



GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL DEPORTE

MÓDULO 1. GESTIÓN DE
PROYECTOS

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Módulo 1. Gestión de proyectos

Unidad 1.1 El proyecto

1.1.1 ¿Qué es un proyecto?

Definir lo que es un proyecto fue tarea de muchos autores en los últimos años. Entre los más recientes, encontramos la conceptualización de Gray y Larson (2009) quienes lo reconocen como “un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño, y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente” (p. 5).

Sobre la base de lo establecido por estos expertos, se puede afirmar que los proyectos poseen ciertas características comunes:

- Tienen un objetivo definido.
- Tienen un ciclo de vida establecido, cuya fecha de inicio y fin se conoce previamente.
- Involucran a varios profesionales, áreas o departamentos de la organización.
- Poseen un cierto grado de novedad —es decir, se pretende lograr con ellos algo diferente a lo ya conseguido—, como así también, de incertidumbre.
- Tienen requerimientos específicos de costo, tiempo y desempeño.
- Se realizan mediante varias tareas independientes, que implican el uso de varios tipos de recursos.
- Tiene un cliente o patrocinador (Gray y Larson, 2009).

Una referencia fundamental en la materia es la guía PMBOK, del Project Management Institute (en adelante, PMI) cuya actualización es constante¹. Esta define al proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017, p. 4). Un proyecto es temporal debido a que se lleva a cabo en un período determinado de tiempo (no es perpetuo), con fecha de inicio y cierre. Sin embargo, no se debe confundir esta cualidad con el resultado obtenido por el proyecto, ya que gran parte de ellos se llevan adelante para generar un resultado duradero. Puede pensarse, por ejemplo, en proyectos de triple impacto (social, económico y ambiental) que se proponen para que sus resultados duren, al margen del propio proyecto (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017).

Dado que los proyectos se crean en función de una necesidad, su principal objetivo es ofrecer una solución a esa necesidad, o bien contribuir a que una organización aproveche una oportunidad que se le presenta. Se puede pensar, por ejemplo, en un proyecto para lanzar un nuevo producto, organizar un evento, ejecutar una estrategia, incorporar nuevas tecnologías, etc.

Dicho esto, los proyectos se efectúan para cumplir objetivos a partir de la producción de entregables. Esto es: un objetivo, entendido como meta que se debe alcanzar, y un entregable, tangible o intangible, definido como “un producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto” (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017, p. 4).

En este sentido, según el PMBOK, al cumplir con los objetivos, se puede obtener uno o más de los siguientes entregables:

- Un producto único: componente de otro elemento, una mejora o corrección, o un nuevo elemento final.
- Un servicio único o la capacidad de realizar un servicio.
- Un resultado único: una conclusión o un documento.

¹ La séptima edición del MPBOK aún no estaba disponible en español a la fecha de realización de este programa, en 2021.

- Una combinación única de uno o más productos, servicios o resultados (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017).

Existen varias razones por las que se puede dar el final de un proyecto. Entre las más comunes, destacamos: la obtención de los objetivos o, por el contrario, la imposibilidad de cumplirlos; la falta de financiamiento; el desvanecimiento de la necesidad que motivó el proyecto; por conveniencia o causa legal, etc.

Lo que es fundamental tener en claro es el carácter de unicidad que tiene cada proyecto. En otras palabras, cualquier proyecto tiene como consecuencia la creación de un producto, servicio o resultado, que será único, por más que tenga elementos repetitivos o iguales en algunos entregables del proyecto (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017).

Es importante reconocer que los proyectos pueden realizarse en todos los niveles de una organización, a la vez que pueden implicar a una sola persona, o bien a un grupo, como así también, satisfacer con su resultado a un solo sujeto o a toda una comunidad (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017).

Por otro lado, para aplicar un proyecto, es necesario conocer el contexto de la organización en la que impactará, dado que su influencia es de lo que dependerá la propuesta y gestión del proyecto. Los factores a los que suelen responder los proyectos, con base en lo establecido por el PMI, pueden ser:

- Requisitos regulatorios, legales o sociales.
- Solicitudes o necesidades de los interesados.
- Implementación o cambios en las estrategias de negocio o tecnológicas.
- Creación, optimización o reformulación de productos, procesos o servicios (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017).

GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL DEPORTE

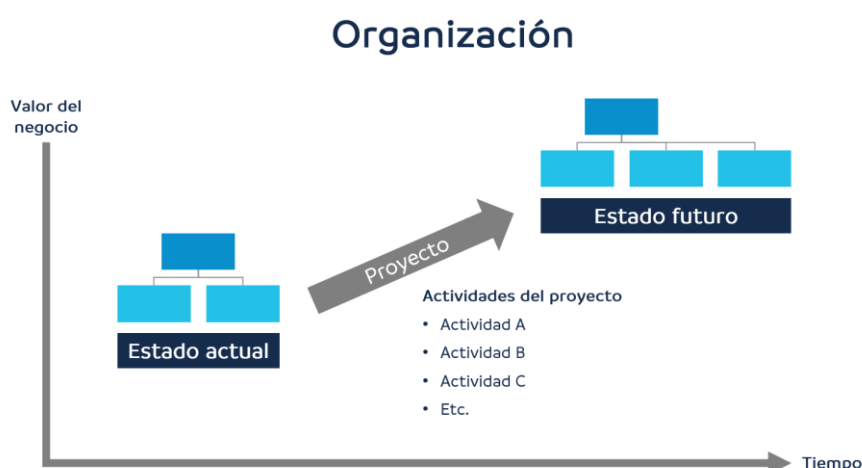
Estos factores obligan a los responsables de las organizaciones a tomar decisiones sobre sus operaciones y estrategias de negocio y, para ello, ponen en ejecución proyectos para implementar estas decisiones.

Finalmente, vale decir que la implementación de un proyecto requiere una correcta distribución y uso de recursos, por lo que la dirección y gestión del proyecto debe estar muy bien preparada para su asignación y control, en pos de alcanzar el objetivo. Cuando esto no ocurre, el proyecto puede ser caótico y generar el impacto negativo, no solo puede hacer fracasar el proyecto, sino, además, y muy importante, puede no cumplir con las expectativas de las partes interesadas (ya sean miembros del equipo del proyecto, así como todas las entidades implicadas, internas o externas a la organización) que invirtieron en él. No debemos olvidar que, para que un proyecto genere valor, debe satisfacer las expectativas de los interesados y generarles el bienestar esperado.

Promover el cambio y la creación de valor

La importancia del lanzamiento de proyectos es que estos impulsan el cambio en las organizaciones, puesto que se conciben con la finalidad de modificar su estado actual y suponen uno diferente, futuro, una vez cumplido el objetivo para el cual se creó el proyecto.

Figura 1. Transición del estado de una organización a través de un proyecto

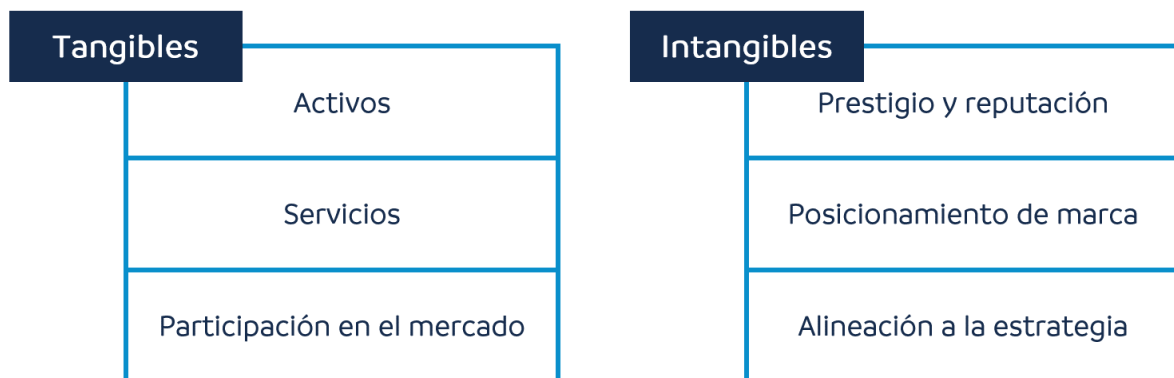


Fuente: “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017, p. 6.

Esta transición puede implicar pocos o muchos pasos continuos, dependiendo de la magnitud y alcance del proyecto, hasta llegar al objetivo cumplido y, por ende, al estado futuro.

Además, es sabido que los proyectos buscan crearle valor tangible o intangible —o ambos— al negocio; esto es, generar un retorno como tiempo, bienes o intangibles, a cambio de lo intercambiado. Por lo que se puede sostener, entonces, que “el valor del negocio en los proyectos se refiere al beneficio que los resultados de un proyecto específico proporcionan a sus interesados” (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017, p. 7).

Figura 2: Ejemplos de elementos tangibles e intangibles



Fuente: elaboración propia con base en “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017.

1.1.2. Programas, proyectos, portafolios y operaciones

Llega el momento de diferenciar algunos conceptos que, aunque están íntimamente vinculados, no significan lo mismo. Un proyecto puede ser independiente o formar parte tanto de un programa como de un portafolio. Se entiende por programa a un “grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran

de forma individual” (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017, p. 449). Esto no quiere decir que los programas sean proyectos grandes. En ese caso, la denominación correcta es megaproyecto. Por lo tanto, si una organización prevé una serie de proyectos para alcanzar una serie de metas, estos pueden agruparse dentro de un programa.

También se puede utilizar un portafolios de proyectos, que incluye programas y proyectos en curso en un mismo momento. “Un portafolio se define como los proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones, gestionados como un grupo, para alcanzar objetivos estratégicos” (“Relación entre la dirección de proyectos, programas, portafolios y operaciones, 2020, <https://seunpmp.wordpress.com/2020/05/11/relacion-entre-la-direccion-de-proyectos-programas-portafolios-y-operaciones/>). De esta manera, lo que suele suceder a la hora de gestionar cada uno de estos elementos es que, al estar un proyecto dentro de un programa o portafolio, sus directores o gerentes deberán coordinar acciones con los directores de portafolios y programas.

