

Los KPI más usados en gestión de proyectos

Herramientas para trabajar con KPI

Uno de los principales problemas de trabajar con KPIs es recopilar información fiable para su cálculo, y en algunos casos hacer este de forma más o menos automatizada; lo que en última instancia dependerá de las herramientas de gestión de proyectos que tengamos a nuestra disposición. Por tanto, cuando elijamos un KPI debemos plantearnos si en la práctica seremos capaces de usarlo de forma fiable.

En la siguiente tabla te destacamos algunos programas comerciales de gestión de proyectos que te facilitarán la creación de cuadros de mando con KPIs y la recopilación de datos para mantenerlos al día.

Tipos de KPI

En diferentes artículos hemos tratado sobre el uso de métricas o KPI en la gestión de proyectos y los conceptos básicos para definirlos. En este artículo mostramos algunos ejemplos de los KPI más usados, dejando claro que pueden existir otros.

KPI retrospectivos

Un KPI retrospectivo es aquel que aporta visibilidad respecto a lo que se ha hecho hasta el momento, por tanto la mayoría de estos KPI son datos que obtenemos directamente. Como ejemplos de este tipo de KPI tendríamos:

- Costes incurridos: son los costes imputados al proyecto hasta la fecha, los cuales debemos clarificar si incluyen o no los costes comprometidos. Estos últimos serían las obligaciones de pago que ya hemos adquirido pero que aún no hemos ejecutado.
- Cantidad facturada: sería equivalente al concepto anterior, pero desde el punto de vista de la facturación a cliente. Igualmente debemos dejar claro si estamos considerando la cantidad ya facturada o la cantidad que tenemos derecho a facturar.
- Avance: serían los días transcurridos desde la fecha de inicio del proyecto, lo cual nos indica en que altura del cronograma deberíamos estar. Por si sola es una métrica que no sirve de mucho, pero es la base para analizar muchos aspectos relativos al avance del proyecto.
- Cantidad de entregables: esta sería una métrica que nos permitiría medir el avance del alcance, y por tanto un valor de entrada para calcular una métrica de diagnóstico que nos permita ver cómo estamos en este aspecto. Un punto importante en este tipo de KPI es clarificar cuando se considera un entregable, siendo posible considerarlo cuando este se haya acabado, aprobado, o entregado



- En cada caso la forma de interpretar este KPI variará ligeramente.
- Cantidad de reclamaciones de calidad. Aquí podemos referirnos a las reclamaciones que recibimos por parte del cliente de nuestros entregables, o los entregables que no son aprobados internamente. Nuevamente la forma de interpretar esta métrica varía ligeramente, ya que en el primer caso mediría nuestra capacidad para ejecutar y controlar, y en el segundo caso únicamente ejecutar
- Número de horas gastadas. Sería equivalente al coste incurrido, pero únicamente considerando el componente de trabajo.

KPI de diagnóstico

Los KPI de diagnóstico son aquellos que nos permiten comparar la situación real con la planificada para detectar desviaciones. Dentro de este grupo podríamos destacar las siguientes:

- Variación de costes. Se trata de la diferencia entre los costes que tenemos y los que planificábamos tener. Aunque esto parece una definición simple, es muy importante decidir cómo se calculan estos costes, ya que diferentes criterios de valoración en las tareas en curso o en los costes comprometidos pero no ejecutados pueden dar lugar a valores diferentes. Esta métrica aparece bien definida en el método del valor ganado como $CV = EV - AC$, la valoración económica del alcance ejecutado menos el coste incurrido.
- Atraso en el cronograma. Es la diferencia entre el avance en el cronograma y los días transcurridos desde el inicio del proyecto. Igual que en el caso anterior, es necesario definir cómo se consideran las tareas en curso, siendo una posibilidad el considerar esta métrica únicamente sobre los hitos principales del proyecto. De nuevo el método del valor ganado define un criterio bastante razonable para el control de plazos.
- Porcentaje de ejecución. Esta métrica compara el alcance que llevamos ejecutado con el que deberíamos llevar ejecutado según el plan. Por ejemplo, si disponemos de una lista de entregables, podemos comparar el número de entregables finalizados respecto al avance del cronograma.
- Aunque en sí pueda parecer que un hito no es un KPI, sí que pueden usarse como punto de control, ya que podemos definir momentos en el proyecto donde seamos capaces de definir con exactitud el alcance, el plazo y el coste que debemos tener, y compararlo con la realidad.
- Consumo de los márgenes. Este KPI compara el gasto porcentual de los márgenes planificados con el avance porcentual del proyecto. Por ejemplo, si hemos gastado el 90% del margen por costes cuando solo llevamos el 10% del proyecto ejecutado, tal vez este no sea suficiente y acabemos con sobrecostes. Un caso particular de uso de este KPI es el control de los márgenes en Cadena Crítica.

KPI predictivos más usadas

Un KPI predictivo es aquel que nos permiten estimar la situación final del proyecto a partir de su situación actual e histórica, y por tanto anticipar posibles problemas. Dentro de este grupo encontraríamos:

- Coste estimado a la finalización. Este KPI muestra el coste total estimado del proyecto cuando completemos todo el alcance. Esto puede calcularse de varias formas, siendo la más habitual la suma de los costes actuales más los costes estimados para completar el proyecto. Otra forma de calcular esta métrica es mediante el método del valor ganado.
- Fecha final. Se trata de la fecha final estimada para completar el proyecto, siendo posible nuevamente usar diferentes métodos de cálculo. La forma más simple y usada es sumar al tiempo transcurrido la estimación del tiempo necesario para completar el alcance pendiente, el método del valor ganado propone una fórmula basada en la eficiencia mostrada hasta el momento, o simplemente se puede ir desplazando el cronograma. En cada caso la interpretación y fiabilidad de la métrica cambia.