

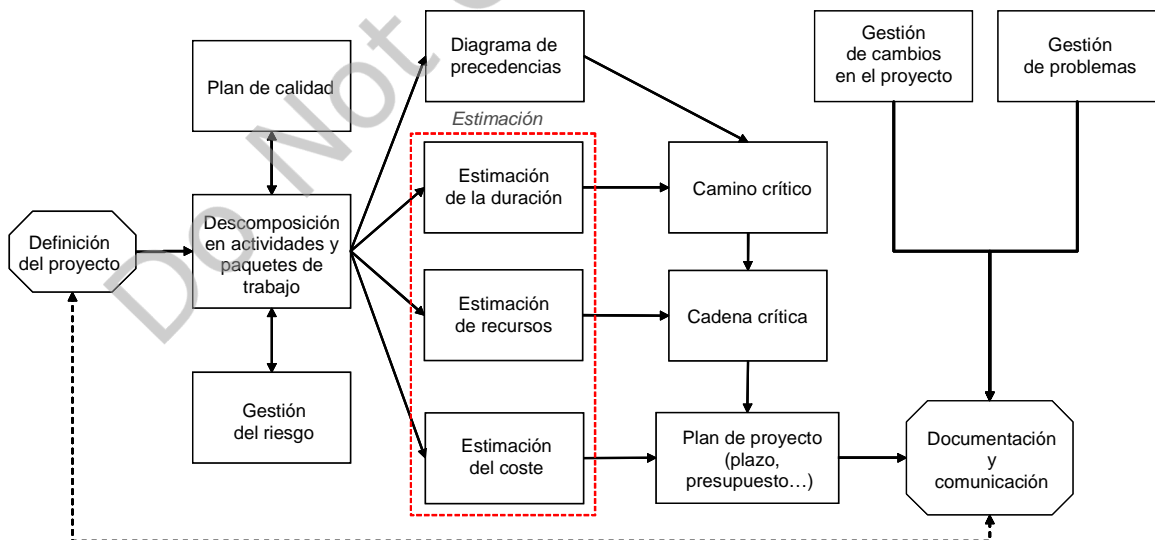
El ciclo de vida del proyecto: planificación

«En los preparativos para una batalla, los planes nunca me han servido de nada, pero la planificación es imprescindible.»

Presidente D. D. Eisenhower
(1890-1969)

Una vez definido el proyecto, pasamos a la fase de planificación, en la que definiremos con un nivel de detalle mucho mayor las tareas que debemos llevar a cabo. El diagrama de la Figura 1 describe las distintas tareas que deben efectuarse en la fase de planificación, así como las relaciones de dependencia entre las mismas (en realidad, esto correspondería a un plan de la fase de planificación). No será necesario pasar por todas las casillas en todos los proyectos, pero es útil tenerlas en el mismo mapa. Así, podremos decidir cuáles queremos saltar, en vez de correr el riesgo de olvidar una casilla importante.

Figura 1



Nota técnica preparada por el Profesor Jaime Ribera. Diciembre de 2009.

Copyright © 2009, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, dirijase a IESEP PUBLISHING a través de www.iesep.com, o bien llame al +34 932 534 200, envíe un fax al +34 932 534 343, escriba a IESEP Av. Pearson, 21 - 08034 Barcelona, España, o a iesep@iesep.com.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



Esta nota describirá las casillas del diagrama, pero en algunas (por ejemplo, cadena crítica) se remitirá al lector a otros documentos donde podrá encontrar más información. En este caso, supondremos que la información que usamos es muy fiable. La gestión de la incertidumbre en los proyectos será el tema de una nota complementaria.

Descomposición del proyecto

Un proyecto suele ser una actividad compleja en la que trabajarán varias personas durante algún tiempo. Empezaremos con la fase de planificación, descomponiendo el proyecto en elementos más pequeños y más manejables (paquetes de trabajo, actividades, tareas, etc.). Como primer paso, definiremos los niveles de descomposición que pueden utilizarse en un proyecto. Observa que no hay ningún consenso global sobre el uso de estas definiciones y algunas empresas pueden usar otras distintas.

Tabla 1

Proyecto	Una organización del trabajo para crear algo bastante especial (diferenciándolo de los procesos).
Subproyecto	Un proyecto que forma parte, al mismo tiempo, de un proyecto de mayor tamaño. El proyecto de mayor tamaño puede haber pasado por las fases de selección y definición como una sola entidad. Sin embargo, la descomposición de un proyecto en subproyectos puede facilitar las fases de planificación y seguimiento, que pueden tratarse por separado.
Paquete de trabajo	La unidad básica para la asignación del proyecto. Un paquete de trabajo puede consistir en una o varias actividades, pero sólo tiene un "propietario", quien es responsable de su ejecución.
Actividad	Un elemento de trabajo en la ejecución de un proyecto. Una actividad tiene una duración, un coste y necesita determinados recursos. Las actividades se utilizan para la planificación y seguimiento. Generalmente, cada actividad tiene un entregable (intermedio) y un cliente (interno). A su vez, una actividad se puede descomponer en tareas.
Tarea	Un componente de una actividad, que generalmente sólo es visible a los miembros del proyecto responsables de la actividad en cuestión. Generalmente, el seguimiento de las tareas sólo se realiza a un nivel bajo; no se somete a un seguimiento detallado cuando se trabaja al nivel de proyecto.

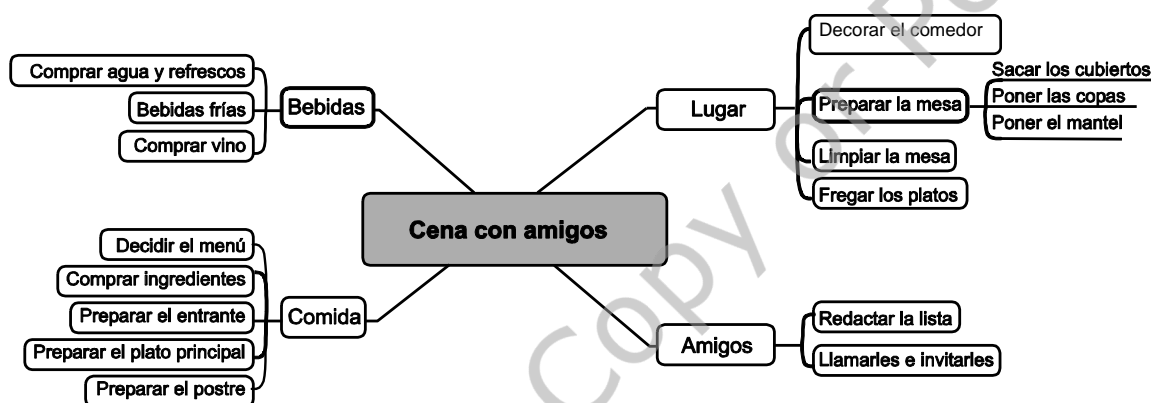
Es una buena práctica plantear la descomposición del proyecto como una actividad de grupo, organizando sesiones de trabajo en las que participen todos los miembros del equipo del proyecto. Esto ayudará a asegurar que todo el mundo tiene una visión global del proyecto completo y cada miembro del equipo tendrá una oportunidad para contribuir a la estimación de los parámetros que serán esenciales a la hora de producir el plan del proyecto. También creará oportunidades para fortalecer la cohesión del equipo e identificar clientes y proveedores inmediatos para cada actividad o paquete de trabajo.

A veces puedes utilizar la descomposición de un proyecto similar ejecutado en el pasado, o incluso algunas plantillas estándar ya creadas para los proyectos más comunes (por ejemplo, organizar una boda). Un método útil para descomponer un proyecto es empezar con sus entregables y luego ir hacia atrás, preguntando cómo tu equipo piensa ejecutarlos. Puedes utilizar un enfoque estructurado, con un nivel de detalle cada vez mayor, preguntando

nuevamente cómo vas a llevar a cabo cada uno de los pasos. Este proceso se repite hasta que estés satisfecho con el nivel de detalle conseguido.

El mapa mental, una técnica desarrollada por Tony Buzan¹ para el pensamiento radial, aporta una herramienta interesante para descomponer los proyectos en actividades; cohesiona mejor el equipo y genera entusiasmo por el proyecto. Para dibujar el mapa mental, bastan una hoja grande de papel y lápices de color. Así, todo el mundo puede dibujar partes del árbol del proyecto. Más adelante, puedes utilizar un paquete de software para pulir los resultados. El diagrama de la Figura 2 corresponde a un mapa mental inicial para un proyecto que consiste en organizar una cena con amigos.

Figura 2



El nivel de detalle que buscas en la descomposición del proyecto depende del tipo de proyecto y la necesidad de un seguimiento estrecho. Como explicaremos en la nota sobre el seguimiento, a veces es muy difícil saber qué porcentaje de una actividad realmente está acabado, ya sea por la subjetividad o por el deseo de demostrar que todo va bien. Si una actividad de un proyecto determinado consiste en escribir un editorial para un periódico, alguien puede pensar que ya está hecho en un 50% cuando ha decidido el tema, mientras otra persona puede decir que sólo ha hecho un 3%. La mejor manera de seguir la ejecución de un proyecto es ir marcando las actividades que han sido acabadas. Recuerda que, como se ha mencionado en la Tabla 1, una actividad debe tener un entregable intermedio, y esto ayuda mucho a determinar que una actividad está acabada. Para evitar problemas, al descomponer un proyecto, intenta llegar a un nivel de detalle tal que la duración estimada de las actividades corresponde al «pulso natural» del proyecto. El pulso natural del corazón humano es de unas 70-80 pulsaciones por minuto. Si examinamos a una persona y no detectamos ningún pulso en 30 segundos, sabemos que esa persona está muy mal. Piensa cuánto tiempo puedes permitir que un proyecto no tenga pulso (es decir, ningún movimiento, ninguna señal de vida) sin que sea indicio de un problema. Esto sería el límite del pulso natural de este proyecto. También puedes extrapolar esta idea al coste. Luego, intenta descomponer el proyecto en actividades de modo que ninguna de ellas sobrepasen el límite de tiempo o coste.

¹ Véase Buzan, Tony, «The Mind Map Book, BBC Books», 1993, para una introducción general a los mapas mentales, o Brown, K. A. y N. L., Hyer, «Whole-brain thinking for project management», *Business Horizons*, mayo-junio de 2002, para algunas aplicaciones en la gestión de proyectos.