



Gestión del Cronograma del Proyecto

GERENCIA DE PROYECTOS PARA
ORGANIZACIONES DE DESARROLLO

GERENCIA DE PROYECTOS PARA ORGANIZACIONES DE DESARROLLO

Una metodología para la gerencia de proyectos de desarrollo en organizaciones internacionales de asistencia y apoyo humanitario

©PM4DEV 2008

Nuestro libro electrónico no tiene precio con la condición de que no sea copiado, modificado, publicado, vendido, cambiado el nombre, ofertado o de otra manera distribuido para propósitos comerciales. Por favor dar el debido crédito citando a los autores y a PM4DEV.

Siéntase en la libertad de distribuir este libro electrónico a cualquier persona que le parezca, incluyendo colegas, gerentes y organizaciones para ayudarlos en sus actividades de gerencia de proyectos.

GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

La gestión del cronograma incluye los procesos requeridos para asegurar la terminación del proyecto a tiempo. Pero antes de que el cronograma de un proyecto sea creado, un gerente de proyecto debe tener una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) completa, un esfuerzo estimado para cada tarea, y una lista de recursos con la disponibilidad de cada uno. Un cronograma se crea utilizando un método de estimación de consenso dirigido por las personas que harán el trabajo; la razón es porque un cronograma de por sí es un estimado. Cada fecha en el cronograma es estimada, y si esas fechas no tienen el apoyo de las personas que van a realizar el trabajo, el cronograma será impreciso.

El establecer el total de las fechas para completar el cronograma tiene que ser realizado por el equipo del proyecto y recibir insumos de varias personas cercanas al proyecto. El gerente del proyecto ayudará proporcionando la información acerca del alcance, presupuesto, recursos, y los plazos de culminación del proyecto descritos en el contrato del donante o financiador del proyecto.

Una vez que un cronograma total es establecido, el gerente del proyecto es responsable de monitorear el progreso del proyecto y de revisar los estimados del cronograma de ser necesario. Esto tiene que ser realizado consultando a los miembros del equipo del proyecto que realizan el trabajo. Habrá típicamente concesiones en como un proyecto procede para manejar decisiones que afectan el presupuesto, el alcance y cronograma. Es esencial para el gerente del proyecto mantener a todos los involucrados informados del estado actual del cronograma.

El proceso del desarrollo del cronograma debe tener los siguientes criterios:

- **Completo**— el cronograma tiene que representar todo el trabajo a ser realizado. Esta es la razón por la cual la calidad y culminación de la Estructura de Desglose del Trabajo son importantes.
- **Realista**— el cronograma tiene que ser realista con respecto a las expectativas de tiempo y la disponibilidad de los beneficiarios de participar, así como considerar cualquier evento que puedan afectar al proyecto.

Gestión del Cronograma del Proyecto

- Aceptado— el cronograma debe tener el apoyo de los miembros del equipo e interesados en el proyecto, especialmente de los beneficiarios y del donante.

La gerencia del cronograma consiste de una serie de tareas y pasos diseñados para ayudar a manejar las restricciones de tiempo del proyecto, estos pasos son:

- Definir el cronograma
- Publicar el cronograma
- Monitorear el cronograma
- Actualizar el cronograma

Recursos	Proceso	Resultados
<ul style="list-style-type: none">• Estructura de Desglose del Trabajo• Información Histórica• Información del calendario del beneficiario• Planificación de recursos	<ul style="list-style-type: none">• Planificar-Definir la secuencia de actividades y su duración, desarrollar el diagrama de red y el cuadro de Gantt• Hacer-Comunicar y actualizar el progreso del cronograma• Revisar-Monitorear las variaciones del cronograma• Adaptar-Actualizar el cronograma para reflejar las nuevas fechas	<ul style="list-style-type: none">• Lineamiento del Cronograma del proyecto• Reporte de variación del cronograma• Actualización del cronograma

Recursos: Los recursos para la gerencia del cronograma del proyecto incluyen los siguientes documentos o fuentes de información:

- La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) la cual contiene una lista detallada de todas actividades y tareas del proyecto.
- Información Histórica de proyectos similares y sus lecciones aprendidas.
- Asesoramiento profesional de expertos en la materia en un área específica del proyecto.
- Información de los beneficiarios del proyecto acerca de sus propios compromisos de tiempo.

Gestión del Cronograma del Proyecto

- Información de eventos, días festivos, etc.
- Planificación de Recursos, el número de personas disponible para el proyecto, días feriados y vacaciones.
- Eventos importantes, o acuerdo de las fechas para la entrega de resultados específicos.

