecidas.

El valor real del dominio de desempeño de la medición son las decisiones que se pueden tomar al analizar los resultados de las métricas, de manera que se pueden utilizar diversas estrategias para analizar las predicciones o verificar si hay impactos positivos o negativos en los resultados actualizados, para que el líder pueda identificar acciones correctivas y preventivas en tiempo y forma para mejorar los resultados del proyecto y evitar impactos oportunamente.



Referencias bibliográficas

- Project Management Institute, Inc. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos y El Estándar para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* (7ª ed.). Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.

