



# El Seniority

## Material de Estudio

---

### Presentación del tema

El **seniority** en la **gestión de proyectos de Tecnologías de la Información (TI)** es un concepto que refiere al **nivel de experiencia, autonomía, responsabilidad y capacidad de toma de decisiones** que posee una persona dentro de un proyecto. El término proviene del inglés **Seniority (Antigüedad / Nivel de Experiencia)** y no se limita a los años trabajados, sino que integra **competencias técnicas, habilidades de gestión, conocimiento del negocio y madurez profesional**.

Desde la administración, comprender el seniority resulta clave para **asignar roles adecuados, dimensionar riesgos, estimar costos y asegurar la gobernanza de los proyectos de sistemas de información**. En proyectos TIC, donde la complejidad técnica y organizacional es elevada, un desajuste entre el seniority requerido y el disponible suele ser una de las causas más frecuentes de fallas en plazos, costos y calidad.

---

### Desarrollo

#### 1. Concepto de seniority aplicado a la gestión de proyectos

En gestión de proyectos TIC, el **seniority** expresa la **capacidad de un profesional para actuar con criterio propio**, anticipar problemas, tomar decisiones informadas y gestionar la incertidumbre. No es un título formal, sino

una **clasificación funcional** utilizada para estructurar equipos y responsabilidades.

Desde TI, el seniority impacta directamente en:

- La **calidad de la planificación**.
- La **gestión de riesgos**.
- La **resolución de conflictos técnicos y organizacionales**.
- La **comunicación con stakeholders**.

Un mayor seniority implica **menor dependencia de supervisión**, mayor visión sistémica y mejor alineamiento con los objetivos del negocio.

---

## 2. Niveles de seniority en proyectos TIC

Si bien las denominaciones pueden variar entre organizaciones, en la gestión de proyectos de TI suelen distinguirse los siguientes niveles:

---

### a) Junior (Junior – Nivel Inicial)

Corresponde a profesionales con **experiencia limitada** en proyectos TIC.

#### Características:

- Ejecutan tareas específicas.
- Requieren supervisión constante.
- Siguen procedimientos definidos.
- Tienen bajo poder de decisión.

**Desde TI:** aportan capacidad operativa, pero no deben asumir decisiones críticas.

**Ejemplo:** analista junior que documenta requerimientos bajo guía del Project Manager.

---

### b) Semi-Senior (Semi-Senior – Nivel Intermedio)

Profesionales con **experiencia práctica** y mayor autonomía.

#### Características:

- Ejecutan tareas complejas.

- Participan en la toma de decisiones.
- Identifican problemas y proponen soluciones.
- Requieren supervisión puntual.

**Desde sistemas de información:** actúan como nexo entre lo técnico y lo funcional.

**Ejemplo:** analista funcional que lidera pruebas y coordina con usuarios clave.

---

### c) Senior (Senior – Nivel Avanzado)

Profesionales con **alta experiencia**, visión integral y capacidad de liderazgo.

#### **Características:**

- Toman decisiones críticas.
- Gestionan riesgos y conflictos.
- Asesoran a la dirección.
- Lideran equipos y definen estrategias.

**Desde la administración:** son claves para proyectos complejos y críticos.

**Ejemplo:** Project Manager senior que redefine el alcance ante un cambio estratégico del negocio.

---

## 3. Seniority y roles en la gestión de proyectos

El nivel de seniority debe ser **coherente con el rol asignado:**

- **Sponsor:** alto seniority directivo, visión estratégica y autoridad organizacional.
- **Project Manager:** seniority medio-alto o alto, con dominio de gestión y TI.
- **Equipo técnico:** combinación equilibrada de junior, semi-senior y senior.
- **Usuarios clave:** seniority funcional suficiente para representar procesos críticos.
- **Stakeholders:** seniority variable, según influencia y poder de decisión.

Desde la gestión de TI, una **composición equilibrada** del seniority reduce dependencia de individuos y mejora la resiliencia del proyecto.

---

## 4. Impacto del seniority en la planificación y el control

El seniority influye directamente en:

- **Estimaciones de tiempo y costo:** perfiles senior suelen ser más costosos, pero reducen retrabajo.
- **Gestión de riesgos:** mayor experiencia implica mejor anticipación.
- **Gobernanza del proyecto:** decisiones oportunas y fundamentadas.
- **Calidad de los sistemas de información:** mejor alineación entre tecnología y negocio.

Desde la administración, subestimar el seniority necesario suele generar **falsas economías**, con sobrecostos posteriores.

---

## 5. Seniority y madurez organizacional

Organizaciones con mayor madurez en gestión de proyectos TIC:

- Definen claramente niveles de seniority.
- Asignan roles según criticidad.
- No delegan decisiones estratégicas en perfiles inadecuados.
- Utilizan el seniority como variable de planificación y control.

Esto se alinea con buenas prácticas difundidas por el **Project Management Institute**, donde la competencia del equipo es un factor crítico de éxito.

---

## Conclusión

El **seniority en la gestión de proyectos de TI** es un factor estructural que condiciona la **capacidad de planificación, ejecución y control** de los proyectos de sistemas de información. Desde la administración, no se trata solo de clasificar personas por experiencia, sino de **asignar responsabilidades acordes a la complejidad, criticidad y riesgo del proyecto**.

Para los estudiantes de licenciatura en administración, comprender el rol del seniority permite interpretar por qué ciertos proyectos requieren perfiles altamente experimentados y por qué una mala asignación de niveles de

experiencia suele derivar en fallas de gestión. En entornos tecnológicos complejos, el seniority se consolida como un **activo estratégico** para la creación de valor a través de las Tecnologías de la Información.

---

## Preguntas de autoevaluación

1. ¿Qué se entiende por seniority en la gestión de proyectos de TI?
  2. ¿Por qué el seniority no depende únicamente de los años de experiencia?
  3. ¿Cómo impacta el seniority en la gestión de riesgos de un proyecto TIC?
  4. ¿Qué riesgos aparecen al asignar roles críticos a perfiles con bajo seniority?
  5. ¿Por qué una combinación equilibrada de seniority mejora el desempeño del equipo de proyecto?
-

## 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.**