

El inicio

[3.1] ¿Cómo estudiar este tema?

[3.2] De la idea al proyecto

[3.3] Desarrollo del acta de proyecto

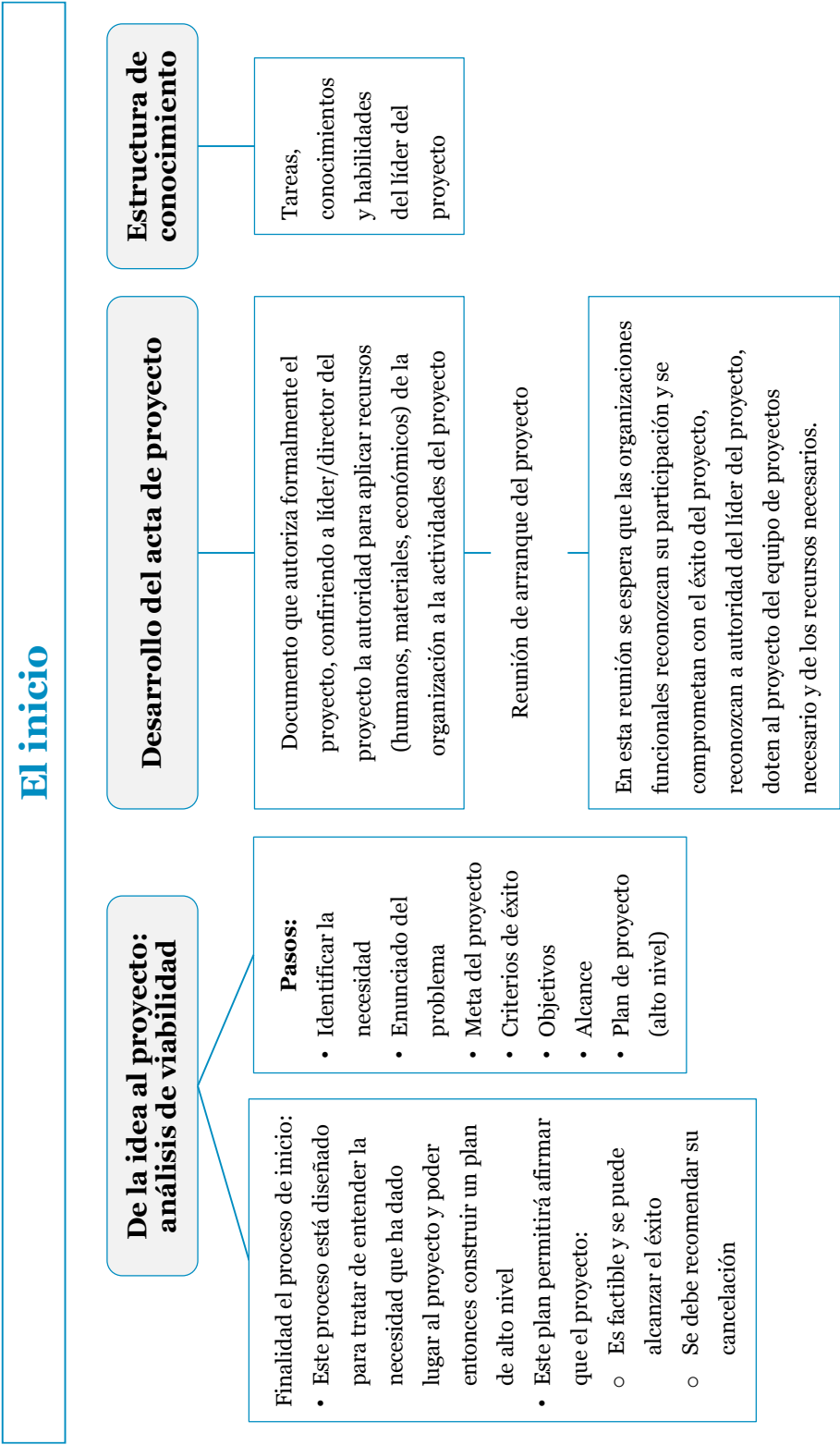
[3.4] Reunión de arranque del proyecto

[3.5] Tareas, conocimientos y habilidades en el proceso de inicio

3

T E M A

Esquema



Ideas clave

3.1. ¿Cómo estudiar este tema?

Para estudiar este tema lee las **Ideas clave** que encontrarás a continuación.

En este tema se comenzará a estudiar el primer proceso del ciclo de vida de la gestión del proyecto, el proceso de «inicio». Los objetivos principales de este tema son:

- » Describir un análisis de viabilidad.
- » Identificar el contenido del acta del proyecto.
- » Celebrar una reunión de arranque del proyecto.
- » Describir las tareas principales a realizar durante el proceso de inicio y los conocimientos y habilidades que el director utilizará durante este proceso.

3.2. De la idea al proyecto

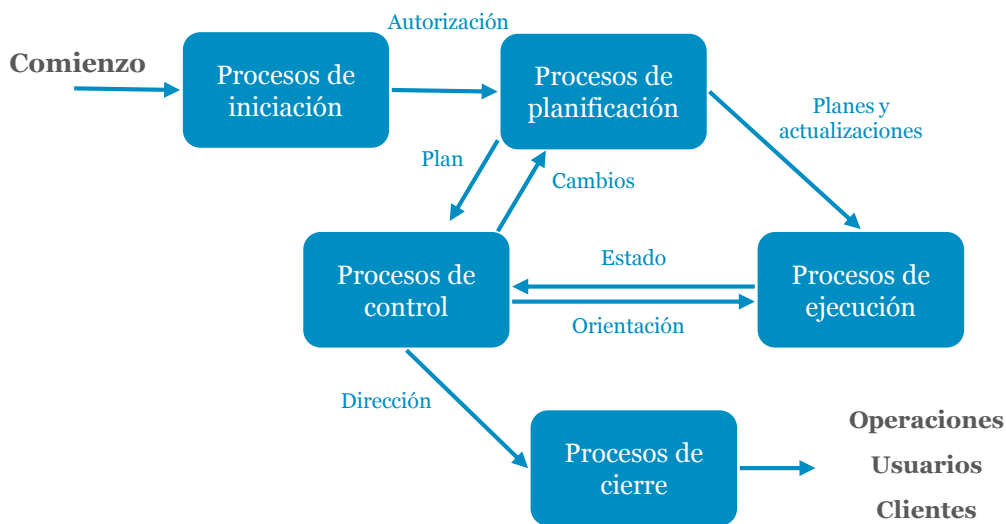
En realidad muchas pueden ser las razones por las que se inicia un proyecto, no solamente el beneficio económico, sino también resolver problemas, explotar oportunidades, adecuarse a cambios legislativos, incorporar nuevos procesos o nuevas tecnologías, defender nuestra posición en el mercado, etc. Podemos decir que el proyecto siempre responde de una manera u otra a una **necesidad del negocio**.

Por tanto el **objetivo del líder de proyectos** será **diseñar planes de proyectos realistas** que, a través de su ejecución y control profesional, produzcan resultados que lleven al éxito el proyecto, de forma que protejan el negocio de la organización y/o ayuden a crear nuevos negocios y/o ayuden a evolucionar a la organización para afrontar los negocios futuros.

Desde el punto de vista de la dirección de proyectos, no habrá diferencias entre que el originador del proyecto sea un **cliente externo** o nuestra propia organización (**cliente interno**), aunque desde el punto de vista práctico será más sencilla la comunicación cuando se trate de un cliente interno que de un cliente externo, con el que se establecerá una relación contractual.

Visto desde fuera, la magnitud o la complejidad del proyecto puede parecer muy difícil de manejar y, más aún, si el originador del proyecto es un cliente externo a la organización ejecutante.

Independientemente del proyecto siempre se utilizará como referencia metodológica los cinco grupos de procesos:



Siempre se empieza con el «proceso de inicio», este proceso está diseñado para tratar de entender la necesidad que ha dado lugar al proyecto y poder entonces construir un plan de alto nivel, que permita afirmar que el proyecto es factible y se puede por tanto alcanzar el éxito o, por el contrario, se debe recomendar su cancelación.

Este análisis se denomina **análisis de viabilidad**.

Viabilidad

1. Calidad de viable. Viable: Dicho de un asunto: Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo.
2. Condición de camino o vía por donde se puede transitar.

Fuente : RAE

La primera definición hace referencia a que la forma de conducirnos al éxito de los proyectos es analizar sus circunstancias. La segunda definición hace mención al diseño de un plan realista.

Recordemos:

Iniciación

Reconocer que el proyecto, la fase o la actividad debe comenzar. Este proceso incluye la definición de los objetivos del proyecto, la fase o la actividad.

Fuente : PMBOK® del PMI®

» Finalidad del proceso de iniciación:

- Obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- Comprometer a la organización con un proyecto o una fase.
- Fijar la orientación de la solución global.
- Definir los objetivos de alto nivel.
- Confirmar la alineación con los objetivos estratégicos.
- Asegurar las aprobaciones y recursos necesarios.
- Identificar las localizaciones geográficas involucradas.
- Identificar las responsabilidades de gestión.
- Asignar a un director de proyectos.
- Identificar y asignar otras posiciones clave.
- Identificar y documentar limitaciones y asunciones.
- Tomar las decisiones estratégicas sobre aprovisionamiento (hacer, comprar, etc., identificar a los proveedores cualificados).
- Identificar a los *stakeholders*.
- Negociar, escribir y refinar el acta del proyecto.
- En general, involucrar a los clientes y a otros interesados durante la iniciación mejora la probabilidad de contar con propiedad compartida, con la aceptación de los entregables y con la satisfacción del cliente y demás interesados.

Básicamente el objeto del proceso de inicio es la **realización del análisis de viabilidad**.

El estudio previo de viabilidad: Cuando se detecta la necesidad de un proyecto, el director de la organización afectada forma un pequeño grupo de personas para que estudien la situación e inicien un estudio previo de viabilidad para analizar la conveniencia de iniciar un proyecto, con los posibles resultados y trabajos para lograrlos, de acuerdo con los criterios de rentabilidad internos.

La incertidumbre: Cualquier proyecto presenta incertidumbre respecto a la consecución de los objetivos planteados. La incertidumbre proviene de varias causas:

- » El proyecto nace de ideas vagas o incompletas y no es posible, por simple intuición, asegurar que los resultados económicos, técnicos, comerciales, de imagen, etc. serán los propuestos.
- » Es difícil decidir si el personal y los recursos técnicos, casi siempre justos, deben dejar su actual asignación para dedicarse a un nuevo proyecto; o si sería necesario contratar nuevo personal o subcontratar trabajos.
- » ¿Deben invertirse fondos en el nuevo proyecto, cuya rentabilidad no está clara?

Toda actividad (no solo en las empresas, también en la vida personal) es una actividad económica que persigue un beneficio. Por ello, invertir dinero en un proyecto es renunciar a una liquidez actual a cambio de la esperanza de beneficio futuro (inseguro). Nadie quiere invertir sin tener, al menos, una razonable información de que el proyecto es sólido, técnica y financieramente, y que su resultado superará la inversión inicial.

Necesidad de evaluación previa: La única forma lógica de adquirir cierta seguridad es disponer de una evaluación, previa a la decisión de dar la aprobación al desarrollo del proyecto, que elimine total o parcialmente la incertidumbre. La evaluación previa del proyecto deben llevarla a cabo expertos en el asunto y puede hacerse de dos formas diferentes:

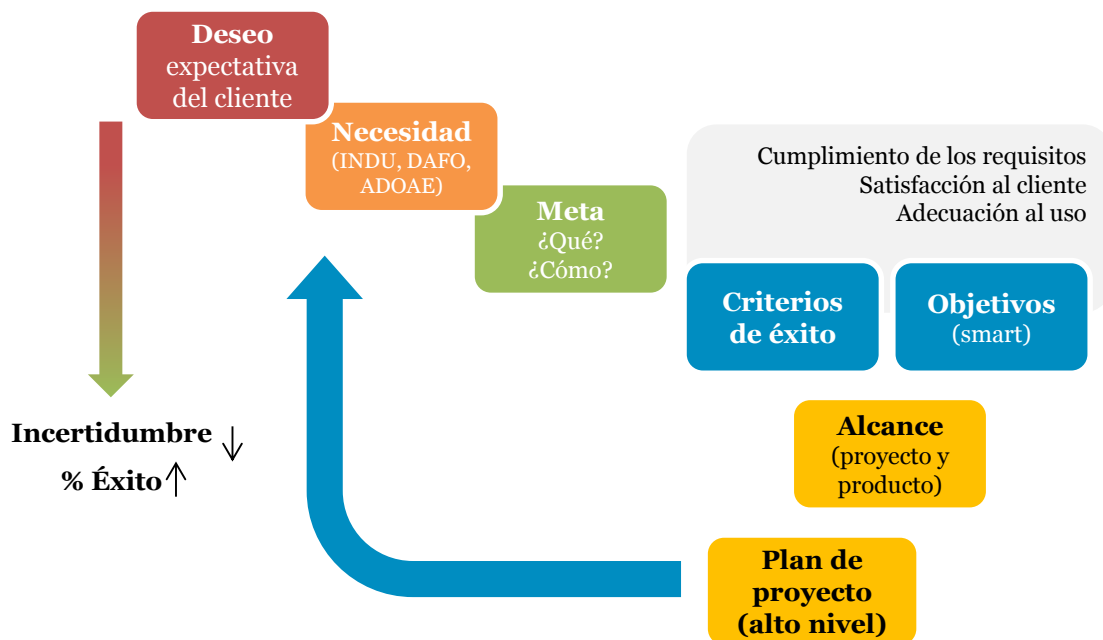
- » Cuando se han ejecutado proyectos similares, la experiencia obtenida, debidamente ponderada y adaptada por personas competentes, puede ser una buena ayuda.
- » Cuando el proyecto es muy novedoso o complejo no puede aplicarse directamente la experiencia anterior (aunque siempre proporcionará apoyos valiosos). En este caso, para obtener una estimación razonable de la viabilidad del proyecto, hay que hacer estudios con técnicas de evaluación y cuantificación de resultados.

Al uso de éstas técnicas y al proceso de decidir si se sigue adelante o no con el proyecto se le denomina **estudio previo de viabilidad**.

Resumiendo, este análisis de viabilidad tendrá varios puntos de vista, al menos estos cuatro:

- » Somos capaces de desarrollar técnicamente los productos o servicios que el cliente nos ha demandado.
- » Tenemos capacidad de gestión y capacidad operativa para llevarlo a cabo.
- » Tenemos capacidad económica y financiera para llevarlo a cabo y el rendimiento económico (beneficio vs. inversión) es aceptable.
- » Somos capaces de enfrentarnos a la incertidumbre (riesgo) del proyecto

Para asegurar que el análisis durante el proceso de Inicio permite reducir la incertidumbre y aumentar la probabilidad de éxito se utilizará el siguiente esquema:



El cliente a menudo solo sabe identificar el problema que tiene, o lo que le gustaría obtener, o simplemente no está satisfecho con la situación actual.

El primer paso será identificar, en base a entrevistas con el cliente, **la necesidad** enunciando el problema.

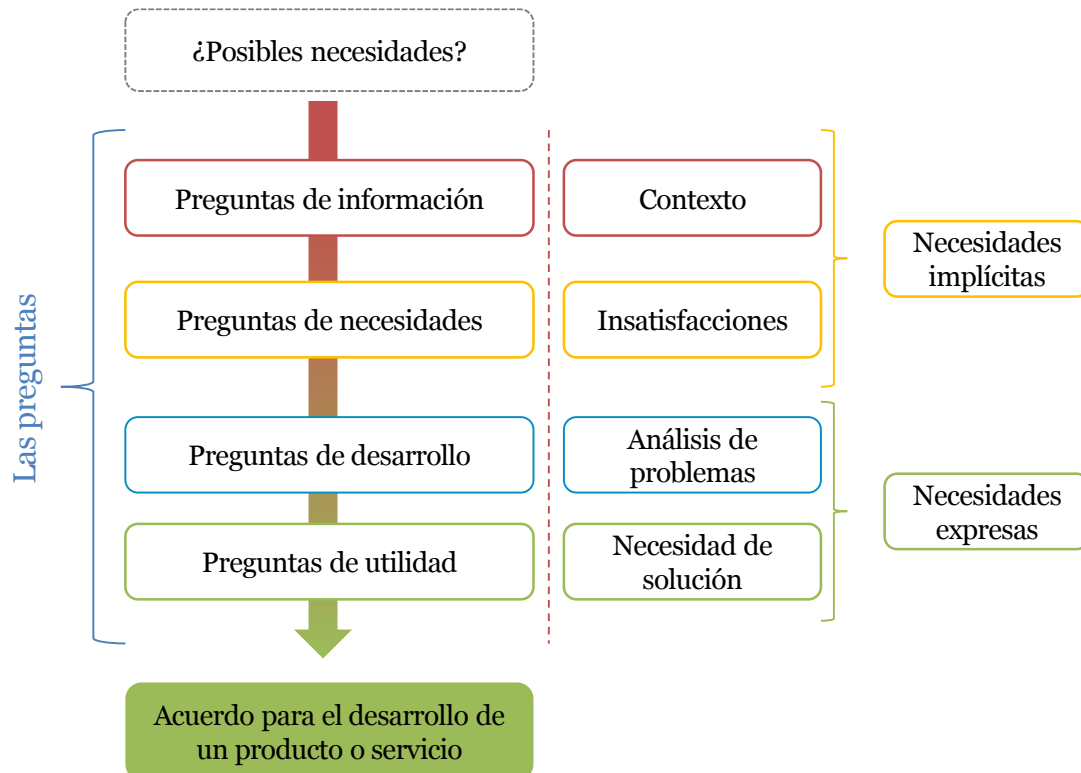
Enunciado del problema

Es una narración breve que describe el problema o la oportunidad que el proyecto tiene pensado tratar.

El enunciado del problema debe poder contestar a las siguientes preguntas:

- » ¿Qué problema u oportunidad trata el proyecto?
- » ¿Qué mal estoy intentando subsanar?

Para hacer esta entrevista se puede utilizar el **método INDU** para hacer las preguntas, que de forma resumida aparece en el siguiente esquema:



A continuación se definirá la **meta del proyecto** para asegurar que se reconoce la necesidad y se empieza a orientar la solución.

Meta del proyecto

Es una declaración concisa de cómo el proyecto planificado trata el problema o la oportunidad que se describe en la finalidad del proyecto. Por lo general, la declaración de la meta es una sola oración y no incluye descripciones de productos entregables específicos, ni del alcance ni de los marcos de tiempo.

La meta del proyecto debe responder a las siguientes preguntas:

- » ¿Qué estoy intentando lograr?
- » ¿Por qué hacer este proyecto?
- » ¿Cómo estoy tratando de lograrlo?

El siguiente paso será la definición y el acuerdo con el cliente de los **criterios de éxito**.

Criterios del éxito del proyecto

Describen el valor medible que la organización y el cliente esperan con la finalización del proyecto. Esta narración debe presentarse en forma de resultados medibles que definan el éxito del proyecto.

Criterios NO FINANCIEROS:

- Operativos
- Técnicos
- Comerciales
- De personal

Criterios FINANCIEROS: (métodos relacionados con la medición del beneficio)

A) Estáticos:

- Plazo de recuperación
- Rendimiento de la Inversión (ROI)

B) Dinámicos:

Debe poder contestar a las siguientes preguntas:

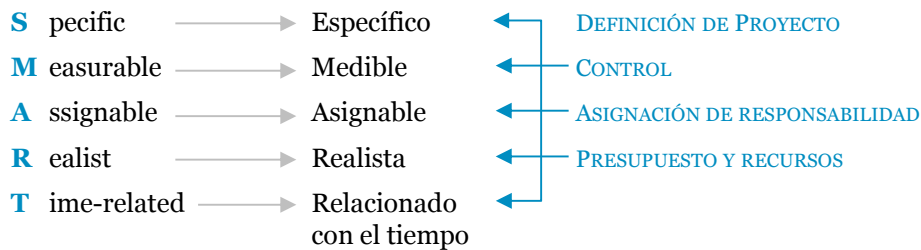
- » ¿Cómo sabremos si el proyecto es un éxito?
- » ¿Qué factores medibles indicarán el éxito o fracaso del proyecto?

Estos criterios de éxito deben garantizar la **calidad del proyecto** entendida como:

- » Satisfacción del cliente
- » Cumplimiento con los requisitos acordados
- » Adecuación a uso (en operación)

Ahora ya es posible definir los **objetivos SMART** del proyecto.

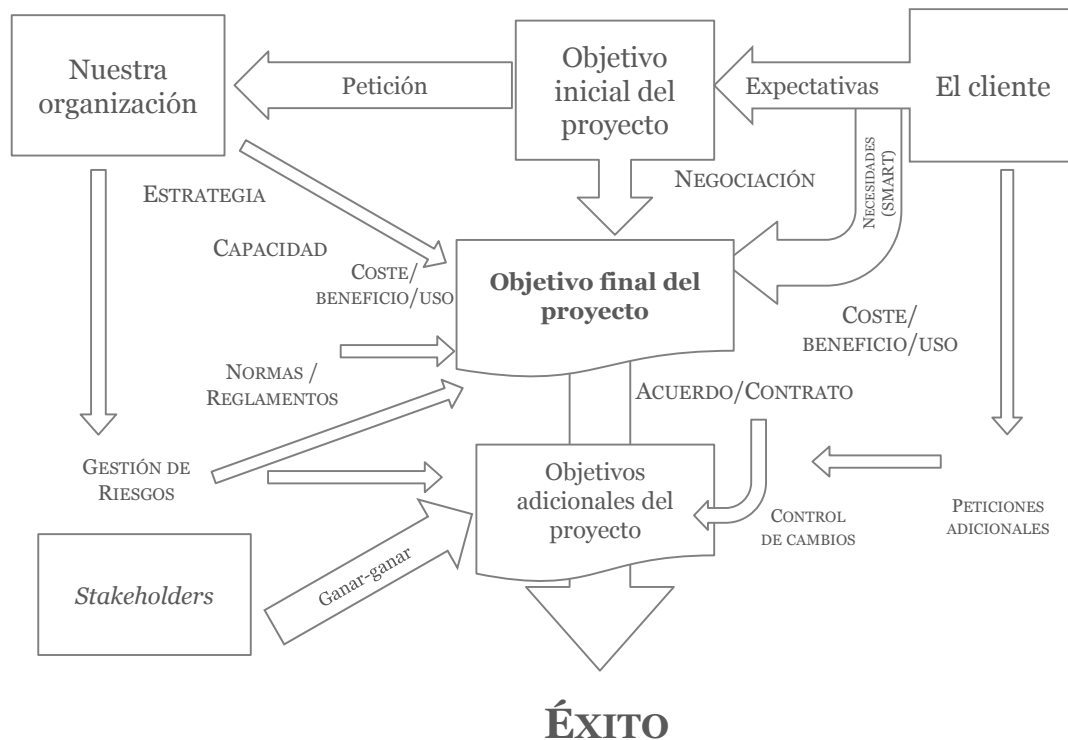
SMART son las características que debe tener el objetivo del proyecto. ¿Cuál es su significado?



El objetivo inicial de un proyecto viene marcado por la necesidad que dio lugar al proyecto, pero hay dos fuerzas que en un primer momento no siempre están alineadas y que es obligatorio integrar. De un lado se encuentra el **cliente** (interno o externo), con unas necesidades y unas expectativas (que el líder de proyecto, director/gestor del proyecto, deberá traducir en la medida de lo posible en SMART). De otro lado se encuentra la **organización** ejecutora del proyecto, quien poseerá una cierta estrategia frente al negocio y una capacidad de actuación en él y unos objetivos propios.

Se debe llegar a un acuerdo (en el caso de un cliente externo queda reflejado en un contrato) en el que aparecen los derechos y obligaciones de ambas partes, así como los objetivos integrados y los compromisos de trabajo a realizar.

Existen otros objetivos que influyen seriamente (positiva o negativamente) el objetivo principal del proyecto, son los objetivos de los *stakeholders* (participantes o participados en el proyecto). Un factor de éxito del proyecto será conseguir que la relación proyecto-*stakeholders* sea una relación mutuamente beneficiosa.



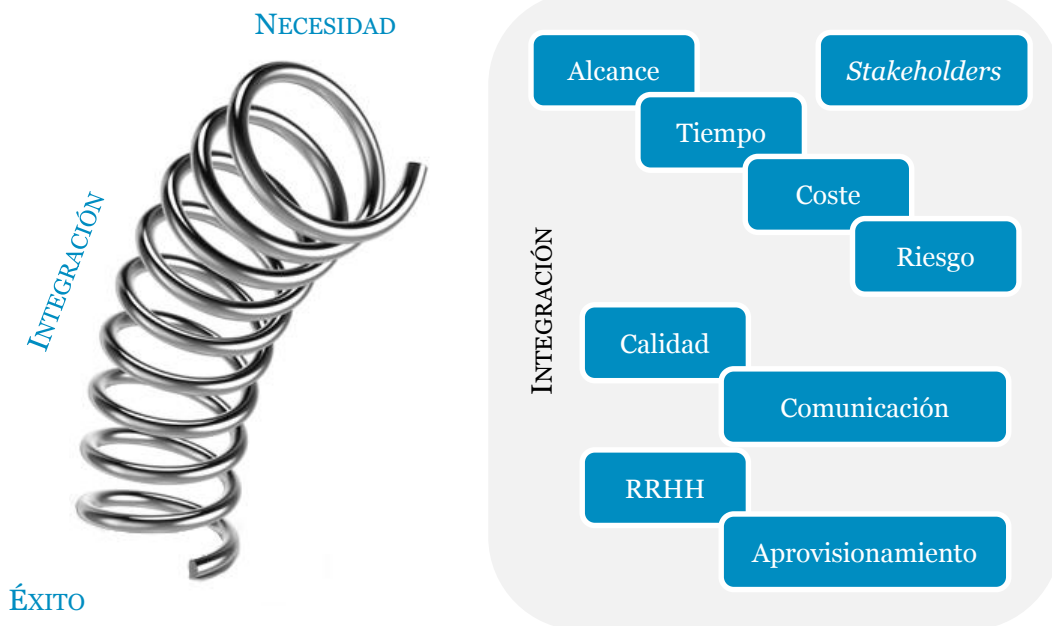
Ver el proyecto exclusivamente desde el punto de vista del producto/servicio objeto del proyecto no siempre garantiza el éxito. Una **visión global** debe incluir el punto de vista del impacto, cuál será el impacto que producirán las distintas alternativas sobre los *stakeholders* del proyecto y cómo ese impacto afectará a nuestra imagen y reputación ante nuestro cliente o incluso la sociedad, afectando de este modo a nuestras oportunidades de negocio. Cuando se analiza el proyecto desde el punto de vista del impacto se ve que los objetivos del proyecto se hacen más elaborados y completos que cuando solamente se pone el foco en el producto/servicio inicial del proyecto.

Una vez fijados los objetivos del proyecto (en la medida de lo posible SMART), se debe reflexionar y elegir una **solución física** (trabajo) que garantice su éxito, dentro de las alternativas que puedan existir. Esta alternativa se denomina **alcance del proyecto**.

Recuérdese que el objeto del proceso de iniciación es asegurar la viabilidad del proyecto para poder comprometer a la organización a los esfuerzos humanos, materiales y económicos para llevar al éxito el proyecto.

Por tanto, se debe asegurar que, en primer lugar, hay una alternativa física clara y, en segundo lugar, que se puede realizar dentro de un tiempo determinado, que se puede financiar y que no hay riesgos que no se puedan mitigar y que puedan hacer fracasar el proyecto.

Es decir, ¿existe un plan (de alto nivel) realista que pueda conducir al proyecto al éxito?
¿Qué elementos debe incluir este plan?



El **plan de proyecto**, aunque sea de alto nivel, debe incluir inevitablemente todas las áreas de conocimiento, con la profundidad que requiera la complejidad del proyecto y su nivel de incertidumbre.

