

REPORTES INFORMES DE DESEMPEÑO



Identificar la información y principales variables de medición que se comunican a través de los diferentes tipos de informes de desempeño y que permiten una interpretación gerencial

01

Reportes de gestión de la calidad

02

Reportes de gestión del riesgo

03

Reportes de gestión del proyecto

04

Reportes de gestión de desempeño del recurso





En este tema abordaremos a los informes de desempeño como instrumentos de control de gestión dentro de las organizaciones, que permiten comunicar el estatus de sus proyectos en los diferentes niveles de la organización.

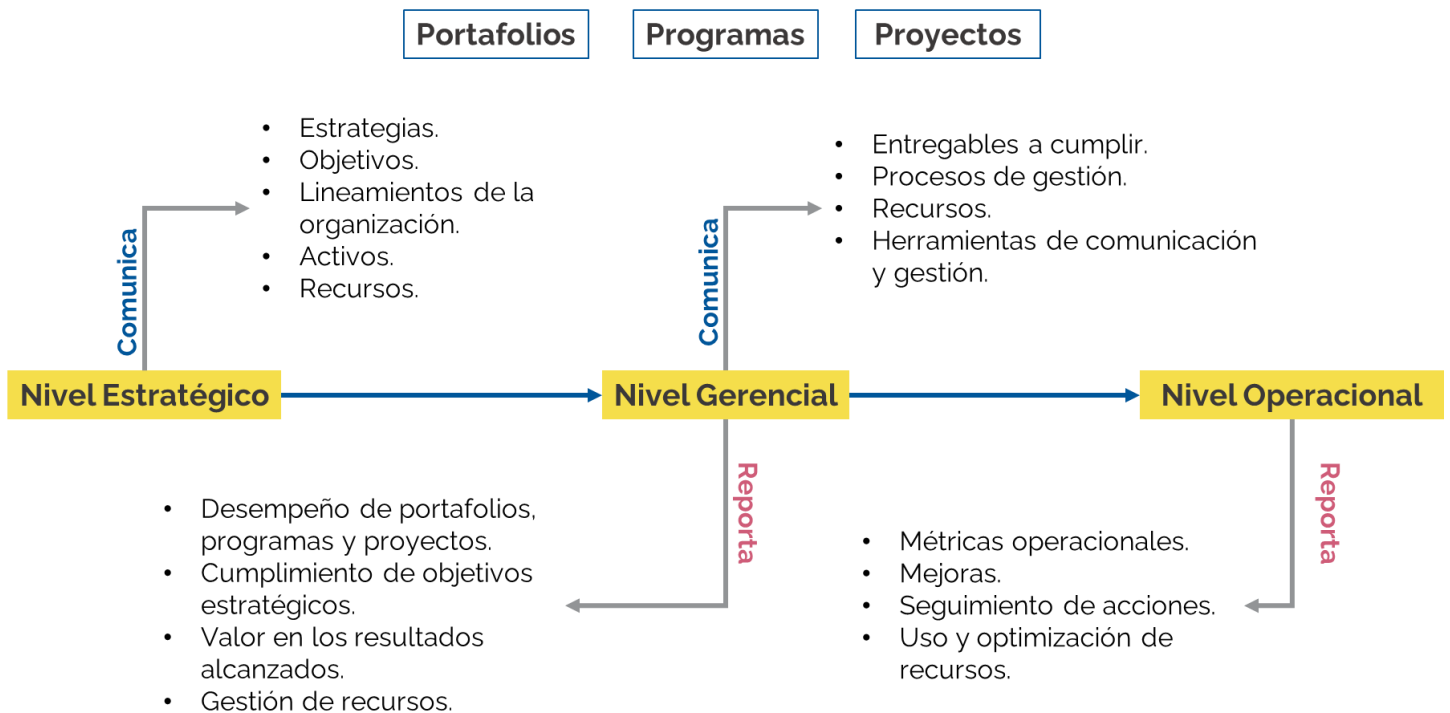
Estos niveles de la organización dependen de cómo está estructurada la misma y de la madurez en la gestión de proyectos. En organizaciones maduras y con una estructura basada en oficina de proyectos, donde se manejan portafolios, programas y proyectos, los reportes de gestión cumplen la tarea de comunicar información valiosa como entregas de **resultados esperados**, métricas de operaciones y tareas a niveles operacionales.



A nivel estratégico los informes comunican y miden el cumplimiento de objetivos, así como la generación de valor a la organización. Al final, este sistema de comunicación del progreso de los **proyectos** dentro de las organizaciones permite al equipo de trabajo aprender y mejorar, tomar decisiones de mejora de procesos internos, del producto o entregable final. Ayuda a evitar o identificar posibles riesgos a lo largo del camino de ciclo de vida del proyecto y, como punto clave, soporta la gestión de proyectos dentro de las organizaciones, convirtiendo esta información en activos valiosos a la organización en el proceso de gestión de proyectos.



Organizaciones



Fuente: Figura 1: Comunicación de los reportes de desempeño en las organizaciones. Elaboración propia (2022)

En esta figura se puede observar la importancia de la **comunicación** y el papel de los reportes de desempeño; no solo comunican el avance de gestión, sino que también le indican a la organización qué puntos de mejoras necesita el negocio y permite hacer toma de decisiones a niveles gerenciales y estratégicos que impactan el cómo se gestiona toda la organización.



01 Reportes de gestión de la calidad

Ahora bien, entrando en detalles de los diferentes tipos de reportes, encontramos los reportes de gestión de la calidad que se pueden ubicar comúnmente dentro del área operacional; sin embargo, como bien aprendimos esta información alimenta a los otros niveles y permite una toma de decisiones a nivel estratégico como determinar o **medir** las políticas y objetivos de la calidad dentro de la organización, o tomar **decisiones** dentro de los planes de calidad de los proyectos.



Estos reportes comunican **indicadores** de medición que apuntan hacia los requerimientos de calidad del proyecto y el logro de objetivos de calidad, como por ejemplo: satisfacción de los usuarios, rendimiento de procesos, eficacia de productos, eficiencia de recursos, disponibilidad de servicios, manejo de no conformidades, eficacia de acciones correctivas implementadas, tests o pruebas realizadas a productos, entre otros. Esto depende del tipo de organización, el proyecto y los objetivos que se buscan medir.

Los **manuales** de la calidad reúnen los lineamientos de la organización en cuanto a calidad; es un documento totalmente diferente al plan de la calidad de un proyecto específico. Es un documento de la organización que cubre la gestión de la calidad en todos los proyectos.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) tiene unos estándares que reúnen los **critérios** para desarrollar los Sistemas de Gestión de la Calidad dentro de las organizaciones (ISO 9001) y allí se desglosan los elementos que debe contener un manual de calidad.



En este se documentan las políticas de la calidad, sus objetivos, los procesos de la organización y sus respectivos procedimientos, se registran las respectivas **normas** que son referencia para la organización y el tipo de industria. Adicionalmente, se indica cómo se van a gestionar los recursos y la responsabilidad de la gerencia. Es allí cuando se habla de procesos y entra la validación y las herramientas de auditorías y reportes de gestión como elementos que forman parte de la gestión de la calidad.





La Norma ISO 9001 presenta su modelo del ciclo **PHVA** (planificar-hacer-verificar-actuar), en el cual se incluye los principios de la calidad, descritos en la norma, y establece un modelo de gestión.



En este modelo se puede observar el proceso de planificación de la calidad (planificar), partiendo de los requerimientos del cliente y de diferentes interesados del proyecto y de la organización en sí. Para luego gestionar (hacer) estos elementos planificados, a través de los diferentes **procedimientos** que llevan las áreas de la organización.

