

GESTIÓN DE PROYECTOS

Araceli de Lucas Sanz

IDEASPROPIAS
editorial

IDEASPROPIAS

editorial

 Compra este libro



MUESTRA GRATUITA

Gestión de proyectos

IDEASPROPIAS
editorial

MUESTRA GRATUITA

Autora

Araceli de Lucas Sanz (Cantalejo [Segovia], 1964) es doctoranda en Historia, Geografía e Historia del Arte en la Universidad de Santiago de Compostela y ha cursado sendos másteres en Análisis y Gestión de la Innovación Tecnológica, y Dirección Empresarial (Executive MBA). También cuenta con formación específica en gestión de proyectos.

Con más de 20 años de experiencia en la dirección y gestión de proyectos, ha sido directora de varios proyectos de innovación e internacionalización de empresas. Autora de contenidos y recursos didácticos para la formación online y formadora por vocación, Araceli trabaja como docente para la formación continua de personas trabajadoras y empresarias.

Gestión de proyectos

1.ª edición
Ideaspropias Editorial, Vigo, 2024
ISBN: 978-84-9839-659-1
Formato: 17 cm × 24 cm
Páginas: 190

GESTIÓN DE PROYECTOS.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2024, respecto a la primera edición en español, por
© Ideaspropias Editorial.

ISBN: 978-84-9839-659-1
Depósito legal: VG 257-2024
Autora: Araceli de Lucas Sanz
Impreso en España - Printed in Spain

Ideaspropias Editorial ha incorporado en la elaboración de este material didáctico citas y referencias de obras divulgadas y ha cumplido todos los requisitos establecidos por la Ley de Propiedad Intelectual. Por los posibles errores y omisiones, se excusa previamente y está dispuesta a introducir las correcciones pertinentes en próximas ediciones y reimpressiones.

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| 1. Introducción a la gestión de proyectos | 11 |
| 1.1. ¿Qué es un proyecto? | 12 |
| 1.2. Características del proyecto | 15 |
| 1.2.1. Influencia del entorno | 16 |
| 1.2.2. Creación de valor | 17 |
| 1.2.3. Desarrollo progresivo y adaptación | 20 |
| 1.2.4. Alcance, tiempo y coste | 22 |
| 1.3. Tipos de proyectos | 26 |
| 1.4. Objetivos del proyecto | 31 |
| CONCLUSIONES | 39 |
| AUTOEVALUACIÓN | 41 |
| SOLUCIONES | 43 |
| 2. Ciclo de vida de un proyecto | 45 |
| 2.1. Características | 46 |
| 2.2. Participantes | 61 |
| 2.3. El jefe o la jefa de proyecto | 70 |
| 2.4. Viabilidad del proyecto. Estudio previo | 76 |
| 2.4.1. Caso de negocio | 77 |
| 2.4.2. Elementos del estudio de viabilidad | 78 |
| CONCLUSIONES | 85 |
| AUTOEVALUACIÓN | 87 |
| SOLUCIONES | 89 |
| 3. Gestión y dirección de proyectos | 93 |
| 3.1. Procesos de la dirección y gestión de proyectos | 94 |
| 3.2. Definición de objetivos y alcance del proyecto | 109 |
| 3.2.1. Objetivos | 110 |
| 3.2.2. Alcance | 112 |
| 3.3. Planificación temporal | 121 |
| 3.3.1. Predictiva | 122 |
| 3.3.2. Adaptativa | 127 |
| 3.4. Planificación económica | 128 |
| 3.4.1. Tipos de costes | 130 |
| 3.4.2. Presupuesto | 134 |
| 3.4.3. Límite financiero | 136 |

| | |
|--|-----|
| 3.5. Seguimiento y control del proyecto | 137 |
| 3.5.1. Seguimiento del desempeño del proyecto | 142 |
| 3.5.2. Seguimiento del valor de negocio | 144 |
| 3.5.3. Controles visuales | 145 |
| 3.5.4. Gestión de riesgos | 148 |
| 3.6. Comunicaciones entre los integrantes del proyecto | 152 |
| 3.7. Evaluación de proyecto. Modalidades | 157 |
| CONCLUSIONES | 161 |
| AUTOEVALUACIÓN | 163 |
| SOLUCIONES | 167 |
| | |
| PREGUNTAS FRECUENTES | 169 |
| | |
| GLOSARIO | 171 |
| | |
| EXAMEN | 179 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 183 |
| | |
| CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS | 187 |

MUESTRA GRATUITA

INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos permite definir, planificar, ejecutar, monitorear y controlar los proyectos. Este manual se centra en el aprendizaje de las características de los proyectos, sus objetivos y los factores que influyen en la selección y gestión de los procesos adecuados para su ejecución, seguimiento y evaluación.

Para ello, la primera unidad didáctica comienza con el marco conceptual de la gestión de proyectos, desde su definición e identificación de características hasta el enunciado de los principios comunes que deben tenerse en cuenta. De esta manera, se pueden evitar errores y mejorar tanto los resultados, como la relación entre el esfuerzo y el coste necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

La segunda unidad didáctica se centra en el funcionamiento del ciclo de vida del proyecto, sus características y los enfoques de desarrollo. Además, se proporcionan herramientas para la gestión de las partes interesadas y se analiza la figura de la dirección de proyectos, por su relevancia para el éxito del proyecto. También se dan referencias para determinar la viabilidad del proyecto.

