

Uso de indicadores en la gestión de proyectos

Guillermo Montero Fernández-Vivancos,
Luis Onieva-Giménez
Universidad de Sevilla (España)

DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/7847>

La base de este Informe Técnico es la publicación realizada por los mismos au-

tores publicada bajo el título “*Aplicación de Indicadores Clave de Rendimiento a la Gestión de Proyectos*” [1]. Este estudio define un marco de actuación concreto para su aplicación. La idea general es presentar un cuadro de indicadores que permita monitorizar cualquier proyecto. El uso de indicadores resulta un instrumento clave para el éxito del proyecto y que debe abarcar

tanto al propio proyecto, como a la gestión del mismo. La bibliografía relacionada con este tema se reduce a áreas muy concretas y en contadas ocasiones se limitan a una enumeración de algunos [2]. Ésta constituye la base para la

investigación desarrollada en este artículo aplicando la metodología *Delphi*.

Para el despliegue de una batería de indicadores se usó la metodología *Delphi* [3,4]. La Fig. 1 muestra el esquema del proceso, en el que las iteraciones continúan obtener consenso y estabilidad en las respuestas.

El eje central del método lo constituyen los expertos que intervienen en el proceso. Se consideró la opinión de siete expertos basada en criterios de nivel de conocimiento, experiencia y diversidad de a sector para aumentar la representatividad.

La siguiente tabla muestra los descriptores usados para la aplicación del método *Delphi*.

Como resultado final, el cuadro de indicadores identificado por los expertos se muestra en la *Tabla VIII*.

Esta tabla constituye el punto de partida para su aplicación posterior a cualquier proyecto. El equipo de dirección del mismo puede eliminar aquellos que considere y añadir alguno si lo estima necesario para el control de la gestión del proyecto y del propio proyecto.

En una etapa posterior se aplican estos resultados en la realización de un estudio en una empresa de consultoría. El equipo de proyecto consideró además dos indicadores adicionales para la gestión del proyecto:

- Entregables producidos, que mide el porcentaje de entregables producidos en el proyecto.
- Ingresos, que indica los ingresos del mismo.

En relación a los indicadores propios del proyecto el equipo de proyecto consideró: sectores analizados, entrevistas y paneles realizados, oportunidades de negocio, objetivos identificados, iniciativas estratégicas y actuaciones propuestas.

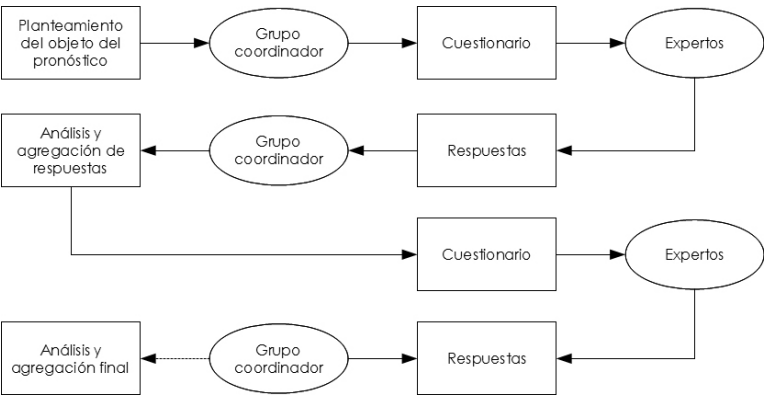


Fig. 1: Esquema global del proceso Delphi

Coordinación	Grupo de investigación responsable
Problema a analizar	Selección de indicadores para la Gestión de Proyectos.
Criterios para la selección de expertos	- Conocimiento sobre Gestión de Proyectos. - Experiencia en Gestión de Proyectos. - Facilidad de contacto y rapidez en la respuesta.
Área geográfica de los expertos	Unión Europea
Número de participantes	Expertos invitados: 10 Expertos que aceptaron: 7 Expertos que han respondido: 7
Tipo de expertos	Especialistas
Medio de comunicación	Correo electrónico
Medida del consenso	Coefficiente de variación, menor que 0,5
Medida de la estabilidad	Variación del coeficiente de variación: menor que 0,25
Medida de la homogeneidad	Coefficiente de correlación de rangos de Spearman; r_s
Medida de la significancia	Test de permutaciones.

Tabla I: Descriptores básicos de la aplicación del método Delphi en el estudio

1. Plazos de entrega cumplidos.	14. Índice de desempeño del trabajo a completar (coste).
2. Hitos fallidos.	15. Índice de desempeño del trabajo por completar (cronograma).
3. Retraso del proyecto.	16. Incidencias identificadas en el proyecto.
4. Tareas atrasadas.	17. No conformidades abiertas.
5. Presupuesto hasta la conclusión.	18. Quejas abiertas.
6. Variación de coste.	19. Satisfacción del cliente.
7. Variación del cronograma.	20. Uso de los recursos del proyecto.
8. Variación a la conclusión.	21. Evaluación del desempeño.
9. Índice de desempeño de coste.	22. Productividad.
10. Índice de desempeño del cronograma.	23. Satisfacción en el trabajo.
11. Índice Coste – Cronograma.	24. Elaboración puntual de informes de gestión.
12. Estimación a la conclusión.	25. Riesgos.
13. Estimación hasta la conclusión.	26. Riesgos posibles.

Tabla VIII: Lista de KPIs identificada con el método Delphi

REFERENCIAS

[1] Montero Guillermo and Onieva Luis. Application of Key Performance Indicators to Project Management. Dyna Management, Enero 2015, vol. 3, no. 1, p.1-10. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/MN7686>.

[2] Kerzner Harold. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to measuring and monitoring Project performance. John Wiley & Sons, New York (USA), 2011. ISBN 978-1118524664.

[3] Linstone Harold A and Turoff Murray. The Delphi method: Techniques and applications. Addison-Wesley, 1975. ISBN 0201042932.

[4] Landeta J. El método Delphi: una técnica de previsión del futuro. Ariel Practicum. Ariel, 2002. ISBN 9788434442566.