

**Extraído de una publicación de:**

-  **Autor** Nuria Estruga
-  **Fuente** EALDE Business School
-  **Link** <https://www.ealde.es/pmbok-7/>

## Lectura 1

# Guía para Project Managers: Claves del PMBOK Guide 7 para la dirección de proyectos

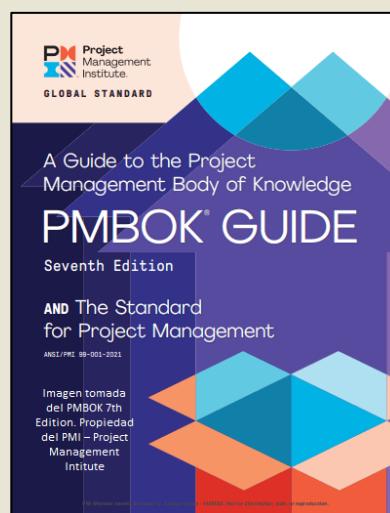
El Project Management Institute (PMI) publicó en 2021 la séptima edición del PMBOK® Guide, la cual está disponible a través de su página web oficial en varios idiomas, entre ellos inglés, castellano, alemán o italiano.



Esta guía tiene el objetivo de ayudar a los Project Managers en la gestión de proyectos eficientes, mejorar las prácticas y dar un valor añadido a su trabajo. En este artículo vamos a repasar las principales novedades del PMBOK 7.

### ¿Qué es PMBOK 7?

El Project Management Body of Knowledge (PMBOK) es una guía de buenas prácticas relacionadas con la gestión, administración y dirección de proyectos que reúne los conocimientos, procesos, prácticas recomendadas, conceptos, técnicas y destrezas dentro de la profesión de Project Management y que está centrada en cómo enfocar los proyectos para dotarlos de valor.



Lo que en primer lugar hay que destacar de la séptima edición es que no viene a sustituir a la anterior sino a complementarla, ampliar conceptos y a consolidarse como la base que establece los principios y valores de la gestión de proyectos.

Lo segundo destacable, son sus 2 novedades principales:

- Su cambio de enfoque: la sexta edición se basaba en 5 procesos y 10 áreas de conocimiento. La séptima se basa en 12 principios de entrega de proyectos y 8 dominios de desempeño de la edición actual.
- Su sistema de entrega de valor: el PMBOK 7 está diseñado para que los Project Managers logren sus objetivos siguiendo una serie de pasos desde la definición del enfoque inicial del proyecto hasta su adaptación para la mejora continua.

## ¿Qué aporta el PMBOK guide a la dirección de proyectos?

PMBOK guide 7 pone el foco en el valor generado por los proyectos concediéndole mayor importancia que a los entregables y sorprende por haber dado el giro necesario para alinearse con la nueva forma en la que los Project Managers organizan sus trabajos: predictiva, adaptativa y ágil.

La aplicación de esta guía en la dirección de proyectos aporta numerosos beneficios para las empresas destacando entre ellos los siguientes:

- Mayor control y seguimiento de todas las etapas del desarrollo del proyecto.
- Análisis más asertivos.
- Una comunicación fluida entre las partes implicadas al adoptar la misma terminología y los conceptos básicos.



- Uso eficiente de los recursos disponibles.
- Aumento de la seguridad del proyecto al tener una visión global del mismo y optimizar el riesgo.

## Historia del PMBOK guide

El PMBOK® nace del caldo de cultivo creado en torno a la gestión de proyectos que estaba cobrando importancia como disciplina en la década de 1960, pero que no contaba aún con ninguna guía estandarizada y tras casi 30 años de recorrido, se ha convertido en el referente primordial y estándar global para la industria.

La primera versión del PMBOK® se publicó en 1983 como un artículo especial que hablaba de las prácticas en la administración de proyectos aceptadas en una revista especializada del PMI (Project Management Institute).

