

Monitorizar y controlar

Índice

1. Monitorizar y ajuste de la programación.

1.1. Monitorización del progreso de la programación.

1.1.1. Revisión del progreso de la programación general.

1.1.2. Revisión de la ruta crítica.

1.1.3. Revisión del progreso de las tareas.

1.1.4. Visualización de líneas de progreso.

1.1.5. Corrección de la programación.

2. Monitorización y ajuste de costes.

2.1. Seguimiento de los costes del proyecto.

2.1.1. Revisión de los costes totales generales.

2.1.2. Revisión de la variación de costes.

2.1.3. Revisión de los costes fuera de presupuesto.

2.1.4. Revisión del rendimiento del coste utilizando el análisis del valor ganado.

2.1.5. Revisión del estado del presupuesto.

2.1.6. Alineación del proyecto con el presupuesto.

Durante la fase de ejecución del proyecto, los recursos estarán trabajando en sus tareas y el Director de Proyecto estará haciendo el seguimiento del progreso mediante la comparación de los valores reales con el Plan de Proyecto. De esta manera, podrá analizar el rendimiento del proyecto, ver cómo va y tomar las Acciones Correctivas apropiadas.

A veces, los cambios generales en el proyecto son necesarios debido a la fecha límite programada, los costes generales o porque la asignación de los recursos no está alineada con la programación. En ese caso, serán necesarias medidas radicales para devolver el proyecto al cauce que le corresponde.

En tanto, si los cambios son grandes o son impuestos por terceros, se tendrá que volver a planificar o a reprogramar el proyecto. Las técnicas utilizadas son similares a las que utiliza para cumplir los objetivos cuando se planifica por primera vez. En el Plan de Proyecto, se harán los ajustes en la programación, los costes, los recursos y

el alcance y Microsoft Project volverá a calcular la programación de tal manera que se pueda ver de forma rápida los resultados de la replanificación.

1. Monitorizar y ajuste de la programación

Si está gestionando un proyecto dependiente del tiempo, se tendrá que tener presente lo siguiente:

- La fecha límite del proyecto.
- Ruta crítica.
- Las fechas de comienzo y de fin de las tareas críticas.
- El progreso actual de las tareas críticas.

Si los valores reales han cambiado la programación de las tareas hasta el punto en que la fecha límite del proyecto no sería satisfecha, se tendrá que ajustar la programación para alinearla con la fecha objetivo.

1.1. Monitorización del progreso de la programación

Para facilitar la monitorización del progreso y hacer todos los ajustes para alcanzar la fecha límite se utilizará una técnica de entre las siguientes:

- Revisar las fechas límite y la ruta crítica para ver si el proyecto va bien o si el proyecto se ha demorado.
- Comprobar y ajustar las delimitaciones de las tareas, dependencias y duraciones según sea necesario para tener el proyecto terminado a tiempo.
- Agregar recursos a las tareas para acortar la duración de las tareas.

Por ejemplo, se puede establecer una Línea Base para las tareas que están cerca de las fechas límites programadas, en función de los valores reales introducidos. Después, se puede revisar las variaciones entre las fechas previstas y las programadas.

1.1.1. Revisión del progreso de la programación general

Las estadísticas del proyecto muestran las fechas de comienzo y de fin programadas actualmente, junto con las previstas, las reales y las restantes. Se han de revisar todas las estadísticas del proyecto para obtener una amplia visión de cómo se compara el proyecto con la Línea Base.

Para revisar las estadísticas del proyecto, se hará lo siguiente:

1. Se hace clic en la pestaña Proyecto y luego en grupo Propiedades y en “Información del proyecto”. Aparecerá el cuadro de diálogo “Información del proyecto”.

The dialog box 'Información del proyecto "Proyecto2"' contains the following fields and controls:

- Fecha de comienzo: lun 04/07/11 (dropdown)
- Fecha de hoy: lun 04/07/11 (dropdown)
- Fecha de fin: lun 04/07/11 (dropdown)
- Fecha de estado: NOD (dropdown)
- Programar a partir de: Fecha de comienzo del proyecto (dropdown)
- Calendario: Estándar (dropdown)
- Todas las tareas comienzan lo antes posible. (checkbox)
- Prioridad: 500 (spin box)
- Campos personalizados de empresa
- Departamento: (dropdown)
- Table with 2 columns: Nombre de campo personalizado, Valor
- Buttons: Ayuda, Estadísticas..., Aceptar, Cancelar

Figura Cuadro de Información del proyecto.

2. Se hace clic en la opción “Estadísticas”. Aparecerá el cuadro de diálogo “Estadísticas del proyecto”. La fecha límite programada aparece en la columna Fin.

The dialog box 'Estadísticas del proyecto "Proyecto2"' displays the following data:

	Comienzo	Fin
Actual	lun 04/07/11	lun 04/07/11
Previsto	NOD	NOD
Real	NOD	NOD
Variación	0d	0d

	Duración	Trabajo	Costo
Actual	0d?	0h	S/. 0,00
Previsto	0d	0h	S/. 0,00
Real	0d	0h	S/. 0,00
Restante	0d?	0h	S/. 0,00

Porcentaje completado:

Duración: 0% Trabajo: 0%

Cerrar

Figura Cuadro de Estadísticas del proyecto.

En el Diagrama de Gantt, la información de las tareas se resume para todo el proyecto y todos los totales se muestran en la fila tarea resumen. Especialmente, la columna Fin de la tarea resumen muestra la fecha límite del proyecto.

Para visualizar la programación, deberá agregar la fila de la tarea resumen del proyecto, lo hará de la siguiente manera:

1. Se hace clic en la pestaña Formato y luego en grupo Mostrar u ocultar y en opción tarea de resumen del proyecto.

Otra forma de visualizarla es la siguiente:

1. Se hace clic en la pestaña Archivo y en Opciones.

2. Luego se hace clic en Avanzado y en grupo Mostrar opciones para este proyecto, se coloca un *check* en: “Mostrar tarea de resumen de proyecto”.

Si se agregan campos adicionales o se visualizan tablas diferentes, la información se resumirá para dichos campos según convenga.

Por defecto; el diagrama de Gantt, en el área gráfica temporal, muestra el progreso como una barra negra delgada dentro de cada barra de tareas.

Para ver el porcentaje completado al lado de las barras de tareas se utilizará la vista Gantt de seguimiento.

1. Se hace clic en la pestaña Tarea y luego en grupo Ver y en la parte inferior del botón Diagrama de Gantt y en “Gantt de seguimiento”.

2. Se mostrará la vista con los porcentajes completados.

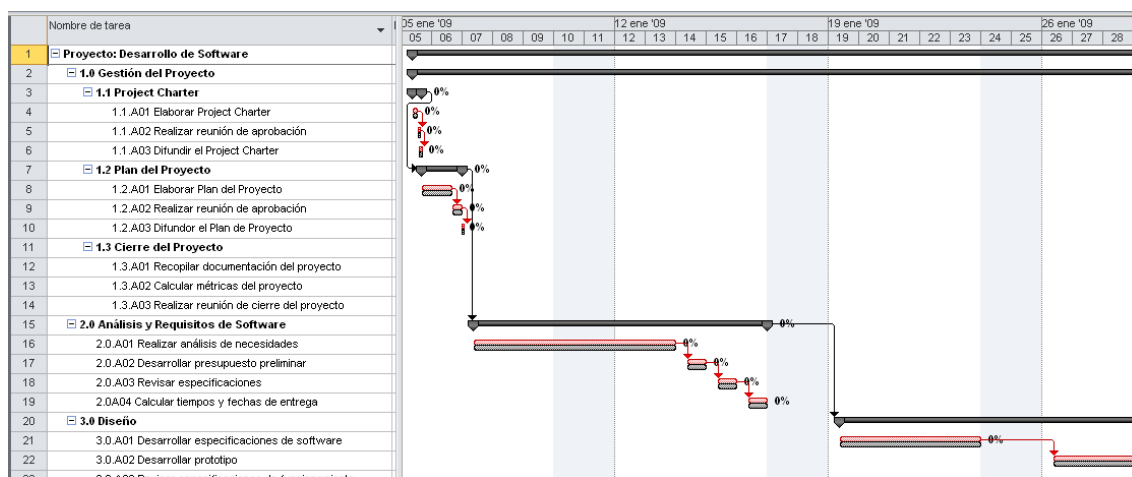


Figura Gantt de seguimiento.

1.1.1.1. Revisión de las variaciones de la programación

Para revisar las diferencias entre los valores previstos y los valores programados, se utilizará la tabla Variación de la forma siguiente:

1. Mostrar la vista Diagrama de Gantt u otra vista de tareas.

2. Se hace clic en la pestaña Vista y luego en grupo Datos y en opción Tablas y luego se selecciona “Variación”.

La tabla Variación muestra las fechas de comienzo y de fin programadas actualmente y las compara con las fechas de Línea Base.

Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Comienzo de línea base	Fin de línea base	Var. comienzo	Var. fin
	lun 05/01/09	lun 20/04/09	lun 05/01/09	lun 20/04/09	0 días	0 días
1.0 Gestión del Proyecto	lun 05/01/09	lun 20/04/09	lun 05/01/09	lun 20/04/09	0 días	0 días
1.1 Project Charter	lun 05/01/09	lun 05/01/09	lun 05/01/09	lun 05/01/09	0 días	0 días
1.1.A01 Elaborar Project Charter	lun 05/01/09	lun 05/01/09	lun 05/01/09	lun 05/01/09	0 días	0 días
1.1.A02 Realizar reunión de aprobación	lun 05/01/09	lun 05/01/09	lun 05/01/09	lun 05/01/09	0 días	0 días
1.1.A03 Difundir el Project Charter	lun 05/01/09	lun 05/01/09	lun 05/01/09	lun 05/01/09	0 días	0 días
1.2 Plan del Proyecto	lun 05/01/09	mar 06/01/09	lun 05/01/09	mar 06/01/09	0 días	0 días
1.2.A01 Elaborar Plan del Proyecto	lun 05/01/09	mar 06/01/09	lun 05/01/09	mar 06/01/09	0 días	0 días
1.2.A02 Realizar reunión de aprobación	mar 06/01/09	mar 06/01/09	mar 06/01/09	mar 06/01/09	0 días	0 días
1.2.A03 Difundir el Plan de Proyecto	mar 06/01/09	mar 06/01/09	mar 06/01/09	mar 06/01/09	0 días	0 días
1.3 Cierre del Proyecto	vie 17/04/09	lun 20/04/09	vie 17/04/09	lun 20/04/09	0 días	0 días
1.3.A01 Recopilar documentación del proyecto	vie 17/04/09	vie 17/04/09	vie 17/04/09	vie 17/04/09	0 días	0 días
1.3.A02 Calcular métricas del proyecto	lun 20/04/09	lun 20/04/09	lun 20/04/09	lun 20/04/09	0 días	0 días
1.3.A03 Realizar reunión de cierre del proyecto	lun 20/04/09	lun 20/04/09	lun 20/04/09	lun 20/04/09	0 días	0 días

Figura Tabla Variación

1.1.2. Revisión de la ruta crítica

Visualizando las fechas límite o la ruta crítica se puede ver si es que aún está dentro de las fechas para alcanzar la fecha límite. La revisión de la ruta crítica ayuda a tener control sobre las tareas que se deben completar a tiempo. Para ver la ruta crítica, se seguirán los siguientes pasos:

1. Se hace clic en la pestaña Tarea «grupo Ver» de la lista desplegable del Diagrama de Gantt elija “Gantt de seguimiento”.

Si necesita alcanzar la fecha límite, se tendrá que centrar en las tareas críticas.

Se pueden ver las tareas críticas de color rojo en el Diagrama de Gantt, dando clic en la pestaña Formato y luego en grupo Estilos de barra y en tareas críticas, como se muestra a continuación:

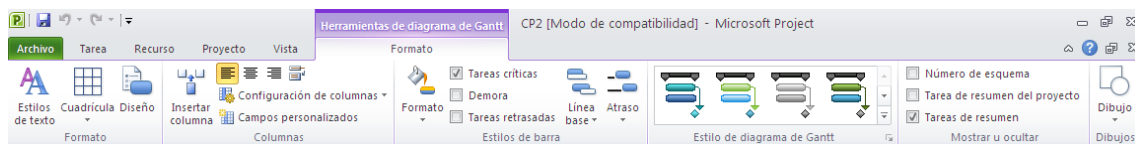


Figura Búsqueda de la opción Tareas Críticas

También se puede filtrar la hoja de tareas para que muestre sólo las tareas críticas usando la herramienta filtro.

1. Se hace clic en la pestaña Vista y luego en grupo Datos y en filtro, posteriormente en la lista desplegable, se hace clic en “tareas críticas”.

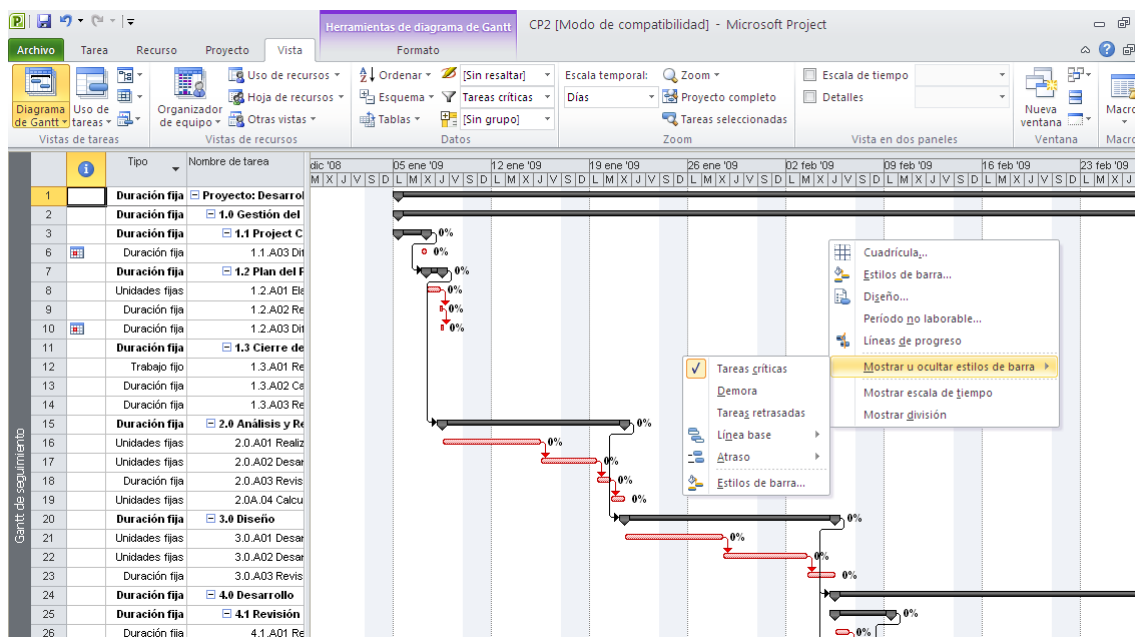


Figura Formas de Búsqueda tarea crítica

2. Project da la facilidad de acceder a la ruta crítica de forma directa. Para ello, se hace clic derecho en el área gráfica temporal, luego en “Mostrar u ocultar estilos de barra” y finalmente se selecciona “tareas críticas”. Cuando se ha terminado, se hace clic en la opción “Sin filtro”.

1.1.3. Revisión del progreso de las tareas

Revisar el progreso de las tareas críticas es la forma más efectiva de descubrir rápidamente si un proyecto va bien en cuanto a alcanzar su fecha límite. Los filtros siguientes pueden ayudar a centrar los problemas potenciales del progreso de las tareas:

1. Tareas con retraso o presupuesto sobrepasado asignadas a.
2. Deberían comenzar el.
3. Deberían comenzar y finalizar el.
4. Progreso retrasado o pospuesto.
5. Tareas pospuestas.
6. Tareas con datos adjuntos.
7. Tareas con fechas fijas.

Para aplicar uno de estos filtros, haga lo siguiente:

1. Se muestra una vista de tareas como el Diagrama de Gantt.

2. En la pestaña Vista y luego en grupo Datos y se hace clic en Filtro, se accede a la lista de filtros y “más filtros”, se selecciona el que se desee utilizar y, finalmente, se hace clic en “Aplicar”.

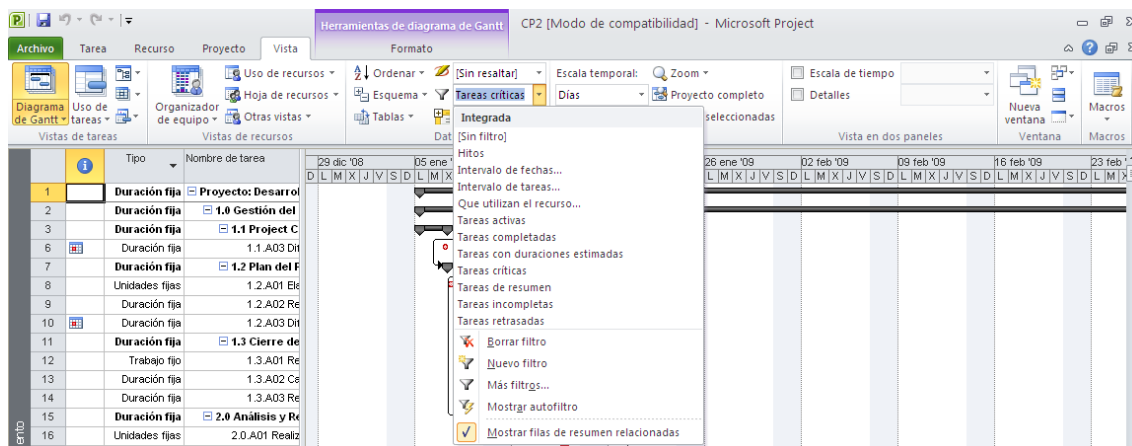


Figura Filtros para revisión del progreso de las tareas

3. Si se desean mostrar de nuevo todas las tareas, se elegirá la opción “Sin filtro”.

También se puede utilizar Informes basados en texto o visuales para proporcionar información sobre el progreso de las tareas de la forma siguiente:

Para ejecutar un informe basado en texto se hace lo siguiente:

1. Se hace clic en la pestaña Proyecto y luego en grupo Informes y, seguidamente, se hace clic en “Informes”.

2. Se da Doble clic en el tipo de informe que se desee, en este caso Actividades Actuales y se elige el tipo de actividad que se desee reportar.

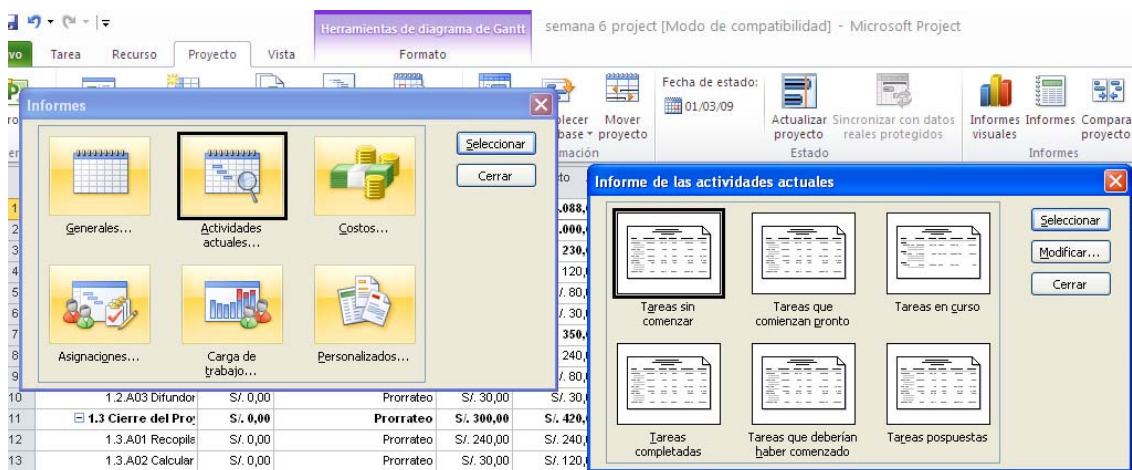


Figura Ejecución de Informes de Texto

3. Si apareciese un cuadro de diálogo pidiendo información, se la brindará y luego se da clic en Seleccionar.

El informe aparece en una ventana de previsualización en la vista Backstage de forma que se puede acercar o imprimir. La ventaja de MS Project es que se puede visualizar todo en la misma pantalla.

Para ejecutar un informe visual se hace lo siguiente:

1. Se hace clic en la pestaña Proyecto y luego en grupo Informes y en “Informes visuales”.
2. En la pestaña “Todas” se hace clic en el Informe visual que se desee generar.
3. Se puede editar la plantilla dándole clic en el botón “Editar plantilla” donde se podrán agregar campos a elección. Finalmente se deberá dar clic en “ver”.

El informe se genera a partir de los datos de MS Project data y se muestra utilizando un gráfico dinámico (en caso de exportar a Excel) o un diagrama dinámico (si se exporta a Visio).

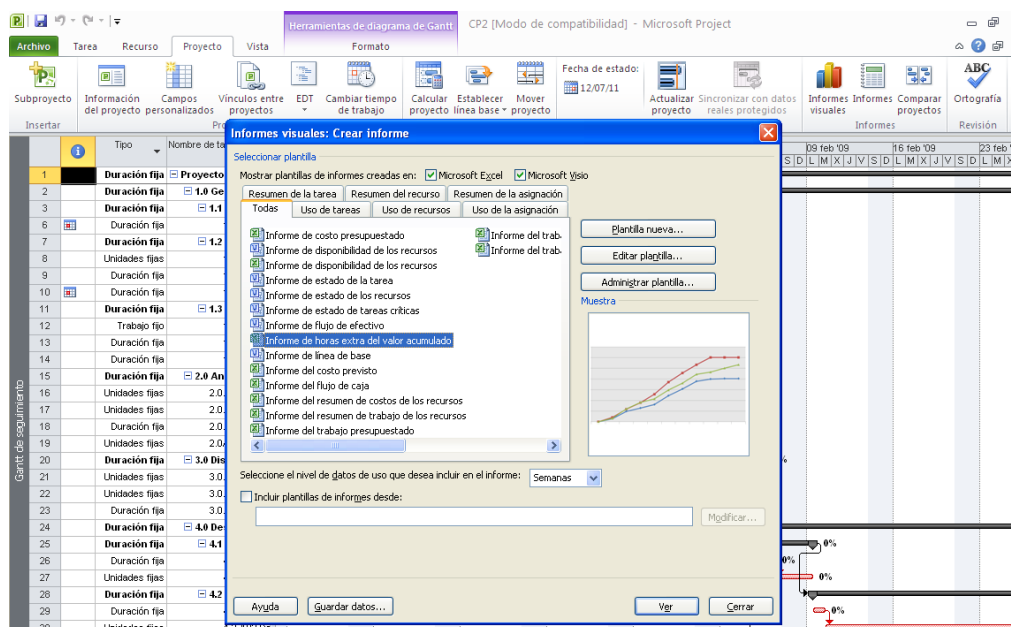


Figura Crear informes visuales

Se puede usar también tablas para ver el progreso de las tareas, estas tablas son:

- La tabla Variación.
- La tabla Costo.
- La tabla Trabajo.

Para ver el progreso de los recursos se pueden usar también las siguientes tablas:

- La tabla Trabajo.
- La tabla Costo.

Para poder acceder a estas tablas se hace clic en la pestaña Vista y luego clic a Tablas y se busca la tabla que se quiera usar. Si no se encuentra, se hace clic en “Más Tablas” y se selecciona una tabla en el cuadro de diálogo. Para las tareas usar cualquier Vista de tareas, para los recursos usar la hoja de recursos o uso de recursos según sea conveniente.

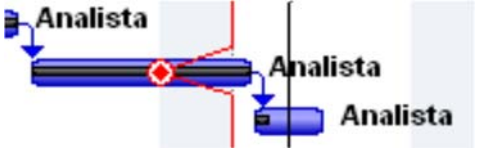


1.1.4. Visualización de líneas de progreso

Project contiene otra herramienta que se puede usar para comprobar el progreso de su proyecto, si se ha guardado la Línea Base del proyecto.

Se puede agregar Líneas de progreso al Diagrama de Gantt de forma que proporcionen una forma gráfica de ver si las tareas están por delante de la programación, por detrás o según lo programado.

Las líneas de progreso se muestran para las tareas que se han completado, están en progreso o retrasadas. No se muestran para las tareas futuras. Para una fecha de progreso dada, que podemos configurar como fecha de estado, podemos tener dibujada una línea de progreso de MS Project que conecte las tareas en progreso con las tareas que deberían haber comenzado.

Se puede establecer la fecha de progreso de forma que esté en la fecha actual, la fecha de estado del proyecto o cualquier otra fecha que seleccionemos. También se pueden establecer varias fechas de progreso a intervalos iguales, por ejemplo, el primer lunes de cada mes. Con las Líneas de progreso se pueden crear un gráfico en el diagrama de Gantt que proporcione información valiosa de la siguiente manera:

Explicación	Gráficos
Una línea de progreso angulada a la izquierda indica el trabajo tras la programación de la fecha de la línea de progreso.	
Una línea de progreso recta indica que una tarea va según la programación con la fecha de la línea de progreso.	
Las tareas que no tocan la línea de progreso son aquellas que están programadas para comenzar en el futuro a partir de la fecha de la línea de progreso o también aquellas que ya se terminaron.	

Para agregar una Línea de Progreso en un Diagrama de Gantt se hace lo siguiente:

1. En la pestaña Tarea se visualiza el Diagrama de Gantt, el Gantt de Seguimiento o cualquier otra vista de tareas.
2. En la pestaña Formato se da clic en cuadrícula y luego en “Líneas de Progreso”, de forma que aparece el cuadro de diálogo correspondiente.

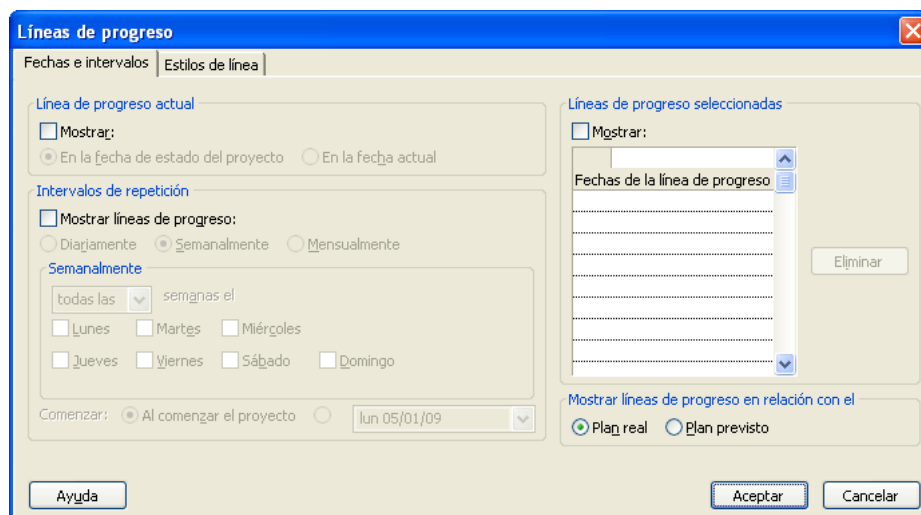


Figura Cuadro Líneas de progreso

3. Se configura cualquier otra preferencia que se desee sobre fechas e intervalos de forma que sean representadas por las Líneas de progreso. Se pueden introducir Líneas de Progreso específicas, mostrar Líneas de Progreso en unos determinados intervalos y demás.

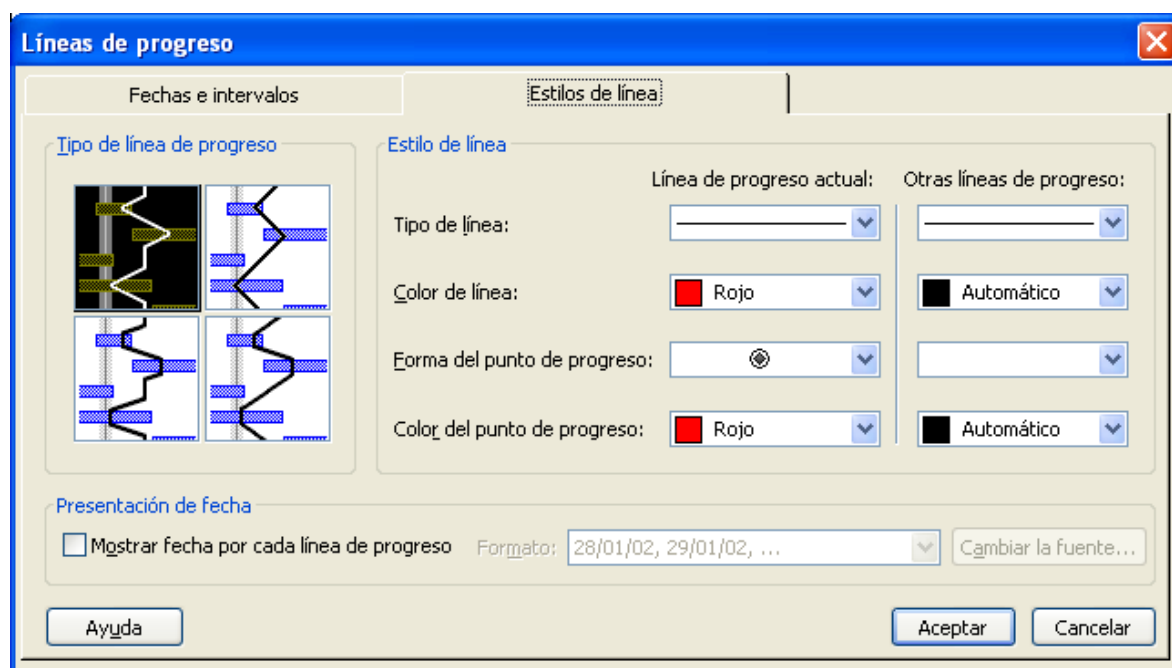


Figura Cuadro Formato Líneas de progreso

Si se ha definido fechas de Líneas de Proyecto aparte de fechas de estado o actuales, se puede elegir mostrarlas sólo cuando quiera. Por ejemplo, si se desea mostrar Líneas de Progreso en una vista de impresión para una reunión de estado, pero ocultarlas cuando esté actualizando el progreso. Oculte temporalmente las Líneas de Progreso de la siguiente manera:

1. En la pestaña Formato y en grupo Formato se da clic en Cuadrícula y luego en “Líneas de progreso”. En la pestaña Fechas e intervalos se desmarca el cuadro de selección Mostrar. Las Líneas de progreso definidas desaparecerán del diagrama de Gantt, pero las fechas permanecerán en el cuadro de diálogo para cuando se quiera volver a visualizarlas.

Se puede quitar una o varias líneas de progreso definidas. Para ello:

1. En la pestaña Formato se hace clic en Cuadrícula y luego “Líneas de progreso”. Asegurarse de que la pestaña Fechas e intervalos esté visible.

2. Al lado derecho del cuadro diálogo elegir la opción Fechas de la línea de progreso e introducir una fecha que se desee eliminar del diagrama de Gantt y después se hace clic en el botón Eliminar.

1.1.5. Corrección de la programación

Suponga que está revisando los detalles de la programación y encuentra un punto en el que el proyecto no se está desarrollando tan rápidamente como estaba programado y se complica cumplir la fecha límite, o que algún jefe superior ha impuesto un cambio en la programación y tiene que considerar otra fecha límite. Si tiene que tomar Acciones Correctivas en el Plan de Proyecto para que se cumpla una fecha límite programada puede hacer lo siguiente:

- Comprobar los campos que han dado por supuestos en la programación como la duración, las delimitaciones o las dependencias de las tareas para ver qué ajustes se pueden hacer.
- Agregar recursos para recuperar el tiempo perdido (esto redundará en el costo).
- Recortar el alcance del proyecto para recuperar la programación (esto necesitará de la aprobación de los miembros del equipo).

Cuando ajusta el Plan de Proyecto para alcanzar la fecha límite que necesita, ha de asegurarse de comprobar los costes, la asignación de los recursos y el alcance. Tendrá que saber cómo afectan los cambios al resto de las partes del Plan de Proyecto. Se podrá también necesitar establecer una nueva Línea Base, especialmente si se han producido cambios importantes.

2. Monitorización y ajuste de costes

Si el proyecto está delimitado principalmente por el coste, se debe tener mucho cuidado con el coste de los recursos, de las tareas y con los costes estimados del proyecto completo. También se puede ajustar el Plan de Proyecto si recibe nuevos valores reales que puedan hacer que el presupuesto se dispare.

2.1. Seguimiento de los costes del proyecto

Utilizar una o varias de las técnicas siguientes para hacer el seguimiento y ajustar los costes de forma que se pueda mantener el presupuesto inicial:

- Visualizar las vistas concretas y las tablas para revisar los costos.
- Ajustar la programación para reducir los costes.
- Ajustar las asignaciones para reducir los costes.

2.1.1. Revisión de los costes totales generales

Hay dos formas de revisar los costes generales de un proyecto. Son las siguientes:

- Revisar las estadísticas del Proyecto.
- Agregar la tarea resumen del Proyecto.

Los totales del proyecto se mostrarán en esta tarea resumen en la parte superior de la hoja. Si una tabla contiene información de costes, la tarea resumen mostrará los costes totales.

2.1.2. Revisión de la variación de costes

Utilizar la tabla Coste para revisar las diferencias entre los costes previstos y los costes reales. Esta tabla incluye campos para los costes previstos, los costes programados totales, los reales, los restantes y las variaciones de costes. Para utilizar esta tabla seguirá los pasos siguientes:

1. Visualiza el diagrama de Gantt o cualquier otra vista de tareas.
2. Se hace clic en Vista y luego en grupo Tablas, y en tablas en “Coste”, de forma que aparezca la tabla en la vista actual.

