

Módulo 2. Documentos del inicio del proyecto

Unidad 2.1 Acta de constitución

2.1.1 Introducción

Las principales actividades del inicio del proyecto son:

- Selección y asignación del gerente del proyecto.
- Entendimiento del caso de negocio (*business case*) que dio origen al proyecto.
- Obtención de información sobre la cultura de la organización y los procesos, procedimientos e información histórica relevante para la ejecución del proyecto.
- Creación de objetivos.
- Identificación inicial de riesgos y requerimientos de alto nivel.
- Definición de la estrategia con la que se va a ejecutar el proyecto, determinar si se va a subdividir en fases o en etapas.
- Desarrollo del acta de constitución del proyecto (*project charter*).
- Identificación de interesados.
- Desarrollo de estrategias de gestión de interesados.
- Creación de repositorio de documentación del proyecto.

Los principales documentos que se generan en esta etapa son: el acta de constitución de proyectos y el registro de interesados. Durante el desarrollo de la presente unidad, analizaremos ambos documentos. Antes de abordarlos, revisaremos cómo definir los objetivos, a fin de incluirlos en el acta. Para ello, comenzaremos viendo la formulación de objetivos SMART.

2.1.2 Formulación de objetivos SMART

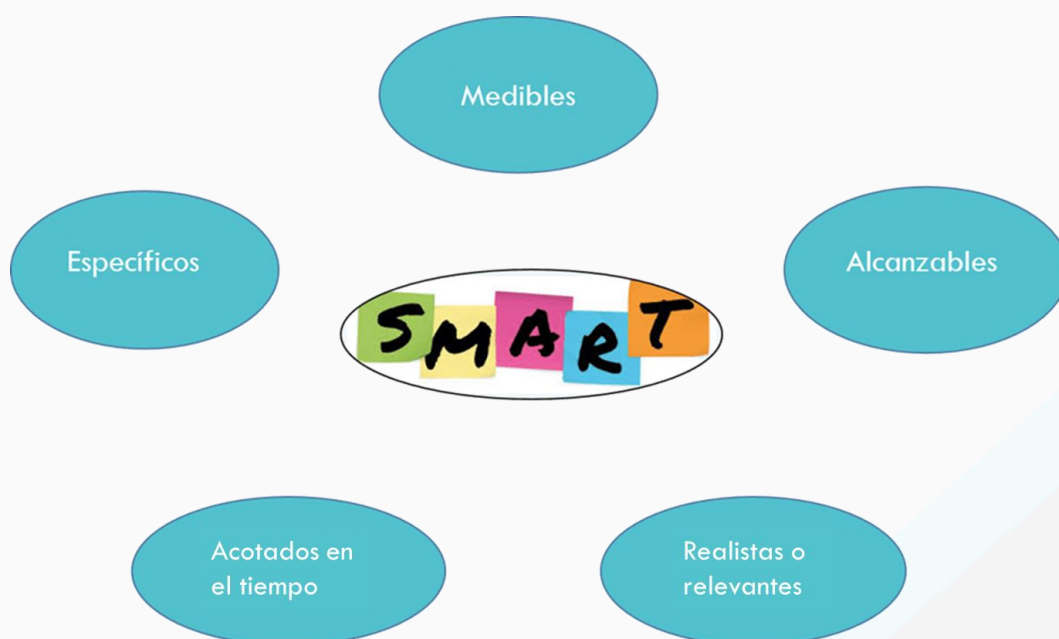
Existen muchos beneficios y buenas razones para definir los objetivos de un proyecto. Algunos son:

- Ayuda a definir formas específicas y viables para llevar a cabo el proyecto.
- Permite definir indicadores de gestión para demostrar los logros.
- Colabora a establecer prioridades para las metas.