Tabla 1. Comparación entre programas, proyectos y portafolios

| | Proyectos | Programas | Portafolios |
|------------|---|--|--|
| Definición | Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. | Un programa es un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual. | Un portafolio es una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones, gestionados como un grupo, para alcanzar objetivos estratégicos. |

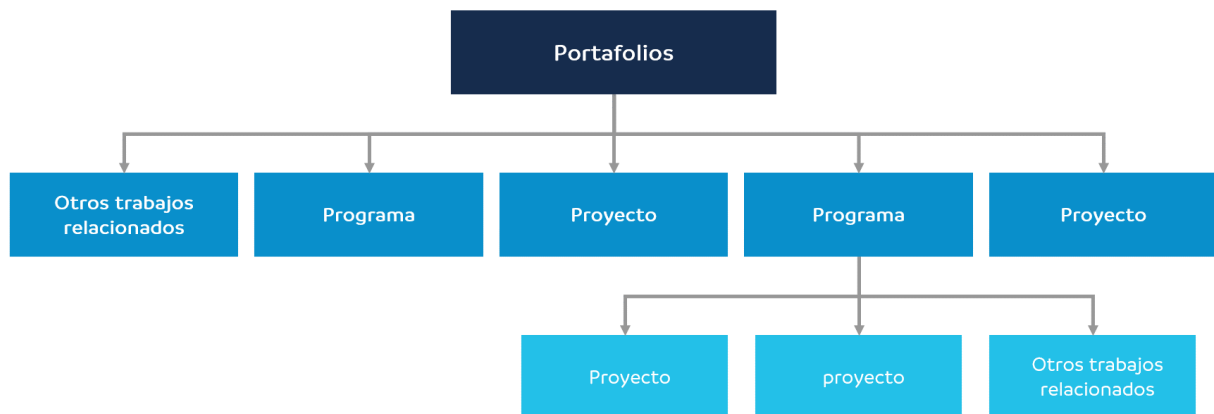
| | | | |
|------------|---|--|--|
| Alcance | <p>Los proyectos tienen objetivos definidos. El alcance se elabora progresivamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.</p> | <p>Los programas tienen un alcance que abarca los alcances de sus componentes de programa. Los programas producen beneficios para una organización, al garantizar que los productos y resultados de los componentes del programa sean entregados en forma coordinada y complementaria.</p> | <p>Los portafolios tienen un alcance organizativo que cambia con los objetivos estratégicos de la organización.</p> |
| Gestión | <p>Los directores de proyecto gestionan al equipo del proyecto, a fin de cumplir con los objetivos de este.</p> | <p>Los programas son gestionados por directores de programas, quienes aseguran que los beneficios del programa sean entregados de acuerdo con lo esperado, al coordinar las actividades de los componentes del programa.</p> | <p>Los gerentes de portafolios pueden manejar o coordinar al personal de dirección de portafolios —o al personal de programas y proyectos— que puedan tener responsabilidades en materia de presentación de informes en el portafolio en conjunto.</p> |
| Monitorear | <p>Los directores de proyecto supervisan y controlan el</p> | <p>Los directores de programas monitorean el</p> | <p>Los directores de portafolios supervisan los cambios estratégicos y la</p> |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | trabajo para la producción de los productos, servicios o resultados para los que se emprendió el proyecto. | progreso de los componentes del programa para garantizar que se logren los objetivos, cronogramas, presupuesto y beneficios de este. | asignación de recursos totales, los resultados del desempeño y el riesgo del portafolio. |
| Éxito | El éxito es medido según la calidad del producto y del proyecto, la puntualidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente. | El éxito de un programa se mide por la capacidad para entregar sus beneficios previstos a una organización, y por la eficiencia y la efectividad del programa en la obtención de esos beneficios. | El éxito se mide en términos del desempeño de la inversión en conjunto y la realización de beneficios del portafolio. |
| Contribución al logro de objetivos estratégicos | La dirección de proyectos permite el logro de las metas y los objetivos de la organización. | La dirección de programas armoniza sus componentes de programas y controla las interdependencias, a fin de lograr los beneficios especificados. | La dirección de portafolios alinea los portafolios con las estrategias organizacionales. Selecciona los programas o proyectos adecuados, prioriza el trabajo y provee los recursos necesarios. |

Fuente: adaptación propia de "Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos", 2017, p. 9.

Para una comprensión acabada de esta relación, veremos un esquema gráfico de la dirección de portafolios.

Figura 3. Qué incluye la dirección de portafolios



Fuente: Mulcahy, 2013, p. 9

La diferencia principal es que la dirección de programas y la de portafolios no tienen los mismos ciclos de vida, actividades, objetivos, guías y retribuciones que la dirección de proyectos. No obstante, es probable que todos ellos (incluyendo las operaciones) afecten a los mismos públicos y recursos, por lo que será crucial una buena organización, equilibrada, para evitar conflictos.

Por último, podemos nombrar a las operaciones que, si bien no están alcanzadas por los proyectos, un cambio en ellas (ya sean del negocio o de la organización) puede generar un proyecto. Según el PMI, algunos casos en los que los proyectos pueden intersectarse con las operaciones tienen que ver con el ciclo de vida del producto, ya sea cuando se desarrolla uno nuevo o se mejora al finalizar el ciclo o cada fase, o cuando se mejoran las operaciones (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017).

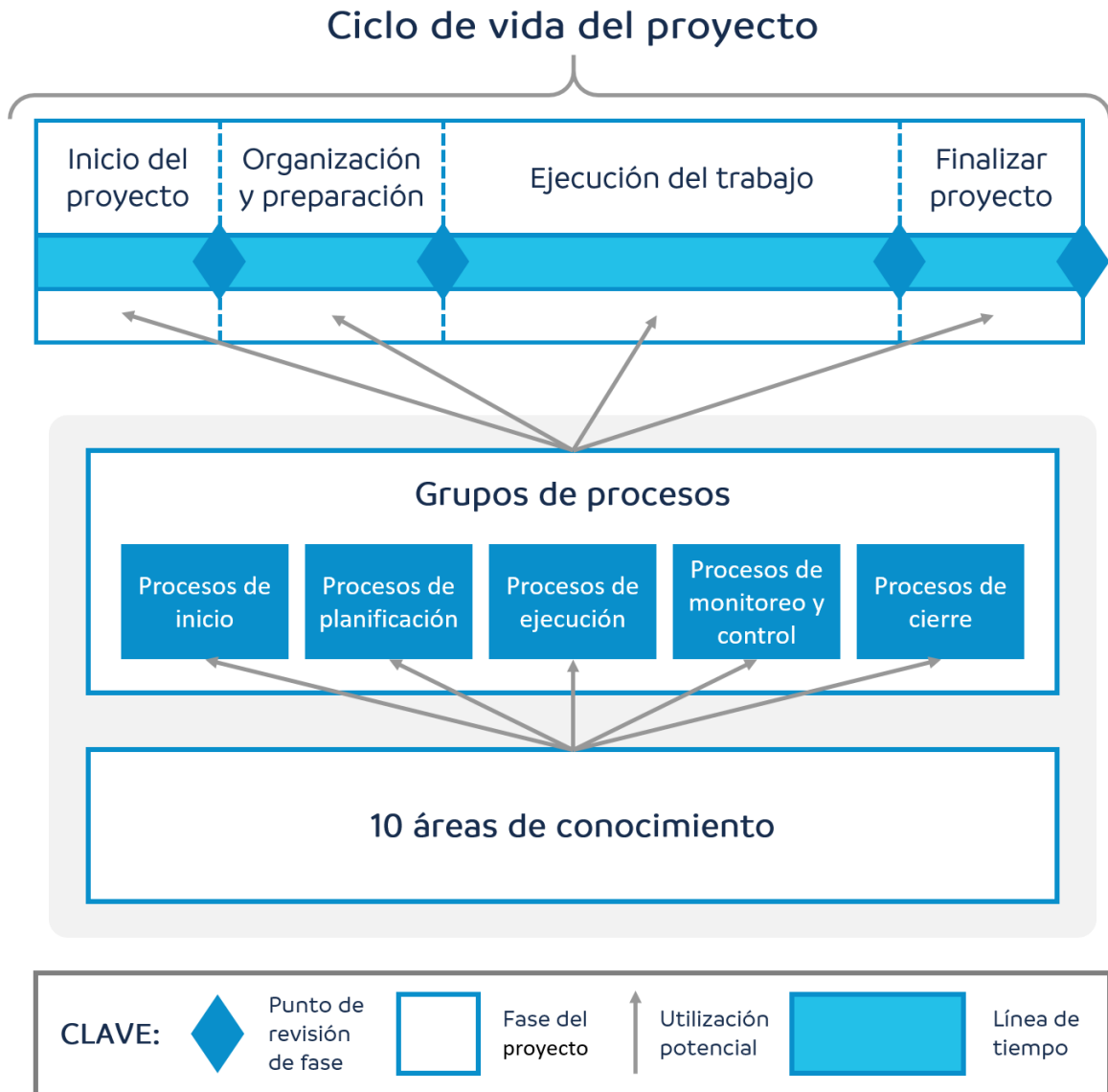
A modo expositivo, es importante reconocer la función de la dirección organizacional de proyectos (OPM o PMO, como se conoce comúnmente, por sus siglas en inglés), ya que su aplicación es la que alinea las metas estratégicas del negocio de la organización, a través de la dirección sistemática de portafolios, programas y proyectos.

El propósito de la OPM es asegurar que la organización lleve a cabo los proyectos correctos y asigne adecuadamente los recursos críticos. OPM también ayuda a asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la visión estratégica, las iniciativas que apoyan la visión, los objetivos y los entregables. (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017, p. 17).

1.1.3 Ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida del proyecto es la serie de fases que recorre un proyecto desde que comienza hasta que finaliza, fases que pueden darse de manera secuencial, iterativa o superpuesta. Este ciclo de vida funciona como marco referencial para dirigir el proyecto y, aunque cada proyecto varía en cuanto a tamaño, alcance y complejidad, acude al siguiente esquema genérico para su realización.

Figura 4. Ciclo de vida e interrelación entre los componentes clave de los proyectos



Fuente: “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017, p. 18.

“Los ciclos de vida del desarrollo pueden ser predictivos, iterativos, incrementales, adaptativos o un modelo híbrido” (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”,

2017, p. 19). Lo que importa es que sea flexible, a fin de moldear o ajustar los componentes de cada fase, a medida que se va ejecutando.

Una fase es un conjunto de actividades del proyecto, secuenciadas lógicamente, cuya finalización se sustenta en uno o más entregables. Al dividir el proyecto en fases, este puede ser evaluado de forma parcial, incluyendo revisiones o acciones correctivas y preventivas para fases siguientes.

Por su parte, se entiende que el ciclo de vida del proyecto puede gestionarse mediante procesos de la dirección de proyectos. Se consideran procesos a una “serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final, de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas” (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017, p. 18) que pueden ser un entregable o un resultado, que es una consecuencia final de un proceso.

Estos procesos se utilizan globalmente y en todas las industrias, y pueden poseer actividades que se superponen entre sí a lo largo del proyecto (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017).

Por último, vale destacar que, según el PMI, “la dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración adecuada de procesos de dirección de proyectos, agrupados lógicamente” (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017, p. 22). Aunque los procesos se pueden categorizar de diversas formas, el PMBOK los reúne en cinco grupos, entendiendo que esto es un “agrupamiento lógico de las entradas, herramientas, técnicas y salidas relacionadas con la dirección de proyectos” (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017, p. 18). Estos grupos de procesos incluyen procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. No son fases del proyecto y, de hecho, son independientes de ellas.

Como veremos en la próxima unidad, además de los grupos, los procesos también se categorizan por áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.

1.1.4 Diseño de un proyecto

Para realizar un proyecto, es fundamental que esté correctamente formulado y, sobre todo, que sea realista, por lo que resulta imprescindible que sus componentes sigan una

coherencia, a los fines de lograr con éxito su ciclo de vida y los objetivos que le dieron nacimiento.

Para simplificar este proceso, lograr una mejor comprensión y que pueda ser de utilidad para diseñar su propio proyecto deportivo, nos detendremos en los elementos clave de cada etapa del ciclo de vida. Para ello, ordenaremos las fases en función de los interrogantes que deberemos ir respondiendo en cada instancia para completar el proyecto. Empecemos.

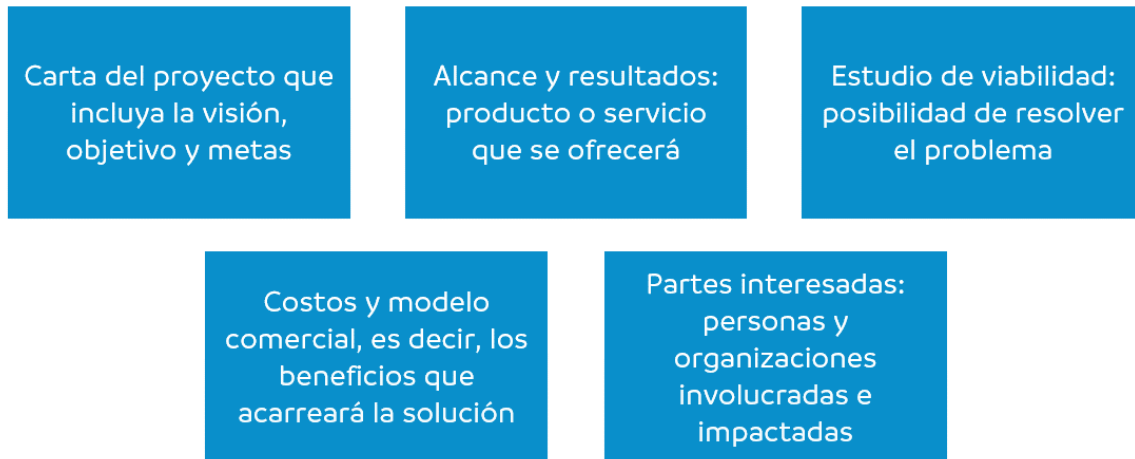
1. Inicio del proyecto: ¿qué queremos hacer?

El primer paso comienza con la recolección de toda la información que haya sobre el proyecto, con el objetivo de poder realizar una descripción breve, definir lo que se debe hacer y lo que se necesita para lograrlo. Esto permitirá, además, tener noción del alcance, costo y recursos involucrados. Se pueden utilizar diversas metodologías en esta instancia: predictivas, ágiles o una combinación de ambas.

Otro aspecto para definir en esta instancia son las partes interesadas. Una vez identificadas, se debe validar que todos estén de acuerdo con el problema planteado, los objetivos del proyecto y el recorrido que se realizará para conseguirlos, de modo de alinear las percepciones, intereses y expectativas.

Entonces, los siguientes elementos deben incluirse en esta fase.

Figura 5. Componentes de la primera fase del ciclo de vida de un Proyecto



Fuente: elaboración propia.

Dependiendo de la metodología o estándar utilizado, esto puede resolverse de manera más sencilla o compleja. Siguiendo al PMI, el inicio se resume en un Acta de constitución del proyecto.

2. Organización y preparación: ¿cómo lo haremos?

Planificar el proyecto puede que sea la etapa más compleja, debido a que un mal plan puede tergiversar los resultados esperados, ya sea en tiempo o en recursos. Esta es la hoja de ruta que mostrará cómo y de qué manera se realizará el proyecto, en qué tiempo y los hitos de finalización, determinados en función de objetivos claros e inteligentemente planteados.

La planificación se incorpora al plan de proyecto, donde, además, se detalla el alcance, incluyendo actividades, tareas, responsabilidades, plazos y costos. En algunos casos, también es conveniente agregar un “plan de recursos, calidad, riesgo, criterios de aceptación, comunicación y adquisiciones” (Aston, 2021a, <https://thedigitalprojectmanager.com/es/ciclo-de-vida-gestion-proyectos/>).

3. Ejecución: ¿cómo lo ponemos en práctica?

En esta fase, se pone en acción todo lo descrito hasta el momento. Comienza con la asignación de tareas y recursos, y se informa a todo el equipo y, si hace falta, a cada uno, cómo deben proceder para que comiencen a ejecutar el proyecto.

La implementación y control del proyecto exige una atención focalizada del director o gerente que lo lleva adelante, tanto para seguir las actividades como para liderar al equipo y que puedan llegar con los plazos y entregas.

Es una instancia de muchas reuniones informativas y de revisión de entregables, dado que dar devoluciones en el proceso permitirá ajustar procedimientos y mejorar resultados. De hecho, algunos autores consideran que el monitoreo y el control constituyen una etapa más, que media entre esta y la de cierre, para corregir errores, supervisar el desempeño y vigilar la correcta ejecución de la planificación.

