

Grupo de Procesos de Inicio

En la Tabla 4-1 se muestran los procesos del Grupo de Procesos de Inicio.

Tabla 4-1. Procesos del Grupo de Procesos de Inicio

Procesos de Inicio	
4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Identificar a los Interesados

Estos procesos definen un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase. El propósito de este Grupo de Procesos es alinear las expectativas de los interesados y el propósito del proyecto, informar a los interesados sobre el alcance y los objetivos, y analizar cómo su participación en el proyecto y sus fases asociadas puede ayudar a asegurar el cumplimiento de sus expectativas. Se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales. Además, se identifican los interesados que van a interactuar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto. Si aún no fue nombrado, se designa al director del proyecto. Esta información se plasma en el acta de constitución del proyecto y el registro de interesados. Cuando se aprueba el acta de constitución del proyecto, el proyecto es autorizado oficialmente y el director del proyecto es autorizado a aplicar recursos de la organización a las actividades del proyecto.

Los beneficios clave de este Grupo de Procesos son que solamente los proyectos alineados con los objetivos estratégicos de la organización son autorizados y que el caso de negocio, los beneficios y los interesados son considerados desde el inicio del proyecto. En algunas organizaciones, el director del proyecto está involucrado en el desarrollo del caso de negocio y la definición de los beneficios. En esas organizaciones, el director del proyecto generalmente ayuda a escribir el acta de constitución del proyecto; en otras organizaciones, el anteproyecto es realizado por el patrocinador del proyecto, la oficina de dirección de proyectos (PMO), el comité de dirección de portafolios u otro grupo de interesados. Esta guía práctica supone que el proyecto ha sido aprobado por el patrocinador u otro órgano rector y que los documentos de negocio han sido revisados antes de autorizar el proyecto. En la mayoría de los casos, los documentos de negocio se originan fuera del proyecto, pero se utilizan como entradas al proyecto.

Los documentos de negocio son documentos que generalmente se originan fuera del proyecto pero se utilizan como entradas al proyecto. Entre los ejemplos de documentos de negocio se incluyen el caso de negocio y el plan de gestión de beneficios. El Gráfico 4-1 muestra al patrocinador y los documentos de negocio con relación a los Procesos de Inicio.

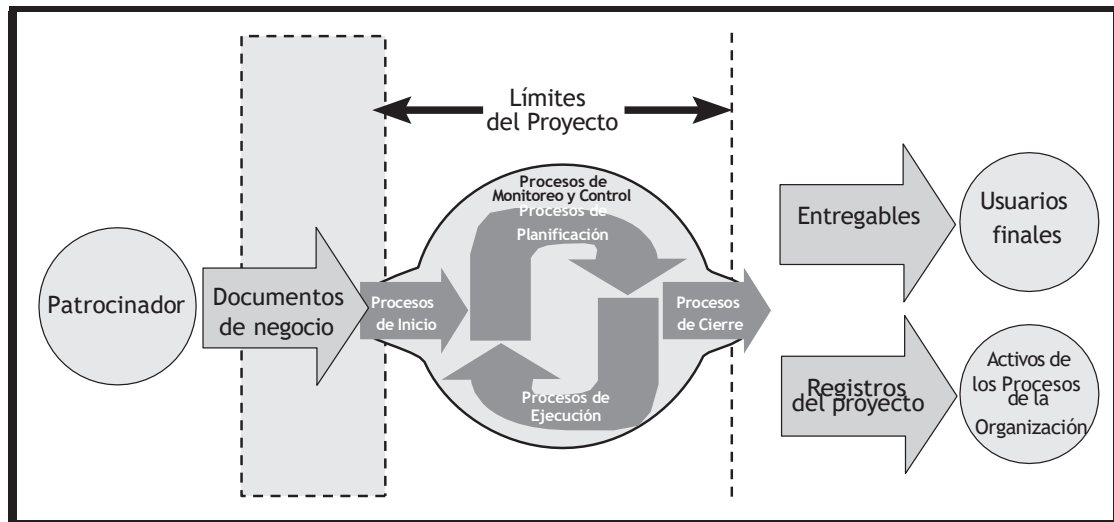


Gráfico 4-1. Límites del Proyecto

Los proyectos a menudo se dividen en fases. Cuando se hace esto, la información de los procesos del Grupo de Procesos de Inicio se reexamina para determinar si la información aún es válida. Revisar los procesos de Inicio al comienzo de cada fase ayuda a mantener el proyecto centrado en la necesidad de negocio que el proyecto se comprometió a abordar. Se verifican el acta de constitución del proyecto, los documentos de negocio y los criterios de éxito. Se revisan la influencia, las fuerzas impulsoras, las expectativas y los objetivos de los interesados del proyecto.



Involucrar a los Interesados

Involucrar a los patrocinadores, clientes y a otros interesados desde el inicio genera un entendimiento común de los criterios de éxito. Asimismo, aumenta la probabilidad de aceptación de los entregables una vez concluido el proyecto y la satisfacción de los interesados a lo largo del proyecto.

4.1 DESARROLLAR EL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto es el proceso para desarrollar el documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Los beneficios clave de este proceso son:

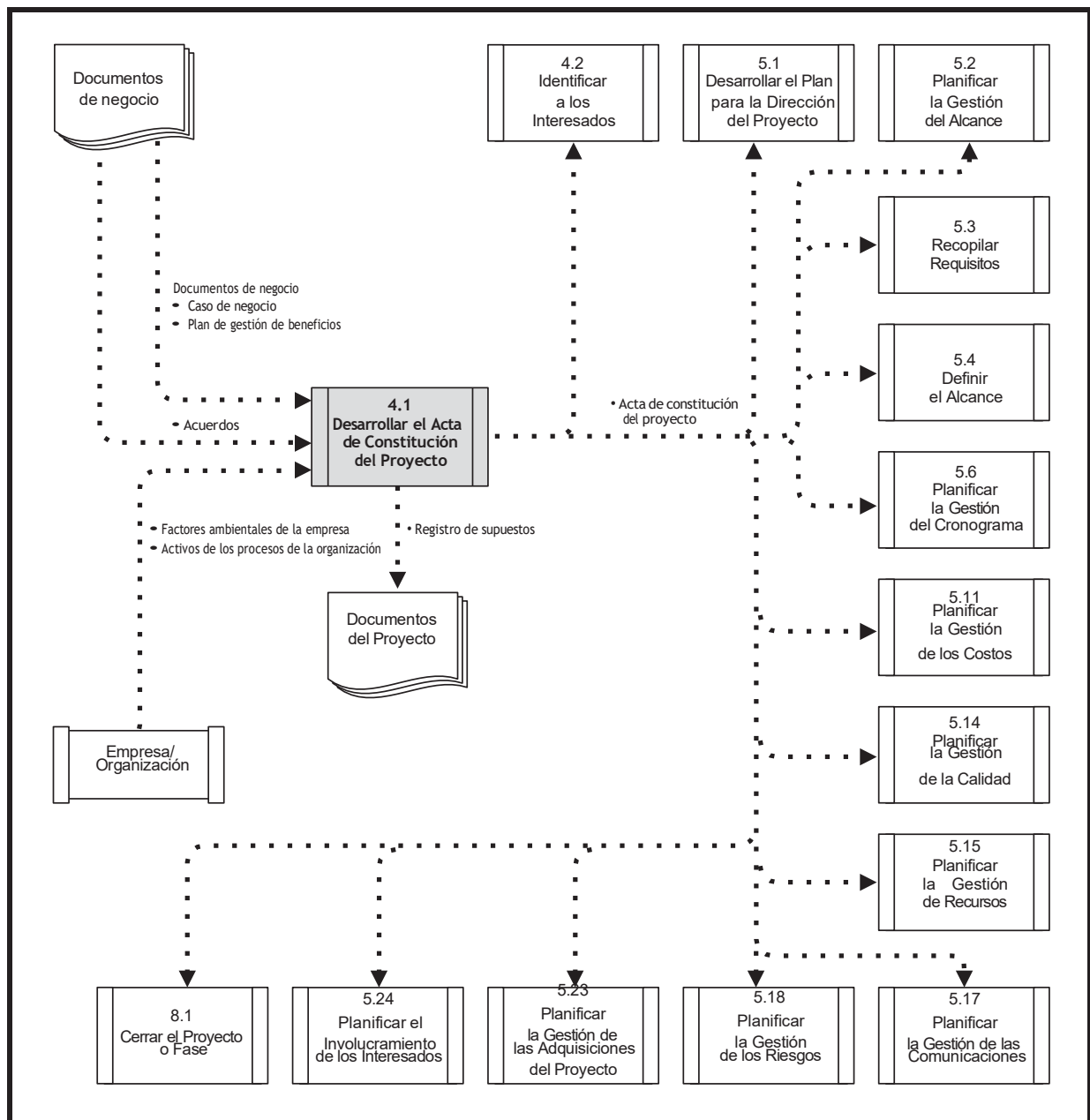
- ▶ Proporcionar un vínculo directo entre el proyecto y los objetivos estratégicos de la organización,
- ▶ Crear un registro formal del proyecto, y
- ▶ Mostrar el compromiso de la organización con el proyecto.

Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto. El Gráfico 4-2 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas. El Gráfico 4-3 presenta el diagrama de flujo de datos para este proceso.



Nota: Esta figura proporciona las entradas, herramientas y técnicas, y salidas que se pueden utilizar para este proceso. Las descripciones de entradas y salidas aparecen en la Sección 9. Las descripciones de herramientas y técnicas aparecen en la Sección 10.

**Gráfico 4-2. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto:
Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas**



Nota: Esta figura proporciona las entradas y salidas que se pueden utilizar para este proceso. Las descripciones de entradas y salidas aparecen en la Sección 9.

Gráfico 4-3. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: Diagrama de Flujo de Datos

El acta de constitución del proyecto establece una relación de colaboración entre la organización ejecutora y la organización solicitante. En el caso de proyectos externos generalmente se opta por establecer este acuerdo a través de un contrato formal. El acta de constitución de un proyecto puede utilizarse incluso para establecer acuerdos internos en el seno de una organización a fin de asegurar la entrega adecuada de acuerdo con el contrato. El proyecto se inicia formalmente con la aprobación del acta de constitución del proyecto. Se selecciona y asigna un director del proyecto tan pronto como sea posible, preferiblemente durante la elaboración del acta de constitución del proyecto y siempre antes de comenzar la planificación. El acta de constitución del proyecto puede ser desarrollada por el patrocinador o el director del proyecto en colaboración con la entidad iniciadora. Esta colaboración permite que el director del proyecto tenga una mejor comprensión del propósito, los objetivos y los beneficios esperados del proyecto. Este entendimiento favorecerá una asignación eficiente de los recursos a las actividades del proyecto. El acta de constitución del proyecto confiere al director del proyecto la autoridad necesaria para planificar, ejecutar y controlar el proyecto.

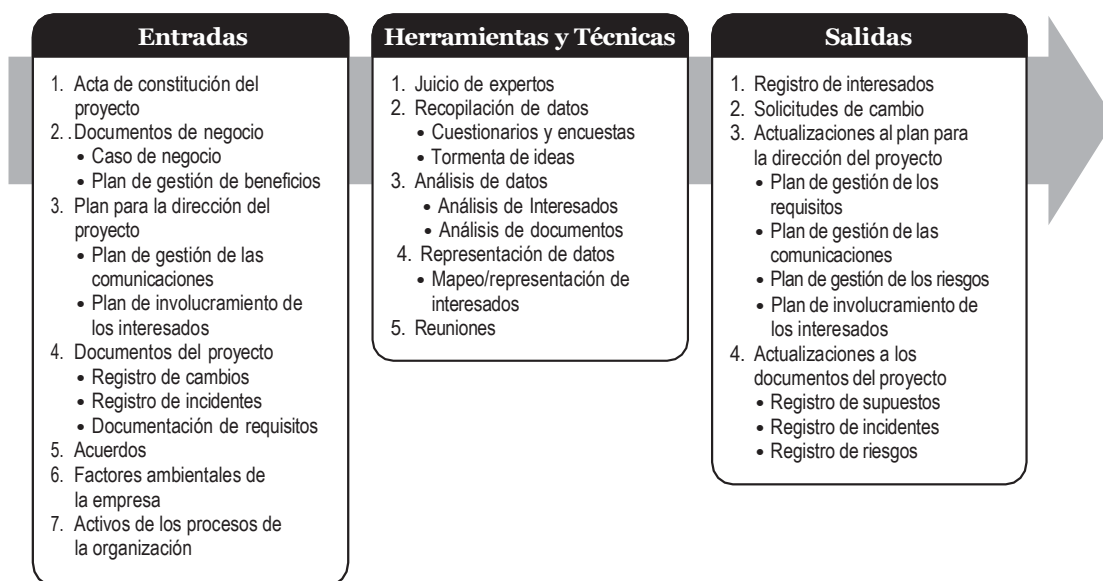
Los proyectos son iniciados por una entidad externa a los mismos, como un patrocinador, un programa o una oficina de dirección de proyectos (PMO), o el presidente de un órgano de gobierno del portafolio o un representante autorizado. El iniciador del proyecto o patrocinador debería encontrarse en un nivel adecuado para obtener la financiación del proyecto y comprometer los recursos para el mismo. Los proyectos se inician como consecuencia de necesidades internas de la empresa o de influencias externas. Estas necesidades o influencias a menudo motivan la realización de un análisis de necesidades, un estudio de viabilidad, un caso de negocio o la descripción de la situación que abordará el proyecto. La elaboración del acta de constitución de un proyecto confirma la alineación del proyecto con la estrategia y el trabajo en curso de la organización. El acta de constitución del proyecto no se considera un contrato porque no hay consideraciones, compromisos o intercambios monetarios en su creación.

4.2 IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS

Identificar a los Interesados es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que permite al equipo del proyecto identificar el enfoque adecuado para el involucramiento de cada interesado o grupo de interesados.