Por último, en la tercera unidad didáctica, se desarrollan los procesos de gestión y dirección de proyectos. Para ello, se presentan las metodologías predictivas y adaptativas para hacer la planificación temporal y económica. También se aborda el seguimiento del desempeño y valor de negocio, además de la identificación y gestión de riesgos; junto con la evaluación y la comunicación del proyecto.

Este libro proporciona una base sólida en la gestión de proyectos, y permite desarrollar las habilidades y herramientas necesarias para gestionar proyectos de éxito.

MUESTRA GRATUITA

ICONOS

En las unidades didácticas de este manual se incluyen recuadros destacados que refuerzan la explicación teórica y te ayudarán a fijar conocimientos y asimilar conceptos. Con estos recursos categorizados, completarás tu proceso de aprendizaje. De este modo, has de prestar atención a los siguientes resaltes:



MUESTRA GRATUITA

Gestión de proyectos

1 Introducción a la gestión de proyectos

Objetivos

- Analizar la definición de proyecto.
- Reconocer las características de los diferentes tipos de proyectos.
- Identificar los objetivos de un proyecto.

Contenidos

1. Introducción a la gestión de proyectos
 - 1.1. ¿Qué es un proyecto?
 - 1.2. Características del proyecto
 - 1.2.1. Influencia del entorno
 - 1.2.2. Creación de valor
 - 1.2.3. Desarrollo progresivo y adaptación
 - 1.2.4. Alcance, tiempo y coste
 - 1.3. Tipos de proyectos
 - 1.4. Objetivos del proyecto

1.1. ¿Qué es un proyecto?

Según la fuente, el término **proyecto** puede tener varias **definiciones**. Estas son tres generalmente admitidas en el ámbito de la gestión de proyectos:

- **Project Management Institute (PMI):** «un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único».
- **Norma ISO 21500:** «es un conjunto único de procesos que consta de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y fin, que se lleva a cabo para lograr los objetivos del proyecto».
- **Comisión Europea:** «un proyecto es una estructura organizacional temporal establecida para crear un producto o servicio singular (entregable) con ciertas restricciones tales como tiempo, coste y calidad».

El Project Management Institute es una organización internacional a la que pertenecen cerca de 700 000 profesionales y organizaciones relacionadas con la gestión de proyectos en todo el mundo. Su publicación insignia es la *Guía del PMBOK® (Project management body of knowledge)*, que es el referente internacionalmente aceptado como estándar para la dirección de proyectos de cualquier sector, ubicación, tamaño o enfoque de gestión, que incluye los fundamentos de la gestión de proyectos que se consideran buenas prácticas o marcos de referencia que pueden contribuir de forma significativa para que cualquier proyecto sea un éxito. Se actualiza periódicamente.

En todas las definiciones están presentes los **elementos comunes** de cualquier proyecto:

- **Inicio y alcance:** todo proyecto se inicia por algún motivo y para alcanzar unos objetivos con entregables.
- **Naturaleza temporal:** los proyectos tienen una naturaleza temporal; es decir, tienen una duración determinada con fechas de inicio y de fin. Además,

aunque los proyectos son temporales, sus entregables pueden seguir existiendo después de la fecha de finalización del proyecto.

- **Resultados únicos:** un proyecto debe tener un resultado o consecuencia final, ya sea un producto o servicio, de carácter único. Se pueden repetir diseños, planos, formas de trabajar, procedimientos de trabajo, etc., pero el resultado de un proyecto debe ser algo único.
- **Utiliza recursos:** cualquier proyecto implica un esfuerzo, lo que significa que requiere la utilización de recursos y el desarrollo de un conjunto de procesos y actividades, de forma coordinada y controlada.

El diseño de una *app* o la organización de una conferencia son ejemplos de proyectos. La *app* resultante y la impartición de la conferencia serían dos entregables: un producto en el primer caso y un servicio en el segundo. Podrán parecerse a otros productos o servicios similares, pero serán únicos.

Debes saber diferenciar los **términos relacionados** con los proyectos que se utilizan de forma coloquial como sinónimos. Estos términos son:

- **Idea:** la idea de proyecto está en el origen, cuando se identifica la posibilidad de satisfacer una necesidad o encontrar la solución a un problema gracias a un producto o servicio.
- **Plan:** se refiere a las decisiones de carácter general que se tomarán para lograr un resultado y que se desarrollarán posteriormente en programas y proyectos.
- **Programa:** especifica habitualmente las líneas generales de un plan. A su vez, puede incluir proyectos y actividades con ciertas similitudes entre sí.
- **Proyectos:** pueden desarrollarse de forma independiente o como parte de un programa o cartera de proyectos, lo cual facilita la gestión eficaz y el cumplir las metas estratégicas de la organización donde se llevan a cabo.