Vale reconocer que es muy común que los proyectos no sigan con exactitud lo planeado. La cuestión es ir revisando los desvíos, con la intención de mantener el foco en los objetivos, plazos, presupuestos y, por supuesto, en la satisfacción del cliente.

4. Cierre: finalización del proyecto

Lo ideal para esta fase es tener un final feliz. Y eso significa no solo que se cumplieron los objetivos, sino también que todas las partes interesadas están conformes con los resultados. Para tener esta mirada, se recomienda efectuar una reunión posterior a la ejecución del proyecto, con el objeto de reconocer los logros obtenidos, pero también identificar las fallas y debilidades, tanto del proyecto como de la planificación y ejecución. Motivar la autocrítica del equipo es un desafío que trae muchas ventajas, entre ellas, la madurez de los miembros y la revisión constructiva de los errores.

De gran utilidad para un cierre prolijo y para próximas experiencias es documentar todas las tareas que se efectuaron, no solo como comprobantes, sino para revisar en otras ocasiones, si hiciera falta: contratos con proveedores, acuerdos comerciales y, de ser posible, un documento que refleje el balance y análisis formal del proyecto.

Unidad 1.2. Gestión de proyectos

1.2.1 Descubriendo la gestión de proyectos (GP)

La gestión de proyectos (o project management —PM— en inglés) existe desde hace mucho tiempo, aunque su nombre se haya popularizado en las últimas décadas. Si pensamos en su definición, por ejemplo, encontraremos fácilmente que existen proyectos muy antiguos que han hecho uso de la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a ciertas actividades para cumplir con sus requerimientos.

De esta manera es como conceptualiza la dirección de proyectos el Project Management Institute (PMI), una organización norteamericana que surge en 1969 y asocia a los profesionales en gerencia de proyectos. Es la entidad con mayor reconocimiento a nivel mundial en la disciplina. Mencionamos al PMI como la organización más destacada, pero existen varias metodologías y organizaciones antecesoras reconocidas, como International Project Management Association (IPMA), la técnica de revisión y evaluación de programas (PERT), el método de ruta crítica (CPM), el diagrama de Gantt, etc.

Volviendo a la dirección o gerencia de proyectos, esta permite a las organizaciones ejecutar proyectos eficaz y eficientemente. Esto hace que, en la actualidad, tenga tanta relevancia la gerencia de proyectos, entendida como una forma de organización del trabajo efectiva para alcanzar objetivos estratégicos.

Es más, muchas organizaciones transformaron sus estructuras hacia la concreción de proyectos, al considerar que esta permite una mejor comunicación y ordenamiento de los equipos para trabajar de manera colaborativa e integrando diversas áreas y sectores con los mismos objetivos o similares. Asimismo, concentra la gestión en la generación de valor para la organización —más allá del control de variables específicas, como el tiempo y los costos— y se puede adecuar mejor a la estrategia organizacional.

Los proyectos son una forma clave de crear valor y beneficios en las organizaciones. En el actual entorno de negocios, los líderes de las organizaciones deben ser capaces de gestionar con presupuestos más

ajustados, cronogramas más cortos, escasez de recursos y una tecnología en constante cambio. El entorno de negocios es dinámico, con un ritmo acelerado de cambio. Para mantener la competitividad en la economía mundial, las compañías están adoptando la dirección de proyectos, para aportar valor al negocio de manera consistente. (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017, p. 10).

1.2.2 Su importancia en las organizaciones

Para el PMI, la dirección de proyectos eficaz sirve para que individuos, grupos y organizaciones de cualquier ámbito logren:

- Cumplir los objetivos del negocio.
- Satisfacer las expectativas de las partes interesadas.
- Ser más predecibles.
- Incrementar las posibilidades de éxito.
- Entregar los productos correctos en el momento adecuado.
- Resolver problemas y contingencias.
- Responder mejor a los riesgos.
- Hacer un uso optimizado de los recursos.
- Detectar, recuperar o finalizar proyectos no resultantes.
- Gestionar las restricciones, ya sea de alcance, tiempo, calidad, costos, etc.
- Compensar la influencia de las restricciones en el proyecto.
- Ser más eficientes en la gestión del cambio (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017, p. 10).

Por el contrario, un proyecto mal dirigido puede generar gastos innecesarios, incumplimientos de todo tipo, incluyendo la extensión del proyecto y retrabajo para el equipo, mala calidad, disconformidad, entre otros inconvenientes.

Estas reflexiones nos permiten afirmar, en concordancia con Aston (2021b), que “una excelente gestión de proyectos significa mucho más que mantener controlado el triángulo de hierro de la gestión de proyectos, cumpliendo con los plazos, el presupuesto y el alcance” (<https://thedigitalprojectmanager.com/es/por-que-es-importante-la-gestion-de-proyectos/>). Pero, además, promueve el vínculo con clientes y mejora la relación en los equipos, porque unifica la proyección de lo que se pretende conseguir y genera un impacto satisfactorio, más allá del objetivo alcanzado.

Según este autor, existen otras variables que sirven para afirmar que la gestión de proyectos es importante y de gran utilidad, entre ellas:

Figura 6. Variables que hacen importante la GP



Fuente: elaboración propia con base en Aston, 2021b, <https://thedigitalprojectmanager.com/es/por-que-es-importante-la-gestion-de-proyectos/>

1.2.3 Introducción a las áreas de conocimiento y grupos de procesos

Como anunciamos en la unidad anterior y siguiendo al PMI (2017), los procesos también se categorizan por áreas de conocimiento que, en este apartado, veremos de manera introductoria y graficaremos la relación con los grupos de procesos.

El PMBOK® plantea que un área de conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos, determinada por sus precisiones de conocimientos y que también se refieren en función de los procesos, resultados, herramientas y técnicas que las conforman.

Las áreas de conocimientos que se utilizan en los proyectos son 10 y están interrelacionadas entre ellas. Veamos una por una:

1. Gestión de la integración: incluye los procesos y actividades para detectar, precisar, agrupar y coordinar los procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos.
2. Gestión del alcance: contiene los procesos necesarios para asegurar que el proyecto considere todo (y únicamente) el trabajo requerido para ser completado con éxito.
3. Gestión del cronograma: incluye los procesos que se requieren para gestionar la realización del proyecto a tiempo.
4. Gestión de los costos: incluye los procesos vinculados a la estimación, financiación (y búsqueda de financiamiento), gestión y control de los costos, para que el proyecto cumpla con el presupuesto aprobado.

5. Gestión de la calidad: incluye los procesos que incorporan la política de calidad de la organización, con el fin de aplicar estos requisitos en el proyecto y el producto, cuidando a los interesados.
6. Gestión de los recursos: incluye los procesos para identificar, obtener y administrar los recursos requeridos para un final satisfactorio del proyecto.
7. Gestión de las comunicaciones: contiene los procesos que se necesitan para garantizar que todo lo referido a recopilación, creación, comunicación, control y monitoreo de la información que contiene el proyecto sea oportuno y adecuado.
8. Gestión de los riesgos: incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de los riesgos de un proyecto, teniendo en cuenta su identificación, análisis, posibilidad de respuesta y monitoreo.
9. Gestión de las adquisiciones: incluye los procesos para la compra de productos, servicios o resultados que se necesiten, por fuera del equipo del proyecto.
10. Gestión de los interesados: incluye los procesos utilizados para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectadas por el proyecto, teniendo en cuenta sus expectativas e impacto en el proyecto y desarrollando estrategias que logren una participación eficaz de estos en las decisiones y ejecución del proyecto. (“Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, 2017, pp. 23-24).

Según las necesidades del proyecto, pueden surgir áreas de conocimiento adicionales como, por ejemplo, una obra de construcción quizás requiera de gestión financiera y otras.

De esta forma, podemos vincular los grupos de procesos de la dirección de proyectos con las áreas de conocimiento. La siguiente tabla expone en detalle la relación.

Tabla 2. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos

| Áreas de conocimiento | Grupos de procesos de la dirección de proyectos | | | | |
|---------------------------|---|--|--------------------------------|--|-----------------------------|
| | Grupo de procesos de inicio | Grupo de procesos de planificación | Grupo de procesos de ejecución | Grupo de procesos de monitoreo y control | Grupo de procesos de cierre |
| Gestión de la integración | Desarrollar el <i>Acta de constitución</i> | Desarrollar el plan para la dirección del proyecto | Dirigir y gestionar el trabajo | Monitorear y controlar el trabajo | Cerrar el proyecto o fase |
| | | | Gestionar el conocimiento | Realizar el control integrado de cambios | |
| Gestión del alcance | | Planificar la gestión del alcance | | Validar el alcance | |
| | | Recopilar requisitos | | | |
| | | Definir el alcance | | Controlar el alcance | |
| | | Crear la EDT/WBS | | | |
| Gestión del cronograma | | Planificar la gestión del cronograma | | Controlar el cronograma | |

| | | | | | |
|-------------------------|--|--|----------------------|------------------------|--|
| | | Definir las actividades | | | |
| | | Secuenciar las actividades | | | |
| | | Estimar la duración de las actividades | | | |
| | | Desarrollar el cronograma | | | |
| Gestión de los costos | | Planificar la gestión de los costos | | Controlar los costos | |
| | | Estimar los costos | | | |
| | | Determinar el presupuesto | | | |
| Gestión de la calidad | | Planificar la gestión de la calidad | Gestionar la calidad | Controlar la calidad | |
| Gestión de los recursos | | Planificar la gestión de recursos | Adquirir recursos | Controlar los recursos | |

| | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|-------------------------------|--|
| | | Estimar los recursos de las actividades | Desarrollar el equipo Dirigir al equipo | | |
| Gestión de las comunicaciones | | Planificar la gestión de las comunicaciones | Gestionar las comunicaciones | Monitorear las comunicaciones | |
| Gestión de los riesgos | | Planificar la gestión de los riesgos | Implementar la respuesta a los riesgos | Monitorear los riesgos | |
| | | Identificar los riesgos | | | |
| | | Realizar el análisis cualitativo de riesgos | | | |
| | | Realizar el análisis cuantitativo de riesgos | | | |
| | | Planificar la respuesta a los riesgos | | | |

| | | | | | |
|------------------------------|-------------------------------|--|---|--|--|
| Gestión de las adquisiciones | | Planificar la gestión de las adquisiciones | Efectuar las adquisiciones | Controlar las adquisiciones | |
| Gestión de los interesados | Identificar a los interesados | Planificar el involucramiento de los interesados | Gestionar la participación de los interesados | Monitorear el involucramiento de los interesados | |

Fuente: "Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos", 2017, p. 25.

1.2.4 Instituciones y estándares de la GP

Actualmente, muchas empresas organizan sus actividades como proyectos, en el sentido de especificar expectativas, costos, tiempos y calidad para optimizar sus modelos de negocios. Esto genera una demanda creciente en la profesionalización de la gestión de proyectos, como así también en la certificación.

Como dijimos con anterioridad, a lo largo de este programa, utilizaremos el estándar más reconocido en materia de gestión de proyectos que es el PMBOK®, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, en nuestro caso, la sexta edición (de 2017), desarrollado por el Project Management Institute (PMI). No obstante, en el mercado se encuentran otras instituciones, metodologías o estándares aplicables a la gestión de proyectos, que también hicieron sus aportes y mejoraron la práctica de la profesión.

Veremos, a continuación, algunas de las instituciones más importantes y los estándares y certificaciones que proponen, con base en un estudio realizado por Moreno Monsalve, Sánchez Ayala y Velosa García (2018). Nos detendremos con mayor profundidad en el PMBOK®:

- International Project Management Association (IPMA®): nació en 1965, en Austria, fue la primera asociación de administración de proyectos en el mundo. Su finalidad es

tender redes, tanto de cooperación como de trabajo, para compartir información sobre la gestión de proyectos. Cuenta, actualmente, con más de 40 mil miembros en todos los continentes, gran parte de ellos pertenecientes a Europa. Su metodología de gestión se sustenta en lo que identifica como las competencias técnicas, de comportamiento y contextuales, necesarias para la dirección de proyectos. Para ello, construye su propio estándar, llamado International Competence Baseline (ICB). Su certificación se basa en una estructura jerárquica y no contiene demasiadas especificaciones (en comparación con PMI).

- Project Management Association of Japan (PMAJ®): es producto de la unión, en 2005, de Japan Project Management Forum (JPMF®) y Project Management Professionals Certification Center (PMCC) en una asociación sin fines de lucro. Su guía se denomina Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M) y, básicamente, propone ampliar la mirada tradicional sobre la gestión de proyectos y sus gerentes, hacia un camino que incluya la alta gerencia de las empresas.
- ISO 21500: Guidance on Project Management: sintéticamente, la Organización Internacional de Normalización (ISO) comenzó en 1946, cuando un grupo de ingenieros civiles de Londres decidió crear una organización internacional que le permita tener un lenguaje común y unificar normas industriales. Esta norma, la de gestión de proyectos, se publicó, finalmente, en 2012. Como toda ISO, los procesos que se certifican del proyecto deben tener una perspectiva sistémica, con entregables en cada fase del ciclo de vida. Se divide en cuatro partes primordiales: alcance, términos y definiciones, conceptos de project management y procesos en project management.
- El Project Management Institute (PMI®): como dijimos anteriormente, el PMI® es una organización internacional que agrupa profesionales en la gerencia de proyectos. Su estándar para la gestión de proyectos se encuentra definido en el Project Management Body Of Knowledge (PMBOK®) que especifica los procesos, normas, métodos y prácticas para la dirección de proyectos.

La finalidad principal de la guía PMBOK® es identificar los fundamentos de la dirección de proyectos que han sido reconocidos como buenas prácticas y

proporcionar una descripción general de ellos. Estos conocimientos y prácticas, en su mayoría, son aplicables a todo tipo de proyectos y existe un amplio consenso sobre su valor y utilidad. (Moreno Monsalve et. al, 2018, p. 60).

Esta norma evoluciona constantemente, en función de ir actualizando las buenas prácticas proporcionadas por profesionales del rubro para contribuir con su desarrollo. El contenido de este programa se fundamenta en la sexta edición del PMBOK®, de 2017, la cual trabaja sobre 10 áreas de conocimiento y 49 procesos e información sobre su aplicación en entornos ágiles, tendencias y nuevas prácticas, haciendo hincapié en la estrategia del negocio y describiendo puntualmente el rol del gerente de proyecto. Pero es importante aclarar que, en 2021, el PMI publicó la versión séptima del PMBOK®, solo disponible en inglés hasta la publicación de este curso.

A modo de cierre, el PMBOK® se aplica más como una síntesis de mejores prácticas, adaptables a las características particulares de cada proyecto, que como una norma. Además:

Esta guía del PMBOK® es diferente de una metodología. Una metodología es un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y reglas utilizado por quienes trabajan en una disciplina. Esta guía del PMBOK® es una base sobre la que las organizaciones pueden construir metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas y técnicas, y fases del ciclo de vida necesarios para la práctica de la dirección de proyectos. ("Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos", 2017, p. 2).

Referencias

Aston, B. (2021a). Ciclo de vida de los proyectos: la guía completa. Recuperado de <https://thedigitalprojectmanager.com/es/ciclo-de-vida-gestion-proyectos/>

Aston, B. (2021b). ¿Qué es la importancia de la gestión de proyectos? Recuperado de <https://thedigitalprojectmanager.com/es/por-que-es-importante-la-gestion-de-proyectos/>

Gray, C. F. y Larson, E. W. (2009). Administración de proyectos (Cuarta ed.). MX: McGraw Hill.

Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. (2017). Project Management Institute (Sexta ed.) US: PMI.

Moreno Monsalve, N., Sánchez Ayala, L. y Velosa García, J. (2018). Introducción a la Gerencia de Proyectos. Conceptos y Aplicación. CO: Ediciones EAN.

Mulcahy, R. (2013). PMP Exam Prep. US: RMC Publications.

Relación entre la dirección de proyectos, programas, portafolios y operaciones. (2020). Cómo ser un PMP certificado. Recuperado de <https://seunpmp.wordpress.com/2020/05/11/relacion-entre-la-direccion-de-proyectos-programas-portafolios-y-operaciones/>