Resultados: El equipo del proyecto utilizará la información anterior para desarrollar 3 documentos importantes para el proyecto:

- Línea de base del Cronograma del Proyecto
- El reporte de Variación del Cronograma
- Actualizaciones al Cronograma

DEFINICIÓN DEL CRONOGRAMA

La creación del cronograma del proyecto requiere que el equipo defina las condiciones que conllevarán al desarrollo del cronograma. La primera información necesaria para este paso viene de la Estructura de Desglose del Trabajo que tiene todas las actividades identificadas para el proyecto. La calidad y cumplimiento de la Estructura de Desglose del Trabajo determinará la calidad del cronograma, y este es un buen momento para que el equipo del proyecto revise si todas las actividades del proyecto están definidas. El crear el cronograma es realmente algo fácil pero una vez que el proyecto se publica, y algunas situaciones y cambios empiezan a darse, el cronograma se vuelve difícil de manejar.

La meta de definir el cronograma es que el equipo del proyecto tenga total comprensión de todo el trabajo que necesita ser cumplido, mediante la definición del cronograma el proyecto desarrolla también el entendimiento de las restricciones, dependencias y secuencia de actividades.

Secuencia de Actividades

El primer paso en la creación del cronograma del proyecto es definir la secuencia de actividades en una lista; esta secuencia sigue el progreso que el proyecto seguirá en su ciclo. El identificar que actividad está antes o después es el proceso de identificar las relaciones de dependencia entre las actividades.

Existen tres tipos de dependencia de las actividades. La dependencia técnica u obligatoria se define por el tipo de trabajo o actividad, por

Gestión del Cronograma del Proyecto

ejemplo construir los cimientos antes de construir las paredes de una escuela.

Las dependencias discrecionales son escogidas por el gerente del proyecto para acomodar las restricciones de recursos u organizacionales, estas también se basan en las conjeturas que el proyecto hace para evitar otros inconvenientes. La última dependencia proviene de factores externos impuestos al proyecto, por ejemplo la culminación de la cosecha o de los cultivos de los beneficiarios. El resultado final es una lista de actividades en secuencia que permitirá el desarrollo de relaciones. El siguiente paso es determinar el tipo de relación entre todas las actividades; existen 4 tipos de relaciones:

- Terminar a Iniciar (TI), en esta relación la actividad sucesora no puede empezar hasta que la tarea predecesora haya sido terminada, esta es el tipo de relación más común.
- Iniciar a Iniciar (II), en esta relación la actividad sucesora depende del inicio de la actividad predecesora, utilizada para actividades que empiezan en paralelo pero un retraso de la primera actividad retrasa a la actividad sucesora.
- Terminar a Terminar (TT), esta relación tiene el fin de la actividad sucesora en dependencia del final de la actividad predecesora.
- Iniciar a Terminar (IT), el fin de la actividad sucesora depende del inicio de su predecesora, se usa raramente.

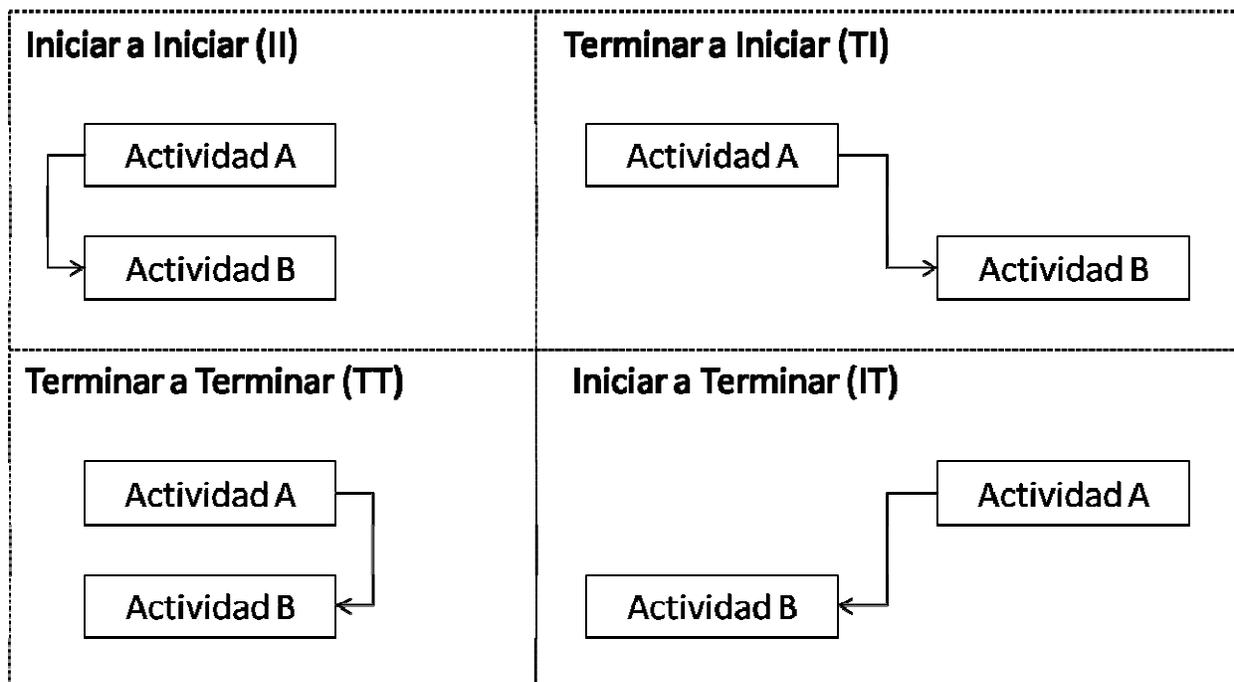


Figura 1. Ejemplo de dependencia de actividades

Duración de la Actividad

El equipo elaborará una lista de todas las actividades y asignará un estimado de la duración para cada actividad; utilizará información histórica de proyectos similares y asesoría de expertos. La duración incluye el tiempo real de trabajo para cada actividad. Si una actividad toma una semana por persona, el estimado puede convertirse en 2 semanas si la persona trabaja solo la mitad del tiempo. Esta información es importante al momento de determinar el tiempo total del proyecto y los recursos disponibles. Por esta razón es importante que las personas responsables de realizar el trabajo tengan la posibilidad de opinar en la selección de los estimados. Las unidades típicas para medir la duración de una actividad son los días o semanas.

Existen tres restricciones en el cronograma que dictan cuando una actividad empieza o finaliza; la primera dice que una actividad debe ser completada no antes de una fecha específica, esto quiere decir que una actividad puede darse en cualquier momento después de una fecha especificada pero no más pronto que la fecha dada, esta restricción está orientada a alcanzar un plazo. Otra restricción define que una actividad tiene que ser completada no después de una fecha dada. El último tipo es una restricción que impone que una actividad debe ser completada en una fecha específica, no antes ni después.

El cronograma también utiliza la información de los interesados clave en el proyecto sobre su disponibilidad para el proyecto, en especial los beneficiarios tienen tiempo limitado para estar presentes en todas las actividades, el equipo del proyecto debe verificar que restricciones de tiempo o limitaciones tienen los beneficiarios para una fecha específica o periodo.

Estimar cuánto tiempo toma una actividad requiere del entendimiento de la disponibilidad de los recursos, el tipo de habilidades necesarias para realizar el trabajo y de las limitaciones del presupuesto para obtener recursos. Por ejemplo una actividad puede tener cinco semanas para ser completada por una persona, pero dos personas trabajando en paralelo pueden ser capaces de reducir a la mitad la duración de una actividad. Existen tres tipos de estimación de actividades:

- Estimación análoga; es una técnica descendente que basa la estimación de la duración de una actividad futura en la duración real de una actividad similar previa.
- Estimación Paramétrica; se estima la duración de una actividad basándose en un indicador o estándar usado por algún método o

guía de uso general. Por ejemplo el indicador de productividad de una persona para recopilar datos de un estudio de un cierto número de beneficiarios por día.

- Estimación de PERT; utiliza un calculo para obtener una estimación promedio ponderada utilizando estimados optimistas, los más probables y pesimistas. La formula es $PERT = (Mas\ Optimistas + (4 \times Mas\ Probables) + Mas\ Pesimistas) / 6$

Diagrama de Red

Una vez que toda la información de la secuencia y de la duración de las actividades del proyecto ha sido completada, el siguiente paso es desarrollar un diagrama de red. Un diagrama de red es una representación grafica de la secuencia de las actividades de un proyecto y las dependencias entre ellas. El diagrama de red se lee de izquierda a derecha o de arriba hacia abajo. El diagrama de red utiliza una técnica de diagrama en la cual las actividades se representan como rectángulos unidos por líneas para representar sus relaciones de dependencia. Este tipo de graficas es de uso común en los programa de computación para desarrollo de cronogramas del proyecto. La naturaleza compleja y dinámica de los proyectos de desarrollo hacen de este diagrama algo valioso porque obliga al equipo del proyecto a dirigir mayor atención a las interacciones potenciales de las actividades del proyecto que de otra manera pueden ser fácilmente obviadas. El valor de un diagrama de red es que provee al equipo del proyecto el panorama y control sobre el cronograma del proyecto. También ayuda a determinar la duración total del proyecto y su ruta critica que es la ruta con la duración mas larga. La siguiente figura muestra un ejemplo de un diagrama de red de un proyecto que incluye la duración estimada de cada actividad y sus dependencias.

