

Extraído de una publicación de:

 Autor	Toni Dorta
 Fuente	Toni Dorta
 Link	https://www.tonidorta.com/el-acta-de-constitucion-de-proyecto/



Lectura 4

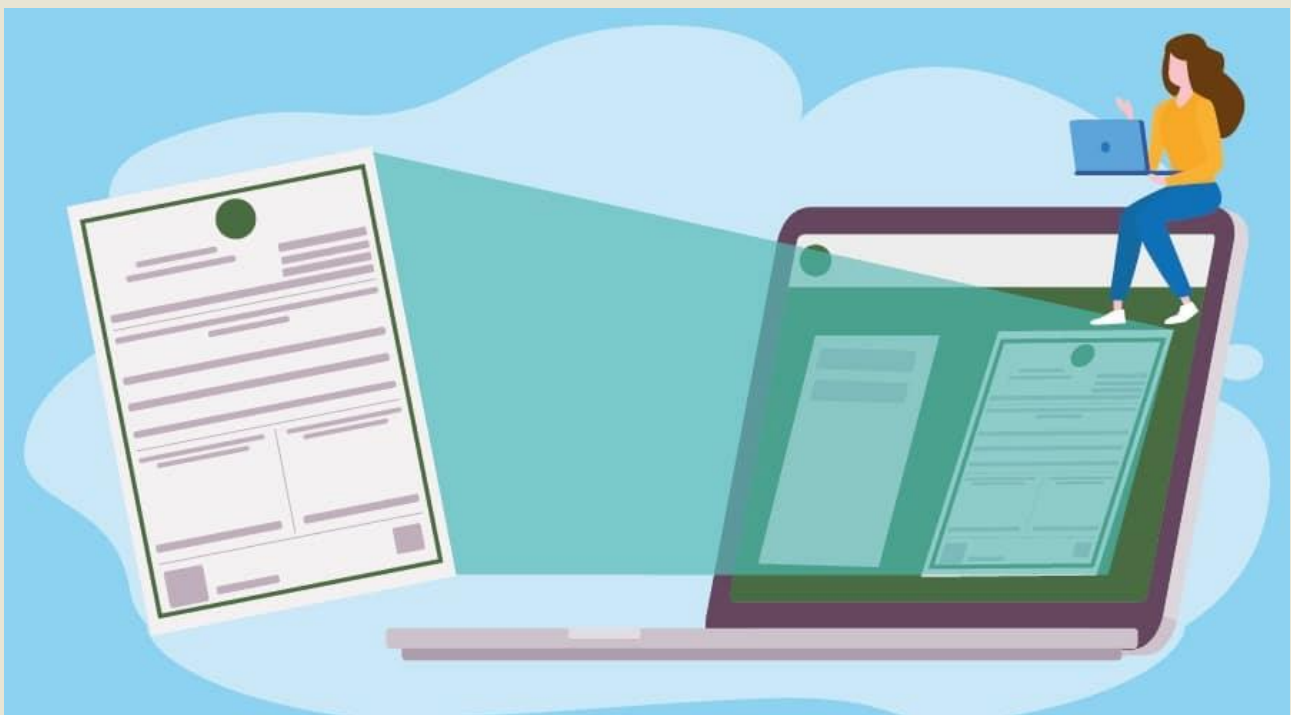
El Acta de constitución de proyecto (Project Charter) según la guía del PMBOK

El Acta de Constitución de un Proyecto es un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase, y que contiene los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.

Desarrollar el Acta de Constitución de Proyecto es uno de los procesos contemplados en la guía PMBOK de Gestión de Proyectos del PMI (Project Management Institute). Este proceso se enmarca dentro del grupo de procesos de Integración, aquellos destinados a conformar los diferentes elementos de un proyecto y coordinar las actividades.

¿Qué elementos definen un Acta de Constitución de Proyecto?

- Debe tratarse de un documento formal, por escrito.
- Su contenido debe estar debidamente consensuado: requiere aprobación.
- Define los objetivos de lo que se va a hacer: establece requisitos iniciales relacionados con las necesidades y expectativas de los interesados.



¿En qué momento debe emplearse un Acta de Constitución de Proyecto?

En mi opinión, un Acta de Constitución debería realizarse nada más aprobar el proyecto. Si se trata de un proyecto vendido a un cliente, nada más aceptada la oferta comercial. Si se trata de un proyecto interno, nada más aprobar su realización.

Es importante que no haya demasiada diferencia temporal entre el momento en el que se decide realizar un proyecto (por ejemplo, implantar una herramienta CRM en la empresa para el Departamento Comercial) y la aprobación del Acta de Constitución. Esto evitaría que los requisitos u objetivos se difuminen o carguen con excesivas ambigüedades.

A pesar de su definición, también es factible emplear un Acta de Constitución para cada fase de un proyecto, si éste posee características de tiempo o complejidad que lo aconsejen.

¿Cuándo es útil un Acta de Constitución de Proyecto?

Generalmente, casi en cualquier proyecto. Un Acta de Constitución de Proyecto define qué debe hacerse, qué resultado se espera y qué necesidades pretende solventar.

Si el proyecto no será llevado con una gestión de proyectos rigurosa, no es necesario este Acta. Puede ser por una cuestión de tiempo (por ejemplo, solucionar con urgencia un problema empresarial), por escasa complejidad (por ejemplo, desarrollar un sitio web muy sencillo) o por falta de suficientes personas implicadas (por ejemplo, un proyecto personal de escribir un libro).

Aún así, no es conveniente subestimar este documento. Tal vez la pregunta clave es: ¿voy a querer cerrar este proyecto con una firma, donde quede bien claro qué es lo que se debía hacer y qué se ha hecho? ¿Preveo que puede haber problemas a la hora de realizar el proyecto, la temática es compleja o las repercusiones pueden ser graves? En ese caso, conviene tener un documento de Cierre de Proyecto, y éste es mucho más fácil de redactar y de firmar si tiene un Acta de Constitución asociado.

¿Qué diferencias hay entre un Acta y la Oferta Comercial firmada?

En ocasiones las ofertas comerciales pueden ser muy poco precisas en determinados aspectos, tales como plazos de ejecución, fechas de entrega, equipo, personas u organizaciones involucradas, responsables de proyecto,... Esto es comprensible, puesto que el verdadero objetivo de una oferta es transmitir que somos capaces de realizar un trabajo, los aspectos más importantes de cómo lo tenemos previsto ejecutar y a cambio de qué importe económico. Sin embargo, acordar esos otros elementos es crucial para evitar malos entendidos o conflictos.

En ocasiones, las ofertas comerciales pasan muy de puntillas sobre determinados aspectos del alcance, por motivos evidentes. Sin embargo, muchas veces un jefe de proyecto debe presentarlo abiertamente desde el primer momento, para aclarar de entrada qué va a hacerse y qué no. Esto a veces destapa un conflicto, pero que puede ser más fácil de gestionar en una etapa temprana del proyecto y puede reducir enormemente la incertidumbre inicial.

En otras ocasiones, se ha partido de un documento de licitación al que la empresa se ha presentado. En dicho documento, puede haber imprecisiones, ambigüedades o falta de detalle en determinados aspectos. Un Acta de Constitución puede ayudar a presentar con mayor detalle la propuesta de los trabajos a realizar, en el caso de que no interesara hacerlo durante la propuesta comercial.

¿Por qué es útil un Acta de Constitución de Proyecto?

Permite consensuar determinados aspectos del proyecto con el cliente o con todos los interesados.

- Facilita la dinámica de firma. En una ocasión me encontré con un cliente reacio a firmar la documentación, por miedo a verse después comprometido o atado. El problema, por lo tanto, no estaba en el propio documento Acta de Constitución, sino en una cuestión de desconfianza. Detectarlo nada más comenzar el proyecto me permitió trabajar ese aspecto.
- Determina aspectos fundamentales, tales como el objetivo general del proyecto, alcance del mismo, responsables de proyecto y funciones, equipos de trabajo, plazos de tiempo previstos y presupuesto acordado.
- Transmite formalidad y buena imagen.
- Facilita entender la figura del jefe de proyecto y la importancia de las tareas de coordinación e interlocución que éste asume.

¿Qué longitud debería tener un Acta de Constitución de Proyecto?

Recomiendo que no sea un documento excesivamente extenso: 3 ó 4 páginas a lo sumo puede ser más que suficiente.

¿Qué contenidos debería tener un Acta de Constitución de Proyecto?

- Propósito o justificación del proyecto
- Objetivos del proyecto (a ser posible, en términos medibles y contrastables, que faciliten luego el Cierre del mismo)
- Requisitos de alto nivel
- Organizaciones involucradas y sus funciones (especialmente útil cuando son más de dos entidades)
- Alcance del proyecto y elementos fuera de alcance
- Criterios de terminación, garantía y soporte
- Responsables del proyecto y responsabilidades asociadas
- Equipo de trabajo

- Recursos materiales previstos
- Plazo de tiempo del proyecto
- Presupuesto resumido del proyecto
- Observaciones
- Aceptación (espacio para la firma)

¿Qué otros aspectos a tener en cuenta?

- El Acta es una herramienta de comunicación con el cliente que luego queda plasmado por escrito. No cometer el error de vanagloriar el documento o la metodología asociada: es necesario recordar siempre que el cliente (externo o interno) debe estar siempre en el centro del pensamiento.
- Emplear un documento breve. A pesar de tener varias secciones, no es conveniente un documento excesivamente largo que haga perder la atención de los implicados y dificulte el acuerdo inicial.
- Adaptar el documento a cada proyecto. El Acta es una herramienta, y como tal requiere el sentido común. Es posible que se requiera ampliar secciones, modificar algunas y retirar otras, según el caso.
- Personalmente me gusta combinar el Acta de Constitución (dedicando 15 minutos a explicar qué es, para qué sirve y qué es ese proyecto), con el Plan de Gestión de Proyecto (explicando cómo se dirigirá el proyecto en cada uno de sus aspectos, y qué acciones están previstas para asegurar que se desarrolla correctamente). Pero, por supuesto, es cuestión de gustos y estilos.