

Capítulo 3

El acta de constitución

Todo proyecto debe contar con un **acta de constitución**, en la que se detallan la naturaleza y el alcance del trabajo y las expectativas de la dirección respecto a sus resultados. Un acta de constitución es un escrito conciso que contiene algunos o todos los elementos siguientes:

- Nombre del patrocinador del proyecto.
- Beneficios del proyecto para la organización.
- Breve descripción de los objetivos.
- Calendario previsto.
- Presupuesto y recursos disponibles.
- Autoridad del gestor del proyecto.
- Firma del patrocinador.

Adaptado de *Harvard Business Essentials: Managing Projects Large and Small* (producto n.º 6211BC), Harvard Business Review Press, 2004.

Elaborar un acta de constitución obliga a los altos directivos a articular claramente qué debe conseguir el proyecto. Consideremos el siguiente ejemplo:

Phil era el patrocinador del equipo encargado de rediseñar el procesamiento de pedidos y el servicio de atención al cliente de su compañía. Como él había criticado abiertamente estas funciones, parecía ser la persona más adecuada para desempeñar dicha tarea. Hacía mucho tiempo que estaba descontento con cuánto se tardaba en procesar los pedidos y con la mediocre atención al cliente que prestaba la compañía. Además, en su opinión, los costes de dichas operaciones eran demasiado elevados. Así pues, puso a Lila a cargo de un proyecto para mejorarlas.

¿Qué tipo de reducción de costes esperaba Phil? ¿Cuáles eran exactamente sus quejas acerca del sistema actual? ¿Qué implicaría exactamente tener éxito? Lila intentó en vano que Phil concretara dichas cuestiones. Estaba demasiado ocupado como para pensarlo con detenimiento y tenía demasiadas ganas de delegar la responsabilidad de los resultados del proyecto. Otros ejecutivos de la empresa también tenían mucho interés en ver mejoras pero, como Phil, no tenían las ideas claras sobre qué resultados buscaban. Así pues, cuando Lila planteó preguntas al respecto a los altos directivos, estos no mencionaron ningún objetivo concreto. Ante la falta de orientaciones, Lila y su equipo establecieron sus propios objetivos y criterios de éxito.

El equipo siguió adelante, y Lila fue informando a Phil de sus progresos durante los diez meses que duró el proyecto. Los recursos eran siempre un problema; sobre

todo, porque Lila nunca sabía cuánto dinero podía gastar ni a cuántas personas podía seleccionar para las fases clave del proyecto. Tenía que negociar con Phil cada solicitud de recursos, caso por caso.

Al final, el equipo consiguió llevar a cabo sus tareas, cumpliendo todos los objetivos que habían fijado. Redujeron en un 33% el tiempo necesario para procesar los pedidos, y en un 12% los costes globales de procesamiento y atención al cliente. Además, el 90% de los clientes ahora podían resolver su situación con una sola llamada de teléfono. El equipo lo celebró con una cena espléndida, y cada uno de los miembros volvió a ocuparse de sus obligaciones habituales.

Sin embargo, los altos directivos no estaban demasiado satisfechos con el resultado:

—Tu trabajo ha sido bastante bueno —le dijo Phil a Lila—. Has hecho mejoras significativas, pero esperábamos una reorganización de mayor envergadura y un ahorro más considerable.

Lila se quedó atónita y algo más que enojada: «Si lo que quería era eso —pensó—, ¿por qué no lo dijo?».

Situaciones como esta son habituales, pero pueden evitarse con un acta de constitución que deje claros los objetivos, el calendario y el alcance del proyecto.

Objetivos

Como demuestra el caso de Lila, los gestores de proyecto necesitan algo más que una mera descripción a grandes rasgos de los objetivos de los que se harán responsables. Objetivos ambiguos pueden dar lugar a malentendidos, a decepciones y a costosas revisiones.

Analícemos, por ejemplo, la siguiente afirmación: «Desarrollar un sitio web capaz de ofrecer de forma rápida y precisa información sobre los productos, así como procesar los pedidos de nuestros clientes de forma rentable». ¿Qué significa exactamente? ¿Qué quiere decir «de forma rápida»? ¿Cómo definimos «de forma precisa»? ¿Es un error cada mil transacciones aceptable? ¿Uno cada diez mil? ¿Hasta qué punto debe ser rentable el sitio web? Cada una de estas preguntas debe responderse de forma concertada con el patrocinador y con las partes interesadas claves del proyecto.

Un acta de constitución bien planteada especifica los fines, pero los medios deben estar a cargo del gestor del proyecto y de los miembros del equipo. Decirle al equipo qué tiene que hacer y también cómo tiene que hacerlo menos cabará las ventajas que supone haber creado un grupo competente. Como dice J. Richard Hackman en *Leading Teams*: «Cuando especificamos los fines pero no los medios, los miembros del equipo pueden —de hecho, implícitamente se les anima a hacerlo— sacar provecho de la totalidad de sus conocimientos, sus habilidades y sus experiencias a la hora de concebir y ejecutar una manera de funcionar bien ajustada al propósito y las circunstancias del equipo».

Calendario

Aparte de fijar objetivos específicos y medibles, tendrás que establecer un calendario para conseguirlos. El proyecto no puede quedar abierto. En algunos casos, la fecha límite debe ser firme, y el alcance pasa a ser variable. Supongamos que una compañía de *software* promete lanzar una nueva edición cada tres meses. El equipo encargado del proyecto debe ajustar su alcance en función de las nuevas ediciones

—añadiendo características o renunciando a ellas— para cumplir cada plazo.

En cambio, si el alcance del proyecto es fijo, entonces puede establecerse un plazo razonable una vez que el gestor del proyecto y su equipo hayan desglosado los objetivos en grupos de tareas y que hayan estimado la duración de cada tarea. No obstante, el acta de constitución siempre debe incluir una fecha límite razonable, fecha que puede modificarse a medida que el equipo vaya averiguando qué debe hacer.

Alcance

Por supuesto, las opciones son siempre abundantes mientras que el tiempo y los recursos son limitados. Una técnica útil para tomar las decisiones acertadas consiste en llevar a cabo una lluvia de ideas entre las partes interesadas y los participantes en el proyecto, para definir qué está a su alcance y qué no.

Se puede pensar en las expectativas del patrocinador —los fines que se buscan— como la primera parte del acta de constitución y en el plan del proyecto —los medios— como la segunda parte. Normalmente, el gestor de proyectos crea el plan, pero es importante que obtenga el visto bueno del patrocinador para no encontrarse con problemas como los que tuvo Lila con Phil. Idealmente, el acta de constitución expone las mejores ideas de muchos miembros del equipo, o de todos. Resulta especialmente valiosa para proyectos grandes y complejos, pues detalla las diferentes tareas, los entregables, los riesgos y los horarios. El equipo puede utilizarla como si de un mapa de carreteras se tratara.

