

# LA PLANIFICACIÓN

Punto de inicio para todo  
proyecto rumbo al éxito.



**La** planificación es un concepto utilizado muy comúnmente en la preparación de procesos estratégicos para proyectos de las empresas. No obstante, para lograr el desarrollo íntegro de este de planificación, es necesario entender bien qué es y qué es lo que se pretende con este proceso. El objetivo de este documento es proveer al lector una guía que sirva de punto de partida para entender este importante concepto tan necesario para una eficaz administración corporativa, cuyo fin, es el de incrementar el valor patrimonial de los accionistas y otros “stakeholders” en la vida operativa de ésta, como por ejemplo acreedores, proveedores colaboradores y clientes.

Iniciamos entonces con la definición práctica de lo que es la planificación. Esta va más allá de la descripción casual que implica la elaboración de un plan de ejecución para los proyectos que conlleven a un “futuro deseable” para la empresa. Seguido a esto elaboramos

en el proceso de la planificación el cual esta basado en niveles comúnmente definidos como lo son la planificación estratégica, táctica y la operacional. De allí entonces vamos a las etapas de la planificación la cual permite que este proceso responda a una serie de preguntas sobre el proyecto como lo son ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto?, ¿Con qué? Aplicando diversas técnicas y herramientas propias de las etapas a elaborar.

Se procede entonces con la descripción del Programa Maestro, considerado como el más importante para el administrador del proyecto. El programa habrá de atender principalmente las variables de alcance, plazo y costo. Finalmente proveemos un resumen del proceso de la planificación una vez planteados los objetivos del proyecto y se ha definido el esquema estratégico para su realización a través del plan maestro.

A b s t r a c t o

A close-up photograph of a bright orange flower petal, likely a gerbera, covered in numerous small, glistening water droplets. The background is a soft, out-of-focus green. The lighting is bright, highlighting the texture of the petal and the clarity of the water droplets.

# ÍNDICE

1. ¿Qué es la planificación? . . . . .	4
2. Niveles de la planificación. . . . .	6
3. Etapas de la planificación. . . . .	8
4. Programa maestro y resumen . . . .	12
5. Acerca del autor . . . . .	16

# ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN?

**Según** la American Management Association la planificación “consiste en determinar lo que se debe hacer, cómo se debe hacer, qué acción debe tomarse, quién es el responsable de ella y por qué”. Para otros autores, “el futuro no hay que preverlo sino que crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo”.

La planificación es una de las funciones más importantes para el éxito de la administración de proyectos y el director o administrador se apoya en ella para anticipar y generar futuros eventos y definir un camino de acción para la ejecución.

En general, se requiere planificar para:

- Establecer un plan de materialización de un proyecto que sirva de base para el control.
- Comunicar a todos los involucrados en el proyecto, del énfasis asignado a los diferentes objetivos o metas del proyecto.
- Lograr la utilización eficiente de los recursos asignados.
- Manejar y reducir las consecuencias o resultados de los riesgos.
- Tomar decisiones acertadas y oportunas.
- Asignar responsabilidades y tareas.

La planificación es un proceso de descomposición del proyecto en niveles cada vez más detallados y coherentes

Una administración que no planifica va a la deriva, no sabe lo que está pasando en su proyecto y, peor aún, no cuenta con la información necesaria para tomar decisiones correctas, oportunas y adecuadas para el proyecto.

La planificación es una función dinámica, que debe actualizarse permanentemente debido a que está íntimamente relacionada con la toma de decisiones anticipadas respecto de un futuro que no se conoce en forma perfecta.

Sin planificación no es posible realizar un seguimiento y control adecuado del proyecto debido a que, de esa forma, no se contaría con una base de referencia para comparar el desempeño actual con aquel deseado o planificado. En la planificación los planes que se generan no son lo más importante, su mayor valor radica en el proceso de pensar el proyecto, sus objetivos, alcances, recursos. Es decir, el proceso de planificación.

Sin planificación no es posible realizar un seguimiento y control adecuado del proyecto



# NIVELES DE LA PLANIFICACIÓN

**Un** aspecto importante del proceso de planificación, es determinar a que nivel debe hacerse. Ésta debe comenzar desde arriba hacia abajo, existiendo tres niveles comúnmente definidos: planificación estratégica, planificación táctica y planificación operacional.

