

Iniciación del proyecto y trabajos previos

Elisabet Duocastella Pla

PID_00202239



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

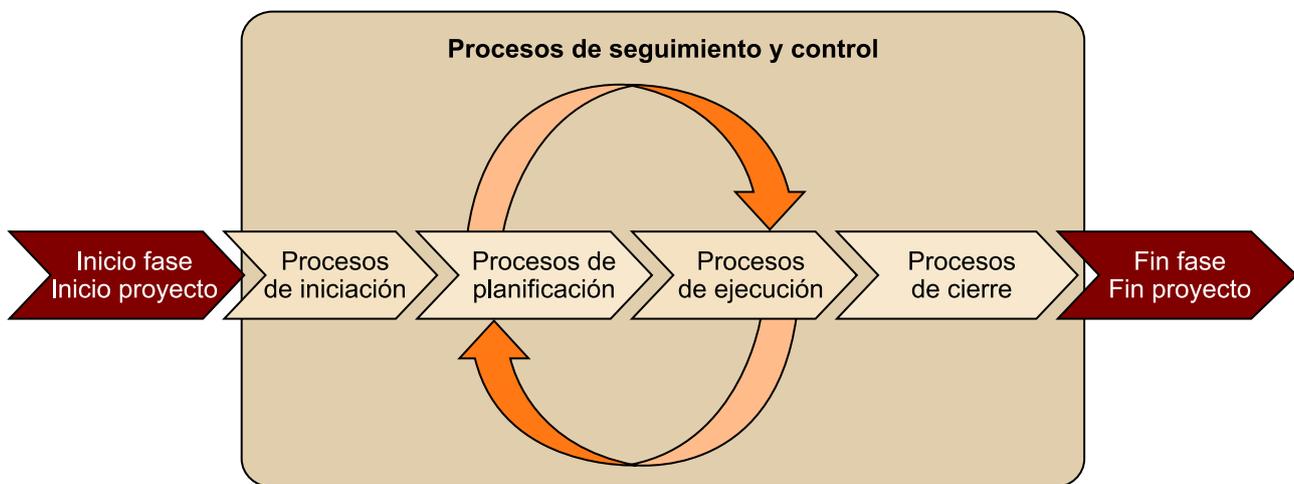
Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	7
1. Etapas previas a la iniciación del proyecto.....	9
1.1. Análisis de viabilidad y caso de negocio (<i>business case</i>)	10
1.2. Selección de proyectos	12
2. Desarrollar el acta de constitución.....	14
3. Identificar a los interesados.....	20
4. Definición inicial del alcance.....	23
Resumen.....	25
Bibliografía.....	27

Introducción

En los módulos anteriores hemos presentado el marco conceptual de la gestión de proyectos, es decir, la terminología y las definiciones que utilizaremos aquí, los grupos de procesos de los proyectos, las áreas de conocimiento o procesos de gestión que tiene que manejar el jefe de proyectos y el cuerpo metodológico que utilizaremos principalmente como referencia: el *project management body of knowledge* (PMBOK®). En este módulo y los siguientes, iremos siguiendo los grupos de procesos y cómo se aplican los procesos de gestión en cada uno.

Figura 1. Grupo de procesos de la dirección de proyectos



Desde el punto de vista de la gestión de proyectos, la etapa de **iniciación** tiene como objetivo obtener un mandato claro y definido de comienzo (**autorización**) del proyecto: saber qué hay que hacer, por qué hay que hacerlo, para que servirá, cuáles son las personas o los departamentos afectados, interesados o que influirán en el proyecto y cuáles son los límites iniciales de presupuesto y tiempo de los que disponemos. También es deseable conocer cómo se medirá el éxito y cuál es el valor o beneficio para el negocio que tiene el trabajo. Alguien, que normalmente forma parte de la dirección de la empresa y que es ajeno al proyecto en sí mismo, debe tomar formalmente la decisión de tirarlo adelante y dar su aprobación. Es también el momento de establecer en alto nivel los órganos individuales y colectivos de gestión del proyecto.

Esto vale tanto para un proyecto nuevo como para una fase importante o un subproyecto dentro de un proyecto más grande, o también para un proyecto contenido en una cartera o un programa de proyectos.

Como hemos señalado en los capítulos anteriores, la gestión del alcance (lo que se hará y lo que no se hará en el proyecto) y, por consiguiente, de los cambios a lo largo del trabajo es probablemente el aspecto más crítico para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Por lo tanto, ya en esta etapa

inicial se tiene que hacer una primera aproximación del alcance, aprobada por la dirección, que se ha de revisar y detallar de manera exhaustiva en la etapa de planificación.

