

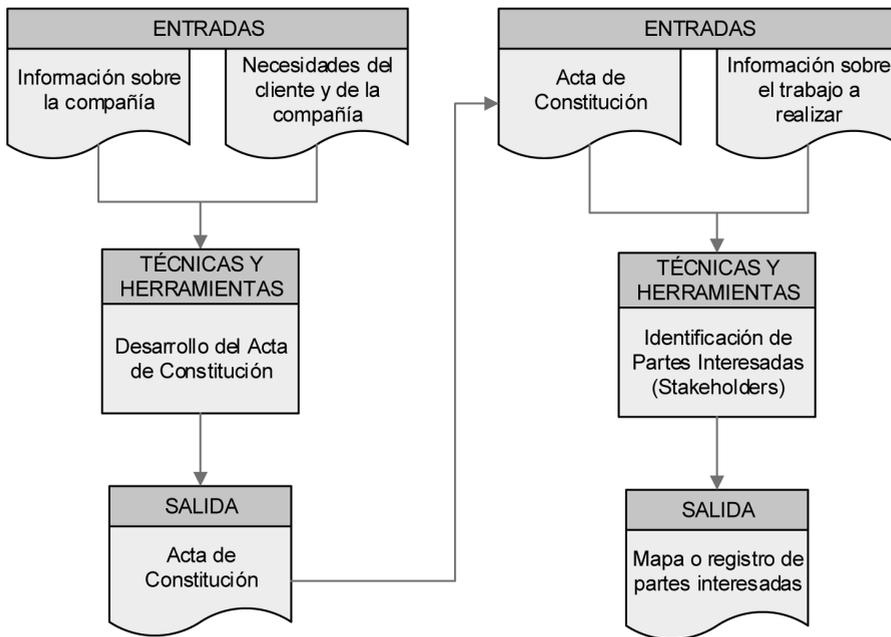
Inicio del proyecto

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 el 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 *Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition, Project Management Institute, Inc.*,

2017¹, 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[®] Guide 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:

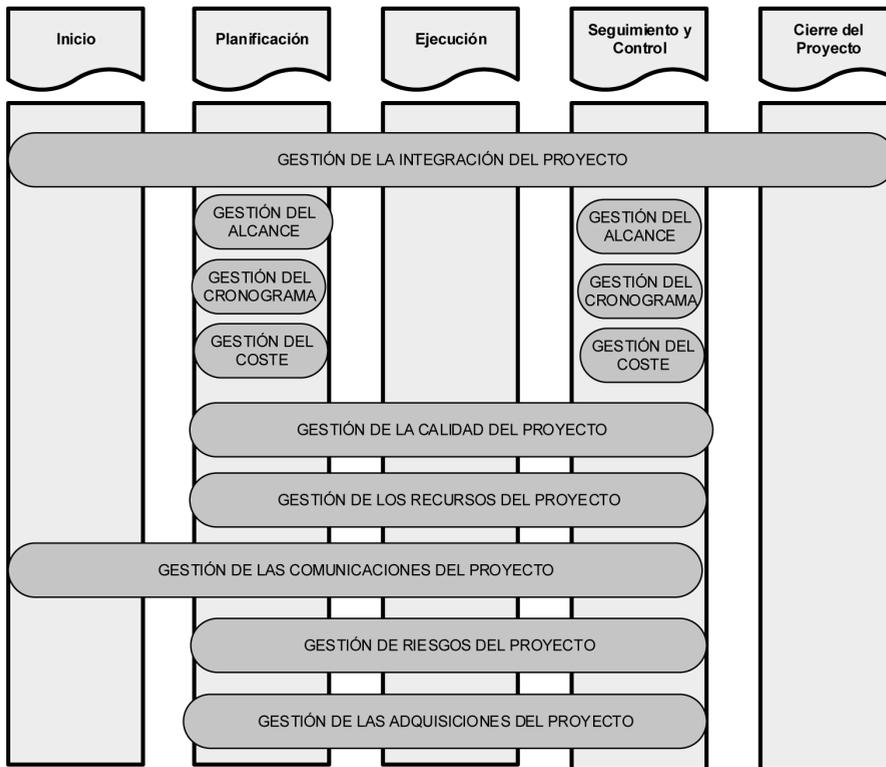
- Vigilar estrechamente el avance real del proyecto para asegurarse que el plan previsto se cumple.
- Cuando las cosas empiezan a ir mal, tomar las medidas oportunas para resolver los problemas y encauzar el proyecto a tiempo.

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):

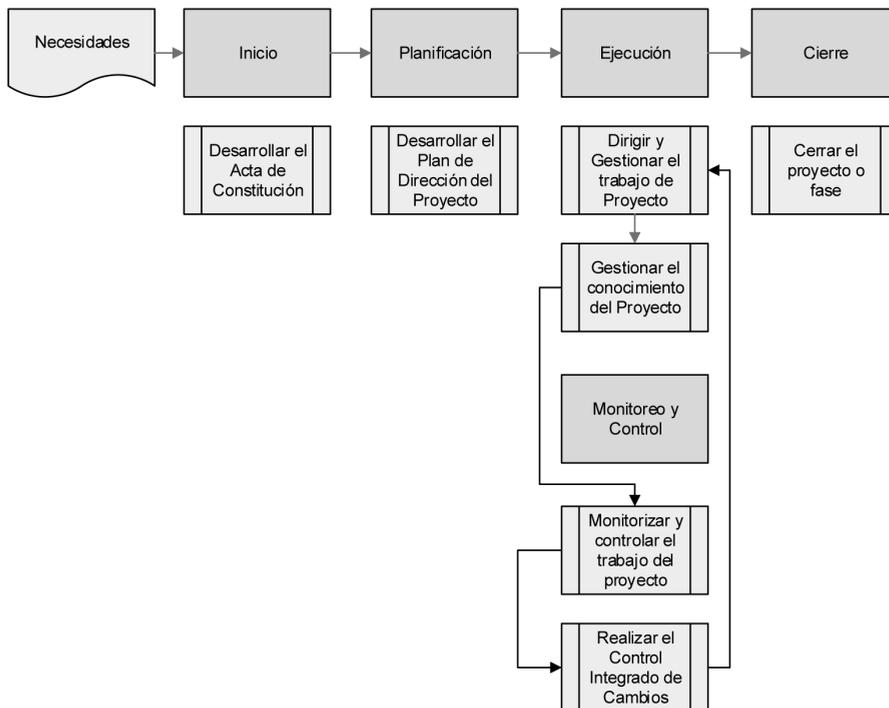
1. PMBOK es una marca registrada del Project Management Institute, Inc.



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:



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 (estos últimos en cursiva).

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

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

<p>Inicio (Initiation)</p>	<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> <p><i>No existen diferencias relevantes sustanciales entre PMBOK 6.ª Edición e ISO21500.</i></p>
<p>Planificación (Planning)</p>	<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> <p><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>
<p>Ejecución (Execution)</p>	<p>Gestionar el conocimiento del proyecto (Manage Project knowledge)</p> <p>Durante la ejecución del proyecto debe realizarse una doble labor relacionada con el conocimiento. Por un lado será necesario coordinar adecuadamente el uso del conocimiento existente para aprovecharlo en el proyecto actual. Por otro lado, deberá recopilarse el nuevo conocimiento generado para poder ser aprovechado no solo en el proyecto en ejecución, sino también en proyectos futuros, mediante el archivado en los activos de la organización.</p>
<p>Supervisión y control (Monitoring and control)</p>	<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><i>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.</i></p> <p><i>No existen diferencias relevantes sustanciales entre PMBOK 6.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>
<p>Supervisión y control (Monitoring and control)</p>	<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 ase-</p>

	<p>gurando que todas las partes están al día, lo que facilitará el trabajo y evitará malentendidos y errores.</p> <p><i>No existen diferencias relevantes sustanciales entre PMBOK 6.ª Edición e ISO21500 salvo la diferencia en la denominación del proceso (en ISO21500 se denomina Controlar los Cambios –Control Changes–).</i></p>
Cierre (Closing)	<p>Cierre del proyecto o fase (Close project or phase) 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> <p><i>No existen diferencias relevantes sustanciales entre PMBOK 6.ª Edición e ISO21500.</i></p>
Cierre (Closing)	<p>(En ISO21500) Recoger Lecciones aprendidas (Collect Lessons Learned) <i>Este proceso aparece en la ISO21500. Si bien una de las actividades del proceso de Cierre de Proyecto o Fase en PMBOK 6.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> <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, archivar, 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 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—.

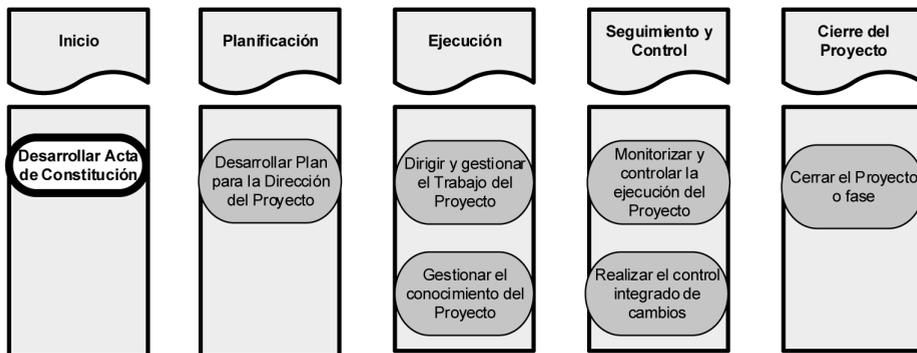
Trata de responder en primera instancia, y a través de los elementos que la constituyen y que se verán a continuación las siguientes preguntas:

- ¿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?

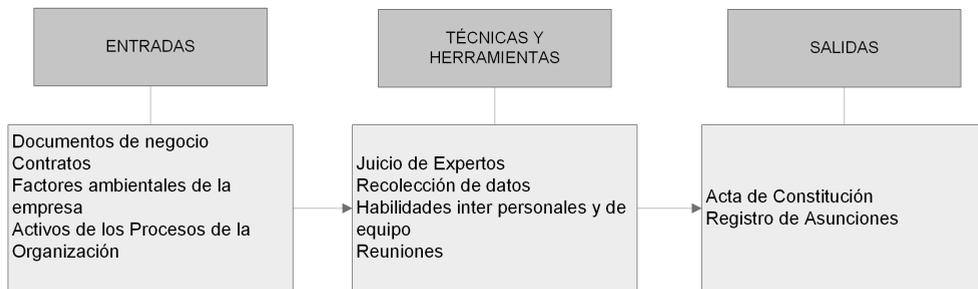
Siendo el primer documento que se desarrolla, es un documento clave para las fases posteriores en las que el proyecto y sus actividades se irán desgranando en elementos más pequeños y para que sean coherentes con el objetivo inicial del proyecto y, muy especialmente, con la estrategia de la compañía.

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:



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 porque 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:

- Documentos de negocio, que deberán ser revisados periódicamente puesto que han sido elaborados previamente al inicio del proyecto. Caben destacar:
 - 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... –.
 - El plan de gestión de beneficios –que refleja los principales beneficios esperados tras la ejecución del proyecto.
 - Un contrato con un cliente.
 - Los factores ambientales de la organización.
 - Y los activos de los procesos de la organización –entre estos últimos, las políticas y procesos de la organización, las plantillas e información histórica y lecciones aprendidas de proyectos anteriores–.

Documentos de negocio (Business documents)

Compuesto principalmente por el plan de gestión de beneficios y el caso de negocio.

Caso de negocio (Business case)

El caso de negocio se creará como resultado de una demanda del mercado (un 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 maqui-

naria 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.

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) **Necesidades de negocio**

- Determinación de la motivación que impulsa la acción.
- Declaración situacional que describa el problema o la oportunidad de negocio a abordar.
- Valor que aporta a la organización.
- Identificación de los interesados afectados.
- Breve descripción del alcance.

b) **Análisis estratégico de la situación que tratará de responder a los cuatro aspectos anteriores y muy especialmente hacer una estimación cuantitativa de la rentabilidad esperada, del volumen de beneficios...**