## **La estratégica**

Considera los aspectos globales del proyecto y del enfoque con que se va a realizar. Generalmente se utiliza una división gruesa de las actividades y su énfasis está en los objetivos generales del proyecto y la forma general de lograrlos.

## **La táctica o de mediano plazo**

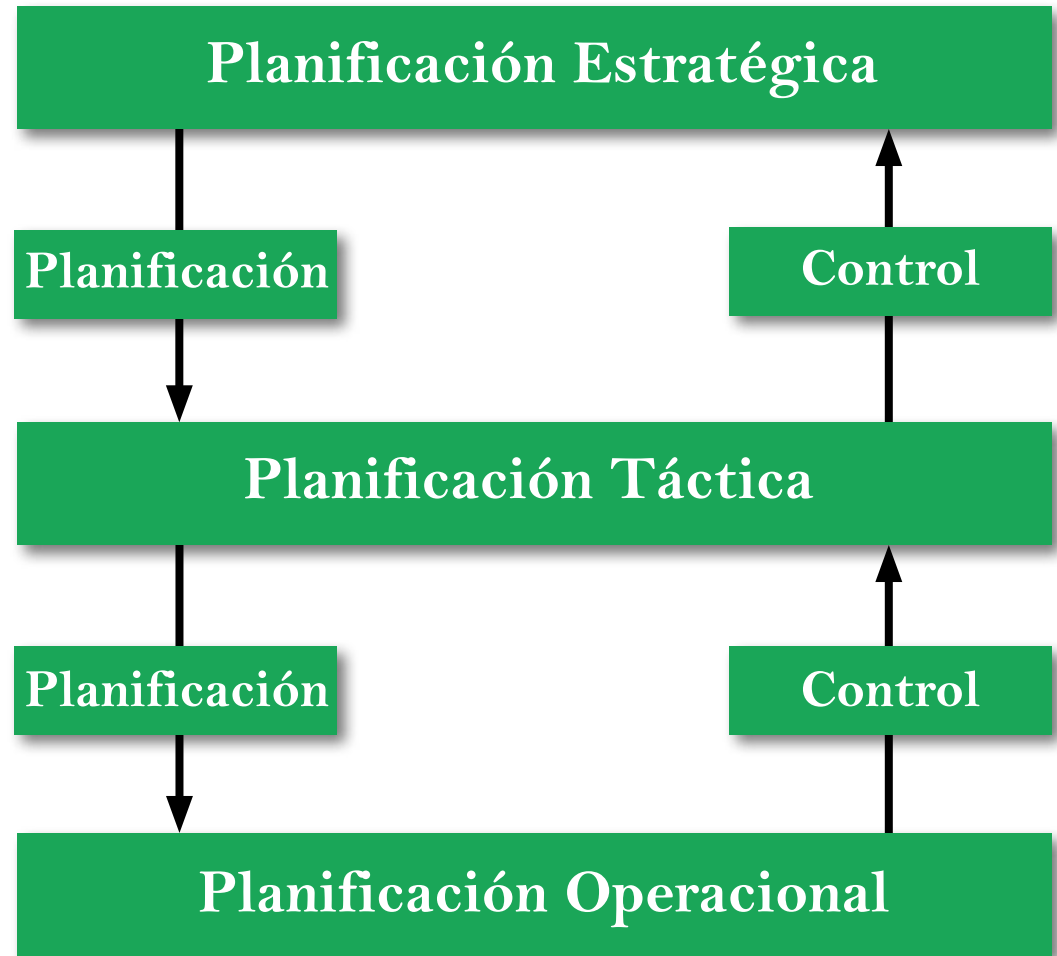
Se preocupa de un nivel más detallado del proyecto y su definición. Corresponde generalmente a la planificación de las actividades de trabajo específicas requeridas para llevar a cabo el proyecto.

## **La operacional o de corto plazo**

se encarga del detalle de cómo ejecutar las tareas necesarias para materializar las actividades definidas en los niveles anteriores.

Así, la planificación consiste en un proceso de descomposición del proyecto en niveles cada vez más detallados. Lo importante es que debe existir una adecuada coherencia entre los distintos niveles.

Fig. 1. Niveles de planificación



*Fuente: Serpell y Alarcón 2003*

# ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN

**La** planificación es un proceso en que se responde una serie de preguntas sobre el proyecto: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto?, ¿Con qué?, usando diversas técnicas y herramientas propias que se aplican en las siguientes etapas:

## **Análisis y definición del alcance**

El primer paso es responder ¿Qué es lo que se va a realizar? Es necesario analizar detalladamente el proyecto para lograr una primera subdivisión y determinar su alcance. Al final de esta etapa se debe haber determinado las características generales del proyecto y de las actividades principales. Para ello se utiliza la herramienta estructura de subdivisión del Proyecto (ESP) o WBS (en inglés).

## **Planeamiento**

Identificadas las actividades, es necesario determinar una secuencia lógica para su ejecución y dar respuesta a ¿Cómo se va a realizar el proyecto? Primero se debe lograr un ordenamiento (determinar precedencias), luego relacionar todas las actividades (secuencia) obteniendo un plan de trabajo coherente. Para expresar un plan se usan técnicas de planificación como Diagramas de Precedencia, Diagramas de Flechas o similares para mostrar el diagrama de red del proyecto.



## **Programación**

Se determina la duración y los costos de cada actividad, obteniendo con estos datos un programa que busca responder ¿Cuándo se realizarán las actividades? Para el cálculo de las flechas de programación se utilizan los diagramas de red del proyecto con algoritmos de cálculos de ruta críticas (CPM) generalmente usando software.

Para expresar en forma gráfica las flechas y duración de las actividades se utilizan generalmente Diagramas de Barra (Gantt) o Diagramas de Hitos, que las expresan en una escala proporcional al tiempo. En proyectos donde existe gran incertidumbre y riesgo respecto a las duraciones de las actividades se utiliza el sistema PERT que permite incorporar en forma explícita la variabilidad esperada en la duración.

Una herramienta alternativa para lo mismo es la Simulación de Monte Carlo. Tanto el PERT como la simulación de Monte Carlo entregan como resultado una distribución de la duración del proyecto que permite calcular la probabilidad de completarlo dentro de un plazo dado.

## **Evaluación y optimización**

Para lograr que el programa sea el más adecuado se debe hacer un análisis de recursos y otro de costos v/s duración. Así se responde a ¿Cuántos y con que recursos de diversa índole se realiza el proyecto? Optimizando los datos anteriores para lograr el más alto beneficio, se obtiene el programa definitivo. Existen diversas herramientas para analizar y optimizar recursos, como histogramas de recursos, algoritmos computacionales de optimización. También herramientas basadas en métodos de ruta crítica que permiten estimar la duración, más económica de un proyecto. Los resultados de estos análisis se reflejan en los presupuestos y Programas de Recursos.



## **Implantación**

Se pone en marcha el programa de trabajo, respondiendo ¿Quiénes serán los responsables de implementar el programa de trabajo? Para esto se requiere definir la Estructura Organizacional del Proyecto, EOP u OBS (en inglés).

## **Seguimiento**

Es el primer paso para lograr un control efectivo. Consiste en recolectar información de cómo se va desarrollando en cuanto a la duración de las actividades y costos. Para este propósito se utilizan informes de avance y costo periódico que resume la información para el control posterior.

