

GUÍA PRÁCTICA EN GESTIÓN DE PROYECTOS



ALBERT GARRIGA

GUÍA PRÁCTICA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Albert Garriga Rodríguez

Publicado por Albert Garriga Rodríguez

Copyright 2018 Albert Garriga Rodríguez

ISBN: 978-84-09-05784-9

Gracias por descargar este libro electrónico gratuito. Aunque se trata de un título sin costo, el copyright es propiedad exclusiva del autor y por lo tanto no se permite su reproducción, copiado con fines comerciales o sin ánimos de lucro.

Si disfrutaste este libro, por favor compártelo con tus amigos, o invítales a descargar su propia copia en recursosenprojectmanagement.com.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. [Conceptos generales en dirección de proyectos](#)
 - 1.1. [¿Qué es un proyecto?](#)
 - 1.2. [¿Por qué las empresas hacen proyectos?](#)
 - 1.3. [El director/a de proyectos dentro de la empresa y sus funciones](#)
 - 1.4. [Ciclo de vida de un proyecto](#)
 - 1.5. [Fases de un proyecto](#)
2. [Técnicas y herramientas de gestión de proyectos.](#)
 - 2.1. [La comunicación dentro del proyecto](#)
 - 2.2. [Cómo empiezan los proyectos](#)
 - 2.3. [Gestión de interesados](#)
 - 2.4. [Definición del alcance](#)
 - 2.5. [Crear la lista y el diagrama de tareas](#)
 - 2.6. [Definir los recursos](#)
 - 2.7. [Estimación de tiempos y costes](#)
 - 2.8. [Identificación y cuantificación de riesgos](#)
 - 2.9. [Estimación y definición de los márgenes](#)
 - 2.10. [Creación del cronograma](#)
 - 2.11. [Presupuesto y línea base de costes.](#)
 - 2.12. [Ajustar la planificación](#)
 - 2.13. [Seguimiento y control del proyecto](#)
 - 2.14. [Cómo gestionar los cambios](#)
 - 2.15. [Seguimiento y control de riesgos](#)
 - 2.16. [Aceptación](#)
 - 2.17. [Cierre del proyecto](#)
3. [Primeros pasos como director/a de proyectos](#)
 - 3.1. [De miembro del equipo a dirigir el proyecto](#)
 - 3.2. [Qué deberías aprender rápido](#)
 - 3.3. [Cómo aprenderlo y de quien](#)
 - 3.4. [Mejorar la capacidad de liderazgo](#)

INTRODUCCIÓN

¿Encuentras las guías habituales demasiado teóricas?

¿Te cuesta aplicar la teoría a tus proyectos reales?

¿Gestionas proyectos y aun no tienes claro cómo hacerlo?

¿Te gustaría dirigir proyectos pero el reto te asusta?

Si has respondido SI a alguna de estas preguntas. Este libro es para ti.

Como verás, este no es el típico libro sobre teoría de gestión de proyectos; sino una aproximación práctica y directa a las técnicas de gestión de proyectos.

En él te expongo estas técnicas en el contexto de un proyecto mediano, por ser el más habitual para la mayoría de nosotros, y en el orden en que estas van siendo necesarias a medida que avanza el proyecto. Acompañadas de ejemplos para facilitar su comprensión, y enlaces para que puedas ampliar conocimientos y descargar plantillas de soporte a las técnicas explicadas.

Aunque esta guía no siga la misma aproximación que otros libros sobre teoría de gestión de proyectos, tampoco cae en las malas prácticas o formas de hacer poco profesionales; sino que defiende una forma de trabajar profesional pero ajustada a la realidad de los recursos y tiempo de los que vas a disponer para hacer tu trabajo.

Para aquellos lectores que quieran o estén empezando a dirigir proyectos, el tercer apartado constituye un acompañamiento para asumir este nuevo rol. En él se explican las funciones del director/a de proyecto, las aptitudes que deberías desarrollar para este rol, y cómo puedes conseguirlo.

Y si respondiste NO a las preguntas, lo que significa que ya eres un/a profesional experimentado en el campo de la gestión de proyectos, espero que este libro te aporte un punto de vista diferente sobre la aplicación práctica de la teoría de gestión de proyectos.

1. CONCEPTOS GENERALES EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

En el siguiente apartado del libro te explicaré las técnicas de gestión de proyectos, pero primero vale la pena poner los proyectos y su gestión dentro del contexto de

la empresa y su sistema organizativo; lo cual te será útil por los siguientes motivos:

- 1_ Entender las características de un proyecto te permitirá conocer las principales funciones de su director/a.
- 2_ Las funciones del director/a de proyectos se ven afectadas por la estructura de la empresa; conocerla te ayudará a saber lo que se espera de ti y a adaptarte mejor a tu puesto.
- 3_ Conocer la función de los proyectos dentro de una empresa te permitirá tomar decisiones más acertadas, considerando un punto de vista más amplio, fuera de lo que es la gestión de proyectos propiamente dicha.

1.2. ¿QUÉ ES UN PROYECTO?

Seguro que llevas tiempo trabajando en proyectos, pero, ¿te has preguntado alguna vez qué es un proyecto?

Parece una pregunta obvia, pero cómo verás no lo es. Todos los proyectos comparten una serie de características que hacen que su gestión sea diferente a la gestión de operaciones o la de una empresa; conocerlas te permitirá entender mejor el rol del director/a de proyectos.

Volvamos a la pregunta: ¿qué es un proyecto?

Existen varias definiciones para proyecto, las cuales tienen en común que se trata de un trabajo o encargo con un alcance definido y único, sometido a una serie de restricciones. De esta definición se desprenden una serie de implicaciones que tienen una gran repercusión en la gestión de proyectos, y en la necesidad de tener un director/a de proyecto.

Alcance definido

El alcance del proyecto es aquello que se pretende conseguir al finalizarlo; sea un nuevo producto, un nuevo servicio, implementar algún cambio organizativo, etc. En todos los casos el alcance es definido, ya que no queremos cualquier producto, servicio o cambio organizativo.

Conocer este alcance y sus características es un punto indispensable para el director/a del proyecto, ya que su consecución será un criterio que definirá el éxito o fracaso del proyecto. Por ello, parte de tu trabajo será conseguir el nivel de definición necesario para que no exista ambigüedad en este punto.

***Ejemplo.** Imagina que trabajas en una empresa fabricante de coches y te piden desarrollar un nuevo modelo. Todos sabemos lo que es un coche ¿cierto?, pero crees que esta palabra significa lo mismo si el proyecto lo solicita Rolls-Royce que si lo hace Ford; ambas marcas hacen coches, pero con características muy*

diferentes. Por lo tanto: ¿podemos considerar un éxito entregar un Rolls-Royce con las características de un Ford? Obviamente no.

Por lo tanto, en este encargo, uno de tus primeros objetivos sería definir las características de este coche: tales como tamaño, potencia, acabados, nivel de prestaciones, etc.

En el segundo apartado de este libro hay un capítulo dedicado a técnicas para definir el alcance. Sigue leyendo.

Alcance único

Que el alcance del proyecto sea único quiere decir que existen en él algunas características nuevas o diferentes a lo que se ha hecho anteriormente. Lo que no implica que todo sea nuevo. Estas características pueden ser tanto referentes al producto como a las condiciones o restricciones que afectan al proyecto.

Por consiguiente, todos los proyectos necesitan de un análisis previo y de planificación, ya que estas singularidades, por pequeñas que sean, afectan a su desarrollo. Así mismo, esta es la característica que separa la gestión de proyectos de la gestión de operaciones.

***Ejemplo.** Si volvemos al ejemplo del proyecto de desarrollo de un nuevo coche. Es evidente que para un fabricante de coches, diseñar un coche no es algo novedoso; pero un modelo nuevo puede incluir mejoras o tecnologías que nunca se habían usado en los modelos anteriores, lo que supone un grado de novedad que va a requerir replantearse y modificar lo hecho anteriormente (nuevos ensayos, necesidad de personas con conocimientos diferentes, nuevas herramientas, nuevas pruebas de validación, nuevos proveedores, etc.).*

Una vez este nuevo modelo haya finalizado su fase de desarrollo y empiece su fabricación en serie, la fabricación de cada unidad no implicará un nuevo proyecto; porque cada modelo fabricado en la línea será igual a los fabricados anteriormente; por lo que la característica de único dejará de existir y estaremos hablando de gestión de operaciones.

Restricciones

Que felices seríamos los directores/as de proyectos si tuviéramos todos los recursos que necesitáramos, cuando los necesitáramos, y pudiéramos acabar el proyecto en cualquier momento. Lo malo es que en este caso no tendríamos trabajo porque no haríamos falta.

La gestión de proyectos surge de la necesidad de conseguir el alcance del proyecto respetando, o incluso optimizando, sus restricciones. Entre estas

restricciones podemos destacar el plazo de entrega, los recursos disponibles, el presupuesto, las restricciones legales o administrativas, etc.

Como su muestra en los capítulos posteriores, estas restricciones juegan un papel muy importante a la hora de planificar el proyecto; ya que planificar consiste en encontrar una forma viable de conseguir el alcance respetando las restricciones. Si esto no es posible, decimos que el proyecto no es viable.

De todos modos, de la propia definición de proyecto podemos extraer las principales funciones del director/a de proyectos. Durante la fase de planificación, tu función será encontrar una forma viable de conseguir el alcance, respetando las restricciones del proyecto. Una vez hayas conseguido definir esta planificación, empezará la ejecución, donde deberán seguir y controlar el proyecto para que siga esta planificación, aplicando las contramedidas necesarias cuando se desvíe.

En el siguiente apartado te explicaré las técnicas, base teórica, consejos y herramientas para que puedas definir bien el alcance y realizar correctamente la planificación y control del proyecto.

[Volver al índice](#)

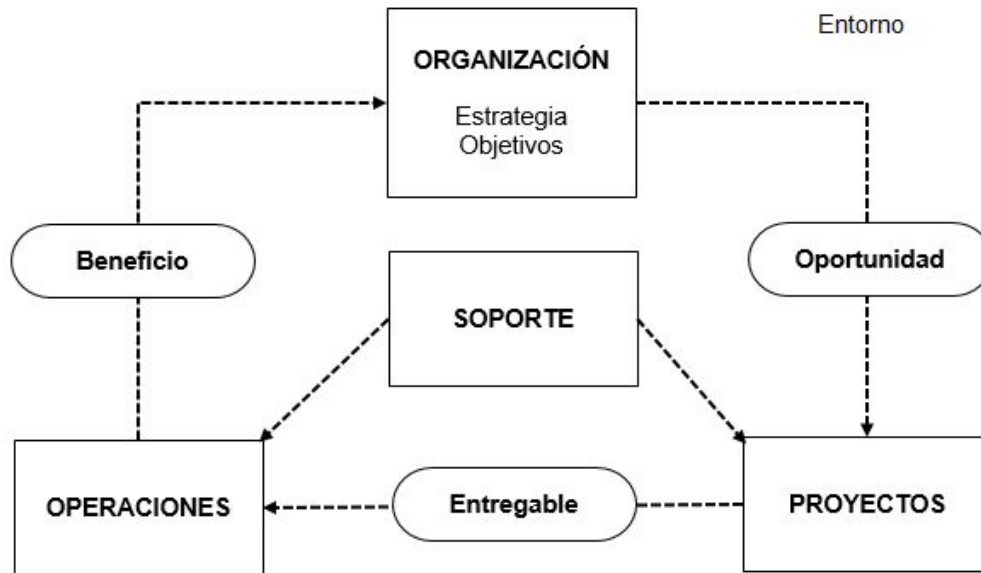
1.2. ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS HACEN PROYECTOS?

Ahora que sabes lo que es un proyecto, te pueden surgir otras preguntas, tales como: ¿Por qué las empresas hacen proyectos? ¿Qué motivación hay detrás de los mismos? ¿Para qué sirve un proyecto?

Estas preguntas parecen alejadas de la dirección de proyectos, pero no lo están. Conocer sus respuestas es muy importante para poder hacer frente a las solicitudes de cambio, o cuando debas proponer recortes o contramedidas porque conseguir el alcance inicial deja de ser factible.

El proyecto dentro de la empresa

Se pueden identificar diferentes tipologías de actividades dentro de una empresa: las productivas, que son las que forman parte de las operaciones de la empresa y de su cadena de valor; los proyectos, los cuales responden a necesidades puntuales; y las no productivas o de soporte, que son las necesarias para mantenerla y gestionarla. La cuestión es ver cómo los proyectos se integran con el resto de actividades, lo que se representa en el siguiente gráfico:



El recuadro superior representa la organización donde se ejecutan las actividades, la cual lleva a cabo su actividad dentro de un determinado entorno, y dispone de una estrategia y unos objetivos. En base a estos, la organización detecta oportunidades y las analiza para ver cuáles son factibles y rentables.

Las oportunidades aprobadas son las que dan lugar a los proyectos, los cuales generan como resultado una serie de entregables que se incorporan a las actividades operativas de la organización. Y esta los usa dentro de su actividad habitual para generar unos beneficios que retornan a la organización.

***Ejemplo.** Siguiendo con el ejemplo del desarrollo de un nuevo coche, la oportunidad podría ser ocupar un espacio en el mercado donde la empresa no tenía presencia; o incluir en el catálogo un modelo eléctrico aprovechando la demanda creciente para este tipo de vehículos. Y el entregable sería el coche desarrollado y listo para su fabricación en serie.*

Por lo tanto, los proyectos son la forma en que las empresas aprovechan las oportunidades y las incorporan a sus operaciones para generar beneficios.

Esto puede parecer que no es aplicable en el caso de empresas de ingeniería que realizan proyectos para terceros; ya que la diferencia entre proyectos y operaciones no estaría tan clara, y se podría decir que se hace un proyecto porque el cliente lo paga.

En este caso las operaciones podrían verse como el departamento de ventas, el cual detecta una oportunidad (necesidad de un cliente de hacer un proyecto), y factura unos entregables después de que estos han sido ejecutados por el equipo de proyectos.

A parte de oportunidades debidas a necesidades del mercado, también podemos encontrar proyectos que se hagan para poder cumplir con nuevas normativas. En este caso, cumplir con la normativa permitirá a la empresa seguir con sus operaciones o evitarse sanciones.

En ambos casos el gráfico sigue siendo aplicable. ¿No crees?

¿Por qué esto es importante?

Como director/a de proyectos deberás hacer frente a solicitudes de cambio, imprevistos, atrasos, sobrecostes, etc. Aspectos que te obligarán a cambiar la planificación inicial, y que pueden llegar a hacer que el proyecto ya no pueda cumplir con todas las restricciones o el alcance inicial. Por ello, si conoces la oportunidad detrás del proyecto y sus motivaciones, podrás priorizar las restricciones y las características del alcance inicial, planteando soluciones que no afecten significativamente al objetivo o minimicen su impacto. Aunque en teoría se dice que un proyecto tiene éxito cuando cumple con el alcance; en la práctica, si este no lo cumple totalmente, pero cumple con las motivaciones y oportunidades detrás del proyecto, es posible continuar hablando de un proyecto exitoso que consigue la satisfacción del cliente.

