

# Autopsia del proceso de planificación de proyectos



**Fitzhugh Dodson** y **Bruce Lee** no son conocidos en el mundo **por ser afamados Project Managers**. Sin embargo, ambos expresaron de forma muy sabia dos frases que deberían estar enmarcadas en piedra en la entrada de los despachos de los responsables de planificación de las organizaciones:

- “Sin metas y planes para llegar a ellos, eres como un barco que ha zarpado sin destino”.
- “Una meta no siempre está hecha para ser alcanzada, muchas veces sirve como algo a que apuntar”

Compilando ambas frases se podría concluir (aplicando la propiedad transitiva de las matemáticas) que: **1- el proceso de planificar es necesario y 2.- la planificación no se realiza con el objeto de que se cumpla sino para servir de guía en la toma de decisiones.**

Desde el mismo momento en que se demanda al PM una planificación (impuesta o no impuesta) hasta que se formaliza su entrega, el PM debe **transitar** ‘por el desierto’ a través de las seis fases que describo a continuación:

## 1.- Fase de solicitud de la Planificación

- Esta fase suele suceder de forma súbita. De un día para otro se le pide al Project Manager que **planifique un proyecto complejo que involucra a muchas áreas de la organización...** Apenas sin tiempo (y por supuesto sin presupuesto para hacerlo).
- Desafortunado el PM que intente justificar ante el solicitante que **“es imposible realizar una planificación realista en tan poco tiempo”**. La contestación habitual suele ser **“que nada es imposible”**... cosa que por otro lado es cierta, sobre todo para la persona que **no lo tiene que hacer la planificación** (ni tendrá la responsabilidad de garantizar su cumplimiento).

## 2.- Fase de exigencias sobre la Planificación que se requiere

- Los demandantes de planificaciones suelen **exigir** a los PM que sean **estrictos, meticulosos y rigurosos con sus funciones** (aspecto sin ninguna duda muy razonable). Lo curioso es que los demandantes se sorprenden cuando efectivamente el PM cumple sus expectativas... En ese mismo momento, y por una extraña razón, parece que no se querían un nivel de exigencia y rigor tan elevado y priman otros factores. EL PM recibe invitaciones cariñosas a suavizar sus exigencias.
- Un experimentado PM no se extrañará ante una solicitud del siguiente tipo por el demandante **“quiero una planificación con estimaciones exactas de las fechas de entrega”**. Esta petición no es más que **un contrasentido en sus términos** (ya que planificar algo exacto es un absurdo). Para el PM es preferible obviar esta demanda y no entrar en discusiones estériles con el demandante y apoyarse (aunque solo sea como consuelo) en la frase de **Bruce Lee** o **Fitzhugh Dodson** descrita en la cabecera de este post.

## 3.- Fase de asimilación de la solicitud y las exigencias

- En esta fase, el subconsciente del PM analiza el tipo de planificación que se le ha demandado para **verificar si le ha tocado la lotería**. Existen dos tipos de planificaciones – **“las buenas o las malas”**. Las **“buenas planificaciones”** son aquellas **cuyos resultados no se pueden medir** (lo que facilita enormemente al PM su tarea). Lo habitual (y razonable por otro lado) es que las planificaciones que toquen sean **“de las malas”** (las buenas siempre tocan a otros).
- El PM es consciente (y si no lo es, se le enseña a garrotazos) que los **proyectos con planificaciones y presupuestos realistas nunca se aprueban**. Esta situación le motiva para presentar **una planificación sujeta a ser aprobada** (ya que de ello depende – entre otras cosas - su puesto de trabajo).
- El PM experimentado, conoce perfectamente que **no hay proyecto en la historia de la humanidad** que haya acabado en **plazos respetando el presupuesto inicial y cumpliendo las especificaciones iniciales**.

- El PM conoce que más importante que planificar, es el **conocer las decisiones que tiene que tomar HOY para que la planificación del día siguiente se cumpla.**
- El PM es consciente de que **cuanto más pronto se retrase el proyecto, más tiempo se tendrá para recuperar el tiempo perdido.**

#### 4.- Fase de preparación de la planificación

- El PM se abstrae de las fases anteriores y **procura realizar (si le dejan) una planificación basada en la estrategia de la empresa** tratando de hacer foco en la **viabilidad para alcanzar el objetivo deseado**, alinearla con los **recursos de la organización**, y que disponga de la **flexibilidad y dinamismo para que se pueda adaptar a situaciones cambiantes.**
- Para ello se apoyará en **metodologías ágiles** (o manifiestos ágiles) siempre y cuando estas metodologías tengan cabida en los procesos y modelo de trabajo y operaciones de la organización.
- El PM es consciente de que **los proyectos no fallan al finalizar** (fase que se corresponde habitualmente con la de sálvese quien pueda) sino en la **concepción inicial del proyecto.**

#### 5.- Fase de Power Point

- En esta fase, el PM utiliza su **Power Point para crear una planificación de forma gráfica y bonita que pueda reflejar todos los puntos anteriores** y que pueda ser aceptada con agrado por el demandante.
- El PM es conocedor de que si **la fecha y presupuesto inicialmente demandado se mantiene**, no existirá problema alguno para la aprobación de la planificación. Está claro que si no se mantiene, será obligado amistosamente a rehacer el Power Point (con lo compleja y aburrida que es esta tarea).

#### 6.- Fase de autocomplacencia

- El PM se dice a si mismo **“Siempre será mejor tener una planificación (aunque sea impuesta) que no tener ninguna... ya que, de lo contrario, la gestión y toma de decisiones confundirá lo urgente con lo importante”.**

Finalizada las fases de planificación ... toca ejecutar el proyecto.

El director de proyecto (el encargado de garantizar la ejecución del proyecto) **recibe la planificación** y cuando escucha la “frase de autocomplacencia” anterior y echa el grito en el cielo **Este tema da para mucho y lo abordaré en otro post.**

[www.folicroquideldia.com](http://www.folicroquideldia.com)

FRANCISCO JOSE MARTÍN-MORENO CARNERO

