

# Conceptos fundamentales de la dirección de proyectos

[1.1] ¿Cómo estudiar este tema?

[1.2] ¿Qué es un proyecto?

[1.3] Metodología común

[1.4] ¿Qué es la dirección/gestión de proyectos?

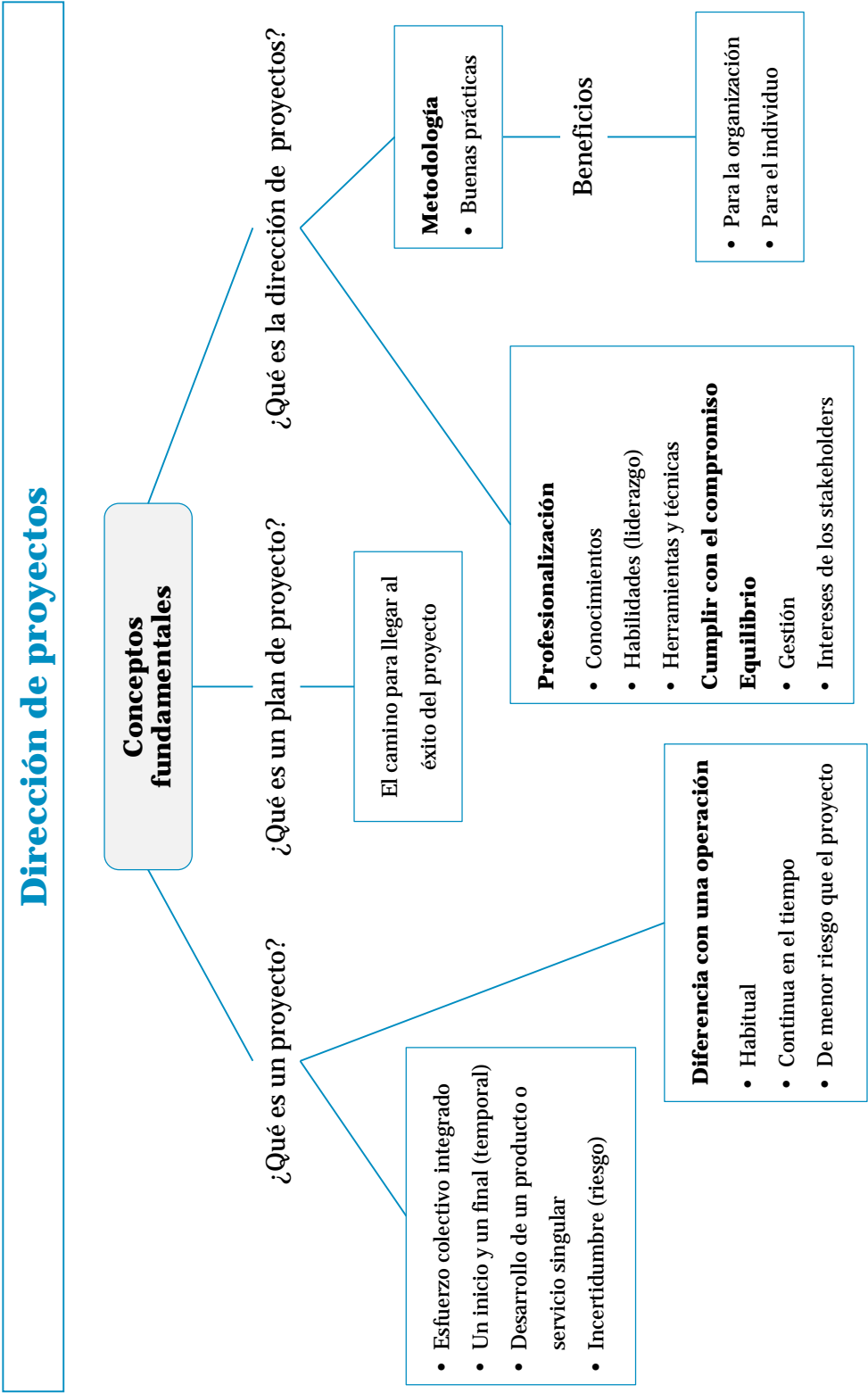
[1.5] ¿Qué es un plan de proyecto?

[1.6] Beneficios

1

TEMA

# Esquema



## Ideas clave

---

### 1.1. ¿Cómo estudiar este tema?

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

En este tema trataremos de reflexionar sobre los **conceptos fundamentales** y el **vocabulario esencial**, léxico común, relacionado con la dirección y gestión de proyectos. Todo ello se concreta en la consolidación de los siguientes conceptos:

- » Diferenciar entre los **proyectos** y las **operaciones**.
- » Identificar el concepto de **metodología común** y los **beneficios** que aporta en el desarrollo de los proyectos.
- » Reconocer los actores en el **ciclo de vida del proyecto** (*stakeholders*).
- » Definir la **gestión de proyectos** (*project management*).
- » Enumerar las **áreas básicas de conocimiento** o parámetros clave del éxito de los proyectos.
- » Definir **plan de proyecto** y cómo armoniza e integra las diferentes áreas de conocimiento.
- » Identificar los **beneficios** para la organización y para el asistente mismo.

### 1.2. ¿Qué es un proyecto?

En este punto debemos indicar que todos los conceptos descritos y tratados en esta asignatura son los «universalmente utilizados» por los profesionales de la dirección/gestión de proyectos, de esta forma conseguiremos entender y trabajar con las mejores prácticas y un léxico común que nos permita entender, hablar y comunicarnos con otros líderes de proyectos.

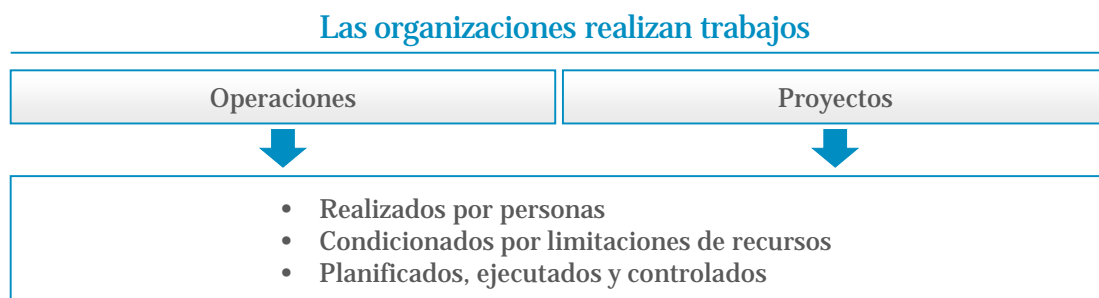
Cuando se dice que es universalmente utilizado o aceptado solo significa que todos los conceptos, habilidades y prácticas que se irán describiendo, y sobre los que se trabajará, son los empleados en la mayoría de los proyectos y que hay un **amplio consenso** sobre su utilidad y eficacia.

No obstante, el **equipo de proyecto** (el líder de proyectos y su equipo humano) tiene la autoridad y asumirá la responsabilidad de aplicar en cada proyecto o circunstancia concreta las acciones o prácticas que considere más apropiadas en cada caso.

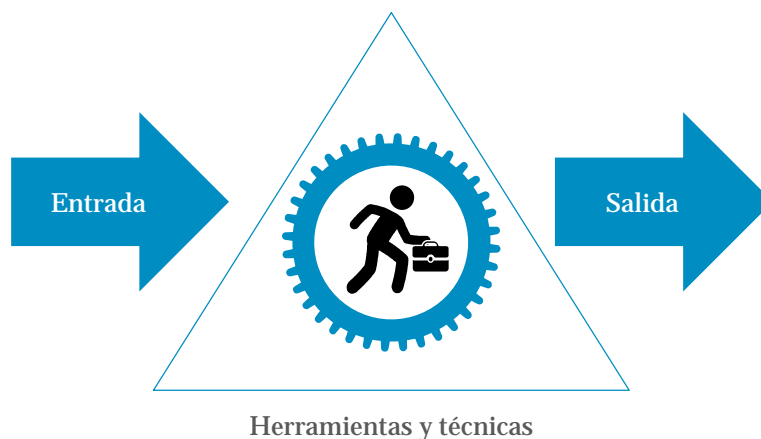
**Actividad mental:** Señala de las dos definiciones propuestas la más ajustada a «Proyecto» y reflexiona a continuación las razones que justifican su elección:

- » Un proyecto es un conjunto de actividades que permiten alcanzar resultados precisos y definidos previamente, respetando las leyes que también se han fijado con anterioridad.
- » Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un único producto o servicio.

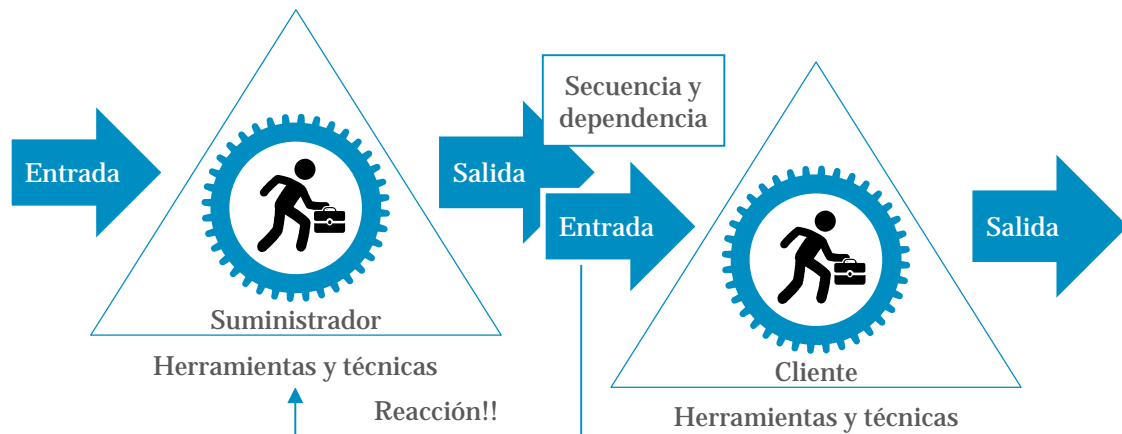
Todas las organizaciones realizan trabajos que pueden ser **operaciones** y/o **proyectos**, ambos son realizados por personas y están condicionados por la limitación de recursos. Además, los dos tienen que ser planificados, ejecutados y controlados.



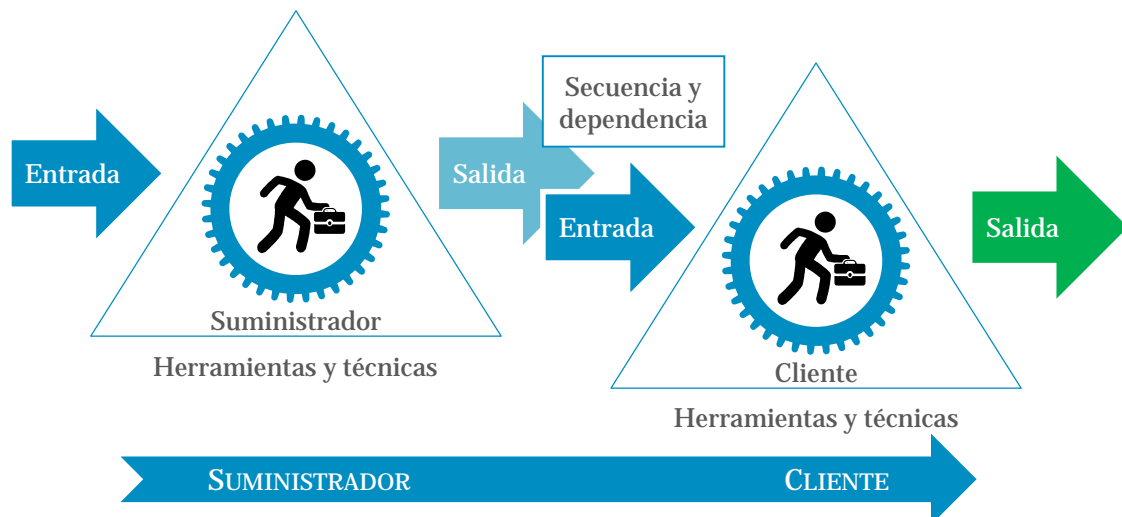
Y los dos tipos de trabajos son procesos:



Es decir, son capaces de **producir un resultado, un producto o un servicio** (salida) al aplicar unas **herramientas y técnicas** (un proceso) a una información o a un producto preelaborado (entrada). Pueden consistir en una serie de tareas o actividades enlazadas de forma que la actividad sucesora se comporta como cliente de la actividad predecesora que se comporta como suministrador.



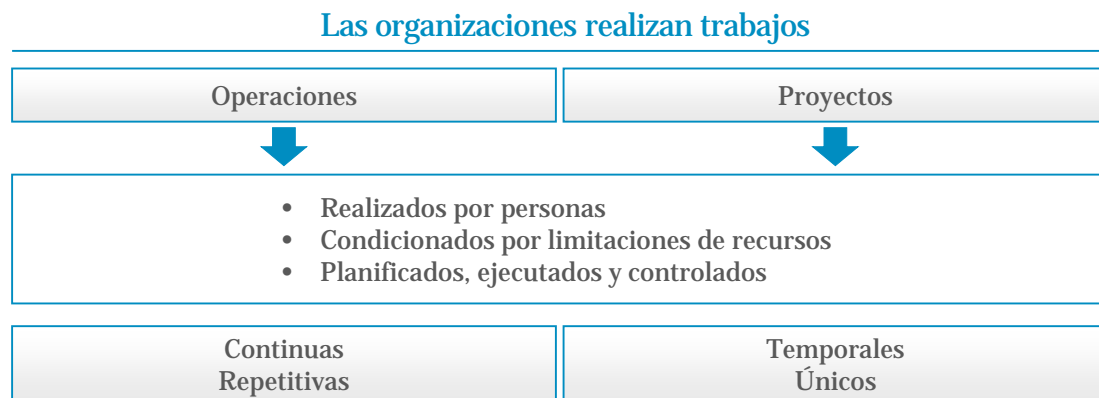
El actor 1 (el suministrador) debe asegurar que la actividad 1 (predecesora) está terminada a tiempo, en presupuesto y con calidad y el actor 2 (el cliente) debe asegurar que recibe el entregable 1 a tiempo y con calidad para asegurar el comienzo a tiempo de la actividad 2 (sucesora).



Esta es una de las claves del éxito del proyecto, si no se cumple con esta interfase solo cabrá reaccionar a una realidad que ya no se puede cambiar. Sin embargo, si cualquiera de los dos actores advierte de la improbabilidad del éxito de la interfase dará la posibilidad al equipo de tomar alguna acción proactiva antes de que realmente se incumpla este compromiso, por lo que será siempre más fácil proteger el proyecto.

El **éxito del proyecto** se basa en el **control preventivo y proactivo** y no en responder reactivamente a la realidad. Las claves son el compromiso y la proyección de futuro. Si podemos imaginar lo que puede suceder seremos capaces de actuar para condicionar positivamente el éxito de los proyectos.

**¿Cuál es la diferencia más relevante entre operaciones y proyectos?**



La **diferencia básica** estriba en que **las operaciones son continuas y repetitivas**, frente a la temporalidad y singularidad de los proyectos.

La respuesta universalmente aceptada como **definición de proyecto** es:

### Proyecto

Es un **esfuerzo temporal** emprendido para **crear un único producto o servicio**.

No debemos confundirlo con lo que se denomina la «**declaración o enunciado del trabajo**» (*Statement Of Work*, habitualmente se utiliza el acrónimo inglés SOW), que es una narración en la que se describen los productos o servicios que serán suministrados por el proyecto bajo contrato.

**Temporal** no significa de corta duración, sino que se refiere a que tiene un principio y un final. En positivo, este final dependerá de que se hayan conseguido los objetivos del proyecto; en negativo, el final ocurrirá cuando se tenga la certeza de que es imposible cumplir con sus objetivos o simplemente que el proyecto ya no es necesario.

Este concepto de **temporal** no se aplica a los productos o servicios que se deriven del proyecto, ya que el objetivo de la organización es conseguir resultados estables y

duraderos en el tiempo, sino que se refiere exclusivamente a que **el esfuerzo del proyecto no debe ser indefinido** sino que debe acotarse en el tiempo.

El concepto de temporal también se podría extender al concepto de la **oportunidad**, que significa **obtener esos objetivos en una fecha determinada** (aprovechar oportunidades, temas regulatorios, situación del mercado, acuerdo con el usuario o el cliente, etc.).

Podemos también referirnos a temporal si pensamos en que el **equipo de trabajo del proyecto** variará en su composición a lo largo de la ejecución del proyecto. Cada persona del equipo, o en su caso subcontratas, tendrán una ventana de tiempo en la que serán necesarias y, en cualquier caso, una vez terminado el proyecto el equipo humano será reasignado a otros proyectos u otras funciones, mientras que en las operaciones el equipo de trabajo es al menos semipermanente. Por otro lado, en las operaciones el equipo humano es más homogéneo que en los proyectos.

**Único** se refiere a que los proyectos se desarrollan **para hacer algo** (un producto o un servicio) **que no se ha realizado con anterioridad** o de esa manera o para ese cliente, aunque conlleve un gran número de tareas repetitivas.

Por ejemplo, la construcción de un barco que puede tener diferente tamaño, diferente uso, diferentes subcontratistas, diferente armador, etc. o, por ejemplo, en la cantidad de experimentos y ensayos químicos similares que es necesario hacer para obtener un nuevo producto (un catalizador, un combustible, una vacuna, etc.).

El concepto de **único** del producto o servicio **no significa que en el momento de la concepción del proyecto se conozcan perfectamente las características** del producto o servicio que se quiere conseguir.

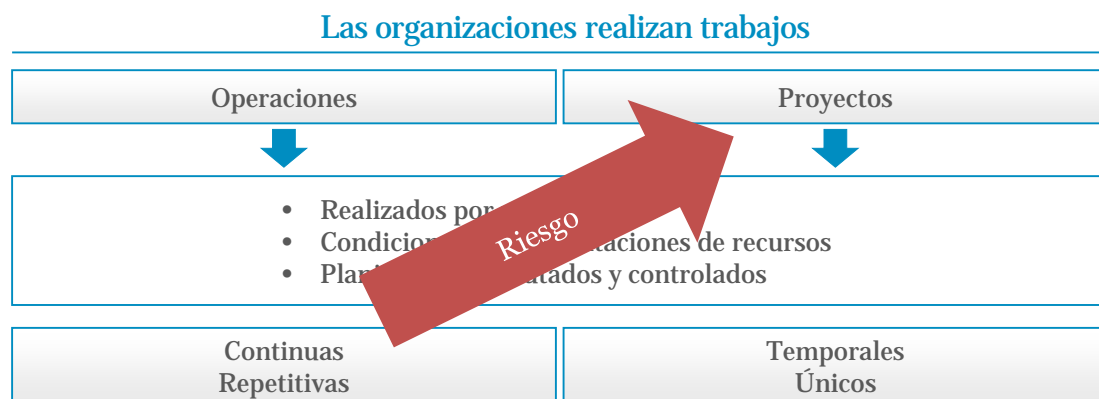
Por ejemplo, podemos referirnos a los contratos de transferencia y/o desarrollo de tecnología en los que inicialmente suministradores y clientes y, algunas veces, la administración pública se reúnen con una idea básica que sirve de punto de partida para elaborar progresivamente las características del producto hasta llegar a una oferta del suministrador que se concretará en la firma de un contrato con el cliente en el que estará perfectamente descrito el alcance y características del producto.

Pero la **elaboración progresiva del producto** debe estar sincronizada con los **objetivos** del proyecto.

El concepto **progresivo** se refiere a «paso a paso», mientras que el concepto **elaborado** se refiere a «trabajar con cuidado y detalladamente».

Una componente adicional que diferencia a las operaciones y los proyectos es la **incertidumbre** asociada al carácter de temporal y único que envuelve a los proyectos.

Podemos definir incertidumbre como la **ausencia de información**.



Las **operaciones** están prácticamente **exentas de incertidumbre** al ser continuas y repetitivas y habitualmente hay procedimientos y guías que sirven para describir todos los aspectos de las operaciones paso a paso. Mientras que para los **proyectos** solo hay «buenas prácticas» que tratan de marcar o al menos orientar hacia el mejor camino para llegar al éxito en sus objetivos.

Esta **incertidumbre** se denominará «**riesgo, amenaza**» si es **negativa** y «**oportunidad**» si es **positiva**. Los riesgos son la única causa de deterioro de los objetivos del proyecto (riesgos de falta de personal, conocimiento, presupuesto, información, definición del alcance, asunción de responsabilidades, definición de roles, etc.) pero de estos conceptos ya se tratarán en otros temas de la asignatura.

Podemos dar otro paso y distinguir los **proyectos** de las **operaciones** por su **origen** o su relevancia. Las organizaciones establecen sus políticas organizativas (procedentes su misión, visión y su estrategia), expresando los valores que inspiran a la organización y a sus miembros. Estas políticas se traducen en diferentes tipos de portfolios y programas estratégicos y su expresión. Los proyectos son el medio para ejecutar las políticas establecidas y los planes correspondientes.

**Actividad Mental:** Ahora ya estamos en disposición de gastar cinco minutos para poner un par de ejemplos de operaciones y proyectos.



La siguiente pregunta que nos debemos hacer es: **¿cuál es el objetivo fundamental de un proyecto y cómo debemos expresarlo?**

Revisemos de nuevo la definición:

#### Proyecto

Es un **esfuerzo temporal** emprendido para **crear un único producto o servicio**.

Parece obvio que el **objetivo** es crear un producto o servicio único, sin embargo, el usuario final o el cliente que nos ha demandado este producto o servicio querrá que el producto o servicio **satisfaga las necesidades** (funcionalidades) para las que ha sido creado y que previamente se definieron al principio del ciclo de vida del proyecto.

El producto o servicio deberá tener **calidad**, es decir, que cumpla la necesidad, los requisitos o especificaciones definidos, sea adecuado al uso y produzca satisfacción en el cliente.

En el caso de que el proyecto tenga diferentes entregables se consensuará la lista de **prioridades**, para asegurar que al menos siempre entreguemos las funcionalidades mandatorias (las que garantizan la operación o el servicio) a tiempo.

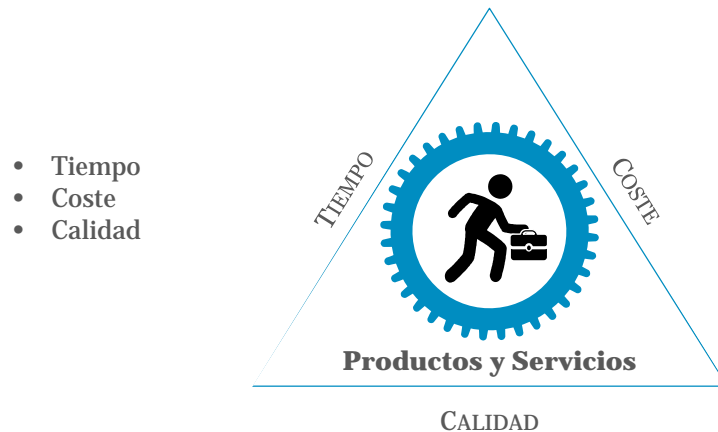
Cuando nos referimos al **cliente** queremos decir la persona, organización o compañía que ha **demandado el producto o servicio**. Este cliente podrá ser interno o externo a nuestra organización.

El **carácter temporal** se refiere también a **tener listo el producto o servicio** para una **determinada fecha** de acuerdo con el usuario final o con el cliente y poder transferir el derecho de uso o la propiedad del producto o servicio.

Hay un tercer componente muy importante, nuestra compañía, nuestra organización cuenta con **recursos limitados**, tanto humanos como económicos, por lo que querrá que **limitemos el gasto y/o la inversión** ocasionado en la ejecución del proyecto o si el proyecto está relacionado con una venta querrá obtener un porcentaje de beneficio determinado por lo que el coste estará directamente limitado por el precio de venta al cliente y por dicho porcentaje de beneficio. En ambos casos el proyecto estará dotado de

un **presupuesto** previamente acordado. Esta tercera componente será por tanto el coste incurrido para crear el producto o servicio objeto del proyecto.

Hasta ahora hemos identificado tres **parámetros o limitaciones asociadas al éxito del proyecto**:



Podemos definir de forma básica el **objetivo del proyecto** como:

#### Objetivos del proyecto

Crear productos o servicios únicos a tiempo, con calidad y dentro del presupuesto aprobado.

Sigamos analizando las posibles limitaciones o constricciones del proyecto.

¿Cuál es el ambiente, tanto interno como externo, que nos rodea a la hora de gestionar proyectos?

Básicamente nos enfrentamos a **tres circunstancias ambientales** que limitarán y condicionarán nuestro estilo de gestión y la toma de decisiones:

- » El mercado.
- » Nuestra organización.
- » La actitud del equipo humano.

### ¿El Mercado?



Formamos parte de un **mercado globalizado** para el que debemos producir productos o servicios tecnológicamente adecuados, bajo la presión de una alta competencia, donde los usuarios/clientes cada vez están mejor informados y con limitaciones regulatorias de las administraciones públicas.

### ¿La Organización?



Nuestra propia organización define generalmente los proyectos como parte de su estrategia, por lo que, el proyecto estará limitado por todos los **condicionantes** definidos por dicha estrategia, por las **políticas organizativas**, por la **situación financiera** y por el **modelo cultural** donde se desarrolle nuestro negocio.



- » ¿Quién lidera el proyecto realmente?
- » ¿Qué nivel de responsabilidad tiene el líder de proyectos y a quien reporta?
- » ¿Qué nivel de autoridad tiene el líder de proyectos?

En general, el **líder de proyectos** tiene dos tipos de sensaciones encontradas, la primera, **positiva**, al considerar el reto de la gestión del proyecto como un progreso de su carrera profesional y otra **negativa**, relacionada con los problemas de índole humano que tendrá que resolver y que podrán erosionar su imagen dentro de su organización.

El **mundo financiero** se ha desarrollado consistentemente durante los últimos años, desarrollándose infinidad de **nuevos instrumentos de inversión** con un grado de sofisticación bastante elevada. Por ello, es necesario que la **especialización de los profesionales** que realizan su actividad en el ámbito financiero para que puedan realizar un asesoramiento profesional acorde a las necesidades de los nuevos tiempos que vivimos.

### 1.3. Metodología común

Ahora te estarás preguntando si realmente es necesaria una metodología para la dirección/gestión de proyectos y, al mismo tiempo, te estarás contestando que para proyectos complejos seguramente, pero que para esos proyectos sencillos que habitualmente manejas es suficiente con poner un poco de atención y controlar las dos o tres tareas críticas.

Es cierto que para **proyectos sencillos**, el número de tareas o actividades que intervienen es reducido, que las relaciones de dependencias entre ellas no son complejas y que la necesidad de recursos, tanto en equipos como en personas, será limitada. Podría ser fácil en este caso cumplir con los objetivos del proyecto utilizando, digámoslo así, un método casero, pero en cualquier caso es necesario hacer un esfuerzo de gestión y hacer un seguimiento por limitado que sea de los compromisos de tiempo, calidad y coste.

Imaginemos ahora que en nuestra organización hubiese varias personas gestionando proyectos cada una a su aire, nos daríamos cuenta que no habría ningún tipo de sinergia, que las lecciones aprendidas serían de uso exclusivo de cada una de las personas individualmente y que no habría una forma sencilla de transferir los conocimientos o entrenar a futuros líderes y gestores. Si, por otro lado, vemos que en las empresas de alta tecnología, donde los proyectos son habitualmente muy complejos, hay mucha rotación de las plantillas, continuamente la organización estaría perdiendo irreversiblemente la **experiencia** de los líderes.

Por otro lado, las personas de los **grupos funcionales** que están trabajando como parte del equipo de proyecto (siempre trabajamos en colaboración con otros) y haciendo tareas/operaciones para cada uno de los proyectos, verían que para proyectos similares se les demanda trabajos diferentes con un estilo de gestión diferente dependiendo de quién esté como líder del proyecto.

El éxito de la **existencia de una metodología** estriba en **rentabilizar y optimizar todos los procesos**, esto es obvio para las operaciones que realizan los grupos funcionales, que usualmente trabajan en paralelo para varios proyectos y que al ser departamentos de operaciones su coste está directamente relacionado con la estandarización (repetitivo, continuo), pero también lo es para los líderes de proyectos que, al sistematizar y estandarizar en la medida de lo posible su gestión, verán cómo los tiempos gastados en trabajos administrativos se reducen y están dedicados casi en exclusividad al seguimiento y control de los objetivos del proyecto, es decir, a la toma de decisiones de valor.

El hecho de tener una metodología evita los olvidos y permite de una forma sistemática garantizar que en todo momento sabemos dónde se encuentra nuestro proyecto, cuáles son las desviaciones y sus acciones correctoras y, lo que es mejor, podemos hacer previsiones sobre el futuro.

Luego, el **líder de proyectos** y su equipo de proyecto decidirán en qué **profundidad** aplican la **metodología** dependiendo de la **complejidad y grado de incertidumbre** del proyecto.

Si listamos inicialmente algunos **beneficios del uso de una metodología** podríamos decir que:

- » Permite definir de forma coherente el **alcance (los objetivos) del proyecto**.
- » Facilita la **comunicación** dentro del equipo de trabajo al tener un vocabulario común.
- » Permite realizar **estimaciones más realistas** sobre el esfuerzo, plazos y costes del proyecto, ya que estas se basan en la experiencia de los miembros del equipo de proyectos y en las bases de datos históricas sobre lecciones aprendidas de la organización.
- » Permite hacer una **monitorización eficaz** del avance del proyecto.
- » Posibilita el acceso a la **información del estado del proyecto** al resto de la organización.
- » Permite la **incorporación rápida de otros componentes** al equipo al conocer de antemano la metodología.
- » Asegura una **coherencia** a la hora de definir tareas a los diferentes miembros del equipo.
- » Permite **aprovechar las lecciones aprendidas** de otros proyectos, para maximizar aquello que fue positivo, y minimizar aquello que fue negativo.
- » Posibilita nuestra **adaptación a las condiciones cambiantes y restrictivas** del mercado de una forma eficaz y rápida porque, al trabajar todos dentro de los mismos parámetros, el uso de una metodología común nos permite adaptarla de forma coherente dentro de toda nuestra organización.

El éxito o el fracaso de los proyectos no depende de la toma de grandes decisiones puntuales al estilo de las películas de cine, sino en cómo día a día se van tomando pequeñas decisiones que sirven para corregir las pequeñas desviaciones y mantener al proyecto dentro del plan definido.

El uso de una metodología, que sea estándar (que no significa ni inflexible ni fija), y que además esté reconocida internacionalmente por la gran mayoría de los profesionales de la gestión de proyectos nos permitirá pasar de una **profesión «accidental»** a una

**carrera profesional**, con un cuerpo de conocimiento específico, unas habilidades y unas competencias obligatorias y una certificación académica.



#### 1.4. ¿Qué es la dirección/gestión de proyectos?

Antes de tratar de contestar, volvamos a insistir en que nos encontramos delante de una **profesión que está creciendo** a lo largo de todo el mundo y que, por tanto, trata de integrar de forma continua el pensamiento actual y las mejores prácticas posibles.

A continuación se incluyen **dos definiciones** muy parecidas hechas por la misma asociación internacional (**una es evolución de la otra**) y no están necesariamente colocadas en secuencia. Si el mercado hubiese evolucionado de forma diferente también lo hubiese hecho la nueva definición.

Definición A:

- » Es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto con el objetivo de cumplir y/o exceder las necesidades y expectativas de los «*stakeholder*», balanceando:
  - Alcance, tiempo, coste y calidad.
  - Los diferentes intereses de los *stakeholder*.
  - Las necesidades (requerimientos identificados) y las expectativas (requerimientos no identificados).

Definición B:

- » Es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto con el objetivo de cumplir con los requisitos del proyecto, balanceando:
  - Alcance, tiempo, coste, riesgo y calidad.
  - Las necesidades (requerimientos identificados).
  - Los diferentes intereses y expectativas de los «*stakeholder*».

**Actividad mental:** Utiliza ahora 15 minutos en revisar detenidamente las diferencias de las dos definiciones y en pensar cuál de las dos es la más adecuada para el momento actual.

Antes de contestar a la pregunta sobre qué es la dirección de proyectos, comencemos por definir el concepto de «*stakeholders*» como los participantes clave del proyecto.

***Stakeholder*** (o interesados)

Son los **individuos u organizaciones** que están **activamente involucrados** en el proyecto (internos o externos a nuestra organización), o cuyos intereses u objetivos se pueden ver afectados, positivamente o negativamente, como resultado del desarrollo del proyecto o por su exitosa finalización.

Dentro de los *stakeholder* podemos encontrar las siguientes figuras:

- » Líder del proyecto
- » Equipo de proyecto
- » Cliente
- » Línea de negocio
- » Usuario
- » Organización
- » Patrocinador
- » Coordinador
- » Referente técnico
- » Etc.

El **líder de proyectos** debe gestionar las **expectativas** de los participantes clave y resolver sus diferencias en favor del cliente.

Las dos definiciones anteriores son similares, pero la primera diferencia que notamos es:

- » **Definición A:** ...con el objetivo de cumplir y/o exceder las necesidades y expectativas de los «*stakeholder*»...
- » **Definición B:** ...proyecto con el objetivo de cumplir con los requisitos del proyecto...



En los últimos años y todavía hoy aparece en el enunciado de la estrategia de numerosas compañías la idea que **el objetivo de los proyectos es cumplir con las peticiones de los clientes** y asegurarnos su fidelidad a través de un intento de exceder sus expectativas.

El líder de proyectos deberá tratar de erradicar el concepto de expectativa, que siempre es una necesidad subjetiva e indefinida y, por tanto, introduce un grado de incertidumbre en el proyecto imposible (muy difícil) de gestionar. **El objetivo del proyecto es exclusivamente cumplir con los requisitos** (objetivos/entregables: productos o servicios) **definidos, acordados y, a poder ser, firmados** (formalizados) en un contrato (o acuerdo) del proyecto.

Se trata de **dar al cliente** (usuario, cliente interno o externo) **a tiempo aquello por lo que ha «pagado»**, de forma que cumpla con las especificaciones y funcionalidades definidas y acordadas. De esta relación honesta en la que cumplimos con los compromisos contraídos con el cliente es de donde nace la **fidelización**.

No obstante a lo dicho con anterioridad, debemos tener en cuenta que trabajamos con equipos humanos y es imposible eliminar completamente las expectativas. El líder de proyectos deberá incluir entre sus habilidades las de **liderazgo** y tratará de convertir las expectativas de sus clientes en necesidades identificadas y explicitadas.

El proceso sería el siguiente: identificamos los deseos, las expectativas de nuestro cliente, las traducimos en necesidades explícitas (entendiendo por qué, para qué, cómo va a funcionar en operación), acordamos las condiciones de éxito, definimos los objetivos del proyecto y buscamos una estrategia física (alcance) para alcanzarlos.

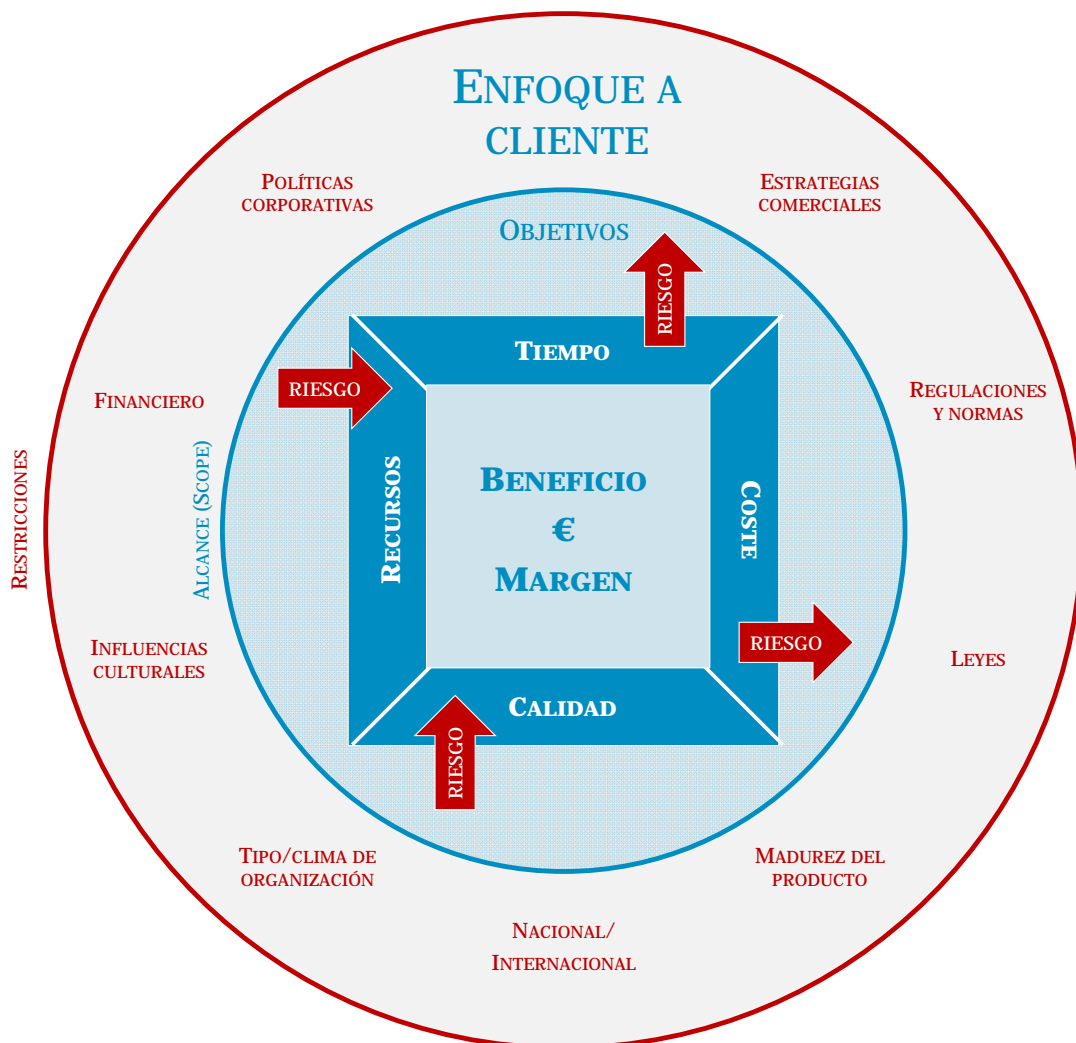
En las dos definiciones que hemos estudiado aparece la palabra... ***balanceando...***

El **proyecto** es una figura multidimensional con numerosos vértices, todos interrelacionados. Podemos hacer el símil de un globo lleno de aire, si lo apretamos por un lado la deformación producida afectará al resto del globo.

Veamos un par de ejemplos:

- » Si quisiéramos **reducir el tiempo de ejecución** de un proyecto, lo podríamos hacer **aumentando los recursos**, pero eso llevaría acarreado un **aumento de costes**.

- » **Si perdiéramos alguna persona clave** del proyecto y solo la pudiésemos **sustituir con otra menos preparada**, tendríamos que **gastar dinero para formarla**, si fuese posible y hubiese tiempo. Pero en cualquier caso parece lógico pensar que aunque esta nueva persona fuese más barata necesitaría más tiempo para ejecutar las tareas, con lo que se alargaría el tiempo de ejecución. Incluso llegado el momento **aumentarían también los costes**. Si en este caso quisiésemos dejar el tiempo fijo, lo haríamos a base de reducir quizás la calidad del producto o servicio o reduciendo el alcance o los objetivos del proyecto.



La **dirección/gestión de proyectos** aparece aquí como una figura capaz **equilibrar las diferentes fuerzas y circunstancias adversas** que tratan de dificultar la ejecución exitosa del proyecto y, por otro lado, trata de establecer armonía y equilibrio entre los intereses de los diferentes *stakeholder*, introduciendo el concepto de «ganoganas» de forma que todos los participantes clave del proyecto obtengan un beneficio (tangible o intangible) razonable y equilibrado con relación a los otros.

En la **definición B** se incluye el «riesgo »... **balanceando alcance, tiempo, coste, riesgo y calidad...**

Los mercados actuales más fluctuantes aumentan la incertidumbre. Desde el punto de vista de la dirección/gestión de proyectos debemos analizar cuándo esta se convierte en riesgo. Debemos identificar los riesgos, cualificarlos, cuantificarlos y definir un plan de acciones capaz de mitigar los efectos producidos cuando ocurran los sucesos de riesgo. Primero porque su mitigación supondrá un aumento de costes (seguros, subcontratación, etc.) y potencialmente un cambio en el plan, y segundo y más importante porque pueden hacer fracasar completamente el proyecto.

Por todo lo expuesto hasta aquí, la respuesta a la definición de dirección/gestión de proyectos es:

«La aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto con el objetivo de cumplir con los requisitos del proyecto, balanceando:

- Alcance, tiempo, coste, riesgo y calidad,
- Las necesidades (requerimientos identificados)»

En la definición se habla de... **conocimiento...**

¿Cuáles son estas áreas de conocimiento que nos convertirán en profesionales de la dirección/gestión de proyectos?

La respuesta vuelve a ser sencilla: todas aquellos **conocimientos** que nos permitan tener una **visión global del negocio y del mercado**, que nos permitan **entender la estrategia** de nuestra compañía, que nos permitan **conocer los recursos y capacidades reales** de nuestra organización y que nos habiliten para liderar los proyectos que llevarán al éxito a nuestra compañía.

Piensa que el líder de proyecto debe tener los conocimientos y habilidades suficientes para coger un trozo de la capacidad de la organización y ponerlo al servicio del proyecto (esfuerzo integrado) para satisfacer la necesidad del cliente.

Inicialmente podemos dividir este conocimiento en diez áreas (áreas de conocimiento) aunque con numerosas ramificaciones:

- » **Integración:** Los distintos elementos del proyecto son coordinados adecuadamente.
- » **Alcance:** El proyecto incluye todo el trabajo y solo el trabajo requerido para completar exitosamente el proyecto.
- » **Tiempo:** El proyecto se completa a tiempo.
- » **Coste:** El proyecto es completado según el presupuesto aprobado.
- » **Calidad:** El proyecto cumplirá las necesidades para las que fue creado.
- » **Recursos Humanos:** Se hace el uso más efectivo de los recursos involucrados.
- » **Comunicación:** Se genera, recopila, difunde, almacena y se destruye la información del proyecto a tiempo y adecuadamente.
- » **Riesgo:** Se identifican, analizan y se responde a los riesgos del proyecto.
- » **Aprovisionamiento:** Adquirir bienes y servicios fuera de la propia organización.
- » **Stakeholder:** Gestionar positivamente el comportamiento, el compromiso, de los *stakeholder*.

Volvamos al ejemplo del globo, si el globo es la integración, y en la superficie del globo están las otras ocho áreas o parámetros de éxito, ¿podemos apretar el globo por algún lado sin afectar de alguna manera al resto de la superficie? ¿Podemos corregir la desviación en alguno de estos parámetros sin afectar al resto?

Imaginemos que el proyecto se va de tiempo y debemos reducirlo, ¿qué opciones podemos tener?

- » **Más personas,** aumenta el coste, el número de canales de comunicación, los conflictos personales, el riesgo.
- » **Subcontratación,** se modifica el coste, el tipo de comunicación cambia y aparece el riesgo de la gestión del proveedor.
- » **Reducimos la calidad,** se ve afectado el coste, aumenta el riesgo.
- » **Reducimos el alcance,** se ve afectado el coste, se reduce la calidad y se aumenta el riesgo.
- » Cualquier otra combinación.

En la medida que el **líder del proyecto** conozca esta **interrelación** podrá tomar decisiones de valor protegiendo aquellos parámetros que para un proyecto en particular determinen la condición de éxito.

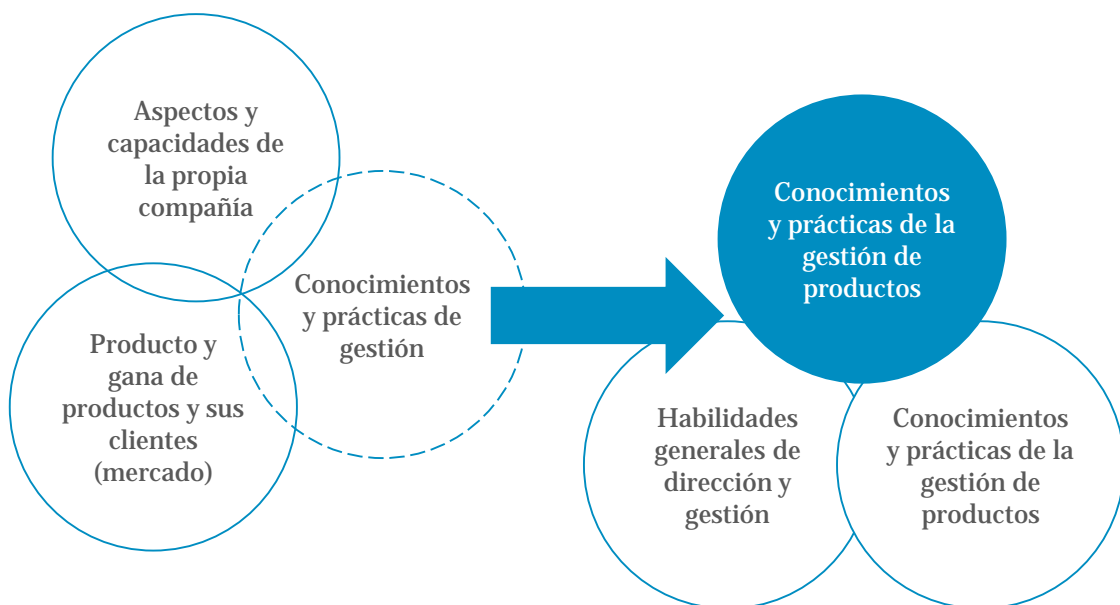
¿Es suficiente y completo este grupo de conocimientos para la dirección/gestión de proyectos?

Los **conocimientos** que aquí que se desarrollan son los conocimientos necesarios para una aplicación exitosa de la dirección/gestión de proyectos e incluyen parte de las habilidades generales de gestión.

Pese a que la profesión de dirección/gestión de proyectos es independiente del sector empresarial donde se desarrolle, sí es cierto que mejora su eficacia en la medida que el líder de proyectos adquiere los conocimientos suficientes del área particular de aplicación que le permitirán optimizar su comunicación con los *stakeholders*.

Desde un punto de vista práctico las **habilidades y conocimiento de gestión** que un líder de proyectos debe tener pueden dividirse en tres áreas:

- » Habilidades generales de gestión.
- » Conocimientos y prácticas específicas de gestión de productos y servicios.
- » Cuerpo de conocimiento de la dirección/gestión de proyectos: conocimientos, habilidades, técnicas, herramientas y prácticas aceptados mayoritariamente.



¿Qué habilidades generales debe desarrollar el director de proyectos con más énfasis? (recogida en el PMBOK® del PMI®):

- » Liderazgo
- » Desarrollo del espíritu de equipo
- » Motivación
- » Comunicación
- » Influencia
- » Toma de decisiones conocimientos políticos y culturales
- » Negociación
- » Orientación hacia objetivos

Veamos ahora una lista de habilidades asociadas al concepto de liderazgo:

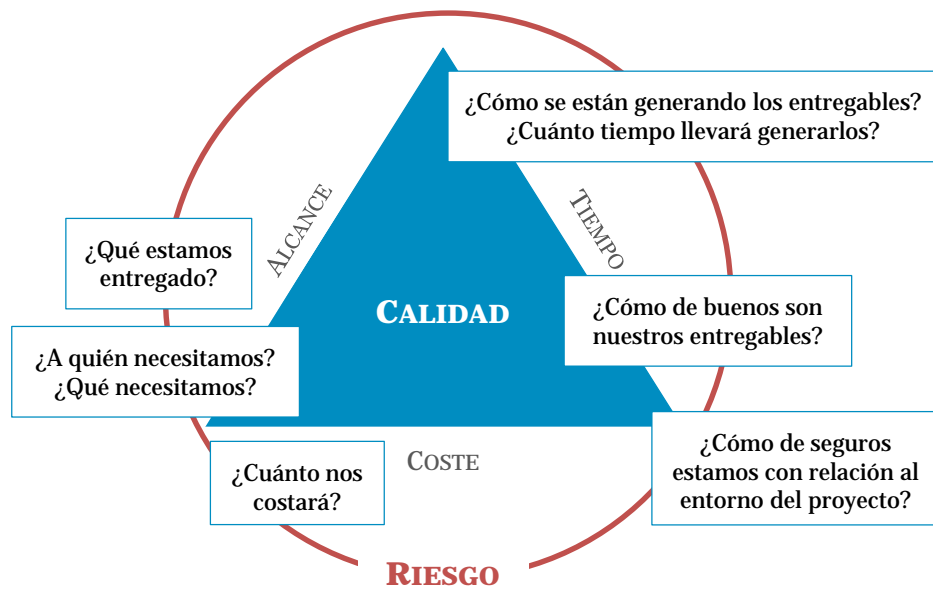
- » Contar con valores
- » Establecer alianzas
- » Tener una visión global
- » Comunicar
- » Generar confianza
- » Imponer disciplina
- » Captar a la gente adecuada
- » Fiarse de la intuición
- » Dejar a los contratados que hagan su trabajo
- » Obtener resultados

## 1.5. ¿Qué es un plan de proyecto?

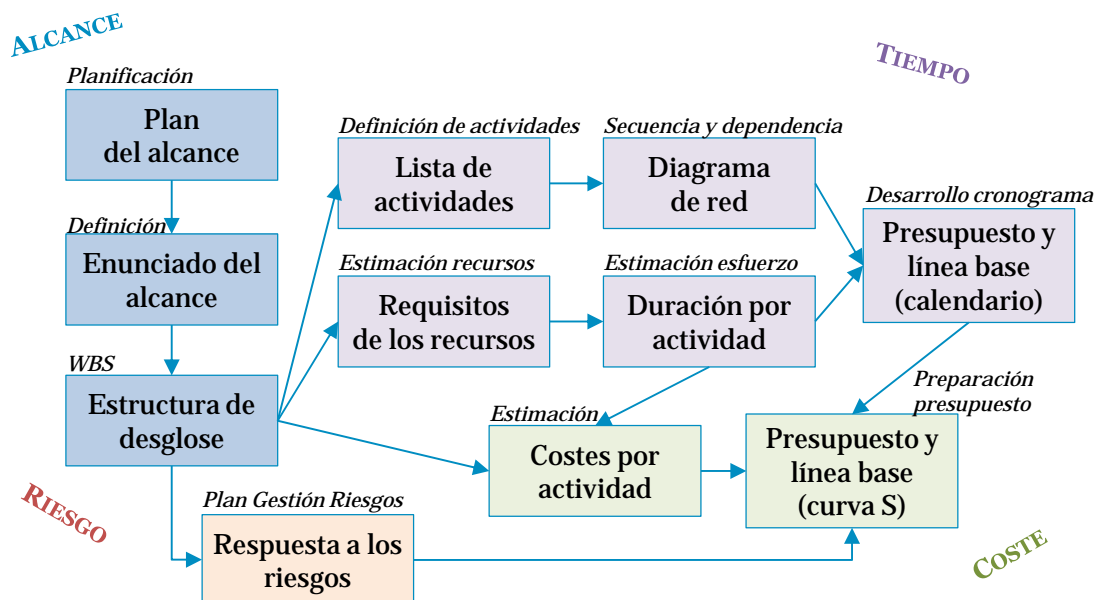
Por fin llegamos a la última pregunta de este tema, ¿qué es un plan de proyecto?

Empezaremos diciendo qué es el resultado del proceso de planificación del proyecto.

## ¿Cuáles son las preguntas que debemos hacernos?



El **resultado final** será el mapa de carreteras que deberemos seguir para alcanzar con éxito nuestro objetivo (desarrollar un producto o servicio) y nos servirá para contrastar la situación actual del proyecto, analizar desviaciones, hacer previsiones de futuro y si es necesario ejecutar las correspondientes acciones correctoras.

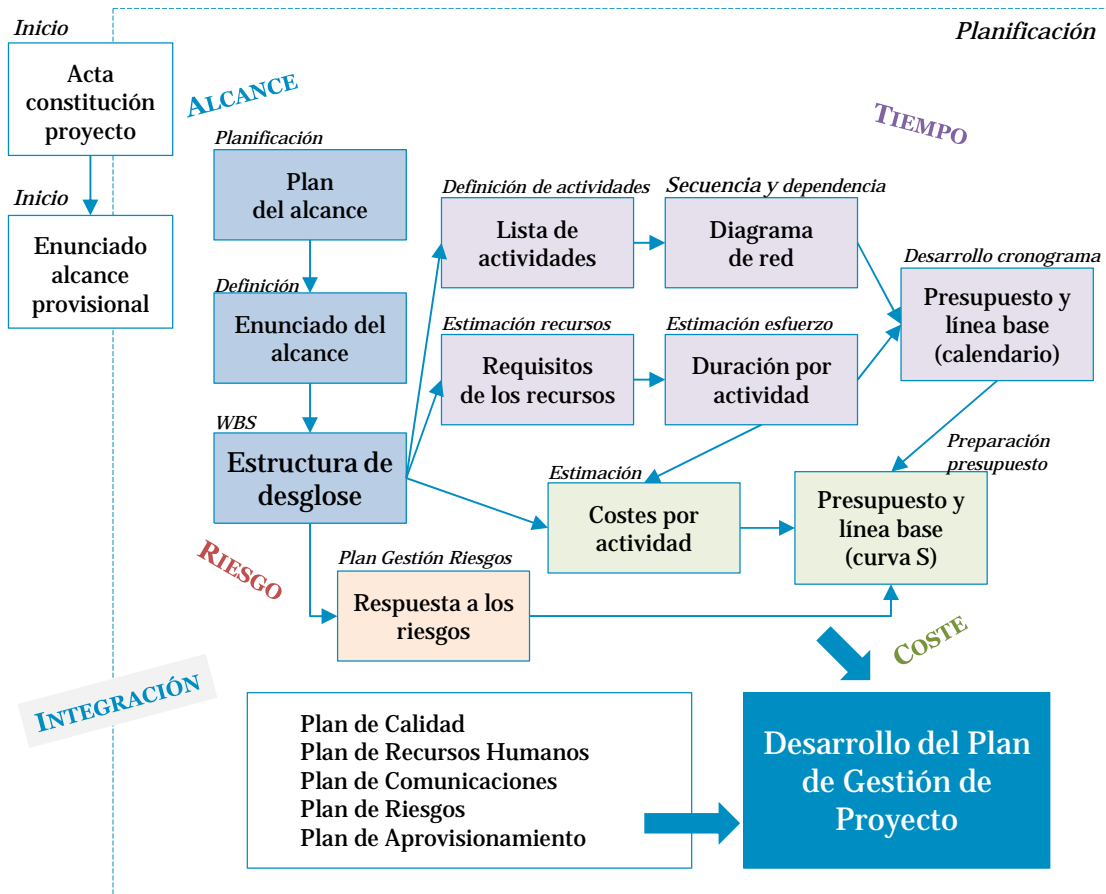


¿Es suficiente con relacionar solo estas áreas de conocimiento? Evidentemente no. El resultado es un plan de proyecto más una serie de planes de soporte:

- » Plan de gestión de proyecto
- » Plan de gestión de *stakeholders*
- » Plan de comunicaciones
- » Plan de gestión de riesgos
- » Plan de escalado/crisis
- » Plan de seguridad
- » Plan de calidad
- » Plan de formación
- » Plan de transición
- » Plan de Control de cambios/control de configuración
- » Plan de gestión del ciclo de vida
- » Plan financiero
- » Plan de despliegue
- » Plan de documentación
- » Plan de *hardware*
- » Plan de *software*
- » Plan de instalación
- » Plan de subcontratación
- » Plan de integración
- » Plan de pruebas y aceptación
- » Plan de formación del cliente
- » Plan de relaciones con el cliente
- » Etc.

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





## 1.6. Beneficios

A lo largo de los sucesivos temas iremos analizando los beneficios que la dirección/gestión de proyectos aporta tanto a la organización como a los individuos de forma personal.

¿Cuáles son? De forma somera:

» Beneficios potenciales para la organización:

- Mejora del control y *reporting* del proyecto.
- Mejora del soporte, desde el punto de vista de proyectos, a las nuevas oportunidades.
- Mejora del rendimiento, tanto de la organización como de los equipos de trabajo.
- Mejora del nivel de visibilidad de la propia organización y de los esfuerzos colectivos (proyectos) que pone en práctica para asegurar su propia estrategia.
- Etc.

» **Beneficios potenciales para el individuo:**

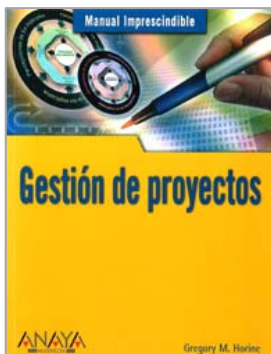
- Reconocimiento de la dirección/gestión de proyectos como una profesión.
- Fuente de futuros líderes de la organización.
- Alta visibilidad de los resultados de los proyectos.
- Alta visibilidad de las capacidades de la organización.
- Oportunidades de crecimiento personal y profesional.
- Incrementar la propia reputación y aumentar su red de influencia.
- Adquirir habilidades y experiencias exportables a otras aventuras profesionales y/o personales.
- Etc.

## Lo + recomendado

No dejes de leer...

### **Perspectiva general sobre la gestión de proyectos**

Horine, G. M. (2005). *Gestión de proyectos*. Madrid: Anaya.



Te recomendamos la lectura de los tres primeros capítulos de este libro. El objetivo de esta lectura es revisar el punto de vista de otro autor sobre los conceptos más básicos de la dirección de proyectos. Los títulos de los capítulos son auto explicativos.

El intervalo está disponible en el aula virtual.

### **El código de ética y conducta profesional del PMI®**

Este código nos da instrucciones concretas de cómo actuar en el ejercicio profesional de la dirección de proyectos.

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

[http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?sc\\_lang=temp=es-ES](http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?sc_lang=temp=es-ES)

### **El pulso a la profesión**

Revisión de la situación actual de la profesión de director de proyectos.

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

<http://www.pmi.org/~media/PDF/learning/pulse-of-the-profession-2015.ashx>

## + Información

A fondo

### **PMBOK**

PMI (2014). *Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)*. Project Management Institute.



Quinta edición de la guía de referencia sobre las mejores prácticas de dirección de proyectos reconocidas internacionalmente, editada por el PMI.

### **La participación de los patrocinadores ejecutivos en el éxito de los proyectos**

Las investigaciones del Project Management Institute (PMI) demuestran que tener patrocinadores ejecutivos activamente comprometidos es el principal conductor del éxito de los proyectos. No obstante, esta investigación también demuestra que menos de dos tercios de los proyectos y programas tienen patrocinadores ejecutivos asignados, lo que sugiere que las organizaciones no están reconociendo plenamente la importancia de esta función. Esta situación causa pérdidas considerables a las organizaciones en todo el mundo, pero las investigaciones demuestran que hay varias medidas sencillas que estas pueden llevar a cabo para solucionarlo.

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

<http://www.pmi.org/~media/PDF/learning/tranlations/2015/executive-sponsor-engagement-spanish.ashx>

## Enlaces relacionados

### **Project Management Institute (PMI®).**

En el siguiente enlace tomarás contacto con la asociación profesional más importante del mundo en los temas de dirección de proyectos.



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

<http://www.pmi.org>

## Recursos externos

### **MS Project**

Herramienta popular que permite la gestión de proyectos y que se integra en una amplia gama de productos de Microsoft, tales como Excel, Visio y SharePoint entre otros.



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

<https://products.office.com/es/project/project-and-portfolio-management-software>

# Test

---

**1. ¿Qué es un proyecto?**

- A. Una secuencia de actividades.
- B. Un esfuerzo continuo que hace la organización para alcanzar resultados definidos previamente.
- C. Un esfuerzo temporal emprendido para crear un único producto o servicio.**
- D. Cualquier esfuerzo para cumplir con unos requerimientos.

**2. ¿Qué no es verdad en un proceso?**

- A. Tienen entradas.
- B. Los procesos solo aplican en las operaciones.**
- C. Las salidas son el resultado de la elaboración de las entradas.
- D. Aplican técnicas y herramientas a las entradas para producir resultados.

**3. ¿Qué significa el concepto de temporal en la definición de proyecto?**

- A. Que es de corta duración.
- B. Que debe ser terminado dentro del ejercicio fiscal.
- C. Que tiene un principio y un fin.**
- D. Se refiere a la disponibilidad de los recursos.

**4. ¿Qué no es verdad cuando hablamos de operaciones y proyectos?**

- A. Los dos están exentos de incertidumbre.**
- B. Los dos son realizados por personas.
- C. Los dos son condicionados por las limitaciones de los recursos.
- D. Los dos deben ser planificados, ejecutados y controlados.

**5. ¿Cómo podemos definir la calidad del producto o servicio a desarrollar por el proyecto?**

- A. Debe cumplir con los requisitos o especificaciones definidos.
- B. Debe ser adecuado al uso.
- C. Debe producir satisfacción al cliente.
- D. Todas las anteriores son verdad.**

6. ¿Cómo podemos definir de forma genérica el concepto de éxito del proyecto?
- A. Asegurar la satisfacción del cliente aunque no se cumpla el presupuesto.
  - B. Asegurar productos o servicios a tiempo, con calidad y dentro del presupuesto aprobado.
  - C. Lo más importante es cumplir con los requerimientos firmados con el cliente.
  - D. Asegurar el beneficio económico de la operación.
7. Indica cuáles de los siguientes no son beneficios del uso de una metodología de dirección de proyectos:
- A. Facilita la comunicación dentro del equipo de trabajo al tener un vocabulario común.
  - B. Permite realizar estimaciones más realistas sobre el esfuerzo, plazos y costes del proyecto, ya que estas se basan en la experiencia de los miembros del equipo de proyectos y en las bases de datos históricas sobre lecciones aprendidas de la organización.
  - C. Permite hacer una monitorización poco eficaz del avance del proyecto.
  - D. Asegura una coherencia a la hora de definir tareas a los diferentes miembros del equipo.
8. ¿Quiénes no son *stakeholder*?
- A. Los individuos de la organización interna que están activamente involucrados en el proyecto.
  - B. Las organizaciones externas que están activamente involucrados en el proyecto.
  - C. Los individuos u organizaciones cuyos intereses se pueden ver afectados, positivamente o negativamente, como resultado de la ejecución del proyecto o por su exitosa finalización.
  - D. Los individuos que ejercen poca o ninguna influencia sobre el proyecto, sus entregables o sobre los miembros del equipo de proyecto.

**9. ¿Qué es la dirección de proyectos?**

A. Es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto con el objetivo de cumplir con las expectativas de los *stakeholder*.

B. Es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto con el objetivo de cumplir con los requisitos del proyecto.

C. Es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto con el objetivo de cumplir y/o exceder las necesidades del proyecto.

D. Es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto con el objetivo de cumplir o exceder los requisitos del proyecto.

**10. ¿Qué es cierto sobre el concepto de plan de proyecto?**

A. El plan de proyecto es la secuencia de actividades planificadas en el tiempo.

B. El plan de proyecto no necesita incluir todas las áreas de conocimiento porque se haría complejo su control.

C. El plan de proyecto es la carretera que se debe seguir para alcanzar con éxito el objetivo y puede ser modificado a voluntad por el líder de proyectos.

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