DHARMA CONSULTING
Gestión de Proyectos, Ágil, IA y PMO

SCRUMstudy
Authorized Training Partner

CV-GPY048

Curso Taller Virtual de Preparación para la Certificación PMP

MATERIAL DE LECTURA

Sesión 01



El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Índice

Tarea ECO 1.1 | Desarrollar una visión en común 4
Resumen 4
1. ¿Por qué es importante una visión en común? 5
2. ECO 1.1.1 | Garantizar una visión compartida con los interesados clave 6
3. ECO 1.1.2 | Promover la visión compartida 6
4. ECO 1.1.3 | Mantener actualizada la visión del proyecto 7
5. ECO 1.1.4 | Identificar la causa raíz de los malentendidos 7
6. Ideas clave para llegar preparado a clase 8
Tarea ECO 1.4 | Involucramiento de los interesados 10
Resumen 10
1. ¿Qué significa involucrar a los interesados? 12
2. ECO 1.4.1 | Identificar a los interesados 12
3. ECO 1.4.2 | Analizar a los interesados 12
4. ECO 1.4.3 | Analizar y adaptar la comunicación 13
5. ECO 1.4.4 | Ejecutar el plan de involucramiento 14
6. ECO 1.4.5 | Alinear expectativas y objetivos 14
7. ECO 1.4.6 | Generar confianza e influir 14
8. Ideas clave para llegar preparado a clase 15
Tarea ECO 1.5 | Alineación de las expectativas de los interesados 17
Resumen 17
1. ¿Qué significa alinear expectativas? 19
2. ECO 1.5.1 | Categorizar a los interesados 19
3. ECO 1.5.2 | Identificar las expectativas de los interesados 19
4. ECO 1.5.3 | Organizar las discusiones para alinear las expectativas 20
5. ECO 1.5.4 | Organizar y aprovechar oportunidades de mentoría 21
6. Ideas para llegar preparado a clase 21
Tarea ECO 3.1 | Definición y constitución de la gobernanza 23
Resumen 23
1. ¿Qué es la gobernanza y por qué importa? 25

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

2. ECO 3.1.1 | Definir estructuras, reglas, procedimientos, informes, ética y políticas 25
3. ECO 3.1.2 | Establecer métricas para definir el éxito 26
4. ECO 3.1.3 | Definir rutas y umbrales de escalamiento 26
5. Ideas clave para llegar preparado a clase..... 27

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Tarea ECO 1.1 | Desarrollar una visión en común

Propósito de aprendizaje. Al finalizar esta lectura, podrás explicar cómo construir, comunicar y mantener una visión compartida del proyecto, y cómo abordar los malentendidos que amenazan esa alineación.

Resumen

¿Qué es?

Es el proceso de construir, comunicar y mantener una comprensión compartida del propósito, los objetivos y los resultados esperados del proyecto, asegurando que todos los interesados clave comprendan hacia dónde se dirige, qué valor busca generar y cómo contribuye a los objetivos estratégicos de la organización.

¿Quién lo hace?

El director del proyecto lidera y facilita el desarrollo de la visión compartida, trabajando conjuntamente con el patrocinador, los interesados clave y el equipo del proyecto.

El patrocinador proporciona la orientación estratégica y el respaldo organizacional; los interesados aportan sus necesidades y expectativas; y el equipo contribuye a comprender cómo alcanzar los resultados esperados.

¿Cómo se hace?

Mediante cuatro acciones fundamentales:

- Garantizar una visión compartida: identificar las expectativas de los interesados clave y lograr una comprensión común del propósito y los beneficios del proyecto.
- Promover la visión compartida: comunicarla, negociar acuerdos y alinear las responsabilidades, prioridades y compromisos.
- Mantener actualizada la visión: revisar periódicamente su vigencia y asegurar que las decisiones continúen orientadas a los resultados esperados.
- Identificar y resolver malentendidos: investigar sus causas raíz, involucrar a los interesados pertinentes y restablecer la alineación.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

¿Con qué se hace?

Utilizando principalmente:

- Documentos: declaración de visión, caso de negocio, acta de constitución del proyecto, acuerdos y enunciados del trabajo (SOW).
- Técnicas y herramientas: entrevistas, talleres colaborativos, caja de producto, metáfora de XP, técnica de los cinco porqués y diagrama de Ishikawa.
- Habilidades interpersonales y de liderazgo: comunicación efectiva, escucha activa, negociación, facilitación, pensamiento crítico y perspicacia empresarial.

¿Por qué debe hacerse?

Porque permite que los interesados y el equipo trabajen hacia un propósito común, evitando interpretaciones contradictorias, conflictos y esfuerzos que no contribuyan al valor esperado.

Una visión compartida facilita la toma de decisiones, fortalece el compromiso, mantiene la alineación estratégica y aumenta las posibilidades de que el proyecto genere los beneficios que justificaron su realización.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

1. ¿Por qué es importante una visión en común?

Un proyecto no se justifica únicamente por los productos que entrega, sino por el valor que busca generar. La visión del proyecto expresa, de manera breve y comprensible, el futuro deseado: para qué se realiza el proyecto, qué cambio se espera y por qué merece el compromiso de sus interesados. Una visión compartida orienta las decisiones, facilita la colaboración y motiva al equipo incluso cuando surgen dificultades.

Una buena visión es clara, concisa, factible, inspiradora y coherente con los objetivos estratégicos de la organización. No equivale a una lista detallada de requisitos ni a un cronograma. Por ejemplo, “mejorar la atención al ciudadano mediante trámites más simples y rápidos” comunica el propósito mejor que “implementar una plataforma informática”. La plataforma es un entregable; la mejora del servicio es el resultado esperado.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

2. ECO 1.1.1 | Garantizar una visión compartida con los interesados clave

El primer desafío consiste en comprender qué espera cada interesado clave y lograr una interpretación suficientemente común del propósito del proyecto. El patrocinador aporta la justificación y el respaldo organizacional; los usuarios expresan necesidades; el equipo aporta conocimiento técnico y operativo. Sus perspectivas pueden ser distintas sin ser necesariamente incompatibles.

El director del proyecto debe escuchar, formular preguntas, explicar la relación entre el proyecto y el caso de negocio, y verificar que los interesados comprendan el valor esperado. Para facilitar esta conversación puede emplear talleres, entrevistas y técnicas creativas como la caja de producto —imaginar cómo presentar al cliente los beneficios de la solución— o la metáfora de Extreme Programming (XP), que explica una solución compleja mediante una comparación familiar.

