

METODOLOGÍA DE PRESENTACIÓN DE REPORTE DE GESTIÓN

Definir qué son reportes de gestión y qué deben incluir

Identificar los requerimientos de un reporte de gestión

Evaluar la información y data pertinente en la presentación de reportes de gestión.

01 Levantamiento y verificación de datos

02 Presentación y análisis de la información





Cada día en nuestro desempeño, sea como estudiantes o profesionales, nos encontramos con el reto de generar reportes. Esto se da con la finalidad de **comunicar** información valiosa. Nuestra audiencia puede ser una sola persona o un grupo de personas y nuestro medio de comunicación debe ser claro y preciso que, sin necesidad de estar presente, el emisor se pueda dar a entender. De allí la importancia de saber estructurar y presentar un reporte.

Generar **reportes** de gestión en las organizaciones es una actividad importante y rutinaria de gerentes, porque necesitan comunicar cómo están los proyectos y la gestión.

Implica actividades de manejo de información, fuentes, procesos de levantamiento de datos, discernimiento y presentación de información relacionada con el progreso de proyectos, el desempeño de recursos o análisis de un proceso de investigación.



Entonces, todo aquel que esté **relacionado** en negocios o desempeño de proyectos, necesita mirar algo que le brinde un resumen de la información que está buscando, sea un elemento visual, o de lectura clara y precisa, que le permita reconocer el estado del proyecto y señale puntos de mejora o puntos donde es importante realizar toma de decisiones.

Los reportes de gestión son documentos que se crean para **registrar**, comparar, monitorear y comunicar.

Para **generar** estos documentos debemos tener bien claros los siguientes puntos:

- 1** ¿Cuál es mi audiencia?, ¿qué quieren encontrar en el reporte?
- 2** ¿Cuál es el objetivo de este reporte?
- 3** ¿Cuál es mi fuente?
- 4** ¿Cómo voy a levantar, analizar y presentar la información?

Esto **implica** un trabajo arduo, previo a la presentación, y que se hace llamar "planificación del reporte". Luego se pasa a diseñar instrumentos que permitan levantar la información para, finalmente, procesarla, analizarla y comunicarla.



01 Levantamiento y verificación de datos

La recolección de datos es una parte importante del proceso de generar reportes de gestión. Conociendo los puntos fundamentales de planeación de un reporte, expuestos anteriormente, se procede a definir qué **datos** se requieren levantar y con qué **instrumentos** se van a recopilar.

Este paso es clave para generar un reporte de **calidad**: saber exactamente qué quiero mostrar en el reporte y la fuente de donde voy a obtener la información.

Por ejemplo, dependiendo del tipo de reporte se pueden utilizar técnicas de levantamiento de información como encuestas, resultados de inspecciones, resultados de procesos de medición, resultados de investigaciones previas, entre otras.



En las organizaciones hay procesos en que sus entregables son datos de insumos para los reportes de gestión, como lo son los resultados de los KPI (indicadores de desempeño). Pero estos pueden estar combinados con otros datos levantados cualitativamente, a través de observaciones o encuestas de satisfacción de clientes. Entonces, lo que se quiere ver aquí es la importancia de la **relación** de la fuente con el levantamiento de información y con el objetivo del reporte.

La información recolectada se debe plasmar en una base de datos que permita luego **categorizar** bajo criterios de análisis posteriores y así consolidar los datos de manera **uniforme**; claro está, esto depende de la fuente, del tamaño de la muestra entre otros factores que van dando un perfil particular y específico a los datos recolectados.

Las fuentes de los datos es otro factor importante a **analizar**, ya que de allí se parte para evitar el uso de datos innecesarios o información no válida o corrupta para el reporte. Las personas que trabajan con los datos, es decir, que conocen la información de raíz, saben encontrar un error en un levantamiento de datos.



Entonces, la experticia aquí es crucial para la **evaluación** de los datos. Por ejemplo, una persona que trabaje diariamente con el inventario, conoce cuáles productos siempre se encuentran en mayor *stock*; si esa información es clave y precisa, se valida con el experto en inventario antes de incluirla en el procesamiento de datos para el reporte, ya que no sería necesario tener el detalle de cada producto almacenado. Se podrían manejar solo los de mayor *stock* o los de salida rápida; dos datos en lugar de un sin número.

Así como se diseñan **instrumentos** para levantar la información, se tienen instrumentos para validarla como, por ejemplo, una simple lista de chequeo de requisitos de información para el reporte, donde se define una serie de condiciones que debe cumplir la información, como la uniformidad.

Se recomienda revisar el libro de Bermúdez y Rodríguez (2013), donde utilizan el método científico en la investigación empresarial con referencia al proceso de levantamiento de datos y extrapolar su importancia hacia los reportes de gestión.



02 Presentación y análisis de la información

En esta parte se analizan los datos: primero debemos **definir** la presentación de la data (Work performance data), que es la data cruda, tal cual como fue levantada y categorizada, y la presentación de la información (Work performance information), que es la data analizada e integrada.



El PMBOK (7ma. edición) define:

- 1 Los datos de desempeño** (Work Performance Data o WPD): son las observaciones y mediciones recabadas durante el curso de la ejecución del proyecto.
- 2 La información de desempeño** (Work Performance Information o WPI): es la información elaborada por los diferentes procesos de monitoreo y control, analizados en su contexto e integrados con los datos de las diferentes áreas.
- 3 Los reportes de desempeño** (Work Performance Report o WPR): son la representación física o electrónica de la información de desempeño, compilada en documentos de proyectos.



Es decir, **WPD** muestra el estado actual del proyecto (costo actual, riesgos ocurridos, estatus del cronograma, número de cambios de alcance ejecutados, etc.). El WPI es la comparación entre lo actual y lo planificado (gráficos de variación de costos, tiempo, gestión del valor ganado (EVM), etc.).

Los **WPD y WPI** muestran hacia dónde va el proyecto y se puede inferir y hacer *forecast* de su progreso y tomar decisiones que quedan plasmadas en los WPR.

Entre las herramientas para presentar la data WPD, se tienen:



Gráficos de barras: utilizan para representar dos o más valores



Gráficos radiales: presentan múltiples variables y permiten ver la dispersión

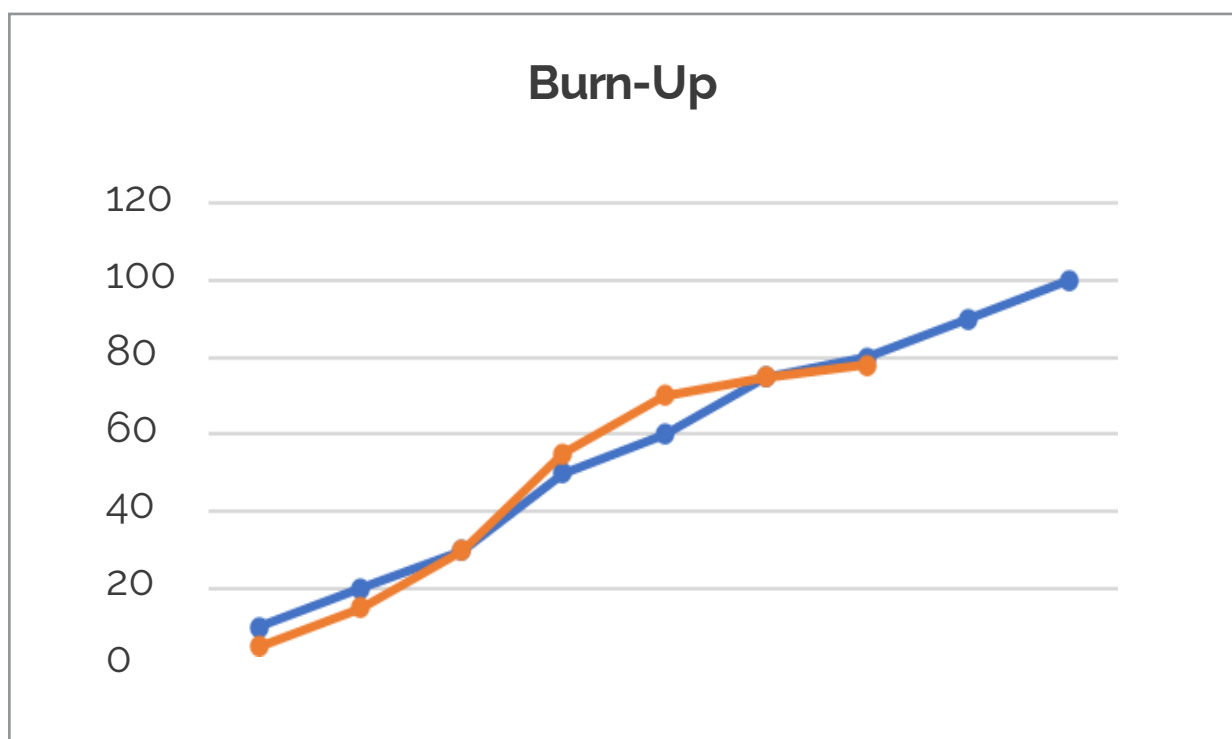


Tablas de semáforos dinámicos: a través de una tabla permiten categorizar y clasificar la data con unas entradas condicionantes

Para presentar la información WPI:

Gráficos de evolución burn-up:

Gráfico de dos ejes (X, Y), donde se representa en la X la línea de tiempo y en Y la cantidad de trabajo que se tiene por cumplir. El resultado es una línea ascendente que permite ver la cantidad de trabajo realizado y hacer *forecast* predicciones del comportamiento

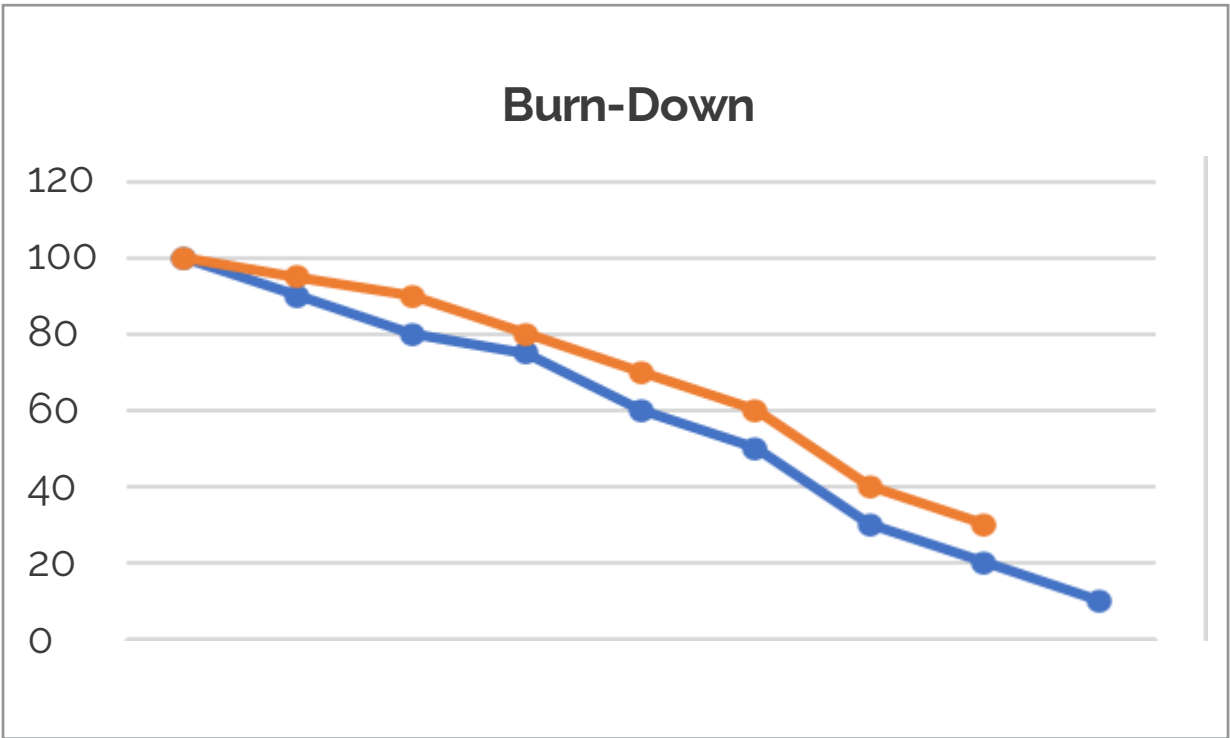


Fuente: Gráficos de evolución *burn-up*. Elaboración propia (2022)

	2 sem	3 sem.	5 sem.	8 sem.	10 sem.	15 sem.	18 sem.	20 sem.	21 sem
● Plan	10	20	30	50	60	75	80	90	100
● Ejecutado	5	15	30	55	70	75	78		

Gráficos de evolución *burn-down*.

