Unidad 2 · Seguir costes, cambios y resultados

Resumen · Libro del alumno, págs. 25–40

El **gasto**, el **tiempo** y el **avance** son tres medidas distintas. En Vértice Documenta, a mitad del plan: gasto 1.200,00 / 2.000,00 = **60 %**, tiempo 4 / 8 = **50 %** y avance 40 / 100 = **40 %** (solo cuentan los expedientes aceptados). La desviación de 20 puntos se investiga: 800,00 € son costes fijos ya pagados. El coste final solo admite **hipótesis** (3.000,00 € o 1.800,00 €) hasta la revisión de fase. Los veinte expedientes extra son una **solicitud de cambio** con coste (200,00 €) y calendario, y la línea de base v01 no se modifica en silencio.

2.1 · Línea de base y avance

- **Gasto y avance.** El porcentaje de gasto mide lo que se ha consumido; el de avance mide el trabajo aceptado. Si el gasto va por delante del avance, hay una desviación que explicar.
- **Referencia y seguimiento.** Seguir un proyecto es comparar, en una fecha concreta, lo que se planificó con lo que ha ocurrido.
- **Qué se mide.** Cuatro magnitudes distintas que no deben mezclarse: el **gasto** (dinero consumido), el **tiempo** (días del calendario transcurridos), el **esfuerzo** (horas trabajadas) y el **avance** (trabajo terminado y aceptado).
- **Documento 1 · Indicadores a 18/03/2027.** (ficticio)
- **De dónde sale cada dato.** Cada cifra del cuadro tiene una fuente que cualquiera puede revisar: el gasto sale de las facturas y los justificantes, el tiempo del calendario del plan, el esfuerzo del registro de horas y los aceptados del recuento que hace Hugo con el criterio de aceptación.
- **Fecha de corte.** Todos los indicadores de un informe se calculan con los datos de la misma fecha, que se escribe en el documento: aquí, el cierre del jueves 18/03/2027.

2.2 · Costes y recursos

- **Gasto aprobado y gasto real.** El **presupuesto** aprobado se reparte entre conceptos y el seguimiento compara, concepto a concepto, lo presupuestado con lo gastado.
- **Cómo se lee la tabla.** Se lee por filas, no por el total: el escáner, con el 71,43 %, es el concepto que más presupuesto ha consumido, porque el mantenimiento anticipado y la reserva se pagan al principio; el personal, con el 50,00 %, va al ritmo del tiempo.
- **Documento 2 · Presupuesto y gasto por conceptos.** (ficticio, a 18/03/2027)
- **Fijo y variable.** Un coste es **fijo** si se paga con independencia de cuántos expedientes se aceptan (el mantenimiento anticipado del escáner y el almacenamiento contratado), y **variable** si crece con el trabajo (horas y material).
- **Cuidado con proyectar.** Con solo tres datos se pueden construir dos previsiones contrarias.
- **Documento 2 bis · Gasto fijo y variable.** (ficticio, a 18/03/2027)

2.3 · Cambios y riesgos

- **Qué es un cambio.** Es cualquier modificación del alcance, del plazo o del coste respecto a la línea de base.
- **La solicitud de cambio.** Recoge el motivo, las horas, el coste, el calendario, los riesgos, la decisión y la versión del plan que resulta.
- **Documento 3 · Solicitud de cambio C-01.** (ficticia, 18/03/2027)
- **Cómo se decide.** El resultado de 4,00 h × 25,00 € más 100,00 € de material da 200,00 €.
- **Quién puede pedir un cambio.** Cualquiera puede proponerlo, pero solo lo decide quien aprobó el plan: aquí, Nora.
- **Versiones.** Si el cambio se hubiera aprobado, el plan se guardaría como v02 con la solicitud C-01 enlazada, y la v01 se conservaría intacta.

2.4 · Revisión por fases

- **Hitos y fases.** Un proyecto se divide en fases con un **hito** al final: inventario (martes 16/03), configuración (miércoles 17/03), digitalización (martes 23/03) y prueba (miércoles 24/03).
- **Documento 4 bis · Fases y entregables.** (ficticio)
- **Revisión al terminar la digitalización.** Es la más importante, porque lo que no se detecta el 23/03 se descubre en la prueba del 24/03, cuando ya no hay día para corregir.
- **Documento 4 · Revisión de fase (martes 23/03/2027).** (ficticio)
- **Cuándo revisar.** Las revisiones se atan a los hitos y no al calendario: una revisión de fase se hace cuando termina el entregable, aunque haya adelantado o retrasado respecto a la fecha.

2.5 · Informes y cierre

- **Dos informes, dos lectores.** El **informe ejecutivo** es para quien decide, Nora: una página con el estado, los indicadores por separado, las incidencias y las decisiones que se le piden.
- **Documento 5 · Informe ejecutivo I02.** (ficticio, 18/03/2027)
- **Cerrar bien.** El cierre del proyecto reúne el acta de aceptación firmada por Nora, el informe final, el registro de incidencias y de cambios, las lecciones aprendidas (qué hizo falta saber antes) y el archivo de todas las versiones.
- **Documento 5 bis · Registro técnico R02.** (ficticio, 18/03/2027)
- **Una cifra, un responsable.** Cada indicador del informe tiene una persona que responde de él: Hugo del recuento de aceptados, Mateo del gasto y Leila de las horas.
- **Escribir para decidir.** El informe usa frases cortas, cifras con su unidad y sin siglas que el lector no conozca.

CASO RESUELTO · EL SESENTA QUE NO ERA AVANCE

Gasto del 60 % frente a un avance del 40 %: una desviación de 20 puntos que se analiza (800,00 € fijos ya pagados) y se comunica con dos hipótesis de coste final, pendiente de validar la previsión, sin cambiar en silencio la línea de base.

NO CONFUNDAS

- Gasto, tiempo y avance: tres porcentajes con tres fuentes.
- Hipótesis de coste final y previsión firme: la segunda necesita evidencia.
- Corregir el informe y borrar el original: se conserva y se anota la corrección.

DÓNDE SE EXPLICA EN EL LIBRO

- **2.1** Línea de base y avance · 27–28
- **2.2** Costes y recursos · 28–30
- **2.3** Cambios y riesgos · 30–31
- **2.4** Revisión por fases · 32–33
- **2.5** Informes y cierre · 33–34

Material complementario del libro del alumno. Las personas, empresas y situaciones de los casos son ficticias, salvo que se indique otra cosa.