Los procesos de Iniciación

Extracto de : Quesada, G. (2006). Metodología Integrada de PMI (Project Management Institute) y el PCM (Project Cycle Management) en la Dirección de Proyectos de Asistencia Humanitaria Internacional. Proyecto Final de Graduación, Maestría en Administración de Proyecto, UCI.

Una aclaración necesaria…

A este punto, se presenta un problema metodológico común en la práctica de la Administración de Proyectos: ¿Corresponden las actividades del punto 4.3.1 en la metodología del PCM al proceso de Iniciación del Ciclo del Proyecto, o por el contrario, la Iniciación es un proceso independiente y continúo de éste? Al respecto, las siguientes consideraciones:

- El PMBOK establece que los procesos vinculados con la Iniciación tiene por objetivo facilitar la autorización formal de un proyecto o una fase de éste, pero que «los procesos, por lo general se realizan fuera del ámbito de control del proyecto por la Organización o por los procesos de Gestión de Programas o de Portafolios, lo cual puede hacer borrosos o permeables los límites del proyecto en lo que se refiere a entradas iniciales.» (PMI, 2004) en términos generales, el proyecto inicia una vez haya sido autorizado por la Gobernanza.
- La mayoría de la literatura utilizada como base para la realización del trabajo, insiste en considerar a los procesos descritos en la sección 4.3.1 como parte de este grupo de procesos de Iniciación, dado el esfuerzo en tiempo, costos y gestión de expectativas, entre otros aspectos, que implica la elaboración, validación y tramitación administrativa de la documentación requerida.

El modelo propuesto por este trabajo, consecuente con la realidad cotidiana de la CRAlemana, considera una combinación de ambas percepciones, basado en el modelo genérico descrito por Bonnal *et al* (2002) e integrado en el Marco de Referencia descrito en la sección 4.2.3, ver Figura 30, donde el inicio de la etapa denominada proyecto efectivamente depende de la autorización formal del donante o patrocinador, pero como consecuencia de *una fase formal previa* de concepción y evaluación de una propuesta que posee la información necesaria para realizar los

diferentes estudios de factibilidad: de mercado, técnico, financiero y ambiental. Se insiste en este modelo, porque es la base metodológica del PCM, orientado hacia la identificación y búsqueda de solución de problemas sociales.

Sin embargo, para otros proyectos que por su naturaleza no requieran de la aplicación exhaustiva del PCM, o explícitamente requieran el uso de otra metodología, pueden considerarse las fases de anteproyecto y autorización, como parte integral del presente grupo de procesos de Iniciación.

Por esta razón, de forma somera, aunque reiterativa, se mencionarán algunos procesos ya considerados en secciones anteriores. Por lo que queda al escrutinio del usuario y sus propios requerimientos de preparación y evaluación de proyectos, la adopción o ajuste que realice de dichos elementos.

Objetivos de la Fase de Iniciación

- Definir, analizar, priorizar y aprobar un proyecto; antes de que el trabajo pueda comenzar; por medio de la elaboración del Acta del Proyecto y el Enunciado del Proyecto.
- Conformar el equipo de planificación del Proyecto, que incluye al Director de proyecto.

Insumos requeridos

- Nota de aprobación del proyecto
- Marco Lógico (en caso de un proyecto PCM)
- Propuesta del proyecto aprobada

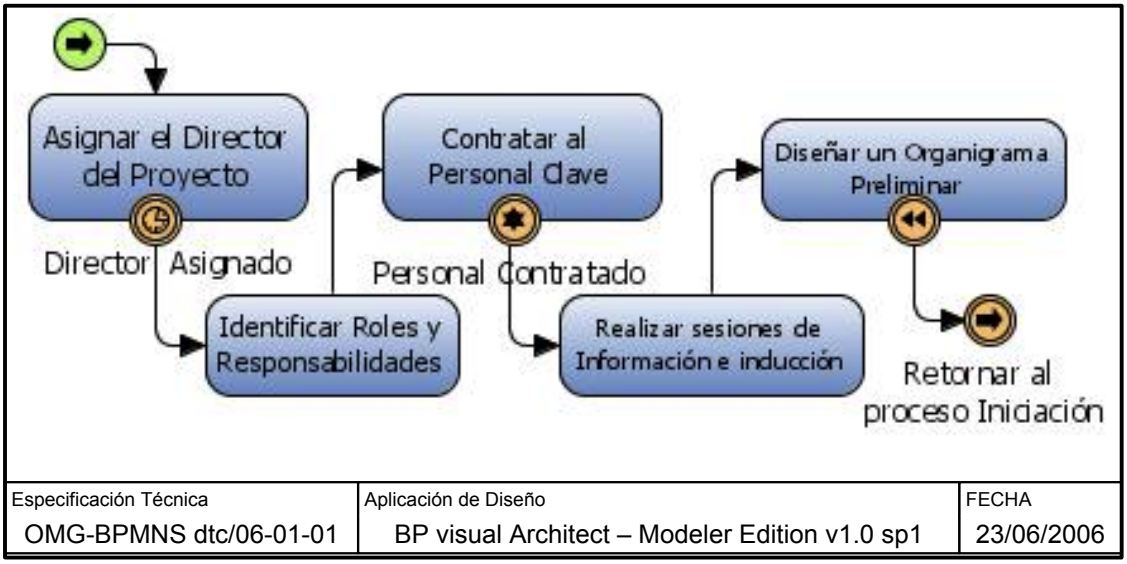
4.3.2.4- Principales Pasos y Actividades

1. Desarrollar el concepto del proyecto: Es el documento que justifica un proyecto. Se requiere: identificar el problema o la oportunidad de negocio; determinar soluciones alternativas; recomendar una solución y describir el enfoque de la implementación.
2. Realizar un Estudio de Factibilidad: que determina la probabilidad que tiene una solución individual; o una colectividad complementaria de ellas, de resolver los requerimientos o necesidades del cliente por las cuales se ha planteado la convocatoria de proyectos. Sus etapas principales implican:

a. Investigar el problema o la oportunidad de negocio.
b. Enumerar los requisitos del cliente.
c. Determinar los criterios de factibilidad.
d. Comparar la propuesta frente a estos criterios: considerando el grado y nivel de tolerancia de la propuesta frente a esos criterios para que sea factible.

	DIBUJADO POR: Glauco U. Quesada R.	FECHA: 23/06/2006
TÍTULO: **Procesos de Iniciación**	Especificación Técnica: OMG-BPMNS dtc/06-01-01	Aplicación de Diseño: BP visual Architect – Modeler Edition v1.0 sp1

1. Conformar el Equipo Inicial
    a. Designar el Gerente del Proyecto: Autorizar recursos para planificación. El Grupo Directivo designa al Gerente de Proyecto (potencial) y autoriza -en cooperación con la Función de Planificación - los recursos que se requieren para la elaboración del Plan de Proyecto.
    b. Identifique los roles y responsabilidades del personal.
    c. Contratar al personal clave.
    d. Realizar sesiones de información e inducción.
    e. Diseñar un Organigrama Preliminar.



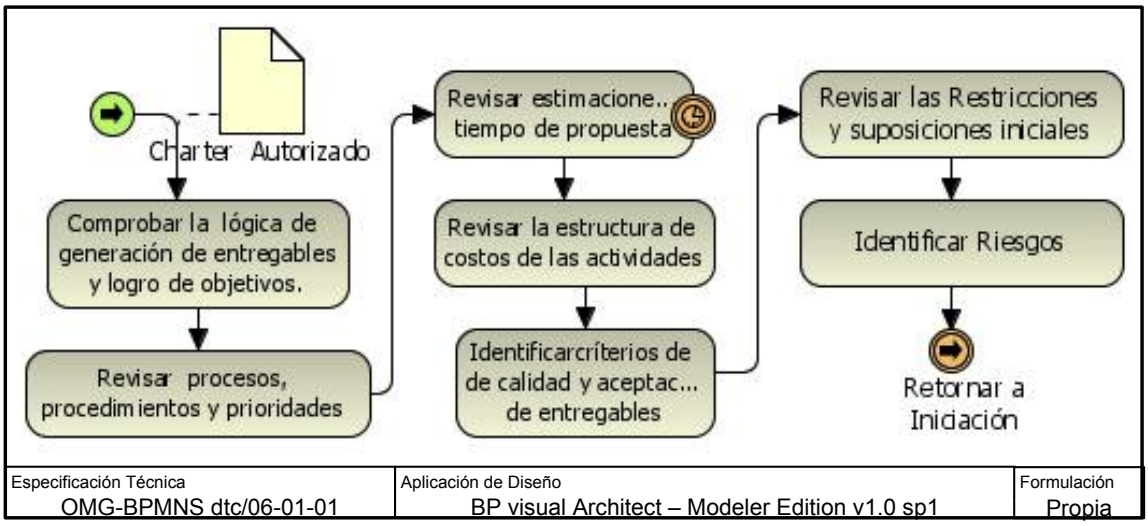
Especificación Técnica	Aplicación de Diseño	FECHA
OMG-BPMNS dtc/06-01-01	BP visual Architect – Modeler Edition v1.0 sp1	23/06/2006

Conformación del equipo del proyecto

    f. En algunas Organizaciones la fase de Iniciación puede incluso no incluir al Equipo del Proyecto a menos que sean utilizados como expertos del tema por la Gobernanza durante la fase de análisis.
2. Organizar una oficina del proyecto: La oficina del proyecto es el espacio físico dentro del cual un equipo de proyecto reside. Para crear un ambiente de la oficina del proyecto, usted necesita:
    a. Definir el papel de la oficina del proyecto.
    b. Proveer los recursos, espacio físico y herramientas necesarias.
    c. Iniciar el funcionamiento de la Oficina del Proyecto.

1. Redactar el Acta de Constitución del Proyecto (Project Charter - FR-PMB-001)

2. Redactar el Enunciado Preliminar del Alcance (FR-PMB-002). El alcance es definido en términos de tres dimensiones — producto, proyecto e impacto. El alcance del producto es el conjunto total de características y funciones a ser entregadas como resultado del proyecto. El alcance del proyecto es el trabajo que debe ser realizado para entregar el producto. El alcance del impacto es la profundidad, amplitud y efecto de la participación de las organizaciones del cliente y de los ejecutores. Siguiendo los resultados de los estudios de factibilidad:
    a. Revisar procesos, procedimientos y prioridades
    b. Comprobar la lógica de generación de entregables y logro de objetivos
    c. Revisar estimaciones de tiempo de la propuesta.
    d. Revisar la estructura de costos de las actividades.
    e. Identificar criterios de calidad y aceptación de entregables. (FR-PMB-003).
    f. Revisar las restricciones y suposiciones iniciales (FR-PMB-004).
    g. Identificar riesgos. (preliminarmente). (FR-PMB-005).



Declaración preliminar del alcance

3. Realice una revisión de la etapa: Éste es un punto de comprobación en el final de la fase del proyecto para asegurarse de que la etapa o el proyecto ha alcanzado sus objetivos y entregables indicados. Para realizar una revisión de etapa se requiere:
    a. Definir los criterios de la revisión.
    b. Emprender la revisión de la etapa.

c. Completar la fórmula de revisión.

4. Obtener la autorización del Charter y el Enunciado del Alcance:
    a. Preparar el paquete formal de presentación de documentación
    b. Presentar el paquete al Coordinador de Programas, al patrocinador o cliente.
    c. En caso de aprobación, obtener la autorización de paso a la siguiente fase.
    d. En caso de rechazo, reiniciar el proceso si es posible hacer correcciones.

4.3.2.5- Productos Esperados

- Charter del Proyecto aprobado.
- Enunciado del alcance autorizado.
- Formulario de revisión de la etapa.
- Autorización de paso siguiente fase.

4.3.2.6- Criterios de Éxito – Procesos de Iniciación[1]

- ☐ ¿Están el caso del negocio y la hoja de trabajo de asignación de prioridades alineadas con las metas de negocio deseadas?
- ☐ ¿Se han identificado y considerado a todos los interesados o involucrados?
- ☐ ¿Se han identificado los riesgos del negocio?
- ☐ ¿Se ha definido el "éxito" adecuadamente en la Declaración del Alcance y en los Objetivos del Proyecto? ¿Los involucrados han convenido en cómo medirlo?
- ☐ ¿Se tiene un enfoque definido para la configuración de todos los entregables del proyecto?
- ☐ ¿Las suposiciones y restricciones del usuario final han sido consideradas en el cronograma y la implementación?

[1] De acuerdo con Filiceti (2006)

4.3.2.7- Banco de Recursos – Procesos de Iniciación

Código: FR-PMB-001	Acta de Constitución del Proyecto (Project Charter)
¿Para qué sirve?	Es el documento de alto nivel del proyecto, resumen de autorización para el inicio de las actividades emitido por la Gobernanza o el donante. Le asigna la autoridad al Administrador del Proyecto para utilizar los recursos de la Organización en atención a los requerimientos del proyecto.
¿Qué Incluye?	Identificación y ubicación del proyecto. Objetivo General y Resultados Esperados. Valor total y Hitos de tiempo — Inicio, duración total, elegibilidad de gastos. Descripción del Producto. Restricciones y suposiciones. Nombre del Administrador de proyecto. Involucrados e interesados clave. Sección de Aprobaciones.
¿Cómo desarrollarla?	Ver sección 4.2.3.4
¿Cuándo Utilizarla?	Durante la etapa de Iniciación y actualizarla al presentarse cambios posteriores.

Código: FR-PMB-002	Enunciado del Alcance del Proyecto (Scope Statement)
¿Para qué sirve?	Descripción narrativa de los principales productos o servicios entregables, los objetivos, hipótesis, criterios de éxito, análisis de interesados o involucrados, restricciones, identificación de riesgos y una descripción del trabajo requerido, que brinda una base de entendimiento común para todos los interesados o involucrados así como, sirve de base para la toma de decisiones futuras en siguientes etapas del proyecto. Se va completando conforme se avanza en las fases del proyecto.
¿Qué Incluye?	Visión, Objetivos, Alcance y Entregables — ¿Qué quiere lograrse? Interesados e Involucrados, roles y responsabilidades— ¿Quién? Planes de recursos, finanzas y calidad— ¿Cómo se logrará?
¿Cómo desarrollarla?	Ver sección 4.2.3.4
¿Cuándo Utilizarla?	Durante la etapa de Iniciación y en las siguientes etapas a efectos de actualizar la información y realizar los cambios pertinentes.