



- Un proyecto es temporal: debe tener un principio y un fin definidos (es finito).
- Un proyecto es único: no existen dos proyectos iguales (no repetitivo).
- Un proyecto es progresivo: sigue una serie de etapas en su elaboración

Tipos de proyectos

Existen muchos tipos de proyecto y múltiples clasificaciones posibles:

- por temática: un proyecto cultural, científico, educativo, tecnológico...
- por ámbito: un proyecto nacional, regional, local...
- por objetivo: un proyecto de desarrollo, investigación, formación...
- por complejidad: un proyecto simple, complejo...
- por tamaño: un proyecto pequeño, mediano, grande...
- etc

Ya hemos mencionado que la selección e implementación (y mantenimiento) de herramientas dentro del marco de un proyecto de gestión de documentos electrónicos es un proyecto del tipo tecnológico. No obstante, aspectos como el ámbito, el objetivo, la complejidad, o el tamaño de este proyecto tecnológico variará en función de la casuística concreta que se deba abordar.

Esta casuística o alcance la definiremos (o la empezamos a definir) cuando nace el proyecto.

Causas que originan un proyecto

Un proyecto nace al aparecer una nueva necesidad, una nueva inquietud, una nueva manera de enfocar un problema, una nueva manera de entender una realidad. Dentro de una organización, un proyecto puede responder a:

- Una demanda del mercado: se ha generado una necesidad en el mercado que no existía anteriormente, por ejemplo, la necesidad de firmar documentos electrónicamente.
- Una necesidad del negocio (interno): la organización requiere ser diferente en algún aspecto, por ejemplo, la necesidad de clasificar los documentos según una determinada estructura.
- Una petición del cliente (externo): nuestro cliente requiere algo que no le hemos proporcionado hasta este momento, por ejemplo, la preservación de sus documentos electrónicos a lo largo del tiempo.
- Un avance tecnológico: la organización requiere alinearse con las nuevas tecnologías, por ejemplo, por la aparición de nuevas herramientas de gestión de documentos de archivo (Record Management).
- Un avance tecnológico: la organización requiere alinearse con las nuevas tecnologías, por ejemplo, por la aparición de nuevas herramientas de gestión de documentos de archivo (Record Management).

Estrategias para definir un proyecto

Independientemente de la clasificación y alcance de un proyecto, este debe tener un marco específico, delimitado por tres barreras: la temporalidad del proyecto, su unicidad y la progresión del proyecto. Este marco



temporal, único y progresivo, debe permitir responder a diversos interrogantes.

- Qué se quiere hacer: cuál es la naturaleza del proyecto.
- Para qué: cuáles son los objetivos del proyecto. • Dónde: cuál es la ubicación del proyecto.
- Por qué: cuáles son las motivaciones que nos llevan a plantear el proyecto.
- Cuánto: cuál es el alcance del proyecto, dónde están sus límites.
- Cómo: cuáles son las tareas a realizar y la metodología a seguir en el proyecto.
- Cuándo: cuál es la planificación del proyecto.
- A Quién va dirigido: quiénes van a ser los beneficiarios del proyecto, sobre quiénes repercutirá (positivamente).
- Quién lo va a hacer: cuáles son los recursos humanos a disposición del proyecto.
- Con Qué recursos: cuáles son los recursos materiales y financieros a disposición del proyecto.

Estas barreras (temporalidad, unicidad y progresión) pueden condicionar las respuestas a las preguntas. Por ejemplo, “quién” hará el proyecto puede depender de quién esté disponible en el período de tiempo en el que se haya de ejecutar (temporalidad), o el “cómo” haremos el proyecto puede depender de las características únicas que tiene el proyecto y que quizás implican tener que usar alguna herramienta o conocimiento específico (unicidad), o “con qué” financiamos el proyecto puede depender de si necesitamos toda la financiación de una vez o la podemos pedir poco a poco (progresión). Para considerar la definición de un proyecto bien formulada, debemos disponer de respuestas (aunque sea aproximada) a todas estas preguntas.

Si hemos sido capaces de dar respuesta a todas las preguntas anteriores, enhorabuena, ya tenemos un proyecto en marcha. Pero probablemente no seremos capaces de darles respuesta si consideramos el proyecto como un elemento independiente, aislado. Un

proyecto no es un elemento que existe aisladamente, sino que forma parte de un conjunto, que incluye una jerarquía, un entorno y un ciclo de vida del proyecto.

Entorno de un proyecto

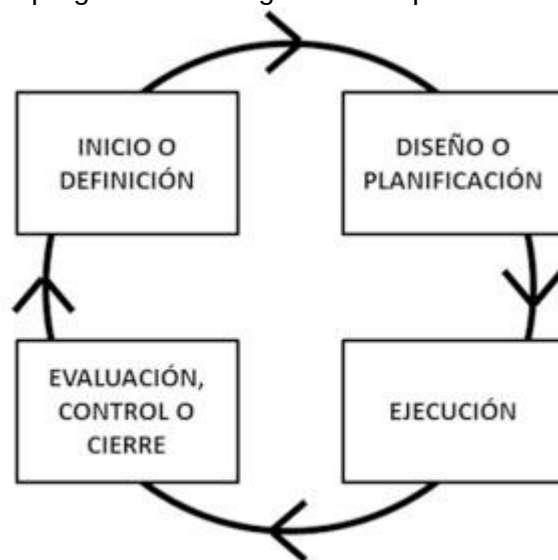
Un proyecto se encuentra dentro de un entorno específico en un momento del tiempo concreto. Este entorno puede tener diferentes variantes, cada una con un peso específico en función del tipo de proyecto. Podemos identificar un entorno, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Legal y normativo, que delimita el marco y el margen de maniobra del proyecto.
- Económico y financiero, que limita el alcance de un proyecto.
- Tecnológico, esencial en proyectos tecnológicos.
- Cultural, especialmente importante en proyectos de organizaciones multinacionales.
- Social, para entender cómo el proyecto afectará a la gente y cómo la gente afectará al proyecto.
- Político, especialmente en proyectos en y para las administraciones públicas.
- Natural, por ejemplo, en proyectos relacionados con el medio ambiente.

Ciclo de vida de un proyecto Un proyecto no es un elemento estático sino dinámico, porque es un elemento que experimenta un progreso a lo largo del tiempo: es lo que llamamos el ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida de un proyecto es cada una de las fases que hay que ejecutar a lo largo de un tiempo determinado para obtener el producto, servicio o resultado asociado al proyecto. No todos los proyectos tienen el mismo ciclo de vida, sino que este depende de la tipología del proyecto.

Las fases del ciclo de vida de un proyecto genérico serían el inicio o definición (necesidades y alcance), el diseño o planificación (para dar respuesta a las necesidades), la ejecución (implementación del diseño), y la evaluación o control o cierre (logros alcanzados frente a objetivos definidos).



A partir de este ciclo de vida genérico, cada tipo de proyecto tendrá el suyo. Por ejemplo, para un proyecto tecnológico de desarrollo de software de gestión documental, las fases del ciclo de vida podrían ser:

- el análisis (definición de los requerimientos de la gestión documental a los que se debe dar respuesta);
- el diseño (cómo se dará respuesta a estos requerimientos);
- la programación (desarrollo del software de gestión documental necesario);
- las pruebas (integración y testeo de las funcionalidades de gestión documental programadas);
- la implementación (puesta en producción del software de gestión documental), y
- el mantenimiento (acciones correctivas y evolutivas del software de gestión documental).

La combinación de la jerarquía, el entorno y, especialmente, los ciclos de vida nos obligan a establecer algún tipo de metodología para planificar, ejecutar y controlar el proyecto de una manera efectiva de inicio a fin y que maximice sus probabilidades de éxito. En definitiva, nos surge la necesidad de “gestionar” el proyecto.

La gestión del proyecto

La gestión de un proyecto es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto, incluyendo la planificación, organización, ejecución, seguimiento y control de estas actividades con el fin de cumplir con sus objetivos.

Pero ¿qué tipo de actividades es necesario gestionar en un proyecto?

¿quién lleva a cabo dichas actividades?

¿cuáles son los participantes

de un proyecto?, ¿qué condiciones o condicionantes están implicados en la gestión de un proyecto? Estos aspectos los estudiamos en los apartados siguientes.

Actividades que componen la gestión de un proyecto

No debemos entender la gestión de un proyecto como un bloque único sino como un conjunto de actividades que se complementan las unas con las otras para conseguir la gestión de todos los aspectos relacionados con el proyecto. Estas actividades deben adaptarse a cada tipo de proyecto, ya que cada una de ellas tendrá más o menos peso en función de la tipología del proyecto donde se aplican.

La principal actividad que podemos identificar dentro de una gestión de proyecto y la que, sin duda, deberemos considerar es la gestión del ciclo de vida del proyecto.

- La gestión del ciclo de vida** del proyecto abarca desde su concepción hasta su cierre pasando por todas las fases que sean necesarias.
- Sus principales tareas son las siguientes:
 - Definir los roles que intervienen en el proyecto, su organización sus responsabilidades.

- Planificar el proyecto detallando las actividades a realizar, su duración, las relaciones que se establecen entre actividades, los recursos asignados a cada actividad, y los hitos del proyecto.
- Definir y validar los entregables del proyecto, así como el momento en que deben ser entregados.
- Controlar los recursos humanos (perfil, funciones, disponibilidad...) y los recursos materiales (ubicaciones físicas, equipos de hardware, licencias de software, herramientas de soporte...) asignados al proyecto.
- Definir la metodología de trabajo del proyecto (procedimientos de ejecución, seguimiento, coordinación, supervisión...).
- Elaborar el plan financiero: costes, facturaciones, pagos, condiciones contractuales, fuentes de financiación.

Esta actividad cubre muchas de las necesidades de gestión de un proyecto, pero probablemente vamos a necesitar, como mínimo, dos actividades específicas para complementarla: la gestión de los riesgos y la gestión de la calidad del proyecto.

- **Gestión de los riesgos** (o eventos no deseados) que puedan aparecer en cualquier momento del proyecto. Sus principales tareas son las siguientes:
- Catalogar e identificar los posibles riesgos del proyecto.
- Valorar y priorizar estos riesgos.
- Especificar y ejecutar medidas de mitigación ante la aparición de riesgos.

c) **Gestión de la calidad**, tanto de cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto como del resultado que de él se obtenga. Sus principales tareas son las siguientes:

- Especificar los estándares de calidad que serán aplicados durante las distintas fases del ciclo de vida del proyecto.
- Definir la metodología, las técnicas y las herramientas de control de la calidad a utilizar.
- Definir los procesos de documentación, configuración, verificación y validación de la calidad del resultado del proyecto.
- Definir el protocolo de gestión de las no conformidades (resultados fuera de las especificaciones previstas).

Aparte de estas tres actividades, en función del tipo y de las características del proyecto, podemos necesitar tener en cuenta otras actividades adicionales, como, por ejemplo, las siguientes:

Gestión del cambio que provocará el proyecto en los receptores de su resultado. Incluirá tareas de documentación del proyecto, comunicación del proyecto (plan de comunicación) y motivación, orientación y formación de usuarios. Es muy importante escuchar y entender las

inquietudes y preocupaciones de todos los que se verán afectados por el proyecto y es necesario involucrarlos en el mismo para que se sientan partícipes de la solución que se obtenga.

Gestión del conocimiento generado para poder ser utilizado en futuras evoluciones del resultado del proyecto o en futuros proyectos. Este conocimiento debe ser almacenado y poder ser fácilmente consultado.

Gestión de la configuración de los elementos utilizados en el proyecto. Esta gestión es especialmente necesaria en proyectos tecnológicos de desarrollo de software donde se requiere almacenamiento y copias de seguridad de datos, gestión de versiones y control de cambios.

Gestión de la seguridad del proyecto. También especialmente importante en proyectos tecnológicos donde se requiere definir elementos de seguridad de datos, aplicaciones e infraestructuras (quién puede acceder a qué), planes de continuidad en caso de desastre, cumplimiento de normas de seguridad de cliente o estándares (como la Ley Orgánica de Protección de Datos).

Gestión de los acuerdos de nivel de servicio (ANS), que rigen la relación entre el proveedor y el cliente de un servicio a la vez que establecen los niveles de calidad de los servicios requeridos

ANS o SLA

Un ANS (acuerdo de nivel de servicio) o SLA (*service level agreement*) es un contrato escrito entre un proveedor de un servicio y su cliente en el que se documenta el nivel acordado para la calidad del servicio. Un ANS identifica y define las necesidades del cliente a la vez que controla sus expectativas de servicio en relación con la capacidad del proveedor, proporciona un área de entendimiento, simplifica asuntos complicados, reduce las áreas de conflicto y favorece el diálogo ante la disputa.