	Nombre de tarea	Costo fijo	Acumulación de costos fijos	Costo total	Previsto	Variación	Real	Restante
1	Proyecto: Desarrollo de	\$ 0,00	Prorratio	\$ 14.507,00	\$ 14.088,00	\$ 419,00	\$ 5.875,00	\$ 8.632,00
2	1.0 Gestión del Proye	\$ 0,00	Prorratio	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 0,00	\$ 580,00	\$ 420,00
3	1.1 Project Charte	\$ 0,00	Prorratio	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 0,00	\$ 230,00	\$ 0,00
4	1.1.A01 Elaborar	\$ 0,00	Prorratio	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 0,00	\$ 120,00	\$ 0,00
5	1.1.A02 Realizar	\$ 0,00	Prorratio	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 0,00	\$ 80,00	\$ 0,00
6	1.1.A03 Difundir	\$ 0,00	Prorratio	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 0,00	\$ 30,00	\$ 0,00
7	1.2 Plan del Proye	\$ 0,00	Prorratio	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 0,00	\$ 350,00	\$ 0,00
8	1.2.A01 Elaborar	\$ 0,00	Prorratio	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 0,00	\$ 240,00	\$ 0,00
9	1.2.A02 Realizar	\$ 0,00	Prorratio	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 0,00	\$ 80,00	\$ 0,00
10	1.2.A03 Difundir	\$ 0,00	Prorratio	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 0,00	\$ 30,00	\$ 0,00
11	1.3 Cierre del Pro	\$ 0,00	Prorratio	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 420,00
12	1.3.A01 Recopila	\$ 0,00	Prorratio	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 240,00
13	1.3.A02 Calcular	\$ 0,00	Prorratio	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 120,00
14	1.3.A03 Realizar	\$ 0,00	Prorratio	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 60,00
15	2.0 Análisis y Requis	\$ 0,00	Prorratio	\$ 2.036,00	\$ 1.824,00	\$ 212,00	\$ 2.036,00	\$ 0,00
16	2.0.A01 Realizar an	\$ 0,00	Prorratio	\$ 920,00	\$ 920,00	\$ 0,00	\$ 920,00	\$ 0,00
17	2.0.A02 Desarrollar	\$ 0,00	Prorratio	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 0,00	\$ 240,00	\$ 0,00
18	2.0.A03 Revisar esp	\$ 0,00	Prorratio	\$ 636,00	\$ 424,00	\$ 212,00	\$ 636,00	\$ 0,00
19	2.0.A04 Calcular tien	\$ 0,00	Prorratio	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 0,00	\$ 240,00	\$ 0,00
20	3.0 Diseño	\$ 0,00	Prorratio	\$ 2.208,00	\$ 2.024,00	\$ 184,00	\$ 2.208,00	\$ 0,00
21	3.0.A01 Desarrollar	\$ 0,00	Prorratio	\$ 1.012,00	\$ 920,00	\$ 92,00	\$ 1.012,00	\$ 0,00
22	3.0.A02 Desarrollar	\$ 0,00	Prorratio	\$ 828,00	\$ 736,00	\$ 92,00	\$ 828,00	\$ 0,00
23	3.0.A03 Revisar esp	\$ 0,00	Prorratio	\$ 368,00	\$ 368,00	\$ 0,00	\$ 368,00	\$ 0,00
24	4.0 Desarrollo	\$ 0,00	Prorratio	\$ 5.727,00	\$ 5.704,00	\$ 23,00	\$ 5.75,00	\$ 5.152,00
25	4.1 Revisión de es	\$ 0,00	Prorratio	\$ 391,00	\$ 368,00	\$ 23,00	\$ 391,00	\$ 0,00
26	4.1.A01 Revisar	\$ 0,00	Prorratio	\$ 184,00	\$ 184,00	\$ 0,00	\$ 184,00	\$ 0,00
27	4.1.A02 Identific	\$ 0,00	Prorratio	\$ 207,00	\$ 184,00	\$ 23,00	\$ 207,00	\$ 0,00
28	4.2 Desarrollo del	\$ 0,00	Prorratio	\$ 5.336,00	\$ 5.336,00	\$ 0,00	\$ 184,00	\$ 5.152,00
29	4.2.A01 Asignar	\$ 0,00	Prorratio	\$ 184,00	\$ 184,00	\$ 0,00	\$ 184,00	\$ 0,00
30	4.2.A02 Desarro	\$ 0,00	Prorratio	\$ 2.760,00	\$ 2.760,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.760,00
31	4.2.A03 Realizar	\$ 0,00	Prorratio	\$ 2.392,00	\$ 2.392,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.392,00
32	5.0 Pruebas	\$ 0,00	Prorratio	\$ 3.536,00	\$ 3.536,00	\$ 0,00	\$ 476,00	\$ 3.060,00
33	5.1 Desarrollo de	\$ 0,00	Prorratio	\$ 816,00	\$ 816,00	\$ 0,00	\$ 476,00	\$ 3.060,00

Figura Cuadro Tabla Costo

También está la tabla de costes para los recursos, que incluye información para todas las asignaciones de recursos.

Se accede a esta tabla de la siguiente manera:

1. Se hace clic en la pestaña Vista y luego en “Hoja de recursos” o “Uso de recursos”.
2. Se podrá utilizar la tabla Coste.

Esta tabla tiene coste, costes previstos, costes reales, costes restantes y variación de costes para todas las asignaciones de los recursos. La información de costes se muestra para todos los recursos tipo: trabajo, material y coste.

Véase la siguiente figura:

	Nombre del recurso	Costo	Costo previsto	Variación	Costo real	Restante
	<input type="checkbox"/> Sin asignar	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
	Fin del proyecto	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
1	<input type="checkbox"/> Administrador	S/. 100,00	S/. 100,00	S/. 0,00	S/. 100,00	S/. 0,00
	1.1.A02 Realizar reunión de aprobación	S/. 50,00	S/. 50,00	S/. 0,00	S/. 50,00	S/. 0,00
	1.2.A02 Realizar reunión de aprobación	S/. 50,00	S/. 50,00	S/. 0,00	S/. 50,00	S/. 0,00
2	<input type="checkbox"/> Jefe de proyecto	S/. 1.620,00	S/. 1.620,00	S/. 0,00	S/. 480,00	S/. 1.140,00
	2.0.A02 Desarrollar presupuesto preliminar	S/. 240,00	S/. 240,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 240,00
	2.0.A03 Revisar especificaciones	S/. 240,00	S/. 240,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 240,00
	2.0.A04 Calcular tiempos y fechas de entrega	S/. 240,00	S/. 240,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 240,00
	1.1.A01 Elaborar Project Charter	S/. 120,00	S/. 120,00	S/. 0,00	S/. 120,00	S/. 0,00
	1.1.A02 Realizar reunión de aprobación	S/. 30,00	S/. 30,00	S/. 0,00	S/. 30,00	S/. 0,00
	1.1.A03 Difundir el Project Charter	S/. 30,00	S/. 30,00	S/. 0,00	S/. 30,00	S/. 0,00
	1.2.A01 Elaborar Plan del Proyecto	S/. 240,00	S/. 240,00	S/. 0,00	S/. 240,00	S/. 0,00

Figura Cuadro Tabla Costo en la Vista Uso de Recursos

2.1.3. Revisión de los costes fuera de presupuesto

Se puede aplicar un filtro a una tarea o a un recurso para ver sólo las tareas o recursos asociados con costes fuera del presupuesto.

Si se desea esta vista, y utilizar la tabla que contiene la información que quiera revisar en el contexto de costes fuera del presupuesto, se deberán seguir los siguientes pasos:

1. Se hace clic en la pestaña Vista y luego, en grupo Datos, diríjase a Filtro y aparecerá una lista donde hará clic en Más filtros.

2. En el cuadro de diálogo Más filtros se hace clic en “Costo mayor que el presupuestado” y después clic en Aplicar.

Si se prefieren ver todas las tareas o recursos, pero tiene tareas o recursos con coste mayor que el presupuestado, en el mismo cuadro de diálogo siga los mismos pasos en la opción Resaltar.