Aunque los proyectos y operaciones tengan características comunes, también tienen **diferencias** sustanciales:

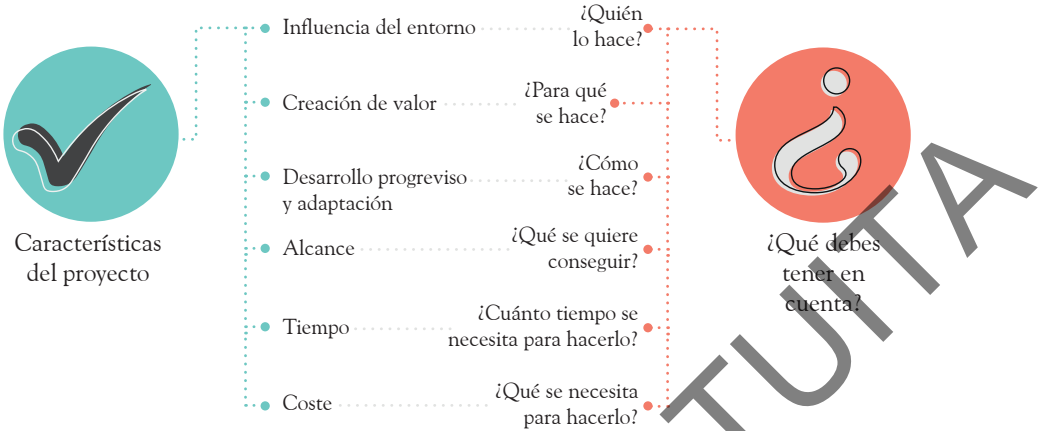
| | Proyecto | Operaciones |
|---------------------|--------------------------------------|--|
| Objetivos | Propios del proyecto | Corporativos |
| Naturaleza temporal | Tiene una fecha de inicio y de fin | Se desarrollan de forma continua y repetitiva, sin finalización prevista |
| Proceso | Tareas con restricciones | Rutinas o tareas cotidianas |
| Resultado | Producto, servicio o resultado único | Mismos productos o servicios |
| Ejemplos | Construcción de un puente | Fabricación de coches de un mismo modelo |

No existe una «ciencia de la dirección de proyectos», sino un conjunto de buenas prácticas o marcos de referencia que facilitan su éxito, pues han demostrado ser formas de trabajar que proporcionan resultados positivos. Elegir las mejores opciones ayuda a conseguir los objetivos de cualquier proyecto.

Para llevar a cabo un proyecto, es indispensable que haya un equipo que lo dirija, es lo que conseguirá que el proyecto llegue a buen término. De esto se encarga la **dirección de proyectos (*project management*)**, es decir, la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades para cumplir los requisitos del proyecto. Además, orienta el trabajo para entregar los resultados previstos.

1.2. Características del proyecto

En el siguiente gráfico se plantean las cuestiones y características relevantes que se deben tener en cuenta al analizar un proyecto.



A continuación, se desarrollarán las diferentes características del proyecto: influencia del entorno, creación del valor, desarrollo progresivo y adaptación, y la triple restricción que engloba al alcance, tiempo y coste.

1.2.1. Influencia del entorno

Los proyectos se ponen en marcha y se desarrollan en organizaciones y por personas que convierten ideas en realidad. A partir de esta premisa, la primera característica de un proyecto es que está condicionado y se ve afectado de forma directa e indirecta por el entorno externo e interno que lo rodea.

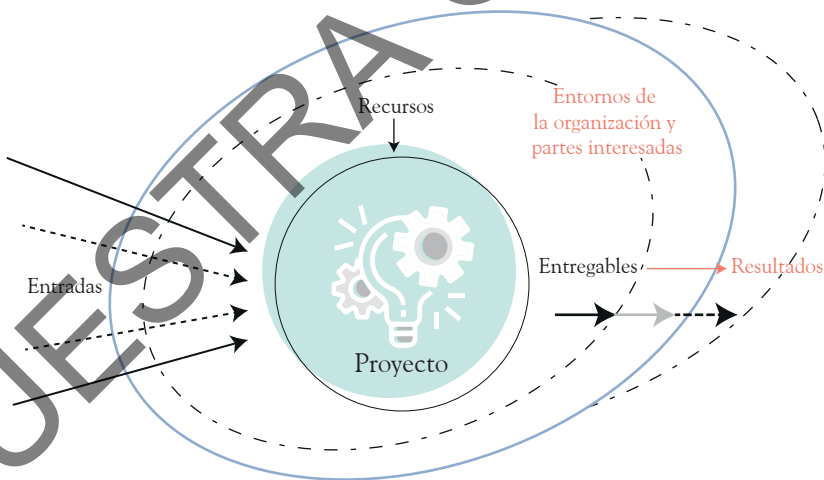
El **entorno externo** son las condiciones del mercado o los factores económicos, legislativos, de tipo cultural, etc., que rodean a las empresas u organizaciones. De hecho, muchos proyectos surgen para aprovechar una oportunidad del mercado.

Son ejemplos de condiciones internas la creación de un nuevo producto para satisfacer las necesidades de la clientela, la organización de cursos en respuesta a un cambio legislativo para mejorar la capacitación de las personas trabajadoras o el desarrollo de proyectos para mejorar las condiciones de vida de determinadas personas o grupos sociales.

Mientras que el **entorno interno** tiene que ver con el conocimiento acumulado en una organización, la capacitación del personal, la estructura organizativa, los procedimientos de gestión, las instalaciones, etc., que influyen de forma directa en la forma de gestionar los proyectos y, en ocasiones, también es su origen.

Son ejemplos de condiciones internas la mejora de la eficiencia o la capacidad de respuesta en la atención de la clientela, los programas de cambios organizacionales o la conservación de los beneficios aportados por programas, proyectos y operaciones comerciales anteriores.

Presta atención a la siguiente imagen, adaptada de la Comisión Europea (2021), en la que se muestran las interacciones del entorno externo e interno.

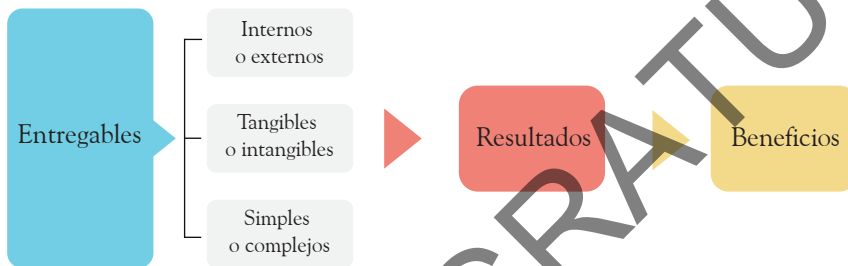


1.2.2. Creación de valor

Los proyectos sirven para desarrollar productos o servicios que permitan crear valor, como parte de la estrategia corporativa de las entidades que los llevan a cabo.

Crear valor significa hacer algo que tenga mérito, importancia o utilidad.

De este modo, aunque la mayor parte de las personas que trabajan en proyectos suelen dedicar gran parte de su tiempo al desarrollo de entregables, estos no son sino el medio para lograr el verdadero propósito de todo proyecto: conseguir resultados y beneficios.



Los **entregables** son productos concretos y verificables que se van produciendo a lo largo del proyecto y que permiten alcanzar el resultado final. Pueden ser de distintos **tipos**:

- **Internos o externos:** los entregables internos se refieren al equipo del proyecto y la empresa u organización que lo desarrolla. En el caso de los entregables externos, estos son los que se dirigen a la clientela y a otras partes interesadas en el proyecto.

El procedimiento para las comunicaciones entre el equipo de trabajo es un entregable interno; mientras que los planos de un proyecto de construcción que se entregan en la solicitud de una licencia de obras es un entregable externo.

- **Tangibles o intangibles:** los entregables tangibles son los que se pueden ver, sentir o medir directamente; a su vez, este tipo de entregables pueden ser múltiples o únicos. En el caso de los entregables intangibles, no se pueden ver ni sentir, pero se pueden medir.



Las actas de las reuniones del grupo de trabajo para el diseño de un producto del proyecto son un entregable tangible múltiple y la construcción de una fábrica es un entregable tangible único. El impacto de una conferencia en la formación del público se puede medir (aunque pueda resultar más o menos complejo), lo que le convierte en un entregable intangible.

- **Simples o complejos:** esta forma de clasificarlos es muy relativa, porque depende de la menor o mayor complejidad del proyecto.



En un proyecto de innovación de tipo cooperativo, la creación de una cuenta de correo electrónico para el desarrollo del proyecto es un entregable simple. Determinar la estructura de permisos para el personal que participa en la gestión de un proyecto donde participen varias personas que deben gestionar datos personales es un entregable complejo.

En un proyecto de alfabetización digital, la creación de una cuenta de correo electrónico es un entregable complejo.

Los **resultados** son los logros que se consiguen gracias al proyecto. Para ello deben cumplir una serie de **requisitos**:



- Tienen que ser comprobables.
- Deben seguir una secuencia lógica.
- Han de ser necesarios para lograr los objetivos del proyecto.
- Deben conseguirse con los recursos personales, materiales y financieros del proyecto.

Muchas organizaciones utilizan la divulgación de los resultados de los proyectos que promueven o en los que participan como argumento para mejorar su imagen pública. Asimismo, los resultados de los proyectos sirven de base para la realización de proyectos similares.

Los **beneficios** o impacto de un proyecto se refieren al efecto o valor del proyecto. Al igual que los resultados, los beneficios se pueden producir a lo largo del mismo, al final o después de su cierre; de forma temporal o permanente; y dentro de la organización o en el entorno externo.

Martín dirige el departamento de proyectos de una empresa que diseña y fabrica moldes para inyección de plástico. Los procedimientos de trabajo se han determinado siguiendo el PMBOK®.

| Entregable | Resultados | Beneficios |
|-----------------|---|---|
| Plan de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la calidad de los proyectos presentados. - Facilidad para identificar los objetivos, estado de situación y previsiones futuras de cada uno de los proyectos. - Mejora en el control sobre las empresas proveedoras de servicios y materiales para la producción de los entregables. | <ul style="list-style-type: none"> - Los sobrecostos de los proyectos disminuyeron en un 30 %. - La productividad aumentó en un 25 %. |

