

DIPLOMADO EN GESTIÓN DE PROYECTOS INFORMÁTICOS



Unidad 3: Influencia de la Organización en un Proyecto



ÍNDICE

OBJETIVO ESPECÍFICO	3
INTRODUCCIÓN	4
1. INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN LOS PROYECTOS	5
1.1. CULTURAS Y ESTILOS DE LA ORGANIZACIÓN	5
1.2. COMUNICACIONES EN LA ORGANIZACIÓN	8
1.3. ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
1.3.1. ORGANIZACIÓN CON ESTRUCTURA FUNCIONAL	9
1.3.2. ORGANIZACIONES CON ESTRUCTURAS MATRICIALES	10
1.3.3. ORGANIZACIÓN CON ESTRUCTURA ORIENTADA A PROYECTOS.....	12
1.3.4. ORGANIZACIÓN CON ESTRUCTURA COMPUESTA O COMBINADA.	12
1.4. ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	13
1.4.1. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	14
1.4.2. BASE CORPORATIVA DE CONOCIMIENTO	15
1.5. FACTORES AMBIENTALES DE LA EMPRESA	16
1.6. INTERESADOS DEL PROYECTO	17
1.7. GOBERNABILIDAD DEL PROYECTO	20
1.8. EQUIPO DEL PROYECTO.....	21
COMENTARIO FINAL.....	24
REFERENCIAS.....	25



INTRODUCCIÓN

Ya sea que un proyecto es gestionado por miembros de la propia organización o que se subcontrate la gestión del mismo; este es desarrollado en un amplio entorno, mucho mayor que el proyecto en sí mismo. Este entorno es la organización (empresa o compañía donde se desarrolla el proyecto).

Es necesario el entendimiento de este entorno, ya que eso permitirá asegurar que los resultados y el trabajo del proyecto estén acordes con los objetivos de la organización y que la gestión del proyecto se realice bajo las prácticas y normas establecidas en la misma.

En la presente unidad se revisarán los aspectos que permitirán conocer a la organización donde se desarrolla el proyecto y cómo esta puede influir en el desarrollo del mismo.

“Un director de proyectos hábil debe entender y conocer las implicaciones de los factores de la organización para asegurar el éxito del proyecto”.

Luis Pacherras Vargas (2015).

Ver video: <https://goo.gl/zUyt7Q>

REFLEXIÓN

- Todos los proyectos están insertos en una organización, y es por ello que podría preguntarse: ¿cómo influye esta en la dirección y en los resultados del proyecto?, ¿cómo se comporta un proyecto según la estructura organizativa en la que está inserto?, ¿cómo influye la cultura de la organización y el ambiente que la rodea en el éxito de un proyecto?



1. INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN LOS PROYECTOS

El desarrollo de un proyecto, desde su concepción hasta su fin, recibe la influencia de la organización donde está inserto, en cuanto a estilos, cultura y estructura de la misma. También influye en el proyecto el grado de madurez de la dirección del mismo dentro de la organización y los sistemas y aplicativos que utilicen como apoyo.

Un proyecto es influenciado por más de una organización, cuando en este participan una o más entidades externas, ya sea de manera temporal o permanente. Por ejemplo, es el caso de organizaciones que externalizan su PMO, donde los proyectos gestionados por esta reciben la influencia de la organización “cliente” y de la organización “proveedora”.

CONECTANDO



Carla ya lleva un año como consultora de TI en Suprime, y dado su buen desempeño ha sido ascendida a directora de proyecto. A Carla le han asignado su primer proyecto, en la empresa Cónsul Ltda., dedicada a la industria del *retail*. El proyecto consiste en el desarrollo e implantación de un ERP para las 25 sucursales de Cónsul. Este es el primer proyecto de Carla como líder. La PMO de Suprime le ha recomendado, antes de comenzar con la gestión en sí, conocer a fondo a Cónsul como organización e identificar todos los factores que puedan influir en el éxito del proyecto.



1.1. CULTURAS Y ESTILOS DE LA ORGANIZACIÓN

Según la definición entregada por *PMBOK* (2013), las organizaciones son estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinadas a lograr un objetivo, el cual puede implicar el emprendimiento de proyectos. La cultura y el estilo de una organización afectan a su forma de llevar a cabo los proyectos, y esto se conoce habitualmente como **normas culturales**. Estas normas, que se van desarrollando con el tiempo, incluyen un conocimiento común sobre qué



enfoque abordar para la realización del trabajo, qué medios se consideran aceptables para este fin y quién tiene influencia para facilitarlos.

PMBOK (2013) establece que las organizaciones desarrollan culturas propias que se manifiestan de diferentes maneras y a través de:

- **Visión, misión, valores, creencias y expectativas compartidas.** Estas especifican el propósito de la organización (visión), el camino hacia donde se dirige la organización (misión), cuáles son los valores y creencias con los que la organización quiere ser identificada y las expectativas que tiene a futuro para ella, sus miembros y sus clientes.
- **Normas, políticas, métodos y procedimientos.** Son los estatutos formales por los cuales se guía la organización. Por ejemplo: procedimiento para seleccionar personal, política para evaluar proveedores, etc.
- **Sistemas de motivación e incentivos.** Algunas organizaciones tienen sistemas formales para motivar e incentivar a sus empleados. Por ejemplo: evaluaciones de desempeño, bonos por producción, etc.
- **Tolerancia al riesgo.** La organización establece formalmente cuál es su tolerancia ante situaciones riesgosas en proyectos. Por ejemplo: el 5% del presupuesto del proyecto se destinarán a contingencias, si se gatillan más de 3 riesgos en el proyecto se multará con un % del bono al director de proyecto, etc.
- **Percepción del liderazgo, jerarquía y relaciones de autoridad.** Va desde establecer el organigrama de la organización hasta documentos formales donde se describen todos los cargos, con sus responsabilidades y dependencias.
- **Código de conducta, ética laboral y horario de trabajo.** Algunas organizaciones tienen documentación formal acerca del comportamiento que se espera de los empleados. Por ejemplo: el código de ética indica que ningún empleado puede recibir regalos o invitaciones de un proveedor, cuyo valor sea superior a 1 UF.
- **Entornos operativos.** Se refiere al entorno que rodea a la organización, relacionado con su operación. Por ejemplo: competencia, proveedores, normativas legales, etc.

CONECTANDO



Carla asiste a una breve inducción en Cónsul, cuya misión es la de “impulsar la innovación a través de las nuevas tecnologías”, y la visión es la de “ser el socio tecnológico de nuestros clientes”. Además, ya tiene en su poder toda la documentación en cuanto a las normas y procedimientos de Cónsul, los beneficios e incentivos al personal, el organigrama, el código de conducta de los trabajadores y el entorno operativo. Es decir, otras entidades con las cuales Cónsul se relaciona, según el mercado donde está inserta. El estudiar esta información le ha permitido a Carla conocer más a fondo la organización en la cual se desenvolverá como colaboradora externa y en donde debe desarrollar el proyecto.



Según lo establecido en *PMBOK* (2013), la cultura y el estilo de una organización pueden influir en la calidad y en los resultados de los proyectos, es por esto que un director de proyecto debe comprender las diferentes culturas y estilos de la organización que pueden influenciar en el mismo. Además, el director de proyecto deberá conocer quiénes son los que toman las decisiones dentro de la organización y trabajar con ellos para influir en el éxito de este.

Dentro del contexto de la globalización, también *PMBOK* (2013) establece que es muy importante entender y conocer el impacto de las influencias culturales en proyectos donde se involucran distintas organizaciones ubicadas alrededor del mundo. La cultura es un factor crítico para definir el éxito del proyecto y la competencia multicultural resulta fundamental para el director del proyecto.

ENLACE DE INTERÉS

- La globalización influye en todos los aspectos de nuestra vida personal y profesional. El siguiente artículo trata de cómo esta tiene incidencia en la cultura organizacional de una empresa.

<https://www.youtube.com/watch?v=9xH7wIiNGopA>



1.2. COMUNICACIONES EN LA ORGANIZACIÓN

Según lo indicado en la *Guía del PMBOK* (2013), el éxito en la dirección de proyectos de una organización depende mayormente de un estilo de comunicación efectivo dentro de la organización. La forma en la que se lleva a cabo la comunicación dentro de la organización influye de gran manera en cómo se desarrollarán los proyectos. Actualmente, la tecnología permite que los directores de proyecto, que están localizados en distintas ubicaciones físicas, puedan comunicarse de una manera más efectiva con todos los interesados importantes del proyecto y de la organización, lo que facilita enormemente la toma de decisiones. Tanto interesados como miembros del equipo de proyecto pueden utilizar la tecnología (correo electrónico, SMS, redes sociales, videoconferencia, y otros) para comunicarse formal o informalmente entre ellos mismos.

CONECTANDO



Después de un tiempo, Carla ya está bastante interiorizada en la cultura de la organización, lo que es fundamental para conseguir buenas relaciones con sus contrapartes. Además, la organización tiene definido un sistema formal de comunicaciones dentro de la compañía, que todos conocen y utilizan. Dicho sistema lo aprovechará para usarlo dentro de su proyecto.



1.3. ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN

Según lo indicado en *PMBOK* (2013), la estructura de la organización es un factor que puede afectar la disponibilidad de recursos e influir en el modo de dirigir los proyectos. Las estructuras organizacionales pueden ser de distintos tipos, abarcando desde una estructura funcional hasta una estructura orientada a proyectos.

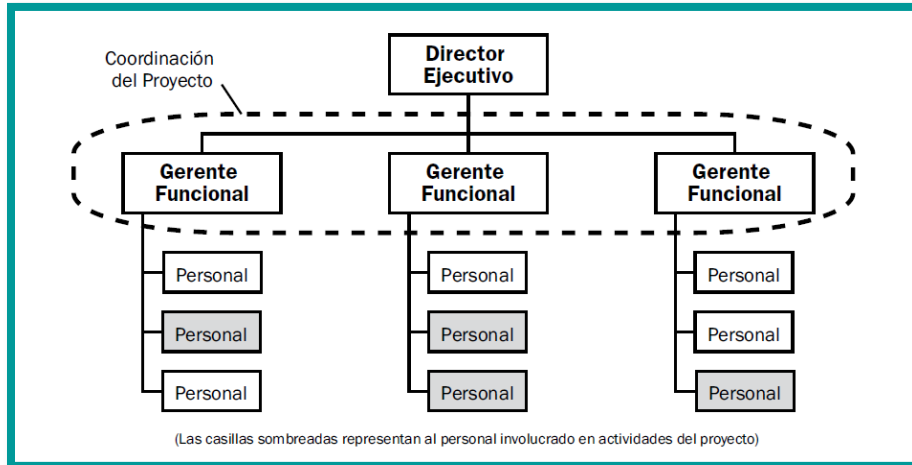
La siguiente tabla muestra la influencia de los tipos de estructuras organizativas en los proyectos, donde en la primera columna están algunas características específicas de los proyectos y en la primera fila los tipos de organizaciones existentes. El contenido de la tabla muestra cómo se comporta la característica del proyecto en los diferentes tipos de organizaciones. Por ejemplo, la “autoridad del director del proyecto” es baja en una organización matricial débil, pero alta o casi total en una estructura orientada a proyectos.

Estructura de la Organización Características del Proyecto	Funcional	Matricial			Orientada a Proyectos
		Matricial Débil	Matricial Equilibrada	Matricial Fuerte	
Autoridad del Director del Proyecto	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Disponibilidad de Recursos	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Quién gestiona el presupuesto del proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director del Proyecto	Director del Proyecto
Rol del Director del Proyecto	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo	Tiempo Completo
Personal Administrativo de la Dirección de Proyectos	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo

Fuente: PMI (2013, p. 22).

1.3.1. ORGANIZACIÓN CON ESTRUCTURA FUNCIONAL

En este tipo organizaciones cada empleado tiene un superior claramente definido, los miembros del personal están agrupados por especialidades: producción, comercialización, ingeniería y contabilidad. Además, cada departamento de una organización funcional realizará el trabajo del proyecto de forma independiente de los demás departamentos.

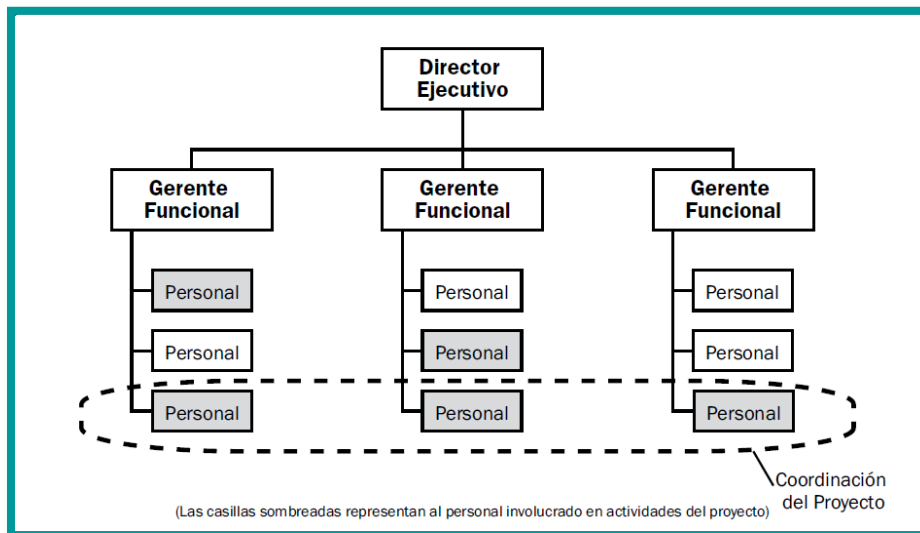


Fuente: PMI (2013, p. 22).

1.3.2. ORGANIZACIONES CON ESTRUCTURAS MATRICIALES

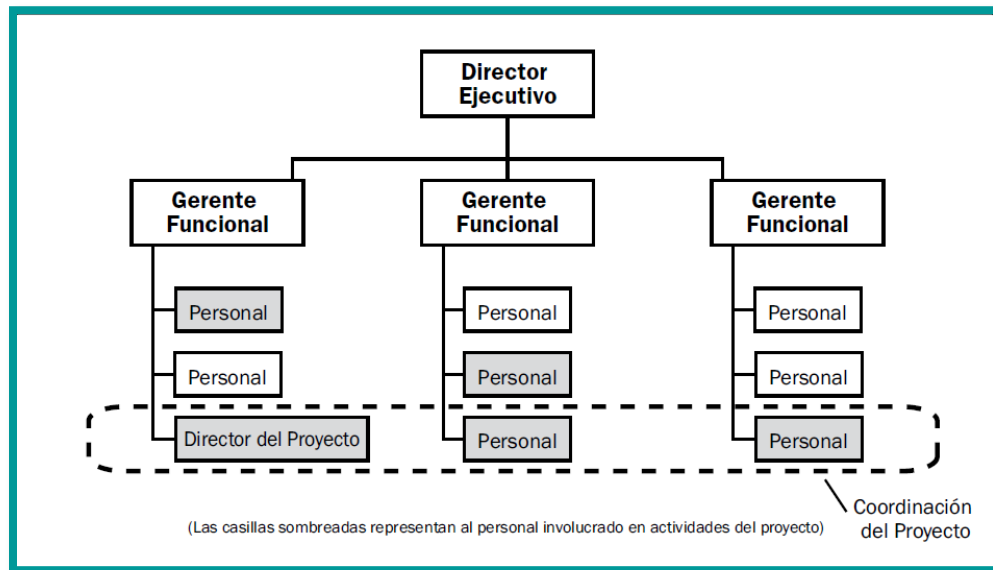
PMBOK (2013) define tres tipos de organizaciones matriciales, donde en cada una de ellas se mezclan ciertas características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos. Las organizaciones matriciales se pueden clasificar en débiles, equilibradas o fuertes, dependiendo del nivel de poder e influencia entre los gerentes funcionales y directores de proyecto.

- **Organización matricial débil:** mantienen muchas de las características de una organización funcional, y el rol del director del proyecto es más el de un coordinador que el de un verdadero director del proyecto.



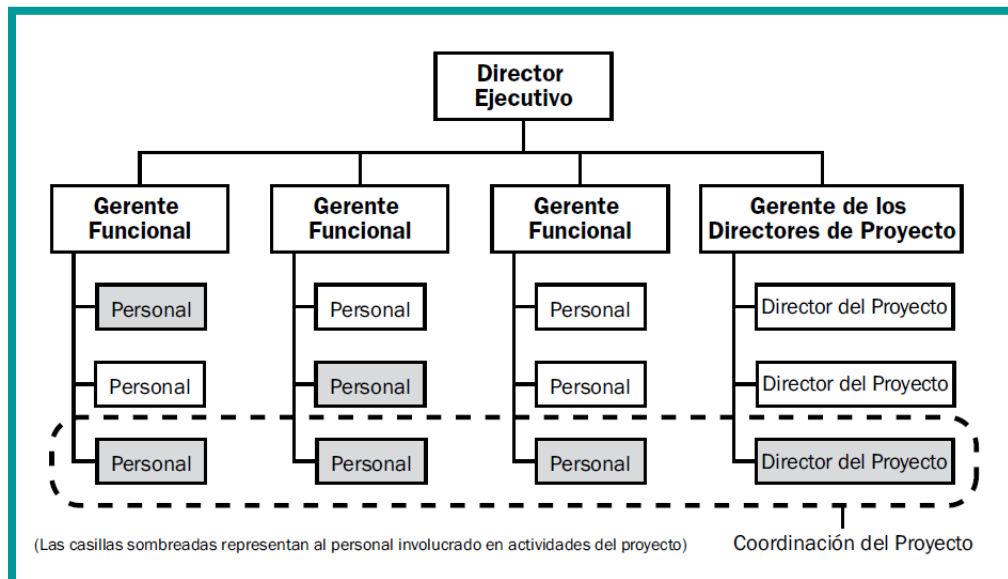
Fuente: PMI (2013, p. 23).

- **Organización matricial equilibrada:** reconoce la necesidad de contar con un director del proyecto, pero no le confiere autoridad plena sobre el mismo ni su financiamiento.



Fuente: PMI (2013, p. 24).

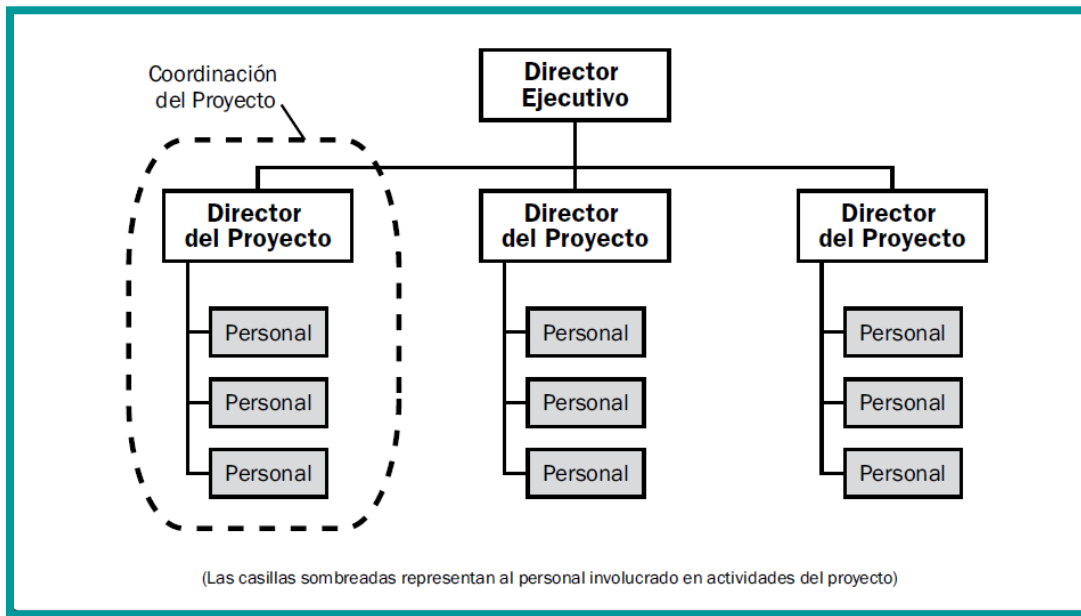
- **Organización matricial fuerte:** tienen muchas de las características de la organización orientada a proyectos: pueden tener directores del proyecto dedicados a tiempo completo y una autoridad considerable, y personal administrativo dedicado a tiempo completo.



Fuente: PMI (2013, p. 24).

1.3.3. ORGANIZACIÓN CON ESTRUCTURA ORIENTADA A PROYECTOS

Según lo indicado en la *Guía del PMBOK* (2013), en este tipo de organización los miembros del equipo están, a menudo, ubicados en un mismo lugar (área organizativa). La mayor parte de los recursos de la organización participa en el trabajo de los proyectos y los directores del proyecto tienen mucha más independencia y autoridad. Las organizaciones orientadas a proyectos suelen contar con unidades organizacionales denominadas departamentos. Estos grupos dependen directamente del director del proyecto o prestan sus servicios a varios proyectos.

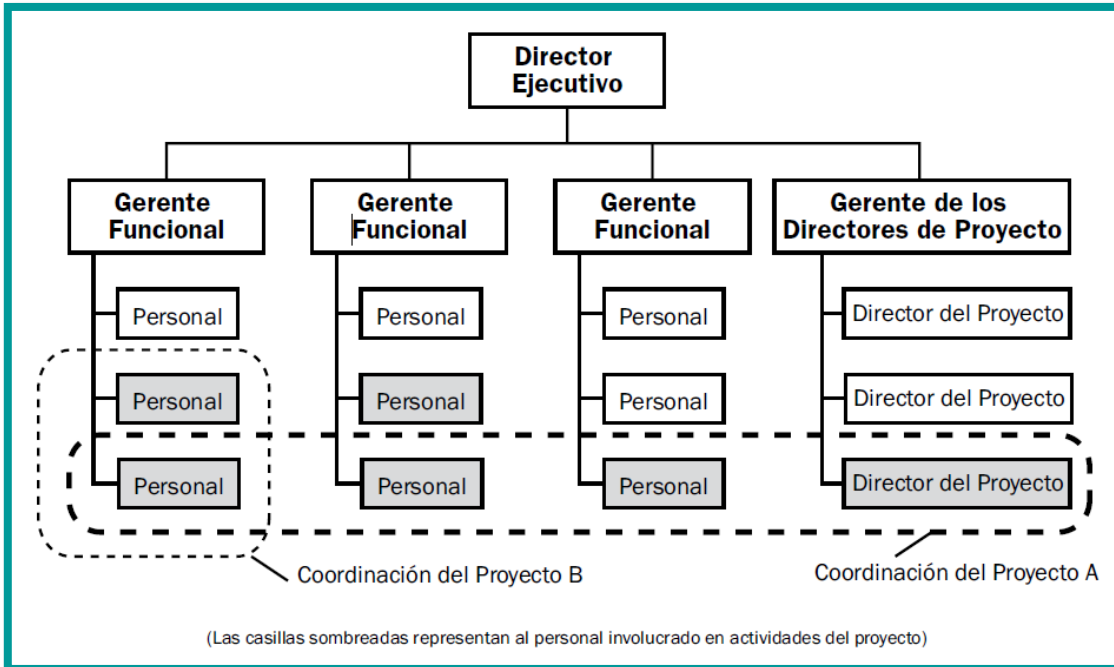


Fuente: PMI (2013, p. 25).

1.3.4. ORGANIZACIÓN CON ESTRUCTURA COMPUESTA O COMBINADA.

Por lo general, en una organización se pueden presentar todas las estructuras descritas anteriormente, lógicamente a diferentes niveles. A este tipo de organizaciones, *PMBOK* (2013) las denomina **organizaciones compuestas o combinadas**.

PMBOK (2013) establece que una organización funcional puede crear un equipo de proyecto especial para gestionar un proyecto crítico, donde este equipo podrá tener muchas de las características de un equipo de proyecto de una organización orientada a proyectos. El equipo puede estar formado por personal dedicado a tiempo completo que venga de diferentes departamentos funcionales, puede desarrollar su propio conjunto de procedimientos operativos y funcionar fuera de la estructura estándar formal de la organización.



Fuente: PMI (2013, p. 26).

ENLACE DE INTERÉS

- La cultura, estilo y estructura de una organización influyen en la forma en que se llevan a cabo sus proyectos. También pueden influir en el proyecto el nivel de madurez de la dirección de proyectos de la organización y sus sistemas de dirección de proyectos. En el siguiente recurso adicional se profundiza al respecto:

<http://goo.gl/vmci7G>

1.4. ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

PMBOK (2013) define a los **activos de los procesos de la organización** como los planes, los procesos, las políticas, los procedimientos y las bases de conocimiento específicos de la organización ejecutora y que son utilizados por la misma. Pueden usarse para influir en el éxito del proyecto.



En *PMBOK* (2013) se establece que existe una variedad de activos de los procesos de la organización, y que estos dependerán de la organización misma, por ejemplo planes, políticas, procedimientos y lineamientos, formales o informales, bases de conocimiento de la organización (como lecciones aprendidas e información histórica). También pueden incluir cronogramas completados, datos sobre riesgos y datos sobre el valor ganado. El equipo de cada proyecto es quien se encarga de actualizar los activos.

Los activos de los procesos de la organización pueden agruparse en dos categorías: (1) procesos y procedimientos y (2) base corporativa de conocimiento.

1.4.1. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

PMBOK (2013) establece los siguientes ítems como activos de los procesos de la organización, que son clasificados como “procesos y procedimientos”:

- Procesos estándar de la organización: normas, políticas (como por ejemplo de seguridad y salud, ética, y dirección de proyectos), ciclos estándar de vida del producto y del proyecto, políticas y procedimientos de calidad (p. ej., auditorías de procesos, objetivos de mejora, listas de control y definiciones estandarizadas de procesos para usarse en la organización).
- Lineamientos, instrucciones de trabajo, criterios para la evaluación de propuestas y criterios estandarizados para la medición del desempeño.
- Plantillas (por ejemplo, plantillas de riesgos, de estructura de desglose del trabajo, de diagrama de red del cronograma del proyecto y de contratos).
- Lineamientos y criterios para adaptar los procesos estándar de la organización para que satisfagan las necesidades específicas del proyecto.
- Requisitos de comunicación de la organización (por ejemplo: tecnología de comunicación, medios de comunicación permitidos, políticas de retención de registros y requisitos de seguridad).
- Lineamientos o requisitos de cierre del proyecto (por ejemplo, auditorías finales del proyecto, evaluaciones del proyecto, validaciones del producto y criterios de aceptación).
- Procedimientos de control financiero (por ejemplo, informes de tiempo, revisiones requeridas de gastos y desembolsos, códigos contables y provisiones contractuales estándar).
- Procedimientos para la gestión de problemas y defectos: controles para problemas y defectos, la identificación y la solución de problemas y defectos, y el seguimiento de los elementos de acción.



- Procedimientos de control y modificación de normas, políticas, planes y procedimientos oficiales de la compañía (o cualquier otro documento del proyecto), y cómo se aprobará y validará cualquier cambio de procedimientos de control de riesgos, que incluyen categorías de riesgos, definición de la probabilidad e impacto y la matriz de la probabilidad e impacto.
- Procedimientos para priorizar, aprobar y emitir autorizaciones de trabajo.

1.4.2. BASE CORPORATIVA DE CONOCIMIENTO

PMBOK (2013) establece los siguientes ítems como activos de los procesos de la organización, que son clasificados como “bases corporativas de conocimiento”:

- Bases de datos para la medición de procesos: para recopilar y tener disponibles los datos de mediciones de procesos y productos.
- Archivos del proyecto: líneas base de alcance, costo, cronograma, calendarios y diagramas de red del proyecto, registros de riesgos, acciones planificadas de respuesta e impacto definido del riesgo.
- Información histórica y bases de conocimiento de lecciones aprendidas: registros y documentos del proyecto, información y documentación de cierre, información sobre los resultados de las decisiones de selección y sobre el desempeño de proyectos previos, e información sobre el esfuerzo de gestión de riesgos.
- Bases de datos de la gestión de problemas y defectos: estado de los problemas y defectos, información del control, resolución de los problemas y defectos, los resultados de los elementos de acción.
- Base del conocimiento de la gestión de configuración: versiones y líneas base de las normas, políticas y procedimientos oficiales de la compañía.
- Bases de datos financieras: horas de trabajo, costos incurridos, presupuestos y cualquier déficit presupuestario del proyecto.

VIDEO

- Los activos de los procesos de la organización son diversos y pueden influir de varias formas en la dirección del proyecto. En el siguiente video se verán algunos ejemplos:

<https://goo.gl/JSQhNg>





1.5. FACTORES AMBIENTALES DE LA EMPRESA

Según lo estipulado en la *Guía del PMBOK* (2013), los **factores ambientales de la empresa** hacen referencia a condiciones que no están bajo el control del equipo del proyecto y que pueden influir, restringir o dirigir el proyecto. Se consideran entradas para la mayor parte de los procesos de planificación, y pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado. Los factores ambientales pueden ser variados en cuanto a su tipo o naturaleza, entre ellos están:

- La cultura, estructura y gobierno de la organización.
- La distribución geográfica de instalaciones y recursos.
- Los estándares de la industria o gubernamentales (por ejemplo, reglamentos del organismo de control, códigos de conducta, estándares de producto, estándares de calidad y estándares de fabricación).
- Las infraestructuras (por ejemplo, instalaciones existentes y bienes de capital).
- Los recursos humanos existentes (por ejemplo, habilidades, disciplinas y conocimientos como los relacionados con el diseño, el desarrollo, las leyes, las contrataciones y las compras).
- La gestión de personal (por ejemplo, pautas de selección y retención de personal, revisión del desempeño de los empleados y registros de capacitación, política de incentivos y horas extras y registro de horas trabajadas).
- Los sistemas de autorización de trabajos de la compañía.
- Las condiciones del mercado.
- La tolerancia al riesgo por parte de los interesados.
- El clima político.
- Los canales de comunicación establecidos en la organización.
- Las bases de datos comerciales (por ejemplo, datos para la estimación estandarizada de costos, información de estudios de los riesgos de la industria y bases de datos de riesgos).
- El sistema de información para la dirección de proyectos (por ejemplo, herramienta de software para programación, un sistema de gestión de configuraciones, un sistema de recopilación y distribución de la información o las interfaces web a otros sistemas automáticos en línea).

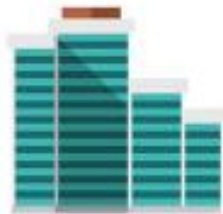
ENLACE DE INTERÉS

- Pueden existir diversos factores ambientales que influyan positiva o negativamente en la dirección de un proyecto. Un director de proyecto debe ser capaz de lidiar con ellos y aprovecharlos de la mejor manera posible:

<http://goo.gl/eWKyMP>



CONECTANDO



Al igual que Suprime, Cónsul tiene una PMO interna desde hace algunos años, por lo que Carla tiene a su disposición una gran cantidad de recursos, entre ellos procedimientos y plantillas que le ayudarán a gestionar su proyecto de una forma ordenada y estandarizada, de acuerdo a los lineamientos del cliente. Además, Cónsul ha logrado gestionar y aprovechar de manera positiva los factores ambientales que la rodean.



1.6. INTERESADOS DEL PROYECTO

PMBOK (2013) define a los **interesados del proyecto** (o *stakeholders*) como las personas u organizaciones que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del mismo. Los interesados pueden ejercer influencia sobre el proyecto, sobre los entregables y sobre los miembros del equipo. El equipo de dirección del proyecto deberá identificar tanto a los interesados internos como externos, con el objeto de determinar los requisitos del proyecto y las expectativas de todas las partes involucradas. El director del proyecto deberá gestionar la influencia de los diversos interesados con relación a los requisitos del proyecto, para asegurar así un resultado exitoso.

Los interesados tienen diferentes niveles de responsabilidad y autoridad cuando participan en un proyecto, y estos pueden cambiar durante el ciclo de vida del mismo. Su responsabilidad y autoridad pueden variar desde una participación ocasional en encuestas y grupos de opinión hasta el patrocinio total del proyecto, lo cual incluye proporcionar apoyo financiero y político.



La identificación de los interesados es un proceso continuo y puede resultar difícil. Se deberá comprender su grado relativo de influencia en un proyecto. No hacerlo a tiempo puede prolongar la duración y elevar sustancialmente los costos del proyecto.

La *Guía del PMBOK* (2013) indica que existen interesados que también pueden tener influencia negativa sobre los resultados del proyecto, y a ellos se les conoce como “no interesados” y son aquellos que no quieren el producto del proyecto y que son muy relevantes en la gestión del cambio organizacional, con impacto en el desarrollo del proyecto.

PMBOK (2013) identifica los siguientes tipos de interesados o *stakeholders*:

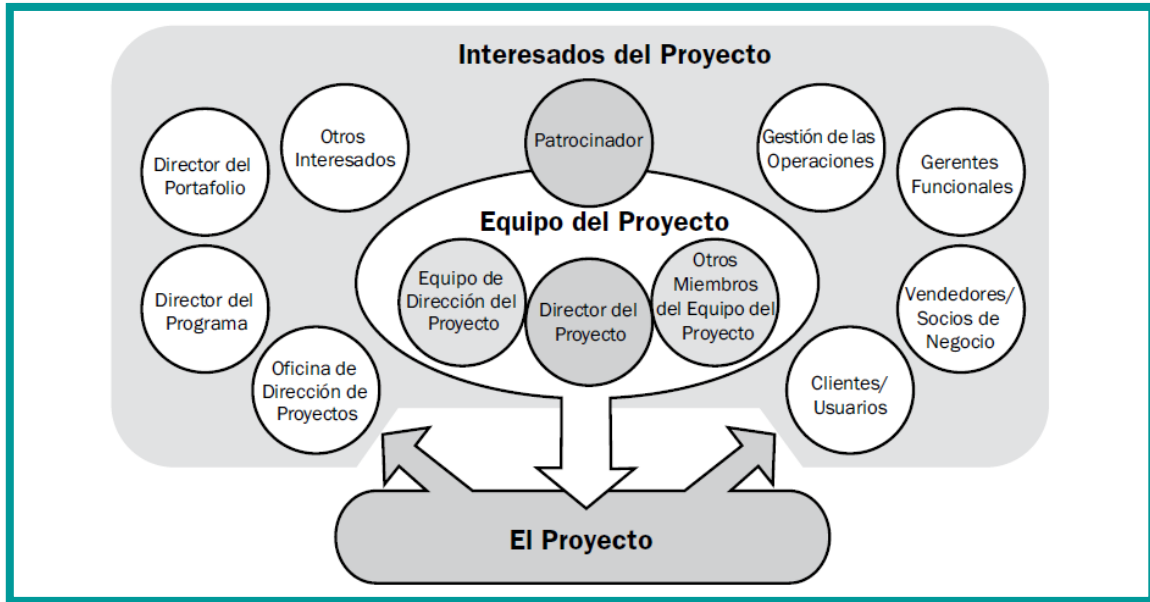
- **Clientes/usuarios:** son las personas u organizaciones que usarán el producto, servicio o resultado del proyecto, que pueden ser internos o externos a la organización ejecutante. En algunas áreas de aplicación, los clientes y usuarios son sinónimos, mientras que en otras los clientes se refieren a la entidad que adquiere el producto del proyecto y los usuarios serían aquellos que usan el producto del proyecto directamente.
- **Patrocinador:** es la persona o grupo que proporciona los recursos financieros para el proyecto, quien defiende el mismo cuando se concibe, actúa de portavoz frente a los altos niveles de dirección, reúne el apoyo de la organización y promueve los beneficios que aportará el proyecto, etc. El patrocinador guiará el proyecto a través del proceso de contratación o selección hasta que esté formalmente autorizado, cumpliendo con un rol significativo en el desarrollo inicial del alcance y del acta de constitución del proyecto. Servirá como vía de escalamiento para los asuntos que están fuera del alcance del director del proyecto; además de participar en la autorización de cambios en el alcance y revisiones al final de una fase, donde si los riesgos son altos, decidirá si el proyecto deberá continuar o no.
- **Directores del portafolio/comité de revisión del portafolio:** son responsables de la gobernabilidad de alto nivel de un conjunto de proyectos o programas, que pueden o no ser interdependientes y están conformados por ejecutivos de la organización que actúan como un panel de selección de proyectos. Tienen a su cargo la revisión de cada proyecto desde el punto de vista del retorno de la inversión, el valor del proyecto, los riesgos asociados con su ejecución y otros atributos del proyecto.
- **Directores del programa:** son responsables de la gestión coordinada de proyectos relacionados, para obtener beneficios y un control que no sería posible si los proyectos se gestionaran individualmente. Los directores del programa interactúan con los directores de cada proyecto, proporcionándoles apoyo y guía en proyectos individuales.
- **Oficina de Dirección de Proyectos (PMO):** es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de proyectos. Su responsabilidad abarca desde el soporte a la dirección de proyectos hasta la dirección directa del mismo. Puede ser un interesado, si tiene alguna responsabilidad directa o



indirecta en el resultado del proyecto. La PMO proporciona apoyo administrativo (como políticas, metodologías y plantillas), capacitación, mentoría y asesoría a los directores del proyecto, capacitación sobre la dirección de proyectos y el uso de herramientas, alineación de los recursos de personal del proyecto; centralización de la comunicación entre directores del proyecto, patrocinadores, directores y otros interesados.

- **Director de proyecto:** es el profesional, elegido por la organización, para dirigir el proyecto. Tiene a su cargo todos los aspectos del proyecto, entre ellos: desarrollar el plan para la dirección del proyecto, mantener el cronograma y presupuesto, identificar, dar seguimiento y responder a los riesgos, proporcionar informes precisos y oportunos sobre las métricas del proyecto. Además, es la persona responsable de la comunicación con todos los interesados, en particular con el patrocinador del proyecto, el equipo del proyecto y otros interesados clave.
- **Equipo del proyecto:** formado por el director del proyecto, el equipo de dirección del proyecto, miembros del equipo que desarrollan el trabajo. Son los encargados de llevar a cabo el trabajo del proyecto.
- **Gerentes funcionales:** son gestores dentro de un área administrativa o funcional (por ejemplo RR. HH., finanzas, contabilidad, adquisiciones, etc.). Cuentan con personal permanente propio, y gestionan todas las tareas dentro de su área funcional de responsabilidad. Pueden aportar su experiencia en la materia o función y además pueden proporcionar servicios al proyecto.
- **Gerentes de operaciones:** gestionan un área medular de la empresa (por ejemplo, investigación y desarrollo, diseño, fabricación, aprovisionamiento, pruebas o mantenimiento, etc.). Tienen que ver directamente con la producción y el mantenimiento de los productos o servicios que vende la empresa. Al término del proyecto, se realizará una entrega formal de la documentación técnica y de otros registros al grupo de gerentes de operaciones correspondiente. La gestión de operaciones incorporará el proyecto entregado dentro de las operaciones normales y proporcionará el apoyo a largo plazo.
- **Vendedores (*vendors*)/socios de negocio:** también llamados proveedores o contratistas, son compañías externas que celebran un contrato para proporcionar componentes o servicios para el proyecto. Aunque sean compañías externas, tienen una relación especial con la empresa, lograda algunas veces mediante un proceso de certificación; proporcionan experiencia especializada o desempeñan una función específica, como una instalación, adecuación, capacitación o apoyo.

La siguiente figura ilustra las relaciones existentes entre los distintos interesados y el proyecto:



Fuente: PMI (2013, p. 31).

IMPORTANTE

- Es difícil mantener contentos a todos los interesados, pero es fundamental mantener una comunicación efectiva con todos ellos para asegurar el éxito del proyecto.

<http://goo.gl/zQT42M>

1.7. GOBERNABILIDAD DEL PROYECTO

Según *PMBOK* (2013), la **governabilidad del proyecto** es una función de supervisión que está alineada con el modelo de gobierno de la organización y que abarca el ciclo de vida del proyecto. El marco de gobernabilidad del proyecto entregará al director y al equipo del proyecto la estructura, los procesos, los modelos de toma de decisiones y las herramientas para dirigir el proyecto, a la vez que apoyará y controlará el proyecto para lograr una entrega exitosa.

Cuando el proyecto es complejo, la gobernabilidad del mismo es un elemento crítico. Proporciona un método integral y coherente para controlar el proyecto y asegurar el éxito mediante la definición, documentación y comunicación de prácticas de proyectos fiables y repetibles. Incluye un marco para la toma de decisiones en el proyecto, define roles y responsabilidades, además de



entregar medidas para definir el éxito del mismo y determinar la eficacia del director del proyecto (PMI, 2013).

La gobernabilidad del proyecto involucra tanto a los interesados como a las políticas, los procedimientos, los estándares, las responsabilidades y las autoridades documentadas. Dentro de la gobernabilidad del proyecto se encuentran (PMI, 2013):

- Los criterios de éxito del proyecto y de aceptación de los entregables.
- El proceso para identificar, escalar y resolver incidentes que surjan durante el proyecto.
- La relación entre el equipo del proyecto, los grupos de la organización y los interesados externos.
- El organigrama del proyecto que identifica los roles del mismo.
- Los procesos y procedimientos para la comunicación de información.
- Los procesos para la toma de decisiones del proyecto.
- Las guías para alinear la gobernabilidad del proyecto con la estrategia de la organización.
- El enfoque del ciclo de vida del proyecto.
- El proceso para la revisión de fases o cambios de etapas.
- El proceso para la revisión y aprobación de cambios al presupuesto, al alcance, a la calidad y al cronograma que están fuera de la autoridad del director del proyecto.
- El proceso para alinear a los interesados internos con los requisitos de los procesos del proyecto.

1.8. EQUIPO DEL PROYECTO

PMBOK (2013) indica que el equipo del proyecto está formado por el director del mismo y por el grupo de personas que actúa con él realizando el trabajo del proyecto para alcanzar sus objetivos.

El director del proyecto es quien lidera el equipo de proyecto, y este estará formado por personas de diferentes grupos, con conocimientos específicos o con un conjunto de habilidades específicas para llevar a cabo el trabajo del proyecto.

Los principales roles que se pueden distinguir en un equipo de proyecto son (PMI, 2013):



- **Personal de dirección de proyectos.** Son los miembros del equipo que realizan actividades de dirección del proyecto, tales como la elaboración del cronograma, preparación del presupuesto, presentación de informes y control, comunicaciones, gestión de riesgos y apoyo administrativo. Este rol puede ser realizado, supervisado o apoyado por una PMO.
- **Personal del proyecto.** Son los miembros del equipo encargados de realizar el trabajo necesario para generar los entregables del proyecto.
- **Expertos de apoyo.** Realizan actividades requeridas para desarrollar o ejecutar el plan para la dirección del proyecto. Estas pueden incluir roles tales como: contratación, gestión financiera, logística, asuntos legales, seguridad, ingeniería, pruebas o control de calidad. Dependiendo del tamaño del proyecto y del nivel de apoyo requerido, los expertos de apoyo pueden asignarse para trabajar a tiempo completo o simplemente participar en el equipo cuando se requieren sus servicios específicos.
- **Representantes del usuario o del cliente.** Los miembros de la organización que aceptarán los entregables o productos del proyecto pueden designarse como representantes para asegurar la coordinación adecuada, asesorar acerca de los requisitos o validar la aceptabilidad de los resultados del proyecto.
- **Vendedores.** Los vendedores (vendedores, contratistas o suplidores) son empresas externas que celebran un contrato para proporcionar componentes o servicios necesarios para el proyecto. Generalmente es el equipo del proyecto el responsable de la supervisión del trabajo de los vendedores. El vendedor puede tener un rol significativo dentro del proyecto cuando este asuma una gran parte del riesgo asociado a la entrega de los resultados del proyecto.
- **Miembros de empresas socio.** Se puede asignar como miembros del equipo del proyecto a socios de negocios para garantizar una coordinación adecuada.
- **Socios de negocios.** Son compañías externas que tienen una relación especial con la empresa, obtenida en ocasiones mediante un proceso de certificación. Los socios de negocios proporcionan experiencia especializada o desempeñan un rol específico, como una instalación, personalización, capacitación o apoyo.

Adicionalmente, un equipo de proyecto, o parte de este, puede tener asignación dedicada (son parte del proyecto durante todo el ciclo de vida de este) o temporal (son parte del proyecto para una función específica, o por un periodo de tiempo determinado). El tipo de asignación dependerá de la naturaleza y de los objetivos del proyecto.

CONECTANDO



Carla ya tiene a su haber bastante información en relación a la organización y sus influencias en el proyecto. En este momento, está conformando su equipo de proyecto, identificando y asignando roles, e identificando y conociendo a los principales interesados del proyecto. Su propósito es generar buenas relaciones con ambos (equipo e interesados) para lograr buenos resultados. Ella confía en que logrando alinear correctamente a los interesados a su equipo de proyecto y al ambiente organizacional podrá lograr buenos resultados.



PODCAST

- En ocasiones, los proyectos no son fáciles. Un director de proyecto se puede encontrar con ambientes hostiles o situaciones adversas. Para aprender a gestionarlos, es que le recomendamos que escuche el siguiente podcast.

<http://goo.gl/Gis3Y9>





COMENTARIO FINAL

En esta unidad se ha podido apreciar la importancia que tiene el entorno de la organización en la dirección de un proyecto. La cultura de la organización dicta la forma de llevar a cabo el proyecto en cuanto a normas, donde además la comunicación de la organización será la base para el traspaso de la información entre el proyecto y su entorno, y la estructura de la organización será quien indique dónde se ubica, dentro de la estructura organizativa, la estructura del proyecto. Los activos de los procesos de la organización brindarán los procesos, procedimientos y bases de conocimiento que soportarán al mismo. Por otra parte, los factores ambientales de la organización también determinarán las condiciones y el ambiente donde estará inserto el proyecto. Los interesados serán las personas que influirán positiva o negativamente en el proyecto y, finalmente, la gobernabilidad y el equipo de proyecto indicarán, respectivamente, cómo administrar el proyecto y cuáles son los roles que participarán en este.

El entorno de la organización contiene aspectos claves, que serán usados en las entradas y herramientas de muchos de los procesos de la dirección del proyecto. Por lo tanto, se hace fundamental que el participante logre su completo entendimiento y utilización durante el ciclo de desarrollo del proyecto.

