

Gestión de Valor Ganado “EVM” para Control de Proyectos v.2

Por Jorge Alsina, PMP

Procesos necesarios para implementar el sistema de Valor Ganado (EVM)

Para establecer el sistema de gestión de Valor Ganado necesitamos echar mano de las mejores prácticas de planificación que tiene la Gerencia de Proyectos. Es necesario planificar alcance, tiempo y costo y después gestionar su integración en puntos específicos de control (fig. 4).

El WBS, que constituye la herramienta esencial para definición de alcance, nos permitirá desglosar el proyecto en entregables, disciplinas o áreas, que a su vez descompondremos en diversos niveles, hasta obtener paquetes de trabajo que sean perfectamente medibles y controlables. La suma de todos sus elementos constituye el total del proyecto.

Requeriremos también de la estructura de desglose de la organización OBS (Organization Breakdown Structure) que nos permite organizar los recursos humanos de una manera jerárquica similar al organigrama (puede o no coincidir), pero disponiendo solo del personal que tenga funciones de responsabilidad en las tareas del proyecto.

El cronograma permitirá programar cuando se realizarán los trabajos de los paquetes. Para ello podemos requerir descomponer los paquetes todavía más, en actividades fáciles de realizar, medir y controlar, preestablecer las secuencias y dependencias de los trabajos, asignar recursos y estimar las duraciones de las actividades. Finalmente, con estos datos optimizaremos la red, nivelando los recursos e identificando el camino crítico del proyecto (y los cuasicríticos). Y de esta manera habremos obtenido la línea de base del cronograma.

A continuación deberemos estimar los costos correspondientes a todos los paquetes de trabajo (materiales, equipos y esfuerzo), sumar los costos indirectos y de gestión, y determinar el presupuesto línea de base.

Tanto el cronograma como el presupuesto, deben ser autorizados como las líneas de base del proyecto, por un ente superior de la organización. En muchos proyectos, el sponsor o un gerente de alto nivel suele ser quién tiene la autoridad para aprobarlos. Y tal autorización debe obtenerse cada vez que el cronograma o el presupuesto cambian sustancialmente dando lugar a una nueva línea de base (en inglés rebaselining). Si el gerente del proyecto no tiene el control del financiamiento de los fondos, niveles superiores se encargarán, o de proveerlos, o de cancelar el proyecto.



Fig. 4

Las Cuentas de Control (CA)

Para gestionar Valor Ganado requerimos controlar los trabajos en diversos puntos específicos del WBS, midiendo EV durante el seguimiento del proyecto y obteniendo AC de la contabilidad, y comparándolos contra el PV que obtendremos del presupuesto base, con pesos asignados y distribuido en el tiempo, el cual se designará como “línea de base de medición del desempeño” o PMB (Performance Measurement Baseline).

La cantidad de estos puntos de control dependerá del tamaño, clase y complejidad de los proyectos. En los de gran magnitud pueden requerir control hasta el nivel 4 o 5, mientras que en proyectos menores bastará efectuar el control total del proyecto o a lo sumo en el nivel 2, todo dependiendo de la variedad de los paquetes de trabajo.



También hay que tener en cuenta que los puntos de control son dinámicos, debidos a cambios constantes del WBS y por tanto, de las líneas de base de alcance, cronograma y presupuesto.

Cada cuenta de control CA (Control Account) requiere que se designe una persona del proyecto como el responsable para gestionar todos los trabajos de los paquetes que estén por debajo del punto de control. Un responsable puede controlar un solo paquete de trabajo o una agrupación de paquetes similares en diversos niveles del WBS.

En el ejemplo de la fig. 5 de un WBS con 4 niveles, María será responsable por la cuenta de control del elemento 2.1.1 y deberá controlar todos los trabajos de los paquetes que están por debajo, cuatro en total (2.1.1.1 al 4).