Es importante recordar que la gestión de proyectos es un proceso iterativo en el que, a lo largo del ciclo de ejecución, se monitorean los progresos con relación a las definiciones iniciales y a los planes de trabajo, se analizan las desviaciones si procede, se proponen medidas correctoras, se proyecta el impacto de las desviaciones y las correcciones, se elabora un nuevo plan, etc.

Todo proyecto fue un día un problema o una necesidad de la organización que se convirtió en una oportunidad de cambio y, a continuación, en una propuesta de proyecto, y que compitió con otros por la asignación de recursos. Por lo tanto, aunque no forme parte de manera estricta de la gestión del proyecto, es importante conocer la documentación y los razonamientos y tener acceso a los mismos, así como al conocimiento de las situaciones, que han llevado a la dirección de la empresa o de su departamento de organización y sistemas a impulsar un proyecto y el valor concreto y medible para el negocio que se quiere obtener. En este módulo, también nos referiremos brevemente a estos trabajos previos de diagnóstico, conceptualización, elaboración del caso de negocio (*business case*) y selección de un proyecto por parte de la dirección.

Objetivos

Al finalizar este módulo, deberéis ser capaces de conocer y aplicar el conjunto de procesos necesarios para la iniciación del proyecto, desde el punto de vista de la gestión y, más en concreto:

1. Cómo se concibe inicialmente un proyecto, identificando problemas y oportunidades de la empresa y transformándolos en una idea o un primer concepto de lo que será un proyecto.
2. Cómo se hace un estudio de viabilidad o caso de negocio (*business case*), para examinar si un proyecto es factible desde el punto de vista técnico, económico y organizativo y qué beneficios o valor aporta.
3. Cómo se prepara la documentación necesaria para la aprobación del proyecto y qué es el acta de constitución (*project charter*).
4. Cómo se definen los objetivos del proyecto de modo que sean una medida del éxito del proyecto.
5. Cómo se identifican las partes (departamentos o personas) que tendrán cualquier clase de influencia o impacto en el proyecto o que serán influidas como consecuencia de su ejecución, y cómo se define inicialmente una estrategia para manejar las expectativas y preocupaciones.
6. Cómo se identifican los interesados, su influencia y su interés en el proyecto.
7. Cómo se establece la definición inicial o el documento inicial de alcance.

1. Etapas previas a la iniciación del proyecto

Un proyecto surge o tiene que surgir cuando se identifica una idea, un problema o una oportunidad en el negocio, en cualquiera de las áreas de la empresa.

Mejorar el servicio al cliente; reducir el tiempo de desarrollo de un nuevo producto o los plazos de entrega de los proveedores; mejorar el control financiero interno; facilitar la identificación de nuevos talentos en la empresa y desarrollar los recursos humanos; automatizar los trámites de una administración pública; etc.

Un proyecto tendría que mejorar o transformar procesos de negocio para aumentar la ventaja competitiva de la empresa. Tal y como comentábamos en el primer módulo, deberíamos hablar de proyecto de empresa –negocio– y no de un departamento.



En la siguiente tabla, podemos encontrar las razones más frecuentes por las cuales las empresas abordan proyectos TIC según Marchewka, al ver que son igualmente aplicables en la mayoría de las tipologías de proyectos.

Tabla 1. Principales razones para abordar proyectos TIC, por Marchewka

Principales razones para abordar proyectos TIC
Reducir costes.
Crear nuevos productos o servicios.
Mejorar el servicio/producto.
Mejorar las comunicaciones internas o externas.
Mejorar la toma de decisiones.
Disponer de información mejor y de manera más rápida.
Crear o fortalecer las relaciones con proveedores, clientes y socios.
Mejorar o transformar los procesos.
Adaptación a requisitos legales.

Por lo tanto, en el análisis y la aprobación de nuevos proyectos, los criterios para la empresa no suelen ser de elegancia técnica o de actualización tecnológica, sino de impacto en los resultados y retorno de la inversión. Asimismo, cada vez más se emplean criterios propios de la gestión de proyectos, es decir, de la viabilidad o éxito del proyecto en sí mismo. Los factores concretos y métodos de evaluación y selección varían de una organización a otra.

Las empresas estructuran globalmente esta fase dentro de un ejercicio formal de planificación estratégica en el que se identifica toda la cartera de proyectos que se abordarán en un periodo.

Normalmente, en un primer momento que podríamos denominar de diagnóstico y conceptualización, se identifica y documenta el problema o la oportunidad de negocio que puede dar lugar a un proyecto. Esta iniciativa puede ser de un área funcional, de negocio o del mismo departamento de sistemas. El diagnóstico y la identificación correcta del problema son claves. Para esto, las empresas utilizan técnicas de identificación de problemas (por ejemplo, diagramas de causa y efecto, técnicas estadísticas, encuestas de calidad, etc.), generación de ideas (lluvia de ideas o *brainstorming*, reuniones de grupo o *focus groups*) y priorización (por ejemplo, matrices de impacto, análisis de Pareto, etc.) y recurren a equipos de trabajo internos y consultores externos.

1.1. Análisis de viabilidad y caso de negocio (*business case*)

Este análisis inicial puede servir para identificar de manera cualitativa alternativas de acción, pero no es suficiente para que la dirección tome decisiones. Se requiere un estudio (más o menos detallado, según las características del proyecto y las circunstancias de la empresa) de la viabilidad técnica y económica y una primera estimación de objetivos, resultados esperados y costes para la organización.

En todo caso, es importante completar los análisis cualitativos con análisis cuantitativos y elaborar alternativas potenciales de inversión en las que se valore el coste de hacer y el de no hacer en diferentes escenarios. El análisis de alternativas se basa en dos principales categorías de metodologías.

- **Modelos de medición del beneficio:** utilización de modelos económicos para predecir el valor del proyecto una vez completo.
- **Modelos de optimización apremiada:** utilización de diferentes fórmulas y algoritmos para determinar la mejor alternativa.

Los modelos económicos que se utilizan de manera más habitual son los siguientes.

- **Valor actual (VA):** permite calcular el valor presente del total de los beneficios del proyecto, teniendo en cuenta una tasa de interés fijada de manera previa.
- **Valor actual neto (VAN):** permite calcular el valor presente del total de los beneficios del proyecto menos los costes del mismo. El cálculo del VAN de todos los proyectos actuales de la empresa permite compararlos. Desde

el punto de vista estrictamente financiero, el proyecto con el VAN más elevado será la mejor inversión.

- **Tasa de retorno de la inversión (TIR):** la tasa en la que el valor actual neto tiene un valor cero equivale al interés que nos daría el proyecto como inversión financiera. En este caso, y de manera comparativa, el proyecto con una tasa superior será una mejor inversión.
- **Periodo de recuperación de la inversión:** tiempo que tarda la empresa en recuperar la inversión efectuada en el proyecto. Es el modelo más simple y se aplica de manera habitual como primer criterio de selección.
- **Screening:** revisión de los beneficios de un proyecto ante una lista de criterios elaborada por la empresa (por ejemplo, el esquema anterior de criterios para valorar proyectos informáticos se podría convertir fácilmente en una lista de control o *checklist* para una revisión tipo *screening*).
- **Scoring:** se adjudican pesos a una serie de criterios y se valora la medida en la que cada proyecto presentado cumple los criterios definidos. Los métodos de *scoring* sirven para establecer prioridades dentro de una cartera de propuestas.

El análisis de viabilidad no solo tiene que incluir criterios económicos y de negocio, sino también criterios organizativos, técnicos y de gestión de proyecto. En la tabla siguiente, se presenta un guion tentativo de un análisis simplificado de este tipo.

Tabla 2. Guion de análisis de viabilidad

Guion de análisis de viabilidad
Resumen ejecutivo.
Identificación de la oportunidad. Descripción del problema.
Calificación de la oportunidad. Evaluación inicial del potencial de mercado o mejora de las operaciones. Resultados que hay que obtener.
Evaluación inicial de la tecnología disponible y <i>benchmarking</i> de otras experiencias, si las hay.
Evaluación de capacidades propias u otras que se tengan que adquirir. Base tecnológica y recursos humanos.
Evaluación inicial de coste-beneficio.
Identificación de los riesgos principales. Calificación inicial.
Objetivos y contenidos del proyecto. Visión preliminar.
Evaluación inicial de tiempo y coste. Partidas principales.

A veces, en este ejercicio inicial se involucran consultores o, al menos, la lista corta de proveedores de servicios informáticos de la empresa. Esto permite disponer de una visión externa complementaria y de una primera valoración técnica y económica de los posibles contratistas. Los proveedores también hacen una primera calificación de la oportunidad y de los riesgos.

1.2. Selección de proyectos

Según lo que hemos visto, cualquier proyecto que se eleve a la dirección, de manera individual o como parte de un programa más amplio, tiene que cumplir varias condiciones:

- 1) Se tiene que alinear con las estrategias y los objetivos de la organización.
- 2) Debe proporcionar un valor o beneficio de negocio que sea medible o verificable al acabar el proyecto.
- 3) Se tiene que apoyar en métricas cuantitativas, particularmente financieras, que permitan obtener el retorno de la inversión y calcular todos los costes y beneficios de la inversión.
- 4) Tiene que demostrar la viabilidad técnica, organizativa y de gestión del mismo proyecto.

Un resumen de estos criterios se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 3

Criterios para seleccionar proyectos	
Negocio	¿Qué valor añade el proyecto a nuestros clientes?
	¿Mejorará el proyecto nuestra posición ante la competencia? ¿Por cuánto tiempo?
	¿Contribuye a nuestras estrategias externas o internas?
	¿Cuál es la contribución del proyecto al resultado y cuándo se producirá?
	¿Recuperaremos la inversión que se haya hecho? ¿Cuándo?
	¿Cómo percibirán el proyecto nuestros accionistas? ¿Y el público en general?
	¿Cuál es el riesgo de no ejecución en contenido, tiempo y costes? ¿Lo puede asumir la empresa en su conjunto?
Gestión	¿Están muy definidos los objetivos y resultados?
	¿Tiene un patrocinador claro en el comité de dirección? ¿Se han logrado acuerdos con los departamentos involucrados?
	¿Está claro el alcance? ¿Se han analizado los riesgos? ¿Son asumibles?
	¿Cuál es el plan de trabajo? ¿Cuándo tendremos los productos principales?

Criterios para seleccionar proyectos	
	¿Disponemos del equipo con la dedicación y las capacidades adecuadas? ¿Hay un jefe de proyecto capaz de llevarlo a cabo y que se pueda dedicar completamente al proyecto?
	¿Disponemos de tecnología? ¿Es madura? ¿Tenemos las capacidades o podemos tenerlas a tiempo? ¿Hay proveedores cualificados?

Fuente: Rodríguez, García Mínguez y Lamarca (2007).

Asimismo, no hay que ignorar los aspectos políticos, de oportunidad o personales que están presentes en cualquier organización.

Como hemos comentado, las fronteras entre unas fases y otras muchas veces solo existen en la teoría. Efectivamente, el resultado de estas fases previas es a menudo la aprobación formal del proyecto por parte de la dirección y la redacción de un mandato o acta de proyecto (*project charter*) que, según las metodologías, pertenece propiamente a la iniciación del proyecto, a partir de lo que veremos a continuación.

2. Desarrollar el acta de constitución

El primer proceso –desarrollar el acta de constitución del proyecto– tiene como objetivo documentar la autorización formal del inicio del proyecto y de cada una de sus fases, a la vez que recoge y documenta las necesidades de negocio y las expectativas de los interesados que lo justifican. Podríamos decir que el acta de constitución del proyecto (en inglés, *project charter*) es el **mandato del proyecto**, o “el encargo” que se hace al director o jefe del proyecto.

Como resumen, los puntos principales que incluye el acta de constitución son los siguientes.

- Reconoce de manera formal el proyecto.
- Autoriza al director de proyecto.
- Proporciona los objetivos y requerimientos de alto nivel del proyecto.
- Vincula el proyecto con la actividad de la organización.

En la siguiente tabla, podemos ver el proceso de desarrollo del acta de constitución según el PMBOK®: entradas, herramientas, técnicas y salidas.

Tabla 4

Proceso 4.1. Desarrollar el acta de constitución	
Entradas	Plan de negocio Enunciado de trabajo del proyecto Contrato Activos de los procesos de la organización
Herramientas y técnicas	Juicio de expertos
Salidas	Acta de constitución del proyecto

Los proyectos los autoriza un patrocinador (*sponsor*) externo a la dirección del proyecto, una oficina de proyectos, el gerente, un comité ejecutivo de un dossier (*portfolio*) u otros tipos de organismos directivos. El patrocinador debe tener la autoridad necesaria para disponer de los recursos que el proyecto necesitará.

La autorización incluye el nombramiento del director del proyecto. Es recomendable que este haya participado en la confección del acta, con el objetivo de conocer ya el proyecto y participar en las primeras decisiones.

1) Entradas

Para la elaboración del acta de constitución del proyecto, hay que disponer de alguno de los elementos de entrada siguientes.

- **Enunciado de trabajo del proyecto (SOW¹):** es una descripción narrativa de qué se pide del proyecto, y debe incluir como mínimo una descripción del alcance en alto nivel, la necesidad de negocio y la vinculación con los planes o desarrollos estratégicos de la organización. En el supuesto de que el cliente sea externo, el enunciado de trabajo equivale al contrato o la licitación.
- **Caso de negocio:** como hemos explicado en el apartado anterior, incorpora la información necesaria que justifica el proyecto. Puede haber nacido por múltiples motivos, entre otros por una demanda del mercado, una solicitud de un cliente, una necesidad comercial, un adelanto tecnológico, un requisito legal o una necesidad ecológica o social.
- Factores ambientales y activos de los procesos de la organización que guiarán la manera como se enfocará el proyecto: desde la simple plantilla del acta y la información histórica de cómo se ha tratado en otros casos similares, hasta las políticas e infraestructuras disponibles para la resolución del proyecto.

⁽¹⁾SOW, *statement of work*.

2) Herramientas y técnicas

Para la confección del acta, hay que recurrir al juicio experto de los intervinientes u otros expertos de la organización con conocimientos de las buenas prácticas aplicables en este proceso. También se puede recurrir a otros expertos, como por ejemplo consultores externos, la PMO, etc.

3) Salidas

Hay que recordar que hablamos del proceso de desarrollar el acta de constitución, por el hecho de que en cada organización, aparte del documento del acta como tal, se puede requerir una serie de otras tareas o actividades para iniciar un proyecto. Estas actividades pueden ir desde la codificación del proyecto y el alta del mismo en el sistema contable y en el sistema de información de gestión de proyectos, hasta la preparación de espacios físicos y/o virtuales que tendrán que usar los recursos del proyecto, y un largo etcétera que cada organización

crea en función de su cultura organizativa. Al mismo tiempo, también pueden incluir la recopilación de una serie de informaciones complementarias a las que se proponen como mínimas para el acta.

La siguiente tabla muestra el contenido típico mínimo del acta de constitución o *project charter*:

Tabla 5. Contenidos mínimos del acta de constitución

Contenidos mínimos del acta de constitución	
Título y descripción del proyecto	En qué consiste el proyecto.
Propósito y justificación	Por qué se lleva a cabo el proyecto y en qué base financiera u otras se puede justificar su ejecución.
Descripción del producto/servicio y sus principales entregables	Qué productos/servicios entregables se desea y cuál será el resultado final del proyecto.
Objetivos medibles del proyecto y factores críticos de éxito	Cómo encaja el proyecto con los hitos estratégicos de la organización, y si los objetivos los soportan.
Organigrama y recursos preasignados	Quién tiene la autoridad del proyecto. Definición del director del proyecto y del patrocinador. Cuántos o qué recursos serán necesarios.
Interesados y sus requisitos	Quién se verá afectado por el proyecto y sus requerimientos conocidos.
Riesgos de alto nivel	Amenazas y oportunidades potenciales para el proyecto.
Resumen del cronograma	Principales fases e hitos del proyecto, situación temporal.
Resumen del presupuesto	Presupuesto de alto nivel del proyecto.
Requerimientos para la aprobación del proyecto	Qué y quién será el responsable para aprobar en alto nivel.

Para definir correctamente los objetivos del proyecto, hay que partir de la meta del mismo, puesto que los objetivos son su cuantificación.

- **Meta del proyecto:** fin último que se quiere lograr con el proyecto. Es un estado futuro deseado. Debe ser claro, evitar la ambigüedad y enumerar en alto nivel del trabajo los productos y atributos que se espera lograr.
- **Objetivos:** cuantificación de la meta, medida del éxito del proyecto y las condiciones para el cumplimiento de la meta.

Según el PMBOK[®], los objetivos deben ser SMART:

Tabla 6

S	<i>pecific</i> ('específico')	Se tienen que definir de una manera clara y sin ambigüedades.
----------	-------------------------------	---

M	<i>measurable</i> ('medible')	Deben ser cuantificables.
A	<i>agreed upon</i> ('consensuado')	Acordados entre el equipo, tanto en lo que respecta a su valor como a cuáles.
R	<i>realistic</i> ('realista')	Lograrlos debe ser posible.
T	<i>time (cost) limited</i> ('duración / coste limitado')	Definir el marco temporal y la flexibilidad.

Un ejemplo de la meta y los objetivos de un proyecto industrial

a) **Meta:** instalación y puesta en marcha de una línea de producción que permita la fabricación del nuevo producto XX.

b) **Objetivos:**

- Reducción de la superficie inicial en un 10%.
- Reducción de la mano de obra inicial en un 10%.
- Coeficiente de capacidad mínimo: OEE>75%.

4) *Preliminary project scope definition*

La última edición del PMBOK® (la cuarta) ha eliminado de la etapa o el proceso de iniciación la definición inicial del alcance (*preliminary project scope definition*), que nosotros mantendremos aquí y que nos parece básico. Si no se quiere separar este proceso, el acta de constitución del proyecto tendría que incluir esta definición inicial del alcance.

Se puede decir que el acta de constitución del proyecto es como un **contrato** o un acuerdo entre el patrocinador o *sponsor* del proyecto (que suele ser un directivo general o funcional o el director de sistemas), que representa a la empresa y **hace de cliente**, y el director o jefe de proyectos, que representa al equipo de trabajo (formado por el personal de la empresa o las empresas contratistas y por personal del mismo cliente) y **hace de proveedor**.

5) Cliente y proveedor

Resulta muy conveniente mantener este compromiso explícito entre cliente y proveedor, incluso en los casos en los que el proyecto es interno a la organización y en el mismo no participan contratistas externos. Al mismo tiempo, es muy bueno que el personal de la empresa que participa como parte del equipo de trabajo se considere un proveedor más y no un cliente.

A continuación, se muestra un ejemplo de modelo de acta de constitución:

	Acta de constitución	
	Versión:	
	Fecha:	
1. Propósito del proyecto	2. Descripción del proyecto	
*Propósito del proyecto / Justificación de negocio	*Qué incluye el proyecto	
	*Qué no incluye el proyecto	
3. Meta y objetivos del proyecto	4. Riesgos del proyecto	
*Qué se pretende con la implementación del proyecto	* Riesgos potenciales del proyecto	
* Factores de éxito del proyecto		
5. Cronograma		
* Fases e hitos del proyecto		
6. Presupuesto		
* Evaluación inicial de costes del proyecto		

	Acta de constitución	
	Versión:	
	Fecha:	
7. Selección del proyecto		
* Criterio de selección		
8. Organización del proyecto		
*Director de proyecto	Organigrama	
* Patrocinador		
9. Interesados del proyecto		
* Interesados y sus requisitos		
10. Requisitos de aprobación		
* Nivel de aprobación y entregables		
Aprobación patrocinador		Aprobación director de proyecto
Firma	Firma	
Fecha	Fecha	

3. Identificar a los interesados

Como ya se ha comentado, los interesados en un proyecto son todas las personas y organizaciones que se verán afectadas por el desarrollo del proyecto, de manera directa, porque participan en el mismo en alguna medida, o indirecta, porque de un modo u otro afectarán a su funcionamiento.

Este proceso del grupo de iniciación del proyecto busca identificarlos a todos y, al mismo tiempo, documentar una parte de la información que estos podrán aportar al proyecto; en concreto, sus intereses, expectativas, participación, importancia e influencia.

En la siguiente tabla, podemos ver el proceso de identificar a los interesados según el PMBOK®: entradas, herramientas, técnicas y salidas.

Tabla 7.

Proceso 10.1. Identificación de los interesados	
Entradas	Acta de constitución Documentos de adquisición Activos de los procesos de organización Factores ambientales de la empresa
Herramientas y técnicas	Análisis de los interesados Juicio de expertos
Salidas	Registro de interesados Estrategia de gestión de los interesados

El objetivo es identificar, cuanto antes mejor, todos los intereses y las fuerzas que actúan en torno al proyecto, de modo que el director tenga suficientes elementos –y lo bastante completos– para enfocar mejor el proyecto y satisfacer las necesidades del máximo de personas interesadas, y pueda centrarse en el patrocinador y el cliente. Sin embargo, también permite identificar al principio posibles conflictos de intereses, que en este momento se podrán gestionar y resolver con un impacto menor sobre el proyecto.

Este proceso se tendría que repetir de manera periódica para asegurar que los datos y la estrategia adoptada se adecúan a los diferentes cambios que va experimentando el proyecto. En este sentido, bastaría con hacer este análisis al inicio de cada fase del proyecto, a la vez que revisamos el acta de constitución.

El proceso de identificar a interesados, en general, formará parte de las primeras reuniones o entrevistas con los clientes. Puede utilizar información del acta de constitución del proyecto, de los documentos del proyecto –en especial de los posibles contratos– y sobre la organización –organigramas, procesos de

trabajo, intervinientes, etc.–, y utilizar procedimientos estandarizados, lecciones aprendidas o listas de interesados de la información corporativa o de proyectos anteriores.

Conviene tener en cuenta que en toda organización hay un organigrama, unas relaciones y unos flujos de trabajo formales y otros de poder o de influencia que son informales. Los dos resultan importantes para el proyecto y debemos tenerlos en cuenta.

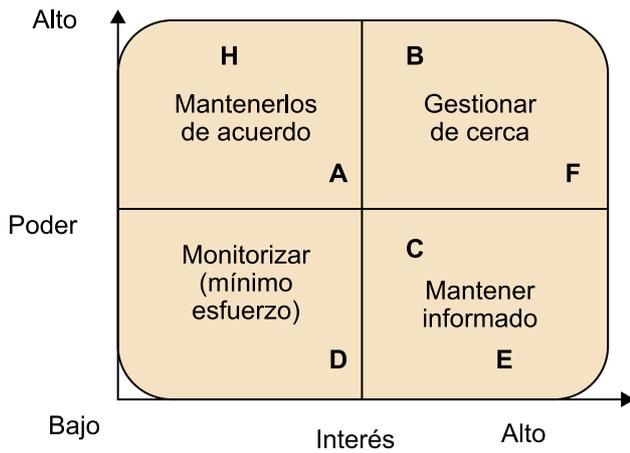
1) Herramientas y técnicas

Para hacer esta identificación se utilizan básicamente dos técnicas: el **juicio experto** y el **análisis de interesados**, que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática las informaciones sobre los interesados de modo que obtengamos los datos deseados. Este proceso sigue tres pasos:

- **Identificación y registro de todos los interesados.** En algunos casos se obtendrá la información directamente de documentos del proyecto, pero en la mayoría será necesario hacer entrevistas recurrentes para recopilar información y, al mismo tiempo, identificar a nuevos interesados. En general, estas entrevistas no serán monográficas, sino que estarán relacionadas con otras tareas iniciales del proyecto.
- **Identificar y clasificar el impacto o la influencia potencial y el interés de cada interesado.** Hay múltiples maneras de hacerlo, como por ejemplo matrices poder/interés, poder/influencia e influencia/impacto o modelos de prominencia (identificando grupos o clases de interesados).
- **Evaluar cómo podrán actuar los diferentes interesados** en distintos escenarios. De este modo, podremos planificar una serie de estrategias para gestionarlos y mejorar el rendimiento del proyecto.

La figura siguiente muestra uno de los documentos que se pueden utilizar para el análisis, o lo que se denomina mapa de implicados, en el que se representan su posición e influencia en el proyecto y el nivel de cooperación, lo que nos permite diseñar diferentes tipos de estrategias.

Figura 4. Matriz de interés y poder de los interesados



2) Salidas

El proceso genera dos salidas fundamentales:

- **Registro de interesados.** Un registro con el rol formal e informal y el posicionamiento (positivo, negativo o neutro) de los interesados ante el proyecto.
- **Estrategia de gestión de los interesados.** Esta persigue establecer unos modelos de relación que maximicen las influencias positivas y mitiguen las negativas, así como involucrarlos en el proyecto. Esto puede incluir criterios de comunicación, consulta o aceptación específica de ciertos productos; criterios de aislamiento o ignorancia; un reparto de las relaciones entre el equipo de trabajo, etc.

Hay que decir que esta información sobre interesados puede incorporar información “sensible” y, en este sentido, será uno de los pocos documentos del proyecto que el director puede considerar de uso estrictamente interno.

4. Definición inicial del alcance

Si el mandato o acta de constitución del proyecto (*project charter*) se enfocaba en el porqué de un trabajo y su relación con la organización en términos de objetivos de negocio, recursos e interesados, en la definición inicial del alcance –o proyecto, como lo hemos denominado en una versión anterior de esta metodología (Rodríguez, García, Lamarca)– necesitamos mostrar por primera vez y con claridad qué se hace (y qué no se hace), en qué productos se representa lo que se hará y qué resultados o entregables se obtendrán.

Aún más que otros procesos de la gestión de proyectos, la gestión del alcance es un producto evolutivo, iterativo y permanente a lo largo del ciclo de vida, y por lo tanto, en revisión continua en función de los cambios, las desviaciones y las correcciones que van marcando la vida del proyecto. Por lo tanto, hemos creído necesario añadir la definición inicial del alcance, que puede ser incluido como anexo del acta de constitución.

Contenido típico de la definición inicial de alcance

- Requisitos y características del producto o servicio.
- Requisitos y entregables del proyecto.
- Criterios de aceptación del producto o servicio.
- Fronteras del proyecto o relaciones con otros proyectos.
- Descomposición inicial del proyecto (EDT inicial).

El aspecto más importante es la definición de objetivos, entregables y requisitos, por un lado, y la de hitos y una primera descomposición del trabajo por el otro.

1) Los **entregables** son los resultados tangibles del proyecto. Normalmente, son entregables de producción y entregables relacionados con este proyecto. También se trata de resultados relacionados con la gestión, el mismo plan de proyecto, los informes de seguimiento, las peticiones de cambios, etc.

2) Los **requisitos** (en este proceso y en esta acepción) son las condiciones para la aceptación de un entregable o de un servicio (por ejemplo, sujeción a ciertos estándares legales, técnicos y de calidad definidos por la misma compañía o por un estándar externo).

3) Los **hitos** son estados intermedios por los que tiene que pasar el proyecto para lograr los objetivos finales (por ejemplo, el diseño funcional antes que el diseño técnico y la construcción).

4) **La EDT inicial:** también en esta fase se hace una primera descomposición de la estructura del trabajo o la estructura de distribución del trabajo, **EDT** (*WBS, work breakdown structure*) a alto nivel. Las EDT son las partes más pequeñas en las que rompemos un proyecto para hacerlo más manejable, ya sea por componentes, por fases del ciclo de vida de producción, por geografías o cualquier otro criterio. Muchas veces se hacen coincidir con los hitos, lo que facilita su seguimiento. El resultado o la salida de una EDT es un entregable.

En definitiva, la definición inicial del alcance es la pieza que une los procesos de iniciación (**qué** se hará) con los procesos de planificación (**cómo** se hará). Por lo tanto, es necesariamente ambigua y controvertida. Aun así resulta imprescindible para el jefe de proyecto, porque le permite establecer por primera vez un diálogo en los términos concretos del trabajo que se tiene que hacer con el cliente y los interesados, por un lado, y con el equipo de proyecto, por el otro. Por lo tanto, le proporciona un contexto muy útil para la planificación, el control y la comunicación del trabajo en las etapas siguientes.

Resumen

Desde el punto de vista de la gestión de proyectos, los grupos de procesos de **iniciación** tienen como objetivo lograr un mandato claro y definido de autorización del proyecto: saber qué hay que hacer; por qué hay que hacerlo; para qué servirá; cuáles son las personas o los departamentos afectados interesados o que influirán en el proyecto; y cuáles son los límites iniciales de presupuesto y el tiempo del que disponen. También hay que conocer cómo se medirá el éxito y qué es el valor o el beneficio para el negocio que tiene el trabajo. Alguien, que normalmente forma parte de la dirección de la empresa y es ajeno al proyecto en sí mismo, debe tomar formalmente la decisión de tirarlo adelante y dar su aprobación.

Un proyecto surge o tiene que surgir cuando se identifica una idea, un problema o una oportunidad en el negocio, en cualquiera de las áreas de la organización (mejorar el servicio al cliente; reducir el tiempo de desarrollo de un nuevo producto o los plazos de entrega de los proveedores; mejorar el control financiero interno; facilitar la identificación de nuevos talentos en la empresa y desarrollar los recursos humanos; automatizar los trámites de una administración pública; etc.).

En las etapas previas a la iniciación del proyecto, se analiza la viabilidad y el regreso de la inversión. Para esto, se prepara un caso de negocio (*business case*) en el que se comparan todos los ingresos con todos los costes, y se analizan, con diferentes clases de medida, los beneficios que se obtendrán y el tiempo de retorno de la inversión que se ha hecho. Esto permite también comparar unos proyectos con otros y que la dirección de la empresa pueda tomar decisiones.

Los procesos que comprende la etapa de iniciación de la gestión de proyectos son tres:

- 1) Desarrollar el acta de constitución (o mandato, o *project charter*, en inglés) del proyecto.
- 2) Identificar a los interesados.
- 3) Desarrollar la definición preliminar de alcance (o simplemente, definición del proyecto).

Normalmente, el acta de constitución o mandato de proyecto (*project charter*) ya incluye todos estos componentes. El acta de constitución representa la autorización formal del proyecto por parte del *sponsor* o patrocinador, normalmente un miembro de la dirección ajeno al proyecto. Es un documento sencillo, en el que se establecen los problemas y objetivos de negocio que se quieren

resolver, los objetivos y resultados del trabajo a alto nivel, cómo se medirá su éxito y las condiciones de aprobación del resultado. También se muestran las condiciones económicas (presupuesto) y temporales (calendario), y se nombra al director de proyecto y a los participantes de primer nivel.

La identificación de interesados es el proceso de registrar todos los componentes de la organización que tienen alguna clase de influencia en el proyecto, entender el grado de influencia y el nivel de cooperación que necesitaremos y establecer de manera preliminar las estrategias para manejar sus expectativas. La identificación de interesados también nos permite abordar el proceso de toma de requisitos en las fases posteriores del trabajo.

La definición preliminar del alcance (o definición del proyecto, sin más) puede formar parte del acta de constitución o bien presentarse como un proceso y un documento de manera separada. En todo caso, es el lugar en el que se establece el contenido del proyecto (lo que hay que hacer), los entregables o resultados parciales, los hitos (o estados intermedios por los que pasa el proyecto) y la gestión de configuraciones (versiones, *releases*, etc.). Se trata de una etapa intermedia, el eslabón que une la aprobación del proyecto con la planificación detallada, y que abordaremos en el módulo “Planificación del proyecto”.

Bibliografía

Conchúir, D. O. (2010). *Overview of the PMBOK® Guide paving the Way for PMP® Certification* (3.ª ed.). Berlín (Alemania): Springer-Verlag.

PMI (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (4.ª ed.). Pensilvania (EE. UU.): Project Management Institute (PMI).

Rodríguez, J. R.; García Minguéz, J.; Lamarca Orozco, I. (2007). *Gestión de proyectos informáticos: métodos, herramientas y casos*. Barcelona: Editorial UOC.

Rodríguez, J. R.; Mariné Jové, P. "Iniciació del projecte i treballs previs". En: *Gestió avançada de projectes TIC*. Universitat Oberta de Catalunya.

