

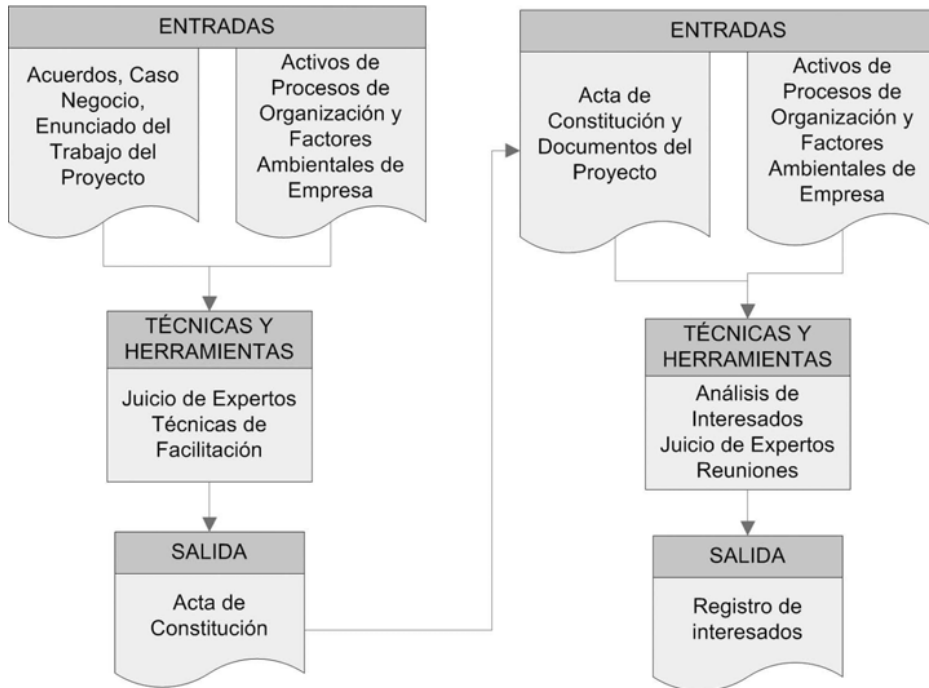
2. INICIO DEL PROYECTO

El Inicio es el pistoletazo que da lugar al proyecto, reconociendo que proyecto o fase siguiente del proyecto es una realidad y que culmina con el Acta de Constitución (project charter) del proyecto y la Lista de Interesados (stakeholders register).

En este grupo de procesos comienzan a aplicarse dos áreas de conocimiento:

- La gestión de la integración del proyecto, con el proceso “Desarrollar al Acta de Constitución (Develop the Project Charter)”.
- El área de conocimiento de gestión de las partes interesadas, con el proceso “Identificar a los interesados (Identify stakeholders)”.

El siguiente esquema sintetiza la fase de inicio:



Las actividades del grupo de Inicio (Mulcahy, 2011) son las siguientes:

- Seleccionar el project manager.
- Determinar la cultura de la compañía y los sistemas existentes.
- Revisar procesos, procedimientos e información histórica.
- Dividir el proyecto en fases.
- Documentar el Caso de Negocio.
- Determinar los objetivos del proyecto.
- Elaborar el Acta de Constitución.
- Identificar las partes interesadas (stakeholders).

En ISO21500 se proponen tres procesos en el grupo de procesos de inicio: desarrollar el Acta de Constitución, identificar los interesados y establecer el equipo de proyecto; que corresponden, por este orden, a las áreas temáticas (las áreas de conocimiento según ISO21500) de gestión de la integración, gestión de las partes interesadas y gestión de los recursos.

2.1. GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

De acuerdo con la Guía del PMBOK® la gestión de la integración del proyecto (project integration management) incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección del proyecto. Ello implica:

- Tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos.
- Equilibrar los objetivos y alternativas e intereses contrapuestos.
- Manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento.

Este proceso trata de particularizar las buenas prácticas del PMBOK al proyecto concreto. Es importante subrayar que la percepción de que un proceso no es necesario no significa que no deba ser, al menos, considerado. El project manager y su equipo deben abordar cada proceso y determinar si procede aplicarlo en el proyecto concreto y el nivel de detalle y rigor con que se va a tratar cada uno.

El project manager trata de que los proyectos se desarrollen adecuadamente y sin sobresaltos para lo cual debe planificar lo que va a ocurrir en el proyecto. Buena parte de su trabajo será:

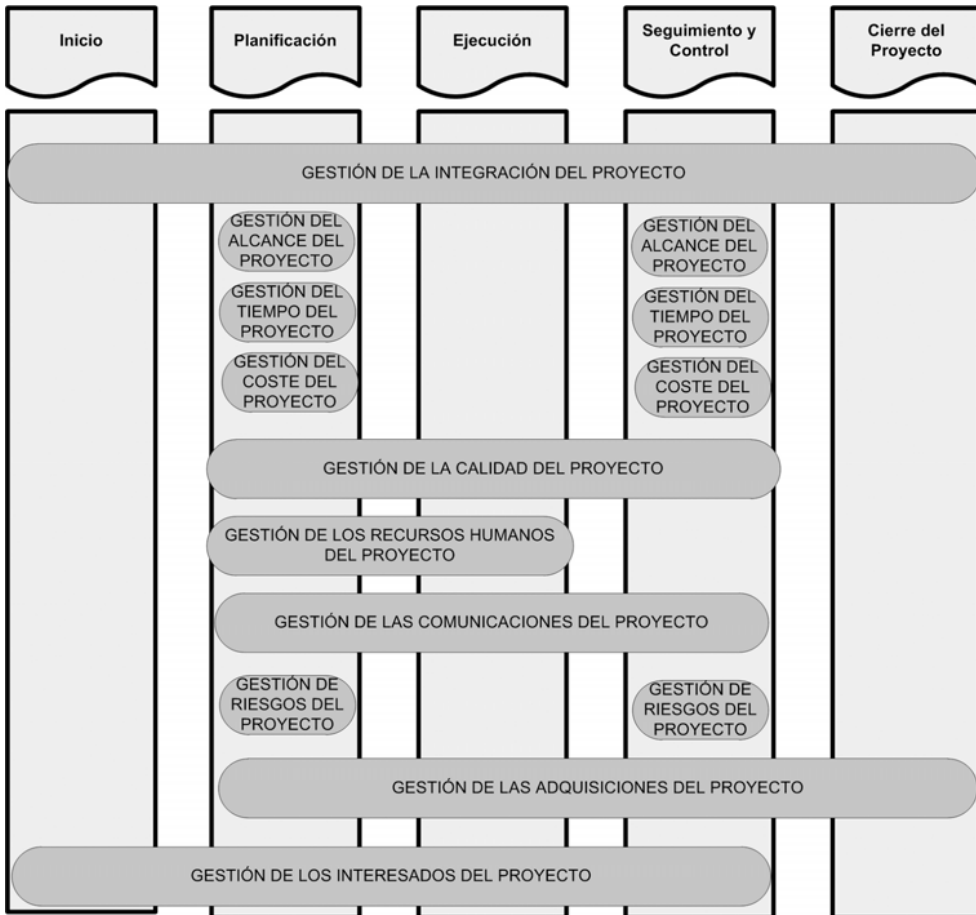
- Vigilar estrechamente el avance real del proyecto para asegurarse que el plan previsto se cumple.
 - Cuando las cosas empiezan a ir mal, tomar las medidas oportunas para resolver los problemas y encauzar el proyecto a tiempo.

Como los problemas, los cambios, los imprevistos forman parte del día a día de un proyecto, los project managers deben identificarlos con antelación, si es posible, y tratar de solucionarlos cuanto antes.

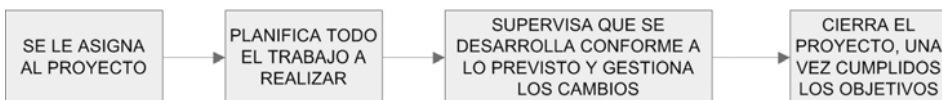
La gestión de la Integración del Proyecto es el trabajo del día a día del project manager. Su razón de ser es llevar a cabo la gestión integrada del proyecto para ensamblar y mantener todas las piezas –Planes Subsidiarios del resto de áreas de conocimiento– de un proyecto como un todo coherente y coordinado buscando el equilibrio entre ellas y que no sean planes independientes sino perfectamente interrelacionados.

Como se representa en el esquema siguiente es la única área de conocimiento que aparece en todos los grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre):

Inicio del proyecto

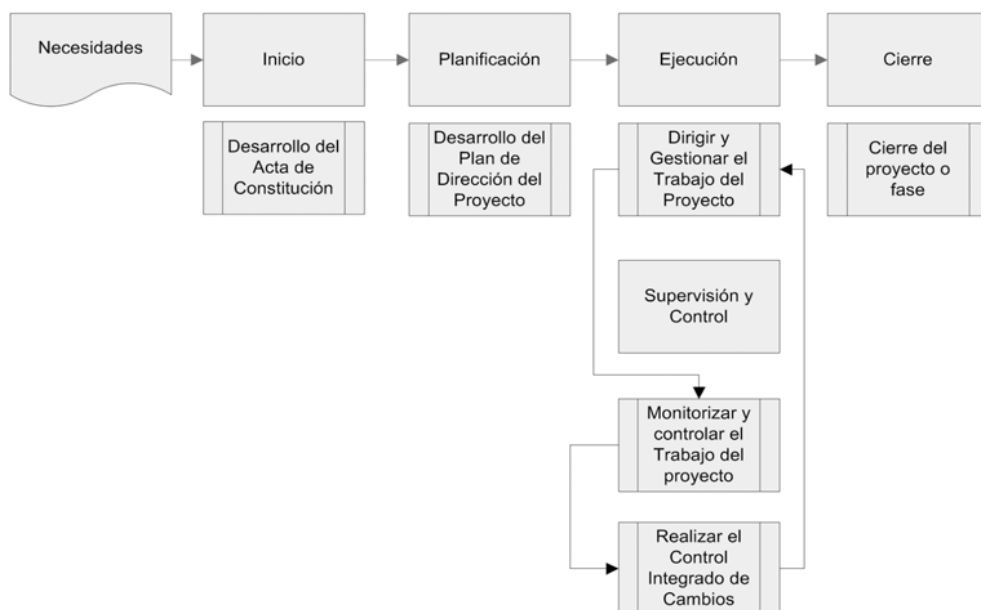


Como se ha indicado, todos los proyectos, sean más o menos complejos, siguen un patrón similar: primero se inician, luego se planifican, a continuación se ejecutan, se supervisan y controlan, y finalmente se cierran. Si el proyecto es complejo y se divide en fases este ciclo se repetirá para cada fase y el cierre de una fase llevará (si procede) al inicio de la siguiente. Y, por lo tanto, el trabajo del project manager se esquematiza en el siguiente esquema:



Los procesos para la gestión integrada del proyecto son los seis que se presentan en el siguiente esquema:

Gestión de la integración del proyecto



Como vimos en el capítulo anterior existen algunas diferencias entre los procesos de la Guía del PMBOK y la ISO21500 en lo que a gestión de la integración se refiere. En el siguiente cuadro se reflejan los procesos de PMBOK y los de ISO21500 (éstos últimos en cursiva).

| Inicio | Planificación | Ejecución | Control | Cierre |
|---|--|--|--|---------------------------------------|
| Elaborar el Acta de Constitución | Elaborar el Plan de Dirección del Proyecto | Dirigir y gestionar los trabajos de proyecto | Monitorizar y controlar los trabajos de Proyecto | Cierre del Proyecto o Fase |
| <i>(Elaborar el Acta de Constitución)</i> | <i>(Elaborar los planes de proyecto)</i> | <i>(Dirigir el trabajo de proyecto)</i> | <i>(Controlar el trabajo de proyecto)</i> | <i>(Cierre del Proyecto o Fase)</i> |
| | | | Realizar el control integrado de cambios | <i>(Recoger Lecciones Aprendidas)</i> |
| | | | <i>(Controlar los cambios)</i> | |

Y se presentan en la siguiente tabla –si bien se tratan con mayor profundidad al hablar de cada proceso en su fase correspondiente–:

Inicio del proyecto

| | |
|-------------------------------------|--|
| Inicio (Initiation) | <p>Desarrollo del Acta de Constitución (Develop the project charter)</p> <p>No sería posible empezar a planificar la gestión sin una idea del tipo de trabajo que estamos hablando. Elaborar el Acta forma parte de este proceso de integración de la gestión.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;"><i>No existen diferencias relevantes sustanciales entre PMBOK 5.^a Edición e ISO21500.</i></p> </div> |
| Planificación (Planning) | <p>Desarrollo del Plan de Dirección del Proyecto (Develop the project management plan)</p> <p>Este documento es el más importante ya que será la guía de todo lo que va a desarrollarse en el proyecto y abarca todas las áreas de conocimiento. Buena parte de este documento da directrices de cómo manejar los cambios cuando aparecen los problemas. Cuando hay alguna duda sobre cómo abordar una situación del proyecto es el documento a consultar.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;"><i>En ISO21500 cambia la denominación del proceso. Los planes de proyecto de la ISO21500 hacen referencia al Plan de Proyecto y el Plan de Dirección del Proyecto que pueden estar integrados en un único documento. El Plan de Dirección recoge los planes de gestión de cada área de conocimiento que definen cómo se va a gestionar el proyecto. Los planes de proyecto recogen las líneas de base de alcance, tiempo, coste, calidad, recursos y riesgos.</i></p> </div> |
| Ejecución (Execution) | <p>Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto (Direct and manage project work)</p> <p>Una vez planificado el proyecto, comienza el trabajo. El project manager debe asegurarse de que todas las personas implicadas están realizando adecuadamente sus tareas y asumiendo sus responsabilidades para que el producto o servicio cubra los requisitos del producto y las necesidades y expectativas del cliente y del resto de partes interesadas. En esta fase, el project manager integra todos los procesos de las ocho áreas de conocimiento para que el resultado sea el esperado.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;"><i>No existen diferencias relevantes sustanciales entre PMBOK 5.^a Edición e ISO21500 salvo la diferencia en la denominación del proceso (en ISO21500 se denomina Dirigir el trabajo de Proyecto –Direct Project Work–).</i></p> </div> |

| | |
|---|---|
| Supervisión y control (Monitoring and control) | <p>Monitorizar y controlar el trabajo del proyecto (Monitor and control project work)</p> <p>Paralelamente a la ejecución del proyecto, el project manager ejecuta las actividades de revisión, medición y supervisión continua y reporta periódicamente si el proyecto va de acuerdo a lo previsto o no y si aparecen nuevos riesgos u oportunidades.</p> <p>Asimismo detecta los problemas tan pronto como sea posible, evaluando su impacto y proponiendo soluciones. Cuanto más tarde se detecte un problema, más difícil y cara será su solución.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;"><i>No existen diferencias relevantes sustanciales entre PMBOK 5.^a Edición e ISO21500 salvo la diferencia en la denominación del proceso (en ISO21500 se denomina Controlar el trabajo de Proyecto –Control Project Work–).</i></p> </div> |
| Supervisión y control (Monitoring and control) | <p>Realizar el control integrado de cambios (Perform Integrated Change Control)</p> <p>Cuando se detectan problemas en el desarrollo del proyecto, el project manager debe trabajar conjuntamente con su equipo de trabajo y las partes interesadas y el patrocinador (sponsor) para ver cómo manejarlos y poner en marcha la solución más adecuada.</p> <p>También debe actualizar el Plan de Dirección para reflejar las nuevas actividades o pasos a dar fruto de los cambios, problemas, incidencias surgidas. Y actualizar el plan inicial y distribuirlo a todas las personas interesadas asegurando que todas las partes están al día, lo que facilitará el trabajo y evitará malentendidos y errores.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;"><i>No existen diferencias relevantes sustanciales entre PMBOK 5.^a Edición e ISO21500 salvo la diferencia en la denominación del proceso (en ISO21500 se denomina Controlar los Cambios –Control Changes–).</i></p> </div> |
| Cierre (Closing) | <p>Cierre del proyecto o fase (Close project or phase)</p> <p>La última tarea del proyecto es, una vez completado el proyecto y cerrados todos los contratos (close procurements), proceder al cierre administrativo del proyecto (close Project or phase) así como asegurarse de que queda todo documentado y que se han identificado y distribuido las lecciones aprendidas.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;"><i>No existen diferencias relevantes sustanciales entre PMBOK 5.^a Edición e ISO21500.</i></p> </div> |

| | |
|-----------------------------|--|
| Cierre (Closing) | <p>(En ISO21500) Recoger Lecciones aprendidas (Collect Lessons Learned)</p> <p><i>Este proceso aparece en la ISO21500. Si bien una de las actividades del proceso de Cierre de Proyecto o Fase en PMBOK 5.ª Edición es la de recoger las lecciones aprendidas (durante y al final del proyecto), la ISO21500 resalta su importancia creando un nuevo proceso.</i></p> <p><i>El objetivo del proceso es evaluar el proyecto y recoger experiencias que puedan mejorar la gestión de futuros proyectos. Las lecciones aprendidas deben capturarse, recogerse, formalizarse, archivarse, distribuirse y utilizarse en este y en futuros proyectos. Estas lecciones aprendidas serán, por tanto, entradas para buena parte de los procesos de gestión del proyecto.</i></p> |
|-----------------------------|--|

Al inicio de cada uno de los grupos de fases siguientes (planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre) se desarrollarán con más detalle los procesos de gestión de la integración del proyecto. A continuación nos centramos en el del grupo de procesos de Inicio del proyecto.

2.1.1. DESARROLLAR EL ACTA DE CONSTITUCIÓN

Una vez que se ha decidido seguir adelante con el proyecto, comienza el grupo de procesos de Inicio del proyecto (project initiation) que debe concluir con dos resultados muy importantes:

- El Acta de Constitución (project charter) del Proyecto.
- La Lista de Interesados (stakeholders register).

Cada uno de los procesos –Elaborar el Acta de Constitución e Identificar los interesados– tendrán unos datos de entrada (inputs), unas técnicas y herramientas (techniques and tools) cuya aplicación darán unos resultados (outputs).

El Acta de Constitución es un documento clave ya que vincula el proyecto en cuestión con la estrategia y los objetivos estratégicos de la organización. Al desarrollar este proceso se pretende elaborar un documento que:

- Autorice formalmente un proyecto o fase.
- Documente los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.
- Nombre y defina la autoridad del project manager.

El proyecto se inicia formalmente con la firma de este documento aprobado.

Cuanto antes se nombre al project manager, mejor. Conviene tenerlo identificado durante la fase de elaboración de este Acta para que participe en su elaboración. De hecho es el Acta la que formalmente nombra al project manager y le asigna las funciones y autoridad pertinentes.

El Acta puede elaborarla quien autoriza el proyecto (comité ejecutivo, oficina de proyectos, patrocinador...) o el project manager con su colaboración pero debe ser finalmente

Gestión de la integración del proyecto

aprobada y firmada por el patrocinador (sponsor) quien a su vez será el responsable de aprobar cualquier cambio que afecte a este documento –que ocurrirá muy pocas veces ya que si el cambio es muy relevante puede dar lugar a un nuevo proyecto–.

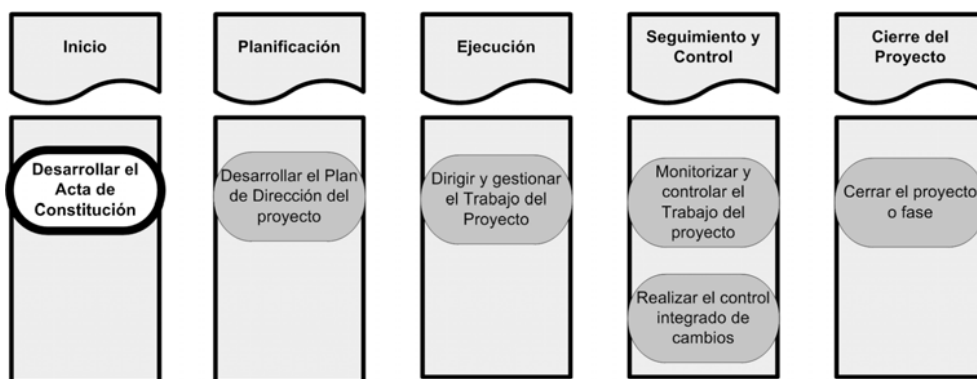
Trata de responder en primera instancia, y a través de los elementos que la constituyen y que se verán a continuación las siguientes preguntas:

- ¿En qué consiste el proyecto?.
- ¿Quién tiene la autoridad para liderar el proyecto y puede determinar, gestionar y aprobar los cambios en el presupuesto, plazos o alcance?.
- ¿Por qué se aborda el proyecto? ¿Existe una justificación de rentabilidad económica, de oportunidad de mercado, de estrategia empresarial?.
- ¿Qué recursos se van a poner a disposición del proyecto?.
- ¿Quién se verá afectado o deberá participar en el proyecto (identificando las partes interesadas)?.
- ¿Qué requerimientos tiene el producto y el proyecto mediante el que se desarrollará el producto?.
- ¿Qué documentos, entregables en general, se van a entregar al cliente? ¿Cuál será el resultado final para el cliente? ¿Qué recibirá como producto o servicio?.
- ¿Cómo se integra el proyecto dentro de los objetivos estratégicos de la compañía? ¿Qué objetivos del proyecto están enfocados a lograr aquellos?.
- ¿Qué o quién debe aprobar los requerimientos e hitos del proyecto?.
- ¿Qué riesgos generales y preliminares pueden afectar al proyecto y su éxito final?.

Siendo el primer documento que se desarrolla, es un documento clave para las fases posteriores en las que el proyecto y sus actividades se irán desgranando en elementos más pequeños y para que sean coherentes con el objetivo inicial del proyecto y, muy especialmente, con la estrategia de la compañía.

Uno de los beneficios clave de este proceso es que da una oportunidad de aprobación formal del proyecto a la dirección de la organización y clarifica el inicio del proyecto y el momento en el que se pueden comenzar a asignar recursos.

Este proceso se sitúa dentro del proceso general de gestión de la integración del proyecto:



Y se sintetiza su contenido en la siguiente figura:

Inicio del proyecto



Para ISO21500 es también un documento que autoriza formalmente un proyecto o fase, nombra al project manager definiendo su poder y responsabilidades, documenta las necesidades de negocio, objetivos del proyecto, entregables esperados y aspectos económicos del proyecto. Relaciona los objetivos estratégicos y de negocio de la organización con los objetivos del proyecto.

En la siguiente tabla se indican las entradas y salidas propuestas por ISO21500 (no indica técnicas ni herramientas):

| Entradas | Salidas |
|---|----------------------|
| Enunciado del Alcance del Proyecto Contrato Caso de negocio | Acta de Constitución |

Cabe destacar que, aunque el nombre coincida con la principal salida del proceso de Definir el Alcance de PMBOK, se refiere al Enunciado del Trabajo del Proyecto (Project Statement of Work), entrada en PMBOK para elaborar el Acta de Constitución.

DESARROLLAR EL ACTA DE CONSTITUCIÓN (DEVELOP PROJECT CHARTER):

El Acta de Constitución (project charter), resultado del proceso de “Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto (Develop Project Charter)”, es la confirmación escrita de que el proyecto existe y se puede empezar a trabajar en él. Nombra al Project Manager y le da autoridad para asignar recursos de la organización al proyecto. Además es el documento que se utiliza para informar a toda la compañía porqué el proyecto es necesario y qué se espera de él.

Aunque sea lo deseable, en ocasiones el project manager no está implicado en su elaboración sino que es el patrocinador (sponsor), que a veces coincide con la figura de cliente, quien la elabora y entrega firmada al project manager.

Sin este documento el project manager no tiene autoridad para decir al equipo de proyecto qué hacer y cuándo hacerlo ni puede comenzar a dedicar horas ni asignar recursos al mismo.

ENTRADAS (INPUTS):

Entre la información necesaria para elaborar el Acta de Constitución están:

- El Enunciado del Trabajo del Proyecto –descripción del producto o servicio que debe generar el proyecto que, para proyectos externos, la generará el cliente como parte del do-

cumento de oferta o contrato y que hará referencia a la necesidad de negocio y contendrá la descripción del alcance del producto.

– El caso de negocio –donde se justifica la razón de negocio para lanzar el proyecto ya sea una demanda de mercado, una necesidad de la organización, una solicitud de un cliente, un avance tecnológico, un requerimiento legal... –.

– Un contrato con un cliente.

– Los factores ambientales de la organización.

– Y los activos de los procesos de la organización –entre éstos últimos, las políticas y procesos de la organización, las plantillas e información histórica y lecciones aprendidas de proyectos anteriores–.

Enunciado del Trabajo del Proyecto (Project Statement of Work, SOW)

Describe el producto, servicio o resultado que debe producir el proyecto. Cuando el cliente es interno será normalmente el patrocinador (sponsor) quien redacte el SOW. Cuando el cliente –comprador, compañía que contrata nuestros servicios...– es externo puede ser él quien lo redacte y envíe como parte del documento de licitación. De acuerdo a PM-BOK®, debe contener los siguientes elementos:

a. La **necesidad del negocio o demanda del mercado (Business need)**:

Las necesidades de la organización en sí misma, basada en cambios en la legislación, los avances tecnológicos, una nueva demanda de mercado...

b. La descripción del **alcance del producto y sus requerimientos (product scope description)**:

Esta descripción de las características del producto o servicio debe estar documentada y dejar clara la relación entre la necesidad de negocio o demanda, origen del proyecto, y los productos que serán creados.

Cuando el cliente es externo es él quien suele redactar este documento –por ejemplo, una administración redacta un proyecto de carreteras, proyecto que con su pliego de condiciones entrega al project manager de la empresa adjudicataria para que lo ponga en marcha–.

Debe tener tal detalle que permita al contratista, proveedor... poder elaborar un precio de oferta razonablemente ajustado satisfaciendo los requisitos del proyecto.

c. **El plan estratégico (Strategic Plan)**: Documenta los objetivos estratégicos de la organización. El project manager debe, particularmente en la elaboración del Acta de Constitución (project charter) y el SOW, tener en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa. De hecho, uno de los criterios que ha tenido en cuenta la Dirección para elegir este proyecto es su coherencia y alineación con el plan estratégico de la empresa.

Caso de negocio (Business case)

El origen de los proyectos ya se ha estudiado en el punto 1.2.3 “Cómo surgen los proyectos”. El caso de negocio se creará como resultado de una demanda del mercado (una nueva aplicación para móviles), una necesidad de la organización (la implantación de un proceso de calidad 6 Sigma), una solicitud de un cliente (una mejora sustancial en la maquinaria instalada), avances tecnológicos (una nueva aplicación para la nueva generación de tablets), requerimientos legales (el cumplimiento de la nueva ley de protección de datos por parte de los sistemas de una entidad bancaria) o por otras razones.

Inicio del proyecto

Ahora el objetivo es explicar por qué y cómo atiende el proyecto las necesidades de negocio y dejar claro que la inversión en el proyecto merece la pena.

Preparar un caso de estudio lleva a reflexionar sobre el valor del proyecto para nuestro negocio, si hay un mercado suficiente, si hay que hacerlo porque el cliente así lo ha pedido, si generará sinergias con otras áreas de la empresa...

Si el proyecto:

- tiene demasiado riesgo;
- y/o no va a ser muy rentable;
- y/o no está alineado con la estrategia del grupo;
- y/o hay serias dudas de que vaya a salir adelante;

la alta dirección no lo lanzará. Para valorar su rentabilidad se utilizarán los parámetros introducidos en el punto 1.2 y explicados con más detalle en el 8.3 “Dirección Estratégica por Proyectos” y 8.1 “Financiación del proyecto”.

Es responsabilidad del project manager conocer por qué y para qué se ha seleccionado el proyecto y cómo encaja en el plan estratégico de la organización y tratar de lograr que el proyecto satisfaga esas necesidades. Lo deberá tener muy en cuenta a la hora de evaluar el impacto de los cambios que se propongan en la fase de ejecución.

Su contenido normalmente suele ser el siguiente:

- a. **Descripción del proyecto** breve.
- b. **El análisis estratégico** que tratará de responder a los cuatro aspectos anteriores y muy especialmente hacer una estimación cuantitativa de la rentabilidad esperada, del volumen de beneficios...
- c. **Los beneficios intangibles** como ganar experiencia, posicionarse en un mercado nuevo, generar una patente, fidelizar un cliente...
- d. **Los proyectos relacionados** y con los que puede ser complementario, generar sinergias o en los que se puede fijar para abordarlo y realizar una buena planificación inicial. Incluso ver si, aunque en este proyecto no se gane nada, pueda haber proyectos que se beneficien de sus resultados.
- e. **Conclusión:** si el proyecto es bueno o no para el negocio y merece la pena continuar o no.

Si tras analizar la documentación del proyecto el project manager considera que el presupuesto aprobado es una limitación que puede impedir el éxito del proyecto y alcanzar los objetivos de la empresa, debe hacerlo saber y solicitar un aumento del mismo ya que, de otra manera, el proyecto fracasará y el compañía no alcanzará sus objetivos –y la responsabilidad del fracaso será del project manager–.

Es responsabilidad del project manager no aceptar un proyecto siendo consciente que, tal y como está planteado, no va a cumplir sus objetivos.

En el caso de proyectos con fases múltiples, este caso de negocio debe ser revisado periódicamente, preferentemente al final de cada fase y previo al inicio de la siguiente para ver si las condiciones que dieron lugar a su viabilidad o rentabilidad se mantienen o no y, dependiendo del resultado, avanzar o no con la siguiente fase.

Acuerdos y contratos (Agreements)

Pueden tomar la forma de un contrato o un Memorandum, un acuerdo verbal o escrito... Procederá considerarlo como entrada cuando la organización en la que trabajamos está

desarrollando un proyecto para un cliente externo. Es una entrada a este proceso ya que documenta las condiciones en las que el proyecto debe ejecutarse.

