ASTURIAS
Corporación Universitaria

Introducción a la Dirección de Proyectos

© Asturias Corporación Universitaria

Índice

1 Introducción 3
2 Fundamentos de la Dirección de Proyectos 3
2.1 ¿Qué es un proyecto? 4
2.2 La dirección de proyectos en el siglo XXI 5
2.3 Proyectos, programas, portafolios y operaciones 6
2.4 El sistema para la entrega de valor 8
3 Ciclo de vida y enfoques de desarrollo 9
3.1 Fases del proyecto 9
3.2 Enfoques de desarrollo 9
3.3 Dominios de desempeño de la dirección de proyectos 11
3.4 Los seis principios de la dirección de proyectos 13
3.5 Las cinco áreas de enfoque 15
3.6 Adaptación (Tailoring) 17
4 Documentos de negocio y evaluación del éxito 19
5 Conclusiones 20
6 Bibliografía Recomendada: 20

Red SUMMA ©

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

Objetivos

- Descomponer el sistema de entrega de valor en sus componentes (portafolios, programas, proyectos y operaciones), explicando las interdependencias que permiten la generación de valor organizacional.
- Diferenciar los enfoques de desarrollo predictivo, adaptativo e híbrido, estableciendo criterios de selección según el contexto y la incertidumbre del proyecto.
- Examinar la interacción entre los dominios de desempeño y los principios de la dirección de proyectos, determinando cómo influyen en la toma de decisiones orientadas al valor.

RED SUMA ©

1 Introducción

Vivimos en una época donde las organizaciones de todos los sectores enfrentan un entorno marcado por la incertidumbre, la velocidad del cambio tecnológico y la exigencia creciente de generar impacto positivo en la sociedad. En este contexto, la dirección de proyectos ha dejado de ser un simple conjunto de herramientas técnicas para convertirse en una competencia estratégica fundamental.

La octava edición de la Guía del PMBOK®, publicada por el Project Management Institute (PMI), refleja esta transformación profunda. Con base en casi 48,000 puntos de datos y dos rondas de retroalimentación pública global, esta edición presenta un enfoque más accesible, orientado al valor y adaptable a múltiples industrias y enfoques de desarrollo.

Esta lectura guiará a través de los conceptos fundamentales del estándar moderno: desde qué es un proyecto y cómo genera valor, hasta los principios, dominios de desempeño y enfoques de desarrollo que definen la práctica actual. A lo largo del texto encontrarán ejemplos reales, reflexiones sobre los retos actuales y preguntas para la discusión en clase.

2 Fundamentos de la Dirección de Proyectos

La dirección de proyectos constituye una disciplina orientada a transformar necesidades, oportunidades o problemas en resultados concretos que generen valor. En un entorno

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

organizacional caracterizado por la complejidad, la incertidumbre y el cambio constante, los proyectos se convierten en el principal mecanismo mediante el cual las organizaciones implementan su estrategia, innovan y evolucionan. Comprender qué es un proyecto, cómo se diferencia de otras formas de trabajo y cómo contribuye a la generación de valor es fundamental para desarrollar una visión sólida de la gestión moderna de proyectos. Este capítulo introduce los conceptos esenciales que sustentan la disciplina y establece las bases para el análisis de los enfoques, principios y dominios que se abordarán posteriormente.

2.1 ¿Qué es un proyecto?

La Guía PMBOK® define un proyecto como una **iniciativa temporal emprendida para crear valor a través de un producto, servicio o resultado único**. Esta definición, aunque concisa, integra tres elementos fundamentales que permiten comprender la naturaleza de los proyectos en el contexto organizacional contemporáneo.

En primer lugar, la **temporalidad** implica que todo proyecto tiene un inicio y un fin definidos. A diferencia de las operaciones, que son continuas y repetitivas, los proyectos existen para alcanzar un objetivo específico y concluir una vez logrado. Un proyecto puede finalizar cuando se cumplen sus objetivos, cuando se determina que estos no son alcanzables, cuando se agotan los recursos, cuando desaparece la necesidad que lo originó o por razones legales o regulatorias. No obstante, aunque el proyecto sea temporal, sus entregables pueden perdurar y generar valor mucho más allá de su cierre.

En segundo lugar, los proyectos se caracterizan por su **unicidad**. Incluso cuando persiguen objetivos similares, cada proyecto se desarrolla en un contexto particular definido por variables como el alcance, la ubicación, la tecnología, los recursos disponibles, los riesgos y los interesados involucrados. Esta singularidad exige que la gestión del proyecto se adapte a sus condiciones específicas, evitando enfoques rígidos o estandarizados que no consideren el contexto.

Por ejemplo, en un proyecto de desarrollo habitacional, aunque se construyan múltiples unidades bajo un mismo diseño general, cada una puede implicar condiciones distintas: variaciones en el terreno, requisitos de personalización, diferentes fuentes de financiamiento y perfiles diversos de compradores. Esto demuestra que, aun dentro de un mismo proyecto, existen múltiples realidades que deben gestionarse de manera diferenciada.

Un tercer elemento esencial es la **orientación al valor**. Los proyectos no existen únicamente para producir entregables, sino para generar valor para la organización y sus interesados. Este valor se entiende como el balance entre los beneficios obtenidos —

RED SUMA ©

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

tanto financieros como no financieros— y la inversión realizada. Incluye resultados tangibles, como ingresos, productividad o infraestructura, así como intangibles, como reputación, aprendizaje organizacional, satisfacción de los interesados o cumplimiento normativo.

Desde una perspectiva estratégica, los proyectos actúan como **motores de cambio organizacional**. Permiten a las organizaciones transitar desde un estado actual hacia un estado futuro deseado, alineado con sus objetivos estratégicos. En muchos casos, este proceso implica estados intermedios donde se implementan cambios progresivos. La culminación exitosa de un proyecto no solo implica la entrega de resultados, sino la materialización del valor esperado.

En este sentido, resulta clave reflexionar sobre cualquier proyecto conocido: ¿cuál era el estado inicial?, ¿qué transformación se buscaba?, ¿se logró el cambio esperado?, ¿qué tipo de valor se generó? Estas preguntas permiten comprender que la verdadera medida del éxito de un proyecto no reside únicamente en su ejecución, sino en su impacto.

2.2 La dirección de proyectos en el siglo XXI

La dirección de proyectos se define como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para alcanzar o superar el valor esperado. Es importante destacar que esto no significa aceptar la sobreelaboración (gold plating) ni la expansión descontrolada del alcance (scope creep), sino enfatizar un proceso de toma de decisiones orientado al valor.

Una competencia estratégica

La dirección de proyectos eficaz y eficiente se ha convertido en una competencia estratégica dentro de las organizaciones. Los proyectos permiten a las organizaciones alinear sus entregables con la estrategia de negocio, competir de manera más efectiva, asegurar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo, impulsar cambios positivos, responder al impacto de cambios en el entorno y crear un impacto positivo en la sociedad.

El rol moderno del director de proyectos

El panorama de la gestión de proyectos ha experimentado cambios significativos en años recientes, moldeados por desafíos globales como el cambio climático, las restricciones de recursos, la inestabilidad geopolítica y la desigualdad creciente, además de los avances en inteligencia artificial.

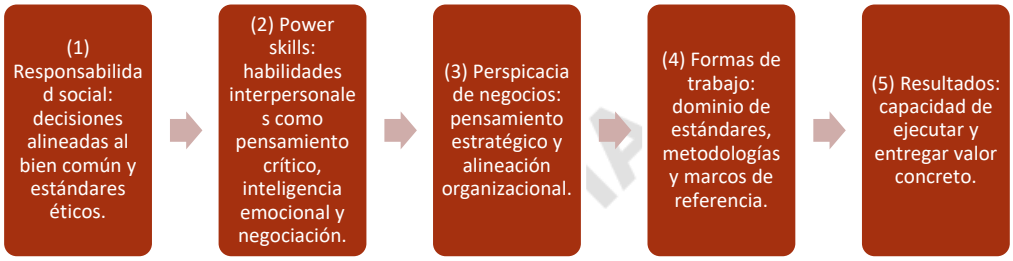
Red SUMMA ©

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

En este panorama, el rol del director de proyectos continúa expandiéndose más allá de las habilidades tradicionales de organización. Los profesionales de proyectos deben ser capaces de navegar entornos complejos, aprovechar tecnologías emergentes y alinear los resultados del proyecto con los objetivos estratégicos. En el entorno empresarial actual, deben ser estrategas y gestores de cambio, capaces de impulsar valor para su organización, industria y contexto.

Competencias del equipo de dirección

El estándar identifica cinco áreas de competencia:



La inteligencia artificial en la dirección de proyectos

La IA generativa está contribuyendo al campo de la dirección de proyectos al ofrecer herramientas y capacidades avanzadas que, cuando se utilizan de manera responsable, pueden mejorar los resultados de los proyectos. Las soluciones impulsadas por IA pueden analizar grandes volúmenes de datos para proporcionar información accionable, predecir riesgos y recomendar cursos de acción óptimos. Sin embargo, el estándar advierte que el impacto de la IA depende de la calidad de los datos de entrada y la supervisión humana.

2.3 Proyectos, programas, portafolios y operaciones

Las organizaciones gestionan su trabajo a través de distintos niveles de agrupación. Comprender cómo se relacionan estos niveles es fundamental para entender el "ecosistema" en el que viven los proyectos.

Gestión de programas: Un programa es un grupo de proyectos relacionados y actividades de programa gestionados de manera coordinada para obtener beneficios que no estarían disponibles si se gestionaran individualmente. Los programas impulsan el

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

cambio organizacional significativo; no son simplemente proyectos grandes. Su propósito es conectar recursos y alinear proyectos estratégicamente para crear sinergias que maximicen el valor generado.

Gestión de portafolios: Un portafolio es una colección de programas, proyectos y operaciones gestionados como un grupo para maximizar la entrega de valor general y alcanzar los objetivos estratégicos. La gestión de portafolios implica seleccionar, priorizar, gestionar y optimizar los programas y proyectos de una organización en línea con sus metas estratégicas. Esta visión holística asegura que los recursos se asignen eficientemente y que el portafolio entregue el máximo valor.

Gestión de operaciones: Las operaciones se enfocan en la producción eficiente y efectiva de productos o servicios mediante procesos continuos que transforman insumos en resultados. A diferencia de los proyectos, las operaciones son actividades continuas y repetitivas. Sin embargo, existen puntos de intersección importantes: al desarrollar nuevos productos, al mejorar procesos, al final del ciclo de vida de un producto y en cada fase de cierre o iteración.

Visión comparativa

Dimensión	Portafolio	Programa	Proyecto
Definición	Colección de programas, proyectos y operaciones alineados a objetivos estratégicos	Grupo de proyectos relacionados gestionados para obtener beneficios conjuntos	Iniciativa temporal en un contexto único para crear valor
Alcance	Alcance organizacional alineado con la estrategia	Integra el alcance de sus proyectos y subprogramas	Objetivos definidos, elaborados progresivamente
Planificación	Planificación estratégica y asignación de recursos	Planificación de alto nivel con seguimiento de interdependencias	Predictiva, adaptativa o híbrida según el contexto
Éxito	Entrega de valor estratégico y alineación con la visión	Capacidad colectiva de entregar beneficios	Valor entregado que justificó el esfuerzo y la inversión

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

2.4 El sistema para la entrega de valor

El estándar define el sistema para la entrega de valor como una colección de actividades estratégicas de negocio orientadas a construir, sostener o hacer avanzar una organización. Los portafolios, programas, proyectos, productos y operaciones pueden ser parte de este sistema, que permite a las organizaciones alinear su trabajo con sus objetivos estratégicos y alcanzar los resultados deseados.

Concepto clave: El sistema para la entrega de valor (Value Delivery System) es posiblemente el concepto más transformador de esta edición. Representa la visión integral de cómo las organizaciones conectan su estrategia con la ejecución a través de portafolios, programas, proyectos, productos y operaciones.

En este sistema, la gestión de portafolios sirve como el marco central que conecta la estrategia con la ejecución, optimizando la utilización de recursos para maximizar el valor a través de programas, proyectos, productos y operaciones.

¿Cómo fluye la información?

El sistema funciona de manera óptima cuando la información y la retroalimentación se comparten consistentemente entre todos los componentes. El liderazgo senior define la estrategia y los resultados deseados, que fluyen hacia los portafolios, de allí a los programas y proyectos, y finalmente hacia las operaciones y productos. En sentido inverso, la información de desempeño y progreso fluye de vuelta hacia arriba, permitiendo ajustes y correcciones.

De los entregables al valor

Los componentes del sistema crean entregables que producen resultados (outcomes). Estos resultados generan beneficios para la organización, aunque también pueden crear desbeneficios (consecuencias negativas no deseadas). Los beneficios, a su vez, crean valor. Dado que todos los proyectos son inversiones, su valor esperado debe cumplir o superar los umbrales objetivo para justificar la inversión.

De la estrategia al valor: una cadena

Estrategia organizacional

→ Portafolio (selecciona y prioriza)

→ Programa (coordina beneficios)

→ Proyecto (ejecuta iniciativas)

→ Entregables → Resultados (outcomes)

→ Beneficios

→ Valor.

Cada eslabón debe estar alineado con el anterior para que el sistema funcione.

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

3 Ciclo de vida y enfoques de desarrollo

3.1 Fases del proyecto

El ciclo de vida de un proyecto describe las fases que un proyecto atraviesa desde su inicio hasta su cierre. Las fases proporcionan puntos de decisión naturales donde se pueden evaluar avances, revisar la viabilidad y decidir si se continúa, se modifica o se termina el proyecto.

Un aspecto crítico del ciclo de vida es la relación entre el avance del tiempo y el comportamiento de ciertas variables. Al inicio del proyecto, la incertidumbre y el riesgo son altos pero el costo de los cambios es bajo; conforme el proyecto avanza, la incertidumbre disminuye pero el costo de implementar cambios aumenta significativamente.

3.2 Enfoques de desarrollo

Una de las contribuciones más relevantes de las ediciones recientes del PMBOK® es el reconocimiento explícito de que no existe un único enfoque correcto para gestionar proyectos. El estándar presenta un espectro de enfoques de desarrollo que va desde lo completamente predictivo hasta lo completamente adaptativo, con múltiples combinaciones híbridas en el medio.

Enfoque predictive: En el enfoque predictivo (también llamado "en cascada" o waterfall), el alcance, el cronograma y el costo se determinan en las fases tempranas del proyecto. La planificación detallada se realiza por adelantado y la ejecución sigue un flujo secuencial. Este enfoque funciona bien cuando los requisitos son claros y estables, la tecnología es conocida y el entorno presenta poca incertidumbre. Ejemplos típicos incluyen proyectos de construcción, manufactura o implementación de regulaciones donde el alcance está bien definido desde el principio.

Enfoque adaptativo: En el enfoque adaptativo (que incluye marcos como Scrum, