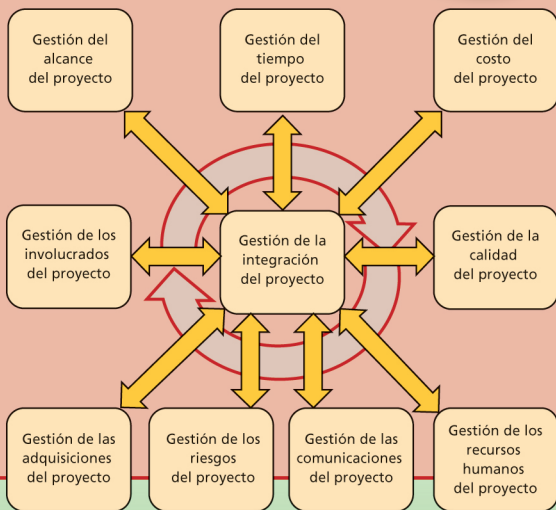


El Compañero de Bolsillo de la *Guía del PMBOK®*

Basada en la *Guía del PMBOK®* quinta edición del PMI



Anton Zandhuis
Paul Snijders
Thomas Wuttke

EL COMPAÑERO DE BOLSILLO DE LA *GUÍA DEL PMBOK*[®]
BASADA EN LA *GUÍA DEL PMBOK*[®] 5ª EDICIÓN DEL PMI

Other publications by Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) specializes in titles on Best Practices, methods and standards within four domains:

- IT and IT Management
- Architecture (Enterprise and IT)
- Business Management and
- Project Management

Van Haren Publishing offers a wide collection of whitepapers, templates, free e-books, trainer materials etc. in the **Van Haren Publishing Knowledge Base**: www.vanharen.net for more details.

Van Haren Publishing is also publishing on behalf of leading organizations and companies: ASLBiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSq, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Topics are (per domain):

IT and IT Management

ABC of ICT
ASL®
CATS CM®
CMMI®
CoBIT
e-CF
Frameworkx
ISO 17799
ISO 27001/27002
ISO 27002
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise and IT)

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BiSL®
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project, Program and Risk Management

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP™
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

For the latest information on VHP publications, visit our website: www.vanharen.net.



El Compañero de Bolsillo

de la *Guía del PMBOK*[®]

Basada en la *Guía del PMBOK*[®] 5ª edición del PMI

Una breve introducción a
“La Guía de los Fundamentos para la Dirección
de Proyectos”
(*Guía del PMBOK*[®])

Anton Zandhuis PMP
Paul Snijders PMP
Thomas Wuttke PMP



Logotipo

Título:	El Compañero de Bolsillo de la <i>Guía del PMBOK®</i> – Basada en la <i>Guía del PMBOK®</i> 5ª edición del PMI
Serie:	PM series
Autores:	Anton Zandhuis PMP Paul Sniijders PMP Thomas Wuttke PMP
Revisores de la traducción al español:	Adriana Morando PMP Alfonso Bucero MSc, PMP, PMI-RMP, PMI Fellow Claudio Escandarani PMP, CISSP Daniel Skigin PMP Federico Varchavsky Gastón M.Horvat PMP Jesús Sierra Lluch PMP Joan Oliveras PMP Miguel Femenia Cholbi PMP Oscar Santos PMP Oscar Úbeda PMP (INTA) Rafa Pagán PMP, PMI-ACP Xavier Mulet CISA, PMP
Revisores 3ª edición:	Portfirio Chen (PM Consultant) Iain Fraser (Project Plus Ltd) Thomas Walenta (IBM Industrial Sector, Automotive & Electronics North) Bill Yates (Velociteach)
Equipo de traducción al español:	José Barato (líder del equipo de traducción) Ariana Cisilino Jose Ramon Arlandis Jose Esterkin José Lopezosa Fernando Lucas Javier Martin Mercedes Martinez
Corrector:	Diana Hochraich
Editorial:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN papel:	978 90 8753 752 4
ISBN ePub:	978 94 018 0547 6
ISBN eBook:	978 90 8753 574 2
Impresión:	Primera edición, primera impresión, mayo 2014
Diseño:	CO2 Premedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2009, 2014

“PMI,” “PMP,” and “PMBOK®,” son marcas registradas de Project Management Institute, Inc.

Ilustraciones y textos reproducidos con el consentimiento de:

Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* – Fifth Edition, Project Management Institute, Inc., 2013. Copyright y todos los derechos reservados.

© 2013 Project Management Institute, Inc.: Fig. 2.1, 3.1, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, Anexo A y mapa de procesos (tabla en la contraportada interior)

Para más información sobre Van Haren Publishing: info@vanharen.net

Aunque esta publicación se ha elaborado con el mayor cuidado, ni el autor, ni el editor, ni la Editorial se responsabilizan de los daños causados por posibles errores y/o omisiones en esta publicación.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, ya sea a través de impresión, fotografía, vídeo o cualquier otro medio sin el consentimiento por escrito de la Editorial.

Prólogo a la edición española

Hace tan sólo una década, era algo asumido en nuestra comunidad profesional que *“los proyectos se gestionan en inglés, el idioma oficial del Project Management”*. Cuando teníamos que dirigir un proyecto importante, esos que había que planificar y controlar con sumo cuidado (los que merecía la pena poner en el *curriculum*) aunque el cliente hablase español, esperaba de nosotros que utilizáramos términos como *WBS, CPI, schedule, stakeholder, status report, forecast, contingency reserve, risk register, issue, workaround*, etc. El PMBOK® ya era el estándar “de facto” para gestionar proyectos, pero la traducción al español todavía no era muy demandada. Cuando preparábamos nuestro examen para conseguir la acreditación PMP® (*Project Management Professional*) o CAPM® (*Certified Associate in Project Management*) estudiábamos y nos examinábamos en inglés. Para los que no teníamos buen nivel de inglés, aquel examen de cuatro horas nos parecía más un examen de inglés que de gestión de proyectos.

A mi juicio, uno de los mayores avances de esta última década en la práctica de la Dirección de Proyectos, es que hoy día, en los proyectos de habla hispana *“ya se puede gestionar en español”*. Los Directores de Proyectos ya solo tenemos que hablar inglés con los interesados de habla inglesa. Si el proyecto lo hacemos entre argentinos, chilenos, colombianos, peruanos y españoles, por ejemplo, ya podemos comunicarnos en nuestra lengua materna, mucho mejor que antes. La comunicación eficaz es un factor clave en cualquier proyecto.

Este importante avance se debe, en gran medida, al esfuerzo que ha venido invirtiendo PMI para traducir correctamente la *Guía del PMBOK®* y las preguntas del examen y por supuesto, a iniciativas como la traducción de este libro que está usted a punto de leer. La *Guía del PMBOK®* está diseñada principalmente como material de referencia, pero no es el mejor material de estudio o difusión. Aun así, ya empezamos a saber de colegas que consiguen su título ¡sin saber inglés! Este **Compañero de Bolsillo**

de la *Guía del PMBOK*® ayudará a que los profesionales que quieran certificarse vayan al examen en igualdad de condiciones.

Esta guía de bolsillo nos ayudará a difundir las buenas prácticas globales estandarizadas de gestión de proyectos en la comunidad de habla hispana, y particularmente a los interesados clave de nuestros proyectos. Cuando los interesados del proyecto usan y comparten un mismo enfoque de gestión, la comunicación dentro del proyecto se hace más fácil.

En el caso de España, este libro llega en el mejor momento, con más de 5.600 PMP® en la actualidad y creciendo más de un 50% anual.

¡Esperemos que este libro sirva de ayuda a todos estos profesionales!

La traducción de este libro ha sido posible gracias a la labor desinteresada del siguiente equipo de voluntarios internacional del PMI: Jose Daniel Esterkin (Capítulo de Buenos Aires); Javier Martín (Capítulo de Barcelona); Ariana Cisilino, Fernando Lucas, Jose Ramón Arlandis y José Lopezosa (Capítulo de Valencia); Mercedes Martínez y un servidor (Capítulo de Madrid). Adicionalmente participaron 13 revisores externos del PMI. No menos importante ha sido la inestimable ayuda de Anton Zandhuis, uno de los autores, y Bart Verbrugge, Director Editorial. En nombre de la comunidad de Directores de Proyectos de habla hispana: ¡Muchas gracias!

Jose Barato, PMP®, PMI-ACPSM

Director del Proyecto de la traducción al español

Prólogo

Cada año se gastan miles de millones de dólares a nivel mundial en la realización de proyectos en todos los sectores de actividad, cuya finalización exitosa se ha convertido en un aspecto esencial del crecimiento y de la supervivencia a largo plazo de las organizaciones. En este contexto, el éxito va más allá de la mera casualidad o de la eficacia de un director de proyectos determinado. Para hacer realidad estos pequeños “milagros”, todos los interesados deberían conocer las técnicas de dirección de proyectos y contar con una serie de procesos bien definidos que permitan asegurar una cooperación y dirección eficaces. Un pequeño cambio en la mentalidad y en el modo de actuar de los interesados del proyecto, con el objeto de lograr la cooperación de todos ellos hacia el éxito del mismo, tendría como resultado un incremento importante y continuado de proyectos exitosos. Con este compañero de bolsillo de la *Guía del PMBOK®* del PMI queremos promover este cambio.

Visto el éxito de la edición anterior, no hemos dudado en crear una nueva versión, totalmente alineada con la *Guía del PMBOK® – Quinta Edición* (2013). Si usted ya está familiarizado con la *Guía del PMBOK®*, el título de este libro, “El Compañero de Bolsillo de la *Guía del PMBOK®* – Basado en la *Guía del PMBOK®* quinta edición” le da pistas sobre el contenido, pero si la *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* no se ha cruzado aún en su camino, debe saber que es ampliamente reconocida como un estándar mundial en dirección de proyectos, como lo confirma el hecho que tiene cerca de cuatro millones de ejemplares en circulación. Como es voluminoso, necesita una versión accesible y abreviada que facilite su adopción por una mayor audiencia. La guía de bolsillo pretende responder a dicha necesidad, proporcionando una introducción breve y directa así como un resumen a alto nivel de la *Guía del PMBOK® – Quinta Edición*.

A **nivel individual**, este compañero de bolsillo es especialmente útil para los principales interesados del proyecto: patrocinadores, directores de programas, directores de proyectos y miembros del equipo de proyecto, cuyos roles son clave en este libro. También es útil para los encargados del gobierno de proyectos o para los roles de soporte (por ejemplo, los miembros de una Oficina de Dirección de Proyectos -PMO-), o para los directores de portafolios. A todos ellos, la guía les proporcionará la ayuda necesaria para lograr:

- Un mejor cumplimiento de su papel en los proyectos, basado en la comprensión de las buenas prácticas básicas de la dirección de proyectos.
- Una mejor aplicación de la dirección de proyectos en todos los niveles de la organización.

Estos puntos constituirán la base fundamental de la implementación colectiva de una estrategia organizativa.

A **nivel organizativo**, este libro permite abordar de manera estructurada y fundamentada el ciclo de vida de un proyecto, asegurando al mismo tiempo que todos los interesados hablen “el mismo idioma”, lo que mejorará la aplicación coherente de los procesos de dirección de proyectos, entendidos por todos. La flexibilidad del concepto, que no impone una estructura rígida, permite a todas las organizaciones y equipos de trabajo adaptarlo a su nivel y necesidades, empleando un enfoque denominado a veces “dirección de proyectos *lean*”.

Con la publicación de la *Guía del PMBOK*®, el Project Management Institute (PMI) aspiraba a crear una guía para la dirección de proyectos. Muchas metodologías sobre el tema hacen referencia a este estándar, conocido como el estándar ANSI para los procesos de dirección de proyectos. La norma “*ISO 21500 – Directrices para la dirección y gestión de proyectos*” comparte la misma estructura (con ligeras diferencias en los términos utilizados) y coincide en más del 90% con los procesos

mencionados en la *Guía del PMBOK*[®]. Otros estándares globales siguen más o menos la misma línea. La *Guía del PMBOK*[®] es, por lo tanto, un elemento esencial a la hora de participar en proyectos y trabajar conjuntamente por el éxito de los mismos.

Distintos estudios confirman que la excelencia organizativa en dirección de proyectos aporta beneficios tangibles a las organizaciones, permitiendo afrontar los problemas derivados de un entorno y demanda cambiantes. Aconsejamos a todos – a usted, a sus colegas de la dirección de proyectos y al resto de interesados –, familiarizarse con el conocimiento y los procesos de la *Guía del PMBOK*[®] con el objetivo de cosechar e incluso incrementar estos beneficios.

Enero 2013,

Anton Zandhuis, PMP

Paul Snijders, PMP

Thomas Wuttke, PMP

Índice

1	Introducción	15
1.1	Propósito de este Compañero de Bolsillo de la <i>Guía del PMBOK®</i>	15
1.2	Consejos prácticos para utilizar esta guía de bolsillo	16
1.3	La Dirección de Proyectos y su valor	17
1.4	Cumplir con éxito su rol de patrocinador del proyecto, de miembro del equipo del proyecto o de director de proyectos	19
1.5	Preguntas Frecuentes	21
2	La organización detrás de la <i>Guía del PMBOK®</i>: El Project Management Institute (PMI)	31
2.1	El PMI en cifras	31
2.2	Estándares globales del PMI	32
2.3	Certificaciones disponibles	34
2.4	Representantes locales del PMI y traducciones	35
2.5	Otras iniciativas del PMI	37
3	Visión General de la <i>Guía del PMBOK®</i>	41
3.1	Historia de la <i>Guía del PMBOK®</i>	41
3.2	Estructura de la <i>Guía del PMBOK®</i>	42
3.3	Proyecto – Programa – Portafolio	43
3.4	Ciclo de vida del Proyecto	46
3.5	Fases del Proyecto	48
3.6	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos	49
3.7	Interesados	50
3.8	Estructura de la Organización	52
3.9	Las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos	56
3.10	Procesos de la Dirección de Proyectos	57

4	Gestión de la Integración del Proyecto	59
4.1	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	62
4.2	Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	64
4.3	Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	65
4.4	Monitorizar y Controlar el Trabajo del Proyecto	66
4.5	Realizar el Control Integrado de Cambios	66
4.6	Cerrar el Proyecto o Fase	68
5	Gestión del Alcance del Proyecto	69
5.1	Planificar la Gestión del Alcance	70
5.2	Recopilar Requisitos	71
5.3	Definir el Alcance	73
5.4	Crear la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT/WBS)	75
5.5	Validar el Alcance	77
5.6	Controlar el Alcance	79
6	Gestión del Tiempo del Proyecto	81
6.1	Planificar la Gestión del Cronograma	82
6.2	Definir las Actividades	82
6.3	Secuenciar las Actividades	83
6.4	Estimar los Recursos de las Actividades	85
6.5	Estimar la Duración de las Actividades	86
6.6	Desarrollar el Cronograma	87
6.7	Controlar el Cronograma	91
7	Gestión de los Costos del Proyecto	93
7.1	Planificar la Gestión de los Costos	95
7.2	Estimar los Costos	95
7.3	Determinar el Presupuesto	97
7.4	Controlar los Costos	99

8	Gestión de la Calidad del Proyecto	103
8.1	Planificar la Gestión de Calidad	104
8.2	Realizar el Aseguramiento de Calidad	107
8.3	Controlar la Calidad	107
9	Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	109
9.1	Planificar la Gestión de Recursos Humanos	110
9.2	Adquirir el Equipo del Proyecto	112
9.3	Desarrollar el Equipo del Proyecto	113
9.4	Dirigir el Equipo del Proyecto	115
10	Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	119
10.1	Planificar la Gestión de las Comunicaciones	120
10.2	Gestionar las Comunicaciones	122
10.3	Controlar las Comunicaciones	125
11	Gestión de los Riesgos del Proyecto	127
11.1	Planificar la Gestión de Riesgos	128
11.2	Identificar los Riesgos	130
11.3	Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos	132
11.4	Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos	133
11.5	Planificar la Respuesta a los Riesgos	134
11.6	Controlar los Riesgos	135
12	Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	137
12.1	Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto	139
12.2	Efectuar las Adquisiciones	141
12.3	Controlar las Adquisiciones	142
12.4	Cerrar las Adquisiciones	144

13 Gestión de los Interesados del Proyecto	145
13.1 Identificar a los Interesados	146
13.2 Planificar la participación de los interesados	148
13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	150
13.4 Controlar la Participación de los Interesados	150
Anexo A: Glosario	151
Sobre los autores	165

Capítulo 1

Introducción

1.1 Propósito de este Compañero de Bolsillo de la *Guía del PMBOK*[®]

Este compañero de bolsillo de la *Guía del PMBOK*[®] pretende ser una breve referencia que ayude a la rápida comprensión del propósito, del contenido y de los elementos clave de la quinta edición de la *Guía del PMBOK*[®].

¿Cuál es el valor de la *Guía del PMBOK*[®]? La *Guía del PMBOK*[®] (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos) está reconocida mundialmente como una referencia fundamental en la aplicación de los conocimientos y las buenas prácticas en materia de dirección de proyectos. Es el estándar de dirección de proyectos más antiguo y más ampliamente utilizado, publicado por el Project Management Institute (PMI), la asociación líder mundial de directores de proyectos. Numerosos estudios han confirmado que la aplicación estructurada de estas prácticas y conocimientos aumenta netamente el éxito de los proyectos. Los entornos de proyectos que aplican coherentemente estas buenas prácticas no sólo experimentan mejores resultados – menores costos y tiempos de entrega inferiores – sino que también proporcionan mayor satisfacción de los clientes. El nuevo estándar global de gestión de proyectos ISO 21500 ha confirmado la calidad de la *Guía del PMBOK*[®], porque la estructura y el contenido de alto nivel de ambos estándares están completamente alineados. Por lo tanto, existe una amplia gama de beneficios derivados de la aplicación de las buenas prácticas en la dirección de proyectos descritas en la *Guía del PMBOK*[®].

Una buena comunicación es esencial para la gestión de proyectos, cuyo contexto es mucho más dinámico que el de las operaciones “normales”. Por

este motivo, es necesario disponer de “un lenguaje común”, entendido por todos los interesados del proyecto. Esta guía de bolsillo pretende establecer un vocabulario compartido y una terminología básica de la gestión de proyectos, creando así una interpretación común de los procesos que ésta implica, de los roles principales y de sus responsabilidades.

¿Qué no es esta guía? Indudablemente no es un libro de recetas de dirección de proyectos. El director de proyectos y su equipo tienen la responsabilidad final de decidir cuáles son las buenas prácticas que se deben aplicar a un proyecto específico, trabajando en estrecha cooperación con el patrocinador del proyecto y la dirección de la organización. A un nivel organizativo, esto se puede promover implementando una metodología de dirección de proyectos, sobre la base de estas buenas prácticas.

En pocas palabras, este libro de bolsillo pretende ser un colaborador clave y un activo tangible en la introducción y refuerzo de conceptos de dirección de proyectos, programas y portafolios en su organización, contribuyendo a mejorar la comunicación y la cooperación. Este libro contribuye a implantar la cultura de dirección de proyectos a nivel organizativo, proporcionándole los beneficios de “¡ejecutar bien y a la primera los proyectos adecuados!” En el Capítulo 3 se presenta una descripción más detallada de la *Guía del PMBOK®*, de sus definiciones fundamentales y de su estructura. En los Capítulos 4 a 13 se detallan las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos y los procesos subyacentes.

1.2 Consejos prácticos para utilizar esta guía de bolsillo

Adjunto a la contraportada del libro se incluye un listado de todas las áreas de conocimiento y procesos aplicables. Cada capítulo de la guía dispone, en el margen lateral de las páginas, iconos representativos del área de conocimiento en cuestión, facilitando la rápida localización de cada tema

mientras que el Anexo A presenta una selección de palabras clave y de definiciones de la *Guía del PMBOK*[®].

1.3 La Dirección de Proyectos y su valor

Cada organización tiene su idiosincrasia, su cultura, sus retos, puntos de partida diferentes y problemas que resolver. La dirección de proyectos, concepto muy amplio, debe definirse exactamente. A continuación, se explican sus diferentes aspectos y el valor asociado con cada uno de ellos.

Definición del PMI

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir con los requisitos del proyecto.

La aplicación de procesos de dirección de proyectos permite cumplir este objetivo.

Diferentes estudios demuestran que en el entorno actual, dada la creciente complejidad y los cambios rápidos y constantes que conocen los negocios, los proyectos gestionados mediante la aplicación estructurada de buenas prácticas basadas en procesos obtienen efectivamente un mejor rendimiento, particularmente en las siguientes áreas:

- “Entregar lo acordado”, estableciendo expectativas realistas mediante la definición, planificación y estimación del proyecto.
- Reducir los plazos de entrega gracias a la reutilización de procesos comunes y conocidos de dirección de proyectos.
- Menos sorpresas durante la ejecución del proyecto, utilizando en forma preventiva los procesos de dirección de proyectos.
- Aumento de la satisfacción del cliente y disminución de modificaciones al entregar el producto o servicio correcto.

Las oportunidades que se presentan y el ahorro de tiempo y de dinero que se obtienen con una buena organización de dirección de proyectos son tangibles, pero el valor es mucho mayor e incluye beneficios menos tangibles como:

- Equipos altamente dedicados y motivados que pueden trabajar juntos a partir de objetivos claros, mediante una comunicación eficaz.
- Entornos de proyectos con una mentalidad implicando “se puede hacer” (*can-do*, en inglés), con objetivos ambiciosos pero realistas.
- Decisiones mejores y más transparentes en todos los niveles de la organización, a través de una comunicación más eficaz.

Estos beneficios cualitativos refuerzan las ventajas cuantitativas que permiten a una organización distinguirse de la mayoría.

Muchas organizaciones han logrado una buena reputación por su capacidad de entregar sistemáticamente proyectos de alta calidad. Sin embargo, la mayoría de ellas tiene dificultades para lograrlo. ¿Le resultan familiares los siguientes problemas?

- Los proyectos habitualmente se entregan tarde, excediendo el presupuesto inicial o con funcionalidades que no cumplen ni con los requisitos del patrocinador ni con los de los usuarios finales.
- Los directores de proyectos usan métodos propios que son insatisfactorios y que no siguen ninguna de las técnicas o procesos de los estándares disponibles en dirección de proyectos.
- La gestión de proyectos se considera como un gasto y no como una posibilidad de dar valor al negocio.
- Ausencia de planificación específica de las tareas asignadas a los miembros de una organización funcional cuyas actividades en el proyecto son consideradas como trabajos secundarios, que vienen después de sus tareas principales.
- Los presupuestos de los proyectos no incluyen los costos de la mano de obra interna, pues se consideran como “ya pagados”.

- Ausencia de una visión global de los proyectos llevados a cabo por la organización, y de sus costos frente al valor añadido.
- El trabajo requerido para una gestión preventiva de los proyectos no se planifica.
- Los proyectos acaban “con éxito”, pero solo gracias a la alta carga de estrés y a las horas extraordinarias.

¿Se identifica con estos problemas? La dirección disciplinada de proyectos permite superar estas deficiencias. El valor de buenas prácticas de dirección de proyectos, utilizando procesos estandarizados, facilita la comunicación y la resolución de problemas de manera preventiva. Así se incrementan substancialmente las posibilidades de éxito del proyecto, estableciendo nuevos procedimientos de gestión que harán funcionar nuestra organización como un ente económico.

1.4 Cumplir con éxito su rol de patrocinador del proyecto, de miembro del equipo del proyecto o de director de proyectos

Comprender nuestro rol y actuar consecuentemente es vital para el éxito del proyecto. Tres roles importantes merecen ser destacados:

1. El **patrocinador del proyecto**, que actúa como nexo entre la organización y el proyecto. En el inicio, el patrocinador es responsable de la definición del caso de negocio del proyecto, de suministrar las razones por las cuales el proyecto debe hacerse y de formular las necesidades de la organización patrocinadora. Cuando el proyecto es aprobado, su director asume la responsabilidad de “entregar el objetivo definido del proyecto”. El patrocinador cumple un rol importante, asegurando que el objetivo del proyecto es coherente con los objetivos de la organización y debe, entre otras cosas, garantizar que la organización acata las decisiones iniciales relacionadas con la

definición de metas, evitando los continuos cambios de prioridad derivados de las operaciones cotidianas. Por lo tanto, juega un rol importante asegurando que hay suficiente apoyo de la dirección funcional y operacional, quien a su vez tiene un rol clave en la asignación de recursos al equipo del proyecto. El patrocinador debe también apoyar a la organización para implementar el objetivo del proyecto una vez finalizado, ya que en esta etapa comenzará la obtención de beneficios y el valor añadido para el negocio. Para lograr esto, el patrocinador debe trabajar conjuntamente con el director del proyecto. La comunicación fluida entre estos dos participantes es crucial para el éxito del proyecto y de la organización.

2. Los **miembros del equipo del proyecto** (y los integrantes del equipo de gestión del proyecto), que deben aportar la experiencia y el trabajo necesarios para llegar al resultado propuesto. Durante las fases iniciales, su atención debe centrarse en la definición del mejor método y en el desarrollo de un plan factible a alto nivel. Durante las fases de ejecución y basándose en su experiencia, implementan el objetivo del proyecto y los subcomponentes específicos. Es esencial que los miembros del equipo asuman responsabilidades al final del proyecto. Esto permitirá la transición sin problemas del objetivo del proyecto a los departamentos encargados de las operaciones o a la organización patrocinadora.
3. El **director del proyecto**, que es el responsable en última instancia de la entrega del objetivo del mismo. Las funciones esenciales de este rol son la gestión de los interesados y la orientación del equipo y de los interesados en la selección y aplicación de los procesos de dirección de proyectos adecuados. Pero todo debe realizarse sin perder de vista los objetivos del proyecto. El director debe servirse del conocimiento del negocio que posee el patrocinador y de su posición de influencia, y tomar en cuenta todas las cuestiones relacionadas con el negocio que no puedan ser resueltas por el equipo del proyecto.

Estos roles clave son necesarios en todo proyecto y deben ser profundamente comprendidos para que todas las personas involucradas actúen en consecuencia. La figura 1.1 ilustra las relaciones comunes entre la gestión de operaciones, la gestión del proyecto y la posición de cada rol.

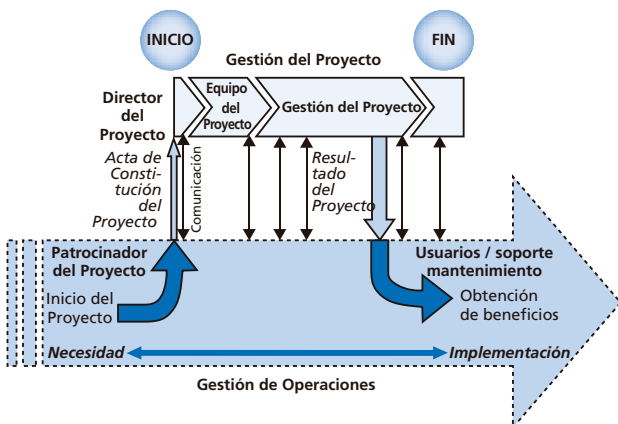


Figura 1.1 Relaciones comunes entre gestión de operaciones y gestión del proyecto

1.5 Preguntas Frecuentes

Hemos identificado algunas de las preguntas que aparecen generalmente cuando alguien se enfrenta por primera vez a un proyecto o a la *Guía del PMBOK®*.

¿Qué es un proyecto?

Definición del PMI:

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.