

6.7 Controlar el Cronograma



Ing. Sergio Antonini

antonini@frlp.utn.edu.ar

antonini_sergio@hotmail.com



6.7 Controlar el Cronograma

Controlar el Cronograma es el proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios de la línea base del cronograma a fin de cumplir el plan.

El beneficio clave de este proceso es que proporciona los medios para detectar desviaciones con respecto al plan y establecer acciones correctivas y preventivas para minimizar el riesgo.

6.7 Controlar el Cronograma

Entradas

1. Plan para la Dirección del Proyecto
2. Cronograma del Proyecto
3. Datos del Desempeño de Trabajo
4. Calendario del Proyecto
5. Datos del Cronograma
6. Activos de los Procesos de la Organización

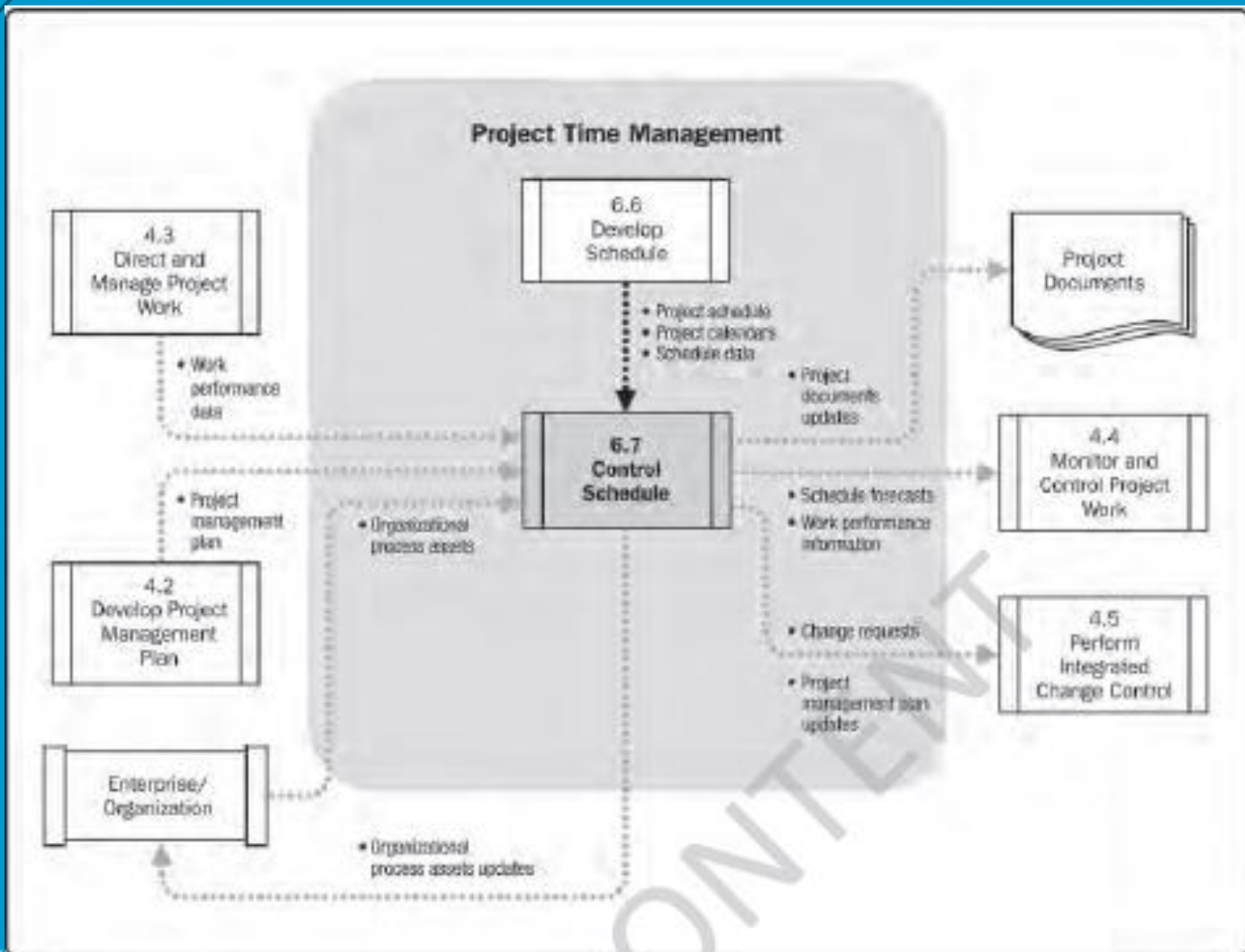
Técnicas y Herramientas

1. Revisiones del Desempeño
2. Software de Gestión de Proyectos
3. Técnicas de Optimización de Recursos
4. Técnicas de Modelado
5. Adelantos y retrasos
6. Comprensión del Cronograma
7. Herramienta de Planificación