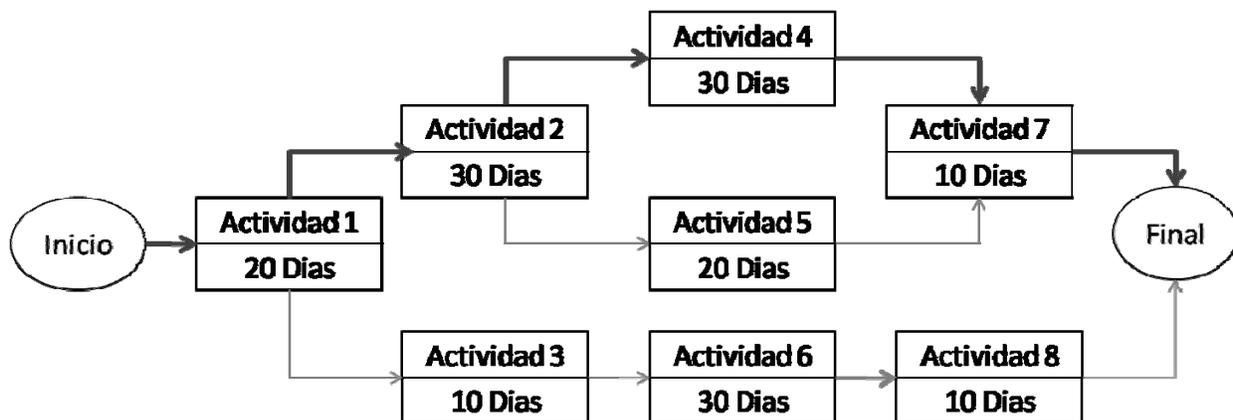


Figura 2. Diagrama de Red

Ruta Crítica

La ruta crítica es la duración entre actividades relacionadas que dura más tiempo. Las actividades en la ruta crítica no pueden demorarse o todo el proyecto se retrasara, a menos que la pérdida de tiempo pueda ser compensada después en algún punto en la ruta crítica. Para hallar la ruta crítica hay que sumar la duración de las actividades para cada ruta posible a través de la red, para determinar cual tiene la duración total más extensa. La diferencia entre la duración total más extensa y el o las rutas más cortas es la holgura para las actividades que no son críticas en la ruta. La ruta crítica es en esencia el tiempo más corto en el que un proyecto puede ser finalizado, aun cuando la ruta crítica es la ruta más larga del proyecto. No es la ruta con las actividades más críticas, está simplemente enfocado en la dimensión del tiempo; no es tampoco la ruta más corta en un diagrama de red de un proyecto. Existen casos en los cuales un diagrama de red puede tener 2 rutas críticas que tengan la misma duración. Para calcular la ruta utilizando el diagrama anterior hay que utilizar la duración de cada actividad y todas las rutas posibles en la red.

Ruta A, Actividades 1-2-4-7, tiempo total = 90 días

Ruta B, Actividades 1-2-5-7, tiempo total = 80 días

Ruta C, Actividades 1-3-6-8, tiempo total = 70 días

La ruta crítica es la ruta A

Diagrama de Gantt

Otro método para visualizar el cronograma del proyecto se conoce como el diagrama de Gantt, se ha convertido en un método popular en la gerencia de proyectos por su uso en los programas más comunes de cronogramas de proyectos. Fue desarrollado por Henry Gantt en 1911 y desde entonces ha sido incorporado, con algunas mejoras, al campo de la gerencia de proyectos.

Gestión del Cronograma del Proyecto

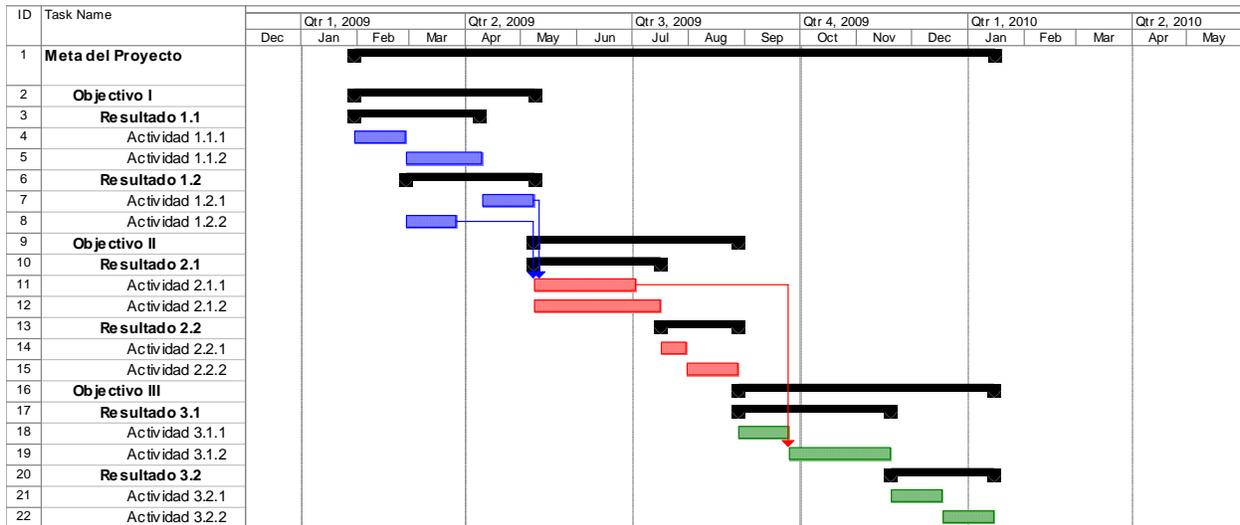


Figura 3. Diagrama de Gantt

El diagrama anterior muestra un cronograma de Gantt donde la duración de las actividades se representa con barras y las dependencias se muestran con flechas.

Los pasos necesarios para crear un diagrama de Gantt incluyen:

- Revisar el diagrama de red para asegurarse que todas las relaciones de las actividades estén completas.
- Revisar la duración de las actividades, asignación de recursos y niveles de habilidad requeridos para completar cada actividad.
- Revisar el calendario del proyecto e incluir las dependencias del mismo y sus restricciones.
- Desarrollar el diagrama de Gantt y determinar la escala de tiempo y los símbolos para identificar las barras de actividades y los eventos importantes.

Como una representación gráfica de actividades en una escala de tiempo, el diagrama de Gantt ayuda a planificar y monitorear el desarrollo del proyecto y la asignación de recursos. El lado izquierdo del diagrama de Gantt es una columna que lista las actividades. El eje horizontal es una escala de tiempo expresada en tiempo absoluto o relativo. En un diagrama de Gantt, cada actividad es una fila. Las fechas van en la parte superior en días, semanas o meses. Las filas de barras en el diagrama de Gantt muestran las fechas de inicio y de finalización de cada actividad en el proyecto. Las actividades pueden desarrollarse secuencialmente, en paralelo o sobrepuestas.

Una vez que el cronograma está completo, el equipo del proyecto necesita revisarlo y determinar si se relaciona a las realidades que el proyecto enfrentará. Una de las primeras confrontaciones que un gerente de proyectos tiene que hacer es revisar el borrador del cronograma que fue originalmente incluido en el contrato del proyecto, este borrador puede incluir solo unas pocas actividades de alto nivel, las fechas de inicio y fin que son eventos importantes que el proyecto debe alcanzar, el contrato incluye algunas expectativas iniciales del cronograma para el proyecto; a continuación el gerente del proyecto tiene que revisar el calendario de la comunidad o de los beneficiarios, días festivos y otros factores externos que interferirán con el cronograma. Los cambios al cronograma se realizan mediante acuerdos, cambiando el inicio y fin de las actividades, reemplazando recursos por actividades de tal manera que algunas actividades puedan ser terminadas antes de lo planificado y moviendo las actividades hasta que el proyecto tenga un nuevo cronograma que alcance así las fechas de inicio y fin.

PUBLICAR EL CRONOGRAMA

Obtener la Aprobación del Cronograma

Este paso incluye las negociaciones con los interesados en el proyecto, por ejemplo el tiempo que se necesita cierta actividad para el departamento administrativo de la organización tiene que ser negociado de tal manera que los recursos y las personas estén disponibles. Otra negociación incluye contactarse con los líderes comunitarios o representantes de los beneficiarios para llegar a acuerdos en eventos específicos o fechas cuando el proyecto requiera la participación de los beneficiarios.

Una vez que todas las personas estén de acuerdo, al menos en un inicio con el cronograma, este estará listo para ser publicado. Estas negociaciones pueden incluir cambios al cronograma, las habilidades del gerente del proyecto en negociaciones determinarán el número de cambios en el cronograma. Los interesados en el proyecto y la gerencia a menudo presionarán al equipo del proyecto ya sea para acortar o cambiar las fechas de inicio de ciertas actividades para que no puedan interferir con su propio cronograma. El equipo del proyecto tiene que aprender a defender sus pronósticos y a negociar con estas demandas.

Base de Línea del Cronograma

Una vez que el equipo ha terminado el desarrollo del cronograma del proyecto, este necesita establecer una línea de base que será utilizada para monitorear el cronograma mientras el proyecto avanza. Esta línea de base será revisada y todos los cambios aprobados al cronograma serán comparados con esta línea de base. Este será el cronograma que se publicará para el equipo y los interesados en el proyecto.

Comunicar el Cronograma

Una vez que el proyecto ha "asegurado" el cronograma con la línea de base, este está listo para ser compartido con todas las personas que serán afectadas por el. Esto incluye obviamente al equipo del proyecto, y la mejor manera de comunicar el cronograma es dibujar una versión grande del mismo para colocarlo sobre una pared en una ubicación céntrica de la oficina o cuarto del proyecto, de esta manera el cronograma del proyecto será visible para todo el equipo y para los que visiten la oficina del proyecto.

Una copia del cronograma también necesita llegar a la organización y a las funciones de apoyo administrativo, especialmente la gerencia. Los interesados en el proyecto también recibirán una copia del cronograma, aunque este puede incluir versiones mas pequeñas que solo destacarán las actividades más importantes, también se puede distribuir copias al donante, representantes clave de la comunidad o beneficiarios, consultores, y organizaciones aliadas.

El cronograma es la principal herramienta de comunicación que muestra gráficamente el progreso del proyecto y se utiliza para identificar las actividades que no están ejecutándose adecuadamente, mediante la publicación de una copia del cronograma el proyecto empieza a educar a los interesados en el proyecto sobre la complejidad del mismo y las dependencias críticas que lo impactarán, y asegurará que todas las personas que sean responsables por la entrega de resultados del proyecto estén alertas de sus responsabilidades a lo largo de la tiempo que dure el trabajo.

Actualización del Cronograma

Mientras el proyecto avanza, el gerente del proyecto utilizará los reportes del estado de actividad del equipo del proyecto para actualizar el cronograma y la información del avance del trabajo. Esta información viene de la Hoja de Asignación de Trabajo o del reporte del Alcance del Trabajo.

El reporte del progreso del cronograma incluye información tal como las fechas de inicio y fin reales y la duración para cualquier actividad no finalizada. Para facilitar el reporte del progreso del cronograma se puede utilizar una forma que se mantenga constante durante la vida del proyecto.

El gerente del proyecto actualizará el cronograma utilizando dos métodos: colocando los porcentajes para cada actividad que ha sido completada durante un periodo de reporte, o colocando el número de días que han sido trabajados en cada actividad. Estos periodos de reporte pueden ser semanales, mensuales o trimestrales, todo dependiendo de la duración y detalle de cronograma del proyecto.

Los resultados de estas actualizaciones con los datos reales, le dan al gerente del proyecto la información del estado general del proyecto, lo cual puede resultar en cambios al cronograma proyecto.

MONITOREO DEL CRONOGRAMA

El monitoreo del cronograma del proyecto se enfoca principalmente en determinar el progreso del proyecto, el gerente del proyecto, basado en la información determinará que factores son los que han influido sobre los cambios en el cronograma, los mismos que pueden ser factores internos o externos. El gerente del proyecto entonces determinará algunas acciones, ya sea para poner al cronograma de nuevo en su estado original o aceptar que los cambios causarán un retraso en el cronograma.

Monitoreo de la Ejecución del Cronograma

Los reportes de progreso son utilizados para evaluar el impacto sobre el cronograma y así determinar si el proyecto todavía marcha adecuadamente o si se demorará. El monitorear la ejecución básicamente resulta en decidir si es la variación o el cronograma el que requiere cualquier acción correctiva. Por ejemplo una actividad se

Gestión del Cronograma del Proyecto

reporta que durará más días de lo que realmente se planifico, pero si la actividad no esta en la ruta crítica, entonces el fin del proyecto no será afectado y no se requerirá ninguna acción.

El siguiente cuadro muestra que la actividad 6 está retrasada, la línea oscura muestra la fecha actual del reporte, ya que la actividad 6 no esta en la ruta crítica, la demora no afectará la fecha de finalización del proyecto. El uso de barras de progreso es una herramienta efectiva para identificar visualmente el estado de cada actividad.

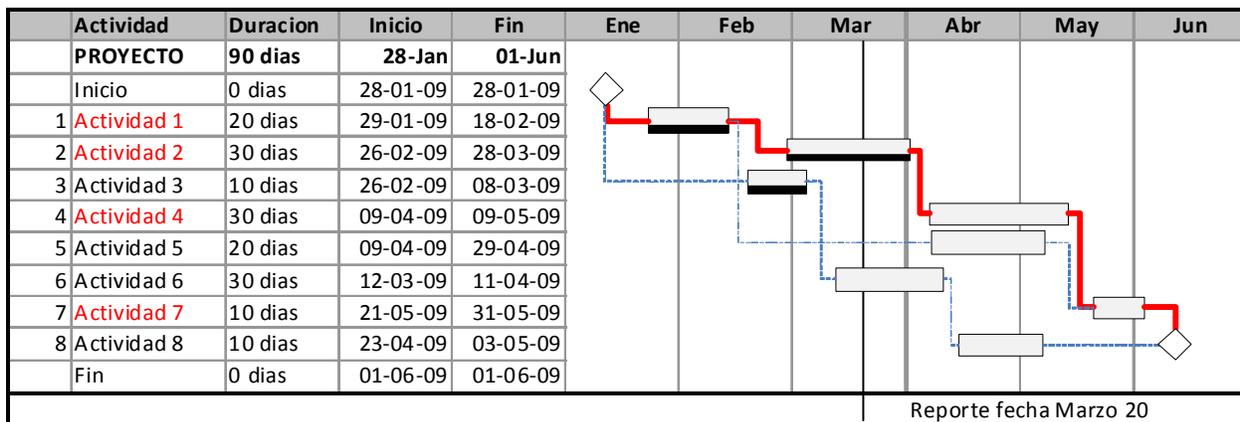


Figura 4. Progreso del Cronograma

El gráfico anterior muestra que el 20 de Marzo las actividades 1 y 3 se terminaron como se planificó, la actividad 2 está adelantada, mientras que la 6 está retrasada. La línea roja representa la ruta crítica