3. Se revisarán las tareas o recursos para analizar la extensión de los costes por encima del presupuesto.

4. Cuando se termine, si se desean mostrar todas las tareas de nuevo, se deberá dar clic en la pestaña Vista y luego seleccionar Sin filtro.

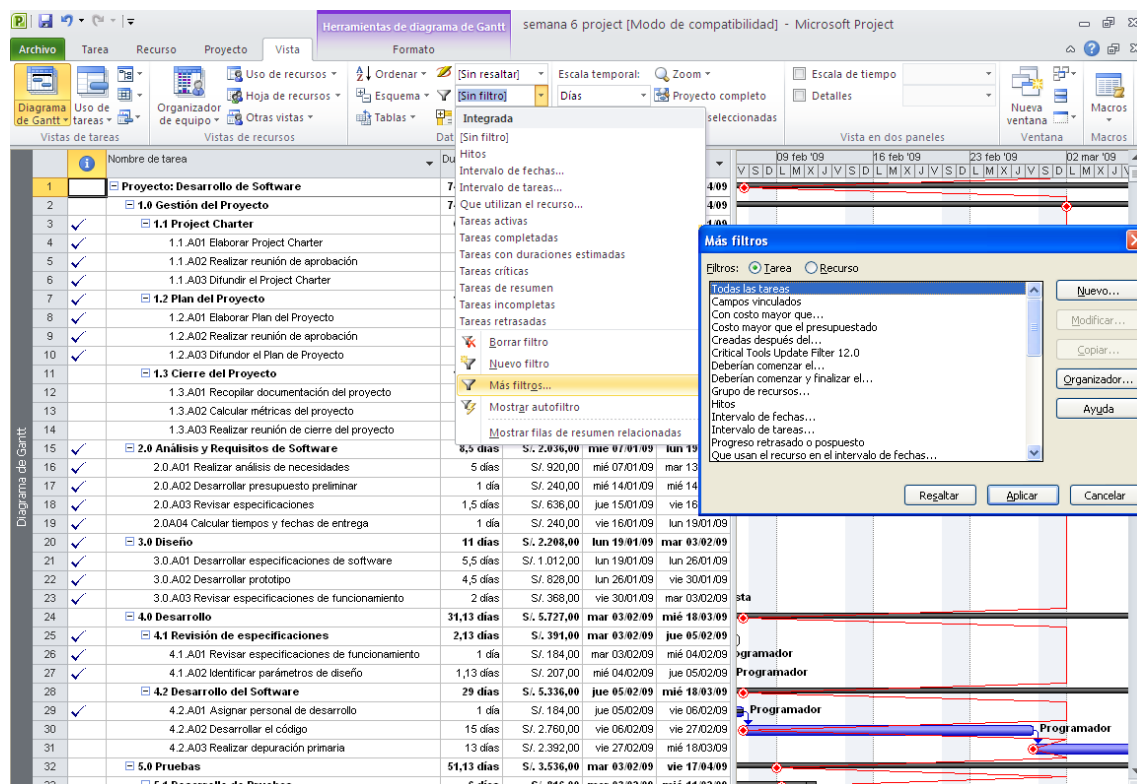


Figura Revisión de los costos fuera de presupuesto

2.1.4. Revisión del rendimiento del coste utilizando el análisis del valor ganado

MS Project contiene 4 tablas de Valor Ganado que puede usar para comparar sus costes esperados con sus costes reales y son: *Valor Acumulado para las tareas*, *Indicadores de coste de Valor Acumulado*, *Indicadores de programación del Valor Acumulado* y *Valor Acumulado para los recursos*.

Estas 4 tablas ayudan a evaluar la relación entre el trabajo y los costes. Se pueden usar las tablas de Valor Acumulado para pronosticar una tarea que terminará dentro del presupuesto; un pronóstico está basado en la comparación de los costes reales incurridos en la tarea hasta la fecha con los costes previstos.

Para generar información de Valor Ganado, tendrá que tener los siguientes elementos:

- Una Línea Base guardada.
- Recursos asignados a las tareas.
- Los costes asociados con los recursos asignados.
- La información de progreso real.

Para revisar la información de Valor Ganado, se hace lo siguiente:

1. Se visualiza el diagrama de Gantt o cualquier otra vista de tareas, luego se hace clic en la pestaña Vista y en grupo Datos y Tablas y “Más tablas”.

2. Se hace clic en Valor Acumulado, Indicadores de coste de Valor Acumulado o en Indicadores de programación del Valor Acumulado dependiendo de la información del Valor Ganado que se desee revisar.

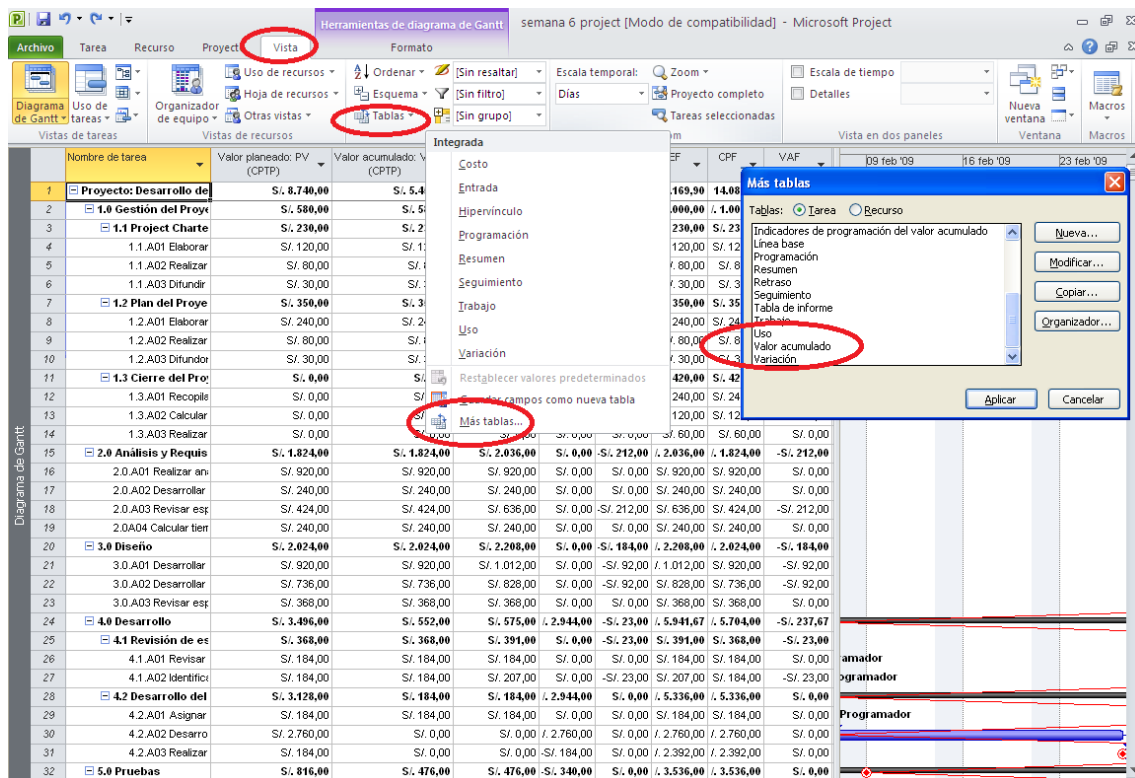


Figura Cuadro Valor Acumulado

A continuación, se muestra el contenido de cada una de las tablas:

Nombre de la tabla	Campos incluidos
Valor Acumulado para las tareas	<ul style="list-style-type: none"> CPTP (Coste Presupuestado del Trabajo Programado), también conocido como PV (Valor Planificado). CPTR (Coste Presupuestado del Trabajo Realizado), también conocido como VA (Valor Acumulado). CRTR (Coste Real del Trabajo Realizado), también conocido como AC (Coste real). VP (Variación de la Programación). VC (Variación del Coste).