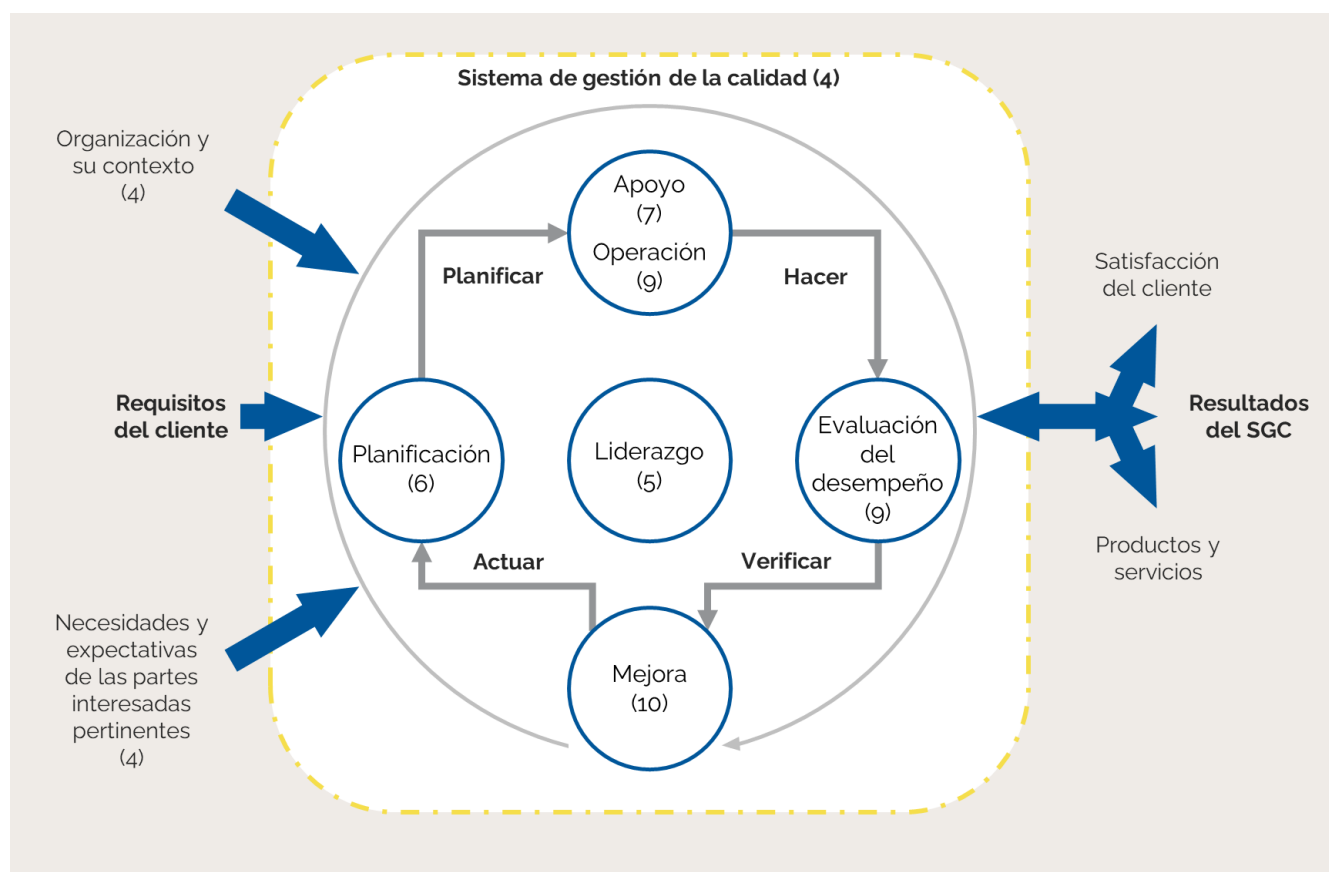


La siguiente arista se refiere al tema de medición y control de lo planificado (verificar) para, por último, tomar decisiones con la información recolectada (actuar). Este modelo permite gestionar la satisfacción del cliente final.

Muchas las organizaciones se basan en este modelo y lo plasman en su manual y de allí generan las diferentes directrices para medir y controlar los lineamientos de calidad en los proyectos; claro está, cuando se desglosa a un plan de **calidad** específico en un proyecto se encuentran variables específicas de calidad a medir en los mismos.

Es decir, si hablamos de **eficacia** de procesos, al llevarlo al proyecto dependiendo de su alcance, dicha eficacia va enfocada a recursos específicos, usados en dicho proyecto.

Estos indicadores deben ser medibles y tener una frecuencia de medición y un responsable, que son aspectos que también se encuentran detallados en los reportes de gestión.



Fuente: Figura 2: Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA. Extraída de ISO 9001:2018

Nota: Los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de esta Norma Internacional.

Dentro de un enfoque a procesos los reportes de gestión de la calidad se encuentran en el proceso de **aseguramiento** y control de la gestión de la calidad. En muchas organizaciones estos reportes están estructurados como salidas de los procesos de auditorías, tanto de cierre como durante el desarrollo del proyecto, llamadas "de seguimiento".

La Norma ISO 19011 proporciona una **orientación** en cuanto a las auditorías; de hecho, las divide en: auditorías de procesos, de producto y de sistema, donde se busca validar el cumplimiento de requisitos, comprobar la gestión de recursos, procesos, y verificar el desempeño del sistema de gestión de la organización.



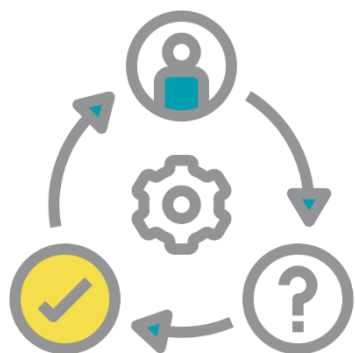
Hay más auditorías que se pudieran nombrar y que se diseñan de acuerdo a la organización y al tipo de proyectos que manejan. Estas siempre están desarrolladas con la finalidad de medir, controlar y comunicar la gestión de ciertos criterios que son claves en las organizaciones para generar valor y tomar decisiones.



02 Reportes de gestión del riesgo

Ahora bien, existen otros tipos de reportes de gestión, ahora enfocados a la gestión del riesgo. Estos documentos reportan el **monitoreo** y control de los riesgos que pueden afectar a los objetivos de un proyecto o a la organización en sí; variables como por ejemplo: eficacia de planes de respuesta, acciones para evitar o gestionar un riesgo, defectos activos, pruebas, reclamos, indicadores de alerta donde posibles causas se convierten en potenciales riesgos, riesgos residuales, tolerancias, entre otros.

Este tipo de informes reflejan un listado de riesgos que vienen del proceso de planificación e identificación de los mismos, que han sido gestionados si han ocurrido, o ha sido monitoreada su frecuencia y probabilidad de ocurrencia, con lo cual muestra una tendencia de riesgos que afectan al proyecto y una visión a la organización de hacia dónde inclinar sus recursos o sus procesos de gestión.



Dependiendo de los lineamientos de la empresa y de su tipo de modelo de gestión, los riesgos pueden evaluarse y gestionarse de manera tradicional, donde todos los eventos tienen un **impacto** negativo a la organización y se gestionan las pérdidas; o se puede tener una visión global donde se integran aquellos eventos que tienen impacto positivo y que, alineados con los criterios de calidad, buscan asegurar y garantizar el logro de objetivos y resultados para todos los interesados.



Comúnmente estos reportes de gestión se presentan de manera gráfica y se visualiza la tendencia de los riesgos y la **efectividad** de los planes de respuesta a la fecha. Es importante indicar que dichos reportes se pueden presentar dentro del ciclo de vida del proyecto, durante su ejecución o en el cierre, para así tener lecciones aprendidas para futuros proyectos similares.

Estos reportes igualmente comunican información valiosa a los diferentes niveles de la organización. A nivel operativo permiten el manejo y la gestión de fallas, o la gestión de **oportunidades** en los procesos o áreas de producción de la organización.



Por otro lado, cuando se comunican a nivel gerencial, permiten tener la tendencia de impacto de dichos eventos a objetivos de la organización, conocido como mapa de riesgos **estratégicos**, que contribuye a la toma de decisiones oportunas para asegurar y mantener la reputación de una organización.

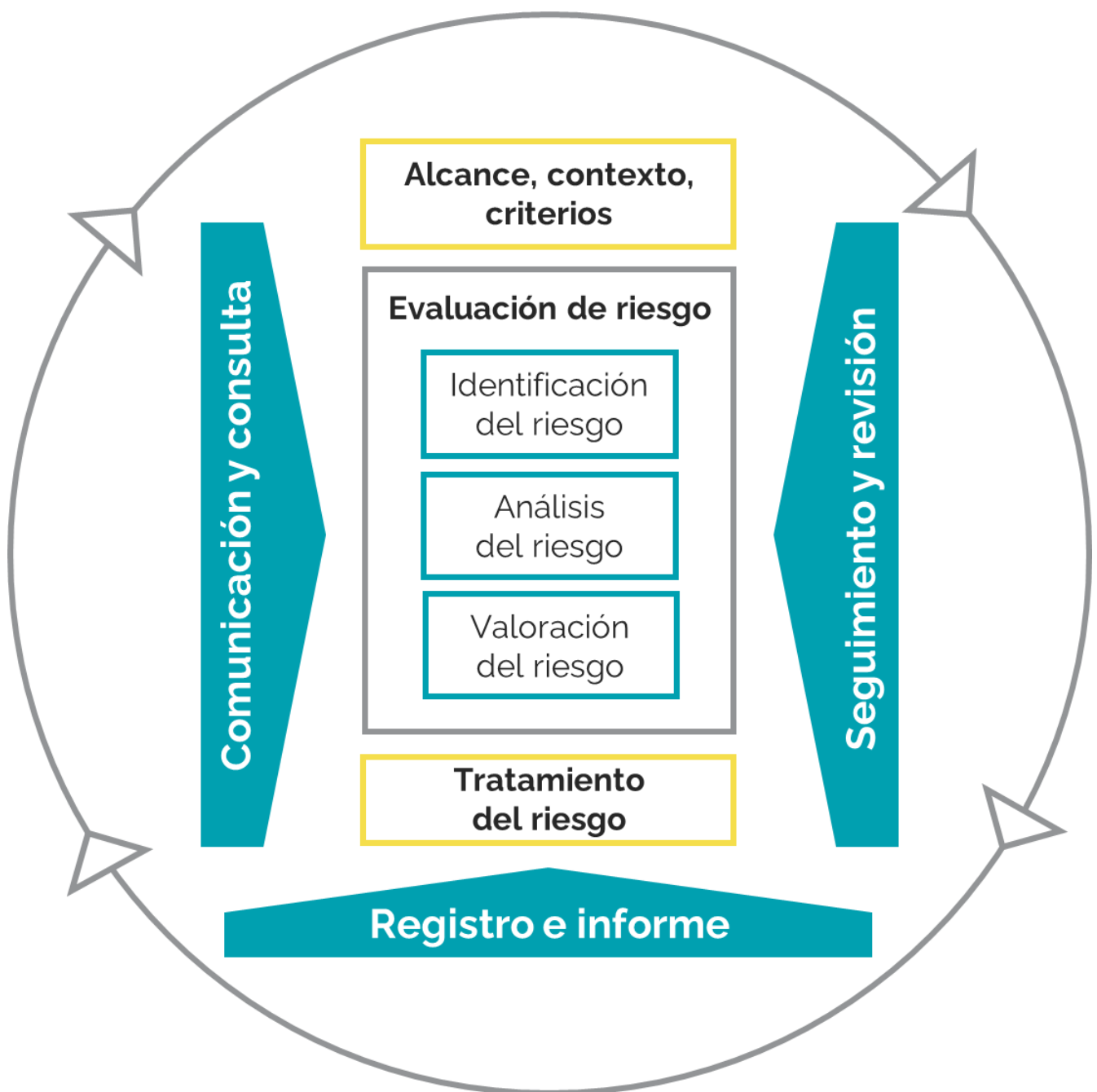


Al igual que los informes de gestión de la calidad, los de riesgos tienen un marco referencial dentro de las Normas ISO. La ISO 9001 ha incluido la gestión de riesgos dentro de sus principios en un sistema de gestión de la calidad, lo que conlleva a integrar el pensamiento sistémico de **riesgos** dentro de los manuales de la calidad y, por supuesto, a establecer procedimientos y procesos de control y monitoreo, donde los reportes de gestión de riesgos tienen cabida.



Otro marco referencial es la ISO 31000 que presenta los principios de creación de valor a las organizaciones y **mejora** el desempeño de gestión con la gestión del riesgo. En su apartado 6 presenta la comunicación e informes como elementos de soporte para la comprensión del riesgo en los diferentes niveles de la organización.

Según la ISO 31000 (2018), los informes de gestión son "...una parte integral de la gobernanza de la organización y debería mejorar la calidad del diálogo con las partes interesadas, y apoyar a la alta dirección y a los órganos de supervisión a **cumplir** sus responsabilidades" (apdo. 6.7). Este enunciado, establece la importancia de los informes y su comunicación para que todos los interesados en dicha gestión encuentren sus responsabilidades en el proceso.



Fuente: Figura 3: Proceso de gestión del riesgo según la ISO. Extraída de ISO 31000:2018

03 Reportes de gestión del proyecto

Los reportes de gestión de proyectos son documentos que **expresan** el desempeño del proyecto en diferentes áreas. Por supuesto, las variables de calidad y riesgo están presentes en ellos, pero pueden extenderse hacia otras aristas importantes para la organización, como es el área financiera.



Estos reportes son documentos de los procesos de seguimiento y control en la gestión de proyectos y van enfocados a medir y representar la eficacia de la gestión en el proyecto, permitiendo a la alta dirección tomar **decisiones** importantes como, por ejemplo, decidir si se continúa o no con un proyecto por su resultado o su generación de valor a la organización.

Actualmente, la séptima edición del PMBOK (2021) hace hincapié en la importancia de generar valor a las organizaciones en la gestión de proyectos; no solo se trata de cumplir con una metodología de gestión, validarla con los requisitos y estándares, ya que esto no asegura el éxito o el fracaso de un proyecto.

Cada organización y proyecto son únicos: tienen características propias, tienen formas de hacer las cosas de manera diversa. La idea de reportar lo que se hace es **documentar** los hechos, ya que basados en estos es más fácil decidir y tomar decisiones que sean más acertadas a la realidad de cada organización para así gestionar el valor de la entrega de resultados.



Entonces, partiendo de esta idea, podemos encontrar **criterios** propios de evaluación en los informes de gestión de proyectos, como por ejemplo:

1

Comunicar de manera clara y precisa las prioridades del proyecto para la organización, encontrando variables dentro de las aristas de calidad, riesgo, tiempo y costo, que reúnen lo que es el alcance del proyecto.

2

Este tipo de reportes, dependiendo de su nivel de comunicación, informan acerca de las expectativas de los interesados y los compara con el logro de resultados alcanzados.

3

Se pueden encontrar variables adicionales a las descritas en riesgo y calidad, como por ejemplo:

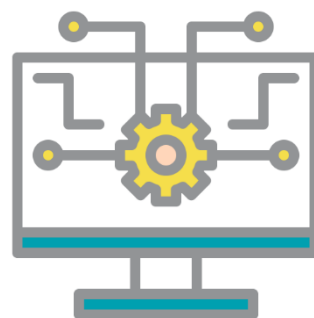
- A. Capacidad o disponibilidad de recursos para abordar ciertas tareas del proyecto.
- B. Impacto de factores externos.
- C. Impacto de la estructura interna organizacional o aspectos internos al proyecto.
- D. Tendencia en los costos reales.
- E. Validación de datos presentes en el informe.
- F. Sistemas o procesos que hayan pasado pruebas.

Hay una infinidad de variables que pueden ser traducidas a **indicadores** y estar presentes en estos informes pero, como se comentó, esto depende del tipo y madurez de la organización y del proyecto.



Por supuesto, existen reportes e **informes** integradores que se realizan periódicamente y que comprenden el desempeño de todos los proyectos de la organización según su estructura dentro de programas y portafolios, como lo observamos en la figura 1, así como la inclusión de responsabilidad social y ambiental por parte de las organizaciones dentro de sus proyectos .

Cada día softwares y soportes tecnológicos están disponibles para la presentación de estos informes. Desde el área financiera se trata de incluir indicadores no financieros y relacionados con cambios de alcance y nuevos requerimientos, o riesgos, que al final desvían o modifican lo planificado financieramente.



Lo importante en dichos informes es observar las tolerancias aceptadas en dichos indicadores, los objetivos que se ven afectados y poder ser claros y precisos en las variables que son verdaderamente importantes de comunicar y medir, ya que esto afecta la agilidad de la gestión.

04 Reportes de gestión de desempeño del recurso

Otro tipo de reportes que son comúnmente usados y que se prestan a confusión son los reportes de desempeño del **personal** o del recurso humano. Estos informes tienen un único propósito y es evaluar el desempeño laboral y profesional del recurso humano dentro de la organización.

Estos reportes, basados muchos de ellos en el principio de Pareto 80/20, representan al recurso humano y su **desempeño** en el logro de los objetivos de la organización. Ayudan a identificar unidades y empleados más productivos en la organización y a saber las capacidades y activos con los que se cuenta.



También ayudan a establecer políticas de beneficios a las unidades de soporte y recursos humanos, incrementos salariales e incentivos, políticas de entrenamientos y refuerzo a unidades con debilidades.

Este tipo de informes de gestión sirven de referencia, más no es el motivo principal de este curso.

Como hemos visto, existen variedad de informes de desempeño que son importantes y propios para cada tipo de organización y proyecto. Por supuesto, se dejan de nombrar algunos porque el enfoque de esta materia es el **desempeño** de la gestión de proyectos desde el punto de vista de las aristas de calidad y riesgo, que apuntan al logro del alcance.

A

Se resalta la importancia de validar los objetivos, los criterios y los indicadores que se están midiendo y presentando en estos informes, ya que esto es clave para la toma de decisiones.

B

Se observa que los informes de gestión son documentos de procesos de control y monitoreo que tienen mucha relación con los estándares que maneja o describe la organización como metodología para abordarlos.



Organización Internacional de Normalización (ISO) (2018). *Gestión del Riesgo – Directrices* (9001:2018).

Organización Internacional de Normalización (ISO) (2018). *Directrices para la auditoría de los Sistemas de Gestión* (31000:2018).

Project Management Institute (PMI) (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK®) (6ta Ed.). Project Management Institute Inc.

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

Organización Internacional de Normalización (ISO) (2018). *Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA* [Imagen]. Disponible en: *Gestión del Riesgo – Directrices* (9001:2018).

Organización Internacional de Normalización (ISO) (2018). *Proceso de gestión del riesgo según la ISO* [Imagen]. Disponible en: *Directrices para la auditoría de los Sistemas de Gestión* (31000:2018).

Has culminado la revisión del tema