Factores ambientales de la empresa (Enterprise environmental factors)

En este punto se debe hacer referencia a elementos externos al proyecto que pueden tener una influencia relevante sobre él y que el project manager debe tener bien en cuenta a la hora de comenzar a lanzarlo como:

- La cultura de empresa, su estructura organizativa y sus procesos de funcionamiento.
- La legislación y estándares normativos de las administraciones públicas en materia de seguridad laboral alimentaria, medio ambiente, calidad...
- La infraestructura de la empresa: equipamiento, instalaciones, oficinas...
- Los recursos humanos: la plantilla existente, sus aptitudes, conocimientos y habilidades.
 - El departamento de recursos humanos: con sus criterios y procedimientos de contratación, desvinculación, formación, evaluaciones del desempeño y remuneración.
 - El sistema de autorización de trabajos (work authorization system) en la organización: cómo se autorizan las contrataciones, las solicitudes de trabajos, cómo se asignan las tareas a los equipos y se asegura que son realizadas adecuadamente y en el orden establecido.
 - Las condiciones del mercado: la clásica teoría de la oferta-demanda con los factores económicos y financieros.
 - Las tolerancias al riesgo de las partes interesadas, esto es, el riesgo que están dispuestos a aceptar teniendo en cuenta los ratios de rentabilidad del proyecto.
 - El clima político interno y externo y su influencia en el proyecto o la organización.
 - Los canales de comunicación establecidos en la organización para comunicarse tanto interna como externamente, la cadena de mando, los flujos de reporte...
 - Otros aspectos como las bases comerciales que se tengan con información del sector en el que se desarrolla el proyecto.

Activos de los procesos de organización (Organizational process assets)

En este punto, el project manager debe fijarse en las políticas, recomendaciones, buenas prácticas, procedimientos, planes y estándares que la organización tiene implantados. Y muy especialmente los que afecten al trabajo en el proyecto:

- Políticas de Dirección de Proyectos.
- Políticas de seguridad.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Plantillas para controles económicos y de avance.
- Requisitos de información.
- Procedimientos de control de cambios (change control procedures)...

Esta información se divide en Procesos y procedimientos y Conocimiento corporativo como se vio en el punto 1.2.4 "Condicionantes de un proyecto".

También incluyen la información que la organización tiene de proyectos anteriores como:

- riesgos en proyectos anteriores,
- medidas de desempeño,

- plazos de esos proyectos,
- datos del Valor Ganado (earned value data),

que conocemos como información histórica (historical information) y que forma parte de conocimiento corporativo básico.

Esta información tan útil estará accesible si los anteriores project managers han recogido, archivado y guardado toda esa información –datos financieros, lecciones aprendidas, ficheros de proyectos...-. Por ello, como buenos project managers, deberemos actuar de igual manera.

Toda esta información debe ser revisada y evaluada al inicio de un proyecto porque puede llegar a darnos información que nos haga cambiar de opinión sobre la viabilidad u oportunidad del proyecto. Además ayudará a desarrollar el Acta de Constitución del proyecto (Develop Project Charter), la definición y la estimación de actividades en la fase de planificación.

Todo esto muestra la importancia de que se guarde y actualice un registro histórico de lo que ocurre en cada proyecto y que, al final del proyecto, el project manager se reúna con su equipo y, a ser posible, el resto de las partes interesadas y pongan por escrito lo que ha salido bien y lo que ha salido mal. De esta manera el siguiente equipo que realice un proyecto similar no cometerá, al menos, los mismos errores.

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS (TECHNIQUES AND TOOLS):

El equipo de dirección del proyecto debe utilizar el juicio experto para mediante reuniones con las partes interesadas más relevantes elaborar este documento y tratar de aprovechar técnicas de facilitación para hacer estas reuniones más efectivas.

Juicio de expertos (Expert judgement)

El juicio de los expertos es la única herramienta y técnica que se utiliza en este proceso. Implica confiar en personas o grupos que tienen experiencia, formación, conocimientos o habilidades en las áreas que estamos evaluando.

Estas personas pueden ser las partes interesadas, consultores, expertos de la organización, expertos en el tema concreto, la Oficina de Dirección de Proyectos (Project Management Office, PMO), si la organización la tuviera, o expertos del sector.

Será muy útil al valorar los factores ambientales y los activos de la organización la experiencia del comité ejecutivo o técnico para comprender mejor cómo el proyecto se integra en la estrategia general de la empresa o la de anteriores project managers que han gestionado proyectos similares.

Técnicas de Facilitación (Facilitation Techniques)

Las técnicas de facilitación tienen una gran aplicación en diferentes procesos de gestión de proyectos y especialmente en algunos como el correspondiente a desarrollar el Acta de Constitución. Entre las técnicas más habituales están las tormentas de ideas, los mapas mentales, las técnicas de resolución de conflictos, las técnicas para reuniones efectivas –como el “visual thinking”–...

Todas estas técnicas deben ayudar al sponsor y, si ha sido nombrado, el responsable de proyecto a identificar las claves del proyecto y establecer una comprensión mutua de los objetivos, requerimientos de alto nivel y principales hitos del proyecto.

SALIDAS (OUTPUTS):

Como resultado de este proceso se obtendrá el Acta de Constitución que documentará la necesidad de negocio, el conocimiento actual de las necesidades del cliente y el nuevo producto o servicio que se pretende satisfacer.

Puede incluir el propósito o justificación del proyecto, los objetivos medibles del proyecto y los criterios de éxito, los requerimientos de alto nivel, la descripción de alto nivel del proyecto, los riesgos de alto nivel, una síntesis de hitos del cronograma, un presupuesto preliminar resumido, una lista de partes interesadas, los requerimientos de aprobación del proyecto (qué implica el éxito del proyecto, quien va a decidir que el proyecto ha sido un éxito...), el project manager y sponsor asignados y su responsabilidad y nivel de autoridad.

