

PRINCIPIOS Y DOMINIOS DE LA GUÍA DEL PMBOK

Tabla de contenido

Objetivos	3
Principios de la dirección de proyectos	4
Dominios de desempeño del proyecto	14
Referencias	18

Objetivos

- Mostrar al estudiante información sobre los dominios y principios, propuestos en la Guía del PMBOK® (7ma Ed.).
- Relacionar los contenidos con los aspectos que hacen referencia al comportamiento humano en la dinámica de los equipos, mejorando de esta forma las buenas prácticas en gerencia de proyectos, que vienen marcadas por las tendencias emergentes.

Principios de la dirección de proyectos

Recordemos que la *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK, 2021) se compone del estándar para la dirección de proyectos y la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.

En el estándar para la dirección de proyectos se menciona que los principios guían los comportamientos y acciones de los profesionales del proyecto y de otros interesados que pudiesen tener participación en el mismo. Las organizaciones esperan que los proyectos produzcan resultados, además de salidas y artefactos. Se espera que los directores del proyecto entreguen proyectos que creen valor para la organización y para los interesados.

Los principios para una profesión sirven como pautas fundamentales para la estrategia, la toma de decisiones y la resolución de problemas. Los estándares y metodologías profesionales a menudo se basan en principios. En algunas profesiones, los principios sirven como leyes o reglas, y, por lo tanto, son de naturaleza prescriptiva. Los principios de la dirección de proyectos no son de naturaleza prescriptiva, sino que están concebidos para guiar el comportamiento de las personas involucradas en los proyectos. Son de base amplia, por lo que hay muchas maneras en que las personas y las organizaciones pueden mantener la alineación con los principios.

Dado que los principios están asociados al comportamiento de las personas que juegan un papel dentro del proyecto, el conocimiento de los mismos para esta asignatura reviste vital importancia, ya que a través del conjunto de competencias que más adelante desarrollarás, podrás fortalecer tus buenas prácticas en gestión de proyectos, con énfasis en el manejo de las personas.

1. Relación de los principios con la ética y conducta profesional del gerente de proyectos:

Los 12 principios de la dirección de proyectos están alineados con los valores identificados en el *Código de ética y conducta profesional* del PMI (2006). No siguen el mismo formato y no están duplicados, sino que los principios y el *Código de ética* son complementarios. En tal sentido, es importante recordar que un gerente de proyectos sostiene su conducta en cuatro valores que fueron identificados como los más importantes para la comunidad de la dirección de proyectos:

- Responsabilidad
- Respeto
- Imparcialidad
- Honestidad

Así mismo, tal como señala el PMBOK (7ma Ed., 2021), es importante comprender algunos términos, a fin de proporcionar contexto a la aplicación de los principios de la dirección de proyectos, promovidos en dicho estándar.

2. Conceptos clave:

- **Resultado:** un resultado o consecuencia final de un proceso o proyecto. Los resultados pueden incluir salidas y artefactos, pero tienen una intención más amplia al centrarse en los beneficios y el valor para los que se emprendió el proyecto.
- **Portafolio:** proyectos, programas, portafolios secundarios y operaciones gestionadas como un grupo, con el ánimo de lograr los objetivos estratégicos.
- **Producto:** artefacto producido, cuantificable y que puede ser en sí mismo un elemento terminado o un componente de un elemento.

- **Programa:** proyectos, programas secundarios y actividades de programas relacionados, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionan en forma individual.
- **Proyecto:** esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio.
- **Dirección de proyectos:** aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. La dirección de proyectos se refiere a orientar el trabajo del proyecto para entregar los resultados previstos. Los equipos del proyecto pueden lograr los resultados utilizando una amplia gama de enfoques (por ejemplo, predictivos, híbridos y adaptativos).
- **Director del proyecto:** persona nombrada por la organización ejecutante para liderar al equipo del proyecto que es responsable de alcanzar los objetivos del mismo. Los directores del proyecto realizan una variedad de funciones, tales como facilitar el trabajo del equipo del proyecto para lograr los resultados y gestionar los procesos para entregar los resultados previstos.
- **Equipo del proyecto:** conjunto de individuos que realizan el trabajo del proyecto, con el fin de alcanzar sus objetivos.
- **Sistema para la entrega de valor:** conjunto de actividades estratégicas de negocio, dirigidas a la construcción, sostenimiento y/o avance de una organización. Los portafolios, programas, proyectos, productos y operaciones pueden formar parte del sistema de entrega de valor de una organización.
- **Valor:** cualidad, importancia o utilidad de algo. Los diferentes interesados perciben el valor de diferentes maneras. Los clientes pueden definir el valor como la capacidad de usar características o funciones específicas de un producto, mientras que las organizaciones pueden centrarse en el valor del negocio según lo determinado utilizando métricas financieras, tales como los beneficios menos el costo de lograr los beneficios. El valor social puede incluir la contribución a grupos de personas, comunidades o al medio ambiente.

3. Principios de la dirección de proyectos:

- **Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso:** un aspecto de la administración implica que se le confíe el cuidado de algo. Otro aspecto se centra en la planificación, el uso y la gestión responsables de los recursos, lo que significa también defender los valores y la ética. La administración abarca responsabilidades tanto internas como externas a la organización y requiere liderazgo con transparencia y confiabilidad. Los proyectos afectan la vida de las personas que los entregan, así como la de aquellos que se ven afectados por los entregables y resultados del proyecto (Project Management Institute, Inc., 2021).
- **Crear un entorno colaborativo del equipo de proyecto:** esto implica múltiples factores contribuyentes como acuerdos, estructuras y procesos de equipo. Estos factores apoyan una cultura que permite a los individuos trabajar juntos y proporcionar efectos sinérgicos a partir de las interacciones. Los equipos del proyecto están influenciados por la cultura de las organizaciones que participan en el mismo, la naturaleza del proyecto y el entorno en el que operan.

Estos equipos establecen sus propias culturas de equipo dentro de estas influencias y pueden adaptar su estructura para lograr de mejor manera el objetivo del mismo. Al fomentar entornos inclusivos y colaborativos, el conocimiento y la experiencia son intercambiados más libremente, lo que a su vez permite mejores resultados en los proyectos.

La claridad sobre los roles y las responsabilidades puede mejorar las culturas de equipo. Dentro de los equipos del proyecto las tareas específicas pueden delegarse a las personas o ser seleccionadas por los propios miembros del equipo. Esto incluye la autoridad, la rendición de cuentas y las responsabilidades relacionadas con las tareas.

Otro aspecto de un entorno colaborativo de equipo del proyecto es la incorporación de estándares de práctica, códigos éticos y otras pautas que forman parte del trabajo profesional dentro del equipo del proyecto y la organización. Los equipos del proyecto consideran cómo estas guías pueden prestar soporte a sus

esfuerzos para evitar posibles conflictos entre las disciplinas y las pautas establecidas que utilizan.

Un entorno colaborativo de equipo del proyecto fomenta el libre intercambio de información y el conocimiento individual. Esto, a su vez, aumenta el aprendizaje compartido y el desarrollo individual, a la vez que proporciona resultados. Un entorno colaborativo de equipo del proyecto permite a todos contribuir con sus mejores esfuerzos para entregar los resultados deseados para una organización. La organización, a su vez, se beneficiará de entregables y resultados que respeten y mejoren sus valores, principios y cultura fundamentales.

- **Involucrarse eficazmente con los interesados:** los interesados pueden ir y venir a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Además, el grado de interés, influencia o impacto de un interesado puede cambiar con el tiempo. Los interesados, especialmente aquellos con un alto grado de influencia y una visión desfavorable o neutral sobre un proyecto, deben involucrarse de manera efectiva para que se entiendan sus intereses, inquietudes y derechos. El equipo del proyecto puede entonces abordar estas preocupaciones a través de un involucramiento y apoyo efectivos que conduzcan a la probabilidad de un resultado exitoso del proyecto. Identificar, analizar y comprometerse proactivamente con los interesados desde el inicio hasta el final del proyecto ayuda a facilitar el éxito.

El involucramiento y la comunicación efectivos y eficientes incluyen determinar cómo, cuándo, con qué frecuencia y bajo qué circunstancias los interesados quieren y deberían estar involucrados. La comunicación es una parte clave del involucramiento; sin embargo, este último profundiza para incluir la concienciación de las ideas de los demás, la asimilación de otras perspectivas y la configuración colectiva de una solución compartida. El involucramiento incluye construir y mantener relaciones sólidas a través de una comunicación frecuente y bidireccional. Alienta la colaboración a través de reuniones interactivas, reuniones cara a cara, diálogo informal y el intercambio de conocimiento.

- **Enfocarse en el valor:** el valor, incluidos los resultados desde la perspectiva del cliente o del usuario final, es el indicador definitivo del éxito y la fuerza impulsora de los proyectos. El valor se centra en el resultado de los entregables y puede ser expresado como una contribución financiera a la organización patrocinadora o receptora. El valor puede ser una medida del bien público logrado, por ejemplo, el beneficio social o el beneficio percibido por el cliente a partir del resultado del proyecto. Cuando el proyecto es un componente de un programa, la contribución del proyecto a los resultados del programa puede representar un valor.
- **Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema:** reconocer, evaluar, y responder a las circunstancias dinámicas, dentro y alrededor del proyecto, de una manera holística, con el fin de afectar positivamente el desempeño del mismo.

Un proyecto funciona dentro de otros sistemas más grandes y un entregable de un proyecto puede convertirse en parte de un sistema de mayor tamaño para obtener beneficios. Por ejemplo, los proyectos pueden ser parte de un programa que, a su vez, también pueden ser parte de un portafolio. Estas estructuras interconectadas se conocen como un "sistema de sistemas". Los equipos del proyecto balancean las perspectivas de adentro hacia afuera y de afuera hacia dentro para apoyar la alineación a lo largo del sistema de sistemas.

El pensamiento sistémico también se aplica a la forma en que el equipo del proyecto se ve a sí mismo y sus interacciones dentro del sistema del proyecto. A menudo reúne a un equipo del proyecto diverso, dedicado a trabajar por un objetivo común. Esta diversidad aporta valor a los equipos del proyecto, pero necesitan considerar cómo aprovechar esas diferencias de manera efectiva con el fin de que el equipo del proyecto trabaje de manera coherente. Por ejemplo, si una agencia gubernamental contrata a una empresa privada para el desarrollo de una nueva tecnología, el equipo de desarrollo puede estar compuesto por miembros del equipo del proyecto de ambas organizaciones.

- **Demostrar comportamientos de liderazgo:** los proyectos funcionan mejor cuando los líderes entienden lo que motiva a las personas. Los equipos del proyecto pueden prosperar cuando los miembros del equipo del proyecto usan rasgos, habilidades y características de liderazgo apropiadas, que

coinciden con las necesidades y expectativas específicas de los interesados. Saber cómo comunicarse, motivar mejor a las personas o tomar medidas cuando sea necesario, puede ayudar a mejorar el desempeño del equipo del proyecto y a manejar los obstáculos para el éxito del mismo. Cuando es practicado por más de una persona en un proyecto, el liderazgo puede fomentar la responsabilidad compartida hacia el objetivo del proyecto, lo que a su vez puede fomentar un ambiente saludable y vibrante.

Los motivadores incluyen fuerzas tales como finanzas, reconocimiento, autonomía, propósito convincente, oportunidad de crecimiento y contribución personal.

El liderazgo efectivo promueve el éxito del proyecto y contribuye a los resultados positivos del mismo. Los equipos del proyecto, los miembros individuales del equipo del proyecto y otros interesados están involucrados a lo largo de un proyecto bien dirigido. Cada miembro del equipo puede enfocarse en entregar resultados utilizando una visión común y trabajando hacia resultados compartidos. El liderazgo efectivo es esencial para ayudar a los equipos del proyecto a mantener un entorno ético y adaptable.

- **Adaptar en función del contexto:** la adaptación a los objetivos únicos, los interesados y la complejidad del entorno contribuye al éxito del proyecto. La adaptación consiste en la adecuación deliberada del enfoque, la gobernanza y los procesos, con el fin de que resulten más adecuados para el entorno dado y el trabajo en cuestión. Los equipos del proyecto adaptan el marco de referencia apropiado que permitirá la flexibilidad para producir consistentemente resultados positivos dentro del contexto del ciclo de vida del proyecto. El entorno empresarial, el tamaño del equipo, el grado de incertidumbre y la complejidad del proyecto son factores que influyen en la forma en que se adaptan los sistemas del mismo. Los sistemas de proyectos pueden ser adaptados con una perspectiva holística, incluida la consideración de complejidades interrelacionadas. La adaptación tiene como objetivo maximizar el valor, gestionar las restricciones y mejorar el desempeño mediante el uso de procesos, métodos, plantillas y artefactos "apenas suficientes" para lograr el resultado deseado.

Una metodología existente o una forma común de trabajar pueden indicar la forma en que se adapta un proyecto. Una metodología es un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y reglas, utilizados por quienes trabajan en una disciplina. A los equipos del proyecto se les puede requerir que asuman la metodología de la organización matriz. Es decir, el equipo del proyecto adopta un sistema de procesos, gobernanza, métodos y plantillas que proporcionan orientación sobre cómo ejecutar el proyecto. Adaptar el enfoque del proyecto a las características únicas del mismo y a su entorno puede contribuir a un mayor nivel de desempeño y a una mayor probabilidad de éxito.

- **Incorporar la calidad en los procesos y en los entregables:** la calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes de un producto, servicio o resultado cumple con los requisitos. La calidad incluye la capacidad de satisfacer las necesidades declaradas o implícitas del cliente. El producto, servicio o resultado de un proyecto (mencionado aquí como entregables) es medido para determinar la calidad de la conformidad con los criterios de aceptación y la idoneidad para el uso. El objetivo de las actividades de calidad es ayudar a garantizar que lo que se entrega cumple con los objetivos del cliente y otros interesados relevantes en la ruta más sencilla. Los procesos y prácticas de gestión de calidad ayudan a producir entregables y resultados que cumplen con los objetivos del proyecto y se alinean con las expectativas, usos y criterios de aceptación expresados por la organización y los interesados relevantes.
- **Navegar en la complejidad:** un proyecto es un sistema formado por elementos que interactúan entre sí. La complejidad es una característica de un proyecto o de su entorno que es difícil de gestionar debido al comportamiento humano, el comportamiento del sistema y la ambigüedad. La naturaleza y el número de las interacciones determinan el grado de complejidad en un proyecto. La complejidad surge de los elementos del proyecto, las interacciones entre los mismos y las interacciones con otros sistemas y el entorno. Aunque la complejidad no se puede controlar, los equipos del proyecto pueden modificar sus actividades para abordar los impactos que se presentan como resultado de la complejidad.

La complejidad del proyecto se produce como resultado de elementos individuales dentro del proyecto y el sistema del proyecto en su conjunto. Por ejemplo, la complejidad dentro de un proyecto puede ampliarse con un mayor número o diversidad de interesados, tales como agencias reguladoras, instituciones financieras internacionales, múltiples proveedores, numerosos subcontratistas especializados o comunidades locales. Estos interesados pueden tener un impacto significativo en la complejidad de un proyecto, tanto individual como colectivamente. Estar atentos a los indicios de complejidad permite a los equipos del proyecto adaptar sus enfoques y planes para navegar a través de la posible interrupción hacia la entrega efectiva del proyecto.

- **Optimizar las respuestas a los riesgos:** un riesgo es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más objetivos. Los riesgos identificados pueden o no materializarse en un proyecto. Los equipos del proyecto se esfuerzan por identificar y evaluar los riesgos conocidos y emergentes, tanto internos como externos al proyecto, a lo largo del ciclo de vida.

Los equipos del proyecto buscan maximizar los riesgos positivos (oportunidades) y disminuir la exposición a riesgos negativos (amenazas). Las amenazas pueden dar lugar a incidentes tales como retrasos, sobrecostos, fallas técnicas, déficit en el desempeño o pérdida de reputación. Las oportunidades pueden conducir a beneficios tales como la reducción de tiempo y costo, mejora en el desempeño, aumento en la cuota de mercado o mejora en la buena reputación.

- **Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia:** la mayoría de los proyectos enfrentan desafíos u obstáculos en alguna etapa. Los atributos combinados de adaptabilidad y resiliencia en el enfoque del equipo del proyecto ayudan al mismo a acomodar los impactos y prosperar. La adaptabilidad se refiere a la capacidad de responder a condiciones cambiantes. La resiliencia consta de dos rasgos complementarios: la capacidad de absorber los impactos y la capacidad de recuperarse rápidamente de un revés o fracaso. Tanto la adaptabilidad como la resiliencia son características útiles para cualquier persona que trabaje en proyectos

Para optimizar la entrega de valor, los equipos del proyecto deberían utilizar la resolución de problemas, así como un enfoque holístico ante los cambios y eventos no planificados. Cuando ocurra un evento no planificado, los equipos del proyecto deberían buscar los posibles resultados positivos que se puedan obtener. Por ejemplo, incorporar un cambio que ocurre tarde en un cronograma del proyecto podría aportar ventaja competitiva al ser el primer producto en el mercado en ofrecer la característica.

Construir adaptabilidad y la resiliencia en un proyecto mantiene a los equipos del proyecto enfocados en el resultado deseado cuando los factores internos y externos cambian y les ayuda a recuperarse de los reveses. Estas características también ayudan a los equipos del proyecto a aprender y mejorar para que puedan recuperarse rápidamente de fallas o contratiempos y continuar avanzando hacia la entrega de valor.

- **Permitir el cambio para el estado futuro previsto:** la gestión o habilitación de cambios es un enfoque integral, cíclico y estructurado para la transición de individuos, grupos y organizaciones desde un estado actual a un estado futuro en el que se concretizan los beneficios deseados. Difiere del control de cambios al proyecto, que es un proceso por medio del cual se identifican y documentan las modificaciones de documentos, entregables o líneas base asociados con el proyecto y luego se aprueban o rechazan.

Habilitar el cambio en una organización puede resultar un desafío. Algunas personas pueden lucir como inherentemente resistentes al cambio o reacias al riesgo y los entornos pueden exhibir una cultura conservadora, entre otras razones. La gestión de cambios efectiva utiliza una estrategia motivacional en lugar de una enérgica. El involucramiento y la comunicación bidireccional crean un ambiente en el que la adopción y asimilación del cambio pueden ocurrir o identificar algunas preocupaciones válidas de los usuarios resistentes, que pueden requerir ser abordadas.

Reconocer y abordar las necesidades de los interesados para adoptar el cambio a lo largo del ciclo de vida del proyecto ayuda a integrar el cambio resultante en el trabajo del proyecto, lo que hace que sea más probable un resultado exitoso.

Dominios de desempeño del proyecto

Tal como lo señala el PMI (2021), los dominios de desempeño forman un sistema integrado para permitir la ejecución satisfactoria del proyecto y los resultados previstos.

Un dominio de desempeño del proyecto es un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la entrega efectiva de los resultados de los proyectos. Los dominios de desempeño del proyecto son áreas de énfasis interactivas, interrelacionadas e interdependientes que funcionan al unísono para conseguir los resultados deseados del proyecto. Existen ocho dominios de desempeño del proyecto:

- Interesados
- Equipo
- Enfoque de desarrollo y ciclo de vida
- Planificación
- Trabajo del proyecto
- Entrega
- Métricas
- Incertidumbre

Los dominios de desempeño se ejecutan simultáneamente a lo largo del proyecto, independientemente de la forma en que se entregue el valor (frecuentemente, periódicamente o al final del proyecto). Por ejemplo, los líderes de proyecto les dedican tiempo a los interesados, al equipo de proyecto, al ciclo de vida del proyecto, al trabajo del proyecto y así sucesivamente desde el comienzo del proyecto hasta su clausura. Estas áreas de interés no son abordadas como esfuerzos aislados porque se superponen e interconectan. Las maneras en que se relacionan los dominios de desempeño son diferentes para cada proyecto, pero están presentes en cada uno.

Las actividades específicas que se llevan a cabo en cada uno de los dominios de desempeño están determinadas por el contexto de la organización, el proyecto, los entregables, el equipo de proyecto, los interesados y otros.

- **Dominio de desempeño de los interesados:** los proyectos son realizados por las personas y para las personas. Este ámbito de desempeño implica trabajar con los interesados para mantener la alineación y colaborar con ellas para fomentar las relaciones positivas y la satisfacción. Un proyecto puede tener un pequeño grupo de interesados o, potencialmente, millones de interesados. Puede haber diferentes interesados en diferentes fases del proyecto y la influencia, el poder o los intereses de los interesados pueden cambiar a medida que se desarrolla el mismo.
- **Dominio de desempeño del equipo:** este dominio de desempeño implica establecer la cultura y el entorno que permita a un conjunto de diversos individuos evolucionar hasta convertirse en un equipo de proyecto de alto rendimiento. Esto incluye el reconocimiento de las actividades necesarias para fomentar el desarrollo del equipo de proyecto y alentar los comportamientos de liderazgo de todos los miembros del mismo.
- **Dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida:** este dominio de desempeño implica establecer el enfoque de desarrollo, la cadencia de entrega y el ciclo de vida del proyecto, necesarios para optimizar los resultados del mismo.

El tipo de entregable(s) del proyecto determina cómo el proyecto puede ser desarrollado, también en el número y en la cadencia de las entregas de proyectos. El enfoque de desarrollo y la cadencia de entrega deseada determinan el ciclo de vida del proyecto y sus fases. La cadencia de entrega se refiere al momento y a la frecuencia de los entregables del proyecto: pueden tener una única entrega, múltiples entregas o entregas periódicas.

- **Dominio de desempeño de la planificación:** el dominio de desempeño de la planificación aborda las actividades y funciones asociadas con la organización y coordinación iniciales, continuas y en evolución, necesarias para la entrega de los elementos entregables y los resultados del proyecto.

El propósito de la planificación es desarrollar proactivamente un enfoque para crear los entregables del proyecto. Estos impulsan los resultados para los que se acometió el proyecto. La planificación de alto nivel puede comenzar antes de la autorización del proyecto. El equipo de proyecto elabora progresivamente documentos iniciales del proyecto, como una declaración de visión, un acta de constitución del proyecto, un caso de negocio o documentos similares para identificar o definir una ruta coordinada para lograr los resultados deseados.

- **Dominio de desempeño del trabajo del proyecto:** el dominio de desempeño del trabajo del proyecto aborda las actividades y funciones asociadas con el establecimiento de los procesos del proyecto, la gestión de los recursos físicos y el fomento de un entorno de aprendizaje. El trabajo de proyecto está asociado con el establecimiento de los procesos y la realización del trabajo para permitir que el equipo cumpla con los entregables y resultados esperados.

El director del proyecto y el equipo del proyecto establecen y revisan periódicamente los procesos que el equipo está utilizando para llevar a cabo el trabajo. Esto puede consistir en revisar los tableros de tareas para determinar si hay cuellos de botella en el proceso, si el trabajo fluye al ritmo esperado y si hay algún impedimento que esté bloqueando el progreso.

- **Dominio de desempeño de la entrega:** el dominio de desempeño de la entrega aborda las actividades y funciones asociadas con la entrega del alcance y la calidad para cuyo logro se emprendió el proyecto. Los proyectos apoyan la ejecución de la estrategia y el avance de los objetivos del negocio. La entrega del proyecto se enfoca en cumplir con los requisitos, el alcance y las expectativas de calidad para producir los entregables esperados que impulsarán los resultados previstos.

Revisar los procesos puede implicar determinar si los procesos son eficientes o si hay desperdicio en el proceso que se pueda eliminar. El tiempo dedicado al seguimiento de la conformidad con el proceso es el tiempo que el equipo de proyecto no puede dedicar a entregar los resultados para los cuales se emprendió el proyecto. Por lo tanto, los equipos de proyecto utilizan el tiempo justo para revisar la

conformidad del proceso con el fin de maximizar los beneficios entregados a partir de la revisión, al tiempo que satisfacen las necesidades de gobernanza del proceso.

- **Dominio de desempeño de la medición:** el dominio de desempeño de la medición aborda las actividades y funciones asociadas con la evaluación del desempeño de los proyectos y la adopción de medidas apropiadas para mantener un desempeño aceptable. La medición involucra evaluar el desempeño del proyecto e implementar respuestas apropiadas para mantener uno óptimo. Evalúa también el grado en que el trabajo realizado está cumpliendo con las métricas identificadas en el dominio de desempeño de la planificación. Por ejemplo, el desempeño puede medirse y evaluarse utilizando las líneas base identificadas en el dominio de desempeño de la planificación. Tener información oportuna y precisa sobre el trabajo y el desempeño del proyecto permite que el equipo de proyecto identifique y determine las medidas apropiadas para abordar las variaciones actuales o esperadas.
- **Dominio de desempeño de la incertidumbre:** se ocupa de las actividades y funciones asociadas con el riesgo y la incertidumbre. Los proyectos existen en entornos con diferentes grados de incertidumbre. La incertidumbre presenta amenazas y oportunidades que los equipos de proyecto exploran, evalúan y deciden cómo manejar.

La incertidumbre, en el sentido más amplio, es un estado de desconocimiento o imprevisibilidad. La incertidumbre tiene muchos matices, tales como: riesgo asociado con no conocer eventos futuros, ambigüedad asociada con no ser consciente de las condiciones actuales o futuras y complejidad asociada con sistemas dinámicos que tienen resultados impredecibles.

La incertidumbre es inherente a todos los proyectos. Por esta razón, los efectos de cualquier actividad no se pueden predecir con precisión y puede presentarse un rango de resultados. Los resultados potenciales que benefician los objetivos del proyecto se conocen como "oportunidades"; los resultados potenciales que tienen un efecto negativo sobre los objetivos se denominan "amenazas". Juntos, los conjuntos de oportunidades y amenazas forman el conjunto de riesgos del proyecto. Existen varias opciones para responder a la incertidumbre.

Referencias

PMI (2006). *Código de ética y conducta profesional*. Project Management Institute, inc.

PMI (2021). *El estándar para la dirección de proyectos y guía de los fundamentos para la dirección*. Project Management Institute, inc.