

Ing. Aura Elvira Narváez Agudelo
Subdirectora CDT - ASTIN - SENA

Arq. Esperanza Adriana Ramos Rodríguez
Directora Regional Valle - SENA

MODELOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Resumen

Este artículo presenta un análisis de algunos modelos que son utilizados para la gestión de proyectos, destacando de manera especial los procesos en que se basan cada uno, para realizar su gestión, permitiendo entrever las habilidades que debe tener un proyectista, para asegurar el éxito en la ejecución de un proyecto, así como obtener los resultados planteados y comprometidos con el cliente.

Palabras Claves: Dirección de Proyectos, planificación, control, coordinación y ejecución de proyectos.

Abstract

This article presents an analysis of several models used for project management, focusing mainly on the process by which they are based for management. This analysis shows the skills needed for a project director in order to succeed in the project's execution, and to obtain the better results to the customer requirements.

Key Words: Projects Management, Project Planning, Controlling, execution and coordinating of project.

Introducción

A través del tiempo, las organizaciones han empleado metodologías y estructuras diversas para la gestión de proyectos; cada metodología y modelo tienen su propia forma de establecer procesos, procedimientos, prácticas y plantillas necesarias para gestionar exitosamente proyectos.

Se pueden identificar tanto grandes similitudes como diferencias entre las metodologías existentes dependiendo del énfasis de cada una. Es necesario entonces conocer el fundamento y las herramientas existentes para sacar el mejor y mayor provecho de ellas.

A nivel mundial las metodologías más utilizadas en el gerenciamiento de proyectos son las propuestas por

el **PMI** (Project Management Institute), a través de su guía **PMBOK** (Project Management Body of Knowledge), de Estados Unidos; en el Reino Unido se plantea la metodología del **APM** (Association for Project Management) y en el Japón se ha desarrollado la metodología **P2M** (Project Planning and Management Solutions) elaborada por el **PMAJ** (Project Management Association of Japan).

En este documento se desarrolla una comparación entre los diversos modelos que pueden ser utilizados como una guía en las organizaciones para implementar estrategias exitosas en la dirección y gestión de proyectos.

PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

Es uno de los modelos de dirección de proyectos más conocidos, contiene gran cantidad de información valiosa; está enfocado en los procesos genéricos requeridos, para orientar y culminar la ejecución de un proyecto en el tiempo y presupuesto planteado.

El PMBOK va en busca de los conceptos de integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recurso humano, comunicación, riesgo y consecución; contiene los fundamentos básicos de las áreas de conocimiento para el gerenciamiento de proyectos.

El PMBOK no es una metodología que un jefe de proyecto podría utilizar directamente para gestionarlo; el director del proyecto, debe establecer la metodolo-

gía de acuerdo a la estructura y misión de la organización. El PMBOK es un marco de referencia general.

Este modelo brinda mucha información, pero no procedimientos, incluye varias definiciones pero no una descripción de como aplicar fácilmente las técnicas requeridas; contiene entradas y salidas de procesos (inputs y outputs), pero no mejores prácticas desde el punto de vista de lo que implica la gestión real de un proyecto [1].

La Tabla 1 se refiere de manera resumida al contenido del PMBOK, enfocada en cinco (5) procesos y doce (12) áreas de conocimiento, que tienen especial relevancia al momento de dirigir un proyecto, esta información permite a cualquier organización identificar algunos requerimientos en materia de conocimiento, especialmente para el director y el equipo de proyectos, de manera que puedan diseñar y establecer su propio modelo.

PMO (Project Management Office) Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP):

Se establece entonces, que una de las estrategias planteadas para la gerencia de proyectos en las organizaciones toma forma a través de la implementación del **PMO**, el cual se enfatiza en la planificación, coordinación, priorización y ejecución de proyectos, que apunten a los propósitos de la empresa.

