

Módulo 1. Introducción y documentos del inicio del proyecto

Unidad 1.1 Introducción

1.1.1 Proyectos y gestión de proyectos

Comenzaremos definiendo lo que es un proyecto:

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2017, p. 4).

Los tres términos, temporal, gradual y único, son las características que nos permiten identificar un proyecto.

Temporal significa que tiene un inicio y un fin claramente definidos. Gradual implica que se hacen diversas actividades en forma progresiva, para lograr el objetivo; es decir, que el proyecto tiene un ciclo de vida. Por último, el término único se refiere a su resultado: no se realizó otro exactamente igual.

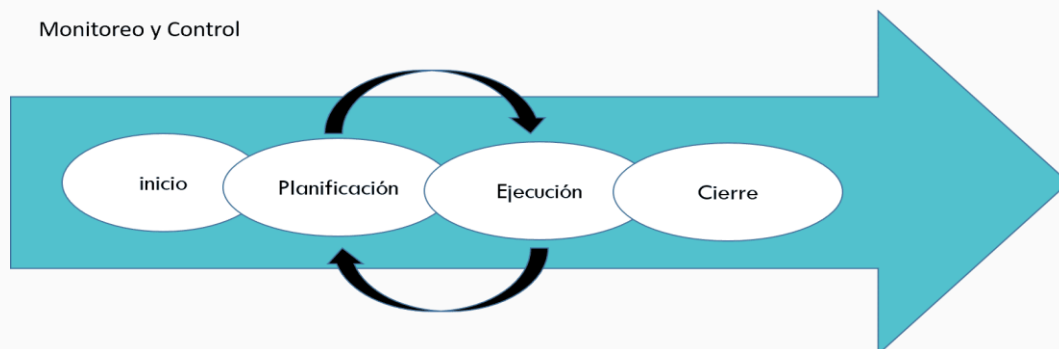
Algunos ejemplos de proyectos son la construcción de un edificio, la redacción de un libro, el desarrollo de una investigación, la implementación de un software, el cambio de logo de una empresa, el lanzamiento de un producto, etcétera.

Continuando con las definiciones, la gestión de proyectos se define como:

“La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas sobre las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (Project Management Institute, 2017, p. 10).

Para organizar la gestión de proyectos se aplican procesos que son un conjunto de acciones y actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, realizadas para obtener un resultado. Los procesos tienen entradas, herramientas o técnicas, y salidas. Los procesos son agrupados según el momento en que se realizan las actividades, es decir, grupos de proceso de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre.

Figura 1: Ciclo de vida del proyecto



Fuente: elaboración propia.

El ciclo de vida del proyecto es una secuencia de fases, generalmente, secuenciales y, en ocasiones, superpuestas o iterativas. Los nombres y la cantidad de fases serán determinadas por varios factores de la organización u organizaciones que participan del proyecto y por las características del proyecto.

Durante las distintas fases se generan documentos relacionados con la gestión de proyectos (además de los documentos técnicos relacionados con el resultado del proyecto).

El objetivo de la presente unidad consiste en revisar temas genéricos en lo que respecta a la creación de documentos.

1.1.2 Dificultades en la creación de documentos

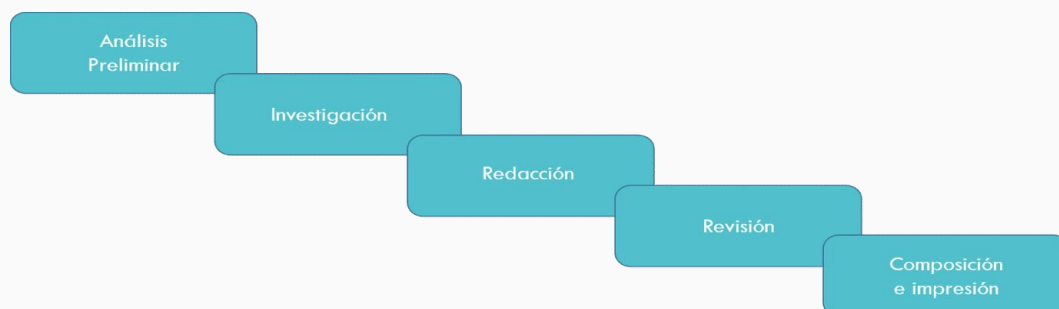
Al momento de crear documentos nos encontramos con diversas dificultades. Por ejemplo, puede suceder que tengamos las ideas de lo que queremos expresar, pero, al momento de comenzar a hacerlo, no logremos organizarlas de forma consistente o no tenemos información suficiente sobre la materia (sí tenemos conocimiento, pero no sabemos cómo expresarlo).

Por lo general, nos encontramos frente a cuestionamientos que deberíamos ir respondiendo, por ejemplo: ¿cómo redactamos u ordenamos todas las ideas?, ¿tenemos en claro el objetivo?, ¿a quién está dirigido?, ¿necesitamos más información?, ¿cuán extenso debe ser? Al analizar las respuestas tendremos una visión más clara de hacia dónde debemos ir o qué debemos reforzar.

Cuando nos encaminamos en la tarea de crear un documento debemos tener en claro algunos aspectos, como las definiciones de estructura del documento, formato, contenido, el objetivo de crear documentos de fácil lectura, claridad, ser exhaustivos pero sintéticos. La gran pregunta es ¿cómo hacemos? Antes que nada debemos conocer sobre la materia y el tema en particular sobre lo que vamos a escribir. En

el libro *Informes, comunicados y presentación* (Vercelli, 2000), se define que, para la redacción de textos, se deben contemplar las siguientes etapas:

Figura 2: Pasos para la redacción de textos



Fuente: elaboración propia sobre la base de Vercelli, 2000.

A saber, según Vercelli (2000):

- **Análisis preliminar:** es la valoración de las características que el texto tendrá que presentar según su objetivo, contenido, lectores, contexto.
- **Investigación:** recogida y selección del material informativo necesario, definición esquemática del contenido y de la estructura del texto (esquema).
- **Redacción:** realización de una primera versión (borrador).
- **Composición e impresión:** definición de la apariencia gráfica del texto final e impresión o distribución digital.

Cuando nos referimos a documentos de la gestión de proyectos tenemos una ventaja: existen normas, guías, estándares, y metodologías, que nos orientan con el objetivo de cada documento, el contenido y también el momento en el que deberían generarse.

En base a dichos estándares, también existe bibliografía y sitios web que nos suministran plantillas predefinidas para cada documento. Un ejemplo es el libro *A Project Manager's Book of Forms. A Companion to the PMBOK Guide* de C. Stackpole Snyder (2013).

1.1.3 Los documentos como herramientas claves en la gestión del proyecto

La gestión de proyectos es una disciplina compleja debido a la diversidad y, a veces, a la cantidad de participantes que están en juego. Los documentos son

herramientas claves en la gestión del proyecto porque son la base de las decisiones tomadas.

Hoy día, en la mayoría de las organizaciones existe alguna metodología definida para aplicar durante la gestión de proyectos. En caso de no existir, se pueden ir definiendo y ajustando según se avanza en su utilización.

Al inicio del proyecto se definen objetivos a nivel macro: presupuesto, alcance, fecha límite, etcétera. Si avanzamos en el proyecto sin documentar mínimamente estos aspectos, cuando se presente algún problema, por ejemplo de alcance, no tendremos soporte para verificar si algo formaba o no parte del alcance.

Sin la documentación no podríamos saber si estamos alineados al presupuesto, tiempo, etcétera. No solo hablamos de documentos como el acta de constitución o el plan de proyectos. Muchas veces las minutas de reunión son vistas como algo innecesario, pensando que el no registrar lo sucedido en una reunión no representa un riesgo para el avance del proyecto. En las reuniones se identifica un riesgo, un cambio de alcance, un cambio de fecha o surgen actividades que hay que incluir en el cronograma, ya que si no están debidamente documentadas, no es factible realizar el seguimiento o accionar al respecto.

Los documentos deben aportar soluciones a los problemas con los que el director del proyecto y sus participantes se van encontrando, porque los problemas, desvíos y olvidos existen y debemos estar preparados para hacerles frente. Al momento de las negociaciones es clave contar con el soporte documental, formalmente aprobado. Este ayuda a posicionar cualquier situación desde otro nivel, o a defender una situación que llegó a ser un punto crítico porque existieron factores que no se cumplieron.

1.1.4 Concepto de *tailoring*

Cada proyecto tiene características y necesidades específicas y en función de esto el gerente de proyecto puede ajustar los formatos estándares de documentos. Debe ser capaz de definir qué será útil y qué no, y documentar las decisiones.

El proceso de adaptación de las metodologías o documentos se conoce como *tailoring*. El término por sí solo, fuera del contexto de gestión de proyectos, significa adaptar, confeccionar y está asociado a la sastrería. Algunas traducciones lo vinculan con términos como diseñar reformas, adaptar a medida, confeccionar, establecer disposiciones especiales o adecuar. En el ámbito de la gestión de proyectos, el concepto se refiere a la adaptación, adecuación o ajuste de la metodología o documentos a la realidad y contexto del proyecto.

Refinando aún más esta referencia, se podría decir que es el proceso de ajustar los documentos definidos para utilizar durante la gestión. Lo ideal es realizar esta actividad en etapas tempranas del proyecto. Si la organización cuenta con alguna metodología de gestión de proyectos, se deberán revisar los documentos definidos para cada etapa y definir qué documentos se utilizarán y cuáles no. Una vez seleccionados los documentos y documentada la decisión, se podría realizar una revisión de ellos y ver si se utilizan tal cual están o si se adaptarán a las características del proyecto. Lo importante es que las decisiones y justificaciones sean debidamente documentadas, en el caso de que se utilice alguna sección de algún documento o una plantilla distinta a la definida.

La revisión de documentos se puede realizar al momento de utilizarlos, según se avanza en el ciclo de vida del proyecto; pero si son plantillas definidas de una metodología, se deberá verificar si es factible modificarlas libremente o si requieren un proceso de aprobación. La justificación adecuada para defender los ajustes que se realizan es que los documentos deben ser herramientas que ayuden a los participantes del proyecto a gestionar y ejecutar las actividades, agilizando la toma de decisiones y el seguimiento del proyecto, brindando información en forma rápida y precisa.

Los documentos extensos y complejos que se deben completar porque lo indica la metodología, por lo general, terminan siendo herramientas burocráticas que se realizan a fin de cumplir algo que se impone, por lo que se pierden de vista los beneficios que pueden dar si están ajustados y adaptados al contexto del proyecto.

Unidad 1.2 Elaboración y distribución de documentos

1.2.1 Consideraciones generales en la elaboración de documentos profesionales

Nos encontramos con muchas variables al momento de crear documentos, sobre todo, profesionales.

En general, se conoce en profundidad la temática que atañe al rol desempeñado —documentos legales, tecnológicos, financieros, económicos, etcétera—, pero no se tiene el conocimiento adecuado en lo que respecta a la teoría de la redacción, la correcta estructura de los textos, entre otros.

Debido a esto, y a la interpretación que cada individuo puede hacer de la lectura de un documento, nos encontramos frente a un escenario que debemos mirar con atención, a fin de transmitir una idea en forma clara y simple, en un texto de fácil lectura. Debemos asegurarnos de crear documentos profesionales de buena calidad.

En el ámbito empresarial el tiempo de respuesta es crucial, por lo cual es muy difícil poder crear un documento con el tiempo que ameritaría para que cumpla con los lineamientos básicos de una buena redacción.

Además, en ocasiones, debemos adaptarnos a plantillas definidas que, muchas veces, no se ajustan a las necesidades y son engorrosas, complejas y contienen demasiada información que, en la corrida del día a día, no es factible completar. Es aquí donde los documentos dejan de ser herramientas útiles, que aportan valor, y se convierten en tareas administrativas, por lo que se dejan de lado, muchas veces, por desconocimiento.

En el ámbito profesional, la redacción de documentos dependerá mucho del tipo de documento que se requiera crear; pero, según Vercelli (2000), básicamente, el responsable de la creación debe conocer sobre:

- La definición del tema que se va a afrontar, es decir, su contenido, extensión, nivel de profundidad.
- Las exigencias específicas informativas y analíticas que debe satisfacer el escrito (a menudo muy sutiles).

1.2.2 La gestión de la configuración: administración de versiones de documentos

El plan de gestión de la configuración “define los elementos que son configurables, los que requieren un control formal de cambios y el proceso para controlar los cambios de estos elementos” (Project Management Institute, 2017, p. 169).

Dicho plan contiene información sobre los roles que se necesitan definir: nombre del rol, persona designada, responsabilidades y niveles de autoridad. También se detalla cómo se almacenarán y se recuperarán los documentos (por tipo) y otros artefactos que conforman el proyecto. Además, se incluye cómo se gestionará el control de cambios (puede que sea un documento aparte, un plan de gestión de cambios, entre otros), las métricas de la configuración y cómo y cuándo se realizarán las auditorías.

En lo que respecta a los documentos, se deberá definir en dónde se guardan los documentos generados, las estructuras de las carpetas, quiénes tendrán acceso, el proceso de aprobación y la forma en que se manejarán las versiones de los documentos. Se deberá definir cuándo aplica un cambio de versión o un ajuste a la versión existente. En caso de que exista una herramienta para la gestión de los documentos, se deberá revisar la configuración actual y definir cuál será la mejor forma para administrar los documentos del proyecto.

Las definiciones y decisiones tomadas deberán quedar registradas en el plan de gestión de la configuración.

1.2.3 Equipos virtuales y escritura colaborativa

Las nuevas prácticas laborales favorecen cada día más la gestión de proyectos con equipos virtuales. Los equipos virtuales se definen como “grupos de personas con un objetivo común, que cumplen con sus respectivos roles dedicando poco o nada de su tiempo para reunirse cara a cara” (Project Management Institute, 2017, p. 333).

En este contexto, resulta fundamental la escritura colaborativa para que, en el proceso de creación de documentos del proyecto, se involucre a los miembros del equipo de manera adecuada y haciendo un uso eficiente del tiempo.

Para trabajar con esta dinámica es fundamental que los miembros del equipo conozcan y comprendan:

- El concepto de escritura colaborativa y las particularidades de esta práctica.

- Una herramienta tecnológica para implementarla.

El gerente de proyecto deberá especificar las consignas a considerar en la generación del documento y podría ser quien tome el rol de tutor de la edición.

Lo invitamos a leer más sobre la escritura colaborativa:

EducAR portal (s. f.). Cuaderno 2: Escritura colaborativa. En *Fascículo 1. Literatura hipertextual*. Recuperado de <https://www.educ.ar/recursos/125402/escritura-colaborativa/download/inline>

1.2.4 Consideración de la imagen corporativa

En el momento de comenzar a generar documentos, se deberán tener en cuenta los estándares definidos dentro de la organización en donde se ejecuta el proyecto.

Muchas organizaciones definen sus pautas en el llamado manual de identidad corporativa. En este manual se definen tipografías, paletas de colores e íconos, entre otros elementos gráficos a utilizar en las comunicaciones internas y externas.

En algunos casos, se adicionan a dicho manual plantillas de documentos de texto o presentaciones que incorporan dichas pautas de diseño. Las plantillas deberían ser tomadas como base para la generación de los distintos documentos durante el proyecto, como ser: minutas de reunión, presentaciones de estado, planes de gestión, etcétera.

Referencias

EducAR portal (s. f.). Cuaderno 2: Escritura colaborativa. En *Fascículo 1. Literatura hipertextual*. Recuperado de <https://www.educ.ar/recursos/125402/escritura-colaborativa/download/inline>

Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide*. US: Project Management Institute.

Stackpole Snyder, C. (2013). *A Project Manager's Book of Forms. A Companion to the PMBOK Guide*. New York, US: Wiley.

Suarez, M. L. (13 de febrero de 2015). Cuaderno 2: escritura colaborativa. En M. Mobilia (Coord. en ed.), *Fascículo 1 Literatura hipertextual* (Colección Fascículos Digitales. Competencias en TIC). Conectar igualdad. Recuperado de <https://www.educ.ar/recursos/125402/escritura-colaborativa>

Vercelli, S. (2000). *Informes, comunicados y presentaciones*. Barcelona, ES: Vecchi.