

En esta quinta publicación sobre los ocho puntos importantes a tomar en cuenta en el manejo de proyectos trataremos brevemente sobre la necesidad de medir el progreso e inspeccionar los entregables.

## **MEDIR EL PROGRESO E INSPECCIONAR LOS ENTREGABLES**

Como se hizo mención en el artículo anterior, probablemente una de las mayores responsabilidades del jefe de proyecto sea garantizar que él o ella conoce en todo momento el grado de avance del proyecto de manera certera; esto se logra únicamente a través de un plan que sea adecuado y trazable.

Para que lo anterior se lleve a cabo, es importante fraccionar las tareas en actividades o paquetes de trabajo (estructura de desglose de trabajo, EDT), pues facilita la asignación de lo que hay que realizar, así como la medición de avances y toma de acciones. La EDT debe reflejar el trabajo por hacer y solo el trabajo por hacer, pues si esto no sucede es más probable que las actividades de seguimiento no estén apegadas a la realidad.



A cada una de las actividades o paquetes de trabajo se le deben asignar recursos humanos y materiales y criterios de aceptación.

El plan inicial, que ya contempla recursos, costos, tiempos, previsiones por riesgos, etc., es como tomar la fotografía inicial que servirá para realizar comparaciones entre lo real y lo planificado.

Esa fotografía debe poder compararse en todo momento, y si existen cambios autorizados, el plan requerirá de una actualización acorde con ellos, de modo que lo planificado sea apegado a la realidad y sirva como base de pronóstico.

Si bien el líder de proyecto debería ser capaz de conocer el estado del avance en todo momento, es recomendable establecer cortes específicos de revisión en conjunto con el equipo, de modo que sea fácil identificar los momentos en los que sea necesario tomar acciones preventivas o correctivas, o simplemente hacer adecuaciones que lleven a mejores resultados. Lo típico es que al menos se revisen tiempos y costos, pero pueden medirse además aquellas variables que sean las más convenientes para determinado tipo de proyecto.

Estos cortes de revisión pueden hacerse cada semana, cada dos semanas, cada mes, etc., dependiendo de la complejidad, las necesidades de comunicación con partes interesadas y el riesgo del proyecto.

Ahora, es probable que a alguno le haya dado el “síndrome del 90 %”, con el cual se tiene una percepción de que ya se está por finalizar, pero el trabajo no se detiene, el tiempo avanza y simplemente no se logra finalizar la tarea. Eso es un indicio de una mala medición del avance.

Para que las mediciones sean realistas, una buena práctica consiste en contabilizar el avance de cada una de las tareas de acuerdo con hechos específicos, es decir, con logros medibles y verificables, pues de no hacerlo se corre el riesgo de subestimar o sobreestimar

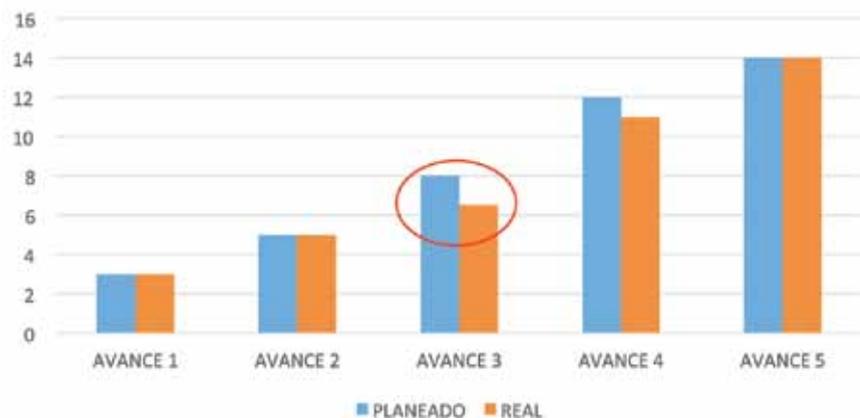


Figura 1



Figura 2

el avance. Un ejemplo de esta práctica es lo que aparece en la gráfica de la figura 1. Esta gráfica, además de dar evidencia de la necesidad de asignar un avance de acuerdo con logros medibles, pretende mostrar también que es necesario establecer criterios de revisión y aceptación desde que se planifican las actividades.

Esto permitirá, además de tener mejor conocimiento del avance, incrementar el control de la calidad del producto que se entrega, pues

hasta que no se cumplen los criterios de aceptación definidos, la tarea sigue considerándose en un porcentaje de avance determinado.

En la figura 2 se enuncia un resumen simplificado de los aspectos a tomar en cuenta en el tema.

Para las dudas y comentarios que pudieran surgir con motivo de esta serie de buenas prácticas en la gestión de proyectos por favor dirigirse con Carlos Alberto Flores Torres a [cflorest@ingen.unam.mx](mailto:cflorest@ingen.unam.mx) o a la ext. 3605. |