



La Gestión de Proyectos de Tecnología

Material de Estudio

Presentación del tema

La **gestión de proyectos TIC** constituye un componente esencial de la administración moderna, dado que una parte significativa de los procesos organizacionales depende de **Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)** y de **Sistemas de Información (SI)**. Gestionar proyectos TIC implica **planificar, ejecutar, controlar y cerrar iniciativas tecnológicas** de manera ordenada, asegurando que cumplan con los objetivos del negocio, dentro de restricciones de **alcance, tiempo, costo y calidad**.

Desde la mirada administrativa, los proyectos TIC no son únicamente esfuerzos técnicos, sino **iniciativas organizacionales** que impactan procesos, personas, estructuras y decisiones estratégicas. Por ello, su gestión requiere una combinación equilibrada de **conocimientos técnicos, capacidades de gestión y mecanismos de control**, que permitan transformar inversiones tecnológicas en resultados concretos y medibles.

Desarrollo

1. Concepto de gestión de proyectos TIC

La **gestión de proyectos TIC (ICT Project Management – Gestión de Proyectos de Tecnologías de la Información y la Comunicación)** puede

definirse como el **conjunto de prácticas, métodos y herramientas** destinadas a dirigir proyectos vinculados con el desarrollo, implementación, mejora o mantenimiento de sistemas y tecnologías de información.

Desde TI, un proyecto TIC se caracteriza por:

- Tener un **inicio y un fin definidos**.
- Generar un **producto, servicio o resultado único**.
- Involucrar **incertidumbre técnica y organizacional**.
- Requerir coordinación entre áreas técnicas y de negocio.

Ejemplos típicos de proyectos TIC incluyen:

- Implementación de un **ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales)**.
 - Desarrollo de un sistema de información a medida.
 - Migración de infraestructura a la nube.
 - Implementación de soluciones de ciberseguridad.
-

2. Etapas de un proyecto TIC

La gestión de proyectos TIC se estructura habitualmente en **etapas o fases**, que permiten ordenar el trabajo y reducir riesgos. Estas etapas son conceptualmente coherentes con los enfoques promovidos por el **Project Management Institute**.

a) Inicio (Initiation – Inicio)

En esta etapa se define **qué problema se va a resolver y por qué**.

Desde la administración:

- Se identifica la necesidad del negocio.
- Se evalúa la viabilidad.
- Se define el objetivo del proyecto.
- Se autoriza formalmente el inicio.

Ejemplo: aprobar un proyecto para reemplazar un sistema obsoleto que ya no soporta el crecimiento del negocio.

b) Planificación (Planning – Planeamiento)

Se establece **cómo se llevará a cabo el proyecto**.

Desde TI:

- Se define el alcance funcional y técnico.
- Se elaboran cronogramas y presupuestos.
- Se asignan recursos.
- Se identifican riesgos y controles.
- Se definen indicadores de seguimiento.

Ejemplo: planificar etapas, responsables y costos de una implementación de software.

c) Ejecución (Execution – Ejecución)

Se realizan las actividades planificadas para **producir los entregables** del proyecto.

Desde los sistemas de información:

- Se desarrollan o configuran soluciones.
- Se integran sistemas.
- Se realizan pruebas.
- Se capacita a los usuarios.

Ejemplo: desarrollo e implementación efectiva del sistema según lo definido en el plan.

d) Seguimiento y control (Monitoring and Controlling – Seguimiento y Control)

Se verifica que la ejecución **se mantenga alineada con el plan**.

Desde la administración:

- Se controlan costos, plazos y calidad.

- Se gestionan desvíos.
- Se toman decisiones correctivas.

Ejemplo: ajustar el cronograma ante retrasos detectados en pruebas del sistema.

e) Cierre (Closing – Cierre)

Se formaliza la finalización del proyecto.

Desde TI:

- Se entregan los productos finales.
- Se documentan resultados.
- Se obtiene la aceptación del usuario.
- Se liberan recursos.
- Se capturan lecciones aprendidas.

Ejemplo: puesta en producción definitiva del sistema y cierre administrativo del proyecto.

3. Elementos clave de la gestión de proyectos TIC

Desde la mirada de las Tecnologías de la Información, todo proyecto TIC se apoya en ciertos **elementos fundamentales**:

- **Alcance (Scope – Alcance):** qué incluye y qué no incluye el proyecto.
- **Tiempo (Schedule – Cronograma):** duración y secuencia de actividades.
- **Costo (Cost – Costo):** presupuesto asignado y control financiero.
- **Calidad (Quality – Calidad):** criterios que debe cumplir la solución.
- **Riesgo (Risk – Riesgo):** incertidumbres técnicas y organizacionales.
- **Comunicación (Communication – Comunicación):** flujo de información entre actores.

En proyectos TIC, estos elementos están fuertemente condicionados por la **complejidad tecnológica** y la **dependencia de los sistemas de información** existentes.

4. Roles en la gestión de proyectos TIC

La gestión eficaz de proyectos TIC requiere roles claramente definidos:

- **Sponsor (Patrocinador):** directivo que impulsa el proyecto y asegura recursos.
- **Project Manager (Director de Proyecto):** responsable de planificar, coordinar y controlar el proyecto.
- **Equipo de Proyecto (Project Team – Equipo de Proyecto):** profesionales técnicos y funcionales.
- **Usuarios Clave (Key Users – Usuarios Clave):** representan las necesidades del negocio.
- **Stakeholders (Partes Interesadas):** actores internos y externos afectados por el proyecto.

Desde la administración, la claridad en los roles es crítica para evitar conflictos, retrasos y fallas de adopción del sistema.

5. Gestión de proyectos TIC y sistemas de información

Los sistemas de información cumplen un doble rol:

- **Objeto del proyecto** (cuando se desarrollan o implementan).
- **Herramienta de gestión** (cuando se utilizan para planificar, monitorear y controlar el proyecto).

Esto refuerza la idea de que la gestión de proyectos TIC es un **proceso socio-técnico**, donde la tecnología y la organización evolucionan de manera conjunta.

Conclusión

La **gestión de proyectos TIC** es una disciplina clave para garantizar que las inversiones en tecnologías y sistemas de información **se traduzcan en valor organizacional**. Desde la administración, su importancia radica en integrar planificación, ejecución y control, articulando objetivos estratégicos con soluciones tecnológicas concretas.

Para los estudiantes de licenciatura en administración, comprender el concepto, las etapas, los elementos y los roles de la gestión de proyectos TIC permite

reconocer que el éxito tecnológico no depende solo del conocimiento técnico, sino de una **gestión estructurada, disciplinada y alineada con el negocio**. En un entorno cada vez más digitalizado, la capacidad de gestionar proyectos TIC de manera efectiva se consolida como una competencia central de la gestión moderna.

Preguntas de autoevaluación

1. ¿Qué características diferencian a un proyecto TIC de otros tipos de proyectos?
 2. ¿Por qué la planificación es especialmente crítica en proyectos de sistemas de información?
 3. ¿Qué rol cumple el Project Manager en la gestión de proyectos TIC?
 4. ¿Cómo impacta la definición del alcance en el éxito de un proyecto tecnológico?
 5. ¿Por qué la gestión de proyectos TIC debe entenderse como un proceso socio-técnico?
-

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.