

# Ocho puntos importantes a tomar en cuenta en el manejo de proyectos

Carlos Alberto Flores Torres/Luis Francisco Sañudo Chávez

Esta tercera publicación de la serie de ocho, sobre los puntos importantes a tomar en cuenta en el manejo de proyectos, trata sobre la importancia de definir con claridad los roles y las responsabilidades de los involucrados en el proyecto.

## DEFINIR CON CLARIDAD ROLES Y RESPONSABILIDADES

Como se comentó en el artículo anterior relacionado con lograr el compromiso de los usuarios y partes interesadas, “una parte importante es el propio equipo del proyecto. Su jefe se debe asegurar de clarificar los objetivos con su equipo para alinear expectativas e intereses y, tal y como sucede con las otras partes interesadas, es importante que establezca un plan de comunicación al interior del equipo, pues ello facilitará el avance del trabajo.”

Una parte fundamental de poder establecer esta buena comunicación

hacia el interior del equipo es que cada uno de los integrantes conozca con claridad qué se espera que haga, cuál es la calidad esperada de lo que haga, en qué formato se espera el entregable, en qué fecha de entrega, así como si tiene una participación como revisor del trabajo de alguien más o como parte de un equipo que realiza labores en conjunto.

En el entorno actual, cada vez más se presentan equipos que son multidisciplinarios, multiculturales, con personas de diferentes edades o con base en lugares diferentes y, dado esto, sucede que la diversidad de formas de pensamiento podría

propiciar que en una situación en particular surjan diferentes visiones, y lo que para alguien de un cierto grupo o persona resulta obvio o entendible per se, pudiera no resultar ni tan obvio ni tan entendible para alguien más. Por ello, resulta particularmente importante clarificar los puntos mencionados en el párrafo anterior, para buscar que las cosas no se queden en la interpretación, sino que se clarifiquen de manera puntual, de modo que todos los involucrados estén conscientes de lo que se espera de cada integrante del equipo.

Lo primero que se recomienda es que el equipo conozca con claridad el alcance del proyecto, los requerimientos que el patrocinador ha pedido, las necesidades que el patrocinador haya manifestado, y que se explique con el mayor detalle posible los objetivos a lograr con la ejecución del proyecto. Esto da una visión común de lo que se quiere lograr, poniendo siempre como referente las necesidades del patrocinador, así como también (y muy importante) la visión que el jefe de proyecto tiene en relación con la ejecución de este proyecto. Un equipo que conoce con claridad lo que se quiere lograr, por lo general se compromete más a lograrlo.

Toda vez que el equipo comparte una visión general, hay que explicar con detalle tanto las características de calidad que se esperan del desarrollo de las actividades, como de los entregables que son resultado de dichas actividades, de modo que la visión común se vea permeada en aquellos productos que resulten de la ejecución del proyecto.



Después de haber comunicado lo anterior, cada miembro del equipo debe recibir instrucciones precisas sobre el rol o papel que juega en el equipo, cuáles son las responsabilidades de su rol, qué es lo que se le está dando por encargo a realizar dentro del proyecto, las características de calidad esperada en el trabajo que se le encomienda, los criterios de aceptación o rechazo del trabajo, los recursos con los que puede contar, una fecha para entrega y demás puntualizaciones que el jefe de proyecto considere que son importantes a definir.

Es una buena práctica que estas conversaciones queden documentadas y sean del conocimiento de todo el equipo, de modo que cada uno de los integrantes sepa a quién recurrir en caso de necesitar apoyo, así como con quién puede, desde su experiencia, contribuir con conocimiento o información que pueda ser útil a otro de los miembros del equipo para agilizar alguna situación.

Para tal efecto, suele utilizarse una matriz, que se conoce en el lenguaje de administración de proyectos como Matriz RACI, en

la cual se indican como mínimo los responsables de ejecutar, los responsables de que el trabajo sea ejecutado, las personas que requieren ser consultadas, y las personas que requieren ser informadas.

A continuación se muestra un ejemplo básico de la utilización de una matriz RACI.

Cabe mencionar que esta matriz puede ampliarse tanto como el jefe de proyecto lo considere útil, e indicar también flujos de revisión y aprobación, criterios de aceptación, y otras particularidades específicas de cada actividad/entregable.

No.	Actividad o entregable	Responsable de que la actividad se ejecute	Responsable de la ejecución de la actividad	Persona(s) que requieren ser consultadas	Persona(s) que requieren ser informadas
1	Selección del equipo auditor	Auditor líder	Auditor líder	Auditor 1, auditor 2, auditor 3	Jefe del área de diseño, jefe del área de construcción
2	Envío de formatos a auditores internos	Auditor líder	Auditor líder	--	Auditor 1, auditor 2, auditor 3
3	Junta de arranque de auditoría interna	Auditor líder	Auditor líder	Auditor 1, auditor 2, auditor 3	--
4	Auditoría a responsables de diseño	Auditor líder	Auditor 1	Personal del área de diseño	Jefe del área de diseño
5	Auditoría a responsables de construcción	Auditor líder	Auditor 2, auditor 3	Personal del área de construcción	Jefe del área de construcción
6	Revisión de hallazgos de auditoría	Auditor líder	Auditor líder	Auditor 1, auditor 2, auditor 3	--
7	Establecimiento de acciones correctivas	Auditor líder	Auditor 1, auditor 2, auditor 3	Personal del área de diseño, personal del área de construcción	Jefe del área de diseño, jefe del área de construcción
8	Seguimiento de acciones correctivas	Auditor 1, auditor 2, auditor 3	Personal del área de diseño, personal del área de construcción	Por definir	Por definir

Matriz RACI

## Definir con claridad roles y responsabilidades

Explicar al equipo los entregables por cada fase del proyecto e indicar los criterios de aceptación

Establecer y clarificar los roles y las responsabilidades (incluye a las partes interesadas en caso de revisiones y aprobaciones)

Crear una matriz RACI (responsable de ejecutar, responsable de que el trabajo sea ejecutado, persona a ser consultada y persona a ser informada)

Como sucede en cada uno de los artículos de esta serie, en el recuadro se enuncia un resumen simplificado de los aspectos a tomar en cuenta en el tema.

Para las dudas y los comentarios que pudieran surgir con motivo de esta serie de buenas prácticas en la gestión de proyectos, por favor dirigirse con Carlos Alberto Flores Torres a [cflorest@ingen.unam.mx](mailto:cflorest@ingen.unam.mx) o a la ext. 3605.