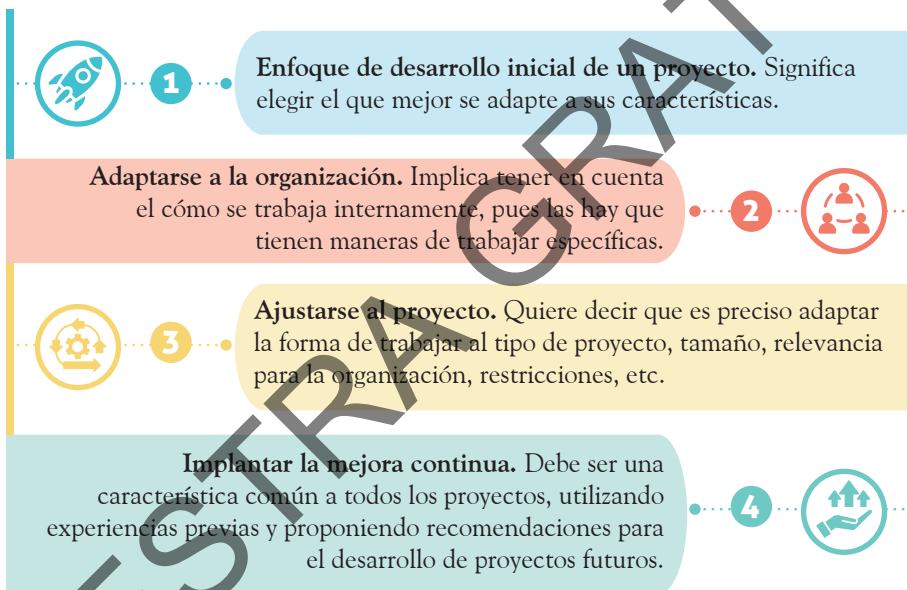
1.2.3. Desarrollo progresivo y adaptación

Debido a que cada proyecto es único, es preciso desarrollarlos de forma progresiva. Es decir, la planificación inicial suele ser de alto nivel. Se hace con

carácter global y se concreta a medida que se va contando con los primeros resultados y con información más precisa y detallada de los requisitos y resultados deseados.

No existe una metodología universalmente aceptada para la gestión de proyectos. Es preciso, por tanto, elegir el enfoque, las prácticas, procedimientos o normas más adecuadas para cada uno. Esa selección es lo que se conoce como adaptación de la dirección de proyectos al proyecto.

Los **pasos** que suelen darse en ese proceso de adaptación son:



Romina es responsable de proyectos sociales en el ayuntamiento de su ciudad. Acaba de recibir la confirmación de una importante subvención para la construcción de un centro comunitario y posterior puesta en marcha de servicios.



Una de sus funciones será preparar el pliego de condiciones para contratar a la empresa constructora. En este caso, le convendrá determinar exactamente el trabajo que deberán presupuestar las empresas que presenten una oferta para la construcción del centro, en términos de alcance, plazos y presupuesto (enfoque de desarrollo predictivo). Sin embargo, cuando tenga que licitar los servicios del centro, le convendrá hacerlo de forma progresiva (enfoque de desarrollo adaptativo).

Al ser un proyecto que llevará a cabo en el ayuntamiento, es decir, un organismo público, el desarrollo deberá respetar en todo momento las normas de contratación de las administraciones públicas (adaptación a la organización).

Ajustarse al proyecto significa que tendrá que trabajar siendo consciente de que va a tener un impacto político y social, que deberá respetar las normas de gestión de la subvención recibida, etc.

La implantación de mejora continua tiene mucho que ver con implantar las mejores prácticas de proyectos anteriores del ayuntamiento, de la gestión por parte del equipo de proyectos, etc., y de cara a la optimización de los recursos y resultados, etc.

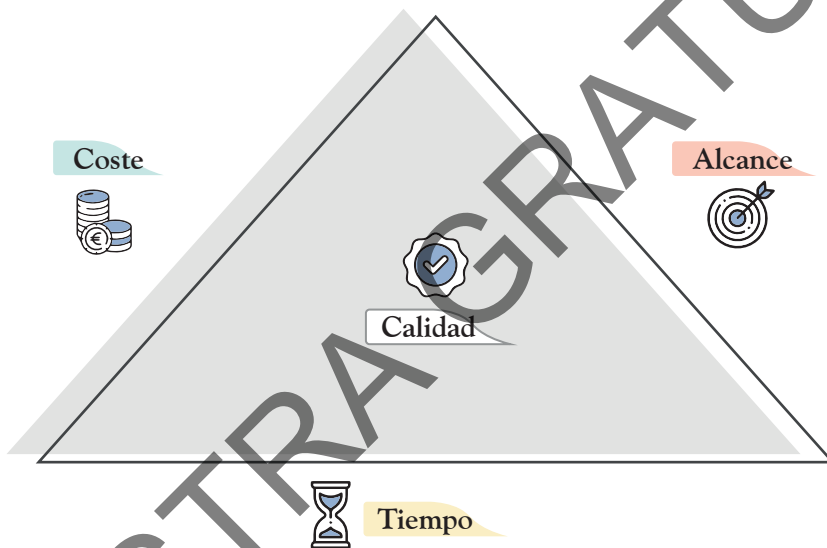
1.2.4. Alcance, tiempo y coste

Uno de los efectos del desarrollo progresivo de los proyectos es que es preciso balancear o equilibrar los distintos elementos de la gestión de proyectos de forma continua; es decir, presentan una **triple restricción**. Este término hace referencia a una combinación de **tres variables** que se consideran especialmente importantes y son generales para todos los proyectos:

- **Alcance:** todo lo que hay que hacer para conseguir los resultados del proyecto.
- **Tiempo:** el de ejecución se determina en el cronograma del proyecto, por ejemplo, las horas de trabajo del personal asignado al proyecto, etc.
- **Coste:** también conocido como «recursos», se refiere a los recursos financieros, pero también incluye los gastos de personal, instalaciones, materiales, etc.

El Dr. Martin Barnes, fundador y expresidente de la Association for Project Management (APM) en Reino Unido, se refirió en 1969 a estos tres elementos como el «triángulo de hierro» o «triángulo de la gestión de proyectos». Cualquier cambio en una de las variables obliga a modificar las otras dos, pues deben permanecer interconectadas y no alterar la calidad del proyecto, es decir, el grado de satisfacción con las características de los entregables.

Este es el **triángulo de hierro** desarrollado por el Dr. Martin Barnes y adaptado de Team Asana (2022):

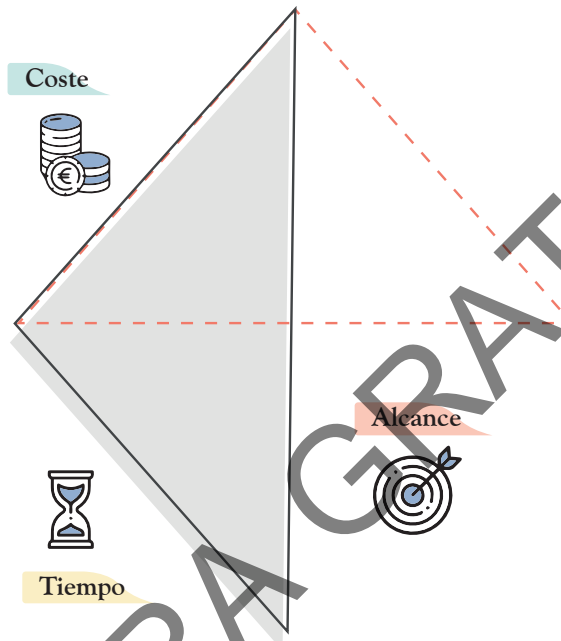


La relación entre estas tres variables es de dos **tipos**:

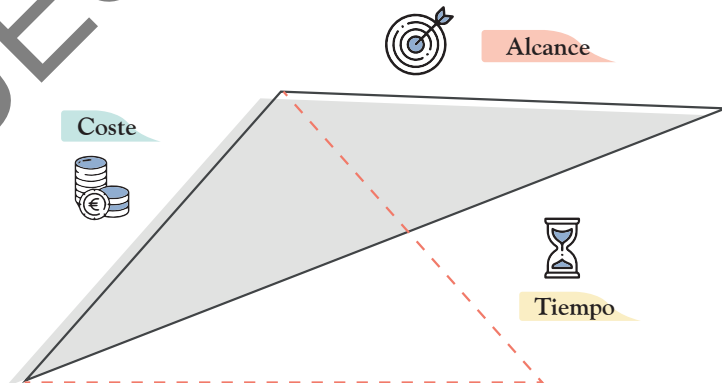
- **Relación del alcance con el coste y el tiempo:** es directamente proporcional. No se puede aumentar el alcance de un proyecto si no incrementa el tiempo y el coste, pues no se cumpliría el proyecto.
- **Relación entre el tiempo y el coste:** es inversamente proporcional. Si se reduce el coste, será preciso ampliar los plazos; si se necesita reducir los plazos, será preciso incrementar el coste.

Con las siguientes imágenes, adaptadas de Team Asana (2022), podrás comprender la **relación entre las tres variables**:

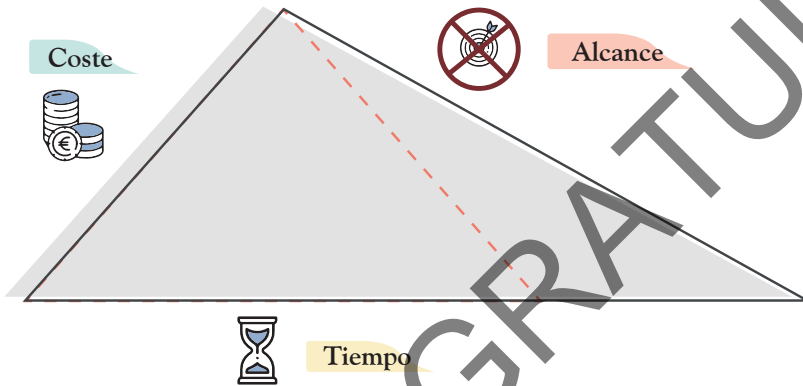
1. Si incrementas el alcance del proyecto manteniendo los costes y el tiempo cuando los tres elementos permanecen en equilibrio, el proyecto sigue siendo viable.



2. Si incrementas el tiempo también se mantendrá el equilibrio si consigues que el coste y el alcance sean los mismos.

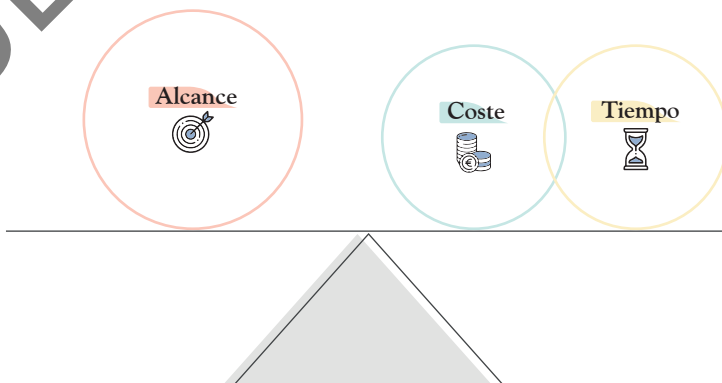


- Si incrementas varios elementos, en este caso el alcance y el tiempo sin reajustar el tercero, el coste, el equilibrio se rompe. Por lo tanto, tendrás que hacer frente a sobrecostes, retrasos en las entregas o imposibilidad de conseguir lo planificado, es decir, el alcance. Esta falta de equilibrio puede tener consecuencias negativas para la organización y, en algunos casos, obligar al cierre del proyecto.

