

9.6 Controlar los Recursos



Ing. Antonini Sergio

antonini@frlp.utn.edu.ar

sergio.antonini@gmail.com



9.6 Controlar los Recursos

Controlar los Recursos es el proceso de asegurar que los recursos físicos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planifico, así como de monitorear la utilización de recursos planificada frente a la real y tomar acciones correctivas según sea necesario.

El beneficio clave de este proceso es asegurar que los recursos asignados están disponibles para el proyecto en el momento adecuado y en el lugar adecuado y son liberados cuando ya no se necesitan.

Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.



9.6 Controlar los Recursos

El proceso Controlar los Recursos se ocupa de los recursos físicos tales como equipos, materiales, instalaciones e infraestructura.

El proceso Dirigir al Equipo trata de los miembros del equipo.

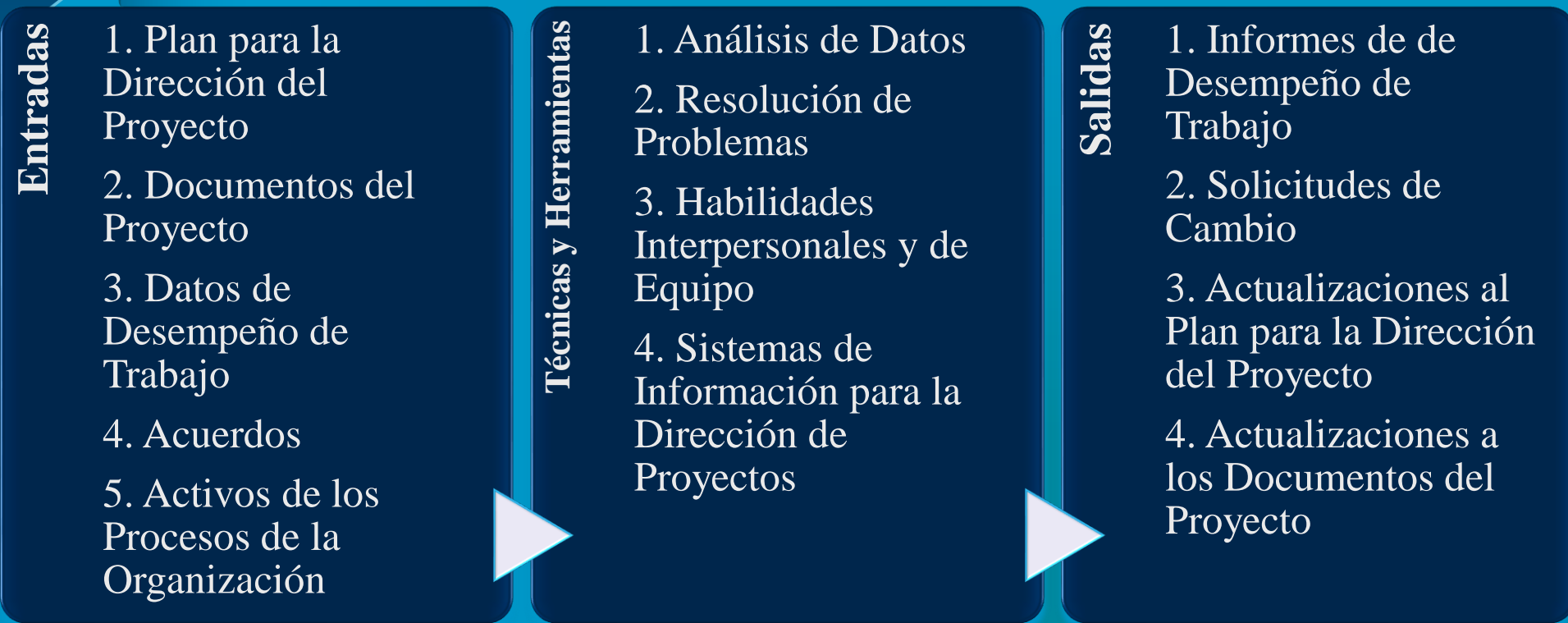


9.6 Controlar los Recursos

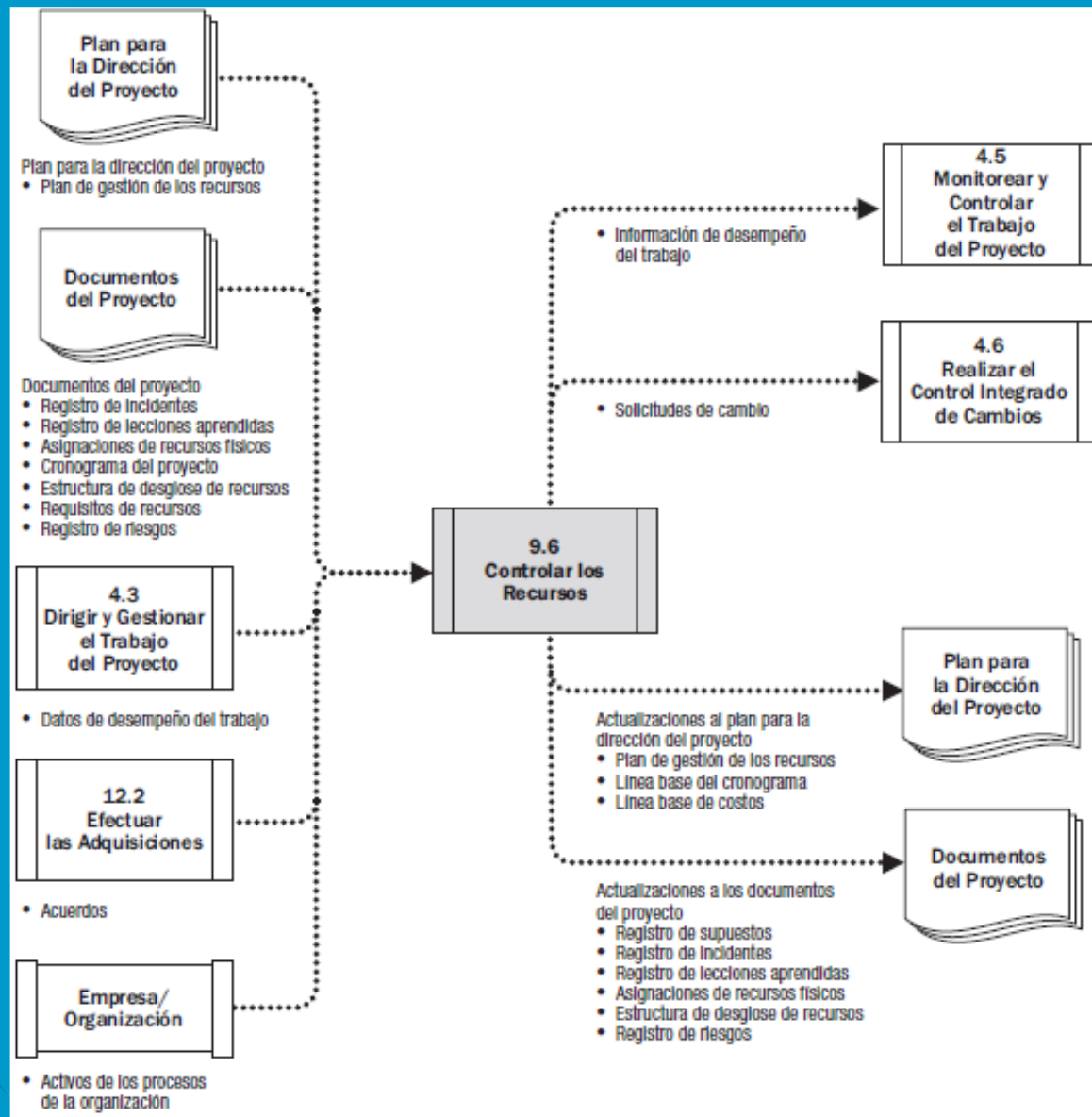
El proceso Controlar los Recursos debería realizarse de forma continua en todas las fases del proyecto, y durante todo el ciclo de vida del mismo.

Los recursos necesarios para el proyecto deberían ser asignados y liberados en el momento correcto, en el lugar correcto y en la cantidad justa para que el proyecto continúe sin retrasos.

9.6 Controlar los Recursos



9.6 Controlar los Recursos



9.6 Controlar los Recursos

Entradas – 1. Plan para la Dirección de Proyecto

Descrito en la Sección 4.2. Los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros, el plan de gestión de los recursos.

Descrito en la Sección 9.1, el plan de gestión de los recursos proporciona una guía sobre el modo en que se deberían gestionar y eventualmente liberar los recursos del equipo del proyecto.