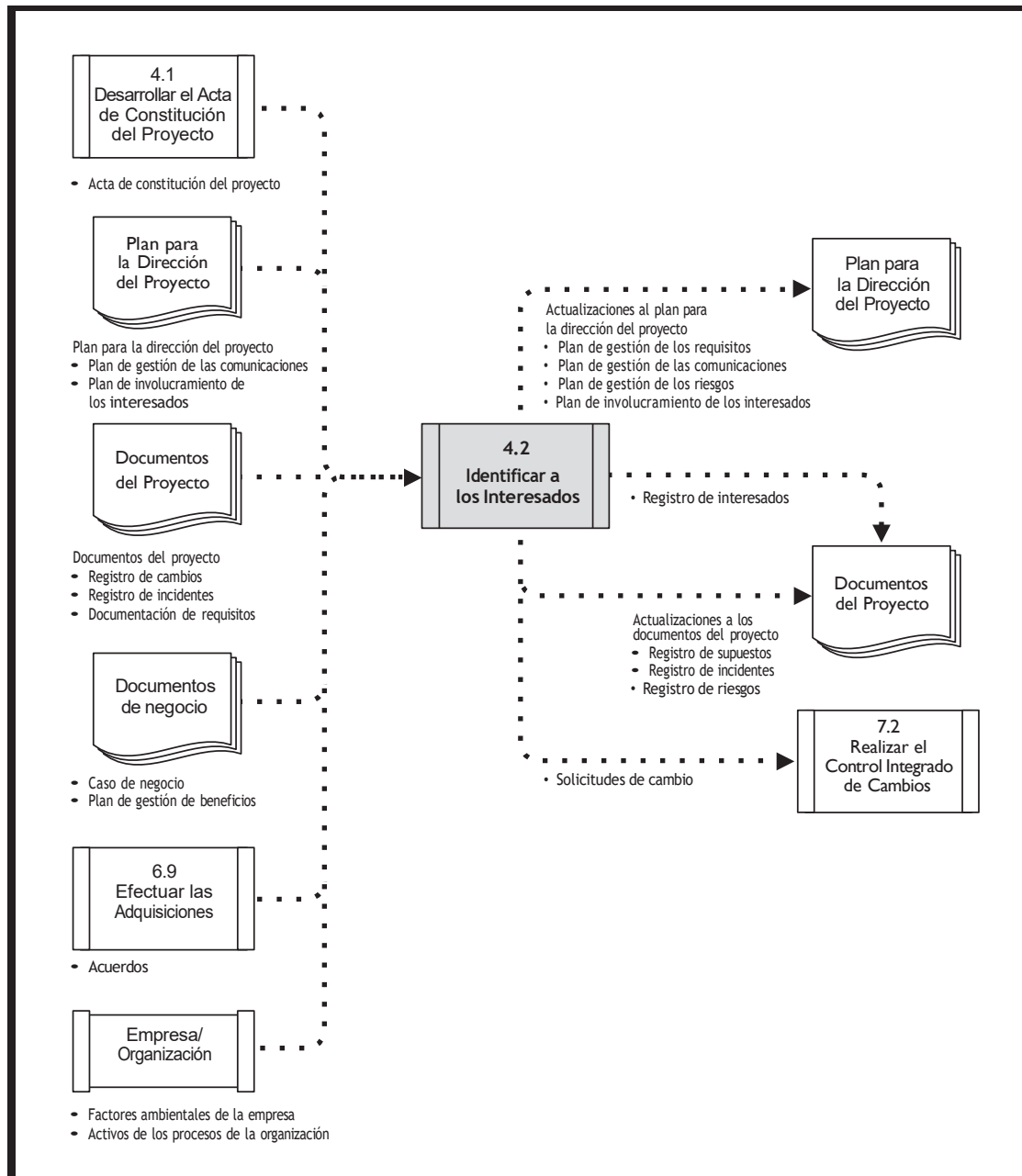
Este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario. El Gráfico 4-4 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas. El Gráfico 4-5 presenta el diagrama de flujo de datos para este proceso.

Identificar a los Interesados



Nota: Esta figura proporciona las entradas, herramientas y técnicas, y salidas que se pueden utilizar para este proceso. Las descripciones de entradas y salidas aparecen en la Sección 9. Las descripciones de herramientas y técnicas aparecen en la Sección 10.

Gráfico 4-4. Identificar a los Interesados: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas



Nota: Esta figura proporciona las entradas y salidas que se pueden utilizar para este proceso. Las descripciones de entradas y salidas aparecen en la Sección 9.

Gráfico 4-5. Identificar a los Interesados: Diagrama de Flujo de Datos

Con frecuencia este proceso ocurre por primera vez en un proyecto ya sea antes o al mismo tiempo en que se desarrolla y aprueba el acta de constitución del proyecto. El mismo se repite según sea necesario pero siempre debería realizarse al comienzo de cada fase y cuando ocurre un cambio significativo en el proyecto o la organización. Cada vez que se repite el proceso de identificación, los componentes del plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto deberían consultarse para identificar a los interesados relevantes del proyecto.

Grupo de Procesos de Planificación

En la Tabla 5-1 se muestran los procesos del Grupo de Procesos de Planificación.

Tabla 5-1. Procesos del Grupo de Procesos de Planificación

Procesos de Planificación	
5.1 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	5.13 Determinar el Presupuesto
5.2 Planificar la Gestión del Alcance	5.14 Planificar la Gestión de la Calidad
5.3 Recopilar Requisitos	5.15 Planificar la Gestión de Recursos
5.4 Definir el Alcance	5.16 Estimar los Recursos de las Actividades
5.5 Crear la EDT/WBS	5.17 Planificar la Gestión de las Comunicaciones
5.6 Planificar la Gestión del Cronograma	5.18 Planificar la Gestión de los Riesgos
5.7 Definir las Actividades	5.19 Identificar los Riesgos
5.8 Secuenciar las Actividades	5.20 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos
5.9 Estimar la Duración de las Actividades	5.21 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos
5.10 Desarrollar el Cronograma	5.22 Planificar la Respuesta a los Riesgos
5.11 Planificar la Gestión de los Costos	5.23 Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto
5.12 Estimar los Costos	5.24 Planificar el Involucramiento de los Interesados

El Grupo de Procesos de Planificación está compuesto por aquellos procesos que establecen el alcance total del esfuerzo, definen y refinan los objetivos y desarrollan la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos del Grupo de Procesos de Planificación desarrollan los componentes del plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto utilizados para llevarlo a cabo. La naturaleza de un proyecto puede requerir el uso de reiterados ciclos de realimentación para análisis adicionales. Es probable que se requiera una revisión de la planificación a medida que se recopilan o se comprenden más características o información sobre el proyecto. Los cambios importantes que ocurren a lo largo del ciclo de vida del proyecto pueden generar la necesidad de reconsiderar uno o más de los procesos de planificación y, posiblemente, uno o ambos procesos de Inicio. Este refinamiento continuo del plan para la dirección del proyecto recibe el nombre de elaboración progresiva, para indicar que la planificación y la documentación son actividades iterativas o continuas. El beneficio clave de este Grupo de Procesos consiste en definir la línea de acción para completar con éxito el proyecto o fase.

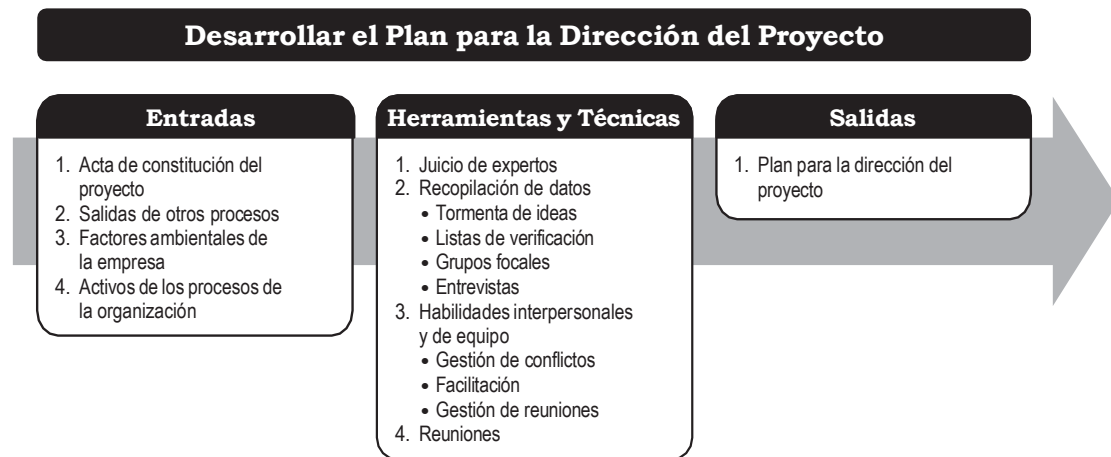
El equipo de dirección del proyecto busca el aporte y estimula la participación de los interesados relevantes tanto durante la planificación del proyecto como en el desarrollo del plan para la dirección del proyecto y de los documentos del mismo. Cuando se termina el esfuerzo de planificación inicial, la versión aprobada del plan para la dirección del proyecto se considera una línea base. A lo largo del proyecto, los procesos de Monitoreo y Control comparan el desempeño del proyecto con las líneas base.

En las Secciones 5.1 a 5.24 se describen los procesos de la dirección de proyectos del Grupo de Procesos de Planificación.

5.1 DESARROLLAR EL PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

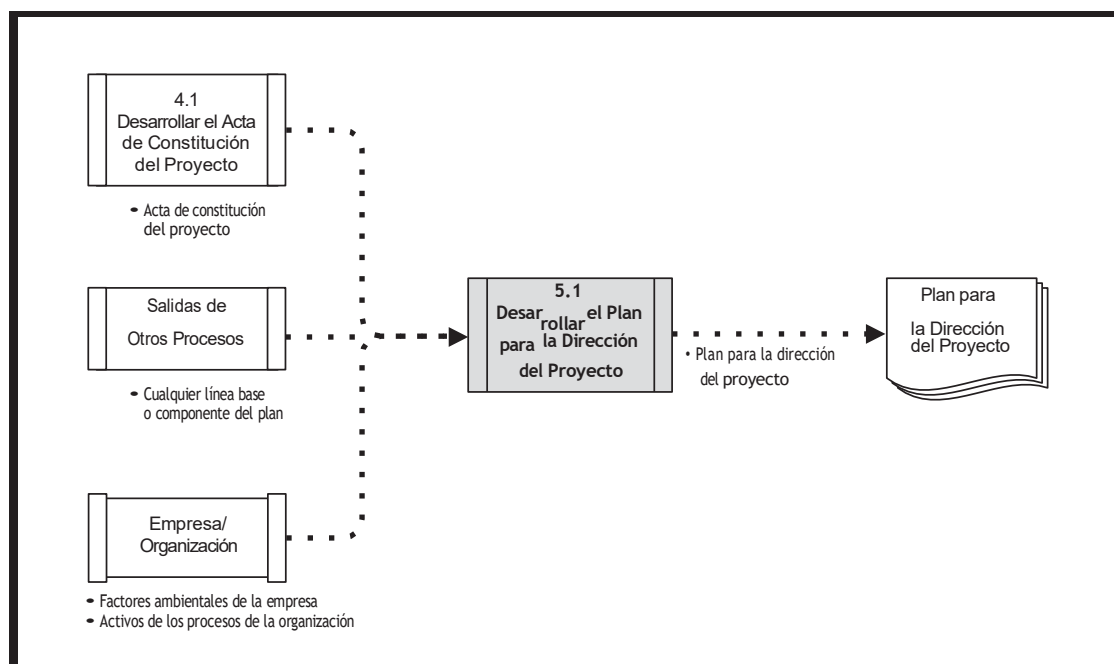
Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlos en un plan integral para la dirección del proyecto. El beneficio clave de este proceso es la producción de un documento integral que define la base para todo el trabajo del proyecto y el modo en que se realizará el trabajo.

Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto. El Gráfico 5-1 muestra las entradas, herramientas y técnicas y salidas. El Gráfico 5-2 presenta el diagrama de flujo de datos para este proceso.



Nota: Esta figura proporciona las entradas, herramientas y técnicas, y salidas que se pueden utilizar para este proceso. Las descripciones de entradas y salidas aparecen en la Sección 9. Las descripciones de herramientas y técnicas aparecen en la Sección 10.

Gráfico 5-1. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto:
Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas



Nota: Esta figura proporciona las entradas y salidas que se pueden utilizar para este proceso. Las descripciones de entradas y salidas aparecen en la Sección 9.

Gráfico 5-2. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto:
Diagrama de Flujo de Datos

Los proyectos que se encuentran en el ámbito de un programa o

portafolio deberían desarrollar un plan para la dirección del proyecto coherente con el plan para la dirección del programa o portafolio correspondiente. Por ejemplo, si el plan para la dirección del programa indica que todos los cambios que excedan un costo determinado deberán ser revisados por el comité de control de cambios (CCB), se deberá definir este proceso y el umbral de costo correspondiente en el plan para la dirección del proyecto.

El plan para la dirección del proyecto define la manera en que el proyecto se ejecuta, se monitorea, se controla y se cierra. El contenido del plan para la dirección del proyecto varía en función del área de aplicación y de la complejidad del proyecto.

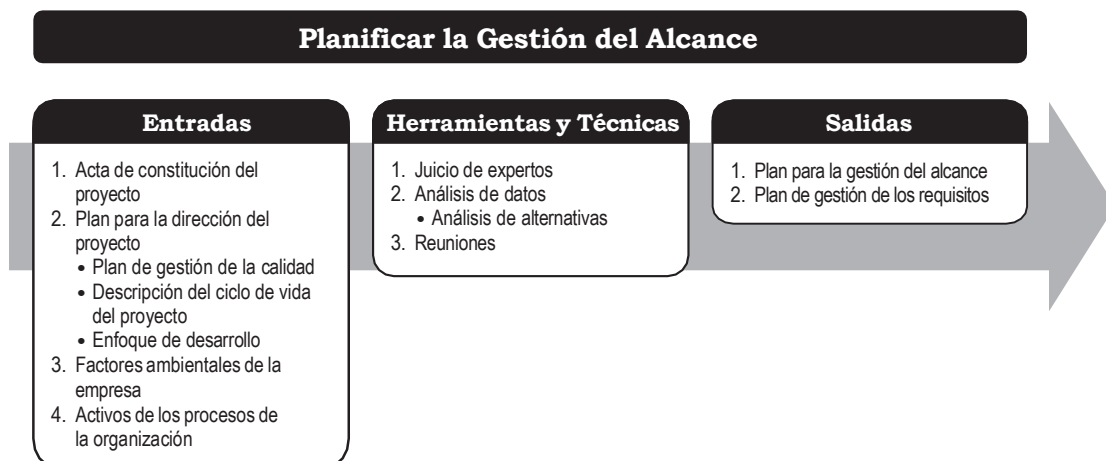
El plan para la dirección del proyecto puede presentarse en forma resumida o detallada. Cada plan componente se describe hasta el nivel que lo requiera el proyecto específico. El plan para la dirección del proyecto debería ser lo suficientemente robusto para responder al entorno siempre cambiante del proyecto. Esta agilidad puede dar lugar a información más precisa conforme avanza el proyecto.

Deberían definirse las líneas base del plan para la dirección del proyecto; es decir, es necesario definir al menos las referencias del proyecto en cuanto al alcance, tiempo y costo, de modo que la ejecución del proyecto pueda ser medida y comparada con esas referencias y que se pueda gestionar el desempeño. Antes de definir las líneas base, el plan para la dirección del proyecto puede actualizarse tantas veces como sea necesario. No se requiere ningún proceso formal en ese momento. Sin embargo, una vez que las líneas base del mismo han sido definidas, el plan para la dirección del proyecto sólo podrá ser modificado a través del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios. En consecuencia, siempre que se solicite un cambio, se generarán y decidirán solicitudes de cambio. Esto resulta en un plan para la dirección del proyecto que se elabora progresivamente por medio de actualizaciones controladas y aprobadas que se extienden hasta el cierre del proyecto.

5.2 PLANIFICAR LA GESTIÓN DEL ALCANCE

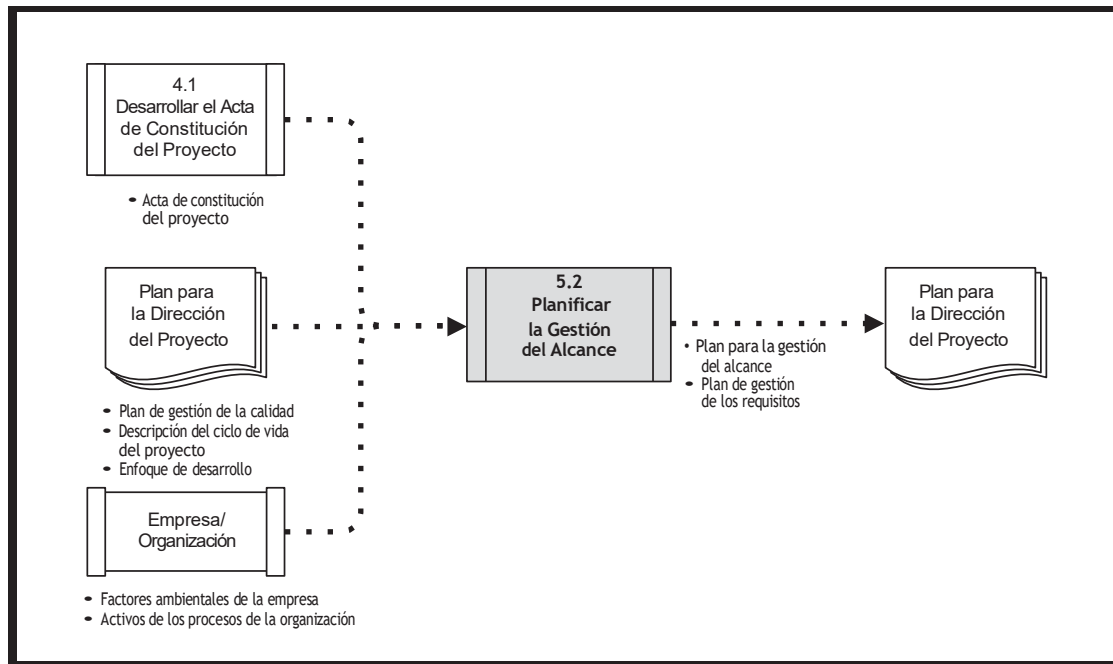
Planificar la Gestión del Alcance es el proceso de crear un plan para la gestión del alcance que documente cómo serán definidos, validados y controlados el alcance del proyecto y del producto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el alcance a lo largo del proyecto.

Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto. El Gráfico 5-3 muestra las entradas, herramientas y técnicas y salidas. El Gráfico 5-4 presenta el diagrama de flujo de datos para este proceso.



Nota: Esta figura proporciona las entradas, herramientas y técnicas, y salidas que se pueden utilizar para este proceso. Las descripciones de entradas y salidas aparecen en la Sección 9. Las descripciones de herramientas y técnicas aparecen en la Sección 10.

Gráfico 5-3. Planificar la Gestión del Alcance: Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas



Nota: Esta figura proporciona las entradas y salidas que se pueden utilizar para este proceso. Las descripciones de entradas y salidas aparecen en la Sección 9.

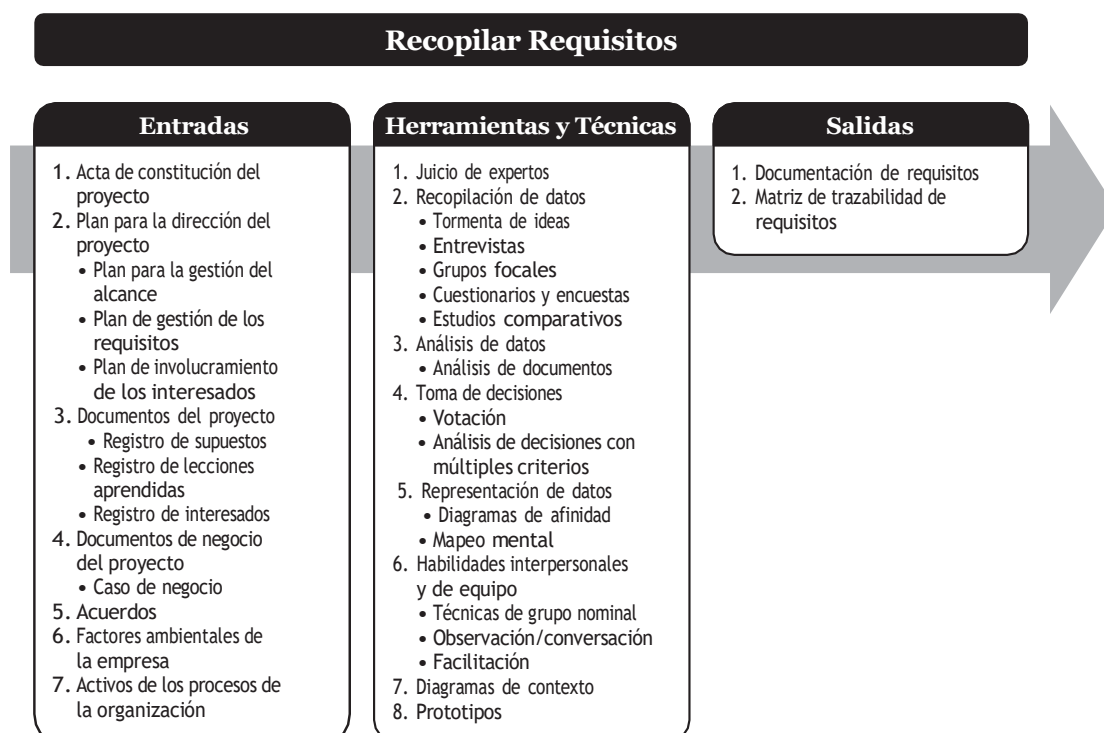
Gráfico 5-4. Planificar la Gestión del Alcance: Diagrama de Flujo de Datos

El plan de gestión del alcance es un componente del plan para la dirección del proyecto o programa que describe cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado el alcance. El desarrollo del plan de gestión del alcance y de los detalles del alcance del proyecto comienzan con el análisis de la información contenida en el acta de constitución del proyecto, en los últimos planes subsidiarios aprobados del plan para la dirección del proyecto, en la información histórica contenida en los activos de los procesos de la organización, y en cualquier otro factor ambiental relevante de la empresa.