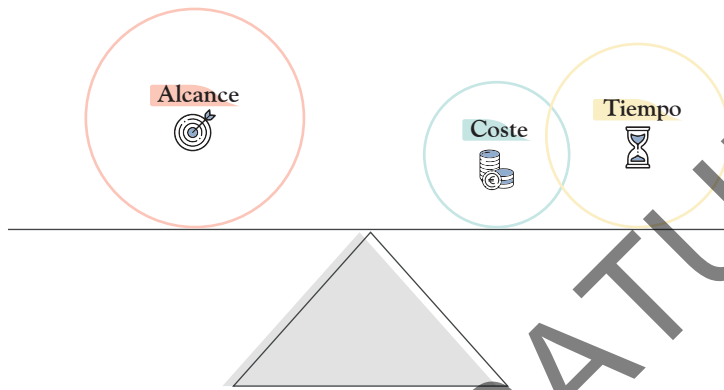


Más allá de la representación de lo que supone modificar una de las variables del triángulo, estos no son inmutables, sino que variarán según las decisiones que se tomen a lo largo del proyecto. Es decir, tendrás que conocer muy bien el proyecto, «poner en una balanza» esos elementos y decidir qué conviene en cada momento, como muestran en las imágenes adaptadas de Team Asana (2022) y teniendo en cuenta las siguientes **indicaciones**:

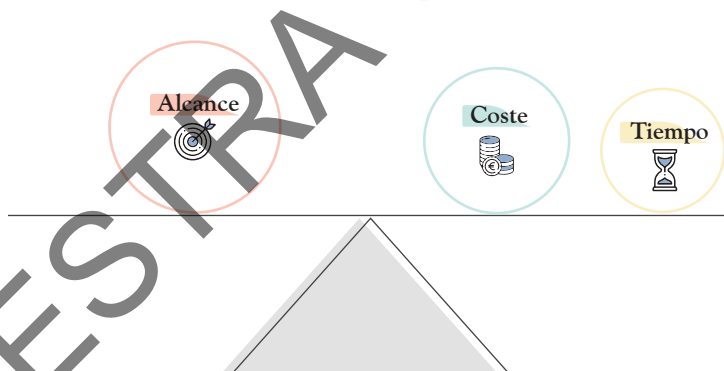
- El triángulo permanece en equilibrio mientras el alcance es igual a la combinación de coste y tiempo.



2. Si se produce un aumento del alcance, se deberá aumentar el coste o el tiempo.



3. Si disminuye el coste o el tiempo, el alcance también deberá ser menor, salvo si se consigue optimizar la gestión del proyecto y reducir costes. Por ejemplo, con un buen programa de gestión de proyectos.



1.3. Tipos de proyectos

Dentro de la complejidad que los caracteriza, el **tipo de proyecto** es una de las variables que ayuda a elegir el enfoque y los procesos para su gestión, formación del equipo de trabajo, herramientas, etc. No existe una clasificación aceptada universalmente, sino que hay muchas clasificaciones en función de **criterios** como:



- Marco temporal.
- Nivel de dificultad.
- Grado de experimentación.
- Área geográfica.
- Ámbito de aplicación.
- Financiación.
- Sector económico.

En primer lugar, si tenemos en cuenta el **marco temporal**, se puede hablar de tres tipos de proyectos:

- **Corto plazo:** con tareas que pueden durar unos días o semanas y una duración inferior a un año.
- **Medio plazo:** con un horizonte temporal de uno a tres años.
- **Largo plazo:** con un marco temporal de varios años, suelen ser proyectos complejos y, en muchos casos, con un alto nivel de riesgo.

Si atendemos al **nivel de dificultad**, el proyecto lo clasificamos según la complejidad:

- **Simple:** sus tareas y actividades son sencillas y tienen una duración pequeña.
- **Complejo:** requieren de una planificación mayor y pueden incluir actividades y procesos complejos. El grado de complejidad puede deberse al número de actividades o a las interacciones que es preciso mantener entre ellas.

Conforme al grado de experiencia en el desarrollo de un determinado tipo de proyecto, podemos clasificarlos por el **grado de experimentación**:

- **Experimental:** explora áreas en las que no hay aportaciones previas y tienen un componente inédito o innovador.
- **Normalizado:** se realiza siguiendo normas o procedimientos estandarizados, con unas fases de desarrollo y seguimiento determinadas.

Otra forma de determinar el tipo de proyecto es por el **área de influencia**:

- **Locales:** con acciones específicas dirigidas a localidades, pueblos o comarcas.
- **Regionales:** con un ámbito de actuación superior a un proyecto local e inferior a un proyecto nacional.
- **Nacionales:** en un territorio o país.
- **Internacionales:** con la participación de dos o más países.
- **Supranacionales:** implementados en grandes regiones, como pueden ser los proyectos que desarrolla la Unión Europea con distintas áreas económicas.

Además, el proyecto se puede clasificar según el **ámbito de aplicación** como, por ejemplo:

- **Artísticos y culturales:** para el impulso de iniciativas relacionadas con las artes plásticas, el cine, etc.
- **Educativos:** orientados a mejorar el sector educativo o promover acciones específicas en la población.
- **Empresariales:** enfocados al desarrollo de oportunidades de negocio.
- **Financieros:** relacionados con la actividad de entidades financieras, de inversión, etc.
- **Informáticos:** relacionados con la instalación y puesta en marcha de sistemas informáticos con determinados fines.
- **Legislativos:** relacionados con la redacción y puesta en marcha de leyes o disposiciones normativas sobre un tema determinado, en un determinado país, región, ciudad, etc.
- **Medioambientales:** orientados al cuidado y preservación de los recursos naturales.
- **Sanitarios:** relacionados con actividades en centros sanitarios, la atención a pacientes, la mejora de la sanidad en un país, etc.

- **Sociales:** generalmente sin ánimo de lucro, para conseguir mejoras en la sociedad o en grupos de población particular.

Según la **financiación**, en función de quien sea la entidad que lo financia, los proyectos pueden ser:

- **Públicos:** realizados y financiados por las Administraciones públicas, generalmente en el marco de planes y programas de actuación gubernamentales, con cargo al presupuesto público. Aunque puede llegar a recuperarse el dinero invertido, en función de su impacto, el beneficio que se obtiene de ellos no es tanto de tipo económico sino de mejora del bienestar de la sociedad, con un impacto indirecto, por ejemplo, en la creación de empleo, la mejora de las condiciones de vida en donde se lleva a cabo, etc.
- **Privados:** realizado por personas físicas o jurídicas con fondos privados. Generalmente, su objetivo principal es la recuperación del capital invertido y la rentabilidad económica. Suelen referirse a cambios en negocios existentes o tener como objetivo la creación de nuevos productos o servicios.
- **Mixtos:** promovidos y ejecutados conjuntamente por el sector público y el privado.

También se puede clasificar el tipo de proyecto por el **sector económico**:

- **Agropecuario:** relacionado con la agricultura, ganadería, pesca, forestal, etc.
- **Minero:** para la extracción de minerales o materias primas que se encuentran en el medio ambiente.
- **Industrial:** relacionado con la industria manufacturera o con el procesado de los productos procedentes del sector primario.
- **De construcción:** para la construcción o remodelación de un edificio o de una infraestructura, etc.
- **De servicios:** para aportar bienes inmateriales, ya sea de tipo administrativo o para aportar un valor añadido, por ejemplo.
- **De infraestructuras:** para proporcionar bienes y servicios de utilidad general que mejoren las condiciones de vida, como pueden ser obras civiles para

uso económico (en beneficio de la producción) o para uso social (hospitales, centros de enseñanza, etc.).

Si se tiene en cuenta el objetivo y el receptor del proyecto, podemos clasificarlos según la **orientación**:

- **Productivo:** para la producción de bienes, servicios o productos con un determinado objetivo.
- **Educativo:** relacionado con la enseñanza.
- **Social:** para la atención de necesidades de la población o de un grupo social determinado relacionadas con la salud, la educación, la vivienda, etc.
- **Comunitario:** similar a un proyecto social, si bien las personas beneficiarias adoptan un papel activo durante la ejecución de las actividades previstas en él.
- **De investigación:** con el fin de indagar y analizar áreas o campos específicos.

Existen innumerables tipos de proyectos y debes saber identificar sus distintas características para, por ejemplo, elegir el enfoque y las herramientas más adecuadas para su gestión.

Kohesio es una plataforma pública en línea que recopila la información sobre más de 1,5 millones de proyectos en los 27 estados miembros de la Unión Europea, financiados por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), el Fondo de Cohesión y el Fondo Social Europeo (FSE) desde 2014.



Escanea el código QR y animate a buscar ejemplos de proyectos relacionados con tu actividad profesional o intereses personales en función de los criterios que has visto en este epígrafe. ¡Podrás conocer buenas prácticas que te sirvan de inspiración!

¿Te apasiona convertir ideas en realidad y liderar equipos hacia el éxito? Este manual te proporcionará una base sólida en la gestión de proyectos y te ayudará a desarrollar las habilidades y disponer de las herramientas necesarias para gestionarlos de manera efectiva y eficiente.

Con este libro, descubrirás, en primer lugar, qué constituye un proyecto, sus tipos y objetivos. También aprenderás su ciclo de vida, sus características y las personas participantes, así como la importancia del análisis de viabilidad. Por último, entenderás qué son los procesos de la gestión y dirección de proyectos, donde también se definen los objetivos y el alcance, se planifica temporal y económicamente, y se hace un seguimiento y control; además de la comunicación y la evaluación del proyecto.

El objetivo general de este libro publicado por Ideaspropias Editorial es reconocer las diferentes tipologías de proyectos, identificar sus objetivos y los factores que influyen en su gestión; además de seleccionar los procesos adecuados para su seguimiento y evaluación.

Araceli de Lucas Sanz

Doctoranda en Historia, Geografía e Historia del Arte en la Universidad de Santiago de Compostela. Tiene formación especializada en gestión de proyectos y cuenta con el certificado de PRINCE2® Foundation Certificate in Project Management. También tiene experiencia como docente y ha sido directora en varios proyectos de innovación e internacionalización de empresas.