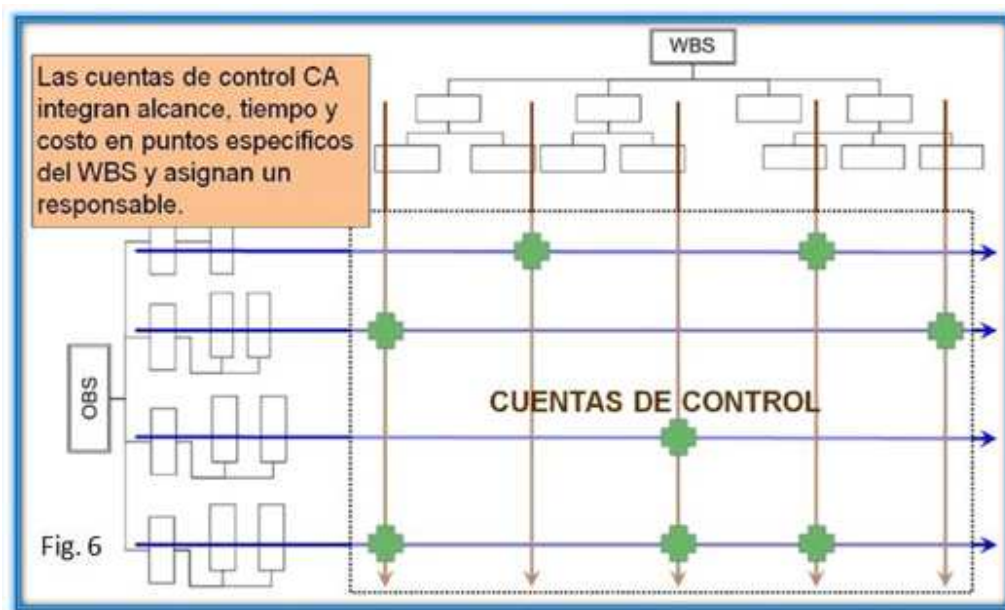
Una de las maneras de asegurar que todos los paquetes tienen su responsable asignado es utilizar el OBS para asignar una persona (o un equipo de trabajo) a cada paquete (o a un conjunto), tal y como se muestra en la fig. 6.

También se pueden asignar puntos de control a través de una matriz RAM de asignación de responsabilidades. De hecho, el cruce del OBS con el WBS coincide también con la matriz RAM, pero esta herramienta se usa para establecer los diferentes tipos de responsabilidad que incluyen tareas de apoyo, verificación, autorización, etc.

Durante la ejecución, el responsable de una cuenta de control gestionará y controlará el alcance, cronograma y presupuesto en todos los paquetes de trabajo debajo del punto de control asignado, comparándolos contra los mismos elementos del plan, y se encargará de reportarlos a niveles superiores del proyecto.

Una cuenta de control contiene como mínimo los siguientes elementos:

- Descripción del alcance de los trabajos de la cuenta.
- Paquetes de trabajo incluidos y sus códigos del WBS.
- Fechas de inicio y de terminación de los trabajos incluidos en la cuenta.



- Costo asignado a la cuenta, según el presupuesto aprobado.
- Persona responsable por los trabajos de los paquetes bajo la cuenta.
- Atributos de medición de los paquetes de trabajo incluidos.
- Reglas de medición de los trabajos para obtener el valor ganado EV.
- Código de cuenta del sistema de contabilidad para obtener los costos reales AC.
- Adicionalmente una cuenta de control puede tener su PMB individual y su propia aplicación de la metodología EVM.

La suma de todas las cuentas de control debe coincidir con el monto total del "presupuesto a la conclusión" (BAC), para la totalidad del proyecto.

A nivel de gestión del portafolio de proyectos o programas, se consolidan todos los totales de los proyectos que forman parte y se pueden gestionar puntos de control específicos del PP (Project Portfolio) y distribuir los reportes de desempeño a los directores de áreas de negocios, en los cuales estén interesados. En estos reportes se puede observar gráficamente la evolución de las tres variables acumuladas PV, EV y AC y calcular variaciones, tendencias y proyecciones de grupos, tal como en una cuenta de control de un proyecto individual.