



Tabla de contenido

Objetivo	3
Introducción	4
El gerente de proyectos y sus competencias	5
Funciones del gerente de proyectos	8
Esfera de influencia del gerente de proyectos	12
Tailoring (adaptación) para dirigir el proyecto	15
Pensamiento holístico	18
Ética en los proyectos	19
Referencias	24



Objetivo

Comprender el rol del gerente de proyectos, sus funciones, competencias y valores.



Introducción

Un gerente de proyectos es un experto que posee habilidades, herramientas de gestión de proyectos, técnicas y conocimientos suficientes para incrementar las posibilidades de éxito de cualquier proyecto empresarial. Durante la gestión de proyectos, el gerente de proyectos o *Project Manager* es la persona que tiene la responsabilidad general de definir correctamente las estrategias de iniciación, planificación, diseño, ejecución, seguimiento, control y cierre de un proyecto (Lifeder, 2022).

El gerente de proyectos debe tener una combinación de habilidades que incluyan capacidad de pensamiento analítico, habilidades comunicativas, liderazgo demostrado, gestión de riesgos, resolución de conflictos, así como otras capacidades de gestión más generales.

Un gerente de proyectos es la figura responsable de tomar decisiones, tanto grandes como pequeñas, en el devenir del proyecto. Debe asegurarse de controlar el riesgo en todo momento y minimizar la incertidumbre que lo rodea. Cada decisión que tome debe haberse analizado previamente para tener la total confianza de que será beneficiosa; de allí la necesidad de considerar ciertos y determinados aspectos como, por ejemplo, la esfera de influencia en la cual se desenvuelve, entre otros aspectos.



El gerente de proyectos y sus competencias

El gerente del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del mismo. Las relaciones de comunicación del gerente del proyecto están basadas en la estructura organizacional y en la gobernanza del proyecto (PMI, 2017). Además de las habilidades técnicas específicas y de las competencias generales en materia de gestión, requeridas para el proyecto, los gerentes del proyecto deben tener al menos los siguientes atributos (PMI, 2017):

- Conocimientos acerca de la gerencia de proyectos, el entorno del negocio, aspectos técnicos y demás información necesaria para dirigirlo de manera eficaz.
- Las habilidades necesarias para liderar el equipo del proyecto, coordinar el trabajo, colaborar con los interesados, resolver problemas y tomar decisiones.
- Las capacidades para desarrollar y gestionar el alcance, los cronogramas, presupuestos, recursos, riesgos, planes, presentaciones e informes; y otros atributos requeridos para dirigir con éxito el proyecto, como personalidad, actitud, ética y liderazgo.



Competencias del gerente de proyectos:

El PMI o *Project Management Institute*, establece cuáles son las competencias que deben tener los gerentes de proyectos, es decir, cuáles son los conocimientos y habilidades que requieren para gestionar adecuadamente los mismos (López, 2021):



Fuente: Triángulo del talento del PMI. Extraída de López (2021)

- El primer grupo de competencias está relacionado con la **gerencia técnica** de proyectos, es decir, los aspectos de gerencia de proyectos o aspectos técnicos que requiere el gerente del proyecto para desarrollar su rol.
- El bloque de competencias relacionadas con la gestión estratégica y de negocio hace referencia a los conocimientos que debe tener el líder de proyectos sobre la industria o la organización, que le permitan mejorar el desempeño y al final entregar el valor que la empresa está esperando.
- El grupo de competencias relacionadas con el liderazgo trata de las habilidades que debe tener el gerente de proyectos para guiar, motivar y dirigir al equipo y así lograr las metas del negocio a través de la ejecución de los proyectos.



Para lograr ejecutar con éxito las funciones del gerente de proyectos, el profesional se vale de habilidades blandas, como son las interpersonales, negociación, manejo de conflictos, construcción de equipos de trabajo, entre otras.

Las habilidades para forjar y cultivar relaciones son claves para el éxito, incluyendo tanto las relaciones formales en organigramas y estructuras de reporte como las relaciones informales con interesados, expertos en la materia e influenciadores que el gerente de proyecto debe iniciar, desarrollar y mantener.

El gerente del proyecto es exitoso cuando los objetivos del proyecto se han alcanzado. Otro aspecto del éxito es la satisfacción de los interesados. El gerente del proyecto debe atender las necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados para satisfacer a los más relevantes. Para ser exitoso, el gerente del proyecto debe adaptar el enfoque del proyecto, el ciclo de vida y los procesos de la gerencia de proyectos para satisfacer los requisitos del proyecto y el producto (PMI, 2017).



Funciones del gerente de proyectos

Según Pérez, de la OBS *Business School* (2014), el gerente del proyecto, como gestor, es responsable de asegurar que todos los integrantes del equipo conozcan su rol y sepan cómo ejecutarlo, de que cuenten con los medios disponibles para hacerlo y con la información necesaria para comprender el alcance y las limitaciones de cada tarea y actividad en la que intervendrán de forma activa. Es, además, bastante conveniente que quien está al cargo de la gerencia de proyecto cuente con un perfil técnico, mencionado en el punto anterior, que le permita ostentar un mejor entendimiento de los procesos, que garantice una respuesta más eficiente cuando los planteamientos exijan una solución inmediata.

Las responsabilidades específicas que entran dentro de lo que es la gerencia de proyectos pueden variar dependiendo de la industria, el tamaño de la empresa, su madurez tecnológica y la cultura organizacional; sin embargo, hay ciertas responsabilidades que son comunes a todos los ellos:

- Desarrollar el plan del proyecto.
- Establecer prioridades.
- Coordinar.
- Actuar como interlocutor ante promotores, accionistas, clientes y también ante los equipos de trabajo y participantes del proyecto.
- Propiciar la comunicación y velar por el mantenimiento de los canales.
- Gestionar a los equipos.
- Gestionar las compras y los proveedores.
- Gestionar el riesgo.
- Confeccionar, actualizar y monitorear el plan de proyecto.
- Evaluar y monitorear la calidad.
- Gestionar el presupuesto del proyecto.
- Gestionar de los conflictos que se puedan presentar.



- Hacer un seguimiento del desarrollo del proyecto en su fase de ejecución.
- Motivar a los equipos.
- Ejecutar acciones correctoras cuando sea necesario.

Impulsa (2018) señala que un enfoque más específico permite estructurar por fases las funciones del gerente, para así obtener una perspectiva más realista de lo que es la gerencia de proyectos:

• Inicio del proyecto:

- Definir el proyecto creando documentos donde se recojan el alcance del proyecto, el cronograma y el presupuesto.
- Obtener la aprobación del patrocinador del proyecto.
- Identificar a los interesados en el proyecto, sus funciones y responsabilidades.
- Realizar un análisis de la viabilidad del proyecto.

• Estrategia de planificación:

 Desarrollar, evaluar y seleccionar la estrategia adecuada para el proyecto, teniendo en cuenta el rendimiento, el coste, el tiempo y las limitaciones de alcance.

Implementación del plan de proyecto:

- Crear cronograma del proyecto sobre la base de alguna de las metodologías para la gestión de proyectos.
- Desarrollar el plan de comunicación.
- Elaborar el plan de gestión del riesgo.



• Ejecución y control del proyecto:

- Dirigir el plan.
- Ejecutar las acciones necesarias para su puesta en marcha.
- Hacer un seguimiento del progreso del proyecto.
- Monitorizar tiempos, costes, calidad y riesgos.

Entrega del proyecto:

- Proceder a la finalización y entrega del proyecto.
- Recopilar lecciones aprendidas.

A continuación, se describen las funciones del gerente de proyecto, desde distintas perspectivas, según López (2021):

- Perspectiva del proyecto: desde esta perspectiva el gerente del proyecto tiene la función de liderar al equipo para lograr los objetivos del proyecto, al mismo tiempo que debe cubrir las expectativas de los interesados y equilibrar todos los elementos del proyecto (alcance del proyecto o trabajo que se va a realizar durante la ejecución del proyecto, calidad con la cual se va a llevar a cabo la ejecución del trabajo, recursos que se van a utilizar durante la ejecución del proyecto, cronograma o tiempo que va a durar el proyecto, presupuesto o los costos para ejecutar los trabajos del proyecto, riesgos y satisfacción del cliente).

Gestionar las comunicaciones es una de las principales funciones del gerente de proyectos. En tal sentido debe comunicarse con todos los interesados; crear, mantener y respetar los planes de comunicación; gestionar las comunicaciones de manera predecible y consistente; entender las necesidades de comunicación que tienen todos los interesados del proyecto; hacer que las comunicaciones sean concisas, que se distribuyan de manera clara durante la ejecución del proyecto, que sean completas,



que no tengan imprecisiones pero que a su vez sean simples, relevantes y que estén adaptadas a las necesidades del proyecto; informar todas las noticias importantes del proyecto, ya sean positivas o negativas; y utilizar canales de retroalimentación (López, 2021).

- Perspectiva de la organización: desde esta perspectiva, las funciones del gerente de proyectos contemplan: crear una influencia positiva en la organización para satisfacer las necesidades del proyecto; crear permanentemente relaciones que ayuden al equipo a lograr los objetivos y metas; trabajar con el patrocinador para solucionar problemas que pudieran influir en la calidad del proyecto o en la visibilidad del mismo; aumentar la capacidad y competencia de la organización en materia de gerencia de proyectos (para ello debe realizar transferencia permanente de conocimiento y debe demostrar continuamente el valor de la gerencia de proyectos en la organización); y potenciar la eficacia de la PMO u oficina de gestión de proyectos (López, 2021).
- Perspectiva de la industria: en cuanto a esta perspectiva, el gerente del proyecto debe: estar permanentemente informado acerca de cuáles son las tendencias de la industria y aplicar estas tendencias a sus proyectos; y monitorear la industria para verificar si están surgiendo nuevos productos o tecnologías, hay nuevos nichos de mercado o si los mismos están cambiando, revisar si los estándares de la industria están teniendo variaciones o están surgiendo nuevos estándares, herramientas o técnicas de apoyo, si hay mejoras en los procesos, si las fuerzas económicas han influido sobre el proyecto y cuáles influencias pueden estar afectando la gerencia de proyectos dentro de la empresa o las estrategias de la empresa (López, 2021). Desde esta perspectiva, el líder del proyecto debe tener en



cuenta que los cambios del entorno afectan a las estrategias de las empresas y a sus proyectos.

- Perspectiva de la disciplina profesional: desde esta perspectiva, las funciones del gerente de proyectos incluyen: orientar y educar a otros en la organización; mostrar permanentemente el valor de la gerencia de proyectos a la empresa, es decir, debe actuar como un embajador sobre las ventajas de la gerencia de proyectos; contribuir permanentemente con sus conocimientos y pericias; participar en capacitación, educación continua y desarrollo para poder gestionar los proyectos de manera adecuada con conocimientos de estas otras disciplinas (López, 2021).

Esfera de influencia del gerente de proyectos

La persona que ocupa este rol tan importante tiene interacción con sus equipos de proyectos, con los gerentes de otros proyectos, programas o portafolios, y con los gerentes de recursos. También interactúa dentro de la organización con los patrocinadores, con los entes que establecen la gobernabilidad dentro de la empresa, con los comités de dirección, con la oficina de gestión del cambio (CMO) y la PMO u oficina de gestión de proyectos.



Fuente: Esfera de influencia del gerente de proyectos. Extraída de López (2021)



Debes analizar, tal y como lo señala la redacción JB (2020), el ámbito de influencia o esfera de influencia del gerente del proyecto, ya que el gerente del proyecto es el encargado de estar al pendiente de los documentos, de los cambios, etc.

Primer nivel:

Es el encargado del equipo del proyecto, que es un grupo de personas que están trabajando directamente con él para lograr los objetivos, además de los gerentes de operaciones y gerentes de recursos, solo por citar algunos ejemplos. Esto significa que el gerente de proyectos es el encargado de acudir a otras áreas de su organización para solicitar los recursos y gestionarlos en caso de ser necesarios para el logro de su objetivo.

Segundo nivel:

Es el encargado de estar al pendiente de los patrocinadores o del comité de la dirección, el cual se encarga de gestionar otros proyectos con los cuales él tendrá que interactuar para también hacer uso de los recursos que pudieran estar siendo utilizado por otro proyecto y bajo la responsabilidad de otro gerente de proyecto, o bien de un comité de dirección que está a cargo de uno o tres proyectos.

Cuando hablamos de patrocinadores, nos referimos a personas cercanas a la organización que están facilitando los recursos como, por ejemplo, recursos humanos, para que este gerente de proyecto pueda llevar su iniciativa de manera exitosa y un tercer nivel que va afuera de su organización que tiene que ver con las partes interesadas. El término hace referencia a todas las personas que se verán beneficiadas o perjudicadas con el trabajo de los proyectos o con alguna actividad específica de algún proyecto.



Por ejemplo, si estamos construyendo algún edificio y es necesario talar algunos árboles, pues será necesario dar algunos avisos a las autoridades correspondientes sobre protección ambiental o bien a los proveedores. También el gerente del proyecto será el encargado de establecer esa relación con esos proveedores. En el caso de usuarios finales, serán quienes hagan uso de esas actividades de nuestro proyecto; a esto se refiere esta esfera de influencia, que se certifica en un primer nivel, pues es su equipo quien está dentro de su alcance como gerente de proyecto. Pero también a un segundo nivel se tiene que interactuar con otros proyectos, de la misma organización o incluso de otras organizaciones, para solicitar algunos apoyos o algunos recursos.

Tercer nivel:

Con todos los que están fuera de la misma y que hay que tener alguna relación para poder determinar los alcances de nuestra entidad, por ejemplo, clientes, proveedores, usuarios finales, etc. El gerente de proyectos es el responsable de darles informes, reportes, de generar el servicio o entregarlo como producto final.



Fuente: Área de influencia del proyecto. Extraída de Blog del Senace (2019)



También será importante considerar que los proyectos tienen un área de influencia que depende, tanto de las características y envergadura del proyecto como de las características sociales y ambientales locales. De manera tal que mientras para un proyecto basta con identificar un radio limitado, en otros se deben considerar los impactos sociales y ambientales más allá de la inmediata vecindad. En todo caso, el gerente de proyectos ha de considerar el manejo de los recursos técnicos, humanos y financieros, por lo que sus competencias, conocimientos, destrezas, y funciones en gerencia de proyectos serán vitales para el manejo del mismo.

Tailoring (adaptación) para dirigir el proyecto



Fuente: Extraída de Medina (2021)

Por otra parte, es importante considerar también la adaptación que, según Medina (2021), existe siempre en torno a proyectos, a la necesidad de tener un lenguaje común, de establecer los lineamientos para la ejecución de los proyectos con procesos repetibles y estandarizados. Sin embargo, el PMI recomienda la adecuación de los procesos en la gerencia del proyecto según los múltiples



factores que puedan influenciarlo y a su entorno, esto con el fin de que podamos acercarnos más a los resultados esperados de cada proyecto. El PMI en la *Guía del PMBOK®* (PMI, 2021) recomienda un proceso de adaptación que implica cuatro pasos:

- 1. Seleccionar el enfoque inicial: el enfoque inicial puede ser un enfoque predictivo, híbrido o adaptativo; lo importante es que se adapte a la necesidad del proyecto, a la cultura organizacional y a los factores que influyen en el mismo. Muchas veces implementar rigurosamente con una metodología, ya sea ágil o tradicional, es complejo. Consideremos si lo adecuado es un enfoque metodológico híbrido (Medina, 2021).
- 2. Adaptar a la organización: implica que en esta adecuación se tomen en cuenta los objetivos estratégicos y sobre todo las implicaciones de esta adaptación para el negocio, haciendo una distinción entre los proyectos pequeños y aquellos proyectos grandes, críticos y sensibles para el negocio (Medina, 2021).
- Adaptar al proyecto: cada proyecto puede tener atributos y necesidades diferentes con respecto al contrato, los entregables, las herramientas, los requisitos, etc. Podemos tener restricciones o condiciones regulatorias.

En todo caso, se refiere a adaptar los tecnicismos de la gestión e implementación del proyecto y, al respecto, el PMI nos sugiere lo siguiente:

- Aplicar la mejora continua.
- Adaptar los procesos: algunos tipos de proyectos necesitarán remover, modificar o agregar procesos de dirección de proyectos. No todos los proyectos necesitarán, por ejemplo, el mismo grado de documentación, de control o seguimiento.
- Adaptar las herramientas: aunque por lo general su uso es un lineamiento corporativo, se debe considerar si el uso de ciertas herramientas en un



proyecto particular es una directriz meramente administrativa que no aporta valor o si en ese proyecto en particular se pudiera considerar el uso de una herramienta avanzada como un exceso de trámite.

- Adaptar los documentos, plantillas y otros artefactos que se utilizarán en el proyecto: no todos los proyectos necesitan el mismo detalle de documentación.
- Adaptar el involucramiento de los interesados en el proyecto, determinando el equipo adecuado, seleccionando quién debe participar y en qué porcentaje en función del tipo de proyecto. También es necesario adaptar el marco de gobierno de cómo son los derechos de toma de decisión según el proyecto y formas adecuadas de escalar ciertas situaciones cuando se presenten.
- Aplicar la mejora continua: finalmente, el PMI nos recuerda que la adaptación no es un ejercicio aislado, sino que es un ejercicio dinámico. Se trata de una adaptación continua, de tratar de reconocer la capacidad de nuestros equipos de proyectos de ser rápidos y flexibles, no solo para mantener una entrega exitosa consistente en los proyectos, sino para seguir creciendo con diversas formas de trabajar a través de los requisitos cambiantes, adaptándonos a las diversas presiones del entorno (Medina, 2021).



Pensamiento holístico

Por su propia definición, el pensamiento holístico (*holistic thinking*) es un sistema holístico, aquel en que la suma de las partes es como una realidad distinta al conjunto de ellas. En otras palabras, el todo es mayor que la suma de las partes; o, por lo menos, significa más y tiene un valor añadido superior que si se tratasen las partes de forma independiente. Para profundizar un poco más en este principio, hemos de conocer la sinergia.

Esto quiere decir que el gerente de proyectos debe aplicar una visión holística que vaya más allá del proyecto, teniendo en cuenta que todos los sistemas que interactúan, tanto dentro como fuera de la organización, será posible mejorar todo el proceso. Además, este tipo de pensamiento también sirve para evitar o prevenir posibles riesgos o problemas.

La sinergia es el eje vertebrador de todo sistema holístico. Las interacciones y relaciones entre las partes aportan un muy respetable valor añadido a tener en cuenta. Se da la circunstancia de que cuanto más grande, compleja y dinámica sea una organización, más profundas serán las conexiones y relaciones entre las partes. Aprovechar las sinergias es una actividad clave si queremos que nuestro proyecto aporte el valor añadido necesario al producto que generamos.

En la nueva versión séptima del PMBOK se tienen en cuenta las metodologías ágiles como una forma más de dirigir proyectos. Si aplicamos la metodología *agile*, las relaciones entre los miembros del proyecto se vuelven más dinámicas y complejas, aumentando las sinergias de la organización. Por consiguiente, el gerente del proyecto habrá de saber aplicar y optimizar la canalización de las sinergias del equipo, así como aprovecharlas para aumentar el valor entregado (Curto, 2020).



Ética en los proyectos

El gerente de proyectos debe ser una persona íntegra, en sus principios y valores, que asuma el reto de involucrarnos con el mundo de la gerencia de proyectos; esto se hace pensando que quienes nos rodean también lo hacen; asumimos así que sus conductas son éticas.

En ese sentido, el PMI como organismo internacional de referencia en dirección de proyectos da a conocer el código de conducta profesional del PMI que tiene como propósito "infundir confianza en el ámbito de la dirección de proyectos y ayudar a las personas a ser mejores profesionales". Por lo tanto, todo *Project Manager* debe conocer los valores que sustentan el código de ética y conducta del PMI. Te invitamos a conocer cuáles son sus valores y a siempre ponerlos en práctica. Estos son descritos por PMQuality (2022):

Responsabilidad:

La responsabilidad es nuestro deber, tomar la propiedad (o autoría) de las decisiones que tomamos o dejamos de tomar, las acciones que tomamos y las consecuencias que resultan.

Tomamos decisiones y acciones basadas en los mejores intereses de la sociedad, la seguridad pública y el ambiente; aceptamos solo aquellas asignaciones que sean consistentes con nuestros antecedentes, experiencia, capacidades y calificaciones; cumplimos los compromisos que tomamos (hacemos lo que decimos que vamos a hacer); cuando cometemos errores u omisiones nos hacemos responsables de ellos y hacemos las correcciones rápidamente; cuando descubrimos errores u omisiones causados por otros, los comunicamos a quien corresponda tan pronto son descubiertos; aceptamos nuestra responsabilidad por problemas que resulten de nuestros errores u omisiones y sus consecuencias; protegemos la información de propiedad de otros y confidencial que nos fuera



confiada; defendemos este código y nos hacemos personalmente responsables por él.

Respeto:

Es nuestra obligación demostrar una alta consideración por nosotros mismos, por los demás y por los recursos que se nos han confiado; dichos recursos pueden incluir personas, dinero, reputación, seguridad de otros y recursos naturales o medioambientales. Un ambiente de respeto engendra confianza y excelencia en la performance, fomentando la cooperación mutua (un entorno donde se fomentan y valoran diversas perspectivas y puntos de vista). Nos informamos sobre las normas y costumbres de otros y evitamos involucrarnos en comportamientos que puedan considerarse irrespetuosos; escuchamos los puntos de vista de los demás, buscando entenderlos; nos acercamos directamente a aquellas personas con las cuales tenemos un conflicto o desacuerdo; nos conducimos de un modo profesional, aun cuando ese tratamiento no sea recíproco.

Justicia:

Es nuestro deber tomar decisiones y actuar imparcial y objetivamente. Nuestra conducta debe estar libre de competencia, interés personal, prejuicio y favoritismo. Demostramos transparencia en nuestros procesos de toma de decisiones; constantemente reexaminamos nuestra imparcialidad y objetividad, tomando acciones correctivas según corresponda; proveemos igual acceso a la información a aquellos que están autorizados a tenerla; ponemos a disposición de forma equitativa las oportunidades a los candidatos calificados; cuando nos damos cuenta que tenemos un conflicto de intereses real o potencial evitamos involucrarnos en el proceso de toma de decisiones o de influenciar resultados, al menos hasta que hayamos denunciado totalmente los hechos a los *stakeholders* afectados, que tengamos un plan aprobado para mitigar la situación y que hayamos obtenido el consentimiento de los *stakeholders* para proceder; aun cuando creamos



que podemos dejar de lado nuestras lealtades divididas y tomar decisiones imparcialmente, tratamos la apariencia del conflicto de intereses como tal y seguimos las cláusulas descritas en este código.

Favoritismo y discriminación:

No contratamos ni despedimos, premiamos o castigamos, ni concedemos o negamos contratos basados en consideraciones personales, incluyendo, pero no limitando a favoritismos, nepotismo o sobornos.

Honestidad:

Es nuestro deber entender la verdad y actuar de una manera veraz en nuestras comunicaciones y en nuestra conducta. Buscamos seriamente entender la verdad. Somos veraces en nuestras comunicaciones y en nuestra conducta; proveemos información precisa en tiempo y forma; tomamos compromisos y hacemos promesas, implícitas o explícitas, de buena fe; nos esforzamos en crear un ambiente en el cual los otros se sientan seguros de decir la verdad; no nos involucramos o consentimos comportamientos destinados a engañar a otros, incluyendo pero no limitando a declaraciones falsas o engañosas, declaraciones no completamente verdaderas o proveer información fuera de contexto reteniendo información que, de conocerse, podrían convertir nuestras declaraciones en incompletas o engañosas.

Conflictos de intereses:

El PMI define como conflicto de intereses a una transacción en la cual, debido a que el individuo es, directa o indirectamente, una parte en dicha transacción o posible beneficiario de la misma, hay o podría haber conflicto entre las obligaciones del individuo con el PMI y los intereses personales o de negocios del mismo. Hay un deber implícito de lealtad que obliga a los individuos a ser fieles a los mejores



intereses de una organización y a no usar su posición en la misma o sus conocimientos para anteponer una agenda personal a costa de la organización.

Ejemplos de conflictos de intereses:

- Una persona, empleado, miembro o no miembro del PMI, tiene un interés financiero en una compañía que se beneficiaría del resultado del grupo en que cual está trabajando.
- Una persona, miembro o no miembro del PMI, que trabaja para una compañía de consultoría en gerenciamiento de proyectos, participa en el desarrollo de un estándar que especifica cómo las empresas deben hacer con respecto a aspectos del gerenciamiento de proyectos.
- Un pariente cercano o amigo de una persona se beneficiaría del resultado del grupo para el cual trabaja.

Cabe resaltar el compromiso propio que el PMI toma sobre las acciones individuales de sus miembros o personas vinculadas, manteniendo el derecho para juzgar y eventualmente penalizar a dichas personas sobre su accionar a su propia discreción.



Cierre

Un gerente de proyectos es una persona con una gran responsabilidad, no solamente por el proyecto, sino también por todas las implicaciones que a corto, mediano y largo plazo puede tener el mismo en su entorno. Comprender su rol en la esfera permite, a quienes comienzan a desempeñarse en el mundo de la gerencia de proyectos, valorar los conocimientos, habilidades, y competencias que poseen, pues de esta forma se reconoce que el camino para formarse como gerentes de proyectos implica un conjunto de logros alcanzados que solo pueden ser resultado de la constancia y el esfuerzo.



Referencias

- Curto, D. (2020). *Quinto principio del PMBOK 7: Pensamiento holístico.* Bpmsat. https://www.bpmsat.com/quinto-principio-
- Impulsa, C. (2018). Conoce estas 5 funciones de un director para obtener una perspectiva más realista de lo que es dirección de proyectos. Medium. https://medium.com/@facilitadorimpulsa/conoce-estas-5-funciones-de-un-director-para-obtener-una-perspectiva-m%C3%A1s-realista-de-lo-que-es-fa3c4eaed3df
- Lifeder (2022). *Administrador de proyectos*. Lifeder. https://www.lifeder.com/administrador-de-proyectos/
- López, J. (2021). Funciones del gerente de proyectos. OPM Integral.

 https://opmintegral.com/gestion-de-proyectos/funciones-del-gerente-de-proyectos/
- Medina, L. (2021). *Adaptación según la Guía PMBOK®* (7ma Ed.). https://www.linkedin.com/pulse/adaptación-según-la-guía-pmbok-séptima-edición-lourdes/?originalSubdomain=es
- Pérez, A. (2014). ¿Qué es la dirección de proyectos y cuáles sus principales funciones? OBS Business School.

 https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-la-direccion-de-proyectos-y-cuales-sus-principales-funciones
- PMI (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos Guía del *PMBOK.* Project Management Institute, Inc.
- PMI (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (7th Ed.). Project Management Institute, Inc.
- PMQuality (2022). Ética profesional código de ética PMI. Pmqlinkedin. https://pmqlinkedin.wordpress.com/about/etica-profesional-codigo-de-etica-pmi/
- Redacción JB (2020). *Esfera de influencia del director de proyectos.* Informativo jbs. https://informativojbs.com/esfera-de-influencia-del-director-del-proyecto/



Referencias de las imágenes

- Blog del Senace (2019). *Área de influencia del proyecto* [Imagen]. Disponible en: https://www.senace.gob.pe/blog/area-de-influencia-en-un-proyecto-de-inversion/
- López, J. (2021). Esfera de influencia del director de proyectos [Imagen]. Disponible en: *Funciones del gerente de proyectos.* OPM Integral. https://opmintegral.com/gestion-de-proyectos/funciones-del-gerente-de-proyectos/
- López, J. (2021). Triángulo del talento del PMI [Imagen]. Disponible en: *Funciones del gerente de proyectos.* OPM Integral. https://opmintegral.com/gestion-de-proyectos/funciones-del-gerente-de-proyectos/
- Medina, L. (2021). Adaptación según la Guía PMBOK®(7ma Ed.) [Imagen]. Disponible en: https://www.linkedin.com/pulse/adaptación-según-la-guía-pmbok-séptima-edición-lourdes/?originalSubdomain=es