

Resumen: Guía PMBOK (Project Management Body of Knowledge) - PMI (2017)

Introducción a la Gestión de Proyectos

La Guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) es un estándar reconocido para la dirección de proyectos desarrollado por el Project Management Institute (PMI). Esta guía proporciona pautas, conceptos y terminología que se consideran buenas prácticas en la gestión de proyectos. A continuación, se presenta un resumen enfocado en los conceptos fundamentales de la gestión de proyectos según la Guía PMBOK.

Conceptos Fundamentales

Definición de Proyecto

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Las características principales de un proyecto son:

- **Temporalidad:** Tiene un inicio y un final definidos.
- **Unicidad:** Genera entregables únicos.
- **Elaboración progresiva:** Se desarrolla en pasos que avanzan mediante incrementos.

Los proyectos se inician para:

- Cumplir requisitos regulatorios, legales o sociales
- Satisfacer solicitudes de los interesados
- Implementar o cambiar estrategias de negocio
- Crear, mejorar o reparar productos, procesos o servicios

Relación entre Proyectos y Operaciones

Mientras que los proyectos son esfuerzos temporales y únicos, las operaciones son trabajos continuos que producen servicios, resultados o productos repetitivos. Ambos:

- Son realizados por personas
- Están restringidos por recursos limitados
- Se planifican, ejecutan, controlan y monitorean

Sin embargo, los proyectos concluyen cuando alcanzan sus objetivos específicos, mientras que las operaciones continúan y mantienen el negocio.

Dirección de Proyectos

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuada de procesos de dirección de proyectos, agrupados lógicamente en cinco Grupos de Procesos:

1. **Inicio:** Definir un nuevo proyecto o nueva fase
2. **Planificación:** Establecer el alcance, refinar los objetivos y definir el curso de acción
3. **Ejecución:** Completar el trabajo definido en el plan
4. **Monitoreo y Control:** Rastrear, revisar y regular el progreso y desempeño
5. **Cierre:** Finalizar todas las actividades para completar formalmente el proyecto

Ciclo de Vida del Proyecto

El ciclo de vida del proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.

Características del Ciclo de Vida

Los ciclos de vida de los proyectos pueden ser:

- **Predictivos** (cascada): El alcance, tiempo y costo se determinan en las fases tempranas
- **Adaptativos** (ágiles): El alcance se define y aprueba antes de comenzar cada iteración

Un ciclo de vida genérico presenta las siguientes fases:

1. **Inicio del proyecto**
2. **Organización y preparación**
3. **Ejecución del trabajo**
4. **Cierre del proyecto**

Estructura del Ciclo de Vida

La estructura genérica del ciclo de vida presenta las siguientes características:

- Los niveles de costo y personal son bajos al inicio, alcanzan su punto máximo durante la ejecución y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre.
- La influencia de los interesados y el riesgo son más altos al inicio y disminuyen durante la vida del proyecto.
- El costo de los cambios aumenta significativamente a medida que el proyecto avanza.

Organización y Entorno del Proyecto

Factores Ambientales de la Empresa

Los factores ambientales de la empresa (EEFs) se refieren a condiciones que no están bajo el control del equipo del proyecto y que influyen, restringen o dirigen el proyecto. Estos pueden incluir:

- **Cultura, estructura y gobernanza de la organización**
- **Distribución geográfica** de instalaciones y recursos
- **Estándares gubernamentales o industriales**
- **Infraestructura** (instalaciones, equipamiento, canales de comunicación)
- **Software** para dirección de proyectos
- **Condiciones del mercado**
- **Clima político**
- **Canales de comunicación** establecidos en la organización
- **Bases de datos comerciales** (estimación de costos, información de riesgos)
- **Sistemas de información** de la dirección de proyectos

Activos de los Procesos de la Organización

Los activos de los procesos de la organización (OPAs) son los planes, procesos, políticas, procedimientos y bases de conocimiento específicos de la organización y utilizados por la misma. Estos incluyen:

Procesos y procedimientos:

- Directrices y criterios para adaptar los procesos estándar de la organización
- Plantillas (registro de riesgos, EDT)
- Guías para el cierre de proyectos
- Procedimientos de control de cambios
- Procedimientos de control financiero

Base de conocimiento corporativa:

- Bases de datos de medición de procesos
- Archivos de proyectos anteriores
- Información histórica y lecciones aprendidas
- Registros de problemas y defectos
- Datos sobre rendimiento de proyectos anteriores
- Bases de datos de gestión de la configuración

Interesados (Stakeholders) del Proyecto

Los interesados del proyecto son individuos, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectados, o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto. Identificar a los interesados y comprender su nivel de influencia e impacto potencial es crítico para el éxito del proyecto.

Identificación de los Interesados

Los interesados pueden incluir:

- **Patrocinador:** Proporciona recursos y apoyo para el proyecto
- **Clientes y usuarios:** Utilizarán el producto, servicio o resultado
- **Vendedores/socios comerciales:** Suministran componentes o servicios
- **Organizaciones empresariales:** Grupos internos afectados por las actividades
- **Equipo del proyecto:** Responsables de realizar el trabajo del proyecto
- **Gerencia funcional:** Gerentes del área donde se ejecuta el proyecto
- **Otras partes interesadas:** Entidades financieras, entes reguladores, expertos

Análisis de los Interesados

El análisis de los interesados implica identificar sus necesidades, intereses, nivel de poder e influencia. Las herramientas comunes incluyen:

- **Matriz de poder/interés:** Agrupa a los interesados según su nivel de autoridad y su nivel de preocupación
- **Matriz de poder/influencia:** Agrupa a los interesados según su nivel de autoridad y participación activa
- **Matriz de impacto/influencia:** Agrupa a los interesados según su participación activa y su capacidad de efectuar cambios
- **Modelo de prominencia:** Describe clases de interesados basándose en poder, urgencia y legitimidad

Rol del Director de Proyecto

El director del proyecto es la persona designada por la organización para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto. Su rol es distinto al de un gerente funcional o un gerente de operaciones.

Responsabilidades y Competencias

El director de proyecto debe poseer las siguientes competencias:

- **Conocimiento técnico** sobre gestión de proyectos
- **Habilidades de liderazgo** para guiar al equipo
- **Capacidad de gestión estratégica** y de negocios

Las responsabilidades incluyen:

- Cumplir con los objetivos del proyecto
- Gestionar las restricciones de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgo
- Adaptar las especificaciones y planes para responder a diversas inquietudes y expectativas
- Gestionar la comunicación entre todos los interesados
- Equilibrar las restricciones del proyecto (alcance, cronograma, presupuesto, calidad, recursos, riesgos)

Habilidades Interpersonales

El director del proyecto debe desarrollar y aplicar las siguientes habilidades:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Motivación
- Comunicación
- Influencia
- Toma de decisiones
- Conciencia política y cultural
- Negociación
- Generación de confianza
- Gestión de conflictos
- Entrenamiento (coaching)

Éxito del Proyecto

El éxito del proyecto se mide en términos de completar el proyecto dentro de las restricciones de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgo, tal como se aprobó entre el director del proyecto y la dirección general. Para maximizar las posibilidades de éxito:

- El proyecto debe alinearse con los objetivos estratégicos de la organización
- Los interesados deben estar activamente involucrados en el proyecto
- El equipo del proyecto debe tener las habilidades y recursos necesarios
- La organización debe proporcionar el apoyo necesario

Conclusión

La Guía PMBOK proporciona un marco integral para la gestión de proyectos que puede adaptarse a proyectos de cualquier tamaño y complejidad. Comprender los conceptos fundamentales, el ciclo de vida del proyecto, los factores ambientales, los activos de los procesos, los interesados y el rol del director del proyecto es esencial para una gestión de proyectos exitosa. Los principios y prácticas descritos en el PMBOK representan el consenso sobre los conocimientos y prácticas dentro de la profesión de dirección de proyectos que son generalmente reconocidos como buenas prácticas.

Gestión de Proyectos según PMBOK