9.6 Controlar los Recursos

Entradas – 2. Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto que pueden ser considerados como entradas para este proceso incluyen, entre otros:

- **Registro de incidentes.** Los incidentes surgen durante la dirección del equipo del proyecto. Se puede utilizar un registro de incidentes para documentar y monitorear quien es responsable de la resolución de los incidentes específicos antes de una fecha limite.
- **Registro de lecciones aprendidas.** Las lecciones aprendidas anteriormente en el proyecto pueden ser aplicadas a fases posteriores en el mismo para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión del equipo.



9.6 Controlar los Recursos

Entradas – 2. Documentos del Proyecto

- **Asignaciones de recursos físicos.** Descritas en la Sección 9.3. Las asignaciones de recursos físicos describen la utilización prevista de los recursos, junto con detalles tales como el tipo, cantidad, ubicación y si el recurso es interno a la organización o subcontratado.
- **Cronograma del proyecto.** Descrito en la Sección 6.5. El cronograma del proyecto muestra los recursos que se necesitan, cuando son necesarios y la ubicación donde se necesitan.



9.6 Controlar los Recursos

Entradas – 2. Documentos del Proyecto

- **Estructura de desglose de recursos.** Descrita en la Sección 9.2. La estructura de desglose de recursos proporciona una referencia en caso de que cualquier recurso necesite ser reemplazado o readquirido durante el transcurso del proyecto.
- **Requisitos de recursos.** Descritos en la Sección 9.2. Los requisitos de recursos identifican los materiales, equipos, suministros y otros recursos necesarios.
- **Registro de riesgos.** Descrito en la Sección 11.2. El registro de riesgos identifica los riesgos individuales que pueden afectar a los equipos, materiales o suministros.



9.6 Controlar los Recursos

Entradas – 3. Datos de Desempeño del Equipo

Descritos en la Sección 4.3.

Los datos de desempeño del trabajo contienen datos sobre el estado del proyecto, tales como el numero y el tipo de recursos que hayan sido utilizados.



9.6 Controlar los Recursos

Entradas – 4. Acuerdos

Descritos en la Sección 12.2.

Los acuerdos realizados en el marco del proyecto son la base para todos los recursos externos a la organización y deberían definir los procedimientos a aplicar cuando se hagan necesarios recursos nuevos y no planificados, o cuando surjan problemas con los recursos actuales.

9.6 Controlar los Recursos

Entradas – 5. Activos de los Procesos de la Organización

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Dirigir el Equipo del Proyecto, incluyen entre otros:

- Políticas en materia de control y asignación de recursos,
- Procedimientos de escalamiento para el manejo de incidentes dentro de la organización ejecutante, y
- Repositorio de lecciones aprendidas procedentes de proyectos anteriores y similares.

9.6 Controlar los Recursos

Técnicas y Herramientas – 1. Análisis de Datos

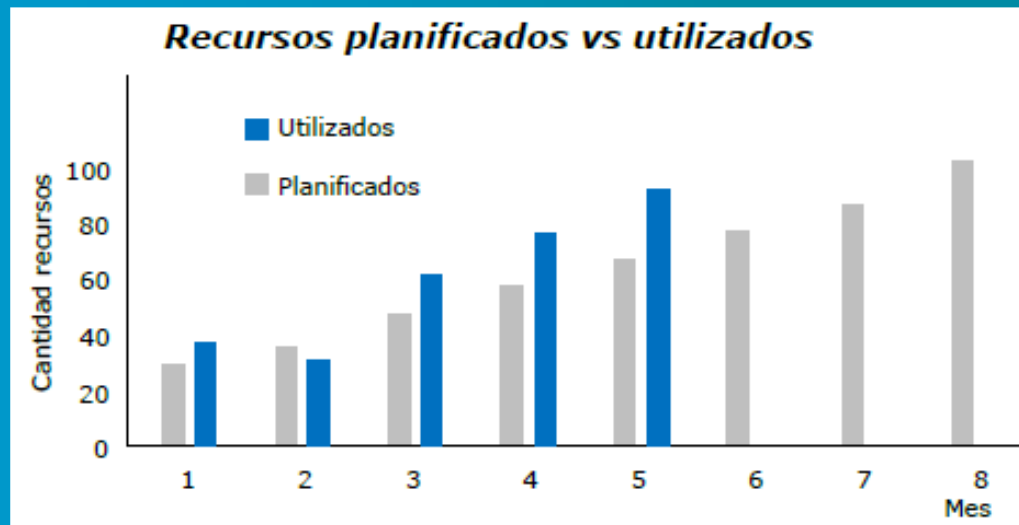
Las técnicas de análisis de datos que pueden ser usadas en este proceso incluyen, entre otras:

- **Análisis de alternativas.** Descrito en la Sección 9.2. Se pueden analizar alternativas para seleccionar la mejor resolución para la corrección de las variaciones en la utilización de recursos. Alternativas tales como el pago adicional por horas extras o por recursos adicionales del equipo pueden ser ponderadas contra una entrega con retraso o entregas graduales.
- **Análisis Costo-Beneficio.** Descrito en la Sección 8.1. Este análisis ayuda a determinar la mejor acción correctiva en términos de costo, en el caso de desviaciones del proyecto.

9.6 Controlar los Recursos

Técnicas y Herramientas – 1. Análisis de Datos

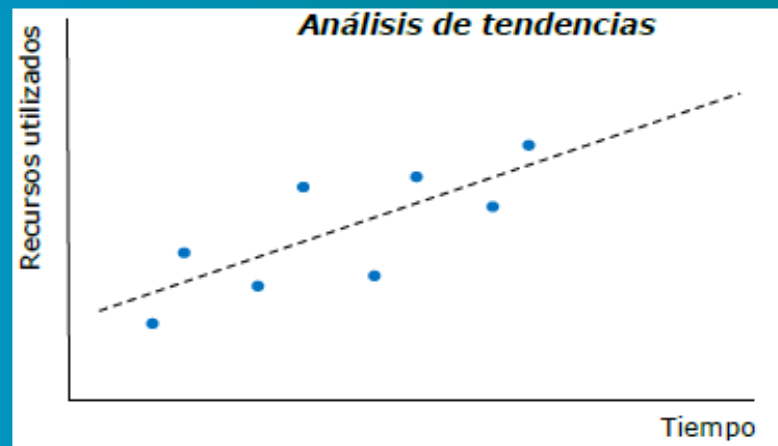
- **Revisiones del desempeño.** Miden, comparan y analizan la utilización planificada de los recursos con la utilización real de los mismos. La información de desempeño del trabajo en cuanto a costos y cronograma también puede ser analizada para ayudar a identificar incidentes que puedan influir en la utilización de los recursos.



9.6 Controlar los Recursos

Técnicas y Herramientas – 1. Análisis de Datos

- **Análisis de tendencias.** Descrito en la Sección 4.5. A medida que avanza el proyecto, el equipo del proyecto puede utilizar el análisis de tendencias, basado en la información de desempeño actual, a fin de determinar los recursos necesarios en las próximas etapas del proyecto. El análisis de tendencias analiza el desempeño del proyecto a lo largo del tiempo, y puede ser usado para determinar si el desempeño esta mejorando o se esta deteriorando.



9.6 Controlar los Recursos

Técnicas y Herramientas – 2. Resolución de Problemas

Descrita en la Sección 8.2. La resolución de problemas puede utilizar un conjunto de herramientas que ayuda al director del proyecto a resolver los problemas que surjan durante el proceso de controlar los recursos.

El problema puede surgir desde dentro de la organización (maquinas o infraestructura utilizadas por otro departamento de la organización y no liberadas a tiempo, materiales que han resultado dañados debido a condiciones de almacenamiento inadecuadas, etc.), o desde fuera de la organización (proveedor importante que ha entrado en quiebra o condiciones climáticas desfavorables que han deteriorado los recursos).

9.6 Controlar los Recursos

Técnicas y Herramientas – 2. Resolución de Problemas

El director del proyecto debería utilizar pasos metódicos para hacer frente a la resolución de problemas, los que pueden incluir:

- **Identificar el problema.** Especificar el problema.
- **Definir el problema.** Dividirlo en problemas mas pequeños y manejables.
- **Investigar.** Recolectar datos.
- **Analizar.** Determinar la causa raíz del problema.
- **Resolver.** Elegir la solución adecuada entre varias disponibles.
- **Comprobar la solución.** Determinar si el problema ha sido solucionado.