El papel del acta de constitución del proyecto:

DHARMA CONSULTING
Soluciones de vanguardia para la Gestión de Proyectos

El acta de constitución autoriza formalmente el proyecto y confiere al director del proyecto autoridad para aplicar recursos organizacionales a sus actividades. También ayuda a fijar una referencia compartida sobre la necesidad del negocio y la orientación general del trabajo. Habitualmente identifica al patrocinador y al director del proyecto, los objetivos medibles, requisitos de alto nivel, hitos, presupuesto aprobado, supuestos, restricciones, riesgos generales y criterios de éxito.

El patrocinador o iniciador es responsable de emitir o aprobar el acta; el director del proyecto puede colaborar en su preparación. Su formato y extensión se adaptan al contexto. El caso de negocio explica por qué conviene invertir en el proyecto; el acta formaliza su autorización; la declaración de visión comunica el futuro deseado. Son instrumentos relacionados, pero no intercambiables.

3. ECO 1.1.2 | Promover la visión compartida

Alcanzar un acuerdo inicial no basta: es necesario comunicarlo y convertirlo en una referencia para la acción. El director del proyecto comparte la declaración de visión y los acuerdos pertinentes con el equipo y los interesados; comprueba su comprensión; y facilita la negociación de prioridades, responsabilidades y formas de colaboración.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Antes de negociar, conviene distinguir los aspectos abiertos a discusión de aquellos que ya están comprometidos. Para ello se revisan contratos, enunciados del trabajo (SOW), memorandos, acuerdos de nivel de servicio, comunicaciones relevantes y necesidades del negocio. El pensamiento crítico y la perspicacia empresarial ayudan a reconocer cómo las decisiones del proyecto afectan las metas de la organización.

Promover la visión implica utilizar canales de comunicación confiables, escuchar objeciones y buscar acuerdos sostenibles, no exigir una adhesión superficial. También exige mantener los compromisos durante el proyecto: una visión conocida pero ignorada en las decisiones cotidianas pierde su utilidad.

4. ECO 1.1.3 | Mantener actualizada la visión del proyecto

La visión debe revisarse cuando cambian las condiciones, las necesidades del negocio o el entendimiento de los interesados. Esto no significa modificarla ante cada dificultad: significa comprobar periódicamente que sigue siendo pertinente y que las decisiones y entregables continúan orientados al valor esperado. Si una modificación sustancial requiere aprobación, debe respetarse la gobernanza y el control de cambios aplicables.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Cuatro preguntas ayudan a mantener el enfoque: ¿cuál es el propósito del proyecto?, ¿qué significa tener éxito?, ¿qué mejora concreta se espera al terminar?, y ¿qué señales mostrarían que nos estamos desviando? El equipo debe distinguir entre completar un entregable y conseguir el resultado que lo justifica. Un software instalado, por ejemplo, no garantiza productividad si los usuarios no saben utilizarlo.

5. ECO 1.1.4 | Identificar la causa raíz de los malentendidos

Incluso con una visión comunicada pueden surgir interpretaciones contradictorias. Antes de corregir el síntoma, el director del proyecto debe comprender el problema real. La presentación base propone cinco acciones:

(1) involucrar a los interesados pertinentes y escuchar sus perspectivas;

(2) profundizar en el problema;

(3) analizar los factores que contribuyen;

(4) revisar posibles fallas de comunicación o entendimiento; y

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

(5) respaldar e implementar el resultado acordado.

La técnica de los cinco porqués permite profundizar mediante preguntas sucesivas; el diagrama de Ishikawa organiza posibles causas por categorías. Estas herramientas no sustituyen la evidencia ni el diálogo: permiten estructurar el análisis y evitar soluciones precipitadas.

6. Ideas clave para llegar preparado a clase

Una visión compartida conecta propósito, valor y estrategia. Se construye con los interesados clave, se respalda con acuerdos y documentos de autorización, se comunica continuamente y se revisa a la luz de los resultados. Cuando aparecen desacuerdos, la respuesta profesional es investigar las causas, escuchar a los involucrados y recuperar la alineación.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

ECO 1.1 | DESARROLLAR UNA VISIÓN EN COMÚN

Cómo construir, comunicar y mantener una visión compartida del proyecto, y cómo abordar los malentendidos que amenazan esa alineación.



Propósito de aprendizaje: Explicar cómo construir, comunicar y mantener una visión compartida del proyecto, y cómo abordar los malentendidos que amenazan esa alineación.

1 ¿Por qué es importante una visión en común?

El proyecto no se justifica solo por sus entregables, sino por el valor que busca generar. La visión expresa el futuro deseado, el cambio esperado y por qué merece el compromiso de los interesados.

Características de una buena visión

- Clara
- Concisa
- Factible
- Inspiradora
- Alineada con la estrategia

Entregable vs. Resultado esperado

Entregable	Resultado esperado
Implementar una plataforma informática.	Mejorar la atención al ciudadano mediante trámites más simples y rápidos.

2 ECO 1.1.1 | Garantizar una visión compartida con los interesados clave

Actores clave y su rol



- **Patrocinador**
  - Justificación y respaldo del proyecto.
- **Usuarios**
  - Necesidades y expectativas.
- **Equipo**
  - Conocimiento técnico y operativo.

Acciones del director del proyecto

- Escuchar a los interesados.
- Hacer preguntas.
- Explicar la relación con el caso de negocio.
- Verificar la comprensión del valor esperado.

Herramientas de apoyo

Talleres · Entrevistas · Caja de producto · Metáfora XP

Acta de constitución del proyecto

- Autoriza formalmente el proyecto.
- Otorga autoridad al director del proyecto.
- Sirve como referencia compartida.

Suele incluir: patrocinador, director del proyecto, objetivos medibles, requisitos de alto nivel, hitos, presupuesto, supuestos, restricciones, riesgos y criterios de éxito.

Diferencias clave

Caso de negocio = justifica la inversión. → **Acta de constitución** = autoriza. → **Declaración de visión** = comunica el futuro deseado.

3 ECO 1.1.2 | Promover la visión compartida

No basta con acordarla; hay que comunicarla y convertirla en referencia para la acción.

Acciones clave

- Compartir la declaración de visión.
- Comprobar la comprensión.
- Negociar prioridades, responsabilidades y formas de colaboración.

Antes de negociar, revisar:

- Contratos.
- SOW (declaración de trabajo).
- Memorandos.
- Acuerdos de nivel de servicio.
- Comunicaciones relevantes.
- Necesidades del negocio.

Promover la visión = comunicar, escuchar objeciones y buscar acuerdos sostenibles.