Análisis de Variación

El Análisis de Variación se utiliza para determinar el grado de variación que un cronograma tiene de las fechas originalmente planificadas o línea de base. La variación analiza la variación que existe entre las fechas planificadas que cada actividad tenía para empezar y terminar con las fechas actuales con las que las actividades se iniciaron y culminaron. Esto ayuda a detectar variaciones y lleva a la implementación de acciones correctivas en caso de retrasos en el cronograma.

Una tabla de control del cronograma puede ser utilizada para dar seguimiento a las tendencias de cambios en la ejecución del cronograma, mostrando las veces que el proyecto estaba retrasado y que acciones correctivas se tomaron para volver a encaminar el proyecto acorde al cronograma estimado que se planificó.

Gestión del Cronograma del Proyecto

	Actividad	Duración	Inicio Planeado	Fin Planeado	Duración Planeada	Inicio Actual	Fin Actual	Duración Actual	Variación
	PROJECT	90 días	28-Jan	01-Jun		28-Jan	01-Jun		
	Start	0	28-01-09	28-01-09		28-01-09	28-01-09		
1	Actividad 1	20	29-01-09	18-02-09	20	29-01-09	20-02-09	22	2
2	Actividad 2	30	26-02-09	28-03-09	30	30-01-09	01-03-09	31	1
3	Actividad 3	10	26-02-09	08-03-09	10	26-02-09	05-03-09	7	-3
4	Actividad 4	30	09-04-09	09-05-09	30				
5	Actividad 5	20	09-04-09	29-04-09	20				
6	Actividad 6	30	12-03-09	11-04-09	30			0	
7	Actividad 7	10	21-05-09	31-05-09	10				
8	Actividad 8	10	23-04-09	03-05-09	10				
	End	0	01-06-09	01-06-09		01-06-09	01-06-09		

Periodo del Reporte Marzo 15, 2009

Propuesta de los Cambios al Cronograma

El análisis de variación puede mostrar que el proyecto tendrá una demora en su fecha de culminación planificada. El gerente del proyecto necesita evaluar las opciones disponibles para volver a encaminar el proyecto. Este esfuerzo puede incluir el uso de recursos adicionales y puede tener un impacto en el presupuesto del proyecto.

Existen dos técnicas simples de acciones correctivas para corregir el cronograma:

- **Crashing**, es una técnica para obtener la mayor reducción del cronograma con el menor aumento de los costos. Por ejemplo, mediante la asignación de un recurso extra a un actividad para reducir el tiempo para completarla. El gerente del proyecto tiene que determinar si la reducción de la duración del proyecto es suficiente para justificar los costos asociados con la reducción del tiempo de una actividad. El objetivo debe ser incrementar la duración de una actividad que no este en la ruta critica transfiriendo temporalmente los recursos asignados inicialmente.
- **Fast Tracking**, involucra ejecutar en paralelo las actividades que en un inicio fueron planificadas para estar en secuencia. El gerente del proyecto tiene que determinar si no existen dependencias críticas. Por ejemplo una actividad Y fue planificada para empezar una vez que todas las tareas de la actividad X hayan terminado, pero mediante el seguimiento rápido la actividad X puede iniciar más pronto de lo que se planificó y no necesita esperar hasta que todas las tareas de la actividad X se terminen, existen algunos tipos de actividades trabajo que puede empezar antes de lo planificado y por lo tanto reducir el tiempo para completar el proyecto. Con este método las actividades pueden ser ajustadas para tomar ventaja de

actividades no dependientes que pueden ejecutarse simultáneamente, y así acortar el tiempo total del proyecto.

Cualquier acción correctiva tiene que indagar las causas de los retrasos en el proyecto; no es suficiente cambiar el cronograma del proyecto sino entender las raíces que son las causas de los cambios. Estas pueden incluir suposiciones erróneas sobre el proyecto en el momento que se desarrollan los estimados, cambios en el entorno del proyecto causados por factores internos, como la pérdida de un miembro clave del equipo, o factores externos como problemas social o políticos que son la que ocasionen los retrasos.

ACTUALIZAR EL CRONOGRAMA

Para actualizar apropiadamente el cronograma, el proyecto necesita determinar el proceso para hacer cambios al cronograma, este proceso incluye:

- La autoridad para hacer cambios
- Analizar el impacto de los cambios en el cronograma sobre otras restricciones como el alcance, presupuesto y calidad
- La regularidad con que el cronograma es monitoreado y actualizado
- Control de la versiones del cronograma
- Proceso de aprobación de cambios al cronograma

Actualizar el Cronograma

Actualizar el cronograma requiere de modificaciones a la línea de base del cronograma y las nuevas fechas de inicio y fin. Todos los cambios al cronograma tienen que ser aprobados como parte de los procedimientos de control de los cambios que definen los niveles de autorización para cambios al cronograma.