Gráfico de dos ejes (X, Y), donde se representa en la X la línea de tiempo y en la Y la cantidad de trabajo que se tiene por cumplir. El resultado es una línea descendente que permite ver que al final de la unidad tiempo, se debe llegar a 0 cantidad de trabajo. Permite ver la cantidad de riesgo que ya ha sido superado y cuánto trabajo falta por hacer.

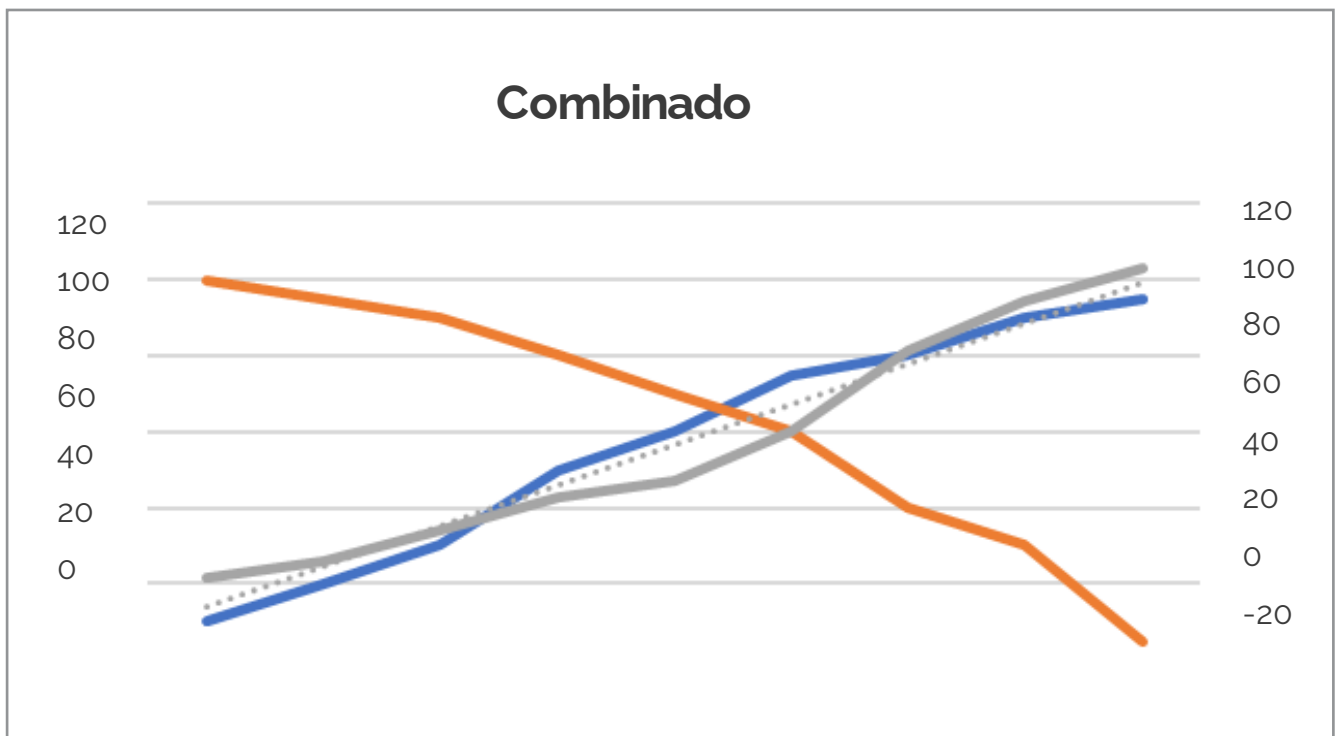


Fuente: Gráficos de evolución *burn-down*. Elaboración propia (2022)

