

DI A

+RD INNOVATION
_LAB

Gestión de Proyectos para Emprendedores

Citi Foundation
citi



TRUST
THE TRUST FOR THE AMERICAS

OEA | Más derechos
para más gente

TABLA DE CONTENIDO

CONCEPTO DE PROYECTO	3
LA GESTIÓN DE PROYECTOS	7
LOS PROYECTOS Y LA ORGANIZACIÓN	11
1. Tipos de organizaciones	
11 2. La gestión por proyectos	12
3. Activos de los procesos de la organización y factores ambientales de la empresa	13
CICLO DE VIDA DEL PROYECTO	14
ROLES Y RESPONSABILIDADES	22
1. Director de Proyecto	23
2. El equipo de proyecto	24
3. El patrocinador o sponsor	25
4. El gerente funcional (o director de departamento)	25
5. Los interesados (o stakeholders)	25

Concepto de Proyecto

Históricamente, las grandes obras del mundo antiguo (las pirámides de Egipto, los acueductos de Roma) ya contaban con muchos de los ingredientes de los proyectos modernos. En el siglo XIX también hubo proyectos de asombrosa complejidad y alcance: redes ferroviarias, primeros rascacielos, barcos de vapor, etc.

En el siglo XX los innovadores de la ingeniería civil comenzaron a sistematizar el trabajo y fueron utilizando técnicas como Diagramas de Gantt¹, uso del Camino crítico² y Diagramas de PERT.

A partir de los años 80 fue necesario responder de forma rápida a la demanda, volverse más productivos que la competencia, ser los primeros en lanzar nuevos productos y responder a las necesidades de los clientes y los cambios tecnológicos, sociales y económicos.

Del mundo de la ingeniería civil y la defensa se han ido extendiendo las técnicas y sofisticación de la Gestión de Proyectos a otros ámbitos, hasta el punto de que hay empresas que organizan todo su trabajo alrededor de proyectos, en lugar de hacerlo por departamentos.

La gestión por proyectos surge como una forma de organizar el trabajo en base a los objetivos específicos que marcan el mercado y las necesidades de cambio.

Con la organización en grandes proyectos se pretende enfocar los esfuerzos de todos los participantes hacia un objetivo concreto de negocio.

En las últimas décadas se ha realizado un gran esfuerzo por profesionalizar la gestión de proyectos, dada la enorme influencia que tiene en el éxito y en mejorar la competitividad de las empresas, para conseguir:

- Mejor control financiero y de recursos.
Mejora en la relación con los clientes.
-
- Tiempos de desarrollo más cortos.
-
- Menores costes.
-

- Mayor calidad y fiabilidad.
- Mayores márgenes de beneficio.
- Mejora en productividad.
- Mejor coordinación interna.
- Mayor moral de los trabajadores.

1. https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt
2. https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_de_la_ruta_cr%C3%ADtica

¿Cómo podemos definir qué es un Proyecto? Tomemos la **definición de Proyecto** que propone el PMI¹:

¹. (Project Management Institute: Organización internacional sin ánimo de lucro que asocia a profesionales de la gestión de proyectos. Es la organización más grande del mundo en este sector, con más de 500.000 miembros de 215 países. Tiene su sede en Pennsylvania, USA (<http://www.pmi.org>).)

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Este concepto de Proyecto implica que los proyectos tienen una naturaleza temporal, con un principio y un final definidos. El final es alcanzado cuando se han cumplido los objetivos del proyecto o, por el contrario, cuando el proyecto es terminado, bien porque dichos objetivos no se lograrán, bien porque la necesidad que originó el proyecto ha dejado de existir.

La temporalidad que tiene el proyecto no suele aplicarse, en general, al producto, servicio o resultado al que ha dado lugar el proyecto. Habitualmente, los proyectos se ponen en marcha para crear a través de ellos un resultado duradero.

Un proyecto puede dar lugar a:

- Un producto, que puede ser un elemento en sí mismo, o un componente o mejora de otro elemento.
- Un servicio o la capacidad de llevar a cabo un servicio.
- Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes.
- Un resultado (por ejemplo, una conclusión o un documento).

Es importante destacar la clara diferenciación que debemos establecer entre los conceptos de **Proyectos** y de **Operaciones**, entendiendo estas últimas como trabajo rutinario y repetitivo.

Ejemplos de proyectos pueden ser: la construcción de un puente, el desarrollo de una aplicación informática nueva, el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, la mejora de un servicio al cliente, la creación de un área nueva dentro de una organización, etc.

Los proyectos se diferencian de lo que podríamos llamar operaciones en que no se dan, entre otros, los aspectos de temporalidad, objetivo único, trabajo trans-departamental, etc.

Ejemplos de operaciones son: La facturación de los trabajos realizados a los clientes, los pedidos diarios, las compras a proveedores, las visitas a clientes, la contabilidad, etc.

Las características que distinguen claramente a los proyectos de las operaciones que se suelen desarrollar en los departamentos son las siguientes:

- **Objetivo único:** Todo proyecto ha de tener un objetivo claramente definido y ser único, de modo que no sea repetitivo. Los proyectos generan un producto, un servicio o unos resultados concretos y únicos.
- **Temporal:** Un proyecto tiene un inicio y un fin claramente establecidos. Esta temporalidad es una de las características específicas de los proyectos, ya que llevará a planificar recursos y tareas en función del tiempo de una forma significativa. Se trata de la organización de toda una estructura (como una pequeña empresa) alrededor de un objetivo, que se desmantelará una vez que el objetivo se haya conseguido.

- Recursos diversos y limitados provenientes de diferentes ámbitos: En un proyecto cuando hablamos de recursos hablamos de personas, materiales, tecnología, etc. Los proyectos por lo general cruzan barreras departamentales e incluso de la propia organización, con el propósito de conseguir el objetivo. Por ello, es necesaria la coordinación de personas y recursos provenientes de diferentes áreas (finanzas, marketing, tecnología, comercial, etc.), de diversos proveedores o alianzas. Además, puesto que los recursos son limitados, han de ser utilizados de forma eficiente.
- Cliente o patrocinador primario: Los proyectos suelen tener muchos interesados o stakeholders², cuyos objetivos pueden llegar a estar incluso en conflicto. Entre todos estos interesados alguien ha de tener el rol principal de cliente, sponsor o patrocinador del proyecto.

². Un interesado o stakeholder es un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como posible afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto.

- Incertidumbre y cambio: Puesto que cada proyecto es único, a veces es difícil definir claramente los objetivos y estimar los plazos y los costes. Además, el entorno es cambiante tanto en la organización donde se realiza el proyecto como en el mercado al que pertenece. Esto supone que la incertidumbre y los cambios serán dos de los grandes retos que caracterizan cualquier proyecto.
- Riesgo: Todo proyecto tiene riesgos que pueden poner en peligro el éxito del mismo. El origen de estos riesgos puede ser muy variado; pueden provenir del hecho de que los objetivos y resultados son únicos y por lo tanto algo impredecibles, o de la dificultad de coordinar recursos diversos que jerárquicamente dependen de otras áreas, o de las dificultades en sí de las tareas, etc.
- Límites: Todo proyecto ha de moverse en el marco de tres límites definidos (también denominados **restricciones**): Alcance, tiempo, coste... etc.

Ejemplos de proyectos:

- Desarrollar un nuevo producto, servicio o resultado.
- Llevar a cabo un cambio en los procesos o la estructura de una organización.

Desarrollar un nuevo sistema informático o modificar uno ya existente.

- Realizar un trabajo formal de investigación.
- Construir una obra pública, una infraestructura, un edificio... etc.
- Mejorar o crear procedimientos y/o procesos de negocio en el seno de una organización.

La Gestión de Proyectos

Anualmente, el PMI publica su informe "Pulse of the Profession", la principal encuesta global de profesionales que proporcionan servicios de dirección de proyectos, programas y portafolios al interior de organizaciones globales. En el informe de 2018 se evidencia que las organizaciones que invierten en prácticas probadas de dirección de proyectos siguen logrando un mayor éxito que sus contrapartes con bajo desempeño. Desde 2013, se ha observado una disminución de 27% en la cantidad de dinero que las organizaciones desperdician debido a un bajo desempeño de los proyectos; de 13,5 a 9,9%.

La Gestión de Proyectos es todo un **reto**, ya que supone:

- Coordinar múltiples recursos y actividades para conseguir una meta.
- Definir, ejecutar, planificar, controlar el progreso, controlar situaciones que van en contra de lo planificado, superar obstáculos, gestionar riesgos, crear medidas correctivas, etc.
- Conseguir un equilibrio de las demandas enfrentadas entre los resultados deseados (calidad, alcance, rendimiento) y las limitaciones naturales del proyecto (tiempo y coste).
- Conseguir que un equipo de personas que habitualmente no trabajan juntas, enfoquen sus esfuerzos a conseguir algo que no se ha conseguido antes, con limitaciones de tiempo y presupuesto.

Los retos de la gestión de proyectos se pueden clasificar en los siguientes aspectos:

- Incertidumbre, territorio nuevo: cada proyecto es único. El trabajo que se va a realizar no se ha desarrollado antes por el mismo grupo y en el mismo contexto.
- Múltiples expectativas: en cada proyecto intervienen diferentes partes implicadas, y cada una de ellas desean y esperan algo diferente del proyecto. En ocasiones estas expectativas entran en conflicto.
- Dificultades de comunicación: es necesario un flujo constante y adecuado de la comunicación dentro y con el entorno del proyecto, con el fin de vencer las barreras naturales que existen en todas las organizaciones.
- Equilibrio de demandas confrontadas: existe una gran presión entre los resultados esperados (que además pueden ser diferentes para los diferentes involucrados), el nivel de calidad de los mismos, y la repercusión que tienen en los límites de tiempo y coste. Un nuevo requisito o un cambio de objetivo puede alterar significativamente el coste o el tiempo de finalización del proyecto. Este equilibrio es uno de los grandes retos del gestor del proyecto.
- Innovaciones en curso: los proyectos no se hacen en vacío, sino que se realizan en contextos que están permanentemente en cambio, innovando, por lo que realizar estimaciones exactas es casi imposible.
- Autoridad y poder: el gestor de proyectos deberá tener en cuenta que se encontrará con diferentes niveles de autoridad con intereses encontrados, además de que su proyecto compite con otras prioridades a la hora de compartir recursos.

Por ello, la Gestión de Proyectos se ha ido profesionalizando con los años, ya que requiere el dominio de técnicas, conocimientos y habilidades complejas, para poder afrontar todos estos retos de forma eficiente.

En el estudio publicado por el Standish Group en 2001 el porcentaje de éxito de los proyectos de IT subió del 16,2 % al 28%. Además, las desviaciones en coste y tiempo en los proyectos no exitosos había disminuido significativamente con respecto a los datos de 1995.

La Gestión de Proyectos se ha ido profesionalizando paulatinamente y ha ido perfeccionando tanto su corpus teórico como su conjunto de técnicas y herramientas. En este sentido, un Director de Proyecto no es simplemente alguien que necesita saber cómo dirigir a las personas, ni que solo precisa de un buen software de gestión de proyectos para conducir al éxito al proyecto.

La Gestión de Proyectos es una profesión que está creciendo rápidamente y consolidándose en todo mundo. Es en parte ciencia y en parte arte.

La gestión de proyectos es definida por el PMI como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.

Según la Guía del PMBOK⁴ del PMI, la gestión de proyectos se lleva a cabo mediante la aplicación e integración adecuadas de los 49 procesos de la gestión de proyectos, que se agrupan en cinco **Grupos de Procesos**. Dichos Grupos de Procesos son:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Seguimiento y control
- Cierre

Gestionar un proyecto implica:

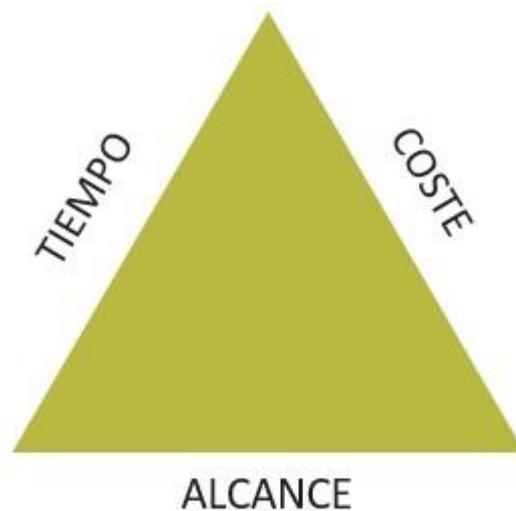
- La identificación de requisitos.
- La gestión de las necesidades y expectativas de los interesados (stakeholders).
- La gestión de los propios interesados de cara a alcanzar los objetivos del proyecto.
- La puesta en marcha y el mantenimiento de líneas efectivas y constructivas de comunicación con los interesados.
- El mantenimiento de un constante equilibrio entre las restricciones del proyecto:
 - El alcance
 - El tiempo
 - El coste

Y también entre las anteriores y otras restricciones importantes, como son:

- La calidad
- Los riesgos
- Los recursos
- .../...

4. PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) es el estándar, reconocido a nivel global, que ha desarrollado el PMI para la gestión de proyectos. La Guía del PMBOK® contiene el estándar y la guía para la profesión de la gestión de proyectos. Actualmente está en vigor la 6ª edición de dicha guía.

La naturaleza del proyecto y el contexto del mismo serán factores de incidencia sobre las restricciones que el Director de Proyecto debe gestionar.



Este es el triángulo que describe la interrelación que han de guardar estos tres elementos en los proyectos, de forma que una variación de uno de los vértices puede afectar de forma no deseada a cualquiera de los otros dos vértices.

- Alcance: ¿Qué pretende conseguir este proyecto? ¿Cuál es el resultado único que aportará este proyecto?
- Tiempo: ¿Cuánto tiempo debe llevar completar el proyecto?
- Coste: ¿Cuánto debe costar?

Si alguna de las restricciones cambia, lo normal es que afecte al menos a una de las otras dos. Esta posibilidad de cambio obliga a que el Director de Proyecto disponga de un plan para gestionar el proyecto y que desarrollar este plan sea, en definitiva, una tarea iterativa a lo largo de la vida del proyecto. Dicho plan debe ser corregido, modificado o actualizado constantemente, en función de los cambios que se produzcan en las condiciones y/o en el contexto del proyecto. Esta es la única forma mediante la que el Director de Proyecto puede disponer de una herramienta que refleja la realidad de la situación y, por tanto, es útil para gestionar el proyecto.

Los Proyectos y la Organización

Los proyectos se desarrollan en el marco de las organizaciones. En este sentido, son influidos por las normas culturales, procesos de gestión y procedimientos de dichas organizaciones y a su vez influyen en todos estos factores.

1. Tipos de organizaciones

Un factor fundamental de influencia es la forma en la que la organización está estructurada. Según sea esta estructura, el Director de Proyecto deberá orientar su trabajo de un modo u otro: Dónde buscar recursos, cómo gestionar las comunicaciones, cómo orientar las relaciones con la dirección, etc.

PMBOK® distingue **tres tipos principales de organizaciones**, en función de cómo están estructuradas:

- **Funcional:** La forma habitual de organización, que se agrupa por áreas funcionales o departamentos (marketing, ventas, producción, recursos humanos, etc.). El proyecto se desarrolla en uno de estos departamentos, siendo el Director o Gerente funcional del mismo quien gestiona el presupuesto y quien controla la disponibilidad de recursos. La autoridad del Director de Proyecto es poca o ninguna.
- **Orientada a proyectos:** La organización se vertebra por proyectos completamente. El equipo, una vez completado el proyecto, no tienen departamento al que volver, por lo que o son asignados a otro proyecto o quedan temporalmente desasignados. El Director de Proyecto tiene autoridad casi total, así como disponibilidad completa de recursos. También gestiona el presupuesto. Se da la denominada Gestión por Proyectos.
- **Matricial:** Trata de aprovechar lo mejor de las estructuras funcional y orientada a proyectos, siendo un modelo mixto. En este caso hay dos autoridades: El Director de Proyecto y el Gerente funcional. Su grado de autoridad varía según la variante matricial que tenga la organización:
 - **Matricial débil:** El Gerente funcional tiene mayor poder. El Director de Proyecto es un mero coordinador en el proyecto.
 - **Matricial equilibrada:** El poder es compartido por el Director o Gerente funcional y el Director de Proyecto.
 - **Matricial fuerte:** El Director de Proyecto tiene mayor poder.

2. La gestión por proyectos

Es importante distinguir entre la Gestión de Proyectos y la **Gestión por Proyectos**, que tiene más que ver con una forma de gestión y de configuración de las organizaciones.

Tradicionalmente, como hemos visto, las organizaciones se han estructurado alrededor de funciones (organización funcional), creando departamentos especializados de finanzas, marketing, comercial, producción, logística, recursos humanos, etc.

Sin embargo, también existen las organizaciones basadas en proyectos (PBOs -Project Based

Organizations-) que en definitiva son diversas formas de organización que generan sistemas temporales para llevar a cabo su trabajo.

La **Gestión por Proyectos** es un modelo de organización donde el trabajo se agrupa alrededor de objetivos, de necesidades específicas o de demandas concretas del cliente.

Esto supone un funcionamiento en el que:

- Las personas forman parte de equipos cambiantes, de organizaciones temporales en función de las necesidades y duración de los proyectos.
- El trabajo está planificado y estructurado alrededor de objetivos y resultados únicos, con límites de tiempo y coste.
- Los equipos son multidisciplinares.
- Las jerarquías varían de un proyecto a otro.
- La contabilidad y los indicadores de éxito de la organización, están estructurados por proyectos.
- El trabajo de toda la organización se enfoca directamente al impacto sobre el cliente final.
- Los recursos se asignan y comparten en función de las prioridades para el negocio, de los diversos proyectos.
- En definitiva, toda la organización se estructura en proyectos, según las necesidades de responder rápidamente y de manera innovadora a las demandas del mercado.

3. Activos de los procesos de la organización y factores ambientales de la empresa

El Director de Proyecto debe realizar su trabajo teniendo en cuenta cómo es la organización y qué elementos la caracterizan, así como aprovechando la información y las herramientas que ésta pone a su disposición. En este sentido, en la organización podemos encontrar:

- **Activos de los procesos de la organización:** Son los procesos y procedimientos son los que trabaja la organización y también la información histórica existente. Son útiles para que el proyecto se beneficie de la experiencia que atesora la organización. Se consideran activos los siguientes:
 - Procesos, procedimientos y políticas
 - Base de conocimiento corporativa
 - Información histórica (registro de proyectos anteriores)
 - Lecciones aprendidas

- **Factores ambientales de la empresa:** Son la cultura de la compañía y los sistemas existentes con los que el proyecto tendrá que tratar y que tendrá que utilizar. Entre ellos:
 - Cultura, estructura y gobierno
 - Distribución geográfica
 - Infraestructuras
 - Recursos humanos existentes
 - Canales de comunicación establecidos
 - Sistema de información para la gestión de proyectos

Ciclo de Vida del Proyecto

El ciclo de vida de un proyecto es el conjunto de fases por las que pasa un proyecto desde que comienza hasta que se cierra. Estas fases son, generalmente, secuenciales. Del mismo modo, dichas fases se obtienen dividiendo el proyecto en función de objetivos parciales o funcionales, resultados intermedios o hitos específicos. Las fases de un proyecto suelen estar limitadas en el tiempo, con un inicio y un final establecidos previamente.

Es importante no confundir el ciclo de vida de un proyecto con la dinámica de los Grupos de Procesos de la gestión de proyectos que propone PMBOK®. Aunque los Grupos de Procesos de la gestión de proyectos se explican más a fondo en el siguiente tema, vamos a exponer una pequeña síntesis de en qué consisten.

Los Grupos de Procesos son las etapas genéricas en las que se configura la gestión de proyectos, contemplada ésta como metodología. Cada Grupo de Procesos agrupa un número determinado de procesos estándar, que pueden ser utilizados todos o parte de ellos en la gestión de un proyecto concreto, en función de las necesidades.

- Grupo de Procesos de Inicio: Definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente. Obtención de autorización para comenzar.
- Grupo de Procesos de Planificación: Establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos.
- Grupo de Procesos de Ejecución: Completar el trabajo definido en el plan para la gestión del proyecto.
- Grupo de Procesos de Seguimiento y control: Monitorizar, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto. Identificar áreas en las que el plan requiera cambios e inicio de los mismos.
- Grupo de Procesos de Cierre: Finalizar formal y ordenada de todas las actividades del proyecto o fase.

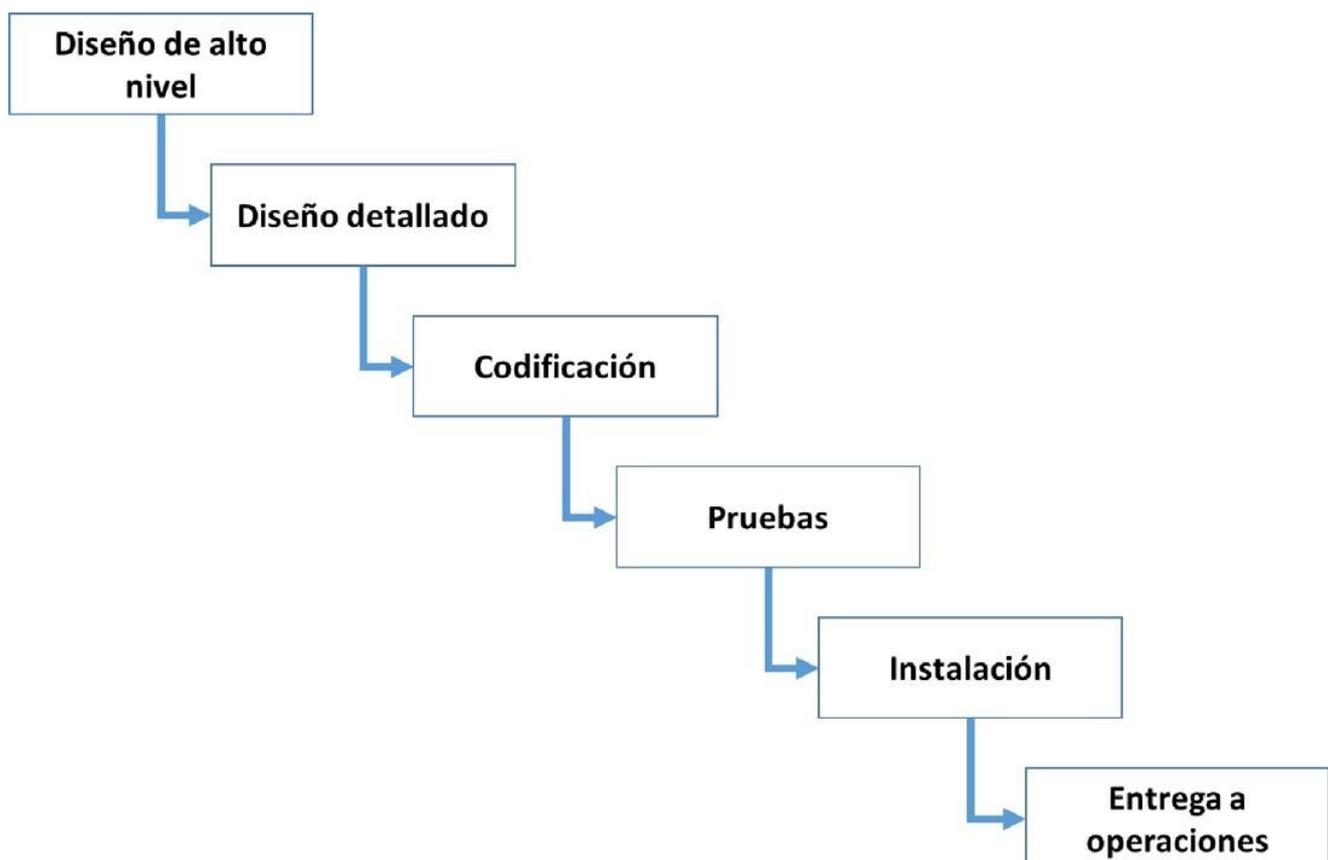
El ciclo de vida de un proyecto comprende ciertas fases concretas dependiendo de cuál es la naturaleza específica del mismo. Normalmente, el ciclo de vida tiene unas fases que son comunes a la mayoría de proyectos:

- Arranque o puesta en marcha
- Preparación y organización
- Realización del trabajo
- Fin

Una fase es un conjunto de tareas/actividades que se relacionan y que tienen como resultado un entregable. Estructurar el proyecto en fases hace que sea más fácil de gestionar y que pueda ser más controlable.

La estructura de fases a utilizar (y por tanto el ciclo de vida) no siempre es la misma y suele variar de una industria a otra. Incluso dentro de la misma industria puede haber variaciones sensibles.

Por ejemplo, en la industria IT (Information Technology) el ciclo de vida habitual de un proyecto suele ser similar a este:

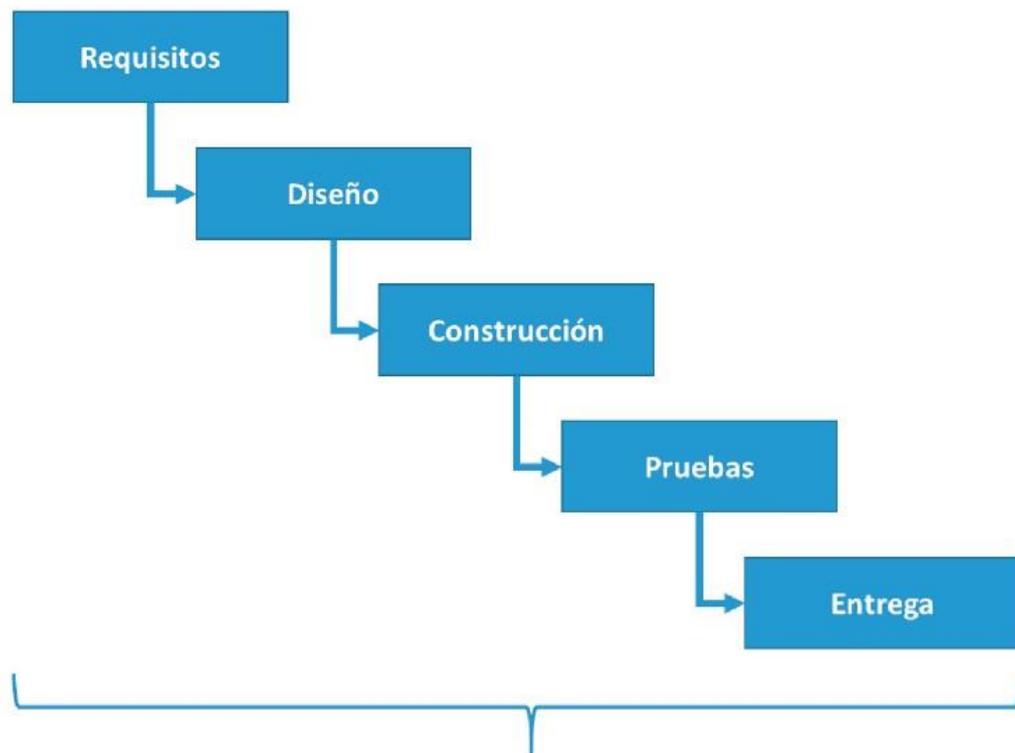


Entre las distintas fases de cada ciclo de vida puede haber dos tipos de relación:

1. Relación secuencial: Una fase sólo comienza cuando ha terminado la anterior. Se trata de un tipo de relación que minimiza la incertidumbre pero no permite al Project Manager gestionar una reducción del tiempo necesario para realizar el proyecto.
2. Relación de superposición: Una fase comienza antes de que haya terminado la justamente anterior. Esta relación aumenta el riesgo del proyecto y puede requerir más recursos, pero

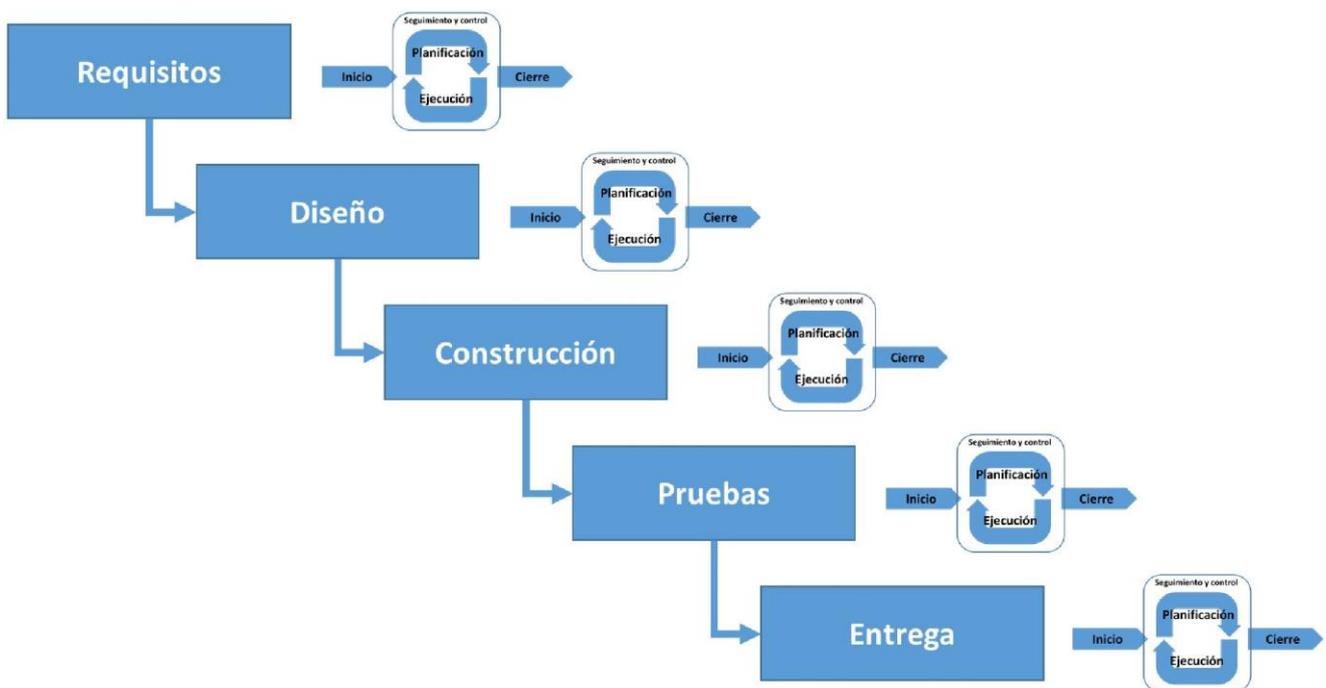
a cambio permite una más flexible gestión del tiempo.

En un proyecto pequeño (de poco alcance y corta duración) los Grupos de Procesos servirán para gestionar el proyecto completo, es decir, abarcará todo el ciclo de vida del proyecto, todas sus fases.



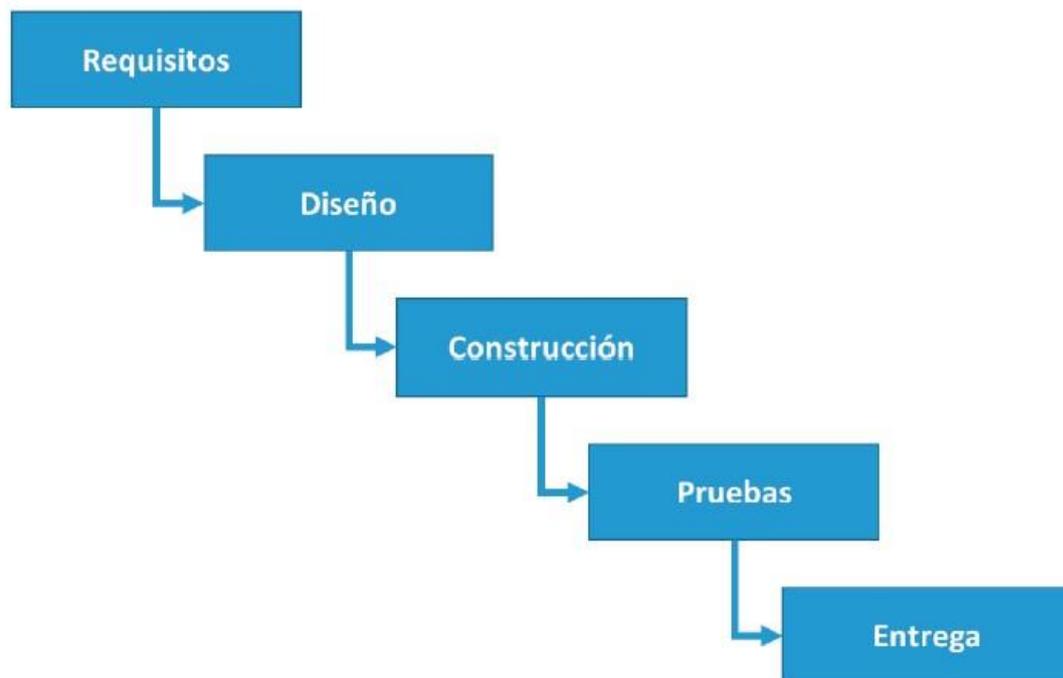


En un proyecto grande las distintas fases tienen la suficiente entidad y envergadura para que cada una de dichas fases progrese a través de los Grupos de Procesos de la gestión de proyectos.

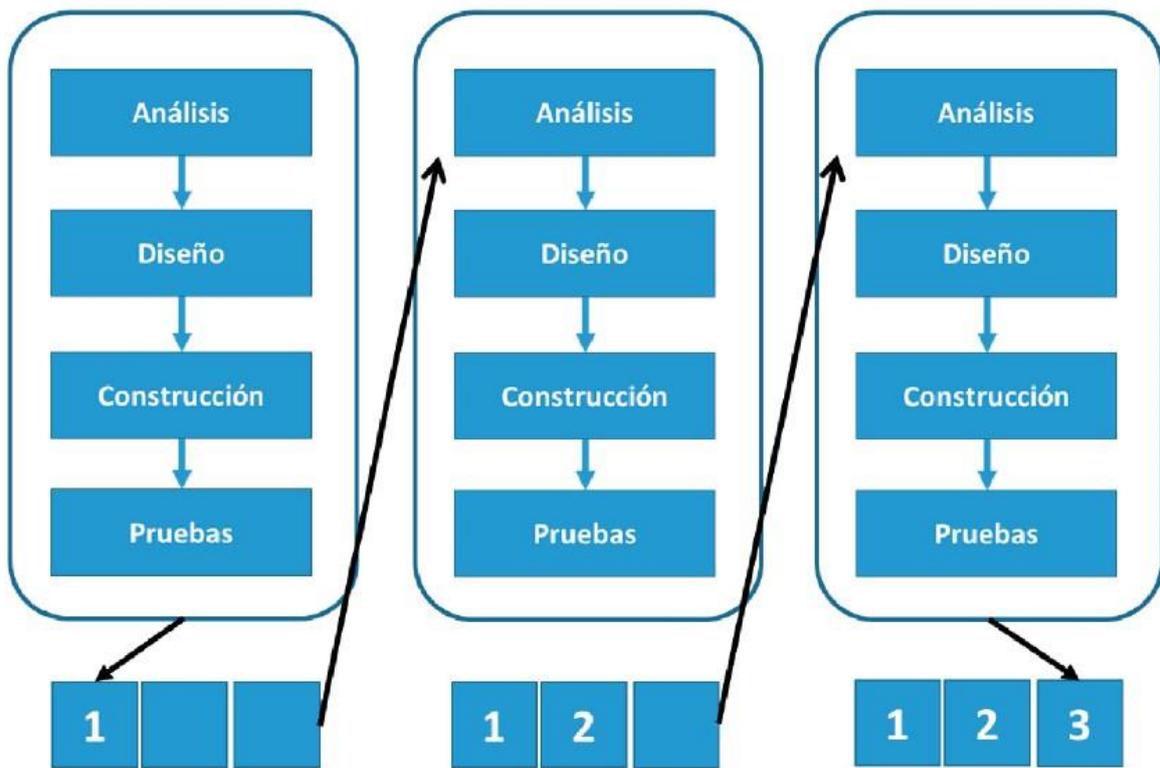


¿Qué modelos de ciclos de vida existen? Independientemente de que pueda haber variaciones entre los ciclos de vida de proyectos distintos, podemos encontrar cinco modelos básicos, no según la industria sino según el enfoque conceptual del propio ciclo de vida:

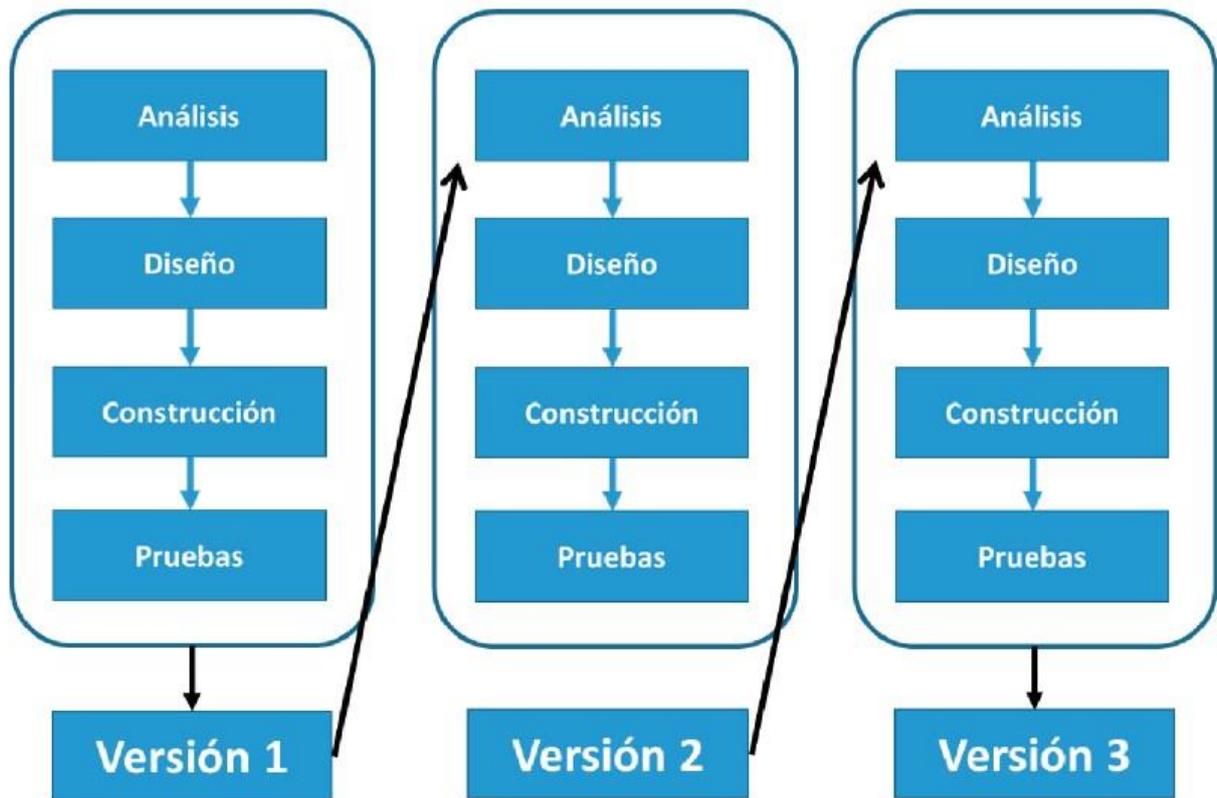
- Ciclo de vida en cascada (o en predictivo). En él, las fases se ejecutan linealmente una única vez. Es propia de la construcción de productos físicos.



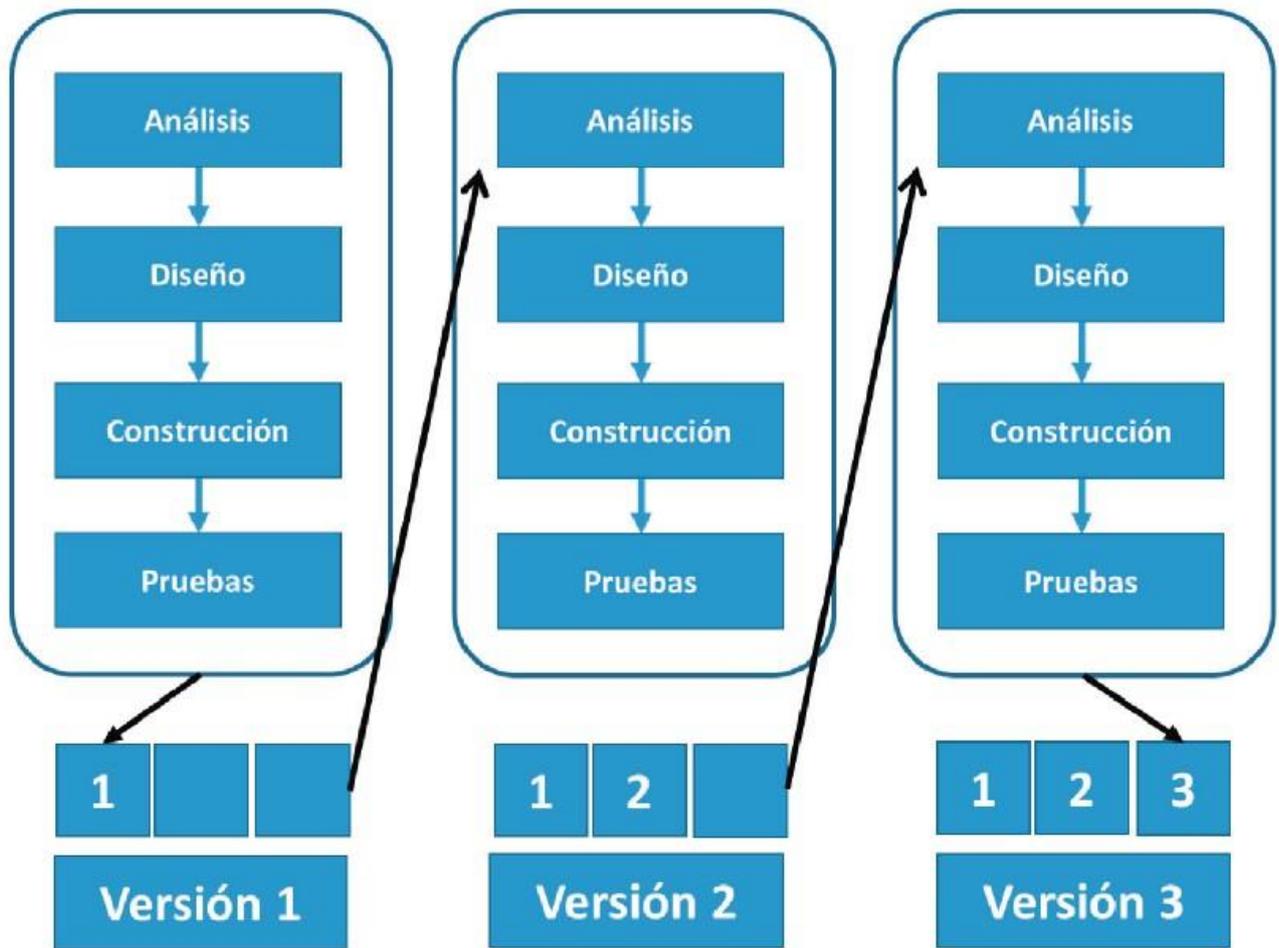
- Ciclo de vida incremental. Cada fase incremental contiene las fases de cascada estándar. El producto se desarrolla por partes y luego se integran.



- Ciclo de vida iterativo. En cada iteración se revisa y se mejora el producto. No implica añadir funcionalidades al producto, pero sí a la revisión y la mejora.



- Ciclo de vida iterativo e incremental. En él se liberan prototipos del producto en cada iteración. Cada nueva versión aumenta la funcionalidad y mejora en calidad la anterior. Es una de las bases de un proyecto ágil.



- Ciclo de vida ágil (o adaptativo). Es un ciclo de vida iterativo e incremental, pero con la particularidad de que cuenta con iteraciones cortas (de semanas) y sin que dentro de dichas iteraciones deba haber fases en cascada. Cada iteración suele concluir con un prototipo operativo. El caso más popular es Scrum5.

Roles y Responsabilidades

En el ámbito de la Gestión de Proyectos (y sin perder de vista que dicha gestión se produce en el contexto de una organización) es necesaria la asignación de roles y de responsabilidades a cada una de las personas (y grupos) que van a formar parte del proyecto.

Especialmente importante es el papel del Project Manager, ya que se trata del auténtico director del proyecto y de quien va a gestionar, conjuntamente con el resto del equipo de proyecto, todos los aspectos del mismo.

1. Director de Proyecto

Es el profesional designado por la organización para gestionar el proyecto, liderando a todo el equipo que va a ser el responsable de conseguir los objetivos establecidos.

El Director de Proyecto puede depender de un gerente funcional o de un director de programa o portfolio, en función de cómo se estructure la organización a la que pertenece, como hemos visto en el apartado anterior.

En un proyecto, el Director de Proyecto es la pieza que une y alinea la estrategia de negocio de la organización con el equipo del proyecto. En virtud de este papel cada vez más estratégico, no es suficiente que domine las herramientas, las técnicas y los conocimientos que constituyen la base metodológica de la gestión de proyectos (hard skills), sino que es muy importante que también sea capaz de utilizar otras habilidades enfocadas en la gestión de personas (soft skills):

- Liderazgo
- Habilidades de comunicación
- Gestión de conflictos
- Trabajo en equipo
- .../...

El trabajo principal del Director de Proyecto en el proyecto es integrar todos los procesos de la gestión del proyecto, esto es, gestionar las piezas del proyecto dándoles sentido.



Un Director de Proyecto debe identificar claramente los roles y responsabilidades de la dirección o gerencia, de los miembros del equipo y de otros interesados en el proyecto.

2. El equipo de proyecto

El equipo de proyecto está formado por el grupo de personas que llevarán a cabo conjuntamente el trabajo del proyecto. Se incluye en él al Director de Proyecto (que ejerce de líder), al personal de gestión del proyecto y a otros miembros del equipo que desarrollan algún trabajo pero que no participan en la gestión del proyecto.

Incluye roles como:

- Personal de gestión de proyectos (participan en la gestión del proyecto)
- Personal del proyecto (no participan en la gestión del proyecto pero hacen otros trabajos)
- Expertos de apoyo
- Proveedores y miembros de empresas asociadas
- Representantes del usuario o del cliente

3. El patrocinador o sponsor

Es la persona que proporciona los recursos económicos para el proyecto. Si el proyecto es interno, será algún miembro de la dirección de la organización; si es externo, será tanto el sponsor como el cliente.

4. El gerente funcional (o director de departamento)

Gestiona y es responsable de los recursos de un departamento concreto dentro de la organización. Normalmente dirige el trabajo de las personas que pertenecen a dicho departamento y que se encuentran trabajando en el proyecto.

Dependiendo de si la organización es funcional, matricial u orientadas a proyectos, el rol del director o gerente funcional será más o menos decisorio.

5. Los interesados (o stakeholders)

En realidad, un interesado es cualquier persona que puede influir tanto positiva como negativamente en el proyecto. Son personas que tienen intereses en el proyecto y pueden afectar al mismo de alguna manera.

Los interesados pueden tener expectativas contrarias en relación con el proyecto y esto a su vez puede generar conflictos, que deberá gestionar el Director de Proyecto. También deberá procurar la gobernabilidad del proyecto, esto es, alinear el proyecto con las necesidades/objetivos de los interesados y el modelo de gobierno de la organización. Ello es vital para que la participación de estos sea correctamente gestionada por el Director de Proyecto y para conseguir las metas de la organización. Ejemplos de interesados son:

- Patrocinador o sponsor
- Clientes y usuarios
- Vendedores
- Socios
- Grupos de la organización
- Directores o gerentes funcionales
- Otros como entidades financieras, expertos, órganos reguladores, etc.