

¿QUÉ TANTO SE DEBE PLANIFICAR UN PROYECTO?

How much should we plan a project?

Gino Renato Parravidino Jacobo ¹

RECEPCIÓN: Setiembre, 2015

APROBACIÓN: Enero, 2016

¹ Instituto BS Grupo de Arequipa, docente de Gestión de Proyectos y Herramientas de Gestión de Proyectos (MS Project). Ingeniero de Sistemas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú. Master en Gerencia Pública, Universidad San Martín de Porres, Lima - Perú. E-mail: ginorenato@hotmail.com.

RESUMEN

La Guía del PMBOK® entrega las directrices para una correcta gestión de proyectos, indicándonos que se deberían considerar cuarenta y siete procesos durante el ciclo de vida de los proyectos. Si sólo se toma en cuenta la cantidad de procesos por cada etapa podríamos deducir que la más importante es la planificación.

La mayoría de proyectos tiene una etapa definida de planificación, puesto que es ahí donde se definen las instrucciones a seguir durante la ejecución. Si bien es innegable la importancia de planificar no se debe olvidar que el plan debe ser flexible y sujeto a cambios de acuerdo a diversas situaciones que afrontará el proyecto.

Es sustancial resaltar que todo proyecto debe contar con un plan. Sea un proyecto con características similares a los realizados anteriormente o no, considerando el tamaño y complejidad del proyecto la planificación tomará más o menos tiempo.

Palabras claves: Planificación, proyectos, gestión, PMBOK

ABSTRACT

The PMBOK® Guide delivers guidelines for proper project management. This guide tells us to follow up to forty-seven processes considering the lifecycle of projects. If we only take into account the number of processes for each lifecycle stage, we can assume that planning is the most important thing in project management.

Most projects have a planning stage, since this is where instructions to execute the project will be defined. Although it is undeniable the importance of planning, we should not forget to consider enough flexibility in the plan according to the issues the project will face during its lifecycle.

It is relevant to note that every project must have a plan. Either it is similar to previous projects or not, the complexity and size of the project will determinate the time used to make a proper planning work.

Keywords: Planning, projects, processes, PMBOK

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la gestión de proyectos ha cobrado gran relevancia. El crecimiento económico experimentado en países como el Perú ha generado una fuerte demanda de profesionales con capacidad para dirigir la ejecución de diferentes tipos de proyectos, principalmente en campos como minería, infraestructura, construcción civil y tecnologías de información. Esta gran variedad de campos de aplicación, sujeto a las variables propias del entorno de una economía en crecimiento, origina una enorme presión en maximizar la eficiencia de los recursos empleados en la ejecución de los proyectos (sobre todo en términos de tiempo y presupuesto) sin reducir sus probabilidades de éxito.

De acuerdo a las buenas prácticas del PMI® (Project Management Institute), las cuales son expuestas en su Guía del PMBOK® (Project Management Body of Knowledge o Guía para la Gestión de Proyectos) un aspecto crítico en la gestión de cualquier proyecto es la planificación. Más de la mitad de los procesos analizados en el PMBOK® tienen que ver con tareas de planificación. Pero, ¿hasta dónde se debe extender este esfuerzo? ¿El nivel de planificación depende del tamaño o complejidad del proyecto? Estas son las interrogantes que queremos responder en este artículo.

DISCUSIÓN

1. Los procesos de gestión de proyectos y la importancia de la planificación

El PMBOK® define la gestión (también referida como gerencia o dirección de proyectos) como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”. Esta definición implica que una buena gestión de proyectos requiere combinar diversos conocimientos académicos (el mismo PMBOK®, administración, contabilidad, finanzas, normas legales, ingeniería, etc.), habilidades de liderazgo, capacidades adquiridas con la experiencia y herramientas disponibles para aumentar la probabilidad de terminar exitosamente cualquier tipo de proyecto. Esta gestión se realizará en diversos procesos desde que el proyecto obtiene luz verde para su puesta en marcha hasta que culmina – ya sea en éxito o fracaso – pues los proyectos no son eternos. Siempre según la última versión vigente del PMBOK®, estos procesos son en total cuarenta y siete, y considerando el ciclo de vida o las etapas por las que atraviesa un proyecto, podemos resumirlos en el siguiente cuadro:

¹ Project Management Institute, “La Guía del PMBOK”® Quinta Edición, 2012, página 5

INICIACIÓN	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO Y CONTROL	CIERRE
2	24	8	11	2

Tabla 1 N° de procesos en la gestión de proyectos en el PMBOK® 2012. Fuente: elaboración pro

En este cuadro apreciamos que, de todas las etapas, la planificación es la que aparentemente recibe más atención, si sólo nos atenemos al número de procesos. Cada aspecto del proyecto como tiempo, costos, riesgos, recursos humanos o calidad tiene al menos un proceso de planificación, cuyo objetivo principal es producir un Plan de Gestión específico. Estos planes serán parte de un documento que engloba todas las facetas del proyecto conocido como Plan de Gestión del Proyecto. En este plan encontraremos las instrucciones, referencias, supuestos, indicadores, procedimientos, metodologías y criterios que nos permitirán guiarnos desde la definición del trabajo o alcance hasta la forma de hacer el presupuesto, pasando por el personal, gestión de calidad y relación con los proveedores. El Plan de Gestión del Proyecto se constituye en su guía y su primera y total referencia para el trabajo a desarrollar. Según Rita Mulcahy “Cuando se crea un plan de gestión, uno se pregunta ¿Cómo definiré, planearé, ejecutaré y controlaré todos los aspectos del proyecto?”¹ En otras palabras, sin plan no tenemos cómo saber qué hacer en el proyecto.

Esta idea se ha reforzado en la última versión del PMBOK. El Plan se constituye en el entregable de gestión más importante de cualquier proyecto y en la referencia para cada actividad que vayamos a ejecutar: sí no está en el plan, no se hace.

2. ¿Hasta dónde se debe planificar?

Si es innegable la importancia de la planificación en el proyecto ¿Cuál es el problema?

Consideremos una situación hipotética en un mundo ideal donde, una vez terminado el Plan, la presencia del Gerente de Proyecto ya no sería necesaria pues todo lo que debemos saber para llevar a cabo el proyecto y tomar decisiones estaría en el plan ¿excelente, no? Lamentablemente la realidad es más complicada y ningún Gerente de Proyecto abandonaría su puesto confiado en que todo saldrá de acuerdo al plan. El PMBOK no está diseñado para copiar y pegar sus recomendaciones, y todos sabemos que los cambios ocurren, el entorno es incierto y los planes son todo menos inalterables. Entonces el plan no sólo constituye una preocupación de por sí, sino hasta qué nivel necesitamos trabajarlo para evitar situaciones de cambios imprevistos o que no se vuelva un documento obsoleto al que damos la

¹ Rita Mulcahy, “PMP Exam Prep”, 8va. Edición, página 125

misma utilidad y atención como al manual de un electrodoméstico.

En la mayoría de mis clases me han hecho las siguientes preguntas relacionadas a los planes de gestión y la planificación del proyecto:

2.1 ¿Existe una relación entre el nivel de planificación y el tamaño del proyecto?

Respecto a la primera pregunta, la respuesta fácil es “de acuerdo a las buenas practicas del PMI”. Hay al menos un proceso de planificación en cada área o campo de conocimiento necesario para ejecutar el proyecto, lo que significa que no podemos dejar ningún aspecto sin planificar. Si realizamos todos los procesos de la etapa de planificación (veinticuatro) deberíamos tener al menos diez documentos que nos indiquen qué hacer. Un análisis más detallado nos llevará a pensar que diez documentos o planes puede ser mucho trabajo, y de hecho lo es. Los planes para cada área de conocimiento demandan un esfuerzo de creación conjunto de muchos involucrados en el proyecto, revisiones, ajustes y aprobaciones hasta lograr un consenso en la versión final a utilizar. Todo esto según el PMBOK.

No es viable, ni práctico, pensar que siempre debemos aplicar estos veinticuatro procesos a cualquier proyecto independientemente de su campo de aplicación, dificultad, duración o nivel de conocimiento del trabajo a realizar. Es necesario que al elaborar el Plan el equipo del proyecto decida qué procesos utilizará.

Básicamente lo que se debe tener en cuenta es:

2.1.1 ¿Cuánto conocemos del proyecto?

Hay proyectos que conocemos tan bien que fácilmente podemos caer en la tentación de obviar la planificación y pasar directamente a la etapa de “manos a la obra”. Ya sea por experiencia, similitud con proyectos anteriores o la abundancia de información, la planificación en este escenario parece un esfuerzo innecesario. Al contrario, deberíamos aprovechar todo este “know how” para crear un plan de gestión práctico pero detallado (de todas las áreas de conocimiento), que va directo a los temas de interés, preciso y con un alto grado de fiabilidad en sus estimaciones. Si la situación es al revés, donde no tenemos conocimiento o hay mucha incertidumbre, el plan amerita una mayor dedicación, investigación en los detalles y estimaciones (utilizando metodologías más sofisticadas), teniendo cuidado al definir los indicadores y la necesidad de contar con juicios de expertos confiable. Asimismo necesitaremos hacer énfasis en una planificación gradual que permita corregir los detalles del proyecto a medida que avanzamos y conocemos más sobre su desarrollo. En este tipo de proyectos el plan de gestión de riesgos es tan importante como el cronograma, presupuesto y alcance

2.1.2 ¿Cuántos están involucrados? El tamaño y detalle de un plan de gestión estará condicionado por la cantidad, la ubicación y los roles de los recursos humanos

involucrados en el proyecto. Un proyecto con distintas ubicaciones geográficas necesita un gran detalle en los planes de comunicaciones e interesados, el tamaño del equipo del proyecto condicionará el detalle del plan de gestión de recursos humanos y adquisiciones y el plan de gestión de requerimientos deberá prepararse posiblemente desde el inicio del proyecto.

2.1.3 ¿Y la Calidad? Dependiendo del grado de calidad exigido en los requerimientos del proyecto, el plan de gestión de calidad podrá ser muy simple (tanto como un checklist y métricas básicas de desempeño) o lo suficientemente profundo para cubrir todas las exigencias de una norma ISO asociada al resultado del proyecto.

2.1.4 ¿Y el número de procesos? No debemos caer en el facilismo de medir el trabajo en el plan por el número de procesos. Si bien en planificación no hay procesos sencillos, no quiere decir que todos sean obligatorios. Al analizar nuestro proyecto también debemos analizar qué procesos de planificación serán relevantes y por ende qué plan o planes necesitarán un mayor nivel de elaboración. Es posible que nuestro proyecto no necesite un sofisticado plan de gestión de riesgos, por lo que no será necesario un análisis cuantitativo, o el tipo de diagrama de red y abundantes recursos disponibles permitan que la estimación de duraciones y el desarrollo del cronograma sean realizado con poco esfuerzo. Eso sí, debemos tener presente que la decisión de incluir, excluir o acondicionar procesos al plan de nuestro

proyecto será determinante en su posterior ejecución y la causa de posibles vacíos de gestión en el cumplimiento de entregables.

2.1.5 ¿El tiempo importa? Al enfrentarnos a proyectos de corta duración (menores de un año) un plan de gestión muy elaborado puede no ser una buena idea. El problema es que no tendremos tanto tiempo para dedicarnos a planificar sin mostrar ningún avance. Lo ideal sería contar con un plan básico – con decir básico, que de énfasis y directrices más generales - pero completo en sus planes, que se desarrolle gradualmente. Al mismo tiempo debemos afinar las estrategias de seguimiento y control para gestionar cambios y replanificar rápidamente a medida que avancemos. En este tipo de proyectos es normal que los requerimientos sean muy variables por lo que deberíamos echar un vistazo a métodos ágiles en lugar de metodologías tradicionales de planificación.

3. El nivel de planificación versus el tamaño del proyecto

Hemos hablado del tamaño y detalle del plan, pero ¿qué pasa con la pregunta relacionada al tamaño del proyecto? Más aún ¿cómo consideramos si un proyecto es grande o no? En este punto Rita Mulcahy nos da una pista: “(...) un proyecto grande utiliza recursos de diferentes países, tiene más de 200 personas en su equipo, dura más de un año y tiene un presupuesto por encima de los US\$10’ 000 000”² Si este es su caso, entonces la planificación del proyecto debe ser muy

² Rita Mulcahy, “PMP Exam Prep”, página 22

detallada, explícita en los detalles y realizada involucrando a todos los interesados relevantes en el proyecto.

Por supuesto que el tamaño siempre será relativo a la importancia que demos dentro del proyecto a unos aspectos por encima de otros. Hay proyectos con gran presupuesto pero poco personal y otros proyectos con mucho personal y presupuesto que se realizan en períodos menores a un año. La referencia en cuanto a tamaño está asociado al factor o factores que consideremos más importantes para que el proyecto cumpla sus objetivos, ya sea alcance, cronograma, costos, riesgos, calidad, etc. Estos aspectos necesitarán una planificación detallada que debería ser revisada y mejorada mientras el proyecto avanza.

Si el proyecto entra en la categoría de pequeño (por tiempo, volumen de presupuesto o personal) la planificación deberá ser específica en los detalles más importantes y los planes ajustados a las restricciones que un proyecto de esta naturaleza tiene. Esto no es limitante para que un proyecto pequeño necesite un alto nivel de planificación si la incertidumbre o la complejidad de los entregables así lo ameritan.

CONCLUSIONES

1. La planificación, independientemente de su nivel de complejidad o tamaño del Plan de Gestión del Proyecto, es imprescindible si

queremos tener éxito en cumplir los requerimientos del proyecto.

2. El nivel de detalle y los planes a considerar en el Plan de Gestión del proyecto dependen del conocimiento que tengamos del mismo, su complejidad, duración, el grado de calidad, interesados involucrados y aspectos propios de la naturaleza única de cada proyecto.

3. El tamaño del proyecto también condicionará el nivel de planificación.

4. Dependiendo de los aspectos que condicionen la percepción del tamaño del proyecto (trabajo, duración, presupuesto, número de actividades) se necesitará un énfasis especial en el detalle de los planes asociados a los mismos.

5. La planificación gradual es una buena alternativa para ajustar el plan de gestión a medida que tenemos más conocimiento y dominio del proyecto.

6. Considere utilizar otras metodologías como Métodos Ágiles en proyectos de

BIBLIOGRAFÍA

Project Management Institute, E.E.U.U,
(2013) Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®), , Quinta Edición

Mulcahy R.(2013) PMP Exam Prep, E.E.U.U,
RMC Publications, , 8va. edición