Tres años más tarde este artículo se publicaba como un libro que incluía ya áreas de conocimiento y grupos de procesos y empezó a difundirse como un estándar mundial.

Siguiendo con el orden cronológico, vemos que en el año 2000 se publicó la 2ª edición (la primera traducción oficial al español), la tercera edición en 2004 se publicó de manera simultánea en once idiomas y la cuarta, quinta y sexta ediciones se publicaron en 2008, 2012 y 2017 respectivamente.

La última actualización publicada hasta la fecha, la séptima edición de 2021, destaca por una mayor flexibilidad en la adaptación a diferentes tipos de proyectos y la incorporación de enfoques ágiles. Veámosla sus novedades en detalle.

En relación a lo anterior y respecto a las ediciones anteriores, podemos decir que el PMI ha realizado varios cambios en el contenido de su guía de referencia internacional. El mayor de ellos es que la Guía PMBOK 7 está basada en principios, en lugar de procesos y es mucho más corta que su versión anterior.

La nueva guía está estructurada con base al rendimiento del proyecto, en lugar de hacerlo basándose en las áreas de conocimiento, como en las ediciones anteriores.

Esta guía trabaja sobre la sólida base de que un solo enfoque no es suficiente para cumplir con éxito un proyecto, sino que es necesaria la personalización.

## El nuevo enfoque global y las nuevas bases

La séptima edición del PMBOK® tiene un enfoque basado en los principios, de esa forma se alinea a los procesos de trabajo de hoy en día. Esta nueva guía ha sido diseñada para evolucionar con el desarrollo del mercado y las nuevas demandas hacia los Project Managers.

Los directores de proyectos de hoy en día necesitan trabajar con un enfoque predictivo, adaptativo, ágil e híbrido para obtener los resultados esperados. El objetivo reside en terminar el trabajo de manera eficiente, cumpliendo con plazos, presupuestos y requisitos. Esta nueva edición del PMBOK® 7 tiene en cuenta las características y objetivos principales del Project Management: conseguir los resultados esperados.

## Sistemas de valor en la entrega de proyectos

En la nueva edición ya no aparecen las áreas de conocimiento, sino que se han modificado por los dominios de rendimiento del proyecto. La última versión de la guía se enfoca en la entrega de proyectos y su valor.

El Sistema de Entrega de Valor quiere lograr que los gestores de proyectos alcancen sus objetivos, siempre aportando un valor extra a la organización y siguiendo los pasos correspondientes:

1. Definir el enfoque inicial del proyecto.
2. Plantear el proyecto a medida, para que encaje con la organización.
3. Ajustar el proyecto según las nuevas necesidades y factores que se consideren importantes.
4. Inspeccionar y adaptar los procesos para mejorar.

## Los 12 principios del PMBOK® Guide 7

Con la publicación de la nueva edición del PMBOK® Guide del PMI, se ha llevado a cabo un gran cambio evolutivo y se ha dejado atrás el pensamiento basado en procesos de las versiones anteriores.

Ahora, esta guía fundamental para la gestión de proyectos recoge 12 principios que sirven para orientar la forma de trabajo y las actuaciones del Project Manager, ayudando a tomar las mejores decisiones para llevar a cabo un proyecto con éxito.

Su principal característica es que dejan independencia durante el proceso y no se deben seguir en ningún orden concreto.

# **Los principios de la dirección de proyectos según el PMBOK 7**

A continuación, detallamos los 12 principios del PMBOK® Guide edición 7. Los repasaremos uno a uno, de forma breve, para ayudar a su comprensión.

## **1. Administración – atención**

Ser un profesional honesto, diligente, respetuoso, seguir una ética a la hora de llevar a cabo un proyecto. Además, a nivel administrativo es importante tener en cuenta el cumplimiento de regulaciones y leyes que afecten al proyecto. De esta forma, la nueva edición del PMBOK tiene en cuenta el Compliance en la dirección de proyectos.

## **2. Trabajo en equipo y colaboraciones**

Para que un proyecto tenga éxito es importante implementar una cultura de responsabilidad y trabajo en equipo en un entorno respetuoso. Un entorno colaborativo servirá para mejorar las habilidades y conocimientos profesionales de todos los integrantes.

## **3. Interesados**

No solamente es importante gestionar a las partes interesadas en el proyecto o stakeholders, también es importante involucrarlas de forma activa para dar un valor añadido al Project Management.

## **4. Entrega de valor**

Es importante evaluar de forma continua el proyecto y realizar los cambios y modificaciones necesarias para lograr cumplir con los objetivos del proyecto.



## **5. Pensamiento holístico**

Si se aplica una visión holística que va más allá del proyecto, teniendo en cuenta todos los sistemas que interactúan, tanto dentro como fuera de la organización, será posible mejorar todo el proceso. Además, este tipo de pensamiento también sirve para evitar o prevenir posibles riesgos o problemas.

## **6. Liderazgo**

Motivar, influir y acompañar a todos los integrantes del equipo, ser uno más y fomentar el aprendizaje de todos los integrantes servirá para lograr los mejores resultados.

## **7. Tailoring**

Personalizar el proyecto según las circunstancias únicas que lo rodean, entendiendo que cada uno al que se dirija será diferente. Los objetivos, los equipos, los interesados, la administración, etc. Todo será único cada vez que se lleve a cabo un proyecto.

## **8. Calidad**

Aseguramiento de la calidad desde el inicio hasta el final del proceso, para que el resultado final sea excelente.

## **9. Complejidad**

Los proyectos no son fáciles, son procesos complejos y es importante para un buen Project Manager ser capaz de optimizar las oportunidades y reducir al máximo las posibles amenazas.

## **10. Riesgo**

Cualquier proceso o actividad dentro del desarrollo de un proyecto tiene un riesgo. Un buen gestor de proyectos debe ser capaz de minimizar su impacto al máximo.

## **11. Adaptabilidad y resiliencia**

Es importante saber responder a los diferentes cambios del entorno y poder adaptarse al máximo a los nuevos contextos para poder llevar a cabo el proyecto con éxito.

## **12. Cambio**

Es importante adaptarse a los cambios, llevando a cabo una transición del presente hacia nuevas situaciones, llevando a cabo un proceso de evolución. Quedarse estancado es, a corto y largo plazo, negativo para el proyecto.

# **Conceptos básicos para la gestión de proyectos según el PMBOK® Guide**

Los profesionales dedicados a la gestión de proyectos han de dominar un lenguaje estándar internacional en este ámbito. En este sentido, los principales conceptos están plasmados en el PMBOK® Guide, elaborado por el Project Management Institute (PMI). Se trata de la guía de referencia para todo project manager. De ella se pueden extraer los principales conceptos básicos de la dirección de proyectos. Dominando esta terminología, el trabajo será más fácil de realizar y se podrán alcanzar los objetivos con éxito.

# **Terminología de la gestión de proyectos**

Entre los principales conceptos del PMBOK® Guide para se encuentran las siguientes definiciones. Todas responden al estándar o metodología del PMI.

- **Definición de Proyecto:** Es un esfuerzo temporal que se realiza para llevar a cabo un producto, un servicio o un resultado único. Tiene un principio y un final bien definido. Su culminación puede tener como resultado el alcance de los objetivos en el mejor de los casos.
- **Concepto de Dirección de Proyectos:** Consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, para cumplir con sus requisitos. Para lograrlo se han de aplicar los 47 procesos de dirección de proyectos distribuidos en los 5 grupos de procesos (iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre) del PMBOK® Guide.
- **Triple restricción en proyectos:** se compone de los elementos del alcance, el tiempo y el coste, alrededor de la calidad del proyecto. Cualquier cambio en uno de estos elementos afecta al resto.
- **Ciclo de vida del proyecto:** fases por las que atraviesa un proyecto, desde el inicio hasta el cierre.
- **Alcance del proyecto:** Es el trabajo que es necesario realizar para suministrar un producto, servicio o resultado con funciones y características especificadas previamente.
- **Entrada:** Hace referencia a cualquier elemento, interno o externo, del proyecto que sea requerido por un proceso para que dicho proceso continúe. Puede ser un resultado de un proceso predecesor.
- **Fase del proyecto:** Es un conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente, que culmina con la finalización de uno o más entregables.
- **Project Management Office (PMO):** Oficina de Dirección de Proyectos. Su misión es estandarizar los procesos de gestión y compartir los recursos, metodologías, herramientas, técnicas entre los jefes de los proyectos. Existen PMO de apoyo, con una función consultiva; PMO de control, con función de soporte; y PMO directivas, con función de control.

## Más conceptos de la administración de proyectos

Podemos encontrar más conceptos útiles para entender la dirección de proyectos. Entre ellos, destacamos los siguientes:

- **EDT (Estructura de Desglose del Proyecto):** Es la representación gráfica de las distintas actividades que conforman un proyecto. Su uso permite permitir planear y controlar de forma adecuada ese proyecto.
- **Análisis Coste-Beneficio del proyecto:** Es una técnica de análisis financiero que permite calcular los beneficios proporcionados por un proyecto frente a los costes previsibles necesarios para llevarlo a cabo.
- **Cierre del proyecto:** Es el proceso de finalización de todas las actividades de los grupos de procesos de la dirección de proyectos, para completar formalmente un proyecto o una fase del mismo.
- **Interesado o stakeholder:** Son los individuos u organizaciones que pueden afectar, o verse afectado, por las decisiones y actividades del proyecto. Una correcta gestión de los interesados es vital para alcanzar el éxito del proyecto.
- **Programa:** grupo de proyectos relacionados, compuesto por subprogramas y actividades, cuya gestión se realiza de modo ordenado para obtener unos beneficios que no se obtendrían si se hiciesen de forma individual.
- **Salidas del proyecto:** Son los productos, resultados o servicios generados por un proceso.
- **Gestión de riesgos:** Consiste en identificar, evaluar y tratar los riesgos e incertidumbres a los que se enfrentan todos los proyectos. Estos riesgos también pueden convertirse en oportunidades.

## 5 ciclos de vida de un Proyecto según la Guía PMBOK®

La Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) incluye los distintos ciclos de vida de un Proyecto. Ciclos que deben conocer aquellos profesionales que quieran ocupar cargos en la Dirección de Proyectos.

### ¿Qué es el ciclo de vida de un Proyecto?

El PMBOK® Guide define a los proyectos como "un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único". Por tanto, el ciclo de vida del proyecto son las distintas fases por las que atraviesa el mismo, desde su inicio hasta su conclusión. Estos ciclos proporcionan el marco de referencia para dirigir el proyecto.

### Ciclo de vida predictivo o en cascada en Proyectos

En las metodologías tradicionales de Project Management se comienza por definir el alcance del proyecto. A partir de ahí, se trabaja en obtener las tareas a realizar para conseguirlo, y en base a esto obtenemos el coste del proyecto. Supone así un proceso de cascada. Esto permite, por ejemplo, que un proveedor y un cliente, tras haber solicitado lo que se desea, se sienten a negociar el resto de aspectos.

### El ciclo de vida iterativo según el PMBOK® Guide

Este ciclo supone definir el alcance del proyecto, dejando el tiempo y el costo en función del avance y comprensión del mismo. Si bien, su principal característica es que se desarrolla mediante ciclos repetidos que van añadiendo funcionalidad al producto. No obstante, según este ciclo de vida, el proyecto no tendrá funcionalidad hasta su iteración final.

## **Ciclo de vida incremental**

Este ciclo es similar al ciclo iterativo. Pero en este caso las iteraciones que se van añadiendo se hacen bajo un tiempo determinado o fijado. Es importante en este caso que el producto sí pueda tener funcionalidad antes de la entrega final.

## **El Ciclo de vida ágil en Proyectos**

Según las metodologías tradicionales, se comenzaba por fijar un coste y un plazo del proyecto. Y junto con una base poco definida de alcance, se arrancaba el mismo. En la actualidad, esto ha evolucionado, no tiene por qué ser así, cambia según la metodología empleada. El ciclo de vida ágil consiste en que según se desarrolla el proyecto, y con la implicación tanto de cliente como de proveedor, se va detallando el alcance.

## **Proyectos con ciclo de vida híbrido**

Este ciclo de vida de Proyecto se basa en tratar aquellos elementos con requisitos fijos como predictivos. Pero los que son requisitos inciertos son tratados como adaptativos, dentro del mismo proyecto.

El ciclo de vida del Proyecto suele decidirse en las etapas iniciales del mismo. Esta elección deberá ser la más idónea para desarrollar el proyecto bajo el marco de su naturaleza.

## **El cierre del proyecto: ¿Qué tareas hay que ejecutar según el PMBOK®?**

La última fase de cualquier tipo de proyecto es la de cierre. Esta consiste en finalizar formalmente el proyecto y asegurarse de que todos los procesos del mismo quedan cerrados. Durante esta etapa, que forma parte de la Gestión Integrada del Proyecto, el Director de Proyectos deberá revisar que todo lo que recogía el plan del proyecto se ha realizado correctamente y los objetivos fijados han sido alcanzados. El PMBOK® Guide del Project Management Institute (PMI) recoge una serie de tareas que el Project Manager debe ejecutar en esta fase de cierre del proyecto.

### **1. Tareas para cumplir los criterios o salida de un proyecto**

Estas tareas de cierre del proyecto consisten, entre otras cosas, en asegurar que todos los documentos están actualizados. También, en garantizar que los incidentes se han resueltos. Otro elemento para este tipo de tareas consistirá en cerrar las cuentas del proyecto. Para ello, se tendrán que haber asegurado previamente que todos los costes han sido asignados correctamente. Junto a ello, el Project manager tendrá que realizar y archivar los informes finales.

### **2. Tareas para completar los acuerdos contractuales del proyecto**

Según aconseja el PMBOK® Guide en la fase final de un proyecto hay que confirmar la aceptación formal del trabajo del vendedor, y finalizar las reclamaciones abiertas. Por otro lado, es también tarea del Director de Proyectos actualizar los resultados finales y archivarlos. Además, la fase de cierre en Project Management implica recopilar todos los registros del proyecto, auditar el éxito o fracaso del mismo, así como archivar toda la información relativa al proyecto, ya que puede ser útil de cara al futuro.

### **3. Actividades con los interesados o stakeholders en el cierre del proyecto**

A la hora de finalizar un proyecto también es necesario medir la satisfacción de los interesados (stakeholders). De esta forma, también se podrán recopilar sus sugerencias y hacérselas llegar a la unidad encargada de las mismas en la organización. Este proceso también tendrá que llevarse a cabo en proyectos de cierre prematuro. Es decir, en aquellos que tengan que ser abortados, o que se encuentren en una situación crítica.

## **Beneficios de la etapa de cierre en Project Management.**

Gracias a la ejecución de este proceso de cierre, se consiguen diversas ventajas para el propio proyecto. Y es que, esta fase proporciona lecciones aprendidas y aspectos a mejorar. Además, supone la liberalización de los recursos de la organización que se estaban usando en el proyecto. Por otro lado, implica la finalización formal del trabajo del proyecto. Esta fase de cierre forma parte del área de integración del proyecto, y esta no puede delegarse ni transferirse, por lo que es responsabilidad directa del Director de Proyectos.