	2 sem.	3 sem.	5 sem.	8 sem.	10 sem.	15 sem.	18 sem.	20 sem.	21 sem.
● Carga de trabajo plan	100	90	80	75	60	50	30	20	10
● Carga de trabajo por ejecutar	100	95	90	80	70	60	40	30	

Gráficos de evolución combinados

Burn-up y *burn-down* combinados muestran el trabajo alcanzado y, a su vez, se puede analizar si hay cambios de alcance nuevos y cómo esto afecta el total a alcanzar y el riesgo que supone en el tiempo. Este tipo de gráfico es crucial en ambientes de proyectos ágiles, cambiantes, y se puede agregar una línea de lo ideal para poder tener lecturas y análisis de la velocidad de desempeño del proyecto.



Fuente: Gráficos de evolución *combinado*. Elaboración propia (2022)

	2 sem	3 sem.	5 sem.	8 sem.	10 sem.	15 sem.	18 sem.	20 sem.	21 sem
● Ejecutado	10	20	30	60	60	75	80	90	95
● Por ejecutar	100	95	90	80	70	60	40	30	5
● Ideal	5	10	20	30	35	50	75	90	100

Cuadros de mando de doble entrada

Son cuadros creados para analizar diferentes variables **entre ellas** y, al darles peso, relacionarlas con criterios de importancia o de prelación de actividades. Ejemplo de esto es la parte interna de un QFD (casa de la calidad).

Construcción de una oficina administrativa con los puestos y condiciones que respondan a los requerimientos y estándares de Marandres C.A.			Definición de las Etapas del proyecto	Definición del alcance de las etapas para dar inicio al proceso de Contratación	Selección del equipo de proyecto responsable de la implementación	Compromiso del equipo de Trabajo	Seguimiento y control establecido, del producto y del proyecto (plan de actividades y Financiero)	Gestión Legal	Gestión de Riesgo	Documentación	IMPORTANCIA
Internos	Fianzas, Riesgos, Administración, Oficina de Proyectos	Disponer de tres puestos de trabajo con las condiciones requeridas y con los estándares del resto de las oficinas de Marandres	9	9	3	3	3	1	1	1	5
		Tener la aprobación del diseño que se va a implementar	9	9	1	3	3	1	1	1	5
		Ser informados de los riesgos del proyecto	3	3	1	3	9	0	9	0	4
		Revisión constante del contrato con el contratista	0	0	0	9	9	3	0	0	4
		Tener el tiempo definido de cada etapa	9	9	3	1	9	1	0	1	4
		Acuerdos de servicios claros y establecidos en contrato	3	3	3	0	0	9	0	9	5
Externos	Empresa Contratista	Contrato formalizado de la etapa responsable	9	9	1	0	0	9	3	3	5
		Acuerdos de servicios claros y establecidos en contrato	3	9	0	0	0	9	9	1	5
		Comunicarse con el responsable por parte del cliente constantemente	0	0	3	9	9	0	0	1	3
		Revisión de avances	0	0	3	9	9	0	0	3	3
		Gestión administrativa oportuna	0	0	9	9	9	0	3	1	4
		Presentar a todo el equipo de trabajo avances, situación actual, posibles resgos o incidencias presentadas	0	0	9	3	9	0	0	3	4

Recolectar información y validarla es una tarea con **precisión** que expertos en manejo de información dentro de las organizaciones deben tener las habilidades para gestionar y comunicar la data. Las técnicas mostradas en este apartado dan una idea del trabajo de campo previo a un reporte de gestión.

Ahora bien, como estudiante y profesional del área de gerencia de proyectos, debes conocer estas **técnicas**, saber aplicarlas, respetar siempre las fuentes de la información y trabajar la data, de manera que represente lo que realmente es medible y que sus resultados permitan tomar decisiones..



Bermúdez, L. y Rodríguez, L. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Ecoe Ediciones.

Project Management Institute (PMI) (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK®) (7ma Ed.). Project Management Institute Inc.

Referencias de las imágenes

Urbina, M. (2017). Cuadros de mando de doble entrada [Imagen]. Disponible en: *QFD aplicado a la construcción de una oficina administrativa*. Gerencia del Desempeño UCAB.

Has culminado la revisión del tema