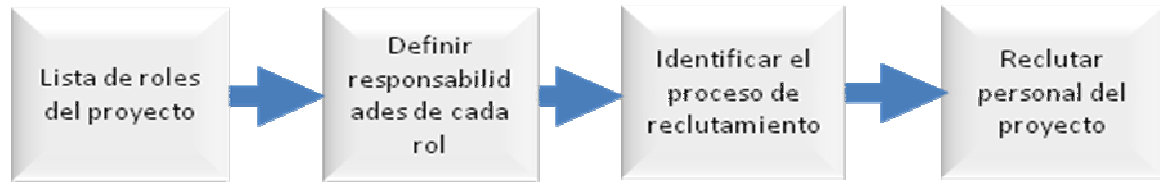


Conformar el equipo del proyecto

Después de elaborar el caso de negocio, realizar el estudio de factibilidad y redactar la carta constitutiva del proyecto, se procede a conformar el equipo del proyecto.



Los pasos descritos son comunes en la mayoría de los proyectos. El primer paso consiste en definir los roles del proyecto y la cantidad de personal que demandará el proyecto para llenar cada rol. Luego se hace un listado de las responsabilidades de cada rol y se implementa un proceso formal de reclutamiento de personal para el proyecto.

El proceso y los procedimientos descritos aquí pueden variar en diferentes organizaciones; sin embargo, proporcionan una guía respecto de las tareas requeridas para completar un reclutamiento exitoso para el proyecto. Si uno piensa que *“un gran equipo produce grandes proyectos”*, es claro que este proceso es de suma importancia para el éxito del proyecto.

Nota: En esta etapa, es necesario reclutar el personal para cubrir los roles críticos del proyecto, como el gerente del proyecto, el director o patrocinador del proyecto y el comité directivo. Es posible contratar otro personal que ayude en las actividades relacionadas con las fases de inicio y de planeación. No obstante, no es necesario contratar el personal de la fase de ejecución todavía. Es importante, eso sí, asignar personal a los distintos roles en forma oportuna, según lo establecido en el plan de recursos.

Definir el listado de roles

El primer paso en la conformación del equipo del proyecto es la definición de los roles genéricos requeridos por el proyecto. El tamaño del proyecto determinará la cantidad y tipo de roles necesarios. Por ejemplo, los proyectos grandes podrían necesitar de los siguientes roles en tiempo completo:

- Director de proyecto, comité directivo, gerente de proyecto
- Asistente administrativo, gerente de calidad, gerente de compras
- Gerente de comunicaciones, gerente de la oficina de proyectos, miembros del equipo

Los proyectos menores pueden combinar varios roles en uno solo. Por ejemplo, el gerente de proyecto puede ser al mismo tiempo el gerente de calidad, gerente de compras y gerente de comunicaciones.

Una vez que se tengan definidos los roles, se procede a especificar la cantidad de personal que se asignará a cada rol. Por ejemplo, la mayoría de los proyectos requieren de un gerente de proyecto y varios miembros de equipo.

Definir las responsabilidades de cada rol

Teniendo un claro entendimiento de los roles requeridos y la cantidad de personal necesario para asignar a cada rol, se procede a redactar un resumen de las responsabilidades de cada rol: Por ejemplo:

| Rol | Responsabilidad |
|--------------------------------|---|
| Director del proyecto | <p>El patrocinador del proyecto es responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir la visión y objetivos de alto nivel del proyecto • Aprobar los requerimientos, duración de las tareas y actividades, presupuesto y recursos del proyecto • Autorizar la provisión de fondos y recursos • Aprobar el plan del proyecto y el plan de calidad • Presidir las reuniones de comité directivo |
| Comité Directivo | <p>El comité directivo es responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al director en definir la visión y objetivos de alto nivel • Revisar periódicamente el estado del proyecto • Asegurarse que se administren los riesgos principales y los problemas que surjan • Resolver problemas claves presentados por el gerente del proyecto • Aprobar cambios significativos del alcance |
| Comisión de seguimiento | <p>La comisión de seguimiento es responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el alcance del proyecto: cantidades, costos estimados, especificaciones • Hacer las revisiones establecidas en el plan de aseguramiento de calidad (Auditoría externa) • Asegurar la transparencia y cabalidad de la gestión del proyecto: procesos de adquisiciones y contratación, administración financiera. • Reunirse periódicamente con el director del proyecto y el gerente del proyecto • Ayudar a resolver problemas claves presentados por el gerente del proyecto • Presenciar las reuniones del comité directivo relacionadas con la aprobación de modificación de alcance |
| Gerente del proyecto | <p>Las responsabilidades del gerente del proyecto son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que el proyecto se realiza de acuerdo con la documentación de planeación • Producir los entregables en el plazo acordado, dentro del presupuesto autorizado y con las especificaciones señaladas • Implementar los procesos administrativos: plazo, costo, calidad, cambios, riesgos, problemas, adquisiciones, comunicación y aceptación • Monitorizar y presentar informes sobre la ejecución del proyecto: cronograma, costo, calidad y riesgos |
| Miembro del equipo | <p>Cada miembro del equipo es responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo las tareas necesarias para producir los |

| | |
|--|---|
| | <p>entregables acordados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener informado al gerente del proyecto de los avances • Elevar al gerente los riesgos y problemas a medida que surjan • Mantener actualizados los registros de: cambios, riesgos, problemas, adquisiciones, aceptación y comunicaciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto. |
|--|---|

Para cada uno de los roles descritos en la tabla anterior, es necesario elaborar un documento de “descripción del trabajo”. Este documento describe en detalle las responsabilidades específicas de cada rol del proyecto. El propósito de la “descripción del trabajo” es dar claridad al alcance del trabajo del cual cada rol es responsable de acometer en el proyecto, así como de establecer las capacidades y habilidades, la experiencia y cualificaciones necesarias para ejecutar el rol efectivamente. El documento describe:

- Propósito general del rol
- Responsabilidades detalladas específicas de cada rol
- Como empareja el rol dentro de la estructura del proyecto
- Las capacidades, experiencia y cualificaciones requeridas
- Los criterios de desempeño
- El entorno general del trabajo
- El paquete salarial ofrecido

La descripción del trabajo también se denomina descripción del cargo o de la posición.

Identificar el proceso de reclutamiento

El siguiente paso consiste en definir el proceso de reclutamiento. Aquí se describen pasos genéricos que pueden variar entre organizaciones.

- Revisar la lista de posiciones o cargos disponibles y las descripciones de trabajo de cada uno
- Identificar el mercado objetivo donde se buscarán los candidatos para aplicar a los cargos de cada rol
- Decidir el método de reclutamiento (ej. Usar una agencia de reclutamiento o mediante o el departamento interno de RH).
- Publicar y anunciar el rol en el mercado objetivo
- Revisar las aplicaciones recibidas y ejecutar un proceso de entrevistas y pruebas a los candidatos

- Realizar entrevistas adicionales a los candidatos de la lista-corta
- Hacer acuerdos contractuales con los candidatos exitosos

Reclutar el personal del proyecto

Una vez que se tenga la aprobación del patrocinador del proyecto para asignar el personal al mismo, se procede a ejecutar el proceso de reclutamiento descrito arriba, para llenar los roles con el personal idóneo para cada uno. Es importante reclutar únicamente el personal que se va necesitando en cada etapa. Así mismo, es importante cumplir con las políticas y reglamentos internos respecto de la contratación de personal por: contrato, tiempo parcial y tiempo completo.