## **Control**

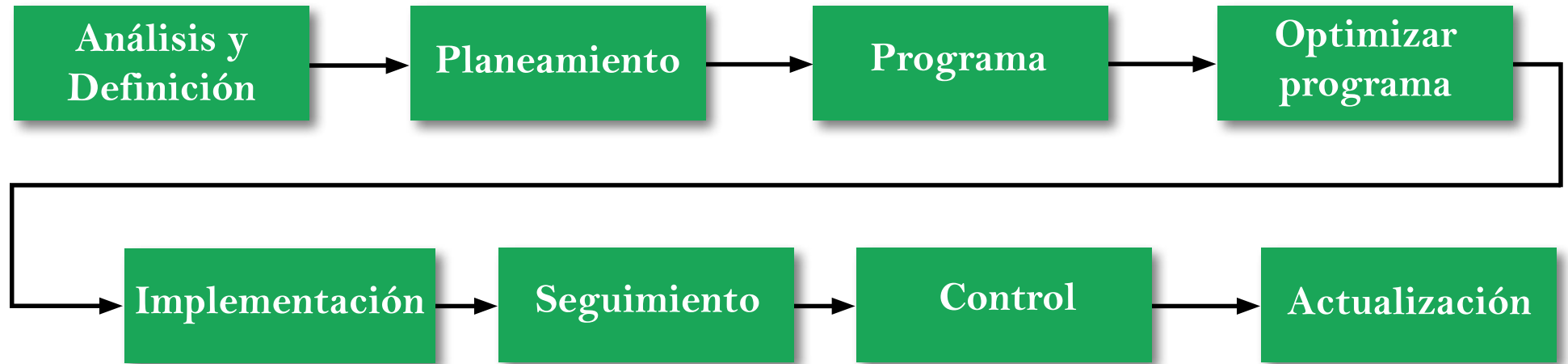
Se comparan los datos obtenidos con el Programa Maestro, y se toman las acciones para corregir las diferencias. Para ello se utilizan herramientas de análisis como: indicadores de avance y de eficiencia de programas y costos, etc. Éstos se resumen en informes de avance y de control del proyecto que comparan el avance real con las estimaciones del programa y el presupuesto. Una metodología para realizarlo es la de Valor Ganado (Earned Value Analysis).

## **Actualización**

Se implementan los cambios al programa para controlar más adelante si las mejoras implementadas dieron resultados positivos.



Fig. 2. Proceso de planificación



*Fuente: Serpell y Alarcón 2003*

figure 2



# EL PROGRAMA MAESTRO

El programa maestro es el más importante para el administrador de un proyecto y se refiere principalmente a las variables de alcance, plazo y costo.

La información que provee constituye la base para la realización de programas más detallados. El programa maestro contempla el apoyo en su totalidad: muestra el objetivo o producto final y los intermedios. Al proveer una visión común de los logros del proyecto, permite controlar la evolución del alcance para todos los participantes. Permite además contar con elementos tangibles de control asociados a los logros.

Generalmente se representa como un programa de hitos o acontecimientos clave. Tiene carácter general y su finalidad básica es proporcionar información sobre los hitos a cumplir a todos los agentes que participan.

Se entiende por hito un acontecimiento que ocurre en un instante dado y que puede ser identificado por un nombre y fecha de ocurrencia. Son eventos asociados al inicio o término de una o un conjunto de actividades y se usan como punto de referencia o de control de un proyecto, (ver figura 3).

Cada uno de los hitos de esta figura, representa un objetivo a cumplir para llegar a la meta del proyecto. Para cumplir cada hito, se requiere llevar a cabo un conjunto de actividades. Cada una de éstas puede estar asociada a algún departamento o persona y a una fecha de cumplimiento.

# RESUMEN DE LA PLANIFICACIÓN

Una vez que se han planteado claramente los objetivos del proyecto y se ha definido el esquema estratégico para su realización a través de un plan maestro, es necesario operacionalizar la planificación al nivel táctico, a través de una serie de pasos o actividades. Estas últimas permiten estructurar adecuadamente el proceso de planificación, de modo de producir todos los elementos de información que serán necesarios para la administración (figura 4).

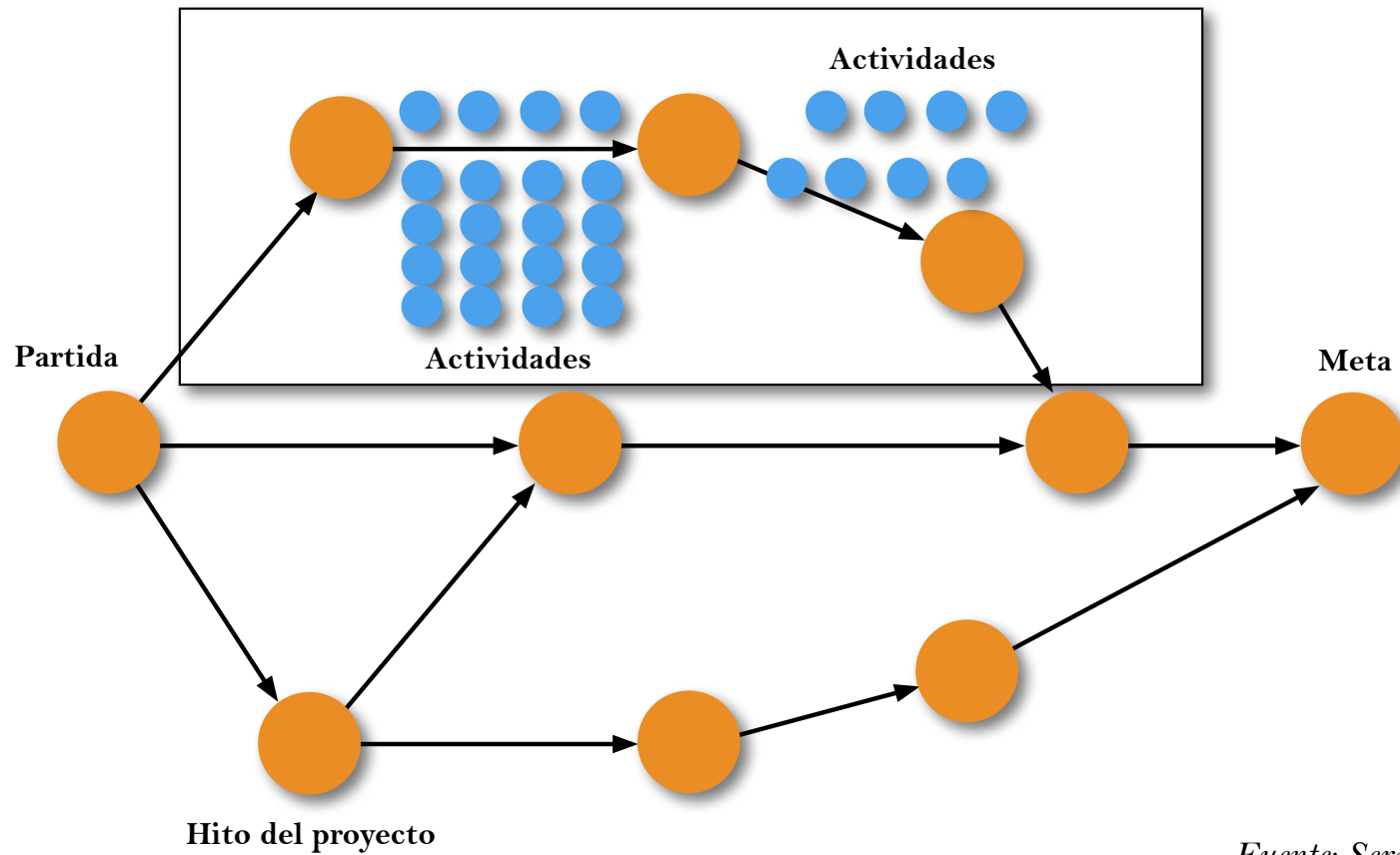
A partir del proyecto, de sus objetivos y metas, es necesario identificar las actividades necesarias, las que se definen en función de las distintas categorías de trabajo que el proyecto requerirá para su ejecución. Para ello es necesario considerar toda la información relevante y aplicar la Estructura de Subdivisión del Proyecto (EPS). Una vez identificadas las actividades, es necesario definir la secuencia en que se realizarán y representar dicha secuencia en un plan.

Posteriormente, determinando las duraciones de las actividades, de acuerdo al método de ejecución y a los recursos disponibles, es posible construir un programa del proyecto, que corresponde a la ubicación del plan en una escala de tiempo real. Al conocer los recursos asignados y el momento de su utilización es posible determinar el presupuesto y su evolución en el tiempo.



El programa maestro es el más importante para el administrador de un proyecto

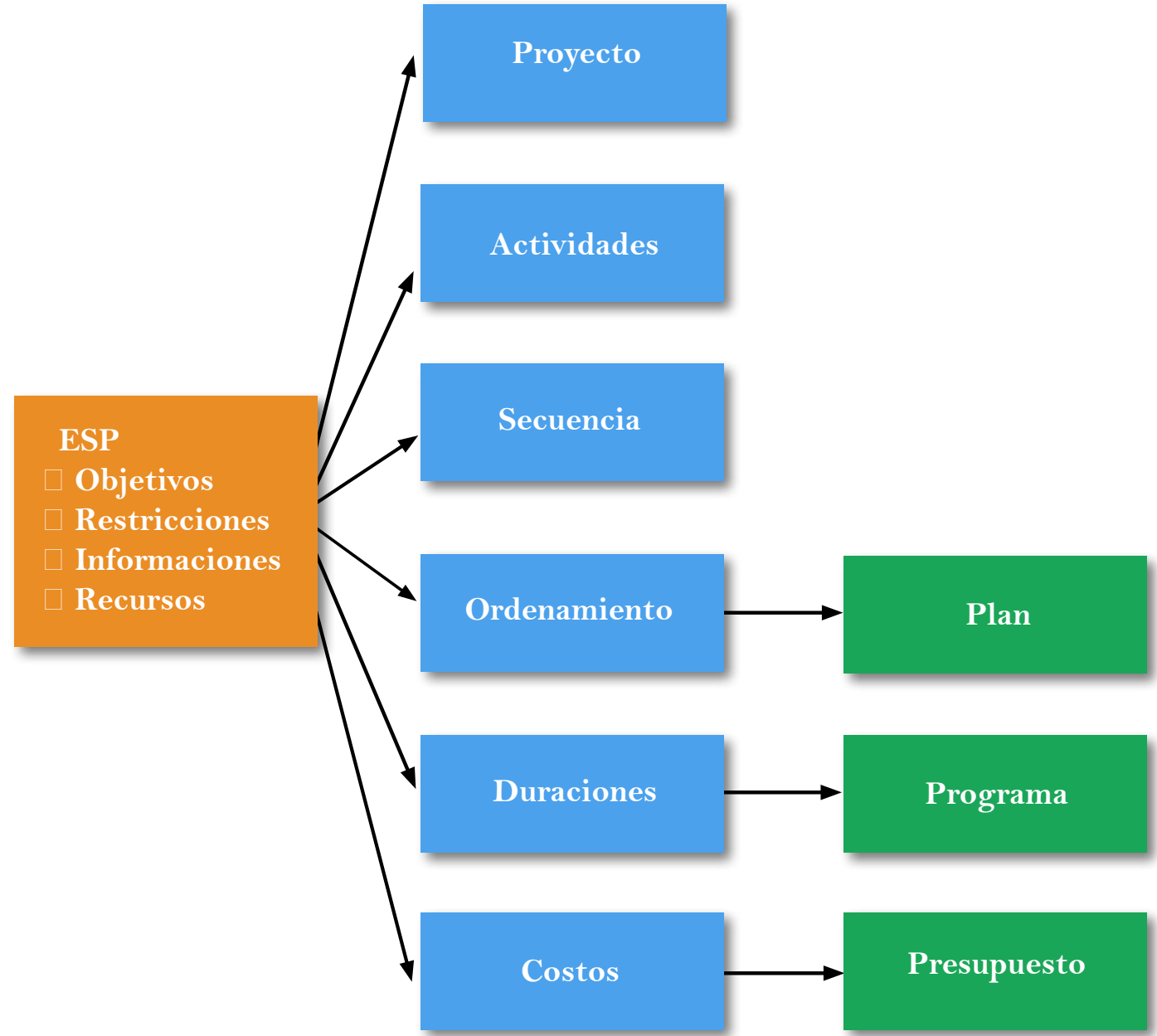
Fig. 3. Representación gráfica de los hitos de un proyecto



*Fuente: Serpell y Alarcón 2003*

*figure 3*

Fig.4. Actividades de la planificación



Fuente: Serpell y Alarcón 2003

**José D. Roncal** es autor de varios artículos relacionados a estrategias de negocios, finanzas corporativas, contabilidad, mercados de capitales y la economía global. Tiene más de 20 años de experiencia en negocios internacionales , de los cuales en los últimos 15 años fungió como CFO enfocándose en fusiones y adquisiciones globales, alianzas estratégicas internacionales, y operaciones financieras en general. El Sr. Roncal tiene un MBA de Thunderbird University y obtuvo su licenciatura de Florida International University. Ha asistido a programas para ejecutivos de alta experiencia en la universidad de Oxford en Londres.

© 2007

FinancialSpeculation.com