Los planes que se integran son:

- » Plan del alcance
- » Plan del tiempo
- » Plan del coste
- » Plan del riesgo
- » Plan de la calidad
- » Plan de los recursos humanos
- » Plan de la comunicación
- » Plan de las adquisiciones
- » Plan de *stakeholders*

Se denomina **plan básico** cuando solo se hace foco en los siguientes aspectos:

- » *Stakeholders*
- » Alcance
- » Tiempo
- » Coste
- » Riesgo
- » Y consideramos la calidad como una consecuencia

Se denomina **plan completo** (plan integral – integración) cuando se incluyen el resto de áreas de conocimiento:

- » Calidad (aspectos específicos)
- » RRHH
- » Comunicación
- » Adquisiciones

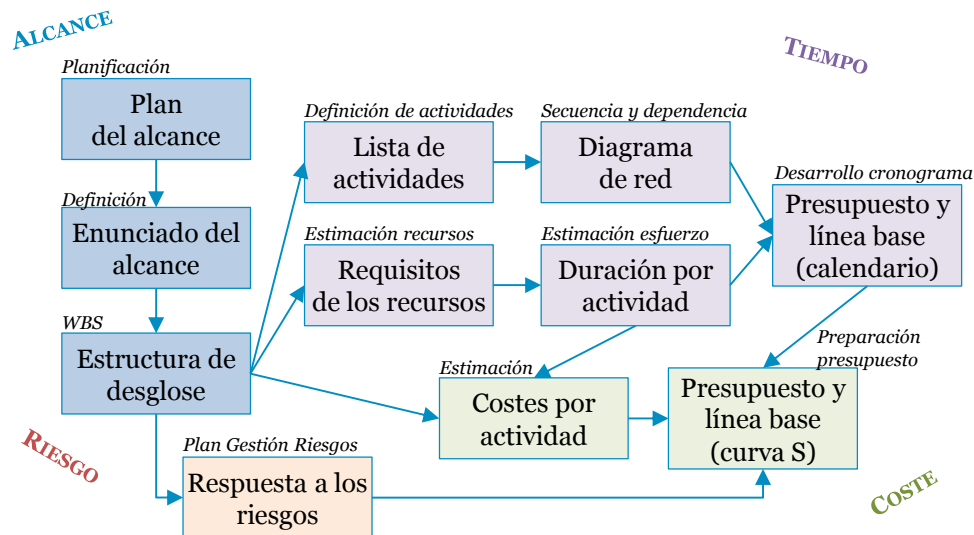
La alternativa física de trabajo elegida, el alcance del proyecto, se va a descomponer en unidades pequeñas, más manejables y controlables, que además puedan ser asignadas a un responsable (RAM, matriz de asignación de responsabilidades).

Estas actividades se determinan con un ejercicio de **tormenta de ideas**, que en función de la estrategia de la organización frente al negocio serán agrupadas formando una estructura de descomposición del trabajo (WBS), que ayudará a ver el proyecto de una forma global.

A este nivel de descomposición, las actividades son unidades de trabajo relativamente rutinarias, son las mismas operaciones realizadas habitualmente por los grupos funcionales. De manera que el proyecto se consigue a través de un conjunto de operaciones concatenadas e integradas, lo que habitualmente representa la cadena de valor para la organización, la forma en la que la organización realiza los proyectos.

Esta descomposición del alcance será la entrada para el desarrollo de las otras tres líneas base o líneas de control del proyecto:

- » El cronograma
- » El presupuesto
- » El plan de respuesta a los riesgos



Ahora ya se puede asegurar si hay un plan (de alto nivel) realista, si el proyecto es viable o no y por tanto seguir adelante en su planificación detallada y su posterior ejecución.

3.3. Desarrollo del acta de proyecto

El ejercicio realizado se suele llamar **Business Case** o **caso de negocio**, como se ha visto su objetivo es:

- » Evaluar la conveniencia y el coste de oportunidad de invertir o no.
- » Definir claramente las expectativas del cliente y cuantificarlas en términos de negocio.
- » Estimar y consensuar el valor aportado a los clientes, en términos de negocio, gestionando las expectativas de los clientes.
- » Presupuestar de forma integrada (involucrando a las distintas áreas implicadas y con un acercamiento a medio plazo).
- » Planificar anticipada y adecuadamente los hitos y puntos críticos de un proyecto permitiendo detectar y periodificar necesidades de recursos.
- » Priorizar esfuerzos y gestionar eficientemente los recursos escasos.
- » Comprometer unos niveles de servicio y calidad.
- » Estimar el nivel de éxito mediante una gestión adecuada de los *stakeholders* y riesgos.

Habitualmente este análisis se presenta para su aprobación al comité pertinente y suele incluir los siguientes apartados:

- » Datos generales
- » Objetivo del proyecto
- » Caso de negocio
- » Cronograma
- » Organigrama
- » Riesgos/factores críticos de éxito
- » Infraestructura necesaria
- » Datos económicos del proyecto
- » Costes recurrentes
- » Servicios generados
- » Anexos: entregables, detalle infraestructura necesaria, etc.

Cuando el análisis es aprobado en el sentido de autorizar a seguir adelante con el proyecto se edita un documento denominado **acta de constitución del proyecto**.

Acta de constitución del proyecto

Documento que autoriza formalmente el proyecto, confiriendo al líder / director del proyecto la autoridad para aplicar recursos (humanos, materiales, económicos) de la Organización a las actividades del proyecto.

Fuente : PMBOK® del PMI®

Tal y como indica el PMBOK® del PMI®, este documento suele incluir los siguientes apartados:

- » Título del proyecto y descripción.
- » Requisitos que satisfacen las necesidades, deseos y expectativas del cliente, el patrocinador y demás interesados.
- » Necesidades de negocio, descripción a alto nivel del proyecto o requisitos del producto que el proyecto debe abordar.
- » Finalidad o justificación del proyecto (metas y objetivos).
- » Director del proyecto nombrado y nivel de autoridad.
- » Resumen del cronograma de hitos.
- » Influencias de los interesados.
- » Organizaciones funcionales y su participación.

- » Asunciones de la organización, ambientales y externas.
- » Restricciones de la organización, ambientales y externas.
- » Oportunidades de negocio que justifiquen el proyecto, incluido el retorno sobre la inversión (*business case*).
- » Presupuesto resumido.

3.4. Reunión de arranque del proyecto

Suele presentarse a la organización en una **reunión de arranque**, de lanzamiento, o de *kick-off*. En esta reunión se espera que las organizaciones funcionales reconozcan su participación y se comprometan con el éxito del proyecto, reconozcan la autoridad el líder del proyecto, doten al proyecto del equipo de proyecto necesario y de los recursos necesarios.

El formato de esta **reunión de lanzamiento** podría ser:

1. Objetivo de la reunión

Dependiendo del momento concreto en la que se convoque una reunión de lanzamiento, de quienes sean los invitados, etc., el objetivo de la reunión puede variar considerablemente (comunicar los planes y la organización y lanzar oficialmente la ejecución de una fase del proyecto, la toma de requisitos, realizar actividades de «*team building*, construcción del equipo», etc.)

Será necesario explicar los objetivos concretos que se persiguen de la reunión.

2. Agenda

- 1) Presentación de los asistentes
- 2) Antecedentes del proyecto
- 3) Revisión de los documentos relevantes del proyecto (por ejemplo: *business case*, contrato, etc.)
- 4) Discusión/presentación de la organización del proyecto
- 5) Discusión/presentación de los objetivos del proyecto
- 6) Alcance
- 7) Tiempo

- 8) Costes
- 9) Calidad
- 10) Discusión/Presentación de otros temas importantes
- 11) Procesos
- 12) Riesgos
- 13) Comunicación
- 14) Etc.

3. Lista de puntos de acción

Los puntos de acción se recogerán según el formato descrito en el formulario correspondiente: «lista de puntos de acción».

3.5. Tareas, conocimientos y habilidades en el proceso de inicio

El **proceso de iniciación** pertenece al ciclo de vida de la gestión del proyecto y recoge de forma resumida las tareas que hay que realizar en este proceso, así como los conocimientos y habilidades que hay que desarrollar son:

- » **Tarea 1.** Realizar la evaluación del proyecto en base a la información y reuniones mantenidas con el patrocinador, el cliente y otros expertos del tema, para evaluar la viabilidad de los productos o servicios nuevos objeto del proyecto, teniendo en cuenta las asunciones y/o imitaciones impuestas.
- » **Tarea 2.** Definir el alcance del proyecto a alto nivel basado en los requisitos del negocio y en los requisitos acordados, con el objetivo de cumplir con los compromisos adquiridos con el cliente.
- » **Tarea 3.** Realizar el análisis de interesados (*stakeholders*) usando las reuniones de tormentas de ideas, entrevistas y otras técnicas de captura de datos, para asegurar la alineación de los interesados para ganar el compromiso y la ayuda en el proyecto.
- » **Tarea 4.** Identificar y documentar los riesgos a alto nivel (si o no para el proyecto), las asunciones y las limitaciones en base a la coyuntura actual, datos históricos y/o el juicio experto, para identificar las limitaciones del proyecto y proponer un escenario factible para asegurar el éxito del proyecto.

- » **Tarea 5.** Desarrollar el «acta de constitución del proyecto» para más adelante poder hacer un análisis más detallado de los requerimientos de los *stakeholders* (cliente y propia organización como prioritarios) con el objetivo de documentar lo mejor posible el enunciado del alcance del proyecto, los jalones (hitos) y los entregables.
- » **Tarea 6.** Obtener la aprobación del «acta de constitución del proyecto» del patrocinador y del cliente (si procede) para formalizar la autoridad asignada al director del proyecto y, por otro lado, ganar el compromiso y la aceptación del proyecto por la propia organización.

Conocimientos y habilidades

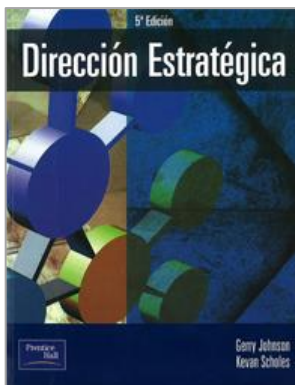
- » Análisis de coste-beneficio
- » Desarrollo de un caso de negocio
- » Criterios de selección de un proyecto
- » Técnicas de identificación de los interesados (*stakeholders*)
- » Técnicas de identificación de riesgos
- » Los elementos de un acta de constitución del proyecto

Lo + recomendado

No dejes de leer...

Expectativas de los *stakeholders* y objetivos de la organización

Johnson, G. (2000). *Dirección estratégica*, pp. 181-228. Madrid: Pearson Educación.



En esta lectura aunque trate también sobre las expectativas de los *stakeholders*, nos focalizaremos en varios temas relacionados con la organización como son el gobierno corporativo, los propósitos de la organización, la ética empresarial, sin olvidar el contexto cultural dentro del cual se desarrolla el proyecto.

El intervalo está disponible en el aula virtual.

No dejes de ver...

Jurassic Park



Director: Steven Spielberg

Reparto: Sam Neill, Laura Dern, Jeff Goldblum, Richard Attenborough, Ariana Richards, Joseph Mazzello, Wayne Knight

País: Estados Unidos

Año: 1993

Género: Ciencia ficción | Aventuras | Dinosaurios

Duración: 121 min.

El multimillonario John Hammond consigue hacer realidad su sueño de clonar dinosaurios del Jurásico y crear con ellos un parque temático en una isla remota. Antes de abrirlo al público invita a una pareja de eminentes científicos y a un matemático para que comprueben la viabilidad del proyecto. Pero las medidas de seguridad del parque no prevén el instinto de supervivencia de la madre naturaleza ni la codicia humana. En esta película se puede apreciar cómo se inicia un proyecto y las consecuencias de no haber realizado un análisis de viabilidad y de no seguir los consejos de los expertos (técnica de juicio experto).

La red social**Director:** David Fincher**Reparto:** Jesse Eisenberg, Andrew Garfield, Justin Timberlake, Armie Hammer, Max Minghella, Josh Pence, Joseph Mazzello**País:** Estados Unidos**Año:** 2010**Género:** Drama | Biográfico | Drama judicial.**Duración:** 120 min.

Una noche de otoño del año 2003, Mark Zuckerberg (Jesse Eisenberg), alumno de Harvard y genio de la programación, se sienta delante de su ordenador y empieza a desarrollar una nueva idea: TheFacebook. Lo que comenzó en la habitación de un colegio mayor pronto se convirtió en una revolucionaria red social. Seis años y 500 millones de amigos después, Zuckerberg es el billonario más joven de la historia. Pero a este joven emprendedor el éxito le trajo también complicaciones personales y legales, en especial la acusación de que robó la idea a unos estudiantes de su misma universidad y su turbulenta relación con Eduardo Saverin (Andrew Garfield), su antiguo amigo y cofundador de Facebook. En esta película se puede ver el dilema de si a la hora de montar una empresa (un proyecto) lo más importante es la idea o la ejecución (el plan).

+ Información

A fondo

Administración profesional de proyectos

Chamoun, Y. (2002). *Administración profesional de proyectos*. Madrid: Editorial McGraw Hill.



Es un libro que busca ser una guía práctica para programar el éxito de los proyectos. Siempre merece la pena leer a diferentes autores para entender mejor los conceptos. El segundo capítulo de libro trata del proceso de inicio.

Enlaces relacionados

Emprendedores

Una de las páginas asociadas al emprendimiento. Podrás ver nuevas ideas y nuevos proyectos, así como temas asociados al emprendimiento.



Accede a la página desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<http://www.emprendedores.es/>

Empréndelo

El portal de los emprendedores de Madrid. Un ejemplo de cómo la administración pública maneja el emprendimiento. Trámites, planes, financiación, formación y programas para la creación de empresas en la Comunidad de Madrid.



Accede a la página desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<http://www.emprendelo.es/>

Recursos externos

MantisBT

MantisBT es una herramienta colaborativa *open source* potente y simple que permite el seguimiento de problemas. De fácil aprendizaje permite la gestión de proyectos mientras colaboran con su equipo y clientes.



Accede a la página desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<https://www.mantisbt.org/>

Test

1. ¿A qué grupo de procesos pertenece el proceso siguiente: desarrolla el documento que autoriza un proyecto y redacta los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades de los interesados?

- A. Iniciación.
- B. Monitorización y control.
- C. Planificación.
- D. Ejecución.

2. ¿A qué grupo de procesos pertenece el proceso: desarrollar el acta de constitución?

- A. Monitorización y control.
- B. Ejecución.
- C. Iniciación.
- D. Cierre.

3. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es falsa con relación a los «criterios de éxito» del proyecto?

- A. Los criterios de éxito aseguran que los objetivos son medibles.
- B. Se pueden definir en cualquier momento a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- C. Deben ser acordados con el cliente y con la propia organización (los que apliquen a cada uno).
- D. El plazo, el presupuesto, la calidad, no siempre cubren todos los criterios de éxito.

4. ¿Qué es verdadero con relación a la finalidad del proceso de iniciación?

- A. Controlar la calidad.
- B. Asegurar la integración a lo largo y ancho del proyecto.
- C. Obtener la autorización para comenzar el proyecto o la fase.
- D. Formalizar la aceptación del proyecto o fase del cliente o del patrocinador.

5. ¿Cuál de los siguientes elementos no puede faltar en un acta de constitución de proyecto?

- A. Descripción detallada del alcance del proyecto.
- B. Necesidades de negocio.
- C. Proceso de aprobación de proyecto.
- D. Presupuesto detallado del proyecto.

6. ¿Cuál es el significado de SMART para los objetivos del proyecto?
- A. Sencillo, Medible, Asignable, Realista, Temporal.
 - B. Solucionable, Medible, Asignable, Realista, Temporal.
 - C. Específico, Medible, Asignable, Realista, Temporal.**
 - D. Específico, Medible, Alcanzable, Realista, Temporal.
7. ¿Cuáles de los siguientes puntos no está incluido en el acta del proyecto?
- A. Descripción del producto o servicio.
 - B. Plan de gestión de alcance.**
 - C. Necesidad del negocio que debe ser satisfecha por el proyecto.
 - D. Reconoce la autoridad del jefe de proyecto.
8. ¿Cuándo es el mejor momento de asignar un director de proyectos al proyecto?
- A. Ejecución.
 - B. Control.
 - C. Planificación.
 - D. Inicio.**
9. ¿Los tipos de preguntas que se hacen al cliente para entender claramente lo que necesita son del tipo?
- A. Implícitas, de utilidad, de desarrollo y de información.
 - B. De información, de necesidades, de desarrollo y de utilidad.
 - C. Explícitas, de información y de necesidades.
 - D. Implícitas y expresas.**
10. Para completar la iniciación del proyecto, ¿qué es lo que necesita el director de proyecto además del acta de proyecto?
- A. El detalle de los requisitos.
 - B. Plan de gestión de alcance.
 - C. Estructura detallada del trabajo.
 - D. Hipótesis y limitaciones.**