Salidas

1. Información de Desempeño del Trabajo
2. Pronósticos del Cronograma
3. Solicitudes de Cambio
4. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto
5. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto
6. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

6.7 Controlar el Cronograma





6.7 Controlar el Cronograma

Consiste en conocer el desempeño real hasta la fecha. Un cambio cualquiera de la línea base del cronograma únicamente se puede aprobar a través del proceso de Realizar el Control Integrado de Cambios (Sección 4.5)



6.7 Controlar el Cronograma

Controlar el Cronograma, como componente del proceso de Realizar el Control Integrado de Cambios, se ocupa de:

- determinar el estado actual del cronograma del proyecto,
- influir en los factores que generan cambios en el cronograma,
- determinar si el cronograma del proyecto ha cambiado y
- gestionar los cambios reales conforme se producen.

6.7 Controlar el Cronograma

Entradas – 1. Plan para la Dirección del Proyecto

Sección 4.2. El plan para la dirección del proyecto contiene el plan de gestión del cronograma y la línea base del cronograma.

El plan de gestión del cronograma describe cómo se gestionará y controlará el cronograma del proyecto.

La línea base del cronograma se utiliza como base para comparar con los resultados reales a fin de determinar si es necesario un cambio, una acción correctiva o una acción preventiva.

6.7 Controlar el Cronograma

Entradas – 2. Cronograma del Proyecto

Sección 6.6.

El cronograma del proyecto se refiere a la versión más reciente del cronograma, con anotaciones para indicar las actualizaciones, las actividades terminadas y las actividades comenzadas a la fecha de corte indicada

6.7 Controlar el Cronograma

Entradas – 3. Datos de Desempeño de Trabajo

Sección 4.3.

Los datos de desempeño del trabajo consisten en la información sobre el avance del proyecto, como por ejemplo qué actividades se han iniciado, su avance (p.ej., duración real, duración pendiente y porcentaje físicamente completado), y qué actividades se han completado.

6.7 Controlar el Cronograma

Entradas – 4. Calendario del Proyecto

Sección 6.6. Un modelo de programación podría requerir más de un calendario del proyecto para permitir considerar diferentes periodos de trabajo para algunas actividades a la hora de calcular los pronósticos del cronograma.



6.7 Controlar el Cronograma

Entradas – 5. Datos del Cronograma

Sección 6.6.

Los datos del cronograma se revisarán y actualizarán en el proceso de Controlar el Cronograma.

6.7 Controlar el Cronograma

Entradas – 6. Activos de los Procesos de la Organización

Entre los activos de los procesos de la organización que influyen en el proceso de Controlar el Cronograma se cuentan:

- las políticas, procedimientos y guías existentes, formales e informales, relacionados con el control del cronograma;
- las herramientas de control del cronograma, y
- los métodos de monitoreo e información a utilizar.

6.7 Controlar el Cronograma

Técnicas y Herramientas – 1. Revisiones de Desempeño

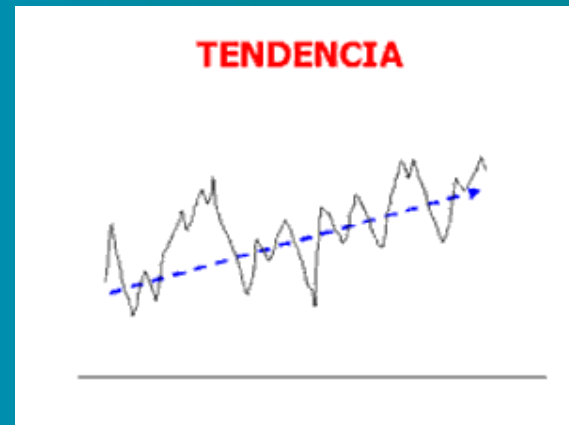
Las revisiones del desempeño permiten medir, comparar y analizar el desempeño del cronograma, en aspectos como las fechas reales de inicio y finalización, el porcentaje completado y la duración restante para completar el trabajo en ejecución. Entre las diferentes técnicas que se pueden utilizar, se cuentan:

- Análisis de Tendencias
- Método de la Ruta Crítica (Sección 6.6)
- Método de la Cadena Crítica (Sección 6.6)
- Gestión del Valor Ganado (Sección 7.4)

6.7 Controlar el Cronograma

Técnicas y Herramientas – 1. Revisiones de Desempeño

Análisis de tendencias. El análisis de tendencias analiza el desempeño del proyecto a lo largo del tiempo para determinar si el desempeño está mejorando o se está deteriorando. Las técnicas de análisis gráfico son valiosas pues permiten comprender el desempeño a la fecha y compararlo con las metas de desempeño futuras, en términos de fechas de finalización.



6.7 Controlar el Cronograma

Técnicas y Herramientas – 1. Revisiones de Desempeño

Método de la ruta crítica (Sección 6.6.). Comparar el avance a lo largo de la ruta crítica puede ayudar a determinar el estado del cronograma. La variación en la ruta crítica tendrá un impacto directo en la fecha de finalización del proyecto.

La evaluación del avance en las actividades de rutas casi críticas podría identificar riesgos del cronograma.

6.7 Controlar el Cronograma

Técnicas y Herramientas – 1. Revisiones de Desempeño

Método de la cadena crítica (Sección 6.6). La comparación entre la cantidad de colchón restante y la cantidad de colchón necesario para proteger la fecha de entrega puede ayudar a determinar el estado del cronograma. La diferencia entre el colchón requerido y el colchón restante puede determinar si es adecuado implementar una acción correctiva.

6.7 Controlar el Cronograma

Técnicas y Herramientas – 1. Revisiones de Desempeño

Gestión del valor ganado (Sección 7.4). Las medidas de desempeño del cronograma, tales como la variación del cronograma (SV) y el índice de desempeño del cronograma (SPI), se utilizan para evaluar la magnitud de la desviación con respecto a la línea base original del cronograma.

Para proyectos que no gestionan el valor ganado, se pueden realizar análisis de variaciones similares, mediante la comparación entre las fechas programadas de comienzo y finalización de las actividades, y así identificar desviaciones entre la línea base del cronograma y el avance real del proyecto.

6.7 Controlar el Cronograma

Técnicas y Herramientas – 2. Software de Gestión de Proyectos

El software de gestión de proyectos para la elaboración de cronogramas permite hacer un seguimiento de las fechas planificadas en comparación con las fechas reales, informar sobre las desviaciones en el avance con respecto a la línea base y pronosticar los efectos de los cambios en el cronograma del proyecto.

6.7 Controlar el Cronograma

Técnicas y Herramientas – 3. Técnicas de Optimización de Recursos

Sección 6.6.

Las técnicas de optimización de recursos implican la planificación de las actividades y los recursos necesarios por las actividades teniendo en cuenta tanto la disponibilidad de los recursos como el tiempo.

6.7 Controlar el Cronograma

Técnicas y Herramientas – 4. Técnicas de Modelado

Sección 6.6

Las técnicas de modelado se utilizan para revisar diferentes escenarios, sobre la base del monitoreo del riesgo, con objeto de alinear el modelo de programación con el plan para la dirección del proyecto y la línea base aprobada.

6.7 Controlar el Cronograma

Técnicas y Herramientas – 5. Adelantos y Atrasos

El ajuste de adelantos y retrasos se utiliza durante el análisis de la red para encontrar maneras de volver a alinear con el plan las actividades retrasadas del proyecto.

6.7 Controlar el Cronograma

Técnicas y Herramientas – 6. Compresión del Cronograma

Sección 6.6

Las técnicas de compresión del cronograma se utilizan para encontrar maneras de volver a alinear las actividades retrasadas del proyecto con el plan, mediante la ejecución rápida o la intensificación del cronograma para el trabajo restante.

6.7 Controlar el Cronograma

Técnicas y Herramientas – 7. Herramienta de Planificación

La herramienta de planificación (Sección 6.6) y los datos de apoyo del cronograma se utilizan en combinación con métodos manuales u otro software de gestión de proyectos para realizar el análisis de la red del cronograma y generar un cronograma actualizado del proyecto.

6.7 Controlar el Cronograma

Salidas – 1. Información de Desempeño de Trabajo

Los valores calculados de los indicadores de desempeño en el tiempo SV y SPI para los componentes de la EDT/WBS, y en particular los paquetes de trabajo y las cuentas de control, se documentan y comunican a los interesados.

6.7 Controlar el Cronograma

Salidas – 2. Pronósticos del Cronograma

Los pronósticos del cronograma son estimaciones o predicciones de condiciones y eventos en el futuro del proyecto, basadas en la información y el conocimiento disponibles en el momento de realizar el pronóstico. Los pronósticos se actualizan y emiten nuevamente sobre la base de la información de desempeño del trabajo suministrada a medida que se desarrolla el proyecto. La información se basa en el desempeño pasado del proyecto y en el desempeño previsto para el futuro e incluye indicadores de valor ganado que podrían tener impacto sobre el proyecto en el futuro.

6.7 Controlar el Cronograma

Salidas – 3. Solicitudes de Cambio

El análisis de la variación del cronograma, junto con la revisión de los informes de avance, los resultados de las medidas de desempeño y las modificaciones del alcance o del cronograma del proyecto, pueden dar como resultado solicitudes de cambio de la línea base del cronograma y/o de otros componentes del plan para la dirección del proyecto. Las solicitudes de cambio se procesan para su revisión y tratamiento por medio del proceso de Realizar el Control Integrado de Cambios (Sección 4.5). Las acciones preventivas pueden incluir cambios recomendados para eliminar o reducir la probabilidad de variaciones negativas del cronograma.

6.7 Controlar el Cronograma

Salidas – 4. Actualizaciones del Plan para la Dirección del Proyecto

Entre los elementos del plan para la dirección del proyecto susceptibles de actualización, se cuentan:

- **Línea base del cronograma.** Los cambios de la línea base del cronograma se incorporan como respuesta a las solicitudes de cambio aprobadas (Sección 4.4) relacionadas con cambios en el alcance del proyecto, en los recursos de las actividades o en las estimaciones de la duración de las actividades. La línea base del cronograma se puede actualizar para reflejar los cambios originados por las técnicas de compresión del cronograma.

6.7 Controlar el Cronograma

Salidas – 4. Actualizaciones del Plan para la Dirección del Proyecto

- **Plan de gestión del cronograma.** El plan de gestión del cronograma se puede actualizar para reflejar cualquier cambio en la manera de gestionar el cronograma.
- **Línea base de costos.** La línea base de costos puede actualizarse para reflejar solicitudes de cambio aprobadas o cambios originados por las técnicas de compresión del cronograma.

6.7 Controlar el Cronograma

Salidas – 5. Actualización a los Documentos del Proyecto

Entre los documentos del proyecto susceptibles de actualización se cuentan:

- **Datos del cronograma.** Pueden desarrollarse nuevos diagramas de red del cronograma del proyecto para reflejar las duraciones restantes aprobadas y las modificaciones aprobadas del cronograma. En algunos casos, los retrasos en el cronograma del proyecto pueden ser tan graves que se deberá desarrollar un nuevo cronograma objetivo, con fechas de inicio y finalización previstas, para proporcionar datos realistas a fin de dirigir el trabajo y medir el desempeño y el avance.

6.7 Controlar el Cronograma

Salidas – 5. Actualización a los Documentos del Proyecto

- **Cronograma del proyecto.** Se generará un cronograma actualizado del proyecto a partir del modelo de programación completado con los datos actualizados del cronograma para reflejar los cambios del mismo y gestionar el proyecto.
- **Registro de Riesgos.** El registro de riesgos y los planes de respuesta a los riesgos que contiene también son susceptibles de ser actualizados sobre la base de los riesgos que pueden surgir como consecuencia de la aplicación de técnicas de compresión del cronograma.

6.7 Controlar el Cronograma

Salidas – 6. Actualizaciones de los Activos de los Procesos de la Organización

Entre los activos de los procesos de la organización susceptibles de actualización, se cuentan:

- las causas de las variaciones;
- las acciones correctivas seleccionadas y su justificación, y
- otros tipos de lecciones aprendidas del control del cronograma del proyecto.