4 ECO 1.1.3 | Mantener actualizada la visión del proyecto

La visión debe revisarse cuando cambian las condiciones, las necesidades del negocio o el entendimiento de los interesados, sin modificarla por cualquier dificultad.

Preguntas guía para revisarla

- ¿Cuál es el propósito del proyecto?
- ¿Qué significa tener éxito?
- ¿Qué mejora concreta se espera al terminar?
- ¿Qué señales mostrarían que nos estamos desviando?

Completar un entregable no garantiza el resultado.
Ejemplo: software instalado no siempre equivale a mayor productividad.

5 ECO 1.1.4 | Identificar la causa raíz de los malentendidos

Para resolver desacuerdos, es importante identificar su causa raíz.

Cinco acciones propuestas

1. Involucrar a los interesados pertinentes y escuchar sus perspectivas.
2. Profundizar en el problema.
3. Analizar factores contribuyentes.
4. Revisar fallas de comunicación o entendimiento.
5. Respaldar e implementar el resultado acordado.

Herramientas de análisis

- **Cinco porqués** — Ayuda a profundizar en las causas preguntando "¿por qué?" varias veces.
- **Diagrama de Ishikawa** — Permite analizar múltiples factores contribuyentes.

Estas herramientas estructuran el análisis, pero no **sustituyen** la evidencia ni el diálogo.

6 Caso ilustrativo | Digitalización de solicitudes internas

Situación inicial	Patrocinador quiere reducir tiempo de aprobación. TI piensa en instalar un sistema. Usuarios quieren eliminar aprobaciones innecesarias.
Visión acordada	"Lograr que las solicitudes de compra se gestionen con trazabilidad y con un tiempo promedio de aprobación significativamente menor, sin perder los controles necesarios".
Problema detectado	A mitad del proyecto se proponen nuevas funciones, pero la demora persiste.
Causa raíz hallada	Se replicó el circuito anterior sin revisar su necesidad.
Respuesta acordada	Simplificar el flujo dentro de las autorizaciones permitidas y capacitar a los usuarios.
Aprendizaje	Orientar las decisiones al resultado de negocio, no solo al entregable tecnológico.

Ideas clave

1. La visión compartida conecta propósito, valor y estrategia.
2. Se construye con interesados clave y se respalda con acuerdos y documentos de autorización.
3. Debe comunicarse continuamente y revisarse a la luz de los resultados.
4. Ante desacuerdos, hay que investigar causas, escuchar a los involucrados y recuperar la alineación.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Tarea ECO 1.4 | Involucramiento de los interesados

Propósito de aprendizaje. Al finalizar esta lectura, podrás explicar cómo identificar, analizar, comunicarte e involucrar a los interesados; cómo alinear sus expectativas con los objetivos del proyecto; y cómo construir confianza para obtener apoyo sostenible.

Resumen

¿Qué es?

Es el proceso de identificar, analizar, involucrar y gestionar las relaciones con las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectados o percibirse como afectados por el proyecto.

Busca comprender sus necesidades, expectativas e intereses, promover su participación y mantener su compromiso con los objetivos y resultados esperados del proyecto.

¿Quién lo hace?

El director del proyecto lidera y facilita el involucramiento de los interesados, con la colaboración del patrocinador y del equipo del proyecto.

El patrocinador brinda respaldo y orientación estratégica; el equipo contribuye a establecer relaciones y mantener una comunicación efectiva; y los interesados participan expresando sus necesidades, expectativas y preocupaciones.

¿Cómo se hace?

Mediante seis acciones fundamentales:

- Identificar a los interesados: reconocer a las personas, grupos y organizaciones que pueden influir en el proyecto o verse afectados por él.
- Analizar a los interesados: evaluar sus intereses, necesidades, expectativas, poder, influencia y nivel de involucramiento.
- Analizar y adaptar la comunicación: determinar qué información necesita cada interesado, cómo comunicarla y con qué frecuencia.
- Ejecutar el plan de involucramiento: implementar estrategias de participación, mantener relaciones y atender preocupaciones y conflictos.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- Alinear necesidades y expectativas: negociar acuerdos y procurar que las expectativas de los interesados sean compatibles con los objetivos y beneficios del proyecto.
- Generar confianza e influencia: actuar con integridad, honestidad, imparcialidad y respeto para fortalecer las relaciones y conseguir el apoyo necesario.

¿Con qué se hace?

Utilizando principalmente:

- Documentos: registro de interesados, plan de involucramiento de los interesados, plan de gestión de las comunicaciones, caso de negocio y acta de constitución del proyecto.
- Herramientas y técnicas: entrevistas, encuestas, análisis de interesados, matrices de poder/interés, poder/influencia, modelo de prominencia y matriz de evaluación del involucramiento de los interesados.
- Métodos de comunicación: reuniones presenciales y virtuales, comunicación interactiva, comunicación push (envío de información) y pull (consulta de información).
- Habilidades interpersonales y de liderazgo: comunicación efectiva, escucha activa, inteligencia emocional, negociación, facilitación, pensamiento crítico y perspicacia empresarial.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

¿Por qué debe hacerse?

Porque el éxito de un proyecto depende en gran medida del apoyo, la participación y el compromiso de sus interesados.

Una gestión efectiva del involucramiento permite comprender sus necesidades, anticipar preocupaciones, reducir la resistencia, prevenir conflictos, fortalecer la colaboración y mejorar la toma de decisiones.

Asimismo, facilita la alineación de las expectativas con los objetivos del proyecto y aumenta las posibilidades de alcanzar los resultados y beneficios esperados.

Idea clave para el examen PMP®

Involucrar a los interesados no consiste únicamente en identificarlos o mantenerlos informados, sino en comprender sus necesidades, gestionar sus expectativas, fomentar su participación y construir relaciones de confianza durante todo el proyecto.

El director del proyecto debe adaptar continuamente sus estrategias de involucramiento para fortalecer el apoyo, reducir la resistencia y contribuir a la entrega de valor.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

1. ¿Qué significa involucrar a los interesados?

Los interesados son individuos, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectados o percibirse afectados por las decisiones, actividades o resultados de un proyecto. Incluyen, entre otros, patrocinadores, clientes, usuarios, miembros del equipo, proveedores, autoridades y comunidades. No todos trabajan directamente en el proyecto, pero sus necesidades, decisiones y percepciones pueden influir considerablemente en su éxito.

Involucrar a los interesados no consiste únicamente en enviar información. Significa establecer relaciones, escuchar necesidades y preocupaciones, facilitar su participación cuando corresponda, gestionar expectativas y sostener el apoyo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. El enfoque se adapta al contexto y evoluciona a medida que cambian las personas o sus posiciones.

2. ECO 1.4.1 | Identificar a los interesados

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El primer paso es reconocer oportunamente a los interesados internos y externos, idealmente desde la constitución del proyecto. El director del proyecto y el equipo revisan el caso de negocio, el plan de gestión de beneficios y otros documentos disponibles; más adelante examinan solicitudes de cambio, incidentes y requisitos para detectar nuevos interesados.

Para cada interesado se pregunta: ¿qué relación tiene con el proyecto?, ¿cuáles son sus intereses y expectativas?, ¿cuánto puede influir?, ¿cómo podría impactarlo el proyecto? Esta identificación se mantiene durante la ejecución: un interesado omitido puede introducir requisitos tardíos, resistencia o problemas de aceptación.

El registro de interesados reúne datos relevantes —rol, carácter interno o externo, necesidades, expectativas, influencia y actitud— y se actualiza. Su contenido debe gestionarse con criterio de confidencialidad y las políticas de la organización, evitando divulgar evaluaciones sensibles innecesariamente.

3. ECO 1.4.2 | Analizar a los interesados

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Una lista de nombres no basta. Es necesario comprender la capacidad y disposición de cada interesado para afectar o apoyar el proyecto. El análisis combina evidencia cuantitativa y cualitativa obtenida mediante entrevistas, encuestas, lluvia de ideas, revisión documental y conversaciones con personas conocedoras del entorno.

Tres conceptos ayudan a diferenciar sus características: el poder es la autoridad o capacidad de decisión; el interés expresa cuánto le preocupan los resultados; y la influencia representa su capacidad para modificar decisiones, actividades o percepciones. Una persona con poca autoridad formal puede ejercer gran influencia sobre los usuarios.

Las cuadrículas de poder/interés y poder/influencia, el cubo de interesados y el modelo de prominencia permiten visualizar prioridades y adaptar el tratamiento. Estas clasificaciones son instrumentos de análisis, no etiquetas permanentes: deben contrastarse con hechos y actualizarse.

4. ECO 1.4.3 | Analizar y adaptar la comunicación

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Cada interesado necesita información distinta. Por ello, se determinan el contenido, frecuencia, formato, canal, responsable y nivel de detalle de las comunicaciones, considerando urgencia, tecnología disponible, idioma, accesibilidad, seguridad, confidencialidad y regulación aplicable. El plan de gestión de las comunicaciones especifica cómo, cuándo y por quién se distribuye información.

Los métodos habituales son tres: la comunicación interactiva permite intercambio y retroalimentación (reuniones, llamadas, talleres); la comunicación push envía información a destinatarios definidos (correos, informes, memorandos); y la comunicación pull facilita que los destinatarios consulten información cuando la necesitan (portales, repositorios). Elegir un canal adecuado no garantiza comprensión: también se deben verificar el mensaje recibido, las barreras culturales y las interpretaciones.

El plan de involucramiento de los interesados se relaciona con el plan de comunicaciones, pero no son equivalentes: el primero define estrategias y acciones para promover la participación productiva; el segundo organiza el flujo de información que permite implementarlas.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

5. ECO 1.4.4 | Ejecutar el plan de involucramiento

Una estrategia documentada solo genera valor cuando se lleva a la práctica. El director del proyecto y el equipo mantienen relaciones, convocan a los interesados en decisiones relevantes, responden oportunamente a inquietudes y gestionan expectativas con comunicación y negociación. La intensidad del involucramiento se adapta a las necesidades, impacto potencial y momento del proyecto.

El objetivo es aumentar el apoyo y reducir la resistencia mediante relaciones de trabajo productivas. Cuando aparece una oposición, conviene indagar su causa y sus intereses legítimos en vez de tratarla como un obstáculo personal. Asimismo, las percepciones excesivamente optimistas requieren atención: pueden crear expectativas de beneficios o plazos que el proyecto no ha comprometido.

6. ECO 1.4.5 | Alinear expectativas y objetivos

Los interesados pueden desear resultados incompatibles entre sí o con las restricciones del proyecto. El director del proyecto debe mantener conversaciones transparentes sobre necesidades, prioridades y limitaciones, sin prometer lo que no puede cumplirse. La alineación se busca mediante negociación, objetivos claros y decisiones orientadas al valor.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

La matriz de evaluación del involucramiento compara el estado actual (C) con el deseado (D): desconocedor, resistente, neutral, de apoyo o líder. Por ejemplo, si un usuario clave está en “resistente” y se necesita que pase a “de apoyo”, se pueden programar demostraciones, escuchar sus preocupaciones y acordar criterios verificables. No todos necesitan convertirse en líderes del proyecto.

También es importante realinear al equipo ante cambios, incorporaciones o conflictos. Colaborar en objetivos desafiantes pero alcanzables y recordar el propósito del proyecto permite preservar la cohesión y la entrega de valor.

7. ECO 1.4.6 | Generar confianza e influir

La influencia sostenible se fundamenta en la confianza. Para construirla, el líder demuestra integridad, honestidad, imparcialidad y respeto; cumple los compromisos,

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

comunica los hechos con transparencia y considera el bien común al decidir, especialmente bajo presión. La confianza hace más probable que los interesados colaboren, compartan información y respalden decisiones difíciles.

8. Ideas clave para llegar preparado a clase

- Identificar temprano y de manera continua evita omisiones y sorpresas tardías.
- Analizar poder, interés, influencia y percepciones permite priorizar sin ignorar a los demás.
- Comunicar información es necesario, pero involucrar significa escuchar y promover participación.
- La matriz de evaluación del involucramiento ayuda a planificar y evaluar cambios en el nivel de involucramiento.
- La confianza se gana con comportamientos coherentes, no solo con mensajes persuasivos.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.



El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Tarea ECO 1.5 | Alineación de las expectativas de los interesados

Propósito de aprendizaje. Al finalizar esta lectura, podrás explicar cómo categorizar a los interesados, identificar y validar sus expectativas, facilitar acuerdos sobre los resultados del proyecto y aprovechar oportunidades de mentoría para fortalecer las capacidades del equipo y los interesados.

Resumen

¿Qué es?

Es el proceso de identificar, comprender, negociar y alinear las expectativas de los interesados con los objetivos, el alcance y las restricciones del proyecto, mediante el diálogo, la facilitación y la construcción de acuerdos.

Busca lograr una comprensión compartida de los resultados esperados y de los criterios que permitirán evaluar el éxito del proyecto.

¿Quién lo hace?

El director del proyecto lidera y facilita la alineación de expectativas, con el apoyo del patrocinador, el equipo del proyecto y la participación activa de los interesados.

El patrocinador proporciona orientación estratégica y respaldo; el equipo aporta información técnica y operativa; y los interesados expresan sus necesidades, expectativas, preocupaciones y criterios de éxito.

¿Cómo se hace?

Mediante cuatro acciones fundamentales:

- Categorizar a los interesados: clasificarlos según su poder, interés, influencia, impacto y urgencia para determinar cómo relacionarse con ellos.
- Identificar sus expectativas: recopilar, analizar y validar sus necesidades, preocupaciones y criterios de éxito, distinguiendo las expectativas viables de las que requieren negociación.
- Organizar discusiones para alinear expectativas: preparar y facilitar reuniones, aclarar diferencias, negociar soluciones, establecer criterios de éxito verificables y documentar los acuerdos.
- Organizar y aprovechar oportunidades de mentoría: identificar brechas de conocimientos, vincular mentores con aprendices y promover el aprendizaje para fortalecer las capacidades y facilitar la alineación.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

¿Con qué se hace?

Utilizando principalmente:

- Documentos: registro de interesados, acta de constitución, declaración del alcance, documentos de requisitos, acuerdos y criterios de aceptación.
- Herramientas de análisis: matrices de poder/interés, poder/influencia e impacto/influencia, modelo de prominencia y análisis de las direcciones de influencia.
- Técnicas de comunicación y facilitación: entrevistas, talleres, encuestas, reuniones colaborativas, negociación, retroalimentación y establecimiento de consensos.
- Herramientas de evaluación: indicadores clave de rendimiento (KPI), criterios de éxito, criterios de aceptación y definición de terminado (Definition of Done, DoD).
- Habilidades interpersonales: escucha activa, comunicación efectiva, inteligencia emocional, liderazgo, negociación y facilitación.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

¿Por qué debe hacerse?

Porque los interesados pueden tener necesidades, prioridades y expectativas diferentes o incluso contradictorias, que, si no se gestionan adecuadamente, pueden provocar conflictos, resistencia, decisiones equivocadas e insatisfacción con los resultados.

Alinear las expectativas permite establecer acuerdos realistas, definir criterios compartidos de éxito, fortalecer la confianza, mejorar la colaboración y aumentar las posibilidades de alcanzar los objetivos y beneficios esperados del proyecto.

Idea clave para el examen PMP®

Alinear las expectativas de los interesados no significa satisfacer todas sus solicitudes, sino comprender sus necesidades, facilitar el diálogo, negociar alternativas viables y establecer acuerdos claros y verificables.

El director del proyecto debe promover continuamente una comprensión compartida del éxito, gestionando las diferencias y asegurando que las expectativas permanezcan alineadas con los objetivos del proyecto.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

1. ¿Qué significa alinear expectativas?

En un proyecto, distintas personas pueden imaginar resultados diferentes, aun cuando todas apoyen su realización. La alta dirección podría esperar un beneficio económico; los usuarios, una experiencia más sencilla; y un área técnica, una solución estable. Alinear expectativas consiste en comprender esas perspectivas, contrastarlas con el propósito, alcance y restricciones del proyecto y facilitar acuerdos realistas sobre lo que se pretende lograr y cómo se comprobará el éxito.

Alinear no significa prometer satisfacer todas las solicitudes. Significa escuchar, aclarar las diferencias, negociar alternativas viables y documentar compromisos. Es un esfuerzo continuo: las expectativas pueden cambiar a medida que surgen nuevos datos o evoluciona el entorno del proyecto.

2. ECO 1.5.1 | Categorizar a los interesados

El primer paso es reconocer la relación de cada interesado con el proyecto y determinar el tratamiento apropiado. El director del proyecto puede utilizar mapas o cuadrículas que combinan dos criterios, como poder/interés, poder/influencia o impacto/influencia. Una cuadrícula de poder e interés, por ejemplo, orienta estrategias generales: administrar de cerca a quienes tienen alto poder y alto interés; mantener satisfechos a quienes tienen alto poder y bajo interés; mantener informados a quienes tienen bajo poder y alto interés; y monitorear a quienes presentan ambos niveles bajos.

Las ubicaciones en las cuadrículas son aproximaciones que deben revisarse. Conviene utilizar códigos o identificadores en gráficos compartidos, especialmente si contienen valoraciones sensibles.

Otro análisis considera la dirección de influencia: hacia arriba (patrocinador y alta dirección), hacia abajo (equipo y especialistas), hacia afuera (clientes, proveedores, reguladores o comunidad) y lateral (otras áreas y directores de proyecto). También puede usarse el modelo de prominencia, que combina poder, urgencia y legitimidad para determinar qué interesados requieren especial atención. Una variante sustituye legitimidad por proximidad al trabajo.

3. ECO 1.5.2 | Identificar las expectativas de los interesados

No basta con conocer el cargo o la influencia de una persona. Es necesario averiguar qué espera del proyecto, qué le preocupa, cuáles son sus prioridades y qué considera un resultado exitoso. Las entrevistas individuales permiten conocer perspectivas

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

delicadas; los talleres facilitados reúnen puntos de vista, hacen visibles las diferencias y ayudan a construir acuerdos. En ambos casos, las preguntas abiertas, la escucha activa y el registro de respuestas son fundamentales.

De las expectativas a acuerdos verificables

Una vez identificadas, las expectativas deben contrastarse periódicamente con el alcance, los objetivos y las restricciones. Cuando una solicitud no es factible, el director del proyecto debe aclarar las limitaciones y ayudar a analizar opciones. Los ciclos de retroalimentación y la documentación de decisiones permiten detectar cambios antes de que se conviertan en conflictos.

Acordar qué significa tener éxito

La alineación requiere criterios observables de éxito. Pueden considerarse indicadores clave de rendimiento (KPI), estándares de calidad, experiencias y lecciones aprendidas, así como criterios de aceptación de entregables y resultados de las pruebas de aceptación de usuarios. En proyectos predictivos, los entregables tienen criterios de aceptación definidos; en contextos adaptativos, las historias de usuario pueden contar con criterios específicos y el equipo puede adoptar una definición de terminado (Definition of Done, DoD).

Es importante diferenciar una expectativa (“el servicio debería ser más rápido”) de un criterio verificable (“el tiempo medio de atención se reducirá a un valor acordado y medido”). El acuerdo sobre los criterios de éxito debe lograrse oportunamente y mantenerse visible durante el desarrollo del proyecto.

4. ECO 1.5.3 | Organizar las discusiones para alinear las expectativas

Cuando existen interpretaciones diferentes, el director del proyecto facilita una conversación estructurada. El objetivo no es imponer una postura, sino construir entendimiento y acuerdos compatibles con las metas del proyecto.

• Antes de la reunión: recopilar información pertinente —objetivos, avances, límites, acuerdos existentes y expectativas—, definir el propósito concreto de la sesión y distribuir una agenda clara.

• Durante la reunión: involucrar activamente a las personas, emplear preguntas abiertas, facilitar el diálogo con neutralidad, aclarar malentendidos y negociar soluciones razonables cuando aparecen expectativas incompatibles.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

• Después de la reunión: registrar decisiones, responsables, plazos y acciones; compartir los acuerdos y dar seguimiento. Mantener un entorno respetuoso y de confianza hace posible retomar las conversaciones cuando sea necesario.

5. ECO 1.5.4 | Organizar y aprovechar oportunidades de mentoría

La presentación de PMI incorpora la mentoría como una vía para desarrollar capacidades y fortalecer la efectividad de personas y equipos. La mentoría vincula a alguien con experiencia relevante (mentor) con otra persona que busca aprender o mejorar (aprendiz). Es una relación de apoyo que también puede generar aprendizaje recíproco.

Para establecerla, se definen el propósito y los objetivos, se identifican necesidades de conocimiento, se seleccionan mentores y aprendices y se forman parejas compatibles según intereses y experiencia. A continuación se les orienta sobre expectativas y comunicación, se establecen sesiones e hitos, se brinda apoyo continuo y se evalúan los resultados a partir de la retroalimentación de los participantes. La mentoría es especialmente útil cuando las expectativas divergentes reflejan desconocimiento de procesos, roles o capacidades.

6. Ideas para llegar preparado a clase

Categorizar permite decidir a quién prestar atención y cómo relacionarse. Identificar expectativas permite comprender qué necesita cada parte. Facilitar discusiones transforma percepciones divergentes en acuerdos. La mentoría ayuda a cerrar brechas de conocimiento que pueden afectar la colaboración. Todas estas prácticas buscan que el éxito del proyecto sea entendido y evaluado de una manera compartida.

Para reflexionar. Si el patrocinador exige una fecha muy próxima, pero los usuarios consideran insuficiente el producto previsto, ¿qué información reunirías, a quién convocarías y qué criterios de éxito deberías negociar antes de comprometer una solución?

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

ECO 1.5 | ALINEACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS

Comprender, contrastar y alinear expectativas para lograr acuerdos realistas y criterios compartidos de éxito.



Propósito de aprendizaje

Explicar cómo categorizar a los interesados, identificar y validar sus expectativas, facilitar acuerdos sobre los resultados del proyecto y aprovechar oportunidades de mentoría para fortalecer capacidades del equipo y de los interesados.

1 ¿Qué significa alinear expectativas?

- Diferentes interesados pueden imaginar resultados distintos.
- Alinear expectativas consiste en comprender perspectivas, contrastarlas con propósito, alcance y restricciones, y facilitar acuerdos realistas.
- No significa prometer satisfacer todas las solicitudes.
- Es un esfuerzo continuo porque las expectativas cambian con nueva información.

Ejemplos de expectativas por tipo de interesado



Alta dirección
- Beneficio económico (retorno y eficiencia).

Usuarios
- Experiencia sencilla (fácil de usar).

Área técnica
- Solución estable (seguridad y rendimiento).

2 ECO 1.5.1 | Categorizar a los interesados

Una forma común es la cuadrícula poder/interés:



Otros enfoques de categorización:

- **Poder / influencia** — Capacidad de influir en decisiones.
- **Impacto / influencia** — Grado en que se ve afectado o puede afectar el proyecto.
- **Dirección de influencia** — Hacia arriba, hacia abajo, hacia afuera y lateral.
- **Modelo de prominencia** — Poder, urgencia y legitimidad.

Las categorías son aproximaciones y deben revisarse.

3 ECO 1.5.2 | Identificar las expectativas de los interesados

- Averiguar qué espera cada interesado, qué le preocupa, cuáles son sus prioridades y qué considera un resultado exitoso.
- Herramientas clave: entrevistas individuales, talleres facilitados, preguntas abiertas, escucha activa y registro de respuestas.

De las expectativas a acuerdos verificables

- Contrastar expectativas con alcance, objetivos y restricciones.
- Aclarar limitaciones cuando una solicitud no sea factible.
- Usar retroalimentación y documentación de decisiones para prevenir conflictos.

Acordar qué significa tener éxito

- KPI
- Estándares de calidad
- Lecciones aprendidas
- Criterios de aceptación
- Pruebas de aceptación de usuarios
- En contextos adaptativos: criterios de historias de usuario y Definition of Done (DoD)

Ejemplo de expectativa vs. criterio verificable

Expectativa: "El servicio debería ser más rápido".

Criterio verificable: "El tiempo medio de atención se reducirá a un valor acordado y medido".

4 ECO 1.5.3 | Organizar las discusiones para alinear las expectativas

Antes de la reunión
- Recopilar información pertinente.
- Definir propósito concreto.
- Distribuir agenda clara.

Durante la reunión
- Involucrar activamente a las personas.
- Usar preguntas abiertas.
- Facilitar con neutralidad.
- Aclarar malentendidos.
- Negociar soluciones razonables.

Después de la reunión
- Registrar decisiones, responsables, plazos y acciones.
- Compartir acuerdos.
- Dar seguimiento.



"El objetivo no es imponer una postura, sino construir entendimiento y acuerdos compatibles con las metas del proyecto."

5 ECO 1.5.4 | Organizar y aprovechar oportunidades de mentoría

La mentoría vincula a un mentor con experiencia y a un aprendiz que busca mejorar.
- Puede generar aprendizaje recíproco.

1. Definir propósito y objetivos.
2. Identificar necesidades de conocimiento.
3. Seleccionar mentores y aprendices.
4. Formar parejas compatibles.
5. Orientar sobre expectativas y comunicación.
6. Establecer sesiones e hitos.
7. Brindar apoyo continuo.
8. Evaluar resultados con retroalimentación.



La mentoría es útil cuando las expectativas divergentes reflejan brechas de conocimiento, procesos o roles.

6 Caso ilustrativo | Implantación de un sistema de citas médicas

A. Situación
- Gerencia quiere reducir costos administrativos.
- Recepción teme perder control.
- Médicos quieren evitar sobrecargas.
- Pacientes desean reservar sin esperas.

B. Identificar, categorizar y escuchar
- Cuadrícula poder/interés.
- Entrevistas, encuestas y taller.
- Se descubre que "más citas en línea" no significa lo mismo para todos.

C. Convertir expectativas en acuerdos
- Piloto en dos especialidades.
- Medir reservas completadas sin asistencia.
- Controlar duplicidades en agendas.
- Canal de ayuda para pacientes.
- Criterios de aceptación documentados.

D. Mentoría y seguimiento
- Supervisora acompaña a recepcionistas.
- Especialista TI enseña el sistema y aprende de situaciones reales.
- Revisión periódica y ajustes autorizados.

Resultado: La alineación surge de categorizar, escuchar, consensuar criterios verificables, acompañar a las personas y revisar acuerdos con nueva información.

Ideas clave

1. **Categorizar** permite decidir a quién prestar atención y cómo relacionarse.
2. **Identificar** expectativas permite comprender qué necesita cada parte.
3. **Facilitar discusiones** transforma percepciones divergentes en acuerdos.
4. **La mentoría** ayuda a cerrar brechas de conocimiento que afectan la colaboración.
5. **El éxito del proyecto** debe entenderse y evaluarse de manera compartida.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Tarea ECO 3.1 | Definición y constitución de la gobernanza

Propósito de aprendizaje. Comprender cómo se establece la gobernanza de un proyecto, qué métricas permiten evaluar su éxito y cuándo escalar decisiones, riesgos o problemas a los niveles autorizados.

Resumen

¿Qué es?

Es el proceso de establecer el marco de referencia, las estructuras, las reglas y los mecanismos de supervisión y toma de decisiones que orientan la dirección del proyecto.

Define quién tiene autoridad para tomar decisiones, qué procedimientos deben seguirse, cómo se mide el éxito y cuándo deben escalarse los problemas, riesgos o cambios a niveles superiores de autoridad.

¿Quién lo hace?

El director del proyecto implementa y coordina la gobernanza, trabajando con el patrocinador, la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), cuando exista, y los órganos de gobernanza correspondientes.

El patrocinador proporciona orientación y respaldo; la PMO puede establecer estándares y supervisar su cumplimiento; los comités de gobernanza toman decisiones dentro de su autoridad; y el equipo del proyecto ejecuta el trabajo conforme a las reglas establecidas.

¿Cómo se hace?

Mediante tres acciones fundamentales:

- Definir las estructuras, reglas y procedimientos: establecer roles, responsabilidades, niveles de autoridad, políticas, estándares éticos, mecanismos de supervisión y requisitos de información, considerando los activos de los procesos organizacionales.
- Establecer métricas para definir el éxito: determinar indicadores que permitan evaluar tanto los resultados y el valor generado por el proyecto como el desempeño de su gestión en términos de alcance, cronograma, presupuesto y calidad.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- Definir rutas y umbrales de escalamiento: establecer qué decisiones pueden tomarse dentro del equipo, cuáles corresponden al director del proyecto y cuáles deben elevarse al patrocinador o comité de gobernanza, según los límites de autoridad y las tolerancias establecidas.

¿Con qué se hace?

Utilizando principalmente:

- Documentos y estándares: políticas, procedimientos, plantillas, activos de los procesos organizacionales (OPA), factores ambientales de la empresa (EEF), planes de dirección y códigos de ética.
- Estructuras organizacionales: patrocinador, PMO, comités de dirección, consejos de gobernanza y niveles de autoridad definidos.
- Herramientas de medición: indicadores clave de rendimiento (KPI), métricas de resultados y desempeño, criterios de aceptación y tableros de control.
- Mecanismos de supervisión: revisiones de fase, revisiones de iteración, informes de desempeño, procedimientos de escalamiento, umbrales y tolerancias.
- Prácticas de gestión: comunicación transparente, documentación de decisiones, seguimiento de acciones, cumplimiento normativo y auditorías.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

¿Por qué debe hacerse?

Porque los proyectos necesitan reglas claras, responsabilidades definidas y mecanismos de control que permitan tomar decisiones oportunas, transparentes y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Una gobernanza adecuada permite evitar decisiones fuera de los niveles de autoridad, gestionar desviaciones, reducir riesgos, asegurar el cumplimiento de políticas y facilitar el escalamiento de situaciones que exceden las tolerancias establecidas.

Asimismo, contribuye a que el proyecto no solo se ejecute correctamente, sino que genere los resultados y beneficios esperados.

Idea clave para el examen PMP®

La gobernanza del proyecto no consiste en dirigir las actividades cotidianas, sino en establecer el marco de autoridad, supervisión y toma de decisiones dentro del cual se desarrolla el proyecto.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

El director del proyecto debe actuar dentro de la autoridad delegada y escalar oportunamente las situaciones que superen los umbrales, las tolerancias o sus facultades de decisión.

Una gobernanza eficaz permite equilibrar el control de la ejecución con la generación de valor, asegurando decisiones responsables durante todo el ciclo de vida del proyecto.

1. ¿Qué es la gobernanza y por qué importa?

La gobernanza del proyecto es el marco de referencia, las funciones y los procesos que orientan y supervisan las decisiones para cumplir los objetivos previstos. Define quién puede decidir, con qué reglas, qué información debe presentarse y cómo se responde cuando el desempeño se desvía de lo acordado. No equivale a dirigir las tareas diarias: complementa la gestión del proyecto con autoridad, responsabilidad, control y transparencia durante todo su ciclo de vida.

Una gobernanza demasiado rígida puede frenar la colaboración; una gobernanza insuficiente puede generar decisiones confusas, problemas sin resolver o falta de rendición de cuentas. Por ello, debe ajustarse a la importancia estratégica, la complejidad, las restricciones y las exigencias de supervisión del proyecto.

2. ECO 3.1.1 | Definir estructuras, reglas, procedimientos, informes, ética y políticas

El punto de partida es comprender cómo funciona la organización y adaptar ese marco al proyecto. Los activos de los procesos organizacionales (OPA) incluyen políticas, procedimientos, plantillas, lecciones aprendidas y bases de conocimiento. Los factores ambientales de la empresa (EEF) incluyen condiciones internas o externas que influyen en el proyecto sin estar bajo el control inmediato del equipo, como la estructura organizacional, regulaciones o condiciones del mercado.

La oficina de dirección de proyectos (PMO), cuando existe, puede ayudar a establecer estándares, administrar recursos compartidos, capacitar y verificar el cumplimiento. La presentación distingue PMO de apoyo (asesora), de control (exige conformidad) y de dirección (gestiona directamente proyectos o recursos). También menciona centros de excelencia ágiles que acompañan y desarrollan capacidades adaptativas. No toda organización necesita una PMO.

La gobernanza conecta el proyecto con el programa y el portafolio: los proyectos crean resultados únicos; los programas coordinan iniciativas relacionadas para

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

obtener beneficios; los portafolios agrupan inversiones y trabajos para alcanzar objetivos estratégicos. Esta relación ayuda a explicar por qué ciertas decisiones exceden la autoridad del director del proyecto.

Qué debe quedar definido:

• Roles y autoridad: patrocinador, director del proyecto, equipo, PMO y, cuando corresponda, consejo o comité de gobernanza.

• Reglas de decisión: políticas aplicables, revisiones y aprobaciones, estándares éticos, informes, documentación y trazabilidad.

• Mecanismos de supervisión: tratamiento de cambios, riesgos e incidentes; controles de fases o iteraciones y criterios de aceptación.

3. ECO 3.1.2 | Establecer métricas para definir el éxito

El éxito no debe evaluarse solo por terminar dentro del plazo y del presupuesto. La presentación diferencia dos dimensiones complementarias:

Resultados del proyecto. Evalúan si se generó valor para el negocio y los beneficiarios, durante la ejecución o después de su cierre: retorno de la inversión (ROI), crecimiento de ingresos, nuevos clientes, mejoras de procesos, innovación, cumplimiento o sostenibilidad.

Procesos de dirección del proyecto. Evalúan la ejecución respecto del alcance, cronograma, presupuesto y calidad acordados, así como el uso eficaz de los recursos.

Por ejemplo, un sistema puede terminar a tiempo y dentro del presupuesto, pero no ser adoptado por los usuarios; la ejecución parece adecuada, mientras que el valor esperado no se materializa. A la inversa, la presentación utiliza la Ópera de Sídney para ilustrar que un resultado de valor duradero puede coexistir con importantes desviaciones de gestión. Las métricas deben definirse con los interesados desde el comienzo, con fuentes y responsables claros, para distinguir ambos tipos de éxito.

4. ECO 3.1.3 | Definir rutas y umbrales de escalamiento

La gobernanza también establece qué decisiones puede resolver el equipo, cuáles corresponden al director del proyecto y cuáles deben elevarse al patrocinador, a un comité u otra autoridad. Un umbral es un valor predeterminado que activa una acción

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

al alcanzarse; una tolerancia es la variación cuantificada aceptable respecto de un requisito o parámetro del proyecto.

Si un riesgo, incidente o cambio permanece dentro de las tolerancias y la autoridad asignada, el equipo o director puede gestionarlo conforme a las reglas acordadas. Si supera esos límites o rebasa su facultad de decisión, debe escalarse con información precisa: situación, impacto, alternativas, recomendación y decisión requerida.

Puntos de control según el enfoque de desarrollo

En enfoques predictivos, es frecuente revisar los resultados al cierre de una fase para decidir continuar, modificar o terminar. En enfoques adaptativos, las revisiones de iteración, la retroalimentación y la observación frecuente del trabajo permiten verificar valor y reajustar prioridades. En ambos casos deben existir responsabilidades, criterios claros y mecanismos para documentar decisiones.

El apoyo a la gobernanza requiere informes oportunos, tableros de desempeño, registros organizados, comunicación transparente y preparación para auditorías. La participación activa de los interesados en revisiones y decisiones permite realinear recursos, alcance o plazos cuando corresponda.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

5. Ideas clave para llegar preparado a clase

La gobernanza define autoridad, reglas y mecanismos de supervisión; la dirección del proyecto conduce el trabajo dentro de ese marco. La evaluación del éxito considera tanto el desempeño de gestión como el valor obtenido. Los umbrales y tolerancias determinan cuándo actuar y cuándo escalar. La gobernanza se adapta al contexto, pero siempre exige transparencia, responsabilidad y evidencia para las decisiones.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

ECO 3.1 | DEFINICIÓN Y CONSTITUCIÓN DE LA GOBERNANZA

Autoridad, reglas y métricas para decidir con transparencia y generar valor.

PROPÓSITO DE APRENDIZAJE

Comprender cómo establecer la gobernanza, medir el éxito y escalar decisiones, riesgos o problemas.

1 ¿QUÉ ES LA GOBERNANZA DEL PROYECTO?

Marco de referencia, funciones y procesos que orientan y supervisan decisiones para alcanzar objetivos.

AUTORIDAD	REGLAS	INFORMACIÓN	CONTROL
Quién puede decidir	Cómo se aprueba	Qué debe reportarse	Cómo se supervisa

2 DEFINIR ESTRUCTURAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS · ECO 3.1.1

Roles y autoridad

Patrocinador, director del proyecto, equipo, PMO y comités: responsabilidades y facultades claras.

Reglas de decisión

Políticas, ética, aprobaciones, informes, documentación y trazabilidad.

Supervisión

Control de cambios, riesgos e incidentes; revisiones de fases o iteraciones; aceptación.

ACTIVOS Y CONTEXTO

OPA: políticas, procedimientos, plantillas y lecciones aprendidas reutilizables.

EEF: estructura organizacional, regulaciones y condiciones del mercado.

PMO: de apoyo (asesora), de control (exige conformidad) o de dirección (gestiona proyectos).

Gobernanza multinivel: proyecto → programa (beneficios) → portafolio (estrategia).

3 ESTABLECER MÉTRICAS PARA DEFINIR EL ÉXITO · ECO 3.1.2

RESULTADOS DEL PROYECTO

¿Se generó valor?

ROI, ingresos, nuevos clientes, procesos, innovación, cumplimiento y sostenibilidad.

PROCESOS DE DIRECCIÓN

¿Cómo se ejecutó?

Alcance, cronograma, presupuesto, calidad y uso eficaz de recursos.

Definir métricas con interesados, fuentes de datos, frecuencia y responsables desde el inicio.

4 DEFINIR RUTAS Y UMBRALES DE ESCALAMIENTO · ECO 3.1.3

UMBRAL

Valor predeterminado que activa una acción o escalamiento.

TOLERANCIA

Variación cuantificada aceptable respecto de un parámetro.

DENTRO DE LA AUTORIDAD Y TOLERANCIA → Gestionar según las reglas acordadas.

FUERA DEL LÍMITE O DE LA AUTORIDAD → Escalar al patrocinador o comité.

Al escalar: comunicar situación, impacto, alternativas, recomendación y decisión requerida.

5 SUPERVISIÓN Y DECISIONES SEGÚN EL ENFOQUE

PREDICTIVO	ADAPTATIVO
Revisiones por fase: continuar, modificar o terminar.	Revisiones por iteración, retroalimentación y valor.

IDEA CLAVE **La gobernanza habilita decisiones responsables; no sustituye la gestión diaria.**

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.