	<ul style="list-style-type: none"> • CEF (Estimación hasta la Conclusión). • CPF (Costo Previsto). • VAF (Variación a la Conclusión).
Valor Acumulado para los recursos	<ul style="list-style-type: none"> • CPTP (Coste Presupuestado del Trabajo Programado), también conocido como PV (Valor Planificado). • CPTR (Coste Presupuestado del Trabajo Realizado), también conocido como VA (Valor Acumulado). • CRTR (Coste Real del Trabajo Realizado), también conocido como AC (Costo real). • VP (Variación de la Programación). • VC (Variación del Coste). • CEF (Estimación hasta la Conclusión). • CPF (Coste Previsto). • VAF (Variación a la Conclusión).
Indicadores de Coste del Valor Acumulado	<ul style="list-style-type: none"> • CPTP (Coste Presupuestado del Trabajo Programado), también conocido como Valor Planificado. • CPTR (Coste Presupuestado del Trabajo Realizado), también conocido como Valor Acumulado. • VC (Variación del Coste). • %VC (Porcentaje de la Variación de Costos). • IRC (Índice del Rendimiento de Costos). • CPF (Coste Previsto). • CEF (Coste Estimado al Finalizar). • VAF (Variación a la Conclusión). • IRPC (Índice de Rendimiento Para Completar).
Indicadores de Programación del Valor Acumulado	<ul style="list-style-type: none"> • CPTP (Coste Presupuestado del Trabajo Programado), también conocido como Valor Planificado.

	<ul style="list-style-type: none"> • CPTR (Coste Presupuestado del Trabajo Realizado), también conocido como Valor Acumulado. • VP (Variación de la Programación). • %VP (Porcentaje de la Variación de la Programación). • IRP (Índice del Rendimiento de la Programación).
--	--

2.1.5. Revisión del estado del presupuesto

Las tablas de los Indicadores de coste del Valor Acumulado e Indicadores de Cronograma del Valor Acumulado son similares a la tabla de Valor Acumulado para tareas. La tabla Indicadores de Coste del Valor Acumulado le permite comparar varios factores de coste relacionados a tareas en el proyecto. La tabla Indicadores de Programación del Valor Acumulado permite enfocar los efectos de las variaciones de efectos de la programación en el coste del proyecto.

Para mostrar la tabla Indicadores de Coste del Valor Acumulado se realizan los siguientes pasos:

1. Se hace clic en la pestaña Vista y luego en grupo Datos y en Tablas y “Más tablas”.
2. Luego, en la lista que aparece en un cuadro diálogo, se selecciona “Indicadores de Coste del Valor Acumulado”.

Para mostrar la tabla Indicadores de Programación del Valor Acumulado, se realizan los siguientes pasos:

1. Se hace clic en la pestaña Vista y luego en grupo Datos y en Tablas y “Más tablas”
2. Luego en la lista que aparece en un cuadro diálogo se selecciona “Indicadores de Programación del Valor Acumulado”.

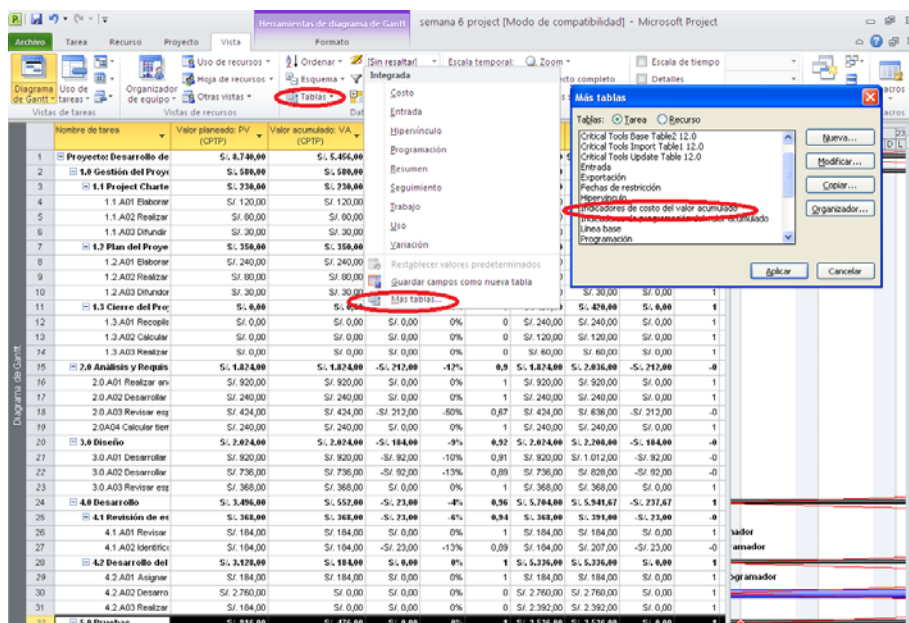


Figura Cuadro Indicador de Costo de Valor Acumulado

2.1.6. Alineación del proyecto con el presupuesto

Suponga que se han revisado todos los detalles del presupuesto con los costes del proyecto actual y que se ha encontrado que se pasará significativamente del presupuesto asignado o un jefe ha pedido que recorte los costes un 10% y se necesita trabajar ahora sobre otro coste en el proyecto.

Si se necesita tomar Acciones Correctivas en el Plan de Proyecto para reducir los costes, se puede hacer lo siguiente:

- Volver a comprobar los supuestos de costes, tales como las tasas de los recursos, los costes por uso de los recursos, la cantidad de recursos de costes asignados a las tareas y los costes fijos de las mismas.
- Ajustar la programación para reducir los costes, reduciendo la duración de las tareas.
- Modificar la asignación para reducir costes. Agregar, quitar o reemplazar recursos en las asignaciones para recortar costes de forma apropiada.
- Recortar el alcance para reducir costes (lo que probablemente necesite la aprobación por parte de los diferentes participantes).

Cuando se ajuste el Plan de Proyecto para conseguir el presupuesto que se busca, se han de revisar la fecha límite, la asignación de recursos y el alcance. Se tiene que saber cómo afectan los cambios a las otras partes del proyecto. También se puede considerar la configuración de una nueva Línea Base, especialmente si se producen grandes cambios en los costes que afectarían a la programación.