5.3 RECOPIRAR REQUISITOS

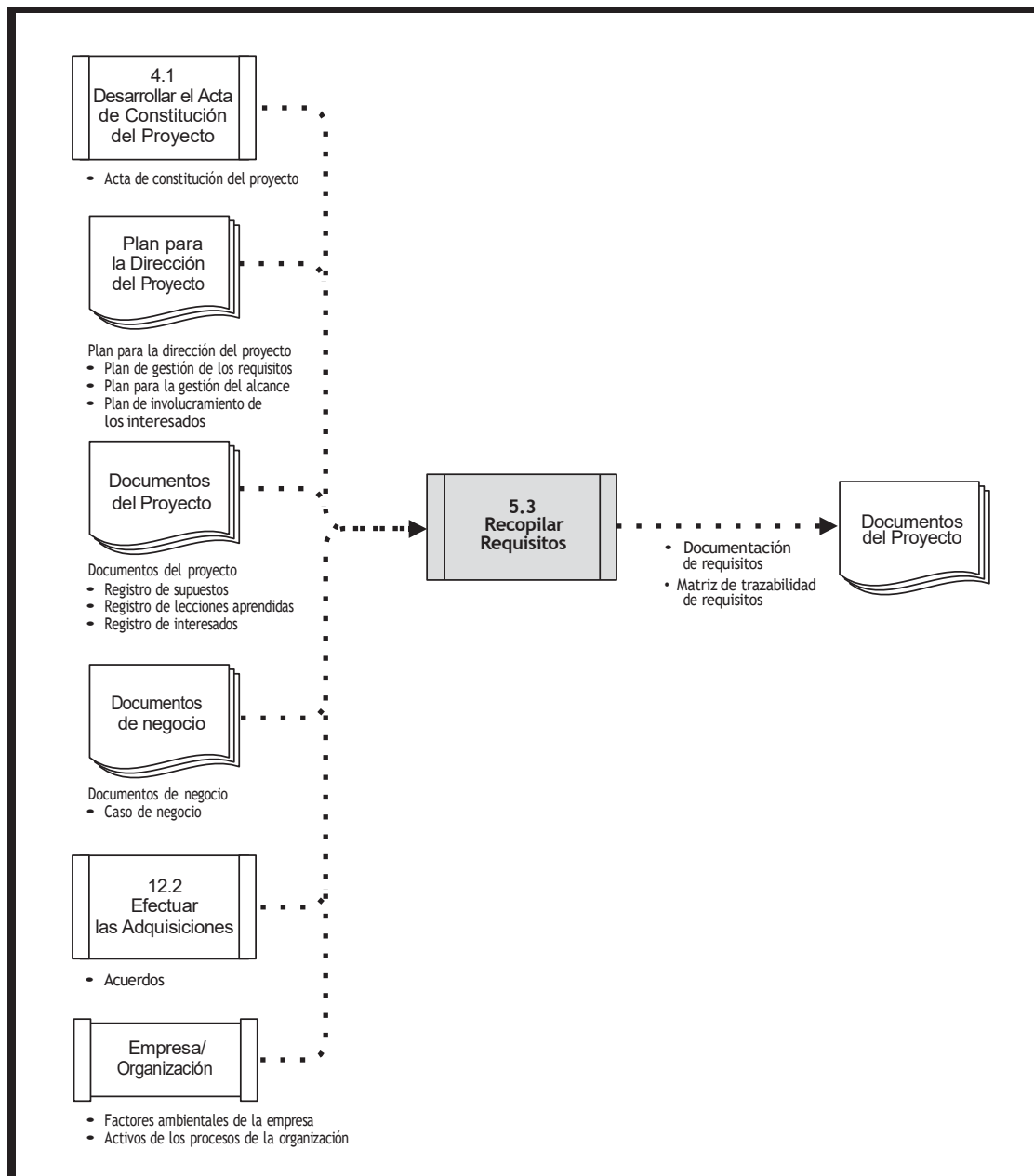
Recopilar Requisitos es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona la base para definir el alcance del producto y el alcance del proyecto.

Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto. El Gráfico 5-5 muestra las entradas, herramientas y técnicas y salidas. El Gráfico 5-6 presenta el diagrama de flujo de datos para este proceso.



Nota: Esta figura proporciona las entradas, herramientas y técnicas, y salidas que se pueden utilizar para este proceso. Las descripciones de entradas y salidas aparecen en la Sección 9. Las descripciones de herramientas y técnicas aparecen en la Sección 10.

Gráfico 5-5. Recopilar Requisitos: Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas



Nota: Esta figura proporciona las entradas y salidas que se pueden utilizar para este proceso. Las descripciones de entradas y salidas aparecen en la Sección 9.

Gráfico 5-6. Recopilar Requisitos: Diagrama de Flujo de Datos

Esta guía práctica no aborda específicamente requisitos del producto ya que son específicos de cada industria. Nótese que el *Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide* (en inglés) [3] proporciona más información detallada acerca de los requisitos del producto. El éxito de un proyecto depende directamente de la participación activa de los interesados en el descubrimiento y la descomposición de las necesidades en requisitos del proyecto y del producto, y del cuidado que se tenga al determinar, documentar y gestionar los requisitos del producto, servicio o resultado del proyecto. Los requisitos incluyen condiciones o capacidades que se requiere que estén presentes en un producto, servicio o resultado a fin de satisfacer un acuerdo u otra especificación impuesta formalmente. Los requisitos incluyen las necesidades y expectativas cuantificadas y documentadas del patrocinador, del cliente y de otros interesados. Estos requisitos deben recopilarse, analizarse y registrarse con un nivel de detalle suficiente que permita incluirlos en la línea base del alcance y medirlos una vez que se inicie el proyecto. Los requisitos constituyen la base de la estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS). La planificación del costo, del cronograma, de la calidad y en las adquisiciones se basa en estos requisitos.