

La vista externa: por qué comparar tu proyecto con otros vale más que confiar en tu instinto

En gerencia de proyectos solemos pensar que **nuestro proyecto es diferente**.

“Este equipo tiene más experiencia.”

“Esta vez planificamos mejor.”

“Ya aprendimos de los errores anteriores.”

Ese razonamiento corresponde a lo que el Premio Nobel Daniel Kahneman popularizó como la **Inside View (Vista Interna)**: estimar el futuro analizando principalmente las características particulares del proyecto.

El problema es que, aun con buenos datos y buenos profesionales, podemos caer en optimismo, exceso de confianza y la Falacia de la Planeación (*Planning Fallacy*).

La **Outside View (Vista Externa)** propone una pregunta distinta:

¿Qué ocurrió realmente en otros proyectos comparables?

Supongamos que nuestro cronograma indica una duración de **18 meses**.

Sin embargo, al analizar proyectos similares encontramos:

- **P50: 22 meses**
- **P80: 27 meses**

El proyecto finalmente termina en **25 meses**.

La Vista Externa no “predijo” exactamente los 25 meses. Hizo algo más importante: mostró desde el principio que los 18 meses eran considerablemente más optimistas que el comportamiento histórico de proyectos comparables.

De la intuición a la tasa base

El principio es sencillo:

Vista Interna

Alcance → actividades → recursos → riesgos → fecha estimada.

Vista Externa

Proyectos comparables → resultados históricos → distribución → P50/P80.

La idea no es sustituir la planeación del proyecto.

Es **calibrarla contra evidencia externa**.

La pregunta deja de ser:

“¿Estamos seguros de terminar en 18 meses?”

y pasa a ser:

“¿Qué evidencia tenemos para creer que este proyecto se comportará mejor que proyectos similares?”

La primera pregunta mide confianza.

La segunda exige evidencia.

Pero la Vista Externa tampoco es perfecta.

Su utilidad depende de la calidad de la clase de referencia.

Algunos de sus principales problemas son:

- pocos proyectos comparables
- datos históricos incompletos
- cambios de alcance mal documentados
- información antigua
- proyectos aparentemente similares que realmente no lo son
- resultados históricos muy dispersos



Por eso un **P80** calculado con **35 proyectos comparables** y **datos confiables** no **significa lo mismo** que un **P80** obtenido con **seis proyectos parcialmente documentados**.

No basta con producir el percentil.

También debemos evaluar la **confiabilidad de la evidencia que lo soporta**.

Vista Interna + Vista Externa

No tenemos que escoger entre ambas.

La Vista Interna nos dice:

¿Cómo creemos que se ejecutará este proyecto?

La Vista Externa pregunta:

¿Cómo se comportaron proyectos similares?

La diferencia entre ambas puede convertirse en una señal temprana de optimismo.

En nuestro ejemplo:

Vista Interna: 18 meses

Vista Externa P50: 22 meses

La diferencia es aproximadamente **22 %**.

Esta Brecha de Pronóstico (*Forecast Gap*) merece una explicación.

No significa automáticamente que el plan esté mal.

Significa que la organización debería poder demostrar **por qué este proyecto puede superar la tasa base**.



¿Y si solo tenemos pocos proyectos históricos?

Tener ocho, diez o quince proyectos no significa que debemos abandonar la Vista Externa.

Significa que debemos reconocer que la evidencia tiene menor confiabilidad.

La alternativa a tener pocos datos no debería ser volver a la intuición.

Debería ser:

usar mejor la evidencia que sí tenemos.

En el siguiente artículo veremos cómo convertir una pequeña base histórica en una clase de referencia y cómo utilizar **P50/P80** sin caer en una nueva forma de falsa precisión.

#ProjectManagement #GerenciaDeProyectos #ReferenceClassForecasting
#PlanningFallacy #ProjectForecasting #RiskManagement #FalaciaDePlaneacion
#GPTPREDICT