El principal desafío al definir un objetivo es que realmente sea un objetivo por sí mismo. Saber lo que se quiere es un aspecto no menor, pero cómo lograrlo es diferente. Al momento de definir los objetivos de un proyecto debemos hacerlo de forma clara y consistente y asegurándonos de que representen un desafío para quien forma parte del proyecto. Los objetivos son los resultados específicos medibles de un proyecto, muestran específicamente qué se debe lograr y para cuándo.

Doran (1981) desarrolló la guía SMART para el planteamiento de los objetivos. SMART (inteligente, en español) es un acrónimo que sirve como lista de comprobación o verificación para la definición de objetivos. La sigla SMART, en inglés, significa *specific, measurable, attainable, relevant, time-bound*. Su traducción sería: específico, medible, alcanzable, realista o relevante y acotado en el tiempo.

Figura 1. Objetivos SMART



Fuente: elaboración propia.

Al momento de definir los objetivos de un proyecto o documento, podríamos aplicar la guía SMART, a fin de asegurarnos de definirlos correctamente.

- **Específicos:** nos debemos enfocar en que sean lo más concretos posible, evitando la ambigüedad y brindando la mayor claridad sobre lo que se espera. Para asegurar que cumplen con este punto, una vez planteados, debemos preguntarnos y poder responder qué, por qué, quién y dónde.
- **Medibles:** es decir, debemos poder medir lo que definimos como objetivo, sin esta característica, estaríamos frente a objetivos que no podemos confirmar si se han logrado ni identificar las desviaciones existentes. Responden a las siguientes preguntas: ¿cuánto?, ¿cuál es el grado de cumplimiento?
- **Realistas o relevantes:** deben estar alineados con los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la organización. Si no son relevantes para la organización, será difícil posicionarlos. Analizamos esta opción pensando en los siguientes cuestionamientos: ¿es el momento adecuado?, ¿está alineado con los demás esfuerzos y necesidades?, ¿vale la pena?
- **Acotados en el tiempo,** es decir, con una fecha límite o de vencimiento definido, a fin de priorizar las actividades asociadas, frente al resto de las necesidades. Aplicando las siguientes preguntas, podríamos asegurar este aspecto: ¿cuándo?, ¿cuál es la planificación?

En resumen, tendríamos la siguiente guía:

Tabla 1. Características de los objetivos SMART

Término	Traducción	Cuestionamientos
<i>Specific</i>	Específico	¿Qué?, ¿por qué?, ¿quién?, ¿dónde?
<i>Measurable</i>	Medible	¿Cuánto?, ¿cuál es el grado de cumplimiento?
<i>Attainable</i>	Alcanzable o realizable	¿Cómo podemos alcanzar el objetivo?
<i>Relevant</i>	Relevante o realista	¿Es el momento adecuado?, ¿está alineado con los demás esfuerzos y necesidades?, ¿vale la pena?
<i>Time-bound</i>	Acotado en el tiempo	¿Cuándo?, ¿cuál es la planificación?

Fuente: elaboración propia.

Luego de plantear los objetivos bajo los lineamientos SMART, podremos definir los indicadores de gestión que aplicaremos para analizar el avance y los desvíos de nuestro proyecto.

Analicemos un ejemplo con un aspecto del desarrollo personal. Antes de iniciar la definición de objetivos, deberíamos reflexionar sobre los siguientes cuestionamientos: ¿dónde estamos?, ¿dónde queremos estar? y ¿qué podemos hacer para conseguirlo? Las respuestas a estos cuestionamientos, seguramente, identifican mejoras y es aquí donde nacen los proyectos.

Realicemos el siguiente ejercicio llevándolo al ámbito personal. Queremos estudiar un nuevo idioma, inquietud generada por un cambio organizacional en la compañía en la que trabajamos. Las primeras preguntas que podríamos hacer son: ¿dónde estamos?, ¿dónde queremos estar?, ¿qué podemos hacer para conseguirlo?

Actualmente, la organización ha sido adquirida por un grupo empresario brasilero. Se han generado oportunidades laborales más interesantes a las cuales podríamos aplicar, pero el requisito del idioma no es menor. He aquí la preocupación.

Entonces, deberíamos comenzar a hacer algo al respecto. Primero, analizamos la situación pensando:

¿Dónde estamos (en relación con el idioma)?

—

No tenemos conocimiento del idioma en absoluto.

¿Dónde queremos estar?

—

Queremos sentirnos cómodos con el nuevo idioma, ya que queremos crecer en la organización. Es requisito fundamental para avanzar en el nuevo plan de carrera.

¿Qué podemos hacer para conseguirlo?

—

Capacitarnos en portugués (aquí podríamos pensar que la organización, seguramente, capacitará a su personal).

Una vez identificada y analizada la necesidad, definimos los objetivos según el concepto SMART. A fin de comparar opciones, definimos dos objetivos similares.

- Objetivo 1: vamos a estudiar portugués.
- Objetivo 2: vamos a estudiar portugués 5 horas a la semana en el instituto XXX durante 1 año.

Analicemos cada una de las características de ambos objetivos.

Tabla 2. Ejemplos de objetivos

Específico	
Objetivo 1: vamos a estudiar portugués.	No es concreto, se podría interpretar como un deseo.
Objetivo 2: vamos a estudiar portugués 5 horas a la semana en el instituto XXX durante 1 año.	Concretamente definimos qué queremos hacer y cómo vamos a hacerlo.
Medible	
Objetivo 1: vamos a estudiar portugués.	No presenta información que permita medir el avance.
Objetivo 2: vamos a estudiar portugués 5 horas a la semana en el instituto XXX durante 1 año.	Podríamos llevar un control personal de las horas de estudio, pero el instituto seguramente debe tener una lista de asistencia, por lo que tendríamos un doble control. Puede suceder que en algún momento del año no podamos tomar las 5 horas y es entonces cuando podríamos analizar los desvíos.

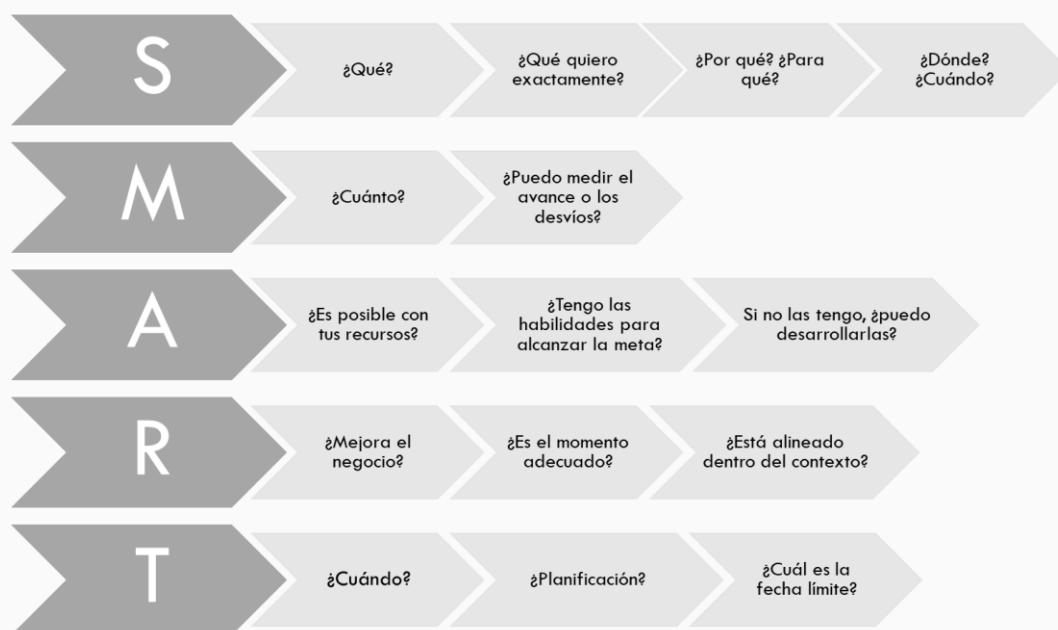
Alcanzable	
Objetivo 1: vamos a estudiar portugués.	¿Cómo sabemos si alcanzamos el objetivo?
Objetivo 2: vamos a estudiar portugués 5 horas a la semana en el instituto XXX durante 1 año.	Al momento de definir el objetivo 2, seguramente analizamos nuestra disponibilidad horaria y estamos seguros de que podríamos lograrlo. Si el objetivo fuera muy ambicioso, por ejemplo estudiar 30 horas a la semana el idioma, durante 1 año, en combinación con nuestras obligaciones laborales, tal vez no sería muy factible.

Realista o relevante	
Objetivo 1: vamos a estudiar portugués.	No podemos evaluar si es realista o relevante, dado que no tenemos información suficiente.
Objetivo 2: vamos a estudiar portugués 5 horas a la semana en el instituto XXX durante 1 año.	Puede que sea alcanzable, pero no realista. Es decir si hubiésemos optado por el ejemplo del punto anterior (estudiar 30 horas a la semana el idioma, durante 1 año), seguramente sería alcanzable pero no realista.
Acotados en el tiempo	
Objetivo 1: vamos a estudiar portugués.	No existe referencia en el tiempo de cuándo se puede concretar.
Objetivo 2: vamos a estudiar portugués 5 horas a la semana en el instituto XXX durante 1 año.	Hemos definido el lapso para cumplir el objetivo en 1 año.

Fuente: elaboración propia.

Resumiendo, al definir los objetivos teniendo estos aspectos en mente, nos aseguramos de que cumplan todas las características de los objetivos concretos.

Figura 2. Preguntas de los objetivos SMART



Fuente: elaboración propia.

2.1.3 Contenido del acta de constitución del proyecto

El acta de constitución del proyecto o *project charter* se define como “como un documento emitido por el patrocinador del proyecto, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto” (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017, p. 34).

La información mínima que debería incluir es:

- Nombre del proyecto.
- Propósito o justificación del proyecto (necesidad).
- Objetivos.
- Resumen del alcance del proyecto.
- Riesgos de alto nivel.
- Cronograma de hitos.
- Resumen del presupuesto.

- El nombre del gerente del proyecto, del *sponsor* y las principales responsabilidades de ambos.

El acta de constitución de proyecto, al ser el documento inicial y que autoriza formalmente la existencia del proyecto, debe estar aprobada. Gestionar la aprobación es lograr el reconocimiento formal del proyecto. A partir de este punto, el director de proyectos designado está habilitado para comenzar a consumir los recursos designados, económicos, humanos, etcétera.

Uno de los principales beneficios de este documento es que define claramente el inicio y las limitaciones del proyecto: de tiempo, presupuesto y cualquier otro límite que se deba considerar. Además, establece la relación de colaboración entre las organizaciones participantes.

2.1.4 Elaboración del acta de constitución del proyecto

Para crear el acta de constitución del proyecto, recurrimos a cierta información o documentos considerados como las entradas del proceso de creación del acta, a saber:

1. SOW (*statement of work*) o enunciado de trabajo.
2. Caso de negocio.
3. Acuerdos.
4. Factores ambientales de la organización.
5. Activos de los procesos de la organización.

El enunciado de trabajo (SOW) es un documento formal, narrativo, que describe el trabajo, actividades, entregables y línea de tiempo, entre otros, que un proveedor debe ejecutar, según especificación del cliente. Generalmente, incluye los requerimientos detallados y el costo. Debe ser considerado como la interpretación oficial de los documentos a través de los cuales el cliente solicita el servicio o producto.

Su contenido dependerá de lo definido en cada organización o lo que se defina para cada proyecto, es decir, puede variar dependiendo del tipo y envergadura del proyecto, pero mínimamente debe incluir:

- contexto del proyecto;
- objetivos del proyecto;

- entregables del proyecto;
- plazo del proyecto;
- costo estimado del proyecto.

El caso de negocio proporciona información desde el punto de vista del negocio, a fin de determinar si el proyecto es viable o no en términos de la inversión realizada. La dirección o comité de evaluación de proyectos utiliza el caso de negocio para la toma de decisiones. Normalmente, el caso de negocio incluye la necesidad y el costo-beneficio, factores que son analizados para poder tomar una decisión.

Los acuerdos se deben revisar para definir los objetivos del proyecto. Incluyen todo intercambio de información entre partes, desde contratos hasta *emails*.

Toda esta información se debe revisar al momento de crear el acta de constitución del proyecto, a fin de que sea contemplada.

Factores ambientales de la organización: son todos aquellos factores que no pueden ser controlados por el equipo del proyecto, pero que pueden afectar al proyecto: marcan restricciones, influyen o lo dirigen. Pueden afectar positiva o negativamente al resultado, motivo por el cual se deben contemplar en todo el ciclo de vida del proyecto. Algunos ejemplos son:

1. Cultura, estructura y gobierno de la organización.
2. Los recursos, instalaciones y distribución geográfica.
3. Los estándares de la industria o las normativas gubernamentales.
4. Los recursos humanos que forman parte de la organización.
5. Las condiciones del mercado.
6. El clima político (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017).

Por último, tenemos los activos de los procesos de la organización. Se refieren a los planes, procesos, políticas, procedimientos y base de conocimiento. Estos incluyen objetos, prácticas o conocimiento de cualquiera de las organizaciones participantes, que se utilizarán para ejecutar el proyecto (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017).

A fin de procesar toda esta información para crear el documento en cuestión, recurrimos al juicio de personas con gran experiencia y trayectoria, otros directores

de proyectos, directivos de la compañía, etcétera. Esto es conocido como juicio de expertos.

Se deberán planificar y ejecutar reuniones. Dependiendo de la envergadura del proyecto, será necesario aplicar distintas técnicas para que las reuniones sean efectivas, como, por ejemplo, agenda con tiempos establecidos para cada punto de la reunión, convocar a un moderador o facilitador, etcétera. La finalidad es intercambiar ideas, a fin de plasmarlas en el acta de constitución.

El acta de constitución es el documento que define las bases para el desarrollo de todo el proyecto. Es una guía que permite que el equipo de proyecto se enfoque en los objetivos y tenga un elemento para resolver conflictos y tomar decisiones acertadas frente a los cambios.

Unidad 2.2 Registro de interesados y aprobación de documentos

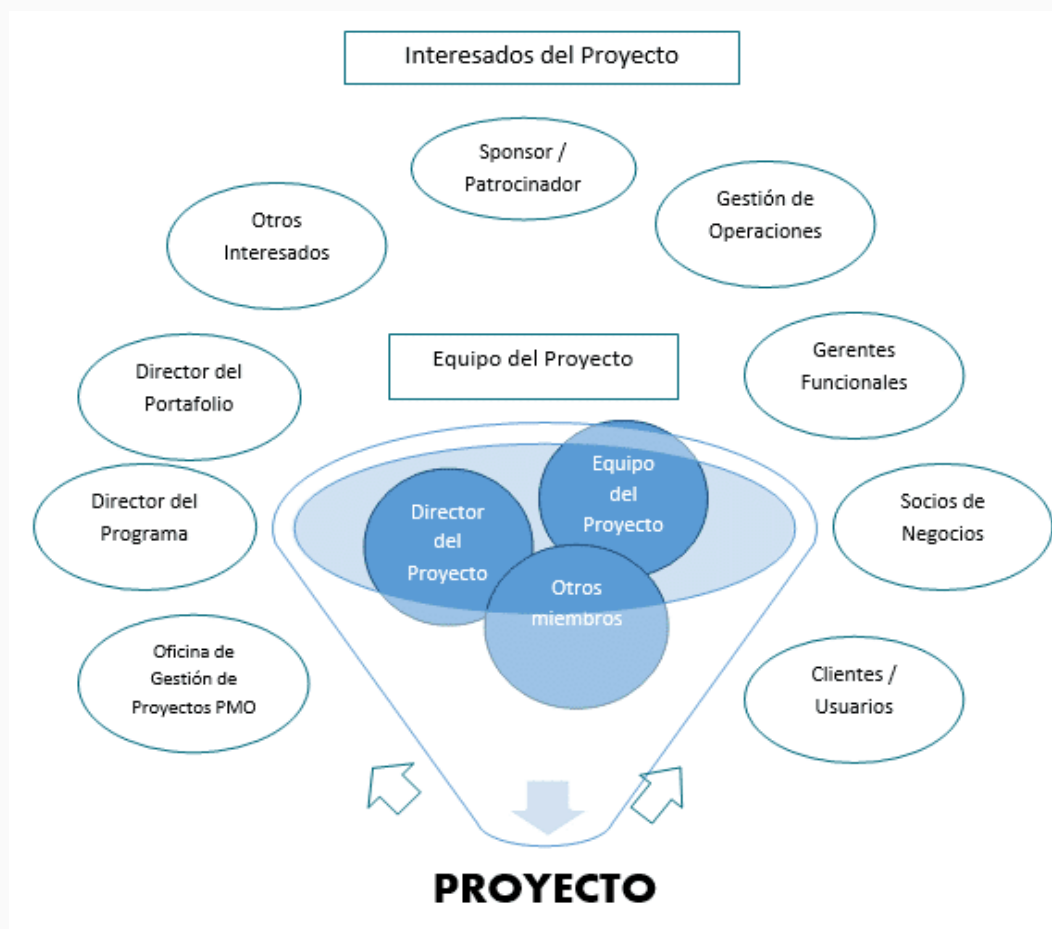
2.2.1 Definición de interesado

Al iniciar un proyecto, se piensa en lo que hay que hacer, sin reparar mucho en quiénes participarán o influenciarán positiva o negativamente en el proyecto. Se piensa en el qué y no tanto en quién o quiénes.

Durante el inicio del proyecto, debemos analizar cuestiones como: quién participará, quién está de acuerdo con el proyecto, a quién le puede incomodar el proyecto o el resultado, a fin de saber quiénes estarán participando activa o pasivamente. Dentro del grupo de inicio, existe un proceso que consiste en identificar a los interesados.

Un interesado es un individuo, grupo u organización que puede afectar o verse afectado por una actividad del proyecto (decisión, actividad o resultado). Los interesados pueden tener expectativas contrapuestas, lo cual puede generar problemas en el proyecto, sobre todo, dependiendo del rol que ocupen dentro de la organización.

Figura 3. Interesados del proyecto



Fuente: elaboración propia.

2.2.2 Identificación y priorización de interesados

El análisis de los interesados es una técnica que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática la información cuantitativa y cualitativa, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto. Permite identificar los intereses, las expectativas y la influencia de los interesados, y relacionarlos con el propósito del proyecto. También ayuda a identificar las relaciones con los interesados que pueden aprovecharse para crear alianzas y acuerdos potenciales, a fin de mejorar las probabilidades de éxito del proyecto. ("Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos", 2017, p. 395).

Los pasos del análisis de interesados consisten en las siguientes tareas:

- Identificar a los interesados.
- Priorizar a los interesados.
- Comprender a los interesados clave.

Luego, en el mapa de interesados, podemos ver reflejado dónde se ubica cada uno de los interesados clave, a fin de definir una estrategia con cada uno.