***Ejemplo.** Imaginemos que en el ejemplo del coche tenemos que desarrollar un nuevo modelo eléctrico, de precio medio, con una serie de acabados y equipamiento, con el objetivo de cubrir un segmento del mercado específico y conseguir un determinado beneficio. Durante la ejecución del proyecto puede ocurrir que el desarrollo de la transmisión eléctrica tenga unos costes más altos a los esperados por ser novedad; lo cual implicará reducir el margen de beneficio o un precio de venta más alto que nos saque del segmento que queremos cubrir. En este caso, tal vez podamos replantearnos los acabados y el equipamiento para compensar este sobrecoste, eliminando aquello que se considera de menor valor para el usuario final. Como resultado podemos tener un coche eléctrico con un precio de venta adecuado al segmento que queremos cubrir, que aporte los beneficios esperados, aunque con acabados y equipamiento peores pero aun aceptables.*

Llegados a este punto te puedes estar preguntado quién define la oportunidad y las motivaciones, y cómo puedes conocerlas en tus proyectos. Pues la respuesta es hablando con los interesados; principalmente con el sponsor y el comité de dirección del proyecto en proyectos internos, o con el propio cliente en proyectos externos.

***Ejemplo.** Si nos contratan para construir un edificio de apartamentos con el objetivo de alquilarlos y sacar un beneficio, podemos llegar a una situación como la del ejemplo anterior. Si durante la ejecución hay una bajada del precio del alquiler, o una subida de determinados materiales; tal vez tengamos que*

replantear el uso de materiales caros para reducir el coste de la obra y mantener el beneficio de la inversión.

En todo caso será el promotor o inversor quien defina si quiere sacrificar calidad o beneficio en el proyecto.

[Volver al índice](#)

1.3. EL DIRECTOR/A DE PROYECTOS DENTRO DE LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES

¿Qué es un director/a de proyectos?

¿Cuál es su responsabilidad?

Muchas personas responderían a estas preguntas diciendo que el director/a de proyectos es el responsable de dirigir el proyecto, de conseguir los resultados del proyecto, o la máxima autoridad dentro del proyecto; lo cual no siempre es cierto.

De hecho solo lo es en grandes proyectos o en empresas donde la gestión de proyectos tenga mucho peso. En el resto de casos, el rol y responsabilidad que asumirás como director/a de proyecto dependerá del tipo de organización donde trabajes.

Por ello, un punto importante cuando empieces a asumir tu nuevo puesto es descubrir dentro de qué tipo de organización estás trabajando, y por lo tanto, que esperará esta de ti.

También es importante entender que cuando hablamos de dirigir proyectos dentro de una organización, esta constituye un límite a tus resultados, por encima y por debajo.

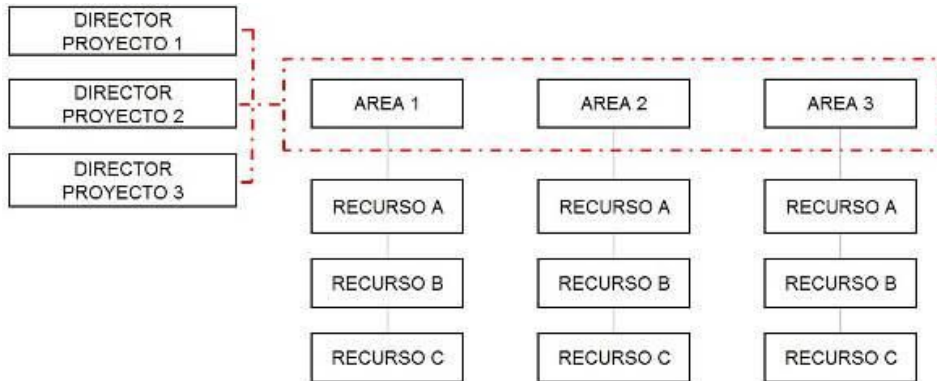
Si trabajas en una empresa con una cultura de gestión de proyectos pobre, sin procesos ni herramientas para ello, tu capacidad de gestionar proyectos será también pobre. Simplemente no puedes hacerlo mejor que lo que permita la organización; y esto puede ser frustrante para personas formadas que les gustaría poder ir más allá.

De la misma forma no debes hacerlo peor. Si la empresa tiene sus procesos y herramientas para gestionar proyectos, se espera que los uses y que aportes tus conocimientos para sacar el mayor provecho de ellos.

No cabe decir que en ambos casos puedes, y deberías, mirar de aportar tus conocimientos y experiencia para poder mejorar la forma en que se dirigen los proyectos.

La dirección de proyectos en organizaciones funcionales

Las organizaciones funcionales son aquellas en que la autoridad recae sobre los responsables de las áreas funcionales, una de las cuales puede encargarse de gestionar los proyectos y es donde tú trabajarás. Esta situación es bastante habitual en muchas empresas.



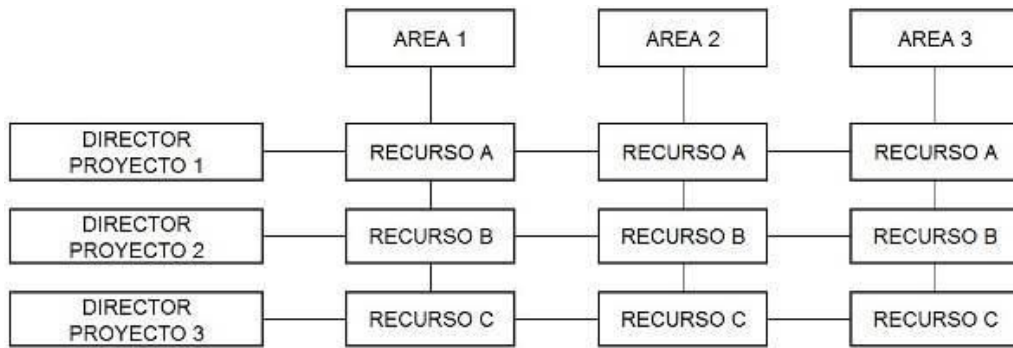
En esta situación la autoridad del director/a de proyectos es mínima; su función se limita a coordinar los trabajos que realizan las diferentes áreas implicadas en el proyecto y a las tareas administrativas, sin responsabilidad directa sobre los recursos. En la práctica asume un rol de coordinador/a de proyectos.

Esto no implica que desaparezca la necesidad de planificar, seguir y controlar el proyecto; pero el peso de estas recae en gran medida sobre los responsables de las áreas funcionales. El director/a de proyectos es el encargado de hacer que esto se ejecute de forma coordinada, de acuerdo a los procesos que la empresa tenga definidos, y de informar (en ambos sentidos) sobre el estado del proyecto.

La dirección de proyectos en organizaciones matriciales

La organización matricial se caracteriza porque las personas reportan a dos responsables, por un lado al responsable del área donde trabajan y por otro al director/a del proyecto donde están asignados.

En este caso la autoridad del director/a de proyectos es mayor que en el caso anterior, pero situándose al mismo nivel que la de los responsables de área, los cuales mantienen el control sobre la los recursos asignados al proyecto.

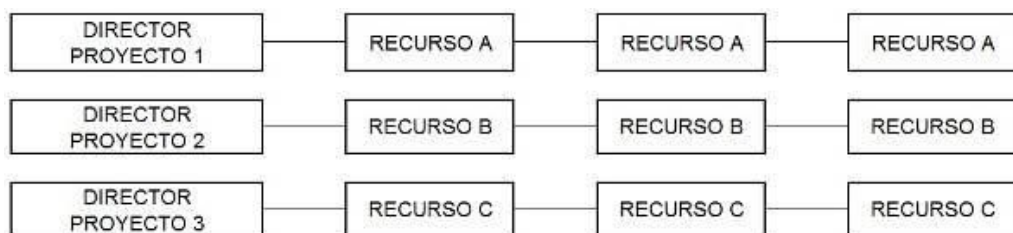


Si estás en esta situación te tocará asumir todas las funciones y responsabilidades que se esperan de alguien que es el máximo responsable del proyecto, aunque tu libertad para definir y decidir sobre los recursos estará condicionada al hecho de tener que pactar con los responsables de área. Esto también reduce tu autoridad sobre el equipo del proyecto, ya que estos ven como su jefe al responsable de área.

Por lo tanto, en esta situación no solo necesitas saber sobre gestión de proyectos, sino que las habilidades interpersonales cobran mayor importancia debido a los continuos conflictos y negociaciones que pueden surgir como consecuencia de la duplicidad de jefes.

La dirección de proyectos en organizaciones por proyectos

Las organizaciones orientadas a proyectos son aquellas en que los proyectos constituyen su principal actividad, y por lo tanto, su organigrama y forma de funcionar está centrada en estos. También es una forma de organización frecuente en los proyectos de gran envergadura, los cuales muchas veces cuentan con estructuras específicas para ejecutarse.



En esta situación el director/a del proyecto es el máximo responsable del proyecto y la única autoridad por encima de los miembros del equipo. Por ello asume todas las funciones y responsabilidades sobre los aspectos internos y externos relacionados con el proyecto y sus recursos.

Se trata de una situación infrecuente en muchas empresas, lo habitual son las dos anteriores, y menos en profesionales con poca experiencia. Si este es tu caso, necesitarás dominar las técnicas de gestión de proyectos, así como las

habilidades interpersonales para poder gestionar las comunicaciones y a las personas implicadas en el proyecto.

[Volver al índice](#)

1.4. EL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

El ciclo de vida de un proyecto se puede definir como el conjunto de etapas que de sucesivas que componen la ejecución del proyecto. Aunque por terminología se parezca, no debes confundirlo con el cronograma, ya que no hablamos de tareas; ni con las fases en que se divide la gestión del proyecto, las cuales te explicaré en el siguiente capítulo.

Una etapa podría definirse como un conjunto de tareas que permiten generar un resultado con significado propio, y que supone un avance en la consecución del objetivo final del proyecto. De esta forma podemos tener las etapas de análisis de viabilidad, del proyecto preliminar, de la creación de prototipos, etc, siempre en función de la tipología, tamaño, y objetivos finales del proyecto.

***Consejo.** Es habitual que el ciclo de vida sea similar entre proyectos del mismo tipo, por lo que te sugiero que busques en tu empresa otros proyectos similares al tuyo; lo que te permitirá definir estas etapas de forma coherente con la forma de trabajar en tu empresa y sector.*

De forma general, existen una serie de características comunes entre los ciclos de vida de diferentes proyectos:

- 1_ El ciclo de vida es solo aplicable a proyectos grandes, ya que este raramente suponen una ventaja en proyectos pequeños (tal vez exceptuado los proyectos de desarrollo de software)
- 2_ El ciclo de vida sigue un criterio de desarrollo iterativo, de tal forma que el resultado de cada etapa supone un paso más hacia la consecución de los objetivos finales del proyecto.
- 3_ El ciclo de vida introduce flexibilidad al proyecto, ya que cada etapa puede afectar a los objetivos o a la planificación de la siguiente, o del proyecto completo, e incluso provocar el cierre prematuro de este.
- 4_ La división del proyecto en etapas permite disminuir el riesgo del proyecto (visto desde el punto de vista de la oportunidad que lo soporta), ya que permite subordinar las nuevas inversiones a la consecución de determinados objetivos, cerrando el proyecto cuando se demuestre que ya no es posible conseguirlos.

***Ejemplo:** si un estudio de viabilidad muestra que el proyecto no será económicamente rentable, se puede decidir no continuar.*

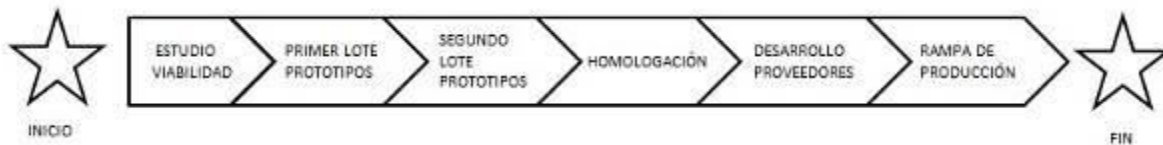
5_ La definición de objetivos en cada etapa permite la focalizar el equipo del proyecto, incrementando su eficiencia y facilitando su gestión.

Ejemplo. Diferentes ciclos de vida de proyectos:

Proyecto de construcción



Proyecto de desarrollo de un nuevo producto para ser fabricado en serie, incluyendo diferentes lotes de desarrollo.



En este punto te puedes preguntar el efecto que tiene el ciclo de vida sobre la gestión del proyecto. Pues lo más significativo es que un proyecto suele gestionarse a dos niveles diferentes: a nivel del proyecto completo y a nivel de etapa, aplicando en cada uno de ellos las fases definidas por la metodología de dirección de proyecto que se quiera utilizar (la misma para los dos niveles). Lo verás en más detalle a continuación.

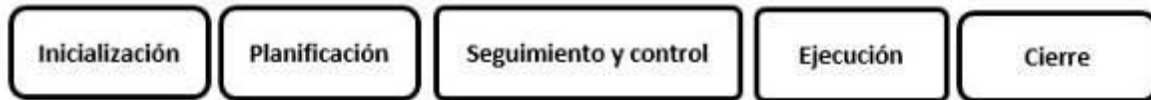
[Volver al índice](#)

1.5. FASES DE UN PROYECTO

Este capítulo se centra en los proyectos tradicionales, que son los más habituales y los que suelen contar con fases como tal.

Es fácil confundir etapa con fase, pero mientras la primera está relacionada con los pasos que deben darse durante la ejecución del proyecto, las fases son más un concepto de gestión de proyectos relacionado con los diferentes estados por los que pasa el proyecto.

De esta forma, si consideramos un proyecto dirigido según el enfoque tradicional, tendremos las fases de inicialización, planificación, ejecución, control y seguimiento, y cierre. Las cuales normalmente se muestran así:



- 1_ Inicialización. Esta fase corresponde a la definición inicial del proyecto y a su aprobación para ser ejecutado.
- 2_ Planificación. Cómo su nombre indica es la fase donde se desarrollan los diferentes planes de gestión (cronograma, la lista de tareas y entregables, los planes de recursos, los planes de gestión de riesgos, etc)
- 3_ Seguimiento y control. Aunque se muestre en secuencia, esta fase suele estar superpuesta a la fase de ejecución. En esta se hace el control de las tareas ejecutadas, la comparación con la planificación (líneas base), y la definición y aplicación de contramedidas en el caso de desviaciones.
- 4_ Ejecución. Durante la ejecución es cuando realmente se llevan a cabo las tareas planificadas con objeto de completar los entregables.
- 5_ Cierre. En esta fase se certifica que se han conseguido los entregables, o que ya no se pueden conseguir, lo que da lugar al fin del proyecto o etapa. Esta finalización formal conlleva la liberación de los recursos y la realimentación del proceso de gestión de proyectos con las lecciones aprendidas.

Aunque poner las fases ordenadas en secuencia tiene su lógica, en la práctica las verás de forma un poco diferente.

Por un lado su orden no es tan secuencial, lo que significa que no se completa totalmente una fase para dar comienzo a la siguiente; sino que estas se superponen dando lugar al siguiente gráfico:



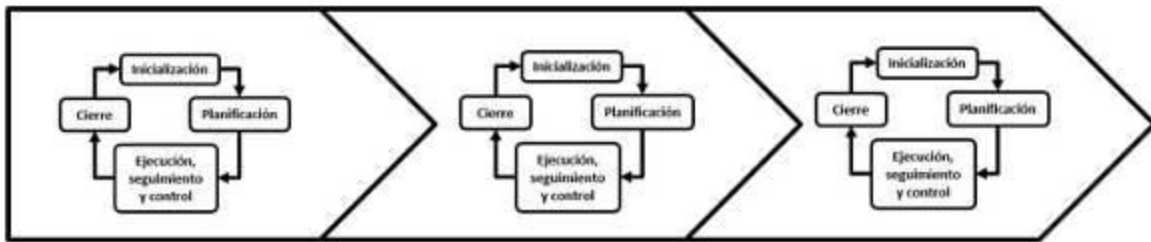
Con esto no estoy diciendo que el proyecto se comprima, sino que en la realidad las fases se ejecutan ligeramente en paralelo. Esto es debido a que algunos aspectos dentro de las fases suelen desarrollarse de forma progresiva, a medida que existe información para ello. Y esta información suele provenir del inicio de la siguiente fase.

Por ejemplo; en la fase de inicialización es donde debe definirse el proyecto y analizar su viabilidad, lo que a veces requiere una visión más detallada de la planificación, o empezar a definir el producto (el típico proyecto conceptual en muchos sectores) para ver si lo que se quiere hacer es viable o no. Por ello, es posible que la planificación y ejecución puedan empezar antes dando soporte a la inicialización.

La planificación suele hacerse de forma progresiva, ya que esta puede desarrollarse en más detalle a medida que se va teniendo más información del proyecto. Adicionalmente, los cambios y desviaciones te obligarán a ir ajustando la planificación durante la ejecución.

El seguimiento y control están casi superpuestos. Evidentemente se controla y se sigue lo que se está ejecutando, por ello estas fases discurren casi solapadas. Sin nada que controlar no hay control.

Por otro lado, y como te indicaba en el capítulo anterior, es muy habitual que de forma más o menos formal estas fases se desarrollen dentro de cada etapa del proyecto.



Una etapa puede definirse como un conjunto de tareas que permite generar un resultado con significado propio. Por lo tanto, cada etapa tiene un inicio, un alcance y un final, unido normalmente a una entrega (formal o no); lo que permite tratar cada etapa de forma similar a un proyecto.

Y, ¿Cómo afectan estos dos aspectos a la gestión práctica de un proyecto?,
¿Tiene alguna ventaja adoptar esta forma de trabajar? Pues sí.

- 1_ Por un lado te permitirá focalizar los esfuerzos en la etapa en que estés trabajando, ya que tendrás objetivos más a corto plazo y por lo tanto más fáciles de gestionar. A parte, el equipo a gestionar se reduce, debido a que solo trabajarán aquellos que tengan alguna tarea en la etapa.
- 2_ Unido a lo anterior, verás que los equipos de proyecto suelen ir entrando y saliendo del proyecto; y a veces suelen tener demasiadas ganas de salir. Vigila este aspecto, ya que cuando acabes una etapa debes asegurarte de que el trabajo se ha completado y ha sido correctamente transferido a la siguiente etapa.

Aprovechando los inicios y cierres de etapa puedes hacer un control de la calidad del proyecto, ya que estos son entregables que muchas veces pasan de un equipo de trabajo al siguiente, por lo que las personas que lo reciben pueden ayudarte a decir si el entregable es correcto o no.

***Ejemplo.** Imagina que tienes que empezar la etapa de compras, usando para ello las especificaciones técnicas que ha preparado ingeniería en la etapa de diseño. Los compradores y los proveedores que las reciben te pueden decir si son suficientemente detalladas. Si ves que los proveedores no las entienden o que compras se queja de falta de definición, ya puedes suponer que lo entregado no cumple con su objetivo.*

3_ Verás que se facilitan las tareas de planificación y estimación, ya que permite hacerlas de forma progresiva. Inicialmente puedes partir de estimaciones o planificaciones generales, y a medida que avances en el proyecto puedes desarrollar en más detalle aquellas que afecten a la siguiente etapa, aprovechando la mayor información disponible

***Ejemplo.** Siguiendo con el ejemplo anterior, puedes empezar el proyecto partiendo de datos de plazos y costes de proyectos anteriores similares. Pero una vez hagas el proceso de compras podrás ajustar estas estimaciones a los valores de precios y plazos que te den los propios proveedores, basados ya en tu proyecto. En este momento tendrás una visión más ajustada y con menos riesgo del coste y plazo.*

4_ De los dos puntos anteriores se desprende que puedes gestionar mejor los riesgos, ya que por un lado el mayor control te permite reducir el riesgo de cometer errores o solucionarlos en etapas tempranas del proyecto; y por otro, al planificar con mayor información esta es más fiable y precisa.

5_ Un punto negativo es que el foco en la etapa puede hacerte perder la visión general del proyecto. Por ello es importante que mantengas el conjunto del proyecto en tu cabeza, y procures identificar y anticipar efectos de una etapa a las siguientes.

Como puedes ver, tanto el ciclo de vida como las etapas de un proyecto son algo muy útil en la práctica, y les puedes sacar mucho partido si las usas correctamente. Teniendo esta teoría en la cabeza, y con un poco de práctica, seguro que gestionarás los proyectos más fácilmente.

[Volver al índice](#)

2. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Este libro pretende ser práctico, por lo que la explicación de las técnicas y herramientas de gestión de proyectos se hará sin seguir el enfoque teórico habitual. En su lugar, se plantean los diferentes temas en el orden en que estas aparecen en un proyecto, lo que me permite presentártelos en el orden en que habitualmente los necesitarás.

Esta forma de tratar el tema puede no gustar a los más tradicionales o expertos, pero espero que así el libro sea más útil y agradable de leer para profesionales de todos los niveles. Para conocer la teoría de forma tradicional siempre puedes recorrer a libros teóricos más tradicionales; lo cual te recomiendo que también hagas.

2.1. LA COMUNICACIÓN DENTRO DEL PROYECTO

Como director/a del proyecto te va a tocar ser su cara visible y estar en el centro del equipo que lo ejecuta, y esto implica mucha comunicación. Por este motivo las habilidades de comunicación se incluyen dentro de los aspectos a desarrollar cuando se accede a este puesto (en el último apartado se tratan estos aspectos); y es también la causa de que este capítulo sea el primero dentro de este apartado.

En un proyecto deberás comunicarte con el equipo y fomentar que estos se comuniquen contigo, informar a la dirección y al cliente, recabar información de otras personas, etc. Y conseguir todo esto va a ser un factor determinante para la consecución de los objetivos y la facilidad con la que se desarrolle el proyecto.

Pero vayamos por pasos. Lo primero que debes conocer son los objetivos que se persiguen con esta comunicación; entre los que se pueden destacar:

- 1_ Integrar el equipo. Un proyecto es un conjunto de tareas interrelacionadas y ejecutadas por personas. Por ello es importante que estas personas y tú mismo como director/a del proyecto estéis coordinados, y sepáis en todo momento lo que se tiene que hacer y cómo se está haciendo
- 2_ Informar. En cualquier proyecto existe siempre un conjunto de personas, que sin participar directamente en él, se van a ver afectadas por su resultado o necesitan estar informadas sobre el mismo. Entregar a cada persona la información que necesita es un objetivo importante de la comunicación.
- 3_ Ser informado. Esta es la otra cara de la moneda en la comunicación, ya que tú también debes ser informado. Necesitas conocer expectativas, recibir comentarios, información del estado del proyecto, posibles problemas, etc. Sin

está comunicación te será muy difícil planificar y controlar el proyecto, por lo que debes fomentar una comunicación bidireccional.

- 4_ Evitar o solucionar conflictos. El hecho de que el proyecto este ejecutado por personas implica la existencia de conflictos, tanto de índole técnica como personal, los cuales deberán de ser prevenidos y gestionados por parte del director/a de proyecto mediante la comunicación.

Recurso. Si quieres saber más sobre cómo actuar delante de un conflicto haz click [aquí](#).

Características de la comunicación dentro del proyecto

Y ¿Cómo debe ser esta comunicación para que sea efectiva?

Desde el punto de vista de la gestión de proyectos podemos definir una serie de características para conseguir una buena comunicación. Considéralas cuando defines el plan de comunicación de tu proyecto

- 1_ Precisa. El hecho de mandar una gran cantidad de información a una misma persona dificulta que esta pueda focalizarse en aquello que es importante, lo que suele generar confusión. Por ello es recomendable que las comunicaciones sean directas y ajustadas al objetivo e intereses de cada persona. Lo que no debe confundirse con “escatimar” información, ya que sin llegar a caer en el exceso de información, es importante dar a conocer el contexto de las solicitudes o información que se transmite. Con ello se consigue una mejor comprensión de esta información, una mayor capacidad para aportar y ejecutar el trabajo, así como un mayor sentido de vinculación del interlocutor.
- 2_ Continuada. Dentro de los límites que marca el sentido común, es mejor transmitir frecuentemente pequeñas cantidades de información, que comunicar mucho de golpe. Con ello se facilita que el receptor reciba y asimile dicha información, y se incrementa su vinculación al proyecto. Esto debe hacerse respetando el punto anterior, lo que significa que no debes “bombardear” a alguien con pequeñas cantidades de información que no le afectan.

Idealmente cada persona debería recibir la información que necesita justo en el momento que la necesita. En la práctica esto no es posible, pero cuando más te alejes de este principio más malentendidos y confusión se generará dentro del proyecto.

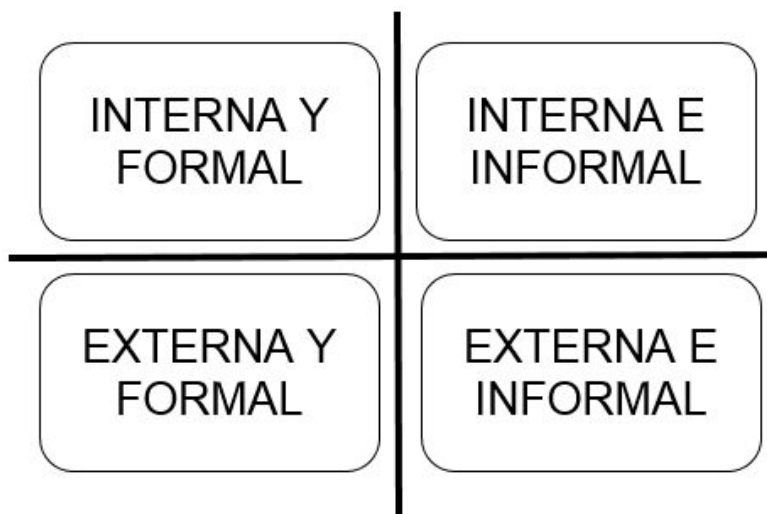
- 3_ Ajustada al interlocutor. No es lo mismo comunicarte con un miembro del equipo del proyecto que pertenece a tu empresa, con un proveedor, con el cliente, o con la dirección; por lo tanto el mensaje, en forma, soporte y contenido, debe ser ajustado a cada receptor.

4_ Participativa. Como te he comentado, uno de los objetivos que se persigue con la comunicación es el de ser informado. Para ello debes fomentar que la comunicación sea bidireccional, e introducir en ella personas que puedan aportar conocimientos y puntos de vista que puedan favorecer a los objetivos del proyecto. Esto es especialmente importante en la fase de planificación y el inicio de la ejecución, donde hay un especial interés en descubrir requerimientos y riesgos ocultos.

5_ Abierta. Por regla general es más recomendable ser abiertos, incluso con los puntos negativos, que intentar esconder información. En este sentido es mejor decir que algo va mal y el plan que tenemos para solucionarlo, que no decirlo. De esta forma se evitan rumores, sensación de descontrol, nervios, etc.

Tipos de comunicación dentro del proyecto

De forma general es posible dividir las comunicaciones que se desarrollan dentro del proyecto en cuatro grupos, en función de si es formal o informal, e interna o externa.



1_ Comunicación interna formal. Es toda comunicación que se desarrolla dentro del equipo del proyecto a través de canales formales. En general corresponde a la distribución de documentación oficial del proyecto, o de información relacionada con los objetivos de este, la cual debe ser considerada para ejecutar el trabajo. El hecho de hacerse por canales formales permite el registro y consulta posterior de dicha información, y suele estar ligada a un determinado procedimiento.

Ejemplo. *Las reuniones de seguimiento periódicas y su posterior acta serían un ejemplo de comunicación formal interna*

2_ Comunicación formal externa. De forma similar a la anterior es aquella comunicación que se desarrolla del proyecto hacia el exterior (cliente, dirección, interesados) a través de canales formales.

Se usa este tipo de comunicación cuando se quiere dejar constancia de la información transmitida, bien por su importancia, porque afecta a los objetivos, o porque su entrega forma parte del alcance.

***Ejemplo.** Los informes de seguimiento o las actas de aceptación serían ejemplos de comunicación formal externa.*

3_ Comunicación informal interna/externa. Es el tipo de comunicación más habitual dentro del proyecto, la que permite integrar al equipo, y la mejor para resolver y evitar conflictos. Por su carácter informal no queda registro de ella, por lo que como director/a del proyecto debes tener el criterio suficiente para recoger aquellos temas más importantes que deban ser transmitidos formalmente.

***Ejemplo.** Una llamada, una charla en la mesa o el pasillo, etc. son ejemplos de comunicación informal. En función de quien sea el interlocutor será interna o externa.*

***Consejo.** Puedes usar la comunicación informal para alinear o clarificar puntos de vista antes de tratarlos por vías de comunicación formales.*

Un aspecto importante a considerar es el envío de correos electrónicos o documentos preliminares como comunicación informal. Esto es algo habitual, pero debes considerar que al tratarse de un soporte escrito puede ser considerado una comunicación formal. No sería la primera vez que delante de un conflicto aparece un correo electrónico o un documento que para el emisor era informal pero el receptor lo considero formal. En estos casos lo mejor es clarificar el carácter informal de la comunicación, bien en el cuerpo del mail o como una nota sobre los documentos.

Reuniones más habituales en gestión de proyectos

Una parte importante de la comunicación formal dentro de un proyecto son las reuniones, y por ello existen varias que suelen aplicarse en la mayoría de ellos.

A continuación te voy a listar las más importantes y sus objetivos. Queda a tu criterio como director/a del proyecto definir y organizar las reuniones que consideres necesarias. Recordando que el tiempo dedicado a reuniones debe ser proporcional al beneficio que saques de ellas, ya que también restan tiempo efectivo de ejecución.

Reunión de inicio del proyecto (KICK-OFF)

Como su nombre indica, esta reunión representa el inicio formal del proyecto y se ubica entre la fase de inicialización y la de planificación.

Es recomendable que en esta reunión participe el cliente o usuario final, los principales interesados, la dirección, así como los componentes principales del equipo del proyecto; ya que constituye la primera oportunidad para confirmar que todos los integrantes del proyecto tienen una misma idea sobre los objetivos y restricciones de este, o de detectar que no es así.

De esta forma, esta reunión debería cubrir los siguientes puntos básicos:

- 1_ Presentar y oficializar al director/a del proyecto.
- 2_ Presentar a los principales integrantes del proyecto, definiendo el rol y responsabilidad de cada uno.
- 3_ Definir y clarificación del alcance. Esto también te permite detectar discrepancias o definir mejor sus características.
- 4_ Definir y clarificación las restricciones.
- 5_ Presentación del planteamiento del proyecto.

Recursos. *Puedes descargar una lista de control de la reunión de inicio [aquí](#). Con ella conseguirás asegurar que todos los puntos importantes de esta reunión se han tratado.*

Reunión de inicio interna (KICK-OFF interno)

Esta reunión se realiza al inicio del proyecto, después de la reunión anterior, y de cada etapa; con el objetivo de oficializar su inicio, dar a conocer el alcance a desarrollar, los procedimientos a seguir, las restricciones existentes, y definir el equipo que va a participar y sus funciones. Por consiguiente la agenda y los participantes se van a ir ajustando en función de cada caso.

Ejemplo. *Puedes hacer una reunión de inicio de la ingeniería (si tu proyecto la incluye) con el equipo técnico encargado de ejecutarla. En ella les puedes explicar el alcance del diseño, las horas disponibles, los documentos y fechas de entrega, etc. y al mismo tiempo el equipo de ingeniería te puede plantear sus dudas o quejas. Estas son muy importantes porque pueden revelar riesgos, información faltante, o puntos a mejorar en la planificación o definición del alcance.*

Entrega y aprobación de entregables

Como has visto al inicio de este apartado, todos los proyectos tienen como objetivo generar una serie de entregables, finales o intermedios, que habitualmente se entregan de forma formal. Como su nombre indica, el objetivo de

esta reunión es oficializar esta entrega y conseguir su aprobación; permitiendo avanzar hacia la siguiente etapa, cerrar el proyecto, o proceder a la facturación si corresponde.

En el caso de entregas parciales, es también una oportunidad para confirmar que el proyecto está avanzando en la dirección correcta, y descubrir posibles requerimientos y riesgos que no fueros identificados inicialmente. Por ello es conveniente que esta reunión incluya personal del equipo técnico, capaz de explicar y comprender los detalles del entregable.

Al tratarse de una reunión formal, habitualmente vinculada a aprobaciones del trabajo ejecutado y a hitos de facturación, es recomendable emitir un documento formal de aprobación, o como mínimo dejar esto muy claro en una acta firmada por los asistentes. Es muy habitual la tendencia a reabrir temas o replantearse cosas; tener esta aprobación formal te ayudará a impedirlo o a tratarlo como un cambio.

Recurso. Puedes descargar un acta de aceptación [aquí](#)

Reuniones de traspaso de responsabilidad (HANDOVER)

Se trata de reuniones que ocurren cuando el trabajo pasa de un equipo al siguiente, habitualmente por un cambio de etapa (comercial, ingeniería, compras, fabricación, etc.). Por lo tanto son reuniones pensadas para traspasar la información entre equipos, quedando el primero fuera del proyecto y el segundo a cargo de continuar con el trabajo.

A nivel de gestión de proyectos estas reuniones son importantes para informar a las personas que deben empezar su trabajo y lo que deben hacer, y como forma de controlar la calidad del trabajo ejecutado. Si el receptor piensa que la información que recibe no es correcta se quejará, lo cual es un aviso de posibles problemas.

Ejemplo. *El traspaso de las especificaciones de compra de ingeniería a compras puede ser un ejemplo de esta reunión. Si compras considera que la información recibida no es suficiente como para solicitar ofertas puede haber un problema con el entregable de ingeniería y deberías revisarlo.*

Reunión de seguimiento del proyecto

Este tipo de reunión es la más habitual en la gestión de proyectos, y como su nombre indica, su objetivo es compartir información sobre el estado del proyecto. Esto puede darse tanto internamente como externamente; por ello existen dos tipos de reuniones de seguimiento:

- 1_ Reunión de seguimiento interna. Es la reunión liderada por el director/a del proyecto que reúne a los integrantes del equipo del proyecto para conocer la situación de este.
- 2_ Reunión de seguimiento con cliente o dirección. Se trata de reuniones informativas, para dar a conocer el estado del proyecto. Normalmente se acompañan de un informe de seguimiento o un resumen de sus principales aspectos.

Recursos. Puedes descargar un informe de seguimiento de proyectos haciendo click [aquí](#)

Todas estas reuniones se consideran parte de las comunicaciones formales, por lo que es recomendable que estén documentadas mediante su correspondiente acta.

Recursos. Puedes descargar un acta de reunión haciendo click [aquí](#)

Gestión de la comunicación

Ahora que sabes los objetivos buscados y los tipos de comunicación que existen, llega el momento de definir qué tipo de comunicación formal usarás a lo largo del proyecto, lo que se conoce como el plan de comunicación. Este plan forma parte de la planificación del proyecto que verás más adelante.

Un buen plan de comunicación debe incluir una definición de qué acciones de comunicación se llevaran a cabo (reuniones, envío de informes, envío de información, etc.), cuándo estas acciones se llevaran a cabo (lo puedes mostrar en el cronograma como hitos), y qué medios se usarán (presencial, online, usando una herramienta, etc.). También es importante identificar las personas que deben estar incluidas en estas comunicaciones y definir cuándo incluirlas.

Con ello conseguirás una comunicación formal más eficiente y que te facilitará el trabajo de gestionar el proyecto; siempre teniendo en cuenta que el tiempo y esfuerzo dedicado a reuniones y comunicación sea adecuado a los resultados que esperas conseguir. Pasarse es contraproducente, tanto en costes como en la respuesta del equipo.

[Volver al índice](#)

2.2. CÓMO EMPIEZAN LOS PROYECTOS

En la teoría de gestión de proyectos, estos empiezan en la fase de inicialización; la cual tiene como objetivos la definición inicial del proyecto, la designación del director/a del proyecto, la asignación de los principales recursos (humanos y materiales) y la aprobación formal del inicio del proyecto. Esta fase la lleva a cabo el sponsor del proyecto o el comité de dirección del proyecto, aunque es recomendable que el director de proyectos participe.

El entregable de esta fase es el acta de constitución del proyecto, o project charter en inglés, la cual incluye los siguientes puntos:

- 1_ Nombre del proyecto y descripción. Puede parecer una tontería, pero a veces el nombre del proyecto cambia de un documento a otro.
- 2_ Designación del director del proyecto y definición de su nivel de autoridad. Este punto es importante porque te reconoce como director/a del proyecto y te permite empezar a trabajar. La definición de tu nivel de autoridad va muy ligada a la organización de la empresa, como ya has visto.
- 3_ Justificación del proyecto. Esto es la oportunidad y motivaciones que generan el proyecto, las cuales ya te he comentado anteriormente porqué son importantes.
- 4_ Asignación de recursos al proyecto. En la inicialización se hace una asignación preliminar de los principales recursos (humanos y materiales), y se define la estrategia a seguir (usar recursos propios o subcontratar); por ello conviene que te implique en esta fase. ¿Te gustaría asegurarte a un determinado compañero en el equipo? ¿Prefieres que un determinado paquete de trabajo se haga fuera? Aquí es el lugar de hacerlo.
- 5_ Definición inicial de los principales interesados y sus intereses. Los interesados (o stakeholders en inglés) son aquellos que están afectados por el proyecto o pueden afectarlo, trabajen o no en él. Conocerlos es importante porque pueden ayudarte a definir mejor el alcance, los riesgos, así como ayudarte o perjudicarte.
- 6_ Descripción del producto o servicio a desarrollar por el proyecto, y las entregas principales que se esperan. Esto es la definición del alcance del proyecto, tanto a nivel general como a nivel del producto y/o entregables.
- 7_ Definición de las restricciones del proyecto, incluyendo el cronograma preliminar y el presupuesto inicial.
- 8_ Requisitos de aprobación del proyecto. Este punto es muy importante, ya que define los criterios que se usarán para determinar si el proyecto ha entregado lo solicitado, no solo a nivel de alcance o producto, sino también a nivel de coste o plazo. ¿Qué desviación se permite antes de cancelar el proyecto? ¿Se permite algún atraso?
- 9_ Definición preliminar de riesgos.

Cómo puedes ver, el acta de constitución fija los puntos de partida para muchos de los aspectos que vas a tener que planificar y gestionar durante las siguientes fases; aunque lo hace de forma muy general y sin el detalle suficiente como para poder empezar la fase de ejecución.

Recurso: Puedes descargar una plantilla de acta de constitución [aquí](#).

Si ya has trabajado dentro de un proyecto posiblemente te preguntes: *¿Esto es realmente así? ¿Por qué nunca he visto un acta de constitución? ¿Esto es solo teoría?*

Por mi experiencia profesional es poco frecuente que la inicialización se desarrolle de forma visible y se acabe creando un acta de constitución como tal; de hecho yo nunca la he recibido en ninguno de mis proyectos. Pero esto no significa que esta fase no exista, solo que muchas empresas no la consideran como parte del proyecto y acaba adoptando otras formas.

Fase de inicialización en proyectos internos

Los proyectos internos son aquellos que se realizan para la propia organización o empresa, después de ser analizados y aprobados por la dirección.

En ellos, la fase de inicialización es equivalente al análisis de viabilidad y aprobación del proyecto. Este análisis implica definir qué se quiere hacer (alcance), con qué objetivo (motivación o modelo de negocio), estimar la inversión necesaria (presupuesto), cuándo se quiere conseguir el resultado (plazo), y analizar la viabilidad económica en base a unas suposiciones o condiciones (potenciales riesgos si no se cumplen).

Lo que suele ocurrir en estos casos, es que una vez aprobado el proyecto y asignado su director/a, la información no se transmite en un único documento (acta de constitución), sino que se suele transmitir en reuniones o varios documentos.

Fase de inicialización en proyectos externos

Los proyectos externos son los que realizamos para otras empresas (lo que la mayoría entendemos por el cliente), las cuales normalmente nos contratan para hacer el proyecto.

¿Dónde está la fase de inicialización en este caso? Lo habitual es que cuando llega el pedido ya estemos atrasados y tengamos que empezar a ejecutar....Pues la fase de inicialización corresponde a la fase comercial previa al pedido.

Durante la negociación comercial suelen realizarse las siguientes actividades:

- 1_ Se ha contactado con el cliente para entender lo que necesita (su motivación para querer el proyecto)
- 2_ Se ha hecho una propuesta para cubrir con esta necesidad. La cual implica definir lo que se propone vender (alcance) y su precio (descontando el margen comercial: el presupuesto).

- 3_ Suelen discutirse los plazos de entrega.
- 4_ También las propuestas suelen incluir un plan de facturación, normalmente ligado a unos hitos o entregables que deben cumplir con ciertas condiciones para ser aceptados. Esto es equivalente a los requisitos de aprobación.
- 5_ Ya en función del proceso de ventas de cada empresa, se suele identificar a las personas más relevantes en el cliente (interesados) y los riesgos que puedan existir.

La fase comercial termina con la recepción del pedido del cliente, o con la pérdida o cancelación del proyecto. El pedido, junto con la confirmación del mismo por parte de nuestra empresa, constituye la autorización formal para empezar el proyecto. Y llegados a este punto es cuando se asigna formalmente el director/a del proyecto, si este no ha participado dando soporte durante la fase comercial.

Por lo tanto, en proyectos para terceros no esperes ver un acta de constitución como tal. En su lugar debes fijarte en los siguientes documentos:

- 1_ Solicitud de oferta del cliente (RFQ en inglés), descripción de contenidos en la propuesta presentada y lista de desviaciones. Estos documentos te indicarán el alcance y las posibles desviaciones acordadas entre la empresa y el cliente.
- 2_ El pedido y la propuesta te indicarán el plazo, entregables principales, criterio de aceptación acordado y el precio. En este punto debes solicitar el estudio hecho para calcular el precio de venta, ya que este te dirá los costes estimados, cómo se han distribuido, y el desglose del trabajo considerado.

Aunque cada empresa tiene sus procesos, es bastante frecuente que una vez la empresa recibe el pedido exista una reunión entre el vendedor y el director/a del proyecto para traspasar la información. Es en esta reunión donde deberás conseguir la información faltante, como principales interesados, riesgos detectados en la fase comercial, intereses del cliente, etc.

***Consejo:** Si tienes la oportunidad de participar en los análisis previos o en las fases comerciales te recomiendo que lo hagas. En ellas se deciden y definen aspectos que condicionarán la planificación y ejecución del proyecto; y por lo tanto puedes buscar influir a tu favor.*

Una vez se haya aprobado el proyecto, de forma más o menos cercana a la teoría, te hayan reconocido como su director/a, y tengas la información básica sobre este, llega el momento de ponerse a trabajar.

[Volver al índice](#)

2.3. GESTIÓN DE INTERESADOS

Los interesados, o stakeholders en inglés, son todas aquellas personas y organizaciones que tienen algún tipo de relación, interés o se ven afectados por el proyecto; independientemente que trabajen o no en él. En base a esto se pueden definir diferentes tipos de interesados:

- 1_ Empresas y organizaciones. Un proyecto puede requerir certificados, aprobaciones, o permisos para ser ejecutado o poder usar sus entregables. Aquí estarían los ayuntamientos, organismos de regulación, empresas de seguros, cuerpo de bomberos, etc.
- 2_ Usuarios. Personas que van a usar el producto resultante del proyecto, y que mostrarán su satisfacción o insatisfacción con este.
- 3_ Afectados. Personas que sin estar directamente implicadas ni con el proyecto ni con el producto resultante están afectadas por su ejecución.
Ejemplo. En este caso estarían los vecinos que viven en el lugar de construcción de una carretera, los cuales pueden estar expropiados o afectados por los trabajos de construcción.
- 4_ La propia organización que ejecuta el proyecto. Aquí no estarían únicamente los integrantes de equipo del proyecto, sino también sus supervisores, otros directores de proyectos, la dirección de la empresa, etc.

Final del fragmento del libro gratuito

¿Te ha gustado?

Compra este libro en tu tienda online habitual

o en:

[Smashwords](#) o [AMAZON](#)

Continúa disfrutando y aprendiendo con los siguientes capítulos:

Definición del alcance

Crear la lista y el diagrama de tareas

Definir los recursos

Estimación de plazos y costes

Determinación y cuantificación de riesgos

Estimación de los márgenes

Creación del cronograma

Presupuesto y línea base de costes.

Ajustar la planificación

Seguimiento y control del proyecto

Cómo gestionar los cambios

Gestión y control de riesgos

Aceptación

Cierre del proyecto

Primeros pasos como director/a de proyectos

De miembro del equipo a dirigir el proyecto

Qué debes aprender rápido

Cómo aprenderlo y de quien

Mejorar la capacidad de liderazgo