Los cambios se dan como parte de las recomendaciones del proyecto para ajustar el cronograma para que pueda alcanzar las fechas planificadas. Las recomendaciones vienen del análisis de variación del cronograma el cual determina el impacto de los retrasos y las acciones correctivas requeridas.

Gestión del Cronograma del Proyecto

El gerente del proyecto presenta los resultados de los cambios al cronograma y obtiene la aprobación para implementar dichos cambios y tomar las acciones correctivas necesarias.

Registrar las Lecciones Aprendidas

El registrar los pasos tomados para hacer ajustes al cronograma del proyecto es parte del proceso de las lecciones aprendidas para crear una base de datos histórica que será compilada durante el cierre del proyecto. Las lecciones aprendidas también incluyen las acciones y pasos tomados para mejorar la ejecución del cronograma y la experiencia ganada en la estimación de la duración de las actividades. El estimado inicial puede haberse basado en suposiciones o estimaciones de conjeturas que solo durante la implementación actual el equipo del proyecto descubrirá el tiempo real que la actividad tomo para su culminación. Esta información puede también ayudar a actividades que están aún en el cronograma y que pueden beneficiarse del nuevo conocimiento.

Comunicar las Actualizaciones el Cronograma

Una vez que los cambios han sido aprobados y el cronograma ha sido actualizado, el gerente del proyecto necesita comunicar el nuevo cronograma, esto puede ser realizado durante los periodos regulares de reportes o si es que el cambio es importante, comunicar el cambio a todos los interesados en el proyecto impactados por el mismo.

No tiene sentido si el proyecto hace alguna modificación al cronograma y este cambio no se comunica a los interesados en el proyecto que pueden estar trabajando todavía según las fechas del cronograma original. El cronograma del proyecto publicado en la oficina del proyecto será reemplazado también de tal manera que todo el personal este al tanto de las modificaciones y pueda actuar adecuadamente.

Gestión del Cronograma del Proyecto

PM₄DEV.COM

Extrayendo de nuestra profunda comprensión de los retos y las necesidades de soluciones reales que pueden mejorar la manera en que los proyectos son manejados y los servicios entregados, PM4DEV ofrece la única metodología adaptada de Gerencia de Proyectos para organizaciones de desarrollo. Nuestros servicios incluyen:

- Consultoría, para ayudar a las organizaciones a implementar una metodología de Gerencia de Proyecto que aumentará el impacto de sus intervenciones.
- Capacitación sobre los métodos de Gerencia de Proyectos para incrementar y desarrollar las habilidades de los gerentes de proyectos.
- Sistemas de manejo de información que pondrán la información clave en sus manos y permitirán el monitoreo y control de los objetivos clave del proyecto.

Para recibir mayor información sobre estos servicios, visite nuestro sitio en el Internet www.pm4dev.com/servicios o envíenos un correo electrónico a info@pm4dev.com.

Ofrecemos precios competitivos y material de alta calidad desarrollado por expertos internacionales certificados en Gerencia de Proyectos.

Copyright © 2009 PM4DEV
Todos los derechos reservados.

PM4DEV, su logo, y la serie Gerencia para el Desarrollo son marcas registradas de Project Management For Development, PM4DEV.

Este punto de vista tiene la intención de ser una guía general y no un sustituto de una asesoría detallada. Tampoco debe ser tomado como asesoramiento técnico o profesional en los temas que cubre. Hasta este punto PM4DEV reconoce que la información que contiene es correcta y precisa pero no se acepta ninguna responsabilidad por alguna imprecisión o error en esta publicación.

Esta publicación contiene material con derechos reservados de PM4DEV y ninguna parte puede ser copiada o de alguna otra manera difundida para propósitos comerciales.

Este punto de vista proporciona un resumen de algunos temas, que en la experiencia de PM4DEV, han probado ser vitales en la implementación exitosa de la metodología de gerencia de proyectos.

Este libro extrae la experiencia de profesionales en gerencia de proyectos y proporciona una guía para entregar una metodología que aumenta las oportunidades de éxito del proyecto.

Para mayor información sobre los servicios de PM4DEV contactar a

**Paola L. Díaz
Directora
paola.diaz@pm4dev.com**

Las metas de desarrollo del milenio apuntan para el 2015 a reducir la pobreza, el hambre y enfermedades que afectan a billones de personas.

PM4DEV tiene el compromiso de proveer los recursos y compartir nuestro conocimiento y experiencia para apoyar a las organizaciones de desarrollo en su esfuerzo para alcanzar estas ambiciosas metas.



Project Management
For Development Organizations
www.pm4dev.com
info@pm4dev.com