El Acta de Constitución (Project charter)

Como único resultado de este proceso está el Acta de Constitución (project charter), escrito oficial de reconocimiento de que el proyecto está en marcha, que lo firma el sponsor o el cliente (si coinciden), que le da al project manager la autoridad para asignar recursos de la organización al proyecto.

Se utiliza para presentar el proyecto ante la organización y el consejo de dirección, los directores funcionales y demás partes interesadas para que tengan una primera visión de la relevancia y beneficios del proyecto para la organización.

Será entrada para los siguientes procesos:

- Elaborar el Plan de Dirección del Proyecto.
- Planificar la Gestión del Alcance.
- Recopilar requisitos.
- Definir el alcance.
- Planificar la gestión del cronograma.
- Planificar la gestión de costes.
- Planificar la gestión de riesgos.
- Identificar los interesados.

En este documento deben participar muy activamente al menos las partes interesadas más relevantes (key stakeholders). Los pasos son:

1. Puesta a punto y preparación final del Acta de Constitución (project charter):

Un Acta de Constitución (project charter) bien documentada debe incluir al menos los siguientes elementos:

- Descripción, objeto y justificación del proyecto.
- Los objetivos del proyecto, medibles.
- Una lista de los requerimientos de más alto nivel.
- Supuestos y restricciones de alto nivel.
- Una descripción somera del proyecto.
- Una descripción somera de los riesgos más relevantes.
- Una síntesis del cronograma de hitos y entregables más relevantes.
- Un presupuesto general estimado.
- Lista de interesados más relevantes.
- Criterios de aprobación del proyecto: cómo se medirá el éxito del proyecto.

Inicio del proyecto

- El nombre del project manager y su nivel de autoridad.
- El nombre de quien ha autorizado el proyecto-patrocinador (sponsor)

2. Firma del Acta de Constitución (sign off project charter)

El Acta no estará cerrada hasta que no sea firmada por la persona que la autoriza, la alta dirección (dependiendo de la envergadura del proyecto) y las partes interesadas clave que, de esa manera, muestran su apoyo, acuerdo y compromiso.

3. Publicación del Acta de Constitución (distribute project charter)

Es el último paso que consiste en, al menos, distribuir una copia a las partes interesadas, el cliente, el equipo de dirección y otras personas que pueden o deben estar al corriente.

En la siguiente tabla se presenta un ejemplo de Acta de Constitución:

| ACTA DE CONSTITUCIÓN | | |
|-----------------------------|--|---------------|
| 1. | Título del Proyecto | |
| 2. | Origen de la solicitud de la oferta (cliente, comercial, agente...) | |
| 3. | Destino geográfico del proyecto | |
| 4. | Objetivos del Proyecto para Mtorres (Estratégicos, Comerciales, Económicos, Técnicos...) | |
| 4.1 | Estratégico | |
| 4.2 | Comercial | |
| 4.3 | Económico | |
| 4.4 | Técnico | |
| 4.5 | Otros | |
| 5. | Descripción general del Proyecto y del Producto | |
| 6. | Requerimientos de Alto nivel del Proyecto y Producto y Criterios de Aceptación | |
| 7. | Hipótesis y Restricciones de Proyecto más Relevantes | |
| 8. | Entregables del Proyecto necesarios para que el cliente lo dé por completo | |
| 9. | Plazo total e Hitos más Relevantes | |
| 10. | Elementos Críticos y Características Clave | |
| 11. | Necesidades de Recursos Críticos (Humanos, Equipamiento y/o Instalaciones) Especiales | |
| 12. | Riesgos y Oportunidades más Importantes | |
| 13. | Conclusiones respecto a la factibilidad del proyecto y directrices para gestionar proyecto | |
| APROBACIÓN | | |
| Evaluado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

2.2. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

En la 5.^a Edición de la Guía del PMBOK se introduce una nueva área de conocimiento: la gestión de partes interesadas. Esta nueva área se genera al separar el área de gestión de las comunicaciones de la 4.^a Edición en dos:

- Gestión de las comunicaciones –enfocada a generar, distribuir y gestionar información del proyecto–.
- Y gestión de los interesados –enfocada a identificar las personas y grupos con intereses en el proyecto y a gestionar sus necesidades, expectativas e implicación en el proyecto–.

La gestión de las partes interesadas incluye los procesos destinados a:

- Identificar todas las personas, grupos y organizaciones que estén afectadas –o se puedan sentir afectadas– por el proyecto.
- Identificar sus necesidades y expectativas.
- Evaluar su relevancia –analizando su interés e impacto en el proyecto–.
- Y definir la mejor estrategia para lograr su implicación positiva y minimizar su implicación negativa en el proyecto.

Una de las claves del éxito del proyecto será el que el project manager mantenga una comunicación fluida con las partes interesadas más relevantes y se asegure su implicación en el proyecto identificando problemas con suficiente antelación para tomar las medidas oportunas.

La gestión de las partes interesadas, como se observa en el esquema siguiente, incluye cuatro procesos que se reparten en diferentes grupos de procesos del proyecto:

