

CAPÍTULO 1.

HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

“Put everyone in the organization to work to accomplish the transformation”

“Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación: Esta transformación les tocará a todos y deberán colaborar, aportar su granito de arena y concienciarse en la nueva filosofía: la transformación es trabajo de todos”

Principio número 14 de la Calidad Total de Deming



1.1. LA EMPRESA SIN CULTURA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Con cierta frecuencia, el mundo de las empresas y los departamentos de Tecnologías de la Información (TI) viven sumidos en un inframundo en lo que a la gestión de proyectos TI se refiere: se entiende que el experto técnico de turno será la persona con unos conocimientos y habilidades casi absolutos para responder a todo tipo de cuestiones técnicas y funcionales de los proyectos y, por tanto, ha de ser la figura idónea para ejercer el rol de Director de Proyecto.

La realidad es que situar el epicentro de un proyecto solo en las cuestiones técnicas y dejar de lado otro tipo de actividades propias de la gestión de proyectos presenta serios riesgos y, especialmente, el de la generalización de una cultura de “proyectos sin gestión”; algunas de las consecuencias de ese tipo de cultura son:

- No se realizan planes de proyecto, por lo que no se puede estimar ni realizar seguimiento de costes, alcance, tiempo, etc.
- No se cuestionan las peticiones del cliente que surgen a lo largo del proyecto: todo lo que se pide se hace, sin valorar el impacto de la petición.
- Cualquier tipo de documentación pasa a ser una pérdida de tiempo.
- Todo pasa a considerarse “incidencia” puesto que nadie sabe exactamente qué se pidió, qué se analizó y lo que finalmente se desarrolló y por qué.
- Los recursos están asignados a múltiples proyectos y tareas pero sin ningún tipo de gestión y control sobre las dedicaciones de tiempo a cada uno de ellos.
- Suponiendo que llegaran a realizarse, ningún cliente aceptaría el plan de proyecto o entregable alguno: el proyecto siempre está abierto.

Aquellas empresas que entran en esta dinámica detectan que algo no funciona, pero no se sabe el qué, puesto que “todo está funcionando como siempre”.

1.2. LOS PROYECTOS: PALANCA DE CAMBIO DE LA ORGANIZACIÓN

Al mencionar el área de conocimientos relativo a la gestión de proyectos, cualquiera que sea su nivel de dominio de la lengua inglesa, inmediatamente brotará el término anglosajón “Project Management”. Este término ha venido siendo objeto de distintas traducciones en el universo de habla hispana; dependiendo de la región o del sector profesional podrá encontrar algunas de las siguientes: “Administración de proyectos”, “Gestión de proyectos”, “Dirección de proyectos”, “Gerencia de proyectos” o “Dirección integrada de proyectos”. Siguiendo las directrices de la norma UNE-ISO 21500:2013², en esta obra se utilizará la expresión “Dirección y gestión de proyectos”.

Establecido este matiz léxico procede preguntarse por el papel que esta disciplina y competencia juega en la empresa actual. Cualquier organización moderna, independientemente de su ámbito de negocio, deberá desenvolverse en un contexto dinámico continuamente sometido a las presiones que suponen la competencia, el mercado y los cambios de naturaleza tecnológica. En este entorno de incertidumbre y globalidad, las empresas precisan mejorar su competitividad y dotarse de la flexibilidad necesaria para adaptarse a ese escenario cambiante que amenaza su propia supervivencia. Y es aquí donde aparecen los proyectos como herramienta corporativa para responder a esa dinámica permanente de cambios y a los requisitos de adaptación a las nuevas circunstancias del mercado. Así pues, los proyectos permiten gestionar el cambio en las organizaciones: introducir y mantener la innovación en su empresa o, simplemente, crear nuevos servicios o nuevos productos requiere el desarrollo de proyectos. La gestión de proyectos no es una opción, sino una necesidad de toda empresa que quiera estar dispuesta a participar en el mercado actual. La gestión de proyectos, más allá de una herramienta para desarrollar productos o servicios, se ha convertido en un **sistema de creación de valor para la empresa**.

2. UNE-ISO 21500 Directrices para la dirección y gestión de proyectos.

Por lo tanto, para cualquier empresa, independientemente de su dimensión, la adquisición de competencias en dirección y gestión de proyectos se convierte en un objetivo estratégico. Cuanto mayor sea esa destreza a la hora de reducir los plazos de entrega, aumentar el control de los costes o gestionar los riesgos, mayor será el grado de competitividad de dicha empresa. Parece indudable entonces que el futuro de la empresa, sus beneficios o los costes y la calidad de sus productos y servicios, está ligado al empleo de metodologías de dirección y gestión de proyectos. Corolario incuestionable de todo ello es que los líderes y dirigentes de esas organizaciones precisan conocer esta poderosa herramienta del cambio empresarial. La Gestión de Proyectos ofrece mayores beneficios y ventajas que cualquier otro enfoque de gestión, tanto en términos de mejora de la calidad como de empleo eficiente de los recursos: es una competencia prioritaria para los líderes empresariales.

Precisamente en ámbitos profesionales menos veteranos, como es el caso de las Tecnologías de la Información, la adopción de estas prácticas de gestión ha adquirido especial relevancia, originando, incluso, metodologías específicas.

En la edición 2014 del informe³ *“Pulse of the Profession. El alto costo de un bajo desempeño”* elaborado por el Project Management Institute (PMI) sobre la situación de la profesión del Director de Proyectos, se subrayaba la necesidad que tienen las empresas y organizaciones de reforzar su estrategia empresarial con un mejor alineamiento de proyectos, programas y carteras. Las empresas no tienen que preocuparse exclusivamente por un correcto desarrollo de sus proyectos desde la perspectiva de tiempos y costes; el criterio actual de las empresas debe ir más allá y valorar en qué medida los resultados de sus proyectos están alineados con la estrategia de la organización. En una concepción más amplia de los resultados de un proyecto se deberán considerar sus efectos en el crecimiento de la compañía, su responsabilidad social corporativa, su imagen, etc.

3. PMI's Pulse of the Profession <http://www.pmi.org/learning/pulse.aspx>

Como subraya Mark Langley en dicho informe, se pierde una gran parte del dinero invertido por las empresas en proyectos y programas: 109 millones por cada mil millones de dólares invertidos. La causa es que estos proyectos no están adecuadamente alineados con la estrategia organizacional. De hecho, casi la mitad, un 44 por ciento, de los proyectos estratégicos para las organizaciones no tienen éxito.

De esta brecha entre la estrategia y los resultados de los proyectos que la desarrollan se infiere una falta de entendimiento entre los ejecutivos de las organizaciones de cómo todo cambio estratégico pasa a través de programas y proyectos. Aunque algunos proyectos mejoran la capacidad de una organización para “manejar el negocio” y no alcanzan el nivel de “iniciativa estratégica”, todas las iniciativas estratégicas de una organización son proyectos o programas que inevitablemente “transforman el negocio”. Buena parte del personal directivo no se da cuenta de esta realidad.

Al mismo tiempo, aquellas empresas que fueron capaces de responder más ágilmente a la cambiante dinámica de los mercados resultaron ser, precisamente, las organizaciones que ejecutaban sus proyectos de forma más satisfactoria (69% frente al 45%). El informe pone de manifiesto las prácticas clave que optimizan el valor de las organizaciones: Madurez en la Gestión de Proyectos, enfocándose en la gestión de talento y en el desarrollo de las capacidades de las personas encargadas. De esta forma, las organizaciones de alto desempeño logran terminar satisfactoriamente más proyectos; son más flexibles y desperdician menos dinero. Implantar la Gestión de Proyectos como herramienta de desarrollo de la estrategia empresarial solo es posible a través de la formación de la dirección de la empresa.

1.3. GESTIÓN COMPARTIDA DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

En no pocas ocasiones se puede observar la siguiente paradoja: al mismo tiempo que se despliega un enorme celo para controlar la rentabilidad de las inversiones financieras, se percibe una escasa capacidad

para medir de forma objetiva la rentabilidad de las iniciativas estratégicas, de los proyectos clave.

Con frecuencia resulta descorazonador comprobar cómo grandes proyectos de TI, que implican un enorme esfuerzo, finalizan y se ponen en marcha, incorporándose a la operativa diaria de la compañía, sin haber desencadenado un cambio sustancial, un antes y un después. La frustrante costumbre en la gestión de proyectos estratégicos puede resumirse así:

- La responsabilidad del proyecto se le asigna al CIO; frecuentemente, ello implica que el proyecto, con todos sus componentes de cambio de procesos, de usuarios y de cultura, se concentra en la implantación técnica.
- A continuación, generalmente, no se definen indicadores de negocio, lo que implica que el CIO, siguiendo modelos clásicos, adopte los indicadores de retraso en tiempo y desviación en costes; por el contrario, el grado de cambio y de éxito para los procesos y cultura de la compañía, quedan fuera del debate y de la actuación del Comité de Dirección.
- Finalmente, lo más preocupante, más allá del dinero mal aprovechado si el proyecto realmente no genera todo el retorno esperado, es la oportunidad perdida ante todos los agentes interesados de la compañía: lo más importante de una empresa no es únicamente lo que hace, es lo que sabe, las competencias y las capacidades para hacerla crecer. Y estas se habrán dejado a la gestión pasiva, a lo que vaya surgiendo, sin haber aplicado el control, la monitorización y los estímulos necesarios.

Este efecto inocuo, esta falta de cambio cualitativo, se relaciona con dos factores clave:

- Por un lado, que el Comité de Dirección no haya establecido al inicio unos indicadores de negocio, no técnicos, que permitan monitorizar

las desviaciones del proyecto sobre los objetivos de negocio con que se arrancó.

- En segundo lugar, que no se haya identificado un responsable al que se asigne el rol de supervisor de tales indicadores, con autoridad para reclamarlos y adoptar las acciones correctoras necesarias cuando los indicadores empiecen a ofrecer valores de alarma.

Probablemente, no parece que sea el CIO el perfil adecuado para desempeñar esta responsabilidad; él debe responsabilizarse de la implantación técnica, pero... ¿quién debe asegurarse de la ambición del cambio propuesto con el proyecto?, ¿quién debe definir, con los futuros usuarios del proceso, la innovación que se busca?, ¿quién debe impulsar el cambio de los viejos hábitos y la implicación en la nueva forma de trabajar? Se necesita alguien cercano a la Dirección General de la corporación y con ascendencia sobre las unidades de negocio; por lo tanto, este responsable de validar la utilidad de los indicadores y de asegurar que se consigan los objetivos marcados debe ser un director de la unidad de negocio. Naturalmente, deberá contar con la estrecha colaboración del Director de Tecnología.

La clave de la visión de una gestión compartida de los proyectos estratégicos consiste en transformar a las compañías, tanto en el ámbito de negocio como en el de las TI, para operar como grupos orientados a proyectos, con la dirección de negocio “bajando a la arena” e integrada con TI, no como mero espectador del partido. Consecuentemente, cuando la función de tutela es compartida, los objetivos son comunes; los errores no son del otro y los éxitos compartidos empujan a seguir trabajando para realimentar el proceso. De esta manera se consigue de verdad que TI se integre en el negocio y que se conviertan en auténticos socios.

Así pues, en lo que al rol de Director de Proyecto se refiere, las empresas de cualquier dimensión le demandarán un enfoque más global e integrado en la estructura de la empresa, con una visión clara de la estrategia y los objetivos de la organización.

La siguiente figura sintetiza cómo las organizaciones habrán establecido su estrategia en función de su misión, su visión, sus políticas y otra serie de factores externos y, al mismo tiempo, los proyectos se convierten en el medio para alcanzar los objetivos estratégicos.

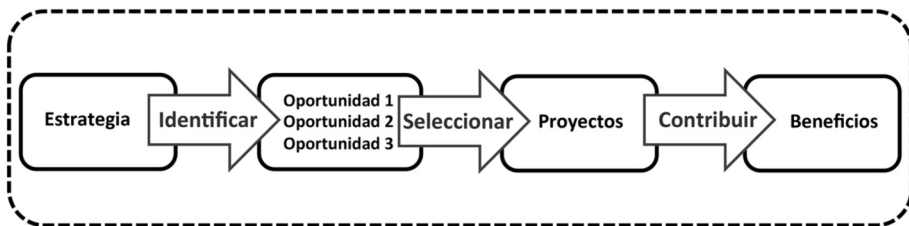


Figura 1: Marco de creación de valor

1.4. PROBLEMAS HABITUALES EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS

Al comenzar un nuevo proyecto conviene tener presente que, más allá de la experiencia acumulada por el Equipo de Dirección de Proyecto, se está afrontando un reto único y singular. Los factores tecnológicos, humanos, económicos e, incluso, sociales, varían sustancialmente en cada proyecto, dotándolo de una peculiaridad específica.

De cualquier forma, no deja de ser cierto que muchos problemas son recurrentes en la gestión de los proyectos. Conocerlos ayudará a reducir el riesgo de aparición o, al menos, a mitigar sus consecuencias. Estos son algunos de los problemas habituales:

i). Corrupción del alcance y la dificultad de aprender a estimar:

Aunque se haya realizado una planificación de plazos realista en función de la carga de trabajo, es posible que el Director de Proyecto se vea obligado a modificar los tiempos debido a imposiciones o cambios desde la administración. Resulta importante saber explicar a la alta

dirección y al cliente los problemas derivados de estos cambios y, en su caso, revisar el plazo o los recursos del equipo de proyecto. Por otra parte, si se analizan informes relativos al éxito de los proyectos la mayoría indican que más del 65% no se terminan o lo hacen con deficiencias en el alcance o con retrasos significativos. Es evidente que resulta difícil estimar qué recursos y qué tiempo son necesarios para desarrollar un proyecto. Uno de los principales problemas es el limitado conocimiento de metodologías de estimación y el escaso impacto que tienen las mismas a corto plazo. Cuando se habla de implantar un modelo de estimación, lo primero que se debe entender es la alta probabilidad de que pase un tiempo medio hasta que el modelo se refine y empiece a ofrecer datos fiables. Es muy recomendable establecer un histórico de proyectos que permita contrastar el nivel de acierto de los modelos de estimación aplicados.

ii). Falta de comunicación:

Normalmente, el desarrollo de proyectos informáticos relaciona a diferentes equipos profesionales que, en muchas ocasiones, están conformados por personal de organizaciones distintas; sin duda, esta coyuntura añade complejidad al desarrollo del proyecto. Es previsible que cada grupo de trabajo tenga sus objetivos y que, por tanto, haya que realizar un esfuerzo para conseguir un equilibrio que promueva sinergias alrededor de los objetivos del proyecto. Además, es muy común que exista cierta estanqueidad en el manejo de la información: los grupos humanos tienden a querer controlarla y manejarla en un ámbito seguro. Se suele ser opaco con la información hasta el momento en que se considera necesario compartirla con otros equipos de trabajo. Por otra parte, cuando surgen problemas en el ámbito de un grupo se intentan solucionar sin comunicarlos fuera de dicho entorno: esta situación puede provocar graves problemas para el desarrollo del proyecto, ya que es posible que no se comparta con determinados grupos de trabajo la información necesaria; naturalmente, ello puede tener consecuencias negativas en forma de retrasos o de cambios en la calidad del desarrollo del

proyecto. En consecuencia, es importante que se realice un ejercicio de transparencia y que se genere una cultura de compartir la información del proyecto.

iii). Apoyo inadecuado de los interesados y, en particular, del Patrocinador del Proyecto:

Relacionado con lo anterior, a menudo al principio del proyecto no existe un compromiso del cliente o de los superiores del Director de Proyecto sobre cuáles son los objetivos concretos del proyecto. Se debe intentar definir claramente dichos objetivos a través del Acta de Constitución del Proyecto y, además, conseguir cuanto antes el compromiso del Patrocinador del Proyecto. De no ser así, el éxito del trabajo será más una cuestión de suerte que de habilidad o experiencia. Por otra parte, en el supuesto de una organización definida por departamentos, los gerentes suelen ser muy celosos de ceder para un proyecto a los mejores profesionales a su cargo. En este caso, resulta crucial mostrar los beneficios del proyecto para toda la organización, así como convencer de la idoneidad de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto. Por otra parte, por desgracia, también es frecuente que las prioridades cambien, ya sea para la organización o para los clientes: hay cambios necesarios que serán inevitables. El verdadero problema se suscita con aquellos directivos que obligan a realizar cambios de forma crónica. En estos casos es necesario establecer una comunicación más fluida con los superiores jerárquicos, de modo que se garantice su apoyo; como a ningún directivo le gusta gastar dinero en cambios que no entiende necesarios, será preciso reunirse periódicamente con el Patrocinador del Proyecto dentro de la organización y presentarle un breve informe de la situación.

iv). Gestión por Departamentos versus Gestión por Proyectos:

Es importante considerar las diferencias importantes entre la gestión departamental y la gestión por proyectos. A menudo requieren diferentes niveles de supervisión y liderazgo. De hecho, las habilidades

inherentes a un jefe de departamento podrían interferir con su participación en el equipo como Director de Proyecto: por tanto, es probable que necesite desarrollar un enfoque completamente diferente a la supervisión del equipo de proyecto.

v). Tratar de aplicar siempre una única metodología:

Es lógico pensar que todos los proyectos no son iguales y que, por tanto, no todos necesitan el mismo planteamiento metodológico. En función de cada tipo de proyecto se debe definir cómo se puede adaptar la metodología, de manera que se asegure la consecución de los objetivos y que se equilibre la carga de trabajo asociada a las actividades metodológicas. A la hora de estudiar los factores que definen una tipología de proyectos es necesario considerar aspectos muy diversos:

- El tamaño del proyecto;
- La complejidad económica, que establece diferencias en base a la estimación financiera asignada a la ejecución del proyecto;
- La complejidad temporal: un factor de especial interés es conocer la fecha de entrega y la criticidad de la misma;
- La complejidad funcional: hay que pensar en los usuarios destinatarios, la concurrencia, la escalabilidad, la integración necesaria con otras herramientas,...;
- La complejidad tecnológica, que trata de estudiar la dificultad de la tecnología que debe de considerarse en la implementación, experiencia con la misma, migración de datos,...;
- La complejidad del equipo, centrada en el estudio de la capacidad del equipo (experiencia, recursos asignados,...);
- La complejidad asociada al tipo de desarrollo, que recoge el tipo de modelo de desarrollo, especificando si se ejecuta internamente o mediante una contratación externa;
- La complejidad asociada a la incertidumbre de definición del proyecto, que quiere recoger las variables que afectan a la buena especificación de los objetivos del desarrollo, así como recoger la experiencia y apoyo de los usuarios responsables de los mismos.

vi). Acabar el proyecto aunque no se pueda justificar:

Un proyecto nace con el objetivo de responder a una necesidad, pero en ocasiones es difícil mantener una visión completa de dicha justificación. No siempre es buena idea desarrollar un proyecto hasta su finalización. Un proyecto debe seguir mientras se pueda justificar mediante los beneficios que se obtienen o se esperan obtener. Si, en algún momento, esos beneficios están en peligro o dejan de ser interesantes para la organización, debe detenerse el proyecto. No tiene sentido alguno continuar invirtiendo tiempo y recursos en una idea que ya no puede generar los beneficios esperados; en ese caso, la mejor inversión es detener los trabajos y liberar los recursos para poder dedicarlos a otros proyectos con mayores beneficios esperados.

vii). No revisar las lecciones aprendidas de proyectos anteriores:

Cuando se aborda un nuevo proyecto se tiende a pensar que todo irá bien. Los proyectos no dejan de ser relaciones humanas y, como en la mayoría de ellas, existe cierta resistencia a recordar las malas experiencias. Uno de los mayores problemas que puede experimentar una organización es la falta de autocrítica: si no se reconocen los errores, es difícil poder subsanarlos en el futuro. Es menos habitual de lo deseable que, en el desempeño de los proyectos, se recojan las experiencias que han sido negativas. Hay resistencia a reconocer los errores porque, normalmente, están asociados a responsabilidades. Se debe ser crítico y aprender de las cosas que no han funcionado en anteriores experiencias; este debe ser el camino para la mejora continua en los futuros proyectos.

viii). Limitada cohesión del Equipo de Proyecto y ausencia de gestión por excepción:

Uno de los mayores riesgos que pueden derivarse del trabajo de un Director de Proyecto es la falta de delegación en el equipo. Ser absolutista en el proceso de toma de decisiones puede crear un cuello de

botella en la estructura organizativa; esta situación provocará retrasos en el desarrollo. Aunque en pequeños entornos de trabajo pueda funcionar dicho modelo, es seguro que resultará insostenible en proyectos de mayor entidad. Un factor fundamental para el éxito de un proyecto es la gestión de las emociones y competencias del equipo de trabajo. Un buen Director de Proyecto debe apoyarse en su equipo para tomar las decisiones adecuadas en el desarrollo. Para ello, debe apoyar el crecimiento y la toma de decisiones de los miembros del equipo en el respectivo ámbito. Es una responsabilidad del Director de Proyecto que cada integrante del equipo se sienta útil y perciba que aporta valor al desarrollo del proyecto.

ix). Falta de capacidad en el Equipo de Proyecto y la mala gestión de competencias:

Es sobradamente conocido el dinamismo de las capacidades que ofrece la tecnología en el ámbito de los proyectos de TI: múltiples lenguajes, herramientas, tendencias emergentes, etc. En ocasiones, esta situación puede generar un exceso de confianza en la capacidad de las nuevas tecnologías e, incluso, en las propias competencias. La realidad es que cualquier innovación tecnológica conlleva una curva de aprendizaje para las personas implicadas en el desarrollo del proyecto. Es imprescindible analizar la capacidad propia y ser consciente de los riesgos asociados al desconocimiento de la curva de aprendizaje real. Hay que ser objetivos y reforzar las actividades que permitan a los integrantes del equipo alcanzar el nivel de excelencia exigido para desarrollar los objetivos del proyecto.

x). Focalizarse en exceso en el tiempo y en el coste, desatendiendo la programación de tareas:

La visión de éxito de un proyecto por parte del Director de Proyecto podría reducirse a cumplir con los requisitos especificados en tiempo y coste; sin duda, esto sería un riesgo importante para el éxito real de un proyecto. Debe quedar claro que un proyecto es exitoso

cuando los beneficios generados justifican la inversión realizada. En ocasiones, será necesario añadir un sobrecoste y definir un retraso para obtener una serie de productos de calidad; esta situación será admisible en función de los beneficios obtenidos y de los límites que se establezcan sobre el proceso. Sin embargo, nunca será admisible un proyecto en tiempo y coste que no obtenga un producto de calidad. Es fundamental que la visión del proyecto se focalice en obtener esos productos, de forma que los clientes obtengan los beneficios esperados. Definir un proyecto solo en términos de tiempo y coste provoca que se olvide lo fundamental, el objetivo funcional. Al mismo tiempo, gestionar las tareas es la responsabilidad más compleja; la mayoría de los casos de problemas de control de la programación están originados por la falta de preparación en la creación de la programación en sí misma. Su única solución es la revisión de los métodos de gestión del cronograma del proyecto.

xi). Desatender la gestión de riesgos:

Tradicionalmente, aunque, afortunadamente, cada día menos, la gestión de riesgos era una de las prácticas olvidadas dentro del desarrollo del proyecto. Ciertamente, no es sencillo mantener una buena gestión de riesgos que identifique, evalúe y planifique respuestas a los riesgos: pero los riesgos no dejan de ser probabilidades de escenarios del proyecto. Es fundamental dedicar tiempo a identificar y monitorizar los riesgos relacionados con los objetivos del proyecto.

Muchos de los problemas enunciados se pueden evitar o mitigar por medio de la mejora de las habilidades interpersonales y, especialmente, mejorando la comunicación del Director de Proyecto con su entorno. Si se consiguen equipos mejor comunicados, cohesionados y que no precisan de la continua supervisión del Director, se podrá dedicar más tiempo y atención a la monitorización y control del proyecto.

Igualmente, del análisis de muchos de estos problemas se concluye que para que las organizaciones puedan entregar proyectos exitosos

necesitan desarrollar una alta competencia en el análisis de negocios: ello depende de que consigan adquirir una gran experiencia en la gestión de requisitos.

Pero conocidos los problemas, pueden disponerse las soluciones. En su informe *“PMI Pulse of the Profession In-Depth Report. Requirements Management”*, el Instituto concluye que, para poder avanzar en una gestión adecuada y exitosa de los requisitos, las organizaciones deben mejorar en tres áreas críticas:

- **Personas:** Las organizaciones deben asignar los recursos necesarios con el fin de aplicar correctamente la gestión de requisitos y recomendar soluciones para los proyectos y programas. Simultáneamente, también se deben reconocer y desarrollar las habilidades necesarias para llevar a cabo estas funciones.
- **Procesos:** Las corporaciones deben estandarizar y formalizar sus procesos a nivel de proyectos y programas, para garantizar que se apliquen constantemente buenas prácticas de gestión de requisitos en todas sus iniciativas.
- **Cultura empresarial:** Las organizaciones deben hacer ver a las juntas directivas el carácter urgente de esta necesidad, de modo que los cuadros ejecutivos y los patrocinadores valoren por completo la práctica como una competencia crítica de los proyectos y programas, y brinden el apoyo y el compromiso debido, necesario para sobresalir en toda la organización.

1.5. GESTIÓN DE PROYECTOS: UNA CUESTIÓN DE COMPETENCIAS

Los problemas expuestos en el epígrafe anterior demuestran que la Gestión de Proyectos requiere método, pero, sobre todo, exige competencias por parte del Director de Proyecto o *“Project Manager”*. De acuerdo a la *“National Competence Baseline”* (NCB) de la *“International*