- Identificación de estrategias, metas y objetivos que persigue la organización con el proyecto.
- Identificación de las causas raíz del problema o de los principales contribuyentes de una oportunidad, según sea el caso.
- Riesgos identificados.
- Principales factores de éxito.
- Identificación de criterios de decisión (requeridos, deseados, opcionales)
- Consideraciones –que pueden ser descritas a modo de escenario empresarial– a tener en cuenta para alcanzar el objetivo de negocio.

c) **Recomendación**

- Descripción de la opción recomendada para el proyecto. Dicha descripción contendrá al menos: los resultados del análisis para la opción recomendada, limitaciones, asunciones, riesgos y dependencias y mediciones de éxito (criterios de aceptación).
- Adicionalmente se puede acompañar de un enfoque de la implementación que contendría básicamente: hitos, dependencias y roles y responsabilidades.
- 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.

d) **Evaluación que describirá cómo se va a medir el proyecto con respecto a los beneficios esperados.**

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.

Recopilación de datos (Data Gathering)

Las principales técnicas de recopilación de datos que se utilizan en este proceso son:

- **Tormenta de ideas.** Técnica utilizada para identificar un conjunto de ideas creativas en un corto período de tiempo. Se trata de una técnica de recopilación en grupo que, mediante una reunión abierta y conducida por un facilitador, recopila un conjunto de ideas lanzadas por los asistentes, que posteriormente serán analizadas. Esta técnica puede ser utilizada para desarrollar el acta de constitución mediante la recopilación de datos o ideas de los interesados, expertos en la materia y miembros del equipo.
- **Grupos de opinión.** En este caso un grupo determinado de partes interesadas o expertos en una materia comparten y discuten sobre sus ideas y puntos de vista

en relación al proyecto, siendo moderado por un agente externo que puede ser el project manager.

- Entrevistas. El project manager entrevista a las partes interesadas en un diálogo directo y preferentemente individualizado para así identificar sus requerimientos para un determinado elemento del producto o del proyecto en general. Estos encuentros pueden ser llevados a cabo vía videoconferencia, teléfono, presencial...

Habilidades inter-personales y de equipo (Interpersonal and Team Skills)

Las principales habilidades interpersonales y de equipo que se utilizan en este proceso son:

- Gestión de conflictos. Utilizada para tratar de acercar a los interesados hacia una alineación con los objetivos, criterios de éxito, requisitos de alto nivel, hitos y cualquier otro elemento marcado en el acta de constitución. Es ahora, cuando comienza el proyecto, cuando más importante es asegurar que todos los interesados clave están alineados.
- Facilitación. Como habilidad que permite guiar al grupo hacia decisiones satisfactorias. El facilitador realiza una labor de liderazgo, asegurando la participación y el correcto entendimiento por parte de los participantes en una reunión. Además, deberá asegurar el acuerdo de todas las partes en las conclusiones obtenidas.
- Gestión de reuniones. Implica gestionar adecuadamente las reuniones realizando acciones como la preparación de la agenda, comunicación del lugar y hora de reunión, conducción de la reunión tratando de cumplir la agenda y horario, obtención de decisiones y acciones acordadas, envío del acta correspondiente y seguimiento.

Reuniones (Meetings)

Las reuniones serán realizadas principalmente con los interesados clave con el propósito de identificar los objetivos del proyecto, criterios de aceptación y el resto de componentes del acta de constitución.

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.

Además se generará un registro de asunciones que contendrá información sobre las asunciones tomadas al inicio del proyecto.

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 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.
- Entregables clave del proyecto, basado en los requerimientos de negocio para gestionar sus expectativas y enfocar el proyecto hacia el cumplimiento de los objetivos.
- 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.

- 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. Esta comunicación del acta servirá además para asegurar el correcto entendimiento por parte de los interesados de los entregables clave, hitos, roles y responsabilidades. 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 la empresa (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

ACTA DE CONSTITUCIÓN		
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:

Registro de asunciones (Assumption Log)

Almacena las asunciones y restricciones que se toman en el proyecto.

Las asunciones y restricciones principales suelen venir reflejadas en el caso de negocio, antes de comenzar el proyecto.

En ocasiones el log de asunciones se incluye como un apartado más del Acta de Constitución, pero será sin duda más manejable si se genera en un entregable independiente.

2.2. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL 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 participación positiva y minimizar su participación 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 participación 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: