



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



# Habilidades para la Gestión de Proyectos

## Material de Estudio

---

### Presentación del tema

La gestión de proyectos de **Sistemas y Tecnologías de la Información (TI)** exige una combinación equilibrada de **habilidades duras (hard skills)** y **habilidades blandas (soft skills)**. Mientras que las primeras se vinculan con conocimientos técnicos, metodológicos y analíticos, las segundas refieren a capacidades interpersonales, comunicacionales y de liderazgo. En proyectos de TI —caracterizados por alta complejidad técnica, incertidumbre, múltiples actores y fuerte impacto organizacional— la ausencia de cualquiera de estos dos tipos de habilidades incrementa significativamente el riesgo de fracaso.

Desde la administración, comprender esta dualidad es esencial para **planificar, ejecutar y controlar proyectos tecnológicos**, ya que los sistemas de información no solo dependen de la tecnología implementada, sino también de **las personas que la diseñan, gestionan y utilizan**. Este artículo analiza las habilidades duras y blandas necesarias para la gestión de proyectos de TI, poniendo el foco en su complementariedad y en su impacto sobre los resultados del proyecto.

---

### Desarrollo

# 1. Habilidades duras en la gestión de proyectos de TI (Hard Skills)

Las **habilidades duras (Hard Skills – Habilidades Técnicas)** son aquellas competencias **medibles, formales y adquiridas mediante formación o experiencia técnica**. En proyectos de TI, estas habilidades permiten **estructurar el proyecto, tomar decisiones informadas y controlar su ejecución**.

Entre las principales habilidades duras se destacan:

## a) Conocimientos en gestión de proyectos

Incluyen el dominio de marcos y metodologías como:

- **PMI (Project Management Institute – Instituto de Gestión de Proyectos)** y su cuerpo de conocimiento **PMBOK (Project Management Body of Knowledge – Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos)**.
- **Metodologías ágiles** (Agile – Ágil), como Scrum o Kanban.

Estas competencias permiten gestionar alcance, tiempo, costos, calidad, riesgos y comunicaciones.

**Ejemplo:** planificación de un cronograma de implementación de un ERP (*Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales*).

---

## b) Conocimientos técnicos en TI

El gestor de proyectos no necesariamente debe ser un especialista técnico profundo, pero sí contar con **comprensión suficiente** de:

- Arquitecturas de sistemas.
- Bases de datos.
- Infraestructura.
- Integraciones.
- Seguridad de la información.

Esto facilita la comunicación con equipos técnicos y la evaluación de riesgos tecnológicos.

**Ejemplo:** comprender las implicancias técnicas de migrar un sistema *on-premise* a la nube (*cloud computing*).

---

### c) Análisis financiero y económico

Incluye el uso de herramientas como:

- **ROI (Return on Investment – Retorno de la Inversión).**
- **TCO (Total Cost of Ownership – Costo Total de Propiedad).**
- **NPV (Net Present Value – Valor Actual Neto).**

Estas habilidades permiten justificar proyectos y evaluar su viabilidad económica.

**Ejemplo:** elaboración de un Business Case para un sistema de Business Intelligence.

---

### d) Gestión de riesgos y calidad

Implica identificar, analizar y mitigar riesgos técnicos y organizacionales, así como definir criterios de calidad del sistema.

**Ejemplo:** identificación de riesgos asociados a la baja adopción de usuarios finales.

---

## 2. Habilidades blandas en la gestión de proyectos de TI (Soft Skills)

Las **habilidades blandas (Soft Skills – Habilidades Interpersonales)** se relacionan con la **forma en que las personas interactúan**, toman decisiones y gestionan conflictos. En proyectos de TI, estas habilidades suelen ser **determinantes del éxito**, ya que muchos fracasos no se deben a problemas técnicos, sino humanos u organizacionales.

Entre las más relevantes se encuentran:

### a) Comunicación efectiva

Capacidad para comunicar de manera clara y adecuada a distintos públicos:

- Usuarios finales.
- Equipos técnicos.

- Directivos.

En TI, esto implica traducir conceptos técnicos a lenguaje de negocio y viceversa.

**Ejemplo:** explicar a la dirección los impactos de un retraso técnico sin utilizar jerga informática.

---

## **b) Liderazgo y gestión de equipos**

Incluye la capacidad de:

- Motivar equipos multidisciplinarios.
- Coordinar perfiles técnicos y funcionales.
- Gestionar desempeño y compromiso.

**Ejemplo:** liderar un equipo mixto de desarrolladores, analistas funcionales y usuarios clave.

---

## **c) Gestión del cambio organizacional**

Los proyectos de TI generan cambios en procesos, roles y rutinas. La habilidad para **anticipar resistencias**, gestionar expectativas y acompañar a los usuarios es clave.

**Ejemplo:** implementar capacitaciones y acciones de comunicación durante la adopción de un nuevo sistema.

---

## **d) Negociación y manejo de conflictos**

Los proyectos de TI suelen involucrar intereses contrapuestos entre áreas, proveedores y usuarios. La capacidad de negociar prioridades y resolver conflictos es crítica.

**Ejemplo:** negociar el alcance de un proyecto ante restricciones presupuestarias.

---

## **e) Pensamiento crítico y toma de decisiones**

Capacidad para analizar situaciones complejas, evaluar alternativas y decidir bajo incertidumbre.

**Ejemplo:** decidir entre continuar o replantear un proyecto ante desvíos significativos.

---

### 3. Complementariedad entre habilidades duras y blandas

Desde la mirada de TI, las habilidades duras y blandas **no son sustitutas**, sino **complementarias**. Un proyecto puede contar con excelente planificación técnica, pero fracasar por falta de comunicación o liderazgo. Del mismo modo, un liderazgo sólido sin base técnica puede conducir a decisiones incorrectas.

#### **Ejemplo integrador:**

La implementación de un sistema de gestión requiere:

- Habilidades duras para definir requerimientos, arquitectura y cronograma.
- Habilidades blandas para gestionar expectativas, capacitar usuarios y asegurar adopción.

La administración moderna de proyectos de TI reconoce que **el factor humano es tan crítico como el tecnológico**.

---

### 4. Implicancias para estudiantes de administración

Para estudiantes de licenciatura en administración, comprender estas habilidades implica:

- Reconocer que la gestión de proyectos de TI no es solo técnica.
- Desarrollar competencias híbridas entre negocio y tecnología.
- Prepararse para roles de coordinación, gestión y toma de decisiones en entornos digitales.

Desde los sistemas de información, esta visión integral mejora la probabilidad de éxito de los proyectos y el aprovechamiento de la tecnología.

---

### Conclusión

La gestión de proyectos de **Sistemas y Tecnologías de la Información** requiere un equilibrio sólido entre **habilidades duras** y **habilidades blandas**. Las primeras aportan estructura, control y rigor técnico; las segundas permiten gestionar personas, cambios y contextos organizacionales complejos. En proyectos de TI, donde la tecnología atraviesa procesos críticos del negocio, esta combinación es una condición necesaria para generar valor real.

Desde la administración, formar profesionales capaces de integrar ambas dimensiones resulta clave para reducir el fracaso de proyectos tecnológicos, mejorar la adopción de los sistemas de información y alinear la tecnología con los objetivos estratégicos de las organizaciones.

---

## **Preguntas de autoevaluación**

1. ¿Cuál es la diferencia entre habilidades duras y habilidades blandas en la gestión de proyectos de TI?
  2. ¿Por qué las habilidades blandas suelen ser críticas en proyectos tecnológicos?
  3. ¿Qué habilidades duras son indispensables para justificar económicamente un proyecto de TI?
  4. ¿Cómo se relaciona la gestión del cambio con la adopción de sistemas de información?
  5. ¿Por qué se afirma que el éxito de un proyecto de TI depende tanto de las personas como de la tecnología?
-

## Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

---

### Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

**La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.**

**Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.**

---

### Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

**Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.**

**Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.**