

# **Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial**

Juan Nicolás Estrada Reyes<sup>1</sup>

## **Resumen**

Es importante realizar un análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial, debido a que es una profesión que se encuentra en crecimiento constante y es actualmente una alternativa para lograr una diferenciación laboral en un mundo tan competitivo en el que las habilidades y competencias diferenciadoras hacen de vital importancia el conocimiento de las nuevas prácticas que son demandadas por las organizaciones.

Es por esta razón que un mejor conocimiento de la gestión de proyectos es una excelente alternativa para lograr generar más interés en el lector, quien pueda identificar las necesidades del negocio, cómo se puede mejorar los procesos y así alcanzar un crecimiento profesional en su carrera.

---

<sup>1</sup> Magister en Dirección de Empresas de la Universidad de Palermo (Argentina)

## Introducción

La gestión de proyectos es demasiado importante dentro del desarrollo sostenible y constante de las sociedades, ayuda a visualizar un horizonte de posibilidades en un escenario determinado, lo que permite a futuro conocer un resultado el cual al interesado le brinde las herramientas necesarias para tomar la mejor decisión posible.

La idea fundamental de la gestión de proyectos, es la de administrar todos los recursos necesarios para realizar planificaciones las cuales gestionen un resultado determinado, esto para dar respuesta al objetivo primordial por el cual se dio inicio al proyecto.

Los proyectos no solo son interesantes para una compañía, de igual manera son atractivos para que una persona pueda con esta ayuda importante lograr superar metas personales, consolidar la idea de organizarse - gestionarse así mismo con nuevos conocimientos y prácticas, que sirven para disminuir los errores, logrando obtener toda la información necesaria para generar un visión mayor la cual permita tomar la mejor decisión posible y que los costos por una mala gestión, se puedan minimizar al máximo.

En una sociedad altamente competitiva y cada vez más tecnológica, los gerentes necesitan y buscan una técnica que mejore a cada momento su gestión, que les brinde las herramientas necesarias las cuales generen una probabilidad mayor de éxito, al implementar un estándar de calidad en proyectos, se pueden adquirir las competencias y las habilidades necesarias las cuales permitan ser cada día más competitivos en el mercado, el cual es cada vez es más dinámico.

Son las malas decisiones, inversiones o proyectos realizados sin ningún tipo de gestión, los que generan una pérdida, que en muchos casos no solo afecta a quien es el responsable, si no que se traduce en decrecimiento de plazas de empleo o capital importantes, esto se puede evitar si se gestiona un apoyo en las herramientas y conocimientos necesarios que permitan cumplir con las exigencias del entorno cambiante, no solo por los consumidores cada vez más especializados y con mejor acceso a la información, también en la competencia que las organizaciones deben afrontar. Para aumentar el nivel de competitividad y disminuir estas posibles pérdidas es que se necesita de una gestión de proyectos, ya que es una guía muy necesaria para lograr una probabilidad mayor de alcanzar objetivos grandiosos (Estrada, 2015).

Es por ello, que se ha implementado cada vez más en las organizaciones los sistemas de calidad en la gestión de proyectos, donde las diversas prácticas y técnicas son importantes para las organizaciones que se ven sujetas a adoptar el modelo que mejor les ayude a lograr ese cambio constante y permita alcanzar un mayor nivel de profesionalismo.

Es la gestión de proyectos una ayuda importante para disminuir la probabilidad de fracaso, evitar pérdidas de dinero y tiempo importantes, los cuales son factores valiosos en las economías actuales en donde la competencia busca incesantemente un grado de adelanto o innovación mayor que le permita lograr una subsistencia en un ambiente cada vez más difícil y especializado.

La gestión de proyectos, es una gran herramienta la cual sirve de apoyo y al mismo tiempo influye de manera directa sobre las operaciones futuras, es por ello la importancia de conocer la profesión, para que las mejores prácticas puedan ser ejecutadas por las pequeñas, medianas y grandes empresas, con el fin de brindar ese conocimiento necesario que permita mejorar los procedimientos y aumentar su desempeño, para que los proyectos a desarrollar sean capaces de lograr afrontar las condiciones fluctuantes del mercado.

Todas las actividades de gestión de proyectos se encuentran documentadas para que no solo genere un resultado, se busca un conocimiento, un aprendizaje que lleve a un mejor camino, para que así, se pueda aprender no solo de los éxitos, si no, de igual manera, de los errores cometidos.

Es por ello la importancia que requiere analizar las diferentes tendencias de la gestión de proyectos a nivel mundial, ya que las empresas y las personas siempre se encuentran en la búsqueda y la implementación de proyectos novedosos para alcanzar objetivos o necesidades que puedan aparecer en diferentes situaciones y escenarios en la vida o el mercado.

De igual manera es la importancia que se tiene el conocer cuáles son las organizaciones que se dedican a la estandarización de proyectos, son estas las que generan una base de conocimiento cada vez más innovador, mejoran los niveles de procedimientos, capacitan profesionales y son las que trabajan para que la gestión de proyectos obtenga un mayor reconocimiento.

Son estas prácticas una forma de asegurar el éxito, el cual se alcanza si se apoya el conocimiento adquirido en estándares los cuales han tenido una trayectoria exitosa en el pasado, así muy seguramente las decisiones tomadas en el futuro serán mucho más eficientes y eficaces, además de proveer un desarrollo profesional exponencial para aquellos que busquen una diferenciación.

### ¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es cuando se busca desarrollar un objetivo y se desea conocer cuál puede ser el resultado final de materializar por ejemplo una idea, igualmente se desea dar respuesta a un problema planteado, buscar posibles soluciones a un escenario desconocido, es buscar como de forma organizada se puede llegar a un resultado que se dio en primera instancia por una incógnita, una necesidad inicial, cuando se conoce el resultado se da fin a ese proyecto, y tal vez, se puede empezar otro (Estrada, 2015).

Según se expresa en el libro evaluación de proyectos “un proyecto es una búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana” (Urbina, 2001).

Entonces se puede pensar en crear un objetivo e intentar visualizar de forma ordenada que será, que pasará si ese objetivo se logra materializar en la práctica, es parte de una

planeación estratégica, por lo tanto un desarrollo inteligente para identificar las necesidades por las cuales se quiere empezar a trabajar y con ello enfocar los esfuerzos para llevarlo a cabo y obtener un resultado que genere un conocimiento mayor de lo que se quiere hacer.

Se le llama proyecto, ya que no es perpetuo en el tiempo, la idea clave es llevarlo a cabo y desarrollarlo en un periodo determinado, en el cual se trabaje en ello y se obtengan resultados, así como posee un inicio, se le debe dar una fecha esperada de finalización.

Según el Project Management Institute, Los proyectos son “actividades enfocadas hacia el logro de un objetivo específico único, de carácter temporal, con una fecha de inicio y conclusión definidas” (PMI, 2013).

En una organización, sea cual sea su tamaño, los proyectos son parte fundamental de sus operaciones ya que los planes de desarrollo organizacionales están compuestos por algún proyecto y sin estos no sería viable lograr objetivos mayores.

Los proyectos tienen un gran impacto en las funciones empresariales, así como en la viabilidad y competitividad de sus operaciones internas, lo que se traduce en la posibilidad de mantenerse en el mercado y/o lograr una eficiencia que permita una mejora de los costos de operación y un futuro liderazgo.

Como se ha visto los proyectos forman una parte importante de la toma de decisiones, y es conocido como son estas las que influyen en el futuro, es por ello la importancia de enfocar en el caso de una empresa, que las unidades estratégicas de negocio apoyen el trabajo de la gestión de proyectos, porque afecta a toda la organización.

Como existen diversos proyectos, necesidades e igualmente objetivos, se dice que aunque sean parecidos realmente no lo son, cada proyecto es diferente porque las variables involucradas no son siempre las mismas y los escenarios en los que se desarrollan tampoco lo son.

Cuando se habla de proyecto, se viene a la mente una serie de imágenes y aquellos que desconocen del tema se imaginan algo con lo que puedan asociar la palabra proyectos, que igualmente está bien, cada persona cuenta con una visión diferente y para dar un ejemplo se puede empezar con un proyecto cuando:

- Se desea realizar un proyecto de lanzamiento de productos
- Se desea realizar un proyecto de inversión financiera
- Empezar un proyecto de construcción
- Lograr un proyecto de diversificación
- Realizar un proyecto de investigación
- Un desarrollo tecnológico
- Un proyecto de empresa, entre otros.

Por ello es importante que no exista la subjetividad, esta afectaría profundamente el resultado, si se desea realizar un emprendimiento llevando a cabo un proyecto para conocer si sería viable algún objetivo propuesto y el resultado de este se encuentra influenciado por la visión propia del entusiasta, es probable que los resultados no sean completamente transparentes y entonces no sea un proyecto en el que la información resultante se ajuste completamente a la realidad.

Un proyecto al desarrollarse de manera cronológica y estructurada, debe cumplir con tiempos predeterminados los cuales deben ser estrictos, además, en ellos se deben destacar las etapas en las cuales se desarrollan las diferentes tareas.

Estas tareas se ejecutan y finalizan en los plazos que se han determinado con anterioridad, este conjunto de tareas forman parte del todo en un proyecto, es por ello e igual de importante destacar que todo se realice siguiendo un orden específico, para evitar sucesos imprevistos y que estos afecten la viabilidad económica del proyecto.

Los proyectos recopilan información importante, por medio de una investigación y trabajo en equipo organizado, se debe hacer un esfuerzo coordinado para lograr un resultado que ayude firmemente en la toma de decisiones.

Entonces, existen partes fundamentales que son básicas para que el proyecto logre empezar a funcionar, entre ellas tenemos el presupuesto, que debe estar asignado desde un principio y el cual cubrirá los gastos esperados y no esperados, además de todos aquellos eventos imprevistos, pero no se puede iniciar sin la idea fundamental de un objetivo determinado, porque se busca en un periodo de tiempo definido conocer su resultado, se estima de igual manera que en la medida que se avance en el proyecto, se entreguen una serie de resultados parciales, esto cumpliendo el cronograma previsto estimado desde el inicio.

Se podría creer que los proyectos son similares entre sí y el resultado de uno se puede utilizar como información para otro, pero realmente no es así, existen variables del entorno las cuales pueden influir directamente en el resultado y como estas variables no son perpetuas en el tiempo, hace que los resultados no sean compatibles, es gracias a esos diversos factores que en el momento que se desarrollan los objetivos planteados estos sean únicos y sometidos a condiciones muy diferentes.

Entonces un proyecto puede resultar exitoso en un momento determinado, pero en otro diferente fracasar, es algo que parece obvio, pero se pueden encontrar demasiadas variables y barreras que hacen fluctuar demasiado las condiciones del mercado.

Esto lleva a que se tomen malas decisiones empresariales las cuales terminan en fracaso, es una manera de actuar que se da muchas veces por el hecho de realizar acciones bajo la presión de una competencia fuerte o de los jefes que buscan resultados inmediatos.

Se debe disminuir al máximo estas malas decisiones, o al menos contar con la gestión correcta de un líder de proyecto, para que los lanzamientos y puesta en marcha de las unidades adicionales de negocio sean lo más exitosas posibles.

Siendo los proyectos una alternativa para lograr alcanzar mayores beneficios esperados es importante que no solo las organizaciones enfaticen sus esfuerzos en lograr que se realice bien el proyecto, los profesionales que participan del mismo pueden lograr beneficios y crecimiento personal de igual forma.

Es por ese beneficio que se necesita que el trabajo realizado sea lo más consciente posible, de esto depende que se logre una proyección personal exitosa, la gestión de proyectos no solo es necesaria para organizar y enfocar los recursos, debe hacer toda su gestión con la más alta calidad.

Si existiera en la organización y en la gestión de proyectos algún tipo de ambiente el cual genere algo más allá que pocas ganas de trabajar y presión constante, se pueden llegar a presentar problemas que pueden afectar el desarrollo íntegro del proyecto.

Dentro de los problemas que se pueden presentar al trabajar con un equipo multidisciplinario, con departamentos o simplemente con personas y sus egos, se pueden encontrar algunos problemas frecuentes como por ejemplo:

- **La predisposición al trabajo y críticas a nuevas propuestas o ideas**
- **Genera una falta de interés en el proyecto y sensación de disminución de incentivo propio**
- **Omitir información importante y falta de objetividad.**

En muchas organizaciones estos problemas son comunes, se presentan casos en los que la predisposición incluso antes de iniciar el proyecto y diversos factores similares son algo con lo que se debe trabajar, la gerencia de proyectos debe configurar las relaciones para que no se presenten casos en los que una o varias personas deseen hacer algún tipo de protagonismo haciendo que el resultado se vea afectado.

Entonces es por ello que el esfuerzo de un proyecto dentro de una organización no se debe ver como algo distante, lejano, debido a que las barreras mencionadas anteriormente no solo son externas, existen diversas dificultades internas las cuales son necesarias resolver y lograr trabajar en ellas.

Lo que la gestión de proyectos debe hacer en un posible ambiente con estas características, es trabajar de la mejor manera para que se incentive el trabajo y se disminuyan las críticas a nuevas propuestas o ideas.

Esto es importante, realizar una excelente gestión de proyectos puede lograr generar una sinergia exitosa, la cual aumenta los beneficios esperados para el desarrollo del objetivo a trabajar, al igual que a toda la organización interesada y para los participantes en el.

La gestión de proyectos debe procurar que estos posibles problemas se solucionen o sean minimizados para que se logre una mejor proyección en todo sentido, es una

clave importante para que el proyecto se desarrolle y para que los departamentos que se encuentran vinculados al desarrollo del mismo puedan aceptar una comunicación constante y en el mismo lenguaje si fuera el caso.

Igualmente esa gestión exitosa de proyectos debe hacer los esfuerzos para que en muchos casos los interesados y todos aquellos que se encuentran vinculados puedan entender los resultados ofrecidos, suena muy bien, pero de igual manera este esfuerzo coordinado se debe dar sin que afecte las operaciones normales de la empresa y sin generar una carga de trabajo adicional que resulte en un gasto mental por parte de los involucrados.

Se explica esto, ya que como se dijo anteriormente, todos los proyectos son diferentes, su forma de desarrollarlos nunca es la misma y por ello los involucrados son un factor importante a tener en cuenta porque el capital humano es la fuente primaria de trabajo.

Entonces para resumir un poco, entre otras cosas un proyecto:

- Es un conjunto de acciones que se deben iniciar para trabajar y desarrollar un objetivo determinado y así obtener un resultado.
- Tiene una fecha de inicio y fin esperado.
- Cuenta con un cronograma de actividades y se deben cumplir plazos de trabajo estrictamente.
- Necesita de recursos constantes.
- Un líder.
- Roles bien definidos.
- Acceso a información interna y cooperación de los departamentos.
- Planes de apoyo a presuntas contingencias.

Por esto un proyecto necesita de un esfuerzo y trabajo organizado el cual gestiona un trabajo en equipo y además promueve una sinergia organizacional.

Un proyecto se inicia para intentar darle una solución a algún problema o necesidad que se presenta en algún momento y sirve para predecir mejor una acción a futuro y sus posibles consecuencias.

- Es sumamente importante para ayudar a la toma de decisiones complejas.
- Es una actividad que se encuentra estandarizada, en la cual se ha trabajado por muchos años para lograr un conocimiento importante.
- Se necesita de unas condiciones mínimas y de algún cliente o interesado en conocer los resultados que arroje el proyecto.

Según lo indica el PMI® (2015) los proyectos deben lograr adaptarse a todos los cambios que se puedan presentar en el desarrollo del proyecto y no se puede dar inicio sin contar con un propósito definido.

Para lograr una gestión de proyectos exitosa, no solo se debe adoptar un estándar, es necesario el apoyo de un líder del proyecto capacitado para que sea exitoso.

### ¿Cuál es la diferencia entre plan, programa, actividad, tarea y proyecto?

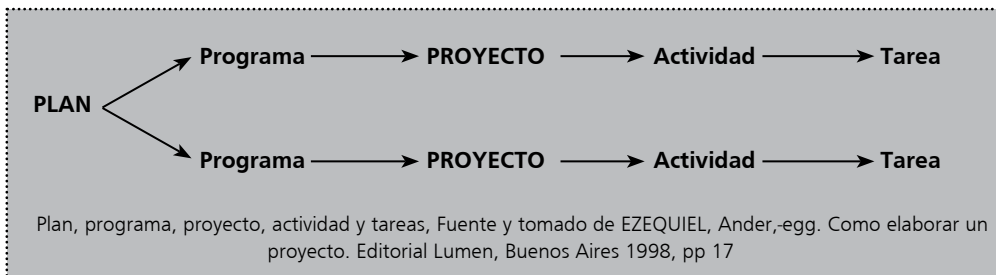
Es muy común confundir la diferencia entre un plan, llevar un programa, realizar una actividad, hacer una tarea o realizar un proyecto.

Un plan es mucho más general y se compone de uno o varios programas, también de proyectos, de actividades y la cantidad de tareas necesarias para completar ese plan, entonces un plan es el que para llevarse a cabo necesita de todo esto, suele ser a largo plazo.

El programa hace referencia a como se va a realizar y que tiempos se necesitan para llevar a ejecución las actividades, el programa ayuda a planificar y a organizarse en el tiempo.

Un proyecto es más específico, con un tiempo determinado y se encuentra muchas veces dentro de un plan mayor.

Las tareas son las más específicas y ayudan a que se construya algo mucho más grande, un conjunto de tareas conforman una actividad.



### Condiciones mínimas para desarrollar un proyecto

Para el desarrollo de un proyecto, no solo basta con las ganas de conocer los resultados o contar solamente con un objetivo definido, es demasiado importante en el caso de una empresa lograr que el equipo de trabajo forme una sinergia, siempre trabaje enfocado a cumplir los mismos objetivos y manteniendo una comunicación constante.

La gestión de proyectos es la que se encarga en este caso de conocer si existen una serie de condiciones mínimas necesarias para que el proyecto pueda funcionar, dentro de esas condiciones se encuentra la viabilidad funcional, viabilidad de gestión y la viabilidad financiera.

### Viabilidad funcional

La viabilidad funcional, hace referencia al hecho que una empresa al realizar un proyecto el cual gestionará internamente, debe contar con unas mínimas condiciones



funcionales para que las personas involucradas en el desarrollo del proyecto puedan hacerlo y este no sea abandonado en el camino.

No puede existir el desarrollo de un proyecto si en condiciones extremas, no existiera un computador por ejemplo o un lugar físico en donde un grupo de personas pueda trabajar y organizarse, se ve como algo muy obvio, pero el desconocimiento de factores tan básicos es común y hace que muchas empresas pequeñas o medianas sufran un impacto por mala gestión administrativa.

Es importante esta condición, ya que se cuenta con personas que ayudan a desarrollar el proyecto, al ser así, es importante que ellos se sientan comprometidos y cuenten con algún tipo de incentivo además de trabajar cómodos, lo cual permite que el trabajo realizado sea de una calidad superior y con resultados más exactos.

Lo que se busca es que la gestión de proyectos aporte un panorama inversión – beneficio y no de incremento en los costos de operación, no por invertir solo dinero, si no tiempo y esfuerzo.

Si estas condiciones mínimas no se llegaran a cumplir, seguramente el proyecto será abandonado, si se intentará volver a retomar, la información puede haber cambiado y entonces no sería fiable, debido a esto muchas organizaciones recurren a contratar expertos en proyectos externos que aporten una guía o el completo desarrollo del proyecto, esto por la falta de un profesional certificado interno que aporte conocimiento a este tipo de situaciones.

## **Viabilidad de gestión**

Para un proyecto contar con la gestión adecuada, significa lograr una sinergia correcta para alcanzar los objetivos en los tiempos propuestos y sin aumentar los costos en el proceso, para que así se logren generar beneficios.

Es muy simple, cuando se trabaja con un grupo de personas y más cuando es para desarrollar un proyecto, existen factores de comportamiento importantes y el correcto orden de una gestión administrativa eficiente a cargo de la persona o grupo de personas que gestionarán el proyecto es fundamental para que se pueda seguir trabajando en los tiempos propuestos y con la determinación necesaria.

La gestión de proyectos en este caso, es la que se necesita para lograr un trabajo eficiente y comunicación constante entre el grupo de personas que trabajan en el proyecto, el área administrativa, de gestión y los interesados en conocer los resultados.

Si se trabaja en un proyecto complejo o con metodologías diferentes, es absolutamente necesario contar con la gestión administrativa correcta para alcanzar los objetivos en los plazos propuestos.

## Viabilidad financiera

Es importante contar con los recursos financieros disponibles para el desarrollo de la gestión del proyecto y que estos recursos se encuentren disponibles en los momentos pactados desde la planificación inicial del proyecto.

La viabilidad financiera es la que le permitirá seguir en operaciones, porque es inevitable no generar un flujo de dinero en el momento de gestionar el proyecto, al inicio del mismo se estiman cuáles serán los costos iniciales y se realiza la estimación de los futuros, esto para que en algún momento se cuente con la menor cantidad de gastos no dimensionados al principio del proyecto.

De igual manera para que un proyecto pueda funcionar se necesita entre otras cosas de:

- El apoyo de la gerencia de la organización
- Es necesario que existan interesados en obtener los resultados, sea un cliente interno o externo
- Un patrocinio
- Un gerente de proyecto capacitado
- Un equipo de trabajo multidisciplinario
- Roles definidos.

La gerencia de la organización:

Es la clave en la puesta en marcha, ya que organiza los roles y ajusta el cronograma inicial, es pieza clave en la asignación de recursos importantes, funciona de igual manera como apoyo y jefe.

## Los interesados en obtener resultados

Cuando se inicia un proyecto, el cliente no siempre es la misma organización, se puede desarrollar un proyecto para un tercero, de igual manera se puede decir que el cliente es una unidad estratégica de negocio dentro de la organización, cuando un proyecto está en marcha, siempre es por una razón determinada, y por ello existe un cliente o personas interesadas en conocer los resultados esperados.

## Patrocinio

Es de donde salen los recursos, es la entidad, empresas, personas, que se encuentran interesadas en conocer los detalles del proyecto y están dispuestos a patrocinar su desarrollo.

El patrocinio se da entonces, cuando el interesado bajo la necesidad de desarrollar un objetivo, personal o para alguna de las unidades estratégicas del negocio, genera el flujo

necesario de lo que se necesite, casi siempre un valor monetario principal, para que el proyecto pueda desarrollar sus operaciones.

## **Gerente de proyectos**

Como en todo trabajo en equipo, es necesario que exista un departamento o una persona responsable de las operaciones del proyecto, el gerente de proyectos es el que se encarga de coordinar todas las actividades, las áreas relacionadas, administra tiempos, recursos y los resultados.

Es el que genera un control y vigilancia necesarios para que el proyecto no se desvíe de sus objetivos iniciales.

Entonces la gerencia de proyectos, utiliza métodos de seguimiento para lograr utilizar los recursos disponibles de la mejor manera y administrarlos de forma estructurada, ordenada, siempre con una dirección para que se cumplan los objetivos propuestos desde el inicio.

Es por este motivo la importancia de una óptima gestión de proyectos, porque es la clave en el desarrollo sostenible del mismo.

Según la definición del PMI®, la gerencia de proyectos es la aplicación de los conocimientos, las habilidades, herramientas y técnicas sobre las actividades que se necesitan para alcanzar los requerimientos de un proyecto específico (PMI, 2015).

La gerencia de proyectos hace que se tenga una mayor probabilidad de éxito, la vigilancia y control son necesarios al momento de dirigir un equipo compuesto por varias personas de distintos departamentos y tal vez de diferentes países, hacer que se logre una sinergia es un trabajo de tiempo completo en la administración de proyectos.

La gestión de los proyectos debe incluir en su equipo diferentes conocimientos en diversas áreas, porque en el momento de desarrollar las actividades, las diferentes habilidades conforman un conocimiento importante y una visión desde varias perspectivas técnicas, lo que enriquece el proceso.

Es importante que se logre un comportamiento en donde las diferentes áreas de la organización como el área de costos, recursos humanos, área comercial o investigación por ejemplo, puedan integrar todos los conocimientos y trabajar para lograr un objetivo.

## **Un equipo de trabajo multidisciplinario**

Es muy difícil que una sola persona lleve a cabo un proyecto, ya que si esto ocurre los datos son propensos a subjetividad por parte de quien lo lleva a cabo, es necesario contar con un equipo de profesionales de distintas disciplinas los cuales aporten diversos conocimientos importantes y puntos de vista que generen una mayor visión del proyecto a desarrollar.

## ¿Que son los roles?

Un rol es muy importante para definir funciones y dejar en claro que es lo que cada persona que participa en un grupo de trabajo debe realizar.

Esto hace que se disminuyan los conflictos asociados a un desconocimiento real de las labores, se debe tener un rol definido y además, cada una de las personas tiene que ser consciente de cuál es su alcance real y participación dentro del mismo.

Es una manera importante para para evitar los malos entendidos y conflictos de intereses que se pueden presentar en el momento de trabajar en el proyecto.

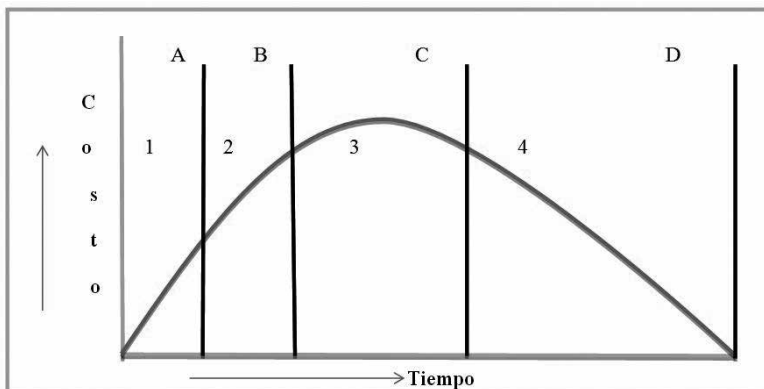
Así, la información podrá fluir de manera una manera clara, sin ningún tipo de confusión y logrando evitar las pérdidas no solo de dinero si no del recurso tiempo el cual es vital, se evita también caer en confusiones y en un mayor costo de operación.

## Cuál es la importancia de los proyectos

Un proyecto es importante porque es la forma en la cual se puede dar respuesta a un objetivo, ayuda a tomar una decisión compleja que se traduce firmemente en la supervivencia de una empresa, el éxito de los planes que se desean ejecutar, satisfacer las necesidades del consumidor con un nuevo producto o servicio, viabilidad de un emprendimiento, ayudará a tomar la decisión si seguir o no con el proyecto de construcción, en fin las posibilidades de dar inicio a un proyecto son bastantes.

Los proyectos y su gestión, son muy importantes porque son un apoyo a la toma de decisiones, generan una mejor visión y brindan la información vital que se necesita para lograr aumentar la probabilidad de éxito.

Los proyectos cuentan con un ciclo de vida, en donde se da una relación entre el costo y el tiempo, puede que algunos proyectos se parezcan, pero los factores involucrados en cada uno de ellos son completamente diferente entre sí, lo que es similar en todos es su ciclo de vida.



Ciclo de vida del proyecto, basado en figura 2-8, PMBOK guide, fifth edition 2013, p.39

## Para interpretar el gráfico

Como se puede observar en la gráfica, en el eje X se tiene el factor tiempo vs el eje Y que muestra su relación con el costo.

Según lo expuesto por el PMI® (2014) y se ilustra en la gráfica con números el inicio del proyecto (1), la organización y preparación (2), realización de tareas (3), cierre y finalización del proyecto (4).

Mientras que los cortes se muestran con letras, el inicio del proyecto (A), gestión del plan del proyecto (B), aceptación y entrega del trabajo realizado (C), archivo y finalización de todos los documentos del proyecto (D).

El ciclo de vida de un proyecto está dado por el tiempo definido que se estima para realizar el proyecto entero, se debe respetar el tiempo y los cronogramas establecidos para evitar gastos adicionales y posibles demoras en la entrega de los resultados a los clientes interesados.

## ¿Qué es un estándar?

Un estándar es: “Un documento que proporciona, para uso común y repetido, reglas, pautas o características para actividades o sus resultados, orientado a lograr el óptimo grado de orden en un contexto determinado” (PMI, 2013).

Se puede decir entonces que un estándar debe existir por medio de documentación que lo acredite y en la cual se recopila la información importante que es basada en la experiencia adquirida en la práctica, es esta experiencia que surge de las empresas y las personas que se dedican a la gestión de proyectos, siendo fundamental que las organizaciones estandarizadoras, brinden de igual manera la herramienta para que la gerencia de proyectos recopile esa información, así, puedan realizar un sistema de calidad óptimo y lograr al mismo tiempo generar los pasos necesarios para que de forma organizada se pueda trabajar conjuntamente en el proyecto deseado con la mayor probabilidad de éxito posible.

Es fundamental que se trabaje bajo un sistema estandarizado, ya que esto mejora el resultado en los beneficios esperados, con ello se logra que con los fondos a utilizar, las personas involucradas y el tiempo dedicado no se genere una pérdida, por lo tanto proporcionen una ganancia sostenible que es lo que realmente se busca.

Siguiendo este orden de ideas, los estándares en la gestión de proyectos, deben ser alimentados con la información constante necesaria para mejorarlos, buscando siempre la excelencia, con un sistema de calidad continua, porque son publicados para actualizar y proporcionar una mejora en procedimientos la cual supera a la práctica anterior.

Estandarizar: “ajustar a un tipo o modelo, ajustar un producto industrial a determinadas normas y formas, abaratando sus costos” (Diccionario de la lengua española, 2008).

Entonces existen varias organizaciones en el mundo que se dedican a crear estos estándares para la gestión de proyectos, las más importantes son:

Organización	Página web
PMI, Project Management Institute	www.pmi.org
APM, Association for Project management	www.apm.org.uk
AIPM, Australian institute of Project management	www.aipm.com.au
PMBN, Project manag. benchmarking network	www.pmbn.org
Swedish project management society	www.projiforum.se/english.shtml
PSA. Project management services for Australia	www.psaproject.com.au/
PMAJ, Project management association of Japan	www.pmaj.or.jp/ENG/
IPMA, International Project Management Association	www.ipma.ch
ISO, International Organization for Standardization	www.iso.org

Organizaciones en la gestión de proyectos, fuente: elaboración propia

De estas, las organizaciones más importantes a nivel mundial y que de alguna manera han aportado conocimiento importante a la profesión y son pioneras en la gestión de proyectos y son reconocidas en la Argentina son:

Organización
PMI, Project Management Institute
APM, Association for Project management
IPMA, International Project Management Association
ISO, International Organization for Standardization

Organizaciones en la gestión de proyectos, fuente: elaboración propia

## El PMI®

“Project Management Institute es la principal asociación profesional sin fines de lucro en el mundo, nuclea la gestión de proyectos, programas y cartera de proyectos. Fundada en 1969, el PMI® ofrece un valor de más de 2,9 millones de profesionales que trabajan en casi todos los países del mundo a través de la promoción mundial, la colaboración, la educación y la investigación” (PMI®, 2014).

El PMI®, es actualmente la entidad internacional más importante para la estandarización de proyectos, se encarga de actualizar y crear nuevos procedimientos, los cuales se pueden encontrar en su publicación, la cual es la guía de referencia fundamental para la gestión de proyectos y en la que se basan varios estándares de otras organizaciones, esta guía se denomina PMBOK® o Project Management Body of knowledge, el PMI® posee una oficina central que se encuentra en los Estados Unidos, en el estado de Pensilvania.

Según lo indicado por el PMI® (2014) sus objetivos son:

- Estandarizar la dirección de proyectos
- Promover su uso

- Crear estándares internacionales
- Crear un valor agregado constante
- Crear una importante red de experiencias compartidas
- Crear programas de certificaciones
- Investigaciones e innovaciones networking.

El PMBOK® busca aplicar las mejores prácticas, las cuales han sido puestas a prueba en casos reales, es por ello que al compartir la información, las diferentes organizaciones que utilizan este estándar y los profesionales certificados, pueden acceder a una amplia base de datos con resultados que han sido probados a lo largo del tiempo.

La primera versión de esta guía fue publicada en 1987, la última edición disponible es la quinta edición del año 2013, la sexta edición estará próxima a editarse, la idea de estas ediciones es ir corrigiendo las prácticas continuamente, estableciendo una base de datos la cual es alimentada con las experiencias de los profesionales asociados al PMI®, que al ejecutar los conocimientos adquiridos, generan una mayor especialización de los estándares, haciendo de estos mucho más exactos en cada capítulo que se escribe.

En el año de 1996 la American National Standard Institute (ANSI®), reconoció el estándar del PMI®, cada vez que se presenta una edición, se encuentra mejorada con nuevos términos y procesos.

## Capítulos

Como el PMI® se encuentra a nivel mundial y posee sedes internacionales a las cuales denomina “capítulos”, el de Buenos Aires dio inicio a sus actividades en el año 1996, en este momento existen dos capítulos contando a la ciudad de Córdoba.

En la mayoría de los casos el interés de formarse y pertenecer a un capítulo nace de la necesidad de proyectarse laboralmente, en el cual la empresa en donde trabaja o se quiere proyectar como gerente de proyectos, necesita de los profesionales con certificación, esto para alcanzar los nuevos estándares mundiales de certificación internacional en sus procesos (PMI®, 2014).

El capítulo da inicio igualmente a la creación de eventos gratuitos por parte de sus miembros, los cuales buscan difundir el uso de las mejores prácticas y la asistencia para la preparación a alguno de los exámenes del PMI®.

La idea de formar estos capítulos nace de la necesidad de otorgar a los integrantes o socios, una ayuda y soporte a sus necesidades, es colaborar básicamente con profesionales que poseen alguna de las certificaciones que se ofrecen y como se ha mencionado anteriormente la idea de una red local posibilita aún más las probabilidades de éxito en los proyectos, debido al apoyo constante.

Esta red hace que sea mucho más fácil para los miembros la comunicación entre ellos, facilita la cultura, promueve que las personas se encuentren y tengan un contacto más cercano, ayudando a que no solo se certifiquen si no a crear comunidades de profesionales de proyectos.

Los capítulos del PMI®, se encuentran en todo el mundo, existen 250 en 80 países ubicados en todos los continentes, son un mecanismo de ayuda muy importante para actualizar su conocimiento y colocar sus métodos a prueba para una mejora constante, para ello capacitan personal en varios tipos de certificaciones globales, los cuales deben ser presentados y aprobados por medio de exámenes.

## Certificaciones profesionales

El PMI® ofrece certificaciones las cuales son el respaldo al conocimiento adquirido y al trabajo constante en la disciplina de gestión de proyectos, estas certificaciones se encuentran respaldadas por la organización internacional de estandarización ISO®.

Las certificaciones están diseñadas para obtener diferentes niveles de enfoques y responsabilidades, es necesario que se obtenga alguna de las certificaciones, ya que es la manera de demostrar profesionalización y vincularse al conocimiento de los proyectos, además de obtener esa proyección profesional o personal necesarias.

Las certificaciones existentes son:

- **PMP®**, Profesional en dirección de proyectos
- **CAPM®**, Técnico certificado en dirección de proyectos
- **PgMP®**, Profesional en dirección de programas
- **PMI-SP®**, Profesional en dirección de tiempos del PMI
- **PMI-RMP®**, Profesional en dirección de riesgos del PMI
- **PMI-ACPSM®**, practicante certificado por PMI® en enfoques ágiles.

## Certificación PMP

PMP, son las siglas para Project Management profesional o profesional en dirección de proyectos, es la certificación más importante que ofrece el PMI®, certifica un conocimiento el cual logra integrar la actividad gerencial y de management que utilizan los gerentes a nivel mundial, con ella se certifica que el profesional posee la persona posee un nivel de educación avanzado y la experiencia necesaria para dirigir un proyecto.

“Este reconocimiento se ve en cómo se cotiza cada vez más en el mercado y en un mejor salario; según la Encuesta de Salarios del PMI® — Séptima Edición, el PMP puede aumentar su salario en hasta un 10% más que sus colegas o compañeros que no son titulares de una certificación” (PMI, 2015).



Para obtener este certificado, se debe acreditar horas de trabajo acumuladas en la profesión y la consecución de algún tipo de proyecto, además de horas de experiencia certificadas las cuales permiten demostrar la habilidad para dirigir proyectos.

Requisitos PMP	
Opción 1	Opción 2
Título universitario 4 años	Diploma secundario
3 años de experiencia en dirección de proyectos	5 años de experiencia en dirección
4.500 horas liderando y dirigiendo proyectos	7.500 horas dirigiendo y liderando proyectos
35 horas de educación en dirección de proyectos	35 horas de educación en dirección de proyectos

Requisitos certificación PMP, información tomada de: <http://www.pmi.org.ar/certificacion.php#22>

Una vez obtenida la certificación PMP, es necesario que se realicen una serie de actualizaciones y se renueve la certificación en un periodo de tres años.

### Certificación CAPM

Es la que demuestra conocimientos como técnico certificado en dirección de proyectos, es muy común para estudiantes de proyectos y para todos aquellos que deseen obtener su certificación por primera vez.

Es muy útil cuando no se reúnen las características necesarias para obtener el certificado PMP, pero se tiene el interés de dedicarse a la profesión.

Es un certificado que demuestra el manejo de los términos necesarios de la gestión en proyectos y para aquellos que inician su camino, es fundamental en su escalón hacia la obtención del certificado PMP (PMI®, 2014).

Requisitos CAPM
Diploma secundario
23 horas de educación en proyectos o 1500 horas de educación en proyectos

Requisitos certificación CAPM, información tomada de: <http://www.pmi.org.ar/certificacion.php#22>

Para renovar el conocimiento del certificado, es necesario que se realice un examen antes de cinco años.

### Certificación PgMP

PgMP es profesional en dirección de programas, es un certificado que enfoca sus conocimientos en supervisar proyectos y los profesionales pueden gestionar varios proyectos dentro de una organización.

Con este certificado se demuestran los conocimientos necesarios para gestionar la organización y estructuración de los proyectos, el examen para esta certificación solo se puede presentar en idioma inglés.

Requisitos PgMP	
Opción 1	Opción 2
Título universitario	Diploma secundario
4 años de experiencia en proyectos	4 años de experiencia en proyectos
4 años de experiencia en dirección de programas.	7 años de experiencia en dirección de programas.

Requisitos certificación PgMP, información tomada de: <http://www.pmi.org.ar/certificacion.php#22>

Es necesario para renovar esta certificación, que se realicen estudios y participe de seminarios o reuniones las cuales actualicen el conocimiento del profesional que posea la certificación PgMP, esto es acumulable en un periodo de tres años (PMI®, 2014).

### Certificación PMI-SP

La certificación como profesional en dirección de tiempos, es la que gestiona y controla de manera eficiente los cronogramas, tiempos y las tareas, para evitar cualquier costo adicional y que no se demoren las entregas programadas en los tiempos establecidos.

Requisitos PMI-SP	
Opción 1	Opción 2
Título universitario 4 años	Diploma secundario
3.500 horas de experiencia en programación de tiempos	5.000 horas de experiencia en programación de tiempos
30 horas de educación en gestión de tiempos	40 horas de educación en gestión de tiempos

Requisitos certificación PMI-SP, información tomada de: <http://www.pmi.org.ar/certificacion.php#22>

Se deben mantener las certificaciones, por ello se debe acumular 30 puntos o PDUs en un periodo no mayor a tres años.

### Certificación PMI-RMP

Es una certificación creada para todos aquellos interesados en la dirección de riesgos en los proyectos.

Requisitos PMI-RPM	
Opción 1	Opción 2
Título universitario 4 años	Diploma secundario
3.000 horas de experiencia en dirección de riesgos	4.500 horas de experiencia en dirección de riesgos
30 horas de educación en g. de riesgos	40 horas de educación en g. de riesgos

Requisitos certificación PMI-RPM. Información tomada de: <http://www.pmi.org.ar/certificacion.php#22>

Para mantener la validez del certificado, se necesitan 30 PDUs, en un periodo de tres años.

## Certificación en Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)SM

Agile certified practitioner, son las prácticas ágiles en proyectos, principios, herramientas y técnicas, esta certificación está disponible en inglés únicamente.

Requisitos (PMI-ACP)SM	
Experiencia general en proyectos	2.000 horas trabajando en equipos de proyectos en los últimos 5 años. Nota: PMI ya verificó que los titulares de la certificación PMP® exceden estos requisitos, por ello, un PMP será aceptado como que cumple con esto.
Experiencia en proyectos ágiles	1.500 horas trabajando en equipos de proyectos ágiles en los tres últimos años. Estas horas son adicionales a las 2.000 horas requeridas para la experiencia general en proyectos.
Capacitación en prácticas ágiles	21 horas de contacto en prácticas ágiles.
Examen	Prueba del conocimiento en los fundamentos ágiles

Requisitos certificación PMI-ACPsm, información tomada de: <http://www.pmi.org.ar/certificacion.php#22>

Si busca ampliar la información de cómo empezar los pasos necesarios para lograr alguna de las certificaciones explicadas y cree que cumple con los requisitos necesarios, por favor diríjase directamente a la página del PMI®:

**<http://www.pmi.org.ar/certificacion.php#22>**

## El PMBOK®

Entonces el PMBOK®, es la famosa guía mundial creada por el PMI®, para la estandarización de proyectos, en la cual se encuentra el conocimiento adquirido durante años, además de todo el contenido y vocabulario necesario para que se utilice la misma terminología, así todos los interesados se puedan entender, sin importar cuál es la profesión de cada persona.

Es una guía que ayuda a la aplicación de los conceptos y procedimientos, parte fundamental de la estandarización, la última versión se puede encontrar en la biblioteca de la universidad de Palermo, es la quinta edición y fue publicada en el año 2013.

La guía del PMBOK®, es la referencia fundamental para conocer los pasos necesarios de cómo realizar proyectos de manera exitosa y explica de manera detallada las variables que hay que tener en cuenta para la ejecución de un proyecto.

El PMBOK®, posee una relación entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento:

Áreas de conocimiento	Grupos de procesos gestión de proyectos				
	Grupo procesos inicio	Grupo procesos planeación	Grupo procesos ejecución	Grupo procesos monitoreo y control	Grupo procesos de Cierre
4.Gestión integración de proyecto	4.1. Desarrollo constitución del proyecto, Project charter.	4.2.Desarrollo plan de gestión de proyecto	4.3. Dirección y gestión del trabajo de proyecto	4.4.Monitoreo y control de trabajo del proyecto 4.5.Control integrado de cambios	4.6.Cierre de la fase o cierre del proyecto
5.Gestion alcance de proyecto		5.1gestión del alcance del plan 5.2 recopilación requerimientos 5.3Definir el alcance 5.4Crear WBS		5.5Validar el alcance 5.6Control del alcance	
6.Gestión tiempo del proyecto		6.1.Plan de actividades 6.2.Definir actividades 6.3.Secuencia de actividades 6.4.Estimación de recursos para actividades 6.5.Estimación de duración actividades 6.6Desarrollar horarios		6.7.Control del cronograma	
7.Gestión costos del proyecto		7.1.Plan manejo de costos 7.2.Estimación costos 7.3Determinar presupuesto		7.4.Control de costos	
8.Gestión calidad del proyecto		8.1.Plan de gestión calidad	8.2.asegurar la calidad	8.3.Control de calidad	
9.Gestión recursos humanos del proyecto		9.1.Plan gestión recursos humanos	9.2.Conformar equipo 9.3.Desarrollo equipo 9.4Manejo equipo		
10.Gestión comunicaciones del proyecto		10.1.Plan de comunicaciones	10.2.Manejo comunicaciones	10.3.Control de comunicaciones	

11. Gestión riesgos del proyecto		11.1. Plan manejo de riesgos 11.2. Identificación 11.3. análisis cualitativo 11.4. análisis cuantitativo 11.5. respuesta al riesgo		11.6 Control de riesgos	
12. Gestión manejo de adquisiciones del proyecto		9.1 Plan de adquisiciones	9.2 Realizar adquisiciones	9.3 Administrar adquisiciones	9.4 Cierre de adquisiciones
13. Gestión manejo de gestión stakeholders	13.1. Identificar stakeholders	13.2. Plan de manejo stakeholders	13.3. Manejo de enganche de stakeholders	13.4. Control de adquisiciones stakeholders	

Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos, De: PMI - PMBOK® Guide. Fifth Edition, 2013, P.61.

Son 5 grupos de procesos y 10 áreas de conocimiento, se observa cómo se inicia con la numeración 4 en el área de gestión de integración del proyecto, los numerales anteriores son un preámbulo al tema y corresponden a:

- 1) Introducción
- 2) Influencia de la organización y ciclo de vida del proyecto
- 3) Procesos de la dirección de proyectos

Son estos grupos la base de partida para entender la gestión de proyectos, cada uno de ellos posee los pasos necesarios para que los estándares sean aplicados correctamente, de manera ordenada y aumentando la probabilidad de éxito.

La idea de la guía es que el lector pueda entender los conceptos básicos de la gestión de proyectos y en adelante poder desarrollar exitosamente cada relación existente.

Es por ello que la gestión de proyectos es la aplicación de todos estos conocimientos, las destrezas adquiridas, las herramientas y las técnicas necesarias para poder entender lo que se hace de una mejor manera y así lograr gerenciar exitosamente cualquier tipo de proyecto.

## ISO®

La Organización Internacional de Normalización, es la organización mundial de estandarización de procesos más importante y conocida, para Argentina la norma se llama IRAM-ISO:21500® y se instauró en el mes de agosto del 2013.

Las normas de ISO® son las más aceptadas y adoptadas por las empresas para mejorar sus sistemas de calidad y diferentes procesos, es muy similar a la guía del PMBOK®, el cual trae una serie de definiciones acerca de lo que son los proyectos, su alcance y manejo.

Lo que hace novedosa a su norma es la posibilidad de adaptación en cada una de las fases del proyecto, así se puede lograr generar una importancia mayor a cada uno de los procesos que son más relevantes según el tipo de proyecto (ISO, 2011).

Es la diferencia que profesa ISO®, ya que otras normas conocidas deben ser estrictas y consecutivas en ordenes determinados, esto para lograr alcanzar los objetivos propuestos desde el inicio del proyecto (ISO®, 2014).

La norma se puede adquirir directamente de la página oficial de ISO en varios idiomas, como ruso, francés, inglés y español, igual que en formatos como papel impreso, PDF y ePub.

De igual manera se puede conseguir fácilmente la norma en instituciones locales, ya que el IRAM (Instituto Argentino de normalización y certificación) en el caso de la Argentina, posee la versión oficial en español, por medio de un grupo dedicado a su traducción el cual se denomina STTF o Spanish Translation Task Force, entidades como IRAM, promueven ese trabajo.

Las normas de ISO® son las más aceptadas y adoptadas por las empresas para mejorar sus sistemas de calidad y diferentes procesos, como se dijo, es muy similar a la guía del PMBOK®, el cual trae una serie de definiciones acerca de lo que son los proyectos, su alcance y manejo.

De todas las organizaciones, la que tiene una publicación relativamente nueva es la ISO®, pero genera un gran movimiento estratégico para las empresas ya que muchas en este momento cuentan con alguna de las certificaciones en calidad de ISO®.

La norma ISO:21500® es diferente ya que no existe como una certificación internacional y no es obligatoria, pero de una forma local entidades como IRAM, trabajan para generar una norma que se convierta en un estándar a utilizar, en este caso en Argentina, por ello su nombre de IRAM-ISO:21.500®.

“Esta Norma Internacional no está destinada a sustituir a una norma nacional o ser utilizada como tal, o ser utilizada en cualquier forma de certificación o fines regulatorios” (ISO®, 2014).

Para lograr implementar un estándar, es necesario que se aplique en la práctica varias veces hasta generar un conocimiento necesario, es por ello que al conocer el poco trayecto de la norma, es por ahora una guía cuyo propósito es informar más que generar una certificación internacional.

## “Certificación”

La certificación de ISO®, para la gestión de proyectos es diferente a lo que manejan otras entidades estandarizadoras.

La ISO:21500®, es una guía en la excelencia de los procesos, la cual indica que se debería hacer, hace sugerencias más que una ordenanza de requisitos.

¿Qué quiere decir esto? Por el momento la norma ISO:21500®, se ha hecho para generar conocimiento y en ella se hacen sugerencias de cómo realizar la mejor gestión en proyectos, en ningún lado de la norma escrita se utilizan términos de “debería”, con lo cual no se certifica profesionalmente esta norma, se puede adoptar como una opción y es de acuerdo a la discreción del líder del proyecto si se sigue o no.

Esto lo indica directamente el departamento del IRAM, el cual trabajó en la norma IRAM-ISO:21500® e indican que las directrices para la dirección y gestión de proyectos, la norma sola no es certificable, podría mezclarse con otra norma la cual si lo sea.

### ISO 21.500®

La norma ISO:21500®, se conforma por dos grupos: los grupos de procesos y los grupos temáticos, el primero se compuesto por 5 grupos de procesos y los temáticos por 10.

Grupos de procesos	
1.	Inicio
2.	Planificación
3.	Implementación
4.	Control
5.	Cierre

Grupos de procesos en las normas ISO®. De: ISO-DIS 21500, Argentina 2011.

Grupos temáticos	
1. Integración	6. Costo
2. Partes interesadas	7. Riesgo
3. Alcance	8. Calidad
4. Recursos	9. Adquisiciones
5. Tiempo	10. Comunicación

Grupos temáticos en las normas ISO®. De: ISO-DIS 21500, Argentina 2011.

Estos dos grupos poseen una relación dinámica, la cual facilita su estudio y utilización, como para la informática, la construcción y telecomunicaciones que son los que más utilizan la gestión de proyectos, así como para cualquier otra área.

Grupos temáticos	Grupos de procesos				
	Inicio	Planificación	Implementación	Control	Cierre
<b>Integración</b>	4.3.2 Desarrollar el Acta de proyecto	4.3.3 Desarrollar planes de proyecto	4.3.4 Dirigir las tareas del proyecto	4.3.5 Controlar las tareas del proyecto 4.3.6 Controlar los cambios	4.3.7 Cierre de la fase de proyecto o del proyecto 4.3.8 Recolectar las lecciones aprendidas
<b>Partes interesadas</b>	4.3.9 Identificar las partes interesadas		4.3.10 Gestionar las partes interesadas		
<b>Alcance</b>		4.3.11 Definir alcance 4.3.12 Crear la Estructura de Desglose de Trabajos 4.3.13 Definir actividades		4.3.14 Controlar el alcance	
<b>Recursos</b>	4.3.15 Establecer el equipo de proyecto	4.3.16 Estimar recursos 4.3.17 Definir la Organización del Proyecto	4.3.18 Desarrollar el equipo de proyecto	4.3.19 Controlar los recursos 4.3.20 Gestionar el equipo de proyecto	
<b>Tiempo</b>		4.3.21 Establecer la secuencia de actividades 4.3.22 Estimar la duración de actividades 4.3.23 Desarrollar el cronograma		4.3.24 Controlar el cronograma	
<b>Costo</b>		4.3.25 Estimar costos 4.3.26 Desarrollar el presupuesto		4.3.27 Controlar los costos	
<b>Riesgo</b>		4.3.28 Identificar los riesgos 4.3.29 Evaluar los riesgos	4.3.30 Tratar los riesgos	4.3.31 Controlar los riesgos	
<b>Calidad</b>		4.3.32 Planificar la calidad	4.3.33 Realizar el aseguramiento de la calidad	4.3.34 Realizar el control de la calidad	
<b>Adquisiciones</b>		4.3.35 Planificar las adquisiciones	4.3.36 Seleccionar los proveedores	4.3.37 Administrar los contratos	
<b>Comunicación</b>		4.3.38 Planificar las comunicaciones	4.3.39 Distribuir la información	4.3.40 Gestionar la comunicación	

Procesos de gestión de proyectos: referencias cruzadas entre grupos de procesos y grupos temáticos. Tomado de ISO/DIS 21500– Borrador de traducción (IRAM, Argentina, 30 de Setiembre de 2011) pp. 14.



Es un cuadro que se muestra muy similar a lo expresado por el PMBOK®, en este caso de igual manera, cada uno de los procesos, posee unas entradas y salidas de información, las cuales son vitales para el desarrollo de todos los procesos y grupos temáticos.

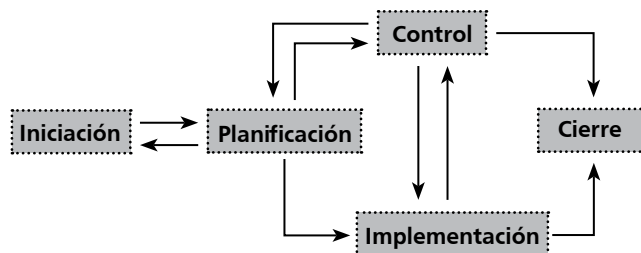
## Grupos de procesos

Estos grupos son una guía flexible en la cual se espera que los procesos puedan ser aplicables a una gran variedad de proyectos, se compone de grupos de procesos de inicio, planificación, implementación, control y cierre como se ve en la gráfica de las referencias cruzadas entre grupos de procesos y grupos temáticos.

- En el Grupo de procesos de inicio se dan las pautas iniciales para definir los objetivos del proyecto.
- El Grupo de procesos de planificación es donde una vez que ya se han identificado los objetivos, se empieza a lograr una visualización y planificación.
- Grupo de procesos de Implementación es donde se llevan a cabo todas las actividades necesarias para lograr la ejecución del proyecto.
- Grupo de procesos de Control, se emplean para monitorear, medir y controlar el desempeño del proyecto (ISO, 2011).
- En el Grupo de procesos de cierre, es donde se han realizado los estudios correspondientes, cada una de las fases fue finalizada con éxito y se dan las conclusiones del proyecto.

Las relaciones de los grupos de procesos proporcionan una coherencia en la información ya que al desarrollar cada uno de los procesos, se puede verificar de manera correcta para que no afecte con algún resultado negativo al proceso siguiente.

La guía del ISO:21500® (2011), muestra el cuadro de relación entre los procesos, en donde se puede observar claramente esta relación entre ellos:



Interacciones entre grupos de procesos. Fuente: ISO/DIS 21500 – Borrador de traducción (IRAM, Argentina, 30 de Setiembre de 2011) pp.16.

## Los grupos temáticos

Son todos aquellos procesos en los cuales su acción se puede aplicar a todo el proyecto, “son independientes del área de aplicación o foco de la industria” (ISO, 2011, pág. 18).

Grupo temático de integración es aquel que incluye todos los procesos para Identificar, definir, combinar, unificar, coordinar, controlar y cerrar todas aquellas actividades y procesos relacionados con el desarrollo del proyecto (ISO, 2011).

Las partes interesadas son aquellas a las cuales les interesa conocer el resultado del proyecto.

El alcance incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo y las entregas, a fin de alcanzar los objetivos del proyecto y finalizarlo de forma exitosa (ISO, 2011, pág. 19).

Los recursos es el flujo de todo lo que se necesita para que el proyecto pueda funcionar.

El factor tiempo es necesario, ya que se necesita que se cumpla con el cronograma asignado desde el inicio para las actividades, además de controlar su duración.

“El grupo temático de costo incluye los procesos requeridos para establecer el presupuesto, para controlar los costos y para completar el proyecto dentro del presupuesto” (ISO, 2011, pág. 19).

El riesgo siempre debe ser controlado para evitar al máximo eventos programados o no y que signifiquen un problema para el proyecto, es necesario identificarlos, evaluarlos y controlarlos.

La calidad siempre buscando un alto estándar en la gestión de proyectos, esto debido a que su resultado es muy importante en la toma de decisiones empresariales.

Adquisiciones es lo refiere a la compra o similares de alguna materia prima o un producto necesario para que el proyecto evolucione.

La Comunicación es fundamental para lograr una sinergia y conocer realmente lo que sucede en el proyecto y cuáles son los pasos a seguir.

## APM®

La APM® (Association for Project Management), igualmente se encarga de gestionar y estandarizar la gestión de proyectos, su sede principal se encuentra en el reino unido.

APM® es una organización de carácter privado, que al igual que el PMI® ofrece niveles de certificación profesionales en la gestión de proyectos, cuenta con una trayectoria de más de 40 años en la profesión de proyectos.

Es una de las asociaciones con más crecimiento ya que posee como lo indica el

PMA®, en promedio unos 20.000 profesionales asociados a ella, es una organización que trabaja para generar conocimiento importante en la gestión de proyectos y posee alianzas importantes con grandes organizaciones, haciendo constante su participación en los proyectos más importantes del Reino Unido (APM®, 2014).

La APM® "Proporciona liderazgo para el movimiento de organizaciones comprometidas e individuos que comparten la pasión por mejorar los resultados del proyecto" (APM®, 2014).

Al igual que el PMI® para las personas y organizaciones interesadas en la gestión de proyectos, se cuenta con membresías, calificaciones para la gestión, eventos periódicos en los que impulsa nuevos conocimientos, publicaciones periódicas y servicios de información en línea.

Algunas de las certificaciones que ofrece son el certificado introductorio en administración de proyectos, el certificado APMP, el certificado de profesional Calificado, ser administrador de Proyectos Certificado y un certificado en Manejo de Riesgos (APM®, 2014).

El Certificado introductorio en administración de proyectos es el certificado más básico y es deseado por quien busca iniciar su camino en la gestión de proyectos.

El certificado APMP® es el segundo en nivel y es necesario que el interesado en trabajar en proyectos debe demostrar habilidades de líder y manejo de grupos.

**El certificado de Profesional Calificado** es para demostrar que el interesado, cuenta con un alto perfil de liderazgo, manejo de personal, habilidades gerenciales y de gestión.

**Administrador de Proyectos Certificado** es el nivel de certificación más importante, el interesado posee las habilidades directivas necesarias, está dirigida a gerentes y managers que cuentan con la experiencia y el conocimiento necesario para que puedan trabajar en los proyectos más complejos y difíciles.

Al obtener esta certificación se define al gestor de proyectos como un profesional íntegro y con la experiencia conocimientos y habilidades dignas de un manager estratégico en proyectos (APM, 2014).

**Certificado en Manejo de Riesgos** logra situar a los profesionales en un contexto necesario, esto para lograr manejar de manera eficaz los riesgos del proyecto.

Los profesionales que logren alguna de las certificaciones, según lo indica el PMA®, son íntegros en las cinco dimensiones de profesionalismo: amplitud, profundidad, logro, compromiso y responsabilidad.

**Amplitud** es la capacidad de una amplia visión, **Profundidad** en los conocimientos, **Logro** en sus carreras, **Compromiso** en la gestión de proyectos, **Responsabilidad** al estricto cumplimiento del código de ética profesional que promulga la APM®.

## APM body of knowledge®

La guía fundamental de la APM®, es el APM Body of Knowledge®, que de igual manera contiene los elementos necesarios para desarrollar un proyecto de manera exitosa, al igual que el PMBOK® aquí se encuentran los temas necesarios para la gestión de proyectos.

Todos los temas necesarios para lograr la gestión exitosa se encuentran dentro del contexto en la gestión de proyectos, la planificación estratégica, la ejecución estratégica, las técnicas, el área de negocios-comercial, la organización-el gobierno y la profesión, la guía propone una flexibilidad de abordar cualquiera de estos temas sin necesidad de un orden en específico (APM, 2006).

El contexto en la gestión de proyectos, hace referencia a las variables iniciales del proyecto, como son: La Gestión del proyecto es la parte inicial del proyecto en la cual se define y se logra hacer una planificación estratégica a futuro, la gestión del programa es la relación de todos los factores necesarios para la consecución del proyecto, la gestión del portafolio es el correcto uso de los recursos disponibles, el contexto del proyecto es el ambiente en el cual el proyecto es desarrollado, la gestión del Patrocinio del proyecto es el correcto uso de fondos y el desembolso de los recursos, mientras que la oficina de proyectos es la genera un constante apoyo en diversas áreas para que este pueda funcionar normalmente.

Como segundo paso, según la APM Body of Knowledge® encuentra la planificación de la estrategia, que básicamente son el conjunto de pasos que se deben seguir para planificar acciones del proyecto a un futuro.

Dentro de la planificación de la estrategia se encuentra la gestión de éxitos y beneficios del proyecto, la cual radica en responder a las necesidades de los interesados, la gestión de los stakeholders que es parte fundamental para que no afecte el funcionamiento del proyecto, la Gestión del valor que ayuda a conocer si se puede agregar algo a los objetivos iniciales del proyecto, el manejo del plan del proyecto que documenta los resultados de la planificación, la gestión de riesgos del proyecto para que no afecten de forma negativa al proyecto, la gestión de la calidad del proyecto, la Gestión de la salud, el cuidado y aspectos ambientales ya que es necesario cumplir y conocer las regulaciones modernas.

la ejecución estratégica, en donde se trabaja con la Gestión del alcance, que es el proceso por el cual se definen los entregables y el trabajo, con el Programa, debe cumplirse lo más estricto posible, la Gestión de los recursos, para enfocar los recursos, la Gestión del presupuesto y costos, el control de los cambios que asegura los cambios hechos a los objetivos, el alcance, el tiempo, los costos y la calidad del proyecto base sean identificados, evaluados, aprobados, rechazados o aplazados, la Gestión del valor agregado del proyecto, la Gestión de información y la Gestión de problemas que se puedan presentar.

Luego se encuentran el capítulo de las técnicas, en el cual se encuentra especificado la gestión de requisitos, que captura, analizar y prueba la declaración documentada de los interesados, el Desarrollo, que es el trabajo que se necesita, la Estimación, ya que

se trabaja sobre supuestos, la Gestión de la tecnología utilizar, la Ingeniería del valor constante, el Modelado y pruebas y la Gestión de la configuración.

El área de los negocios y comercial, se encuentra dentro del capítulo 5, comprende procesos como: el Caso de negocio, que ofrece una justificación para llevar a cabo un proyecto, Marketing y ventas el cual es importante si el resultado es un producto, la fundación y la financiación de proyectos, Obtención de las compras, la preparación de todos los contratos y la selección de proveedores entre otros y los aspectos legales (APM® , 2014).

La organización y el gobierno, en donde se tocan temas como los ciclos de vida del proyecto, los Conceptos en donde se identifican las oportunidades y el problemas, la Definición para evaluar una solución al problema planteado, la Implementación del plan, las Entregas y liquidaciones, Revisar el proyecto, Estructura de la organización, los Roles, Métodos y procedimientos, así como el gobierno de la gestión de proyectos.

Por ultimo estudia la gente y la profesión, factores como la comunicación, el trabajo en equipo, las formas de liderazgo, la resolución de conflictos y la negociación entre otras son básicos en el momento de trabajar con personas que poseen diferentes formas de expresión, culturas, egos y personalidades.

Toda la explicación contenida en este apartado, tuvo como base la información que se encuentra en el APM Body of Knowledge del año 2006, y ha sido explicada de esa forma como una manera ilustrativa para compararlo con los otros estándares o guías presentadas en este artículo.

## IPMA

International Project Management association, es una organización la cual basa su enfoque en la certificación de las competencias necesarias para lograr generar un valor agregado en la gestión de proyectos.

Es demasiado importante que los líderes de proyectos puedan cumplir con una serie de requisitos y con las capacidades necesarias que se traduzcan en una mejor labor en la gestión de proyectos, certificando que son capaces de gestionar proyectos de una manera adecuada según sus habilidades y competencias.

Es una certificación que se encuentra vigente en alrededor de 60 países del mundo, el IPMA lleva más de 50 años de trayectoria mundial, si es comparado con otros estándares en la gestión de proyectos, el IPMA® fue la primera en gestionar las competencias, en donde su certificación se basa en la educación, la capacitación y el desarrollo (Capuz, 2012).

En la Argentina, la representación se da por la Asociación de gestión de proyectos de Argentina (o AGP de Argentina), la cual tiene por objetivo generar la certificación de las competencias necesarias con un estándar internacional, lo cual puede contribuir a una mejora continua y así satisfacer eficientemente las necesidades de cada uno de los

proyectos, sin dejar de lado la capacitación especializada, el 28 de Septiembre de 2015 se incluyó a la AGP como Asociación Miembro Transitoria (TMA) del IPMA (AGPA, 2015).

## **Certificaciones**

El IPMA® ofrece un sistema de certificación de competencias basado en un sistema que ellos llaman “IPMA 4-L-C”, el cual es según su larga trayectoria en Project management, una herramienta fundamental para lograr obtener un mayor nivel profesional en el nivel de competencias.

Es fundamental para las personas lograr desarrollarse, al igual que potenciar y demostrar todas aquellas habilidades las cuales se puedan traducir en una mejor proyección profesional y alternativa laboral, esto ayuda de igual manera a que se pueda mejorar sustancialmente la gestión y dirección de proyectos a nivel mundial.

Las personas certificadas pueden desarrollar más eficientemente ese conocimiento, sus habilidades y todas las competencias necesarias que puedan ayudar sustancialmente a que se logren alcanzar los objetivos organizacionales.

Las certificaciones en gestión de proyectos del IPMA, se enfocan en validar las competencias de las personas, en cuanto a sus conocimientos, sus experiencias y como pueden reaccionar a ciertos escenarios.

Según lo expresa el IPMA “La competencia se entiende como la capacidad de adquirir y aplicar conocimientos y habilidades en el contexto adecuado. En este sentido la certificación es una prueba de competencia y no solo una validación de conocimientos académicos” (AGPA, 2015).

Es por esto que radica la importancia de certificar las competencias, los conocimientos y la experiencia adquirida, el IPMA dentro de su proceso de certificación estudia aspectos tan importantes como los comportamientos personales, para ello existen varios niveles ofrecidos para que las personas interesadas puedan optar por el nivel que más se ajuste, estos niveles son:

### ***Nivel A: Director de programas o de directores de proyecto certificado***

Es el nivel más alto de certificación de competencias se conoce como DDP IPMA® nivel A, el aspirante debe tener un conocimiento y experiencia importante el cual demuestre que de los últimos ocho años, cinco de ellos sean con experiencia en trabajo en dirección de proyectos o programas y de estos tres de experiencia en la coordinación y dirección de cartera de proyectos (AGPA, 2015).

Se requiere un alto nivel de trabajo en liderazgo y gestión de proyectos, no cualquier persona puede aplicar a este nivel de certificación debido a que se necesitan altas competencias personales, las capacidades son una mezcla entre conocimientos y experiencia.

Existen una serie de pasos necesarios para lograr obtener este nivel de certificación, según lo indica el IPMA® estos pasos son:

**Paso 1:**

Se debe presentar toda la documentación requerida, la cual es la misma para el nivel B, se debe presentar también según lo expresa el IPMA® “una propuesta de alguna de las carteras de proyectos o programas que han dirigido con un resumen de cómo la han desarrollado” (AGPA, 2015).

**Paso 2:**

Si es aceptada la propuesta, “el paso siguiente es enviar un informe completo sobre el programa o portfolio anterior con la extensión requerida por el NCRG v.3.1 redactado siguiendo el método STAR y evidenciando la gestión de la complejidad según el método AMSA, recogiendo las características fundamentales de su dirección y referenciándolas a los ámbitos de competencia de la NCB española v.3.1” (AGPA, 2015).

**Paso 3:**

Se realiza una entrevista personal en donde con los representantes del IPMA®, se analiza la documentación, además de un análisis de los puntos fuertes y débiles del conocimiento así como la experiencia del aspirante, todo esto para realizar una evaluación en relación con la dirección de proyectos complejos.

***Nivel B: Director de proyectos certificado***

Se conoce como DP, según lo indica el IPMA® es necesario contar con no menos de cinco años de experiencia en la administración de proyectos y de estos mínimo tres se deben tener de experiencia como responsable de la gestión de proyectos a un nivel complejo según lo indica el IPMA® (AGPA, 2015).

El nivel B de certificación es aquel que se encarga de la gestión y la administración del proyecto y para obtener esta certificación se debe contar con lo que el IPMA® llama “competencia básica” la cual es la de ser capaz de manejar proyectos complejos (Lider de proyecto, 2014).

Este nivel B de certificación es el que se encarga de la gestión y la administración del proyecto, por ello posee un nivel de mando medio, en el cual debe administrar los recursos y el personal para verificar que el trabajo se realice de forma adecuada.

Se debe como en el nivel A cumplir con una serie de pasos, estos son:

**Paso 1:**

“Los candidatos deben presentar referencias de todos los proyectos en los que han participado y una lista de todos los que han dirigido. Además y para DOS de ellos, libremente elegidos, DOS resúmenes de cómo han realizado la dirección del proyecto y

cuál ha sido su papel real en la misma evidenciando la complejidad. Extensión máxima 5 folios A4 de cuerpo y 5 anexos A4 para cada uno de los dos resúmenes” (AGPA, 2015).

**Paso 2:**

Al ser aceptada la propuesta, se debe “enviar un informe completo sobre UNO de los dos proyectos complejo anteriores con la extensión requerida por el NCRG v.3.1 redactado siguiendo el método STAR y evidenciando la gestión de la complejidad según el método CIFTER adaptado, recogiendo las características fundamentales de su dirección y referenciándolas a los ámbitos de competencia de la NCB española v.3.1” (AGPA, 2015).

**Paso 3:**

En el paso 3 se debe realizar una entrevista cuya duración puede ser de 1 a 2 horas, la cual se realiza con los evaluadores responsables y en ella se discute sobre la documentación aportada y se analizan los puntos fuertes y débiles (AGPA, 2015).

***Nivel C: Profesional de la dirección de proyectos certificado***

El profesional nivel C o PDP, es capaz de dirigir proyectos no complejos y es capaz de asistir a al director de un proyecto complejo, para acceder a él se requiere que de los últimos 6 años al menos, tres años se tengan de experiencia en dirección de proyectos en funciones directivas de responsabilidad de proyectos con una complejidad limitada según lo exige el IPMA® (AGPA, 2015).

Cuando se habla de la certificación nivel C, se debe haber administrado un proyecto en donde las responsabilidades no fueron muy directivas, además se necesita que cuente con los conocimientos necesarios de como la gestión de proyectos realiza su trabajo en el área profesional.

De igual manera se deben realizar tres pasos:

**Paso 1:**

“Los candidatos deben presentar referencias de todos los proyectos en los que han participado y una lista de los proyectos que han dirigido que, de no ser satisfactoria para los evaluadores responsables, puede impedir la continuidad del proceso de certificación. Para este nivel, según la NCRG v3.10, es obligatorio la redacción de un informe sobre uno de los proyectos anteriores con una extensión máxima de 25 páginas y 15 adicionales de anexos siguiendo el método STAR, recogiendo las características fundamentales de su dirección y referenciándolas a los ámbitos de competencia de la NCB v.3.1” (AGPA, 2015).

**Paso 2:**

“Superar una prueba escrita (4 horas) y demostrar que sus conocimientos alcanzan los límites establecidos para el nivel C en la taxonomía de la NCB española v.3.1” (AGPA, 2015).



**Paso 3:**

“Aprobada esta prueba, mantener una entrevista (1 hora) con dos evaluadores responsables para comentar la documentación aportada en relación a su experiencia, cualidades y aptitudes para la dirección de proyectos no complejos” (AGPA, 2015).

***Nivel D: Técnico en dirección de proyectos certificado***

Este nivel de certificación D para alcanzar la certificación TDP, es el más adecuado para todos aquellos que deseen empezar su camino en la gestión de proyectos ya que no es requisito indispensable la experiencia en tiempo de trabajo.

La idea fundamental de las certificaciones es poder adquirir la experiencia desde un nivel inferior e ir ampliando su horizonte profesional a medida que se trabaja en la gestión de proyectos, se puede estudiar como un nivel de carrera en donde se inicia sin una experiencia alguna pero con los conocimientos necesarios para entrar en el mundo de los proyectos (Estrada, 2015).

El nivel D, es ideal para las personas que se encuentran estudiando la gestión de proyectos, cuentan con un conocimiento necesario en las áreas apropiadas pero no tienen un nivel de gestión o experiencia que los acredite, para ello los aspirantes deben conocer toda la información contenida en el Competence Baseline del cual se hablará más adelante.

Una vez que se acredita el nivel D, los profesionales en proyectos pueden empezar a trabajar formalmente como profesionales en algún proyecto empresarial o formando parte de alguno de los equipos del proyecto, una vez alcanzado un nivel de experiencia, se puede optar por el siguiente nivel de certificación según lo indica el IPMA®.

“Para acceder a él, no se requiere experiencia y debe pasarse una prueba escrita (3 horas) para justificar los conocimientos en dirección de proyectos con el nivel requerido según establece la taxonomía recogida en la NCB española v.3.1” (AGPA, 2015).

En el caso de encontrarse interesado en alguno de estos niveles de certificación, puede contactarse con la AGPA al correo electrónico: [info@agpa.org.ar](mailto:info@agpa.org.ar), así recibirá toda la información mucho más detallada para la obtención de cualquiera de las certificaciones que ofrecen.

**COMPETENCE BASELINE®**

Como su nombre lo indica “competence baseline” (base de competencia), el estándar del IPMA® se centra en las competencias que deben tener los gestores de proyectos a nivel mundial. El documento que se debe tener de referencia es el NCB (National Competence Baseline) según las siglas en inglés o guía Básica para Certificaciones Nacionales en su versión 3.1 de noviembre 2009, la cual ha sido publicada por AEIPRO (Asociación Española de Ingeniería de Proyectos).

Para que una persona pueda trabajar de forma exitosa y liderar un proyecto, el IPMA® ha creado el “ojo de la competencia”.

## El ojo de la competencia

En el ojo de la competencia se incluyen todos los elementos de la gestión de proyectos, también representa la claridad y la visión necesarias para lograr integrar las diferentes habilidades en la gestión de proyectos.” (IPMA®, 2014).

Se le llama “el ojo” ya que representa gráficamente ese órgano y “..Simboliza a la persona, que es la parte más importante de la evaluación de un candidato, y además representa la integración de todos los elementos de la dirección de proyectos vistos a través de los ojos de un director de proyectos cuando evalúa una situación específica” (AEIPRO, 2015).



“El ojo de la competencia” De: [http://www.amipmex.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=32:evaluacion&catid=8:amip&Itemid=106](http://www.amipmex.com/index.php?option=com_content&view=article&id=32:evaluacion&catid=8:amip&Itemid=106)

El ojo de la competencia permite realizar una evaluación de los candidatos en forma individual, busca identificar cuáles son las competencias más desarrolladas por los aspirantes, brindando un sistema de evaluación por competencias único en la gestión de proyectos (AMIPMEX, 2014).

Dentro del ojo se proponen tres competencias básicas, las competencias de comportamiento, las competencias técnicas y las competencias contextuales.

Este enfoque por competencias según el IPMA® (2014), comprende 46 elementos, los cuales se dividen en:

- Competencias de comportamiento: 15 elementos
- Competencias técnicas: 20 elementos
- Competencias contextuales: 11 elementos

Según lo expuesto por el IPMA® (2014), Dentro de cada una de estas competencias se pueden estudiar:

Competencias de comportamiento	Competencias técnicas	Competencias contextuales
Liderazgo Compromiso y motivación Autocontrol Confianza en sí mismo Relajación Actitud abierta Creatividad Orientación a resultados Eficiencia Consulta Negociación Conflictos y crisis Fiabilidad Apreciación de valores Ética	Éxito en la dirección de proyectos Partes interesadas Requisitos y objetivos de proyectos Riesgos y oportunidades Calidad Organizaciones de proyectos Trabajo en equipo Resolución de problemas Estructurar proyectos Alcance y entregables Tiempo y fases de los proyectos Recursos Costo y financiamiento Suministro y contratos Cambios Controles e informes Información y documentación Comunicación Puesta en marcha Cierre	Orientación a proyectos Orientación a programas Orientación a carteras Organizaciones permanentes Negocios Sistemas, productos y tecnologías Dirección de personal Seguridad higiene y medio ambiente Finanzas Legal

Fuente: elaboración propia, basado en: [www.amipmex.com](http://www.amipmex.com)

## Competencia técnica

Las competencias técnicas son todas aquellas habilidades y conocimientos necesarios dentro de la gestión de proyectos.

Competencia de comportamiento:

Son todas aquellas competencias personales, de comportamiento y actitudinales que son importantes para enfrentar ciertos riesgos y situaciones las cuales permiten gestionar y dirigir proyectos de forma exitosa.

De igual manera busca las actitudes y las destrezas necesarias que debe tener un director de proyecto.

## Competencia contextual

Es aquella que como su nombre lo indica busca describir todos los aspectos del contexto de un proyecto. Son todas aquellas competencias que posee el director de proyectos para poderse relacionar dentro de una organización y su capacidad para funcionar en proyectos (Lider de proyecto, 2014).

## CONCLUSIONES

Nos encontramos en un mundo cada vez más globalizado y por ende mucho más avanzado tecnológicamente en donde cada vez los niveles educacionales de la población (esto en relación a varios años atrás) van aumentando, se puede observar como antes con

solo con ser el poseedor de un título universitario era un símbolo suficiente de éxito o mayor “estatus”, al día de hoy ha ido evolucionando esta característica y cada vez existen profesionales altamente capacitados en diferentes áreas, lo que hace factible a que en el futuro se consolide un escenario muy complejo y competitivo en el mercado laboral.

Por esta razón es necesario que las personas interesadas en pertenecer al mundo empresarial y todos aquellos que ya hacen parte de este, deban capacitarse de la mejor manera en las prácticas empresariales que mejoren el perfil y agreguen un valor extra en sus trabajos y en la vida personal.

Son estos “plus”, los que generan una diferenciación importante de capacidades y conocimientos los cuales siembran un camino diferencial en el mundo competitivo laboral.

Las empresas en la actualidad se encuentran preocupadas y en la búsqueda constante de personal calificado que les ayude a alcanzar una excelencia en todos sus procesos para así crear productos de calidad a costos muy competitivos, personas que logren aportar una innovación constante y generen ideas de vanguardia.

La profesión de gestión y dirección de proyectos es desconocida para muchas personas a pesar que no es algo nuevo, por ello este artículo intentó describir brevemente las organizaciones que se dedican a la estandarización de los proyectos y sus respectivos estándares.

Es necesario lograr entender cómo funcionan los diferentes estándares en la gestión de proyectos, para lograr así mejorar el conocimiento en la profesión y poder elegir cuál de estos estándares de certificación es el que más se ajusta a un perfil.

Los estándares en la gestión de proyectos sirven como una guía fundamental en la ejecución de cualquier tipo de proyecto, sin importar su tamaño, lo complejo que este sea, el idioma en el que se realice o si es utilizado por personas o empresas, además ayuda a que el resultado esperado del proyecto sea más exacto al comprender de manera más amplia un entorno para disminuir las visiones sesgadas o subjetivas (Estrada, 2015).

¿Cuál elegir? Eso depende de cada candidato y lo que realmente este buscando, si desea una certificación internacional en la que se demuestre su trabajo, conocimiento y experiencia en la gestión de proyectos puede ser que alguna de las ofrecidas por el PMI sea la correcta.

Si por el contrario lo que busca es certificar cuales competencias y habilidades personales posee para generar un valor agregado en los proyectos la opción de IPMA es la correcta.

Las opciones más viables para obtener una certificación y empezar el camino de aprendizaje y proyección laboral (si el candidato está iniciando), es alguna de estas dos (PMI® o IPMA®).

Aunque no se debe descartar el hecho de poder combinar las dos certificaciones en donde el candidato demuestre las competencias personales necesarias para liderar o trabajar en un proyecto, así como todo el conocimiento y la experiencia necesaria que lo certifique como apto para lograr su exitoso desarrollo y gestión.

## Bibliografía

- APM®. (2 de SEPTIEMBRE de 2014). *apm*. Recuperado el 2 de SEPTIEMBRE de 2014, de *apm*: <http://www.apm.org.uk/History>
- AEIPRO. (2 de junio de 2015). *AEIPRO*. Recuperado el 2 de junio de 2015, de AEIPRO: <http://aeipro.com>
- AGPA. (1 de junio de 2015). AGPA plan certificacion IPMA nivel D agosto 2015. Buenos Aires, Argentina.
- AMIPMEX. (30 de AGOSTO de 2014). *AMIPMEX*. Recuperado el 30 de AGOSTO de 2014, de AMIPMEX: [http://www.amipmex.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=32:evaluacion&catid=8:amip&Itemid=106](http://www.amipmex.com/index.php?option=com_content&view=article&id=32:evaluacion&catid=8:amip&Itemid=106)
- APM. (2006). *APM Body of knowledge*. uk: APM.
- APM. (2006). APM Body of Knowledge 5th Edition. En APM, *APM Body of Knowledge 5th Edition* (pág. 2). uk: APM.
- APM. (2006). APM Body of Knowledge 5th Edition. En APM, *APM Body of Knowledge 5th Edition* (pág. 3). UK: APM.
- APM. (2006). APM Body of Knowledge 5th Edition. En APM, *APM Body of Knowledge 5th Edition* (pág. 5). UK: APM.
- APM. (2006). APM Body of Knowledge 5th Edition. En APM, *APM Body of Knowledge 5th Edition* (pág. 7). UK: UK.
- APM. (2006). APM Body of Knowledge 5th Edition. En APM, *APM Body of Knowledge 5th Edition BOOK OF DEFINITIONS* (pág. 8). UK: APM.
- APM. (2006). APM Body of Knowledge 5th Edition. En APM, *APM Body of Knowledge 5th Edition* (pág. 10). UK: APM.
- APM. (2006). APM Body of Knowledge 5th Edition. En APM, *APM Body of Knowledge 5th Edition* (pág. 11). UK: APM.
- APM. (2006). APM Body of Knowledge 5th Edition. En APM, *APM Body of Knowledge 5th Edition BOOK OF DEFINITIONS* (pág. 15). UK: APM.
- APM. (2006). APM Body of Knowledge 5th Edition BOOK OF DEFINITIONS. En APM, *APM Body of Knowledge 5th Edition* (pág. 13). UK: APM.
- APM® . (15 de marzo de 2014). *APM®*. Recuperado el 15 de marzo de 2014, de APM®: <http://www.apm.org.uk/apm-body-knowledge-6th-edition>
- APM®. (2 de septiembre de 2014). *APM®*. Recuperado el 2 de SEPTIEMBRE de 2014, de APM®: <http://www.apm.org.uk/AboutUs>

- Capuz, S. (23 de octubre de 2012). *Coim*. Recuperado el 16 de agosto de 2014, de AEIPRO: [Http://www.coiim.es/rrii/Descargas/jornadasyconferencias/icongresoi/s\\_capuz.pdf](Http://www.coiim.es/rrii/Descargas/jornadasyconferencias/icongresoi/s_capuz.pdf)
- Diccionario de la lengua española . (2008). *Diccionario de la lengua española*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Estrada, J. (2015). Análisis de los estandares internacionales más utilizados en la gestión de proyectos. En J. Estrada, *Análisis de los estandares internacionales más utilizados en la gestión de proyectos*. Buenos Aires: UP.
- Grupo Acms. (29 de agosto de 2014). *Grupo Acms*. Recuperado el 29 de agosto de 2014, de Grupo Acms: <http://www.grupoacms.com/certificado-iso-21500.php>
- IPMA®. (30 de agosto de 2014). *IPMA®*. Recuperado el 30 de agosto de 2014, de IPMA®: <http://ipma.ch/resources/ipma-publications/ipma-competence-baseline/>
- ISO. (2011). *Iso-Dis:21500*. Buenos Aires: Iram.
- ISO. (2011). *Iso-Dis:21500*. Buenos Aires: IRAM.
- ISO®. (28 de agosto de 2014). *ISO®*. Recuperado el 28 de agosto de 2014, de ISO®: [http://www.iso-21500.es/sites/default/files/ficheros\\_adjuntos/estado\\_de\\_la\\_norma\\_paises\\_hispanohablantes\\_rev1.pdf](http://www.iso-21500.es/sites/default/files/ficheros_adjuntos/estado_de_la_norma_paises_hispanohablantes_rev1.pdf)
- Lider de proyecto. (29 de agosto de 2014). *Lider de proyecto*. Recuperado el 29 de Agosto de 2014, de Lider de proyecto: [http://www.liderdeproyecto.com/certificaciones/certificaciones\\_ipma.html](http://www.liderdeproyecto.com/certificaciones/certificaciones_ipma.html)
- Lider de proyecto. (3 de SEPTIEMBRE de 2014). *Lider de proyecto*. Recuperado el 3 de septiembre de 2014, de Lider de proyecto: [www.liderdeproyecto.com/certificaciones/certificaciones\\_apm.html](http://www.liderdeproyecto.com/certificaciones/certificaciones_apm.html)
- Lider de Proyecto. (1 de Septiembre de 2014). *LIDER DE PROYECTO*. Recuperado el 1 de septiembre de 2014, de LIDER DE PROYECTO: [www.liderdeproyecto.com/columna/01\\_competencias\\_administracion\\_de\\_proyectos\\_ipma\\_introduccion.html](http://www.liderdeproyecto.com/columna/01_competencias_administracion_de_proyectos_ipma_introduccion.html)
- PMI. (2013). PMBOK. En PMI, PMBOK, *Project Management Body of Knowledge*.
- PMI. (23 de mayo de 2015). *PMI*. Recuperado el 23 de mayo de 2015, de [www.pmi.org.ar](http://www.pmi.org.ar)
- PMI®. (4 de junio de 2014). *PMI®*. Recuperado el 4 de junio de 2014, de PMI®: <http://www.pmi.org.ar/pmiba.php#11>
- Urbina, B. (2001). Gestion de proyectos. En G. B. Urbina, *Gestion de Proyectos*. España.