9.6 Controlar los Recursos

Técnicas y Herramientas – 3. Habilidades Interpersonales y de Equipo

Las habilidades interpersonales y de equipo, a veces conocidas como “habilidades blandas”, son competencias personales. Las habilidades interpersonales y de equipo utilizadas en este proceso incluyen:

- **Negociación.** Descrita en la Sección 12.2. El director del proyecto puede necesitar emprender negociaciones para obtener recursos físicos adicionales, cambios en los recursos físicos, o costos asociados con los recursos.
- **Influencia.** Descrita en la Sección 9.5. La influencia puede ayudar al director del proyecto a resolver problemas y a obtener los recursos necesarios en el momento oportuno.

9.6 Controlar los Recursos

Técnicas y Herramientas – 4. Sistema de información para la dirección de proyectos

Descrito en la Sección 4.3. Los sistemas de información para la dirección de proyectos pueden incluir software para la gestión o la programación de recursos de que puede utilizarse para monitorear la utilización de recursos, lo que ayuda a garantizar que los recursos adecuados estén trabajando en las actividades adecuadas, en el momento y lugar adecuados.

9.6 Controlar los Recursos

Salidas – 1. Información de Desempeño de Trabajo

Descrita en la Sección 4.5. La información de desempeño del trabajo incluye información sobre como esta progresando el trabajo del proyecto mediante la comparación de los requisitos de recursos y la asignación de recursos con la utilización de recursos a través de las actividades del proyecto. Esta comparación puede mostrar brechas en la disponibilidad de recursos que deben ser abordadas.

9.6 Controlar los Recursos

Salidas – 2. Solicitudes de Cambio

Cuando se producen solicitudes de cambio como resultado de llevar a cabo el proceso Controlar los Recursos, o cuando las acciones correctivas o preventivas recomendadas impactan en cualquiera de los componentes del plan para la dirección del proyecto o en los documentos del proyecto, el director del proyecto debe presentar una solicitud de cambio. Las solicitudes de cambio se procesan para su revisión y tratamiento por medio del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios

9.6 Controlar los Recursos

Salidas – 3. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Los elementos del plan para la dirección del proyecto que pueden ser actualizados, incluyen, entre otros:

- **Plan de Gestión de los Recursos.** Descrito en la Sección 9.1. El plan de gestión de los recursos se actualiza a fin de reflejar la experiencia real para gestionar los recursos del proyecto.
- **Línea base del cronograma.** Descrita en la Sección 6.5. Pueden ser necesarios cambios en el cronograma del proyecto a fin de reflejar la forma en que se están manejando los recursos del mismo.
- **Línea base de costos.** Descrita en la Sección 7.3. Pueden ser necesarios cambios en la línea base de costos del proyecto a fin de reflejar la forma en que se están manejando los recursos del mismo.

9.6 Controlar los Recursos

Salidas – 4. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto que pueden actualizarse como resultado de llevar a cabo este proceso incluyen, entre otros:

- **Registro de supuestos.** Descrito en la Sección 4.1. El registro de supuestos puede actualizarse con nuevos supuestos con respecto a los equipos, materiales, suministros y otros recursos físicos.
- **Registro de incidentes.** Descrito en la Sección 4.3. Los nuevos incidentes que se presenten como resultado de este proceso son registrados en el registro de incidentes.

9.6 Controlar los Recursos

Salidas – 4. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

- **Registro de lecciones aprendidas.** Descrito en la Sección 4.4. El registro de lecciones aprendidas puede actualizarse con las técnicas que fueron eficaces en la gestión de la logística de recursos, los desechos, las variaciones en la utilización y las acciones correctivas que se utilizaron para responder a las variaciones de recursos.
- **Asignaciones de recursos físicos.** Descritas en la Sección 9.3. Las asignaciones de recursos físicos son dinámicas y están sujetas a cambios debido a la disponibilidad, el proyecto, la organización, el entorno u otros factores.

9.6 Controlar los Recursos

Salidas – 4. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

- **Estructura de desglose de recursos.** Descrita en la Sección 9.2. Pueden ser necesarios cambios en la estructura de desglose de recursos a fin de reflejar la forma en que se están utilizando los recursos del proyecto.
- **Registro de riesgos.** Descrito en la Sección 11.2. El registro de riesgos es actualizado con nuevos riesgos asociados a la disponibilidad de recursos, la utilización u otros riesgos de los recursos físicos.

9.6 Controlar los Recursos