Tabla 1. Resumen de contenido de la guía PMBOK

Áreas de Conocimiento	Procesos de Integración	Iniciación	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
4. Gestión de la Integración de Proyectos			4.1 Desarrollo del Plan del Proyecto	4.2 Ejecución del Plan del Proyecto	4.3 Control de Cambios Integrado	
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Iniciación	5.2 Planificación del Alcance 5.3 Definición del Alcance		5.4 Verificación del Alcance 5.5 Control de Cambios del Alcance	
6. Gestión de Tiempos del Proyecto			6.1 Definición de Actividades 6.2 Secuenciamiento de Actividades 6.3 Estimación de la Duración 6.4 Desarrollo del Cronograma		6.5 Control del Cronograma	
7. Gestión de Costos del Proyecto			7.1 Planificación de los Recursos 7.2 Estimación de Costos 7.3 Asignación del Presupuesto de Costos		7.4 Control de Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto			8.1 Planificación de la Calidad	8.2 Aseguramiento de la Calidad	8.3 Control de Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto			9.1 Planificación de la Organización 9.2 Asignación de Personal	9.3 Desarrollo del Equipo		
10. Gestión de la Comunicación del Proyecto			10.1 Planificación de las Comunicaciones	10.2 Distribución de la Información	10.3 Informe de Rendimiento	10.4 Cierre Administrativo
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto			11.1 Planificación de la Gestión de Riesgos 11.2 Identificación de Riesgos 11.3 Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificación de la Respuesta a Riesgos		11.6 Supervisión y Control de Riesgo Cierre	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto			12.1 Planificación de las Adquisiciones 12.2 Planificación de la Búsqueda de Proveedores	12.3 Búsqueda de Proveedores 12.4 Selección de Proveedores 12.5 Administración del Contrato		12.6 Cierre del Contrato

Guía del PMBOK, 5.ª ed. 18

Es necesario que los profesionales del proyecto satisfagan tres sistemas requeridos:

- Conocimiento sistemático
- Experiencia práctica
- Actitud/ cualidad, incluyendo la ética profesional.

Además, se plantea que requieren a los profesionales del proyecto de forma continua para enfatizar en la capacidad del aprendizaje, teniendo en cuenta que el objetivo del P2M es presentar una línea de fondo para la construcción de la capacidad.

Los proyectos basados en la metodología P2M comprenden la creación del valor, y requieren penetrar en la planeación de las misiones dadas, que conducen a la creación de un nuevo valor enriquecido por la integración, diferenciación, novedad e innovación.

En el diario vivir y en los negocios, el valor creado en las actividades se refleja en la búsqueda de la satisfacción, realización personal, beneficio y bienestar entre otros.

Con la mejora continua, esta creación del valor se refleja en las actividades rutinarias de fabricación, mientras que las acciones del proyecto, como el desarrollo de productos nuevos (o de sistemas), innovación operacional, o el perfeccionamiento de los modelos de negocio son actividades de la creación del valor. Están conectadas directamente con la misión específica para satisfacer las necesidades concretas de los clientes, teniendo en cuenta si son acertadas para realzar los beneficios de la empresa.

Sin embargo, una misión señala brevemente como un estado deseado puede alcanzar una meta determinada, tomando un significado con requisitos de connotación.

Para conectar los proyectos directamente con la misión específica, es esencial que el encargado del programa o del proyecto clarifique metas, objetivos y los apremios del proyecto, que incluyen en la Figura 4, funciones básicas, características del diseño, procesos de producción, costos de producción, tiempo al mercado y estrategia de la comercialización [5].



Figura 4. Componentes de la Metodología P2M [tomado de <http://www.pma.org.jp>]

Al comparar los modelos mencionados, se encuentran procesos comunes para todos y algunos énfasis que los diferencian, como es el caso del P2M que es enérgico en establecer la importancia del desarrollo del proyecto alineado con la estrategia misional del negocio.