Algunos cuestionamientos clave para entender y conocer a los interesados podrían ser:

1. ¿Qué interés financiero o emocional tienen en el resultado del proyecto?, ¿es positivo o negativo?
2. ¿Qué los motiva?
3. ¿Qué información es la que requieren del proyecto?
4. ¿Cómo quieren recibir información? ¿Cuál es la mejor forma de comunicarse con ellos?
5. ¿Cuál es su opinión actual del proyecto?, ¿se basa en una buena información?
6. ¿Quién influye en sus opiniones en general y qué influye en su opinión del proyecto? ¿Algunos de estos factores de influencia, por tanto, se convierten en actores importantes por derecho propio?
7. ¿Quién más podría ser influenciado por sus opiniones? ¿Se convierten en interesados directos?

Figura 4. Prioridades de interesados

		Alto	Interés	Bajo		
Poder	Bajo	Mantener satisfecho		Manejar de cerca	Alto	
	Alto	Monitorear esfuerzo mínimo		Mantener informado		

Fuente: elaboración propia.

Toda la información relevada sobre los interesados se debe documentar en el registro de interesados.

2.2.3 Definición de estrategia de gestión de interesados

Una vez finalizado el mapa de interesados, se obtiene información relevante para poder definir una estrategia de gestión para los principales interesados.

A partir de la información brindada y del posterior análisis, se puede plasmar en el plan de gestión de comunicaciones la estrategia de comunicación que se mantendrá con los interesados.

2.2.4 Proceso de aprobación de documentos

Al iniciar el proyecto, otro de los aspectos que se debe definir o revisar es el proceso de aprobación por el cual deberán pasar los documentos, quiénes son los firmantes designados y qué autoridad tienen (dentro del contexto del proyecto). En caso de

que la organización tenga definida una metodología que contemple el proceso de aprobación, siempre es recomendable revisarla y ajustarla según las características y el contexto del proyecto.

El proceso de aprobación de documentos es la forma de obtener el consenso formal de las decisiones o del cumplimiento de los hitos clave del proyecto. En algunos proyectos, se define claramente que es requisito fundamental para pasar a la siguiente fase tener el certificado de fin de fase aprobado. Al lograr la aprobación de los documentos, los firmantes se hacen responsables del conocimiento de lo que se está firmando.

En cada uno de los documentos, en el inicio o al final, se especifican quiénes son los firmantes y se listan todos los ajustes que se fueron realizando.

Actualmente, en la mayoría de las organizaciones, se utiliza la firma digital, por medio del correo electrónico o de una aplicación que permita la gestión de aprobación de documentos. Dichas aplicaciones también permiten manejar versiones de documentos, registrando los cambios realizados por cada uno de los usuarios que los editaron. Los documentos comienzan a circular por el circuito de aprobación definido y, según la configuración realizada, es factible que algunos o todos puedan editar o solicitar cambios según corresponda (en caso de modificación, el circuito de aprobación debería comenzar nuevamente).

El proceso de aprobación para los cambios en el presupuesto, alcance, calidad y cronograma debe estar claramente definido por una entidad externa al equipo del proyecto y se encuentra fuera de la autoridad del director del proyecto. En caso de que exista necesidad de cambio sobre alguno de ellos, deberá justificar y argumentar cada solicitud de cambio y será el comité definido quien dará el visto bueno para el ajuste planteado.

El fin del proyecto también deberá quedar definido dentro del proceso de aprobación de los documentos. Deberá estar claramente definido quién firmará y cuál será el documento de cierre del proyecto. Además, se deberán definir cuáles son las condiciones para dar por concluido el proyecto. A partir de esto, se podrá dar formalmente por terminado.

El principal beneficio de obtener las aprobaciones de los documentos es que sirven como herramientas de revisión o negociación. Además, aseguran una gestión más ordenada.

Referencias

Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36. Recuperado de <http://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. (2017). Project Management Institute. Recuperado de <https://www.udocz.com/apuntes/29624/guia-del-pmbok-sexta-edicion-espanol>