

Esta cuarta publicación de la serie de ocho sobre los puntos importantes a tomar en cuenta en el manejo de proyectos trata sobre la importancia de planificar de manera objetiva y realista.

PLANIFICAR DE MANERA OBJETIVA Y REALISTA

A partir de que se ha clarificado el alcance del proyecto y este ha sido conciliado con las partes interesadas, resulta de suma importancia el esfuerzo de lograr una planificación de actividades que considere las variables del entorno, los recursos disponibles e incluso los riesgos que pudieran presentarse, de modo que el plan de proyecto resulte objetivo y realista.

Un plan de proyecto que no cumple estas dos características, además de que no será una base sólida para permitir el seguimiento y el control apropiados, podría propiciar en los miembros del equipo frustración y poca credibilidad del uso de la metodología de administración de proyectos o en el jefe de proyecto mismo. Probablemente una de las mayores responsabilidades de este último sea garantizar que en todo momento él/ella conozca el grado de avance del proyecto de manera certera, y esto se logra únicamente a través de un plan que sea adecuado y trazable.

Una vez alguien preguntó: “¿cómo se come un elefante?”. Luego de un tiempo de reflexión alguien respondió: “bocado a bocado, poco a poco”. Esta metáfora invita a pensar que para poder realizar las demandantes tareas que un proyecto supone, es importante considerar el subdividir las en fracciones más pequeñas.

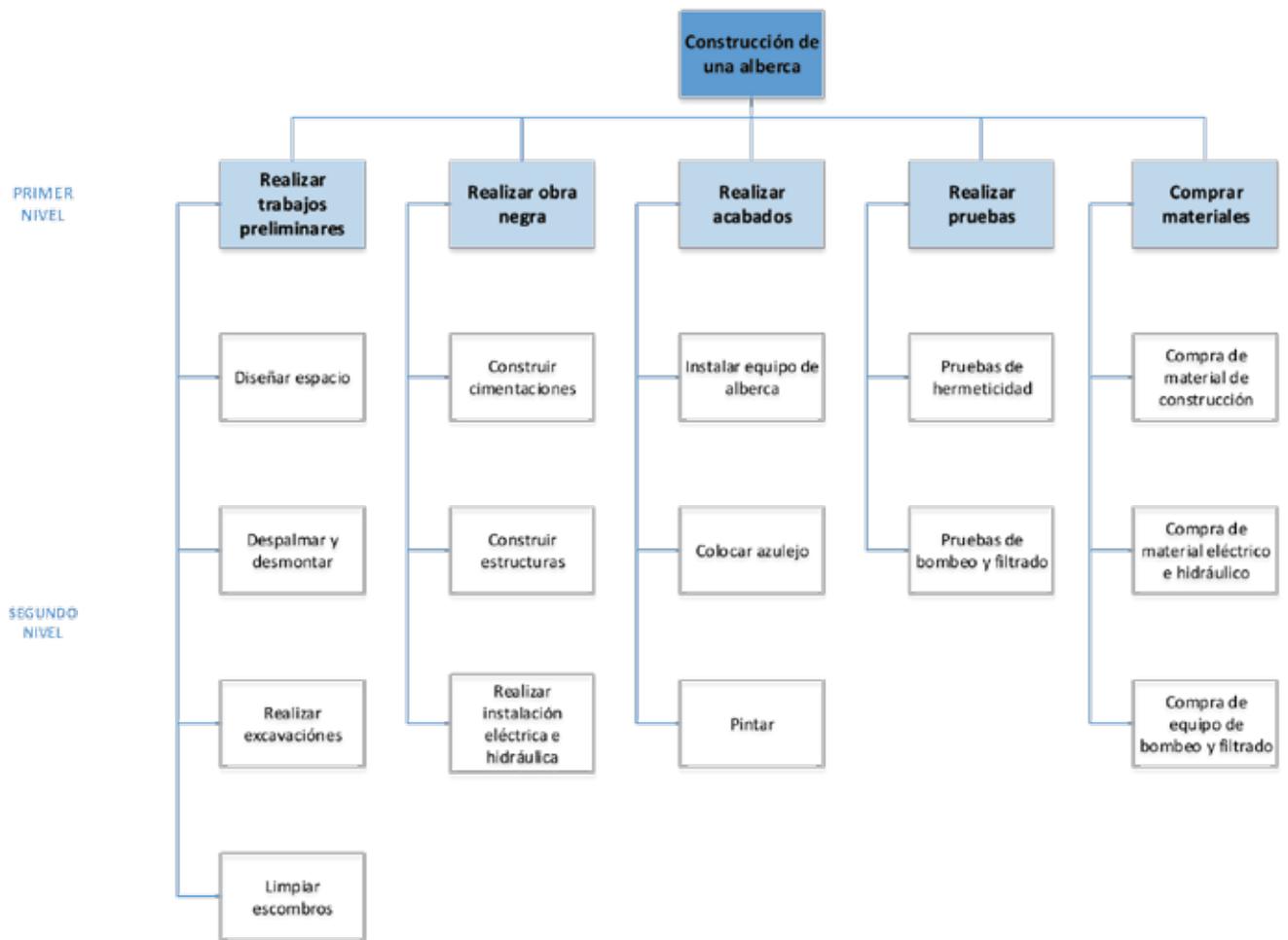


Las buenas prácticas indican que el trabajo debe fraccionarse de manera que cada uno de los componentes fraccionados pueda ser medible de manera sencilla, pueda identificarse dentro de una secuencia de actividades y se le puedan asignar recursos (materiales y humanos). A esto se le conoce como WBS (*work breakdown structure*), o en español, EDT (estructura de desglose del trabajo).

Se puede hacer una estructura de desglose de trabajo por unidades funcionales, por tipo de actividades principales, por áreas, etc., pero siempre considerando que TODO el trabajo por realizar quede esquematizado

en la EDT. En la siguiente página se muestra un ejemplo de la EDT para un caso ficticio.

El primer nivel representa los principales elementos del proyecto, mientras que el segundo representa las actividades a desarrollar para lograr los objetivos del primer nivel. La EDT puede tener tantos niveles como se requiera, siempre que el esfuerzo de desglose sea racional y manejable. Una “regla de dedo” es llegar a un desglose hasta actividades o tareas cuya duración estimada varíe entre las 8 y las 80 horas de trabajo para efectos de control. Con frecuencia, tres niveles sirven para un control ejecutivo, mientras



que una EDT de hasta seis o siete niveles (dependiendo de la complejidad del proyecto) sirve realmente para un control detallado del proyecto. Se recomienda tener en mente que un desglose excesivo generará una carga administrativa de poco provecho.

La EDT debe contener todo el trabajo a realizar y solo el trabajo a realizar, pues será el punto de partida para la asignación de recursos humanos y materiales, así como la secuencia de tareas.

Para identificar todo el trabajo a realizar resulta indispensable la participación

del equipo de trabajo, es decir, de aquellos que serán los responsables de la ejecución de las actividades. Su conocimiento y experiencia, así como su aprendizaje en proyectos previos, permitirá lograr un desglose del trabajo que sea muy cercano a la realidad esperada.

Con base en la EDT se realiza la estimación de tiempos y costos. Cabe mencionar que, dado que es poco probable predecir el comportamiento del futuro lejano, se recomienda hacer estimaciones bajo lo que el PMBOK® del PMI señala como *rolling wave*

*approach*¹ o planificación gradual, que propone detallar la estimación de costo, tiempo y asignación del trabajo en una ventana de tiempo; por ejemplo, tres a seis meses, dependiendo del tipo de proyecto y el grado de incertidumbre. Este enfoque busca evitar el trabajo de planeación detallada poco realista, ya que cuando los eventos están muy alejados en el tiempo, están sujetos a demasiados cambios en las condiciones del entorno y de los resultados del avance del proyecto.

¹ PMI (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*.

Planificar de manera objetiva y realista

Fraccionar el trabajo en partes o componentes (EDT), para elaborar así las estimaciones más certeras.	Realizar estimaciones de tiempo y costo en un intervalo aproximado (que se va afinando conforme se tiene más información).	Considerar que para estimar es necesaria la participación de las personas que ejecutan el trabajo.	Tomar en cuenta lecciones aprendidas de proyectos anteriores. Debe existir un registro.	Evaluar la capacidad necesaria para la ejecución (recursos) cuando el cronograma tiene fechas definidas de entrega.	Considerar riesgos de origen, pues el objetivo es definir planes realistas y realizables (aunque sean retardadores).
---	--	--	---	---	--

Por ejemplo, si se realiza un proyecto cuya duración se estima en 12 meses, en el primer mes se realiza el plan general de todo el proyecto y se detalla únicamente el trabajo de los primeros seis meses. En el segundo mes se revisan los avances y se detalla el plan hasta el séptimo mes; en el tercer mes se revisan los avances y se detalla el plan hasta el octavo mes, y así sucesivamente.

Por otra parte, es también importante realizar un análisis de los riesgos iniciales del proyecto, de manera que aquellas medidas de mitigación que se identifiquen para aquellos riesgos detectados, se consideren directamente como actividades a realizar en la EDT, de tal forma que puedan asignarse recursos humanos y materiales.

A partir de una EDT que es realista se revisan las necesidades de tiempo, así como las dependencias entre resultados de actividades, de modo que se pueda crear un orden cronológico de ejecución. Esta secuencia de actividades ordenadas se puede hacer mediante un diagrama de Gantt o en una nueva EDT que indique abajo (en los últimos niveles) las primeras actividades a realizar, y en la parte superior, las últimas actividades a realizar, dejando espacios entre niveles cuando exista dependencia de

alguna actividad en las columnas derecha o izquierda.

Con las actividades ordenadas por tiempo y dependencia se inicia la revisión y asignación de recursos desde las primeras actividades (parte inferior de la EDT) y se va de “abajo hacia arriba” o, dicho de otra manera, de lo primero a lo último a realizar, siguiendo el orden establecido.

Esta asignación de recursos está asociada tanto con recursos económicos (costos directos, indirectos, etc.) debidos a materiales, maquinaria y equipo, como también con recursos humanos.

La revisión de asignación de recursos, en particular de recursos humanos, puede modificar el cronograma por poner nuevas restricciones por disponibilidad o experiencia de las personas que estarán a cargo de realizar las actividades.

Este cronograma con tiempos y costos sirve no solo para iniciar con el control de proyecto, sino, en etapa temprana, como base para elaborar la cotización.

La meta de crear un plan de proyecto es generar una guía que sea realista, visible para todo el equipo y con amplias posibilidades de alcanzar los resultados esperados. Se debe aclarar que este no es estático y puede

ser ajustado (mediante un apropiado control de cambios) de acuerdo con las necesidades del proyecto y los imponderables, pero siempre debe cumplir con su función no solo de permitir dar un adecuado seguimiento del avance, sino también de ser una herramienta para la adecuada toma de decisiones para el jefe de proyecto.

En el recuadro se enuncia un resumen simplificado de los aspectos a tomar en cuenta en el tema:

Para las dudas y comentarios que pudieran surgir con motivo de esta serie de buenas prácticas en la gestión de proyectos, por favor dirigirse con Carlos Alberto Flores Torres a cflorest@ingen.unam.mx o a la ext. 3605. |