

Acta de Inicio

1. Objeto de esta guía

El presente documento describe los requisitos y consideraciones que deben tenerse en cuenta al momento de elaborar el Acta de Inicio y definir los objetivos de un proyecto.

Resulta fundamental evitar la ambigüedad en la redacción para facilitar el entendimiento del proyecto y sus distintos componentes a otras áreas y a quienes deberán evaluar los resultados.

2. Descripción del objetivo del Acta de Inicio

El acta de Inicio es el documento que da inicio formal al proyecto y mediante el cual el patrocinador designa al Director de proyecto. Adicionalmente condensa en un solo espacio la información disponible relativa a la iniciativa o idea de proyecto: objetivos, justificación, plazos y costos, entre otros puntos que se desarrollan a continuación.

3. Contenidos del Acta

3.1. Descripción del Proyecto

Breve referencia, en términos generales, que explica en qué consiste el proyecto.

3.2. Propósito o justificación

Proporciona toda la información necesaria para explicar por qué es importante desarrollar un determinado proyecto en particular y no otro, y cuál es el fin que se quiere alcanzar. A modo orientativo, la justificación responde las siguientes preguntas:

- a. ¿Por qué se debería llevar a cabo el proyecto?
- b. ¿Cuáles serían las consecuencias de no hacer nada?
- c. ¿Por qué es importante cumplir los objetivos propuestos?
- d. ¿Por qué es mejor el proyecto propuesto que otras alternativas para cumplir los objetivos?
- e. ¿Cómo se alinea este proyecto con las iniciativas y estrategias de la HCDN?

3.3. Alcance del Proyecto

Describe el producto, servicio o resultado del proyecto con sus características, funcionalidades y nivel de calidad, entre otros. El grado y nivel de detalle de la descripción del alcance del proyecto define el trabajo que se realiza (qué hará el proyecto) y el que se excluye (qué no hará el proyecto), por lo que un apropiado enunciado del alcance del proyecto evita crear falsas expectativas sobre el trabajo a realizarse.

3.4. Supuestos y Restricciones

Detalla los supuestos y las restricciones que condicionan la forma en la cual se desarrolla el proyecto.

Los supuestos pueden ser factores externos que escapan al control del director, por ejemplo: contar con la colaboración de un área para un determinado momento, disponer del acceso a un salón, contar con el clima apropiado para realizar el trabajo de impermeabilización de un techo, que se presentarán los proveedores, que el tipo de cambio fluctúe dentro de ciertos rangos.

Las restricciones son aquellos puntos que condicionan el proyecto y que es conveniente explicitar: fechas para las que necesita estar listo alguno de los entregables del proyecto, delimitaciones en cuanto al espacio o materiales a utilizar en una obra, el monto máximo que es posible destinar, tiempo que el personal puede destinar a la iniciativa, etcétera.

3.5. Estimaciones iniciales de plazo y presupuesto

Para completar el Acta de Inicio, se debe realizar una primera aproximación (de alto nivel) de presupuesto y plazo, que luego con mayor información serán desarrollados con mayor exactitud en el Plan de Gestión.

El objetivo es poder plantear un panorama que refleje razonablemente la realidad, pero sin entrar a un nivel de detalle exhaustivo puesto que parte de la información aun no estará disponible.

3.6. Alineación con el Plan Estratégico

Los proyectos son los medios a través de los cuales se crea valor en la Organización. Por ello, los proyectos deben estar alineados con el Plan Estratégico, sus ejes y objetivos. En este punto se deberá seleccionar el objetivo estratégico sobre el cual el proyecto genere mayor impacto.

3.7. Objetivos e Indicadores

Los objetivos deben presentar ciertas características:

- Claros/Sencillos: escritos con un lenguaje sencillo, breve, concreto y específico.
- Medibles: deben ser medibles en términos de cumplimiento y de resultado.
- Alcanzables y realistas: tienen que ser factibles de realizarse, acordes a la situación y al área donde se realizan y a los recursos disponibles.
- Delimitados: deben explicar lo que se pretende lograr y presentar una localización espacial, geográfica y temporal claramente establecida.
- Deben responder a la pregunta: ¿Qué es lo que queremos lograr?

Objetivo <i>bien</i> redactado	Objetivo <i>mal</i> redactado
<p>Revisar y mejorar los procesos del área de Mesa de Entrada para mejorar un 20% el tiempo de recepción y giro de expedientes a las áreas en un plazo de tres meses.</p> 	<p>Trabajar mejor con los expedientes.</p> 

Para poder medir el grado de ejecución de los objetivos durante el desarrollo del proyecto resulta necesario definir indicadores. Para la definición de los indicadores se debe tener en cuenta la meta establecida, la unidad de medida (porcentaje, unidades, importe), la forma y frecuencia de cálculo.

3.8. Rangos de Tolerancia

La definición de rangos de tolerancia tiene sentido en el marco del sistema de control de cambios, que implica sistematizar la forma en la cual se realizan modificaciones al proyecto. Estos rangos definen la variación dentro de lo estipulado inicialmente a partir de la cual -en caso de superar dicho rango- será necesario realizar una solicitud de cambios para que el patrocinador del proyecto apruebe la modificación o solicite que se revea el proyecto si la variación es mayor.

Por ejemplo, en un proyecto de un año de duración se puede definir un mes como umbral máximo de desvío. Si se presenta un desvío hasta dicho valor, el Director del Proyecto, deberá informar la variación a los interesados a través del informe de avance. Sin embargo, si el desvío supera dicho umbral, por ejemplo, se presenta un retraso de 2 meses, el Director del Proyecto deberá confeccionar y elevar una solicitud de cambios, requiriendo que el patrocinador del proyecto confirme si acepta la demora o si requiere medidas correctivas adicionales para conservar el cronograma original.

Estos rangos pueden ser variaciones en el tiempo, costo y alcance, y su límite dependerá de la naturaleza del proyecto. Retomando el ejemplo anterior de la variación en el plazo, para un proyecto que requiere estar listo para el inicio de sesiones ordinarias, una variación de pocos días podría someterse a evaluación mediante la solicitud, ya que en ese caso el cumplimiento del plazo es clave.

3.9. Identificación Preliminar de Interesados

Como parte de la redacción del Acta se identifican los principales interesados del proyecto, que son no solamente aquellos que participen activamente en el desarrollo del mismo (equipo de proyecto), sino también quienes tengan algún interés en que el resultado sea exitoso (o no) y/o que estén en alguna medida involucrados en el desarrollo del mismo. Pueden influir de manera positiva o negativa en el proyecto. Posteriormente, al momento de elaborar el Plan de Gestión, se desarrollarán con más detalle los principales interesados, pero en esta primera etapa se identifican con la mayor exhaustividad posible.