

Roles del Director de Proyectos en la Gerencia de Proyectos

Oscar Gerardo Vargas Vargas

Director: Ing. Jairo González Quintero

Universidad Militar Nueva Granada

Notas de Autor

Oscar Gerardo Vargas Vargas, Facultad de Ingeniería Civil, Universidad Militar Nueva  
Granada

La correspondencia relacionada con esta investigación debe ser dirigida a Oscar Gerardo  
Vargas Vargas, Universidad Militar Nueva Granada, Cra 11 # 101 – 80, Bogotá

Contacto: [u1190197@unimilitar.edu.co](mailto:u1190197@unimilitar.edu.co)

### **Introducción**

La dirección de proyectos es una herramienta la cual nos ayuda a realizar de manera eficaz y eficiente los objetivos marcados en un proyecto determinado; tiene varios componentes que son indispensables en la consecución del producto final, uno de ellos es el rol del director de proyectos que tiene la gran responsabilidad de hacer cumplir los objetivos de la organización mediante su liderazgo, conocimiento e integración de los procesos entre otras cualidades que lleva a culminar los entregables del proyecto; estas cualidades, actitudes y aptitudes también las podemos asociar a la profesión de ingeniería civil y como las puede aplicar el ingeniero civil dentro de su proyecto de ingeniería.

A partir de lo anterior el trabajo plantea la siguiente pregunta ¿cómo puede el ingeniero civil adoptar los roles del director de proyectos en una gerencia de proyecto? Por lo que el objetivo de este trabajo es hacer una descripción de que es un director de proyectos, su influencia, sus competencias y como todas estas habilidades lo llevan cumplir con el proyecto de la empresa u organización.

Para llevar a cabo el objetivo se va a desarrollar en dos apartados, el primero se desarrolla la parte teórica y conceptual del tema de investigación, en primera instancia se define que es un director de proyectos, su influencia, competencias y la integración de los procesos dentro de un proyecto y como lo asociamos con el ingeniero civil para la realización de proyectos de ingeniería civil. El segundo apartado son las conclusiones de este, que busca responder a la pregunta de investigación y cumplir con el objetivo planteado.

## **1. Rol del Director de Proyecto**

### **1.1 Descripción General.**

El director de proyectos juega un rol fundamental en la estructura de su equipo de trabajo para que se puedan cumplir los objetivos trazados del proyecto, este puede estar involucrado desde el mismo comienzo de los grupos de procesos hasta su finalización y en actividades de evaluación y análisis antes que se inicie el proyecto, en algunas organizaciones también pueden intervenir y dar opiniones favorables o desfavorables para el caso de negocio, el rol de director de proyectos puede variar depende del tipo de organización, esto conlleva a que se puede adaptar a cada organización y sus procesos pueden ser ajustados según la necesidad del proyecto.

Dentro de un proyecto hay una gran cantidad de personal que interviene y tiene roles establecidos que el director debe conocer, administrar, potenciar y asignar para la consecución de metas propuesta en el proyecto; por medio de equipos de trabajo se desempeñan varios tipos de trabajo y así contribuir al desarrollo del proyecto.

El director del proyecto es el responsable por su equipo de trabajo quien con su liderazgo y toma de decisiones orienta y encamina la coordinación y planificación de los objetivos a desarrollar por las diferentes áreas involucradas de la organización.

En cuanto al conocimientos y habilidades el director de proyecto, debe poseer conocimientos ya sean técnicos o basados en su experiencia en gerencia de proyectos, que le puedan ayudar a la planificación y coordinación del proyecto, también debe tener una comunicación eficiente, tanto verbal como escrita para poder transmitir su liderazgo y toma de decisiones; que su equipo de trabajo tenga claro las metas que quieren obtener, no es primordial que el director de proyectos sepa de todos los roles del proyecto para llevar con éxito el desarrollo del mismo.

De acuerdo a lo anteriormente citado podemos decir que un director de proyectos es aquella persona con los conocimientos y capacidades que mediante su liderazgo y toma de decisiones lleva a su equipo de trabajo a obtener los objetivos y metas propuestas para la realización exitosa de un proyecto; el ingeniero civil dado su conocimiento en las diferentes obras y dirección tanto de personal como de recursos, es una persona idónea para desempeñar dichas responsabilidades en los proyectos de ingeniería civil de gran magnitud que se le puedan presentar en el transcurso de su carrera profesional.

### **1.2 Definición de Director de Proyecto.**

El rol del director del proyecto es diferente del de un gerente funcional o del de un gerente de operaciones. Por lo general, el gerente funcional se dedica a la supervisión gerencial de una unidad funcional o de negocio. Los gerentes de operaciones son responsables de asegurar que las operaciones de negocio se lleven a cabo de manera eficiente. El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto (La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute, 2017, pág. 52).

Otra definición es “Un Gerente de Proyectos es la persona que ejerce la profesión de Project Management, dónde abarca la planeación, organización, dirección y control de los recursos con el fin de cumplir los objetivos de uno o varios proyectos.” (Diaz, 2016).

Otra definición “Es cualquier persona que asume la responsabilidad global de coordinar un proyecto, sin importar su tamaño, para asegurarse de que el resultado final deseado se produzca a tiempo y dentro del presupuesto.” (Marin, 2002).

De acuerdo a los autores antes mencionados se puede concluir que el de director de proyecto es la persona designada por la organización para dirigir los recursos administrativos como

financieros para realizar un proyecto ejerciendo diferentes responsabilidades que tendrá con fin último un entregable esperado por los clientes del proyecto, en las compañías de ingeniería este cargo no es muy aplicado a la definición, se apegan más a la definición de gerentes operacionales y funcionales, pero en su cotidiano ejercicio también aplican situaciones que los hace definir como director de proyectos.

### **1.3 Esfera de Influencia del Director de Proyecto.**

“Los directores de proyecto desempeñan numerosos roles dentro de su esfera de influencia. Estos roles reflejan las capacidades del director del proyecto y son representativos del valor y las contribuciones de la profesión de dirección de proyectos.” (Guía del PMBOK, 2017, p.52). Esta esfera comprende los tipos de actores que intervienen en el proyecto y se relacionan directa o indirectamente con el director del proyecto.

En una primera capa se encuentran: los interesados, proveedores, clientes, usuarios finales.

En una segunda capa encontramos: patrocinadores, organismos de gobierno, comités de dirección, PMOs.

En una tercera capa encontramos: equipo del proyecto, directores de PPP, gerentes de recursos.

En el proyecto el director del proyecto lidera el equipo para cumplir los objetivos y expectativas de los interesados y encamina sus esfuerzo a equilibrar los recursos para que las adversidades que puedan surgir no afecten el desarrollo del mismo; también asumen un rol de comunicación entre actores que intervienen en el proyecto, como los patrocinadores, su equipo de trabajo y otros interesados. Debe tener una capacidad para comunicar de forma clara y convincente las metas que se van a presupuestar y saber manejar las diferentes objeciones que le presenten los interesados y patrocinadores para que ellos tengan una percepción positiva y

realista de proyecto, que tenga como resultado un consenso mutuo para el bien de la organización y sus interesados.

La comunicación es de vital importancia para un director de proyectos; esta habilidad lo hace más cercano a todos los interesados, patrocinadores y equipo de trabajado y se aplica de diferentes formas como desarrollar habilidades refinadas utilizando múltiples métodos (verbales, escritos, no verbales), respetar los canales de comunicación establecidos, comunicar de manera clara y precisa, intentar comprender las necesidades de los interesados, incluir canales de retroalimentación y establecer redes interpersonales con expertos en la materia y personal influyente que nos pueda ayudar a resolver problemas que necesiten de múltiples escalonamientos y no demoren la solución de los mismos.

Dentro de la organización el director de proyectos interactúa con los directores de otros proyectos, otros proyectos independientes o proyectos que son parte del mismo programa; esta interacción ayuda a crear una influencia positiva para el desarrollo del proyecto y al momento de presentarse necesidades de recursos humanos, financieros o técnicos se pueda contar con la colaboración de otros proyectos para poder seguir en marcha los objetivos planeados, el director de proyecto debe procurar mantener una relación positiva con los gerentes de la organización y trabaja con el patrocinador en aspectos políticos y estratégicos que puedan causar inconvenientes con el desarrollo del proyecto.

El director de proyectos también trabaja para resaltar el trabajo de la dirección de proyectos; que la organización afiance más la idea de la dirección de proyectos y potenciar la importancia de la PMO si en la organización existiera.

Dependiendo de la estructura de la organización el director de proyectos puede estar bajo la supervisión de un gerente funcional, o si la organización cuenta con una PMO (oficina de

gerencia de proyectos) esta será la encargada de dirigir los directores de los diferentes proyectos y será la que determine el cierre exitoso de cada uno, el director debe estar relacionado estrechamente y en colaboración con otros roles, como gerentes, expertos y aquellos que se involucre directamente con el caso de negocio, en algunas situaciones el director de proyecto es un consultor externo que se le asigna un rol temporal.

La industria tiene influencia en el rol del director de proyectos quien debe estar informado de las últimas novedades y tendencias de la industria, la información recopilada puede ayudar a encontrar nuevas alternativas de mejora para la realización de proyectos, estas tendencias incluyen: mejoras tecnológías, nichos nuevos de mercado, estándares, herramientas técnicas, fuerzas económicas, influencias que afecten la disciplina y estrategias de sostenibilidad.

La disciplina profesional es importante en el director de proyectos puesto que debe estar en una continua capacitación y renovación de conocimientos que le permita desarrollar su labor en cualquier tipo de proyecto asignado por la organización, estos conocimientos los puede adquirir con la participación de diversas capacitaciones, estudios en la profesión propiamente dicha, en profesiones relacionadas o en otra profesiones.

El director de proyectos profesional puede optar por orientar a otros grupos de profesionales para que adopten las estrategias de dirección de proyectos en la organización.

Específicamente en la industria de la construcción, los directores de proyectos cumplen un rol fundamental. Una de las competencias más importantes de los administradores, es adaptarse al entorno dinámico de la industria, apoyándose en los conocimientos y habilidades adquiridas a través de la capacitación y la experiencia como aprendizaje continuo (Herrera, 2016).

De acuerdo a los parámetros de influencia mencionados podemos decir que el director de proyectos debe estar involucrado en todos los aspectos que afecten directa o indirectamente el proyecto asignado; el ingeniero civil que se le asigna la dirección de proyectos debe contemplar

todas las áreas de influencia que afecten el proyecto y pueda resolver los percances que se presenten durante su ejecución.

#### **1.4 Competencias del Director De Proyecto.**

Las competencias del director de proyectos según el PMI se pueden resumir en un triángulo de talentos que enmarcan tres conjuntos de habilidades claves.

**Dirección técnica de proyectos.** Los conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con ámbitos específicos de la dirección de proyectos, programas y portafolios. Los aspectos técnicos de desempeñar el rol propio.

**Liderazgo.** Los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para guiar, motivar y dirigir un equipo, para ayudar a una organización a alcanzar sus metas de negocio.

**Gestión Estratégica y de Negocios.** El conocimiento y la pericia en la industria y la organización que mejora el desempeño y entrega de mejor manera los resultados del negocio (Guía del PMBOK, 2017, p.56).

Estas habilidades deben estar en continuo mejoramiento, ya que en el mercado actual los valores agregados representan una ventaja en el mercado laboral y se necesita buscar un equilibrio entre ellas.

“Las habilidades técnicas de dirección de proyectos se definen como las habilidades para aplicar de manera eficaz el conocimiento sobre la dirección de proyectos a fin de entregar los resultados deseados de programas o proyectos.” (Guía del PMBOK, 2017, p.58).

El director de proyectos pueden apoyarse del juicio y conocimiento del personal experto para la solución de problemas, esta capacidad lo hace un líder resolutivo y que puede transmitir confianza en su equipo de trabajo, también debe centrarse en lo elementos críticos del proyecto como cronograma, informes financieros, registro de incidentes entre otros.

Las habilidades de gestión estratégica y de negocios permiten que el director de proyectos tenga una perspectiva de más alto nivel que pueda ayudar a la organización a mejorar aspectos de sus diferentes áreas de influencia para obtener resultados en sus negocios.

El director de proyectos debe tener conocimiento suficiente del negocio para ser capaces de explicar a sus interesados las inquietudes que tengan sobre el negocio, trabajar con el patrocinador y expertos en estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos y maximice el valor del negocio.

Buscando la entrega óptima de proyectos, el director de proyecto debe potenciar las habilidades de su grupo de trabajo en la organización, cuanto más sepa el director de proyecto sobre la realización del proyecto será mejor, pero como mínimo debe tener conocimientos suficientes para dar respuesta a otros de: estrategia, misión, metas y objetivos, productos y servicios, el mercado y sus condiciones y competencias; y al mismo tiempo debe aplicar conocimientos y estrategias de la organización que se enfilen con los objetivos del proyecto.

Estas habilidades estratégicas y de negocio permiten al director de proyectos evaluar factores que pueden servir al negocio y los riesgos que se puedan presentar dentro del mismo; mediante todo este conocimiento el director de proyecto podrá dar solución a diferentes circunstancias que se presenten y junto con el patrocinador tomar las mejores decisiones para seguir adelante con el proyecto de negocio.

“Las habilidades de liderazgo involucran la capacidad de guiar, motivar y dirigir un equipo.” (Guía del PMBOK, 2017, p.60). Son un esencial requisito para la dirección que proyectos, puesto que cada vez se dificulta ejecutar proyectos por sus diferentes componentes, entre ellos el recurso humano que debe ser dirigido eficientemente para la consecución de metas.

El trato con las personas forma gran parte del rol del director de proyecto, quien con su pericia y conocimiento trabaja con los involucrados en el proyecto, y mediante su liderazgo buscara el éxito del proyecto; hay múltiple habilidades y cualidades que debe tener un líder como ser visionario, optimista, colaborativo, manejar relaciones y conflictos generando confianza y desarrollar diferentes habilidades para la solución de conflictos, comunicación efectiva buscando consenso y retroalimentación entre las partes, preguntar y escuchar, ser respetuoso, dar crédito a quien lo merece y estar en continuo aprendizaje para cumplir con las metas propuestas, centrarse en las cosas importantes, ser capaz de formar equipos eficaces que tengan armonía para cumplir con sus tareas.

El liderazgo y la gestión tiene que ver con la obtención de resultados y esto lleva a que el director de proyecto se involucre en la política directa o indirectamente por parte de la organización, desarrollando sus habilidades anteriormente expuestas, lleva a que esta persona se relacione con mayor facilidad y obtenga resultados de la personas adecuadas en actividades requeridas para el éxito del proyecto.

La comparación entre liderazgo y gestión van estrechamente relacionadas sin ser palabras sinónimas, gestión lo podemos definir como el direccionamiento de personas que con sus conocimiento y habilidades lleguen a un punto esperado; liderazgo implica el trabajo mancomunado que lleva una interrelación entre las partes para conseguir un objetivo esperado.

Los directores de proyectos usan diferentes lineamientos para guiar a sus equipos de trabajo, hay diferentes estilos de liderazgo, dependiendo de la circunstancia y el desarrollo del proyecto, el director puede adoptar el más conveniente para la realización del mismo, o adoptar un estilo propio.

“La personalidad se refiere a las diferencias individuales en los patrones característicos de pensamiento, sentimiento y comportamiento.” (Guía del PMBOK, 2017, p.66). Las características de esta personalidad, reflejara que tipo de director de proyectos puede ser, autentico, cortes, creativo, intelectual, político, social entre otros frente a los diferentes actores que están involucrados en el proyecto y la organización, el correcto empleo de estas características lo llevaran al éxito.

### **1.5 Integración.**

Al realizar la integración del proyecto el director cumple un doble rol. En primera instancia trabaja con el patrocinador para cumplir sus requerimientos estratégicos de acuerdo con los portafolios de negocio que pretenden al realizar el proyecto; También debe dirigir a su equipo de trabajo y encaminar sus recursos a lo que es realmente prioritario para realizar el proyecto.

Es importante la integración de los procesos ya que de esto depende el desarrollo del proyecto, el director de proyectos debe tener la capacidad de hacer este tipo de integraciones ya que si no se realizaran no se podría cumplir con los objetivos establecidos.

Otra forma de integración es a nivel cognitivo que son los conocimientos adquiridos mediante la experiencia y el estudio de diferentes proyectos que llevan al director de proyectos a alcanzar los resultados esperados.

La integración a nivel contextual obedece a la introducción de nuevas tecnología, redes sociales, equipos virtuales y nuevos valores que anteriormente no se tenían en cuenta, el director de proyecto debe utilizar estas nuevas herramientas las que ayudaran de manera positiva al éxito del proyecto.

Algunos proyectos se pueden denominar como complejos o difíciles de dirigir por diferentes situaciones de orden administrativo entre las áreas de la organización y los integrantes del equipo

de trabajo, esta situación le permite al director de proyecto identificar las áreas claves durante la planificación, dirección y control del proyecto para asegurar su integración.

Esto significa que para manejar los proyectos complejos, el director del proyecto debería ser capaz de entender y estar de acuerdo con la esencia de la complejidad del proyecto, su dinamismo requerido, a pesar de la imposibilidad de precisar y completar la información del proyecto en algún momento. Para todos los propósitos, un buen director de proyecto debe, a priori, identificar un marco general para el proyecto, que le permita estimar sus riesgos. Esta anticipación a los riesgos se constituye en un marco para la actuación frente a la incertidumbre de fenómenos y riesgos que de otra manera serían impredecibles y que además, son probables de aparecer (Lopez, 2009).

En un estudio realizado para definir los criterios de éxito para un gerente de proyectos por Mario Hernández de la Universidad del Norte se refirió a esta premisa:

Para estudiar este tema Jeffrey Pinto y Om Kharbanda realizaron numerosas entrevistas con altos gerentes de proyectos, en las que hacían una pregunta sencilla: “¿Cuando comenzó como gerente de proyectos, cuál fue la información que nunca se le proporcionó y que ahora se da cuenta le hubiera facilitado el trabajo?” Las respuestas integran lo que ellos llaman las doce reglas vitales para los gerentes de proyectos.

- Comprender los problemas, oportunidades y expectativas de un gerente de proyectos.
- Reconocer que los equipos de proyectos tendrán conflictos, pero que esto es una parte natural del desarrollo del grupo.
- Comprender quiénes son los que tienen participación en la empresa y sus agendas.
- Comprender que las organizaciones son muy políticas y que se utiliza la política para ventaja propia.

- Comprender que el gerente de proyectos necesita hacer “amplio uso del liderazgo”, pero que es necesario ser flexible.
- Comprender que el éxito del proyecto se define por cuatro componentes: presupuesto, programa, criterios de desempeño y satisfacción del cliente
- Comprender que se debe crear un equipo unido al ser un motivador, un entrenador, un animador, un conciliador y solucionador de conflictos.
- Observe que su equipo desarrollará actitudes sobre la base de las emociones que muestre usted – tanto positivas como negativas.
- Siempre haga preguntas de “qué si” y evite sentirse cómodo con la situación del proyecto.
- Nunca se deje empantanar en detalles pequeños que le hagan perder de vista el propósito del proyecto.
- Administre con eficiencia su tiempo.
- Sobre todo, planee, planee, planee. (Mario, 2012).

De acuerdo con los argumentos anteriormente descritos podemos decir que la integración de proyectos requiere de un director de proyectos que tenga las habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes de acompañar a sus patrocinadores y equipo de trabajo para alcanzar el éxito del proyecto; el ingeniero civil debe aportar estas características y habilidades para realizar sus diferentes tareas en los proyectos previstos por la compañía y tener éxito en la consecución de sus obras.

### **Conclusión**

Como se puede apreciar a lo largo del trabajo, podemos decir que el director de proyectos es una persona que asigna la organización para realizar los objetivos que puedan alcanzar el éxito del proyecto y trabaja de la mano con todos los interesados, esta persona debe contar con las

suficiente capacidad y habilidad para cumplir diferentes roles dentro del desarrollo del proyecto, debe proyectar liderazgo y gestionar todos los percances que se presenten durante la ejecución del proyecto, ser comunicativo y conciliador; estas características las desarrolla con base en todos sus estudios y experiencia en la gerencia de proyectos.

El ingeniero civil que adopte todas estas características y roles dentro de sus proyectos podrá llevar a feliz término los contratos que tenga bajo su responsabilidad y ejecutarlos de manera organizada, metodológica y eficiente a fin de tener éxito.

### Bibliografía

- Diaz, G. (2016). *¿Qué es un Gerente de Proyectos?* Obtenido de <https://www.creaciondeproyectos.com/gerente-de-proyectos/>
- Herrera, R. C. (2016). PRINCIPALES COMPETENCIAS QUE DEBE POSEER UN DIRECTOR DE PROYECTOS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN. *Gaceta Tecnica.Volumen 16(1)*, 117-127.
- La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute.* (2017). Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU: Project Management Institute, Inc.
- Lopez, M. M. (2009). ANÁLISIS DEL ROL DEL DIRECTOR DEL PROYECTO EN EL MARCO DE LA COMPLEJIDAD DE LOS PROYECTOS. *researchgate.net*, 8-10.
- Marin, M. A. (2002). *el gerente de proyectos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gerente-proyectos/>
- Mario, H. (2012). *Gerencia de proyectos y el gerente de proyectos*. Obtenido de <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/2213/G?sequence=1>