Tabla 3. Fuente: elaboración propia basada en los Modelos PMBOK, OGP, P2M y APM

TABLA COMPARATIVA	
MODELO	ENFOQUE
PMBOK	Se basa en procesos genéricos requeridos para terminar un proyecto en tiempo, presupuesto y alcance El PMBOK se desarrolla a partir de 5 grupos básicos de proceso que son: 1. Iniciación 3. Ejecución 5. Cierre 2. Planeación 4. Control y supervisión
OGP	La OGP puede tener un foco apenas en procesos internos pero también puede responsabilizarse por interfases externas: 1. Planeación 4. Control de Cambios 2. Gerencia de Recursos Humanos 5. Satisfacción del Cliente 3. Ejecución 6. Comunicación con las Partes Interesadas etc.
P2M	Orientado a la creación de valor en los proyectos y al cumplimiento de la misión del negocio. Conceptos del modelo: 1. Gerencia del Programa 6. Relación 2. Estrategias 7. Finanzas Organización 3. Sistemas 8. Recursos 4. Metas 9. Información 5. Riesgo 10. Valor y Comunicación
APM	La estructura primaria del APM está establecida así: 1. Gerencia del proyecto en el contexto 5. Comercio y Negocios 2. Planeación de la Estrategia 6. Organización y Gobierno 3. Ejecución de la Estrategia 7. La gente y la Profesión 4. Técnicas

Conclusión

1. Para realizar una excelente gestión en un proyecto, basados en los modelos expuestos, el director del proyecto debe poseer la competencia suficiente para, implementar todo un direccionamiento estratégico del mismo, comprometiendo la alta dirección.
2. Establecer la Organización del Proyecto.
3. Definir claramente las responsabilidades, la interacción entre procesos de forma sistémica.
4. Determinar los flujos de información y canales de comunicación de manera para lograr obtener la oportunidad en el momento de tomar las decisiones tanto al interior del equipo de trabajo como en la relación con el cliente.
5. El proyectista se asegura de cumplir con los requerimientos establecidos por los interesados y las especificaciones calculadas en los equipos de trabajo.

Referencias

1. Dirk Daule, Susann Vollrath, A comparison of Project Finance and the forfeiting model as financing forms for PPP projects in Germany, 2007, 1-12 pg.
2. KERZNE, Harold (1996); BERNSTEIN, Sally (2000). Revista espacios (online), evolución de la disciplina

gerencia de proyectos de OGP

<URL: <http://www.revistaespacios.com/a02v23n02/02230251.html#Anchor-58802>>

3. Casey, W & Perck, W (2001) Revista espacios (online), modelos de OGP <URL: <http://www.revistaespacios.com/a02v23n02/02230251.html#Anchor-58802>> Choosing the right PMO setup. PM Network, February, pp. 40-47.

4. <http://www.apm.org.uk/page.asp?categoryID=5&subcategoryID=169&pageID=0>

5. http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M_download/P2MguidebookVolume1_060112pdf.

6. Paolo Neirotti, Emilio Paolucci. "Assessing the strategic value of information technology: An Analysis on the insurance sector." 2007, pg 568-582.

7. Rodney A Stewart. "A framework for the life cycle management of information technology projects: Projects IT". 2007. pg1-10.

8. http://www.administraciondeproyectos.edu.mx/apps/site/files/anexo1_tabla_comparativa.pdf

9. <http://www.pmi.org/>

10. <http://www.administraciondeproyectos.edu.mx/>



Calle 52 No. 2 Bis - 15 Salomía
SENA- CDT -ASTIN - Regional Valle
Tel. 431 5800 Ext. 1092- 22697
Tel. 4315850 / Fax: 447 1075
www.sena-astineduco.com
astin@sena.edu.co

Laboratorios de Ensayo y Calibración

**METROLOGÍA Y CALIBRACIÓN**
**ESPECTROMETRÍA Y METALOGRAFÍA**
**ENSAYOS FÍSICOS**
**ENSAYOS QUÍMICOS**
**ENSAYOS MECÁNICOS**
**MEDICIONES INDUSTRIALES**





Industria y Comercio
SUPERINTENDENCIA
REGULATORIA
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

**ACREDITADOS LABORATORIOS DE ENSAYO Y CALIBRACIÓN
BAJO LA NORMA ISO / IEC 17025: 2005**

58 Informador Técnico 71 | 2007