

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA



**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E
INFORMÁTICA**



“Conceptos PMI”

INFORME TRABAJO DEL PRÁCTICO DE SUFICIENCIA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO DE SISTEMAS E INFORMÁTICA**

Presentado por el Bachiller:

Peter Giancarlo Peña Torres

Asesor:

Ing. Francisco Miguel Ruiz Hidalgo

IQUITOS – PERÚ

2014

ÍNDICE

RESUMEN	5
JUSTIFICACIÓN	6
OBJETIVOS	7
1. CONCEPTOS DEL PMI	8
1.1. Historia	8
1.2. CERTIFICACIONES	10
2. LA GUÍA DEL PMBOK	11
3. PROYECTO, PROGRAMA, PORTAFOLIO	15
3.1. Diferencias entre programas, proyectos y portafolios	19
4. GERENCIA DE PROYECTOS	20
5. PROCESOS DEL PROYECTO.	22
6. AREAS DE CONOCIMIENTO	23
7. ¿QUÉ ES UNA PMO?	25
8. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN PROYECTOS.	28
9. EL ROL DEL GERENTE DE PROYECTOS	32
10. Análisis de los involucrados	33
CONCLUSIONES	35
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	36

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Fig. 1. Interacciones entre la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Dirección de Portafolios</i>	<i>16</i>
<i>Fig. 2. Portafolio de Proyectos.....</i>	<i>20</i>
<i>Fig.3. Triangulo de calidad.....</i>	<i>21</i>
<i>Fig.4. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.....</i>	<i>23</i>
<i>Fig.5. Triangulo de valor de una PMO.....</i>	<i>27</i>
<i>Fig.6. Organización funcional.....</i>	<i>29</i>
<i>Fig. 7. Organización Matricial Débil.....</i>	<i>29</i>
<i>Fig. 8. Organización Matricial Equilibrada.....</i>	<i>30</i>
<i>Fig. 9. Organización Matricial Fuerte.....</i>	<i>30</i>
<i>Fig.10. Organización Orientada a Proyectos.....</i>	<i>31</i>
<i>Fig. 11. Organización Compuesta.....</i>	<i>32</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla N°1 Diferencias entre proyecto, programa, portafolio.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla N°2. Influencia de la Estructura de la Organización en los Proyectos.....</i>	<i>28</i>

RESUMEN

El éxito en el desarrollo de proyectos se logra con una adecuada gestión. Dirigir proyectos con adecuados y modernos lineamientos de reconocimiento internacional, en este tiempo de globalización, es indispensable. El Project Management Institute (PMI), nos ofrece una metodología que asegura la gestión exitosa del proyecto así como el logro de los objetivos de la empresa. Tiene, entre otros objetivos, el establecer estándares de gerencia de proyectos, organizar seminarios y programas educativos y administrar la certificación de profesionales.

PMI es la asociación profesional sin fines de lucro más importante y de mayor crecimiento a nivel mundial que tiene como misión convertir a la gerencia de proyectos como la actividad indispensable para obtener resultados en cualquier actividad de negocios.

En la práctica es un grupo de profesionales de la gerencia de proyectos que se dedican a promover el desarrollo del conocimiento y competencias básicas para el ejercicio profesional. A la fecha tiene más de medio millón de asociados acreditados y certificados en más de 178 países y se ha convertido en la acreditación más requerida por las empresas para la contratación de profesionales en el área de la gerencia de proyectos. El **PMI** ofrece una serie de recursos para el avance del conocimiento del profesional de la gerencia de proyectos tales como el desarrollo de estándares, un programa amplio de investigación, programas educativos para entrenamiento y adquisición de nuevos conocimientos, oportunidades para establecer redes de pares profesionales locales para la discusión de asuntos de interés, conferencias y la emisión de certificaciones para el ejercicio profesional reconocidas internacionalmente.

El más famoso y reconocido producto del PMI es el Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Contiene una descripción general de los fundamentos de la Gestión de Proyectos reconocidos como buenas prácticas. Actualmente en su quinta edición, es el único estándar ANSI (ANSI/PMI 99-001-2008) **aplicables a un amplio rango de gestión de proyectos, incluyendo construcción, software, ingeniería**. Todos los programas educativos y certificaciones brindadas por el PMI están estrechamente relacionados con el PMBOK

JUSTIFICACIÓN

El mundo moderno que utiliza en forma amplia la Gerencia de Proyectos, concluye que la aplicación de las ‘Mejores Prácticas’ ha sido ventajosa y siempre genera mejores y más rápidos resultados. Los proyectos han estado siempre presentes en la humanidad. La Muralla China, La Torre Eiffel y el TAJ Majal son ejemplos fantásticos de esta disciplina. Pero, también en ella tienen cabida los pequeños proyectos que acompañan al interesado en su vida diaria. La adquisición de un nuevo bien, la construcción de una ampliación de su vivienda o la implementación de una Red de Comunicaciones, constituyen un claro ejemplo de ello. Una adecuada y efectiva administración de proyectos es la mejor opción para asegurar el crecimiento Empresarial mediante la generación constante de valor a sus clientes.

Por tal motivo este informe pretende dar a conocer los conceptos del PMI, las herramientas y metodologías que esta institución ofrece a las organizaciones para la adecuada formulación, evaluación y elaboración de proyectos; dando a conocer las técnicas que permiten convertir este conocimiento en acciones prácticas acertadas para las empresas basadas en las mejores prácticas a nivel mundial.

OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo de informe práctico es dar a conocer la importancia del PMI, sus conceptos, dar alcance de cómo esta institución formula estándares profesionales en gestión de proyectos a través de la guía de proyectos (PMBOK) y el éxito de ponerlo en práctica en las organizaciones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Presentar los conceptos del PMI

- ✓ Conocer el papel desempeñado por la dirección de proyectos, en la dirección de la organización.

- ✓ Analizar los distintos procesos del proyecto y de las áreas de conocimiento

- ✓ Presentar las técnicas, herramientas, metodologías y terminología basadas en los estándares PMI

1. CONCEPTOS DEL PMI

Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional

Desde principios de 2011, es la más grande del mundo en su rubro, dado que se encuentra integrada por más de 700.000 miembros en cerca de 180 países. La oficina central se encuentra en la localidad de NewtownSquare, en la periferia de la ciudad de Filadelfia, en Pennsylvania (Estados Unidos). Sus principales objetivos son:

- Formular estándares profesionales en Gestión de Proyectos.
- Generar conocimiento a través de la investigación.
- Promover la Gestión de Proyectos como profesión a través de sus programas de certificación.

El Project Management Institute define la gestión de proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer sus requisitos. Para que la gestión de proyectos sea satisfactoria es imprescindible partir de una planificación coherente y que permita alcanzar los objetivos del proyecto optimizando la asignación y coste de recursos.

Fuente: Portal del PMI en América Latina [Página principal en internet]. México: Acerca del PMI; 2014 [actualizada en setiembre de 2014; consultado 2 de setiembre 2014]. Disponible en: <https://americalatina.pmi.org/>

1.1. Historia

A principios de 1969, tres hombres salieron a cenar a un pequeño e íntimo restaurante a pocas cuadras del City Hall de Philadelphia, y decidieron que deberían formar una organización que permitiera que los directores de proyectos pudieran compartir información y discutir los problemas comunes de la dirección de proyectos. Al poco tiempo, en octubre de ese mismo año, convocaron a 83 personas en el primer Simposio que se llevó a cabo en Georgia, Atlanta.

El resultado de esta reunión fue el nacimiento del Project Management Institute, que se presentó, poco después, a través de los artículos de fundación que se presentaron en Pennsylvania, firmados por cinco personas, reconocidos oficialmente como los fundadores del PMI: James Snyder, Jenett Eric Gordon Davis, AE "Ned" Engman y Susan C. Gallagher.

La importancia de la creación del PMI fue facilitarles a las personas que están interesadas en un proyecto determinado o una comunidad las herramientas necesarias, como hablar de costos, proyecciones, tiempo, dirección o coordinación de proyectos. Vale mencionar que ayudo también aquellas personas que no podían asistir a conferencias, congresos, reuniones, seminario de apoyo a las certificaciones y otros eventos donde acceder a actualización permanente y poder relacionarnos e interactuar con nuestros colegas. Y desde ese entonces se fueron incorporando más miembros en distintos países y realizaron distintos eventos para difundir MEJOR EL USO DE LA DISCIPLINA.

En los años 50, el desarrollo de grandes proyectos militares requería de la coordinación trabajo conjunto y disciplinas diferentes en la construcción de sistemas únicos. Bernard Schriever, arquitecto de desarrollo considerado padre de la gestión de proyectos, porque desarrollo el concepto de concurrencia integrando todos los elementos del plan de desarrollo en un solo programa y presupuesto, ejecutándolos en paralelo y no secuencialmente. Consiguió de esta forma reducir considerablemente los tiempos de ejecución de los proyectos Thor, Atlas y Minuteman. Siguiendo los pasos de la industria militar, la del automóvil también comenzó a aplicar técnicas de gestión de proyectos para la gestión y coordinación de la gestión del trabajo entre áreas y equipos funcionales diferentes.

Comenzaron a surgir técnicas específicas, histogramas, cronogramas, los conceptos de ciclo de vida del proyecto o descomposición en tareas.

Pero los problemas no terminaron allí ya que los proyectos tenían sus desventajas. En los años 60 surge la necesidad de desarrollar métodos de organización y de trabajo para evitar los problemas que se repetían con frecuencia en los proyectos:

- Desbordamiento de agendas.
- Desbordamiento de costes.
- Calidad o utilidad del resultado obtenido.

En este mismo año, surgieron organizaciones que han desarrollado el cuerpo de conocimientos y las prácticas necesarias para gestionar esos trabajos con las mejores garantías de previsibilidad.

Fuente: PMI Buenos Aires, Argentina Chapter [Página principal en internet]. Buenos Aires: Noticias; 2014 [actualizada en setiembre de 2014; consultado 2 de setiembre 2014]. Disponible en: <http://www.pmi.org.ar/>

1.2. CERTIFICACIONES

Actualmente el Project Management Institute ofrece seis tipos de certificación:

- ✓ **Asociado en Gestión de Proyectos Certificado (CAPM):** Es aquel que ha demostrado una base común de conocimientos y términos en el campo de la gestión de proyectos. Se requieren 1,500 horas de trabajo en un equipo de proyecto o 23 horas de educación formal en gestión de proyectos para conseguir esta certificación, además de un examen de 150 preguntas de las cuales 135 son válidas para el examinando y las otras 15 son preguntas de prueba del PMI «CAPM Handbook» (en inglés). Consultado el 11 de noviembre de 2011.
- ✓ **Profesional en Gestión de Proyectos(PMP):**Es aquel que ha experimentado una educación específica y requerimientos de experiencia, ha aceptado ceñirse a un código de conducta profesional y ha pasado un examen designado para determinar y medir objetivamente su conocimiento en gestión de proyectos. Se requieren 4,500 horas de trabajo en un equipo de proyectos y un examen de conocimientos de 200 preguntas. Adicionalmente, un PMP debe satisfacer requerimientos de certificación continuos, de lo contrario pierde la certificación.
- ✓ **Profesional en Gestión de Programas (PgMP):**Es aquel que ha experimentado una educación específica y posee vasta experiencia en dirección de proyectos y programas, también ha aceptado ceñirse al código de ética y conducta profesional del PMI. Se requieren de 8 años de experiencia de trabajo en equipos de proyectos, examen de conocimientos y entrevistas por parte del personal del PMI. Las credenciales de CAPM o del PMP no son requisitos previos para obtener la certificación de PgMP.
- ✓ **PMI Profesional en Programación (PMI-SP)**
- ✓ **PMI Profesional en Gestión de Riesgos (PMI-RMP)**
- ✓ **PMI Practicante certificado de Agile (PMI-ACP):** Es un profesional que aplica en sus proyectos técnicas y metodologías Ágiles «PMI Agile Certified Practitioner» (en inglés). Consultado el 18 de junio de 2012.

En 2006, el PMI reportó más de 220,000 miembros y cerca de 200,000 PMP en 175 países. Más de 40,000 certificaciones PMP expiran anualmente, ya que un PMP debe documentar experiencia en proyectos en curso y educación cada tres años.

Fuente: Pontificia Universidad Católica del Perú blog [en línea]. Lima: Olga Ramirez. 05 de julio del 2007 [consulta 02 de setiembre de 2014]. Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/item/11376/el-pmi-camp-y-pmp>

2. LA GUÍA DEL PMBOK

El más famoso y reconocido producto del PMI es el Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Contiene una descripción general de los fundamentos de la Gestión de Proyectos reconocidos como buenas prácticas. Actualmente en su quinta edición, es el único estándar ANSI (ANSI/PMI 99-001-2008) aplicables a un amplio rango de gestión de proyectos, **incluyendo construcción, software, ingeniería**. Todos los programas educativos y certificaciones brindadas por el PMI están estrechamente relacionados con el PMBOK.

La 5ta Guía del PMBOK contiene una serie de 5 grupos de procesos básicos (**Iniciación, Planeación, Ejecución, Monitorio y Control, y Cierre**) y 10 áreas de conocimiento generalmente aceptados como mejores prácticas en la gestión de proyectos.

- Gestión de la Integración
- Gestión del Alcance
- Gestión del Tiempo
- Gestión de la Calidad
- Gestión de los Costos
- Gestión de los Riesgos
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión de las Comunicaciones
- Gestión de las Adquisiciones
- Gestión de los Interesados

La Guía de PMBOK (Project Management Body of Knowledge) o Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos es un estándar reconocido en la profesión de la gestión de proyectos (no sólo de desarrollo de software) desarrollada por el PMI (Project Management Institute).

Este libro proporciona las pautas para la dirección de proyectos, describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos, aunque se trata más de una guía que de una metodología.

Primero define los términos clave y fundamentos de la gestión de proyectos, así como características del ciclo de vida, los interesados o stakeholders, la estructura organizativa (funcional, matricial y orientada a proyectos), etc.

En segundo lugar presenta los procesos de la Dirección de proyecto agrupados por las actividades que tienen lugar en cualquier tipo de proyecto, fase o subproyecto: -Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y control y Cierre- en lo que llama norma para la Dirección de proyectos. Puntualiza que lo norma no se debe aplicar tal cual en todos los proyectos, sino que se ha de estudiar qué procesos son necesarios en cada caso.

Por último, hace una nueva clasificación reagrupando actividades y procesos relacionados en Áreas de Conocimiento:

- ✓ **Gestión de la Integración del Proyecto.** Describe los procesos y actividades que forman parte de los diversos elementos de la dirección de proyectos.
- ✓ **Gestión de Alcance.** Abarca los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido para completar el proyecto satisfactoriamente.
- ✓ **Gestión del Tiempo.** Procesos relativos a la puntualidad en la conclusión del proyecto
- ✓ **Gestión de los Costes.** Describe los procesos involucrados en la planificación, estimación, presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado
- ✓ **Gestión de la Calidad.** Conjunto de procesos necesarios para asegurar que el proyecto cumple con los objetivos definidos
- ✓ **Gestión de los Recursos Humanos.** Describe los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto
- ✓ **Gestión de las Comunicaciones.** Procesos relacionados con la generación, recogida, distribución, almacenamiento y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma

- ✓ **Gestión de Riesgos.** Procesos que tienen que ver con el desarrollo de la gestión de riesgos de un proyecto.
- ✓ **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.** Describe los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados, así como para contratar procesos de dirección

Fuente: Gerencia de Proyectos blog [en línea].San Juan de los Morros-Venezuela: Elsi Valenzuela.06 de Agosto de 2008 [consulta 02 de setiembre de 2014].Disponible en: <http://gerenciadeproyectos88.blogspot.com/2008/08/pmbok.html>

Para cada proceso enumera y define entradas, herramientas y técnicas y salidas, así como la interacción con otros procesos.

En resumen, es una guía completa que define todas las actividades que pueden ser necesarias para la Dirección de proyectos. Aunque no hay que olvidar que se trata de una guía y por tanto nos sirve como referencia o punto de partida para definir las actividades y procesos más adecuados para cada proyecto o fase del mismo.

Como su nombre lo sugiere describe un conjunto de conocimientos y de prácticas aplicables a cualquier situación que requiera formular, las cuales han sido concebidas luego de evaluación y consenso entre profesionales sobre su valor y utilidad. Tales prácticas han sido compiladas y mejoradas durante los últimos veinte años gracias al esfuerzo de profesionales y académicos de diversos ámbitos profesionales y especialmente de la ingeniería.

Son reconocidos como buenas prácticas por el PMI que se pueden aplicar a la mayoría de los proyectos en la mayoría de los casos. La importancia del PMBOK es que provee un marco de referencia formal para desarrollar proyectos, guiando y orientando a los gerentes de proyectos sobre la forma de avanzar en los procesos y pasos necesarios para la construcción de resultados y alcanzar los objetivos.

El PMBOK documenta la información necesaria para iniciar, planificar, ejecutar, supervisar y controlar, y cerrar un proyecto individual, e identifica los procesos de la dirección de proyectos que han sido reconocidos como buenas prácticas para la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo. Estos procesos se aplican globalmente y en todos los grupos de negocios o industriales. Se debe entender como una recopilación de buenas prácticas lo cual significa que existe un acuerdo general en que se ha comprobado que la aplicación de esos procesos de dirección de proyectos aumenta las posibilidades de éxito en una amplia variedad de proyectos.

Por último, según el PMBOK, la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del mismo. La dirección de proyectos se logra mediante la ejecución de procesos, usando conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de dirección de proyectos que reciben entradas y generan salidas. Para que un proyecto tenga éxito, el equipo del proyecto debe:

- Seleccionar los procesos apropiados dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (también conocidos como Grupos de Procesos) que sean necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto
- Usar un enfoque definido para adaptar las especificaciones del producto y los planes de tal forma que se puedan cumplir los requisitos del proyecto y del producto
- Cumplir con los requisitos para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los interesados
- Equilibrar las demandas concurrentes de alcance, tiempo, costes, calidad, recursos y riesgos para producir un producto de calidad.

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, o PMBOK Guide) se publicó por primera vez como whitepaper por el Project Management Institute (PMI) en 1983, en un intento de documentar y estandarizar las prácticas comúnmente aceptadas en gestión de proyectos. La primera edición se publicó en 1996.

La última versión en inglés de la guía PMBOK Guide, la quinta edición, se liberó el pasado 31 de diciembre de 2012. La versión en español se publicó el 31 de diciembre de 2013.

La nueva edición incrementa el número de procesos de 42 a 47. Uno de los mayores cambios es la “nueva” área de conocimiento de gestión de proyectos denominada “Gestión de los Interesados del Proyecto”. Realmente no es enteramente nueva, ya que los nuevos procesos están muy relacionados con el área de “Gestión de la Comunicación del Proyecto” presentes en la cuarta edición.

Fuente: Formulación de Proyectos de diseño urbano blog.[en línea].-Venezuela: Abner J Colmenares. 18 de enero 2012 [consulta 02 de setiembre de 2014].Disponible en: <http://formulaproyectosurbanospmipe.wordpress.com/2012/01/18/que-es-el-pmi-y-que-es-el-pmbok/>

3. PROYECTO, PROGRAMA, PORTAFOLIO

La relación entre portafolios, programas y proyectos es tal que un portafolio se refiere a un conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos. Los programas se agrupan en un portafolio y comprenden subprogramas, proyectos o cualesquiera otros trabajos que se gestionan de manera coordinada para contribuir al portafolio.

Los proyectos individuales, estén o no incluidos en el ámbito de un programa, siempre se consideran parte de un portafolio. Aunque los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa, están vinculados al plan estratégico de la organización mediante el portafolio de la misma.

Como se ilustra en el Gráfico, las estrategias y prioridades de una organización se vinculan, y se establecen relaciones entre portafolios y programas, y entre programas y proyectos individuales. La planificación de la organización ejerce un impacto en los proyectos a través del establecimiento de prioridades entre los mismos teniendo en cuenta los riesgos, el financiamiento y otras consideraciones relativas al plan estratégico de la organización. La planificación de la organización puede guiar la gestión de los recursos y el apoyo a los proyectos que componen el portafolio basándose en categorías de riesgo, líneas de negocio específicas o tipos de proyectos generales, como infraestructura y mejora de los procesos.

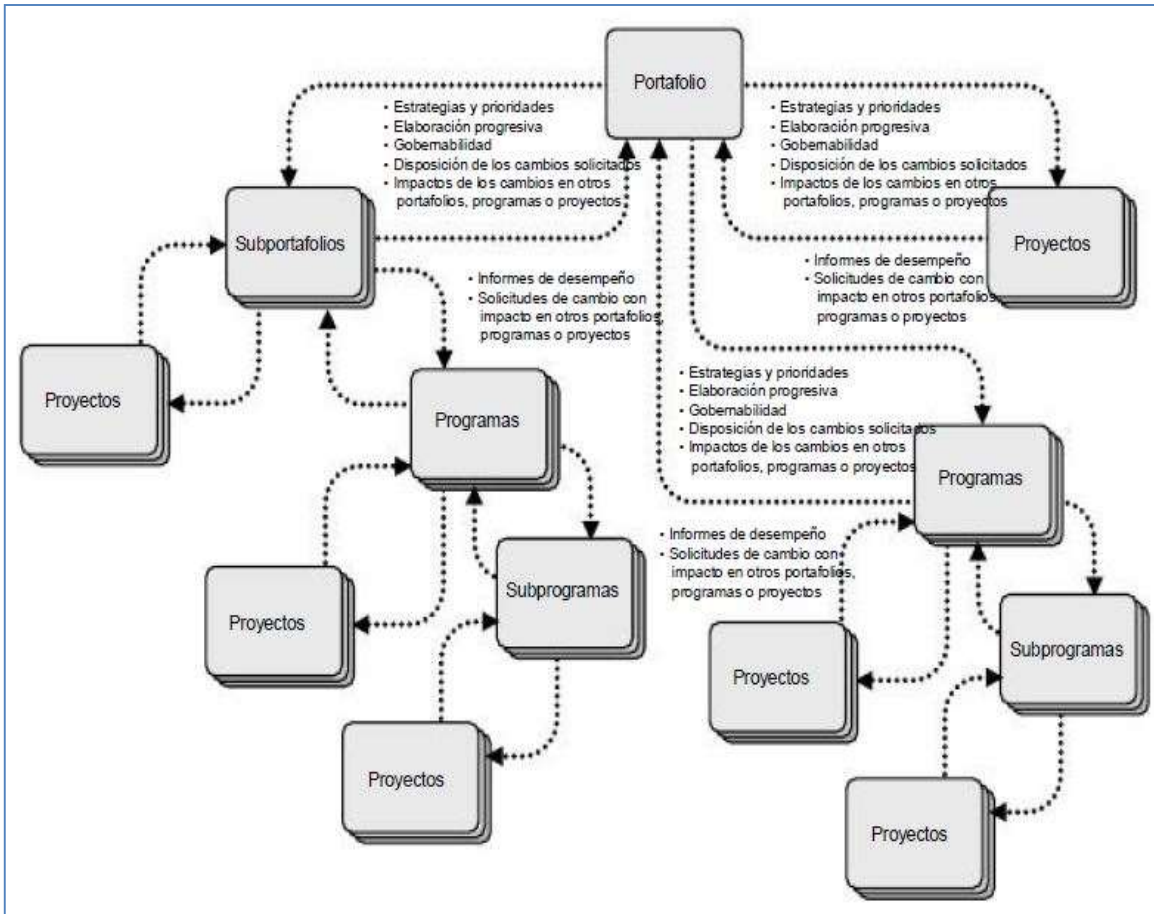


Fig. N°1: Interacciones entre la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Dirección de Portafolios (Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (guía del PMBOK) — quinta edición (2013))

Fuente: Project Management Intitute.Guia de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Filadelfia – EE.UU: Project Management Intitute; 2013.

Ejemplo:

Una empresa del sector construcción, es proveedora de diferentes constructoras de moldes y andamios estas constructoras venden casa en diferentes ubicaciones y con diferentes conceptos, la empresa recibe los planos elaborados por las constructoras para la elaboración de los moldes que se usan para la construcción de muros y techos.

Respuesta

La empresa recibe los planos de la casa para elaborar los planos del molde, las personas que reciben el plano se encargan de elaborar los planos del molde de acuerdo a la especificación del cliente, es

un proyecto debido a que es un esfuerzo temporal que se le dedica a cada casa, una vez que el equipo de ingeniería termina el plano del molde, lo entrega a producción, producción va a armar con diferentes elementos los moldes para colar las casas, el área de producción trabaja por proyecto debido a que molde requiere diferentes operaciones con diferentes materiales para la elaboración del molde, sin embargo, para algunas operaciones las actividades a realizar son rutinarias, por ejemplo, el área de pintura, sin importar el número de piezas del molde o la complejidad, las personas responsables de pintar, tienen que entregar cada pieza del molde pintada y protegida del medio ambiente.

Pero la siguiente pregunta es cómo se relacionan los proyectos, en mi experiencia, la mayor parte del tiempo varios proyectos conviven dentro de la organización, por este motivo, el PMI crea un nivel jerárquico conformado por proyectos, portafolios, programas.

Un portafolio son todos los proyectos que una organización crea para alcanzar sus proyectos estratégicos, Esto puede referir a un solo portafolio para la organización completa o un conjunto de portafolios para empresas grandes, Una forma de entender un portafolio son todos los proyectos cubiertos por la PMO en donde cada área puede tener su propia PMO, Un portafolio debe contar con estándares, repositorio de documentos, herramienta de gestión del portafolio.

La gestión del portafolio del proyecto provee de un ambiente estructurado para decidir qué proyectos, programas o iniciativas se van a fondear, continuar o eliminar. También, es un proceso que permite que la evaluación del proyecto sea de acuerdo a la capacidad económica y humana de la organización, además, alinea los proyectos y programas con los objetivos de la organización.

Un programa es un grupo de proyectos relacionados que buscan alcanzar un beneficio. El programa debe de estar claramente definido e indicar el objetivo estratégico que los involucrados buscan obtener. Los entregables específicos de cada proyecto deben de estar alineados con el programa.

En general, se puede dividir todo el trabajo de una organización en dos grandes rubros: proyectos (grandes y pequeños) y soporte (operación continua). La administración puede considerarse por separado o como parte del soporte. En un nivel alto.

- ✓ Los proyectos se dan cuando existen actividades nuevas, incluyendo mejoras nuevas. Tienen un inicio y fin, objetivos específicos, entregables y son únicos.

Ejemplo: Proyecto de vida, en el que una persona se propone ser un profesional y para esto, sabe que es necesario primero tener una primaria, ser bachiller y empezar un pre-grado en cualquier Universidad.

- ✓ Los programas agrupan proyectos relacionados, que pueden ser ejecutados de manera secuencial o paralela.

Ejemplo: Programa de la Presidencia de la República, "De cero a siempre", enfocado hacia la niñez desamparada de Colombia. Trabaja muchos proyectos en Pro al bienestar de los niños, donde el objetivo más importante es lograr que los niños sean felices y vivan bien desde que nacen, que estudien y que tengan una niñez para recordar.

Ventajas:

El logro de muchos objetivos por medio de diferentes proyectos.

Desventajas:

De la necesidad de cumplir con un programa, se planteen, en los diferentes proyectos, objetivos que no estén ligados de manera directa con el programa en general.

- ✓ Los portafolios son una colección de programas y proyectos que pueden estar o no interrelacionados. La persona que maneja un portafolio puede ser llamada Director o Vicepresidente, dado que este tipo de trabajo involucra la dirección de todo el trabajo, gente, presupuesto, proveedores, etcétera. Muchas veces como representante de un departamento o división.

Ejemplo: Portafolio de productos de empresas cosméticas, relacionando cada uno de las posibles soluciones que muestran a mujeres, con un único objetivo, hacerlas sentir jóvenes y hermosas.

Ventajas:

Dan infinidad de soluciones al usuario.

Desventajas:

Dificultad al dar información amplia y exacta al interesado sobre productos o servicios específicos, debido al elevado volumen que se tiene de ellos (productos y/o servicios).

Fuente: Alejandro Villa blog.[enlínea].-Costa Rica: Alejandro V. 26 de febrero de 2014 [consulta 02 de setiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.alejandrovilla.com/2013/02/proyectos-portafolios-y-programas.html>

3.1. Diferencias entre programas, proyectos y portafolios

Dirección Organizacional de Proyectos			
	Proyectos	Programas	Portafolios
Alcance	Los proyectos tienen objetivos de nicho. El alcance se elabora progresivamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los programas tienen un alcance mayor y proporcionan beneficios más significativos.	Los portafolios tienen un alcance organizacional que varía en función de los objetivos de la misma.
Cambio	Los directores de proyecto prevén cambios e implementan procesos para mantener dichos cambios administrados y controlados.	Los directores de programas prevén cambios, que podrán surgir tanto a nivel interno como a nivel externo al programa, y están preparados para gestionarlos.	Los directores de portafolios monitorean permanentemente los cambios en un entorno más amplio, tanto a nivel interno como externo.
Planificación	Los directores de proyecto transforman progresivamente la información de alto nivel en planes detallados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los directores de programa desarrollan el plan general del programa y crean planes de alto nivel para guiar la planificación detallada a nivel de los componentes.	Los directores de portafolios crean y mantienen los procesos y la comunicación necesaria relacionada con el portafolio global.
Dirección	Los directores de proyecto dirigen al equipo del proyecto de modo que se cumplan los objetivos de mismo.	Los directores de programa dirigen al personal del programa y a los directores de proyecto; brindan visión y liderazgo global.	Los directores de portafolios pueden dirigir o coordinar al personal de dirección de portafolios o de programas y proyectos que tuviera responsabilidad de informar al portafolio global.
Éxito	El éxito se mide por la calidad del producto y del proyecto, la oportunidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente.	El éxito se mide por el grado en que el programa satisface las necesidades y beneficios que le dieron origen.	El éxito se mide en términos de rendimiento de la inversión global y de la obtención de beneficios del portafolio.
Monitoreo	Los directores de proyecto monitorean y controlan el trabajo realizado para obtener los productos, servicios o resultados para los cuales el proyecto fue emprendido.	Los directores de programa monitorean el progreso de los componentes del programa con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos globales, cronogramas, presupuesto y beneficios del mismo.	Los directores de portafolios monitorean los cambios estratégicos y la asignación global de recursos, los resultados de desempeño y el riesgo del portafolio.

Tabla N°1 Diferencias entre proyecto, programa, portafolio (fuente:Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (guía del PMBOK) — quinta edición (2013))

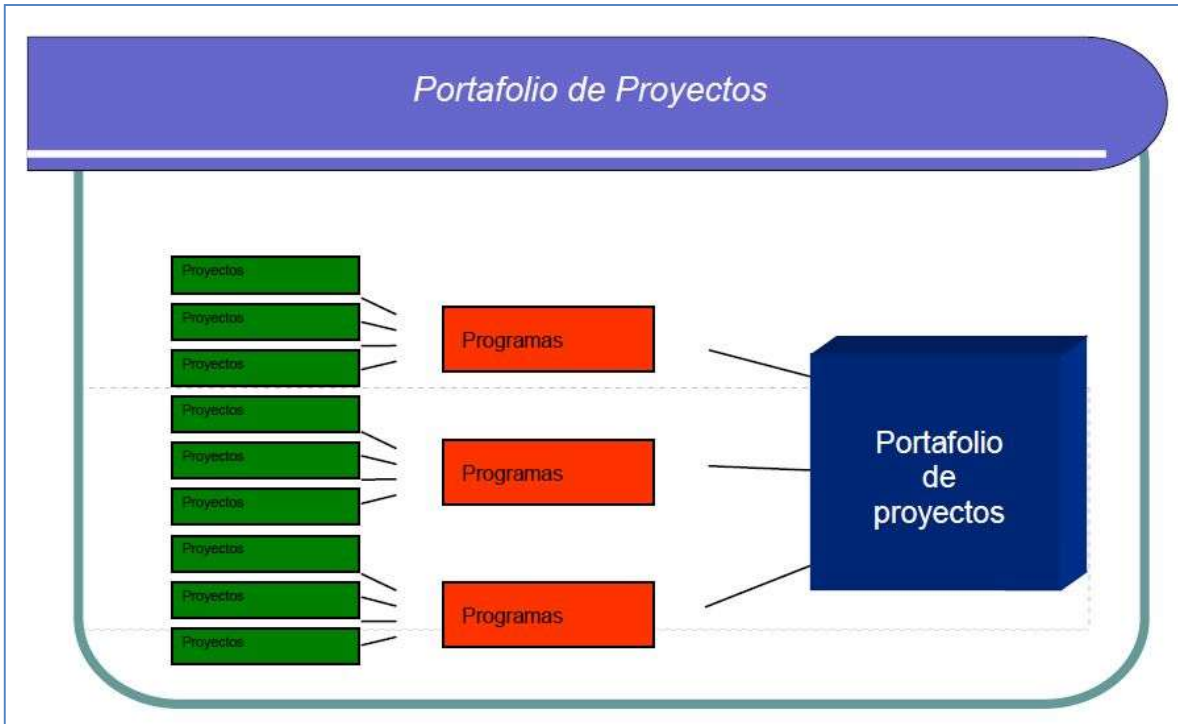


Fig. 2. Portafolio de Proyectos (Fuente: Elaboración propia)

4. GERENCIA DE PROYECTOS

Gerencia de proyectos es la disciplina de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y coste planteados a su inicio.

Dada la naturaleza única de un proyecto, en contraste con los procesos u operaciones de una organización, administrar un proyecto requiere de una filosofía distinta, así como de habilidades y competencias específicas. De allí la necesidad de la disciplina Gerencia de Proyectos.

La gerencia de proyectos implica ejecutar una serie de actividades, que consumen recursos como tiempo, dinero, gente, materiales, energía, comunicación (entre otros) para lograr unos objetivos pre-definidos.

¿Cuáles son los tres factores restrictivos más importantes que están presentes y determinan la calidad en la gerencia de proyectos?

- **Alcance:** La suma de productos, servicios y resultados que se proporcionarán como un resultado de un proyecto.
- **Costo:** El valor monetario de los recursos necesarios para realizar y terminar las actividades.
- **Tiempo:** Distribución de los trabajos a realizar en una escala temporal.

Estos factores determinan el núcleo de todo proyecto y su balance adecuado contribuye a mantener el plan del proyecto enfocado en niveles de calidad deseados.



Fig3. Triangulo de calidad

¿Cuáles son, según la Guía del PMBOK, los tres factores restrictivos adicionales que están presentes y determinan el éxito en la gerencia de proyectos?

La Guía del PMBOK, para diferenciar las condiciones entre insumos del proyecto (inputs) y los productos del proyecto (Outputs) plantea un triángulo de restricciones adicionales y complementarias al triángulo clásico, conformado por:

- Recursos
- Riesgos y
- Calidad

Fuente: Formulación de Proyectos de diseño urbano blog.[en línea].-Venezuela: Abner J Colmenares. 18 de marzo 2012 [consulta 02 de setiembre de 2014].Disponible en: <http://formulaproyectosurbanospmipe.wordpress.com/2012/03/18/introduccion-a-la-gerencia-de-proyectos-bajo-el-enfoque-de-la-guia-del-pmbok-sesion-n-6-12-03-2012-2da-parte/>

5. PROCESOS DEL PROYECTO.

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen.

Para que un proyecto tenga éxito, el equipo de proyecto debería:

- Seleccionar los procesos adecuados requeridos para alcanzar los objetivos del proyecto;
- Utilizar un enfoque definido que pueda adaptarse para cumplir con los requisitos;
- Establecer y mantener una comunicación y un compromiso adecuados con los interesados;
- Cumplir con los requisitos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados; y
- Equilibrar las restricciones contrapuestas relativas al alcance, cronograma, presupuesto, calidad, recursos y riesgo para producir el producto, servicio o resultado especificado

Los 5 grupos básicos de procesos son:

- 1. Iniciación:** Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- 2. Planificación:** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- 3. Ejecución:** Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo.
- 4. Seguimiento y Control:** Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiere cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- 5. Cierre:** Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

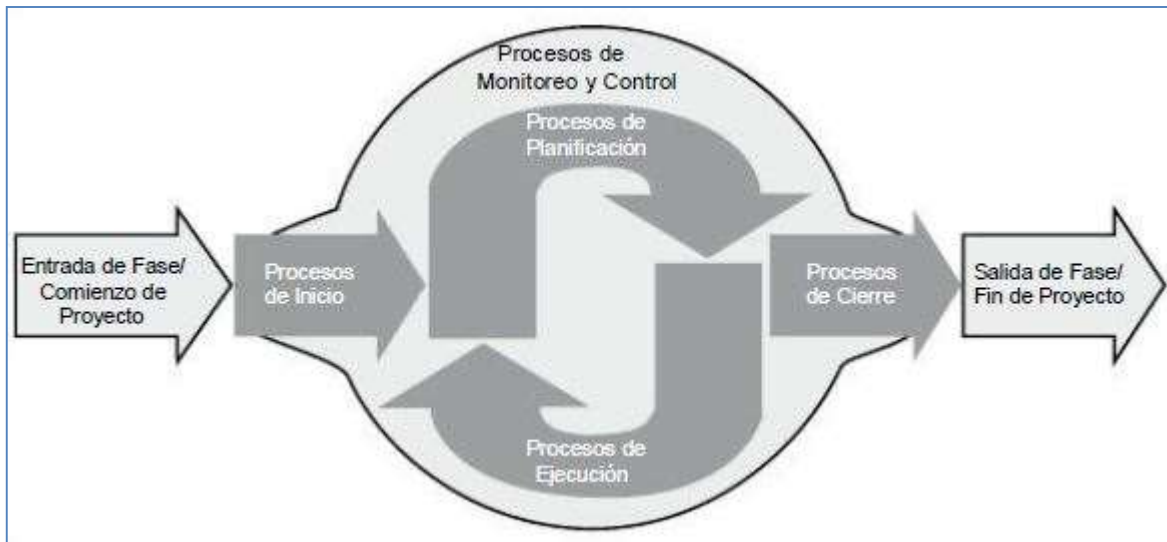


Fig.4. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Fuente: Jorge Emilio Vásquez Paniagua. Proyecto de Desarrollo de una Metodología de Administración de Proyectos de “Tecnologías de Información” para Coopelesca R. L. [Tesis]. San José – Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional. Facultad de Ingeniería Industrial; 2012

6. AREAS DE CONOCIMIENTO

Las diez áreas del conocimiento mencionadas en el PMBOK son:

- 1. Gestión de la Integración del Proyecto:** Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos.
- 2. Gestión del Alcance del Proyecto:** Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarla con éxito.
- 3. Gestión del Tiempo del Proyecto:** Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- 4. Gestión de los Costos del Proyecto:** Incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

5. Gestión de la Calidad del Proyecto:Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido.

6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto.

7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados, oportunos y entregada a quien corresponda (interesados del proyecto o stakeholders).

8. Gestión de los Riesgos del Proyecto:Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto.

9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.

10. Gestión de los Interesados del Proyecto:Incluye los procesos involucrados en identificar a los interesados del proyecto o stakeholders, así como la planificación, gestión y control de sus expectativas sobre el proyecto.

Fuente: Project Management Intitute.Guia de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Filadelfia – EE.UU: Project Management Intitute; 2013.

7. ¿QUÉ ES UNA PMO?

Existen varios conceptos de una oficina de proyectos (PMO) una de ella la define como una unidad organizacional, física o virtual, especialmente diseñada para dirigir y controlar el desarrollo de un grupo de proyectos informáticos de manera simultánea, todo con el objetivo de minimizar riesgos (tiempo, demora, inversiones, etc.). El PMBOK la define como “una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo”. Es una entidad que sirve de enlace entre IT (incluyendo a los directores y jefes de proyectos) y las unidades usuarias de la organización. Por su parte un Programa es un grupo de proyectos relacionados orientados a cubrir necesidades específicas del negocio. Generalmente la PMO supervisa la dirección de proyectos, programas o ambos.

Características de una PMO:

- Actúa como un órgano de gobierno sobre los proyectos.
- Posee respaldo de la alta dirección de IT.
- Roles y autoridades perfectamente definida.
- Dependiendo del tamaño de la organización podrá tener entre 1 – 6 personas.
- Recursos compartidos y coordinados entre todos los proyectos administrados por la PMO.
- Identificación y desarrollo de la metodología de dirección de proyectos, de las mejores prácticas y de las normas.
- Oficina de información y administración de políticas, procedimientos y plantillas de proyectos, y de otra documentación compartida.
- Dirección de configuración centralizada para todos los proyectos administrados por la PMO.
- Repositorio y gestión centralizados para riesgos compartidos y únicos para todos los proyectos.
- Oficina central para la operación y gestión de herramientas del proyecto, como el software para la dirección de proyectos en toda la empresa.
- Coordinación central de la gestión de las comunicaciones entre proyectos
- Una plataforma guía para directores del proyecto.
- Supervisión central de todos los cronogramas y presupuestos de proyectos de la PMO, normalmente en el ámbito empresarial.
- Coordinación de los estándares generales de calidad del proyecto entre el director del proyecto y cualquier organización de evaluación de calidad de personal o de estándares interna o externa

Objetivos Entre los más relevantes objetivos de una PMO están:

- Reducir fallas de los proyectos IT.
- Reducir gastos innecesarios en los proyectos.
- Completar proyectos en el tiempo planificado.
- Estandarizar procesos, metodologías, mejores prácticas y nomenclatura en la dirección de proyectos

Funciones

- Alinear proyectos con objetivos del negocio a objeto de minimizar riesgos.
- Proporcionar apoyo técnico de proyectos a encargados de proyectos
- Administrar el pool de recursos para una efectiva dirección de proyectos
- Apoyar la elaboración del plan de proyectos y su interacción con otros planes.
- Evaluar viabilidad económica (ROI, NPV, TIR), técnica, operativa y alineación con los objetivos del negocio
- Coaching a los directores y jefes de proyectos en las diferentes etapas del ciclo de vida de los proyectos.
- Formar y/o contribuir con el conocimiento de los responsables de proyectos.
- Documentar los procesos, metodologías y métricas de gestión de proyectos.
- Coordinar proyectos a su cargo.
- Generar y/o propiciar la generación de indicadores de costo, riesgo, tiempo y calidad del proyecto
- Define y establece estándares Gerencia la cartera de proyectos de la empresa.
- Revisa los requerimientos de proyectos y apoya en la selección de los mismos.
- Realiza el plan de los proyectos, de principio hasta el cierre.
- Gestiona el rendimiento de la oficina a través del análisis y reporte de métricas.

Triángulo de valor de una PMO Una PMO ofrece un conjunto de alternativas válidas para aquellas organizaciones que la implementan. Se define el triángulo de valor de una PMO (PMOVT) el cual no es más que los tres (3) elementos que más aportan valor a la organización que implante la PMO. Ellos son:

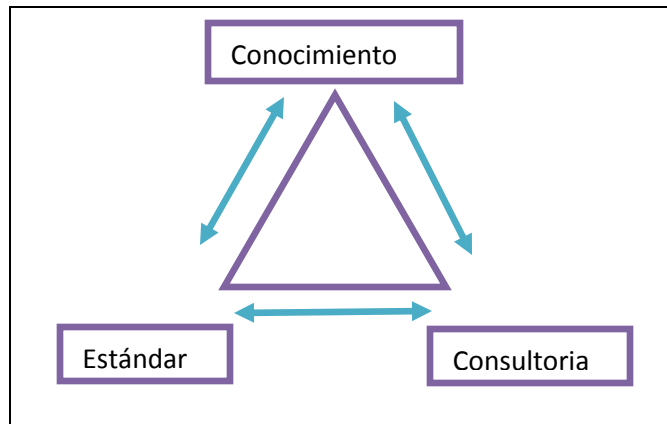


Fig.5. Triángulo de valor de una PMO

- ✓ **Estándar:** Es un conjunto de políticas y procedimientos para gobernar los procesos de los proyectos de una organización. Se estandarizan plantillas, informes, métricas, etc.
- ✓ **Conocimiento:** Ejecutar actividades asociados con la adquisición y diseminación de conocimiento para beneficiar a los Project Managers (Training, Bases de Datos de conocimiento, etc.).
- ✓ **Consultoría:** Asistir y/o gestionar las prácticas de los Project Managers.

Fuente: Tecnología de información.[Blog en línea]. Madrid: Pedro López. 2012[consulta 02 de setiembre de 2014]. Disponible:<http://www.itmadrid.com/blog/que-es-una-pmo/>

8. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN PROYECTOS.

La estructura de la organización es un factor ambiental de la empresa que puede afectar a la disponibilidad de recursos e influir en el modo de dirigir los proyectos. Las estructuras abarcan desde una estructura funcional hasta una estructura orientada a proyectos, con una variedad de estructuras matriciales entre ellas. Se muestra las características clave de los principales tipos de estructuras de una organización en relación con los proyectos.

Estructura de la Organización Características del Proyecto	Funcional	Matricial			Orientada a Proyectos
		Matricial Débil	Matricial Equilibrada	Matricial Fuerte	
Autoridad del Director del Proyecto	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Disponibilidad de Recursos	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Quién gestiona el presupuesto del proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director del Proyecto	Director del Proyecto
Rol del Director del Proyecto	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo	Tiempo Completo
Personal Administrativo de la Dirección de Proyectos	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo

Tabla N°2: Influencia de la Estructura de la Organización en los Proyectos (fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (guía del PMBOK) — quinta edición (2013))

La organización funcional clásica, consiste en una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente definido. En el nivel superior los miembros de la plantilla se agrupan por especialidades, tales como producción, comercialización, ingeniería y contabilidad. A su vez, las especialidades pueden subdividirse en unidades funcionales específicas, como la ingeniería mecánica y la ingeniería eléctrica. Cada departamento de una organización funcional realizará el trabajo del proyecto de forma independiente de los demás departamentos.

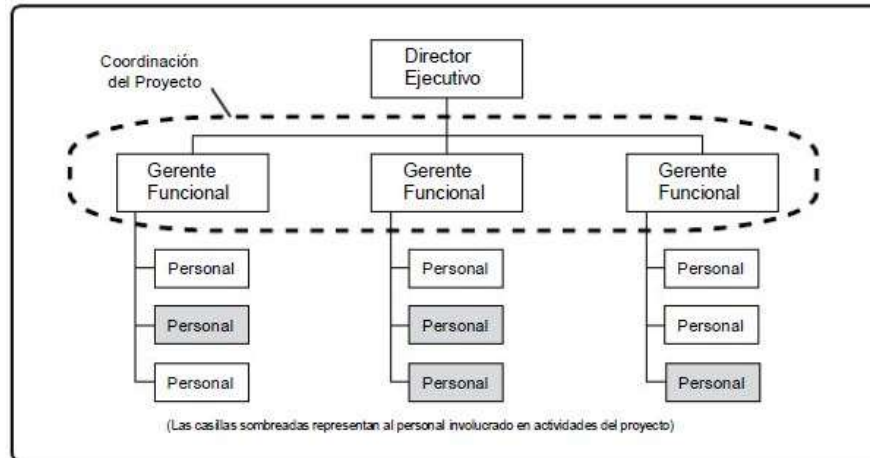


Fig.6. Organización funcional (Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (guía del PMBOK) — quinta edición (2013))

Las organizaciones matriciales, como se muestra en los Gráficos, reflejan una mezcla de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos. Las organizaciones matriciales pueden clasificarse como débiles, equilibradas o fuertes, dependiendo del nivel relativo de poder e influencia entre gerentes funcionales y directores de proyecto. Las organizaciones matriciales débiles mantienen muchas de las características de una organización funcional, y el rol del director del proyecto es más bien el de un coordinador o facilitador. Un facilitador de proyectos trabaja como ayudante y coordinador de comunicaciones. El facilitador no puede tomar o hacer cumplir las decisiones de manera personal. Los coordinadores de proyectos tienen poder para tomar algunas decisiones, gozan de cierta autoridad y dependen de un gerente de nivel superior. Las organizaciones matriciales fuertes tienen muchas de las características de la organización orientada a proyectos: tienen directores de proyecto con dedicación plena y con una autoridad considerable, así como personal administrativo dedicado a tiempo completo. Si bien la organización matricial equilibrada reconoce la necesidad de contar con un director del proyecto, no le confiere autoridad plena sobre el proyecto ni sobre su financiamiento.

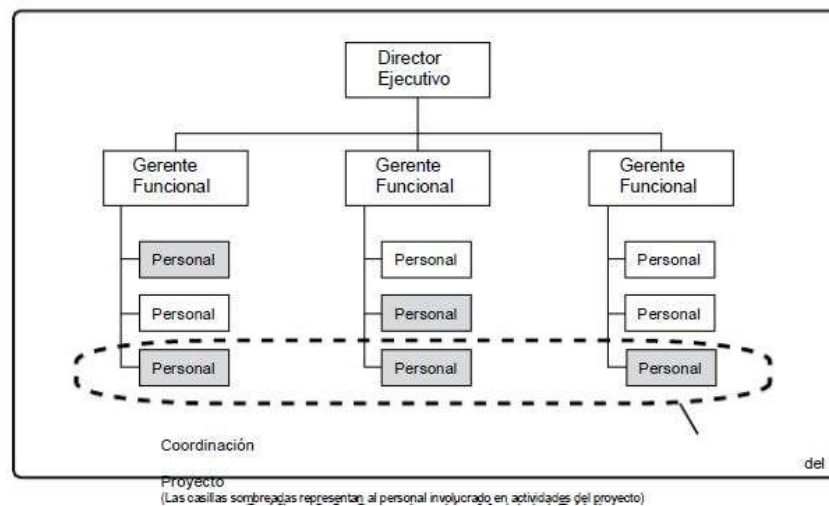


Fig. 7. Organización Matricial Débil (Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (guía del PMBOK) — quinta edición (2013))

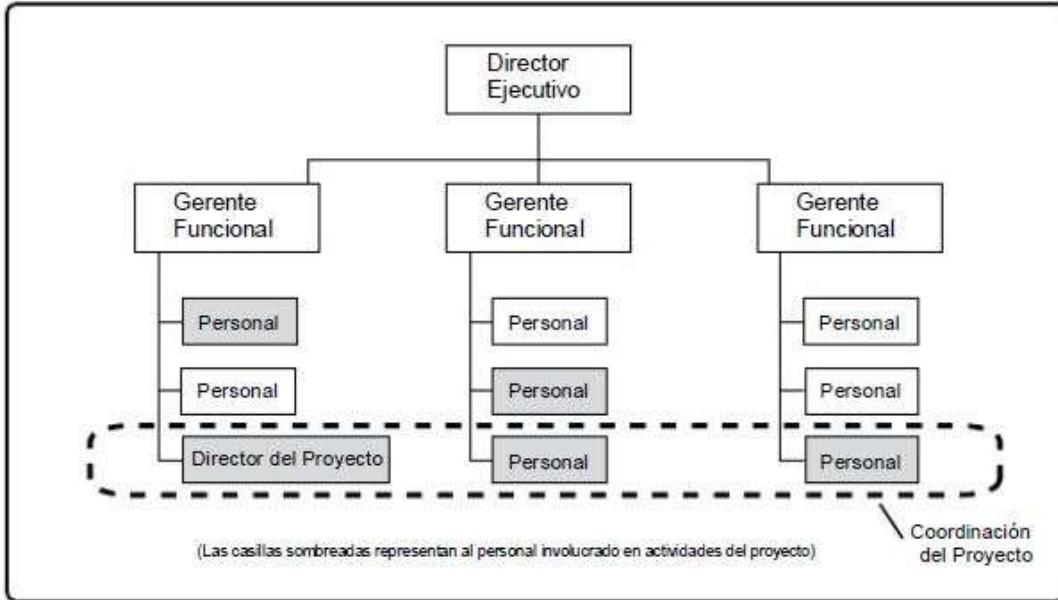


Fig. 8. Organización Matricial Equilibrada (Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (guía del PMBOK) — quinta edición (2013))

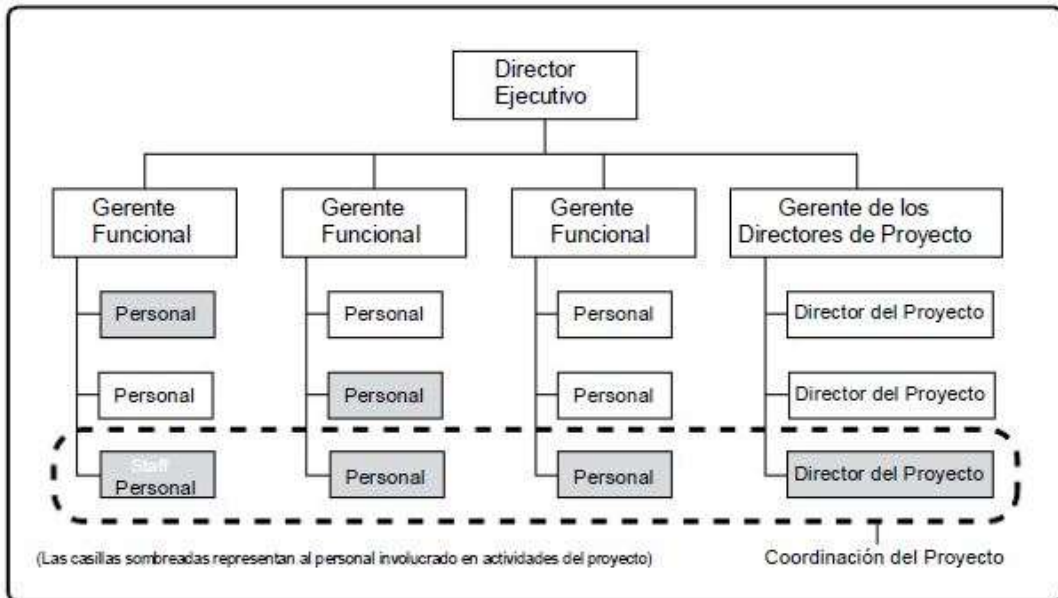


Fig. 9. Organización Matricial Fuerte (Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (guía del PMBOK) — quinta edición (2013))

En una organización orientada a proyectos, los miembros del equipo a menudo están ubicados en un mismo lugar. La mayor parte de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo de los proyectos y los directores de proyecto tienen bastante independencia y autoridad. A menudo se utilizan técnicas de colaboración virtual para lograr beneficios similares a los de los equipos ubicados en un mismo lugar. Las organizaciones orientadas a proyectos suelen contar con unidades organizacionales denominadas departamentos, sin embargo pueden reportar directamente al director del proyecto o bien prestar servicios de apoyo a varios proyectos.

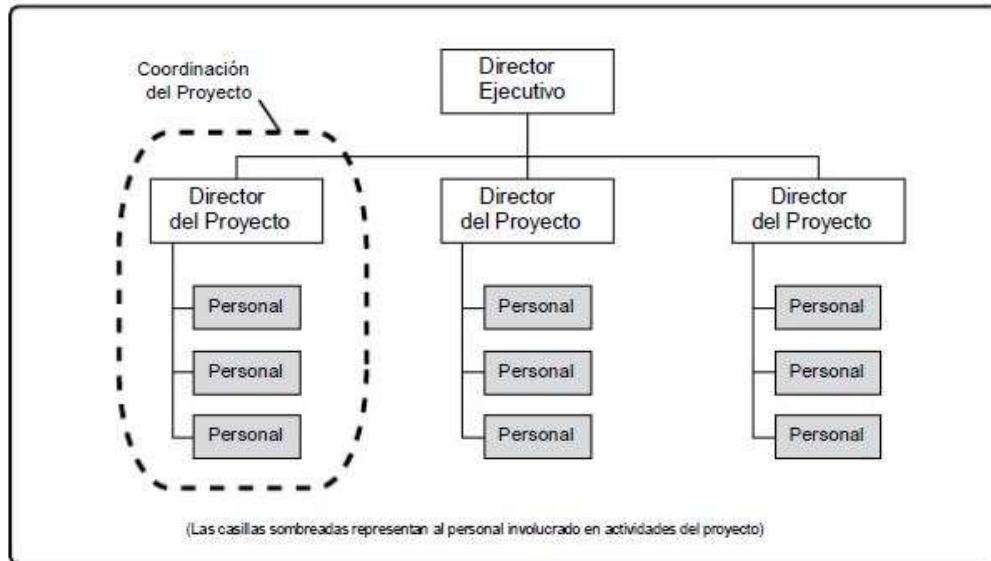


Fig.10. Organización Orientada a Proyectos (Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (guía del pmbok) — quinta edición (2013))

Muchas organizaciones, a menudo conocidas como organizaciones compuestas, presentan todas estas estructuras a diferentes niveles, como se muestra en el Gráfico 2-6. A modo de ejemplo, incluso una organización básicamente funcional puede crear un equipo de proyecto especial para que se encargue de un proyecto crítico. Dicho equipo podría tener muchas de las características de un equipo de proyecto de una organización orientada a proyectos. El equipo puede incluir personal a tiempo completo procedente de diferentes departamentos funcionales, desarrollar su propio conjunto de procedimientos operativos e incluso funcionar fuera de la estructura formalizada estándar de dependencia durante el período de ejecución del proyecto. Del mismo modo, una organización puede dirigir la mayor parte de sus proyectos como organización matricial fuerte, pero permitir que departamentos funcionales dirijan proyectos pequeños.

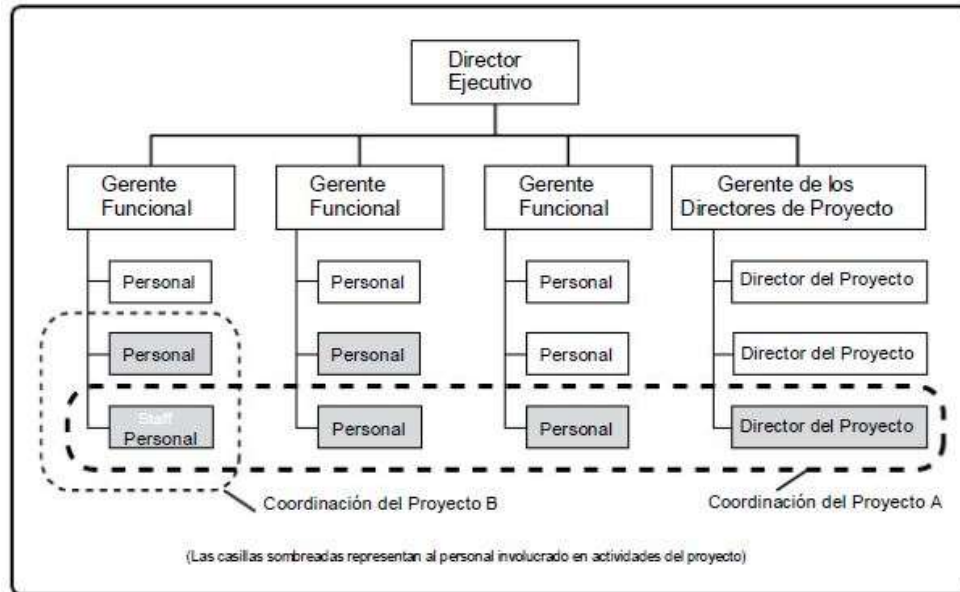


Fig. 11. Organización Compuesta (Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (guía del PMBOK) — quinta edición (2013))

Fuente: Project Management Intitute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Filadelfia – EE.UU: Project Management Intitute; 2013.

9. EL ROL DEL GERENTE DE PROYECTOS

El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto. El rol del director del proyecto es diferente del de un gerente funcional o del de un gerente de operaciones. Por lo general, el gerente funcional se dedica a la supervisión gerencial de una unidad funcional o de negocio y la responsabilidad de los gerentes de operaciones consiste en asegurar que las operaciones de negocio se lleven a cabo de manera eficiente.

Dependiendo de la estructura de la organización, un director de proyecto puede estar bajo la supervisión de un gerente funcional. En otros casos, el director del proyecto puede formar parte de un grupo de varios directores de proyecto que dependen de un director de programa o del portafolio, que es el responsable en última instancia de los proyectos de toda la empresa. En este tipo de estructura, el director del proyecto trabaja estrechamente con el director del programa o del portafolio para cumplir con los objetivos del proyecto y para asegurar que el plan para la dirección del proyecto esté alineado con el plan global del programa. El director del proyecto también trabaja estrechamente y en colaboración con otros roles, como los de analista de negocio, director de aseguramiento de la calidad y expertos en materias específicas.

Fuente: Project Management Intitute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Filadelfia – EE.UU: Project Management Intitute; 2013.

10. Análisis de los involucrados

La Gestión de los interesados en la 5ta edición del PMBOK

Con la quinta edición de la guía del PMBOK, se agregó una nueva área de conocimiento denominada “Gestión de los interesados del Proyecto” (Project Stakeholder Management). Esta área se convierte en la décima área de conocimiento, además de la Gestión de integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgo y procura.

¿En qué consiste la Gestión de interesados del Proyecto?

El área describe el trabajo que debe hacer el Gerente de Proyecto para involucrar y comprometer a los interesados en las decisiones clave y actividades del proyecto. Surge de la necesidad identificada por el Project Management Institute (PMI) de segregar la Gestión de los interesados de la Gestión de Comunicaciones. Según describe la nueva guía del PMBOK en su apéndice X1, se consideraron tres razones para hacer este cambio:

- ✓ Eliminar la confusión existente entre los procesos de distribuir información y reportar desempeño, así como cierta redundancia de los mismos con los procesos de controlar alcance, tiempo y cronograma.
- ✓ Dar mayor foco a la Planificación de las Comunicaciones basada en la identificación de necesidades de comunicación, la recolección y distribución de información, así como el monitoreo de las comunicaciones para asegurar la eficiencia.
- ✓ Expandir el conocimiento y describir en detalle las actividades realizadas para Gestionar las necesidades de los interesados. La descripción no se limita a la identificación y gestión de las necesidades (como en la cuarta edición), sino que además se describe como mantener un diálogo continuo con los interesados, gestionar los asuntos (issues) y asegurar el grado de participación necesario en el proyecto.

El PMI ha decidido hacer este cambio al reconocer que la Gestión de Comunicaciones y Gestión de interesados son áreas distintas, que deben ser tratadas por separado, y que ambas contribuyen con el éxito de los proyectos.

Los interesados tienen niveles de responsabilidad y autoridad variable al participar en un proyecto. Estos niveles de responsabilidad pueden ir desde el promotor y patrocinador del proyecto hasta el operario que participa en la ejecución del proyecto, pasando por todos los técnicos y mandos intermedios.

Los directores de proyectos que ignoren a los interesados pueden esperar un impacto perjudicial en los resultados del proyecto.

No identificar a un interesado clave puede causar problemas significativos a un proyecto. Por lo tanto, una de las primeras tareas del director de proyectos será identificar a todos los interesados que puedan influir de una manera positiva o negativa en el proyecto.

Beneficios de segregar la Gestión de los interesados de la Gestión de Comunicaciones

- El **PMI** establece en la Quinta edición de la guía del PMBOK, que los beneficios de esta nueva área de conocimiento son:
- Foco no sólo en gestionar las expectativas de los grupos de interesados, sino también en asegurar su participación en decisiones clave y actividades, para el éxito del proyecto.
- El **PMI** se alinea con las más recientes investigaciones que indican que la Gestión de los interesados es un área clave para el éxito del proyecto.
- Mejora la consistencia entre la Guía del PMBOK y los estándares para la Gestión de Programas del **PMI**.
- Alineado con la nueva ISO 21500, estándar que da una mayor importancia a la Gestión de los Interesados.
- Permite que la Gestión de Comunicaciones ahora esté enfocada en su verdadero propósito, las comunicaciones del proyecto y no la gestión de expectativas de los interesados.

Fuente: Oficina de Proyectos de informática.[Blog en línea]. México: Ricardo Arturo Rodríguez morillo. 23 de enero 2013 [consulta 02 de setiembre de 2014].
Disponible:<http://www.pmoinformatica.com/2013/01/quinta-edicion-de-la-guia-del-pmbok.html>.

CONCLUSIONES

- ✓ Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional.
- ✓ La dirección de proyectos, es la aplicación del conocimiento, de las habilidades, y de las técnicas para ejecutar los proyectos en forma eficiente y efectiva. Es una competencia estratégica para las organizaciones, y les permite atar los resultados de los proyectos a las metas del negocio, y así competir mejor en su mercado.
- ✓ Los procesos son el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir servicios, personal, instalaciones y equipos, habilidades y metodologías de gestión, recursos financieros. Los 5 grupos básicos de procesos de proyectos son: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento-control y cierre; en la guía del PMBOK 5ta edición podemos identificar 10 áreas de conocimiento, de las cuales se implementó una nueva área de conocimiento: GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO que incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto.
- ✓ Con los conocimientos, técnicas, herramientas y habilidades a través de los estándares establecidos a nivel mundial por el PMI se realiza una buena gestión de proyectos profesional y efectiva, facilitando el logro de los resultados de la organización.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Portal del PMI en América Latina [Página principal en internet]. México: Acerca del PMI; 2014 [actualizada en setiembre de 2014; consultado 2 de setiembre 2014]. Disponible en: <https://americalatina.pmi.org/>

Buenos Aires, Argentina Chapter [Página principal en internet]. Buenos Aires: Noticias; 2014 [actualizada en setiembre de 2014; consultado 2 de setiembre 2014]. Disponible en: <http://www.pmi.org.ar/>

Pontificia Universidad Católica del Perú blog [en línea]. Lima: Olga Ramirez.05 de julio del 2007[consulta 02 de setiembre de 2014]. Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/item/11376/el-pmi-camp-y-pmp>

Gerencia de Proyectos blog [en línea].San Juan de los Morros-Venezuela: Elsi Valenzuela. 06 de Agosto de 2008 [consulta 02 de setiembre de 2014]. Disponible en: <http://gerenciadeproyectos88.blogspot.com/2008/08/pmbok.html>

Formulación de Proyectos de diseño urbano blog.[en línea].-Venezuela: Abner J Colmenares. 18 de enero 2012 [consulta 02 de setiembre de 2014]. Disponible en: <http://formulaproyectosurbanospmipe.wordpress.com/2012/01/18/que-es-el-pmi-y-que-es-el-pmbok/>

Project Management Intitute.Guia de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Filadelfia – EE.UU: Project Management Intitute; 2013

Alejandro Villa blog. [en línea].-Costa Rica: Alejandro V. 26 de febrero de 2014 [consulta 02 de setiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.alejandrovilla.com/2013/02/proyectos-portafolios-y-programas.html>

Formulación de Proyectos de diseño urbano blog.[en línea].-Venezuela: Abner J Colmenares. 18 de marzo 2012 [consulta 02 de setiembre de 2014]. Disponible en: <http://formulaproyectosurbanospmipe.wordpress.com/2012/03/18/introduccion-a-la-gerencia-de-proyectos-bajo-el-enfoque-de-la-guia-del-pmbok-sesion-n-6-12-03-2012-2da-parte/>

Jorge Emilio Vásquez Paniagua. Proyecto de Desarrollo de una Metodología de Administración de Proyectos de “Tecnologías de Información” para Coopelesca R. L. [Tesis]. San José – Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional. Facultad de Ingeniería Industrial; 2012

Tecnología de información. [Blog en línea]. Madrid: Pedro López. 2012[consulta 02 de setiembre de 2014]. Disponible:<http://www.itmadrid.com/blog/que-es-una-pmo/>

Oficina de Proyectos de informática. [Blog en línea]. México: Ricardo Arturo Rodríguez morillo. 23 de enero 2013 [consulta 02 de setiembre de 2014]. Disponible:<http://www.pmoinformatica.com/2013/01/quinta-edicion-de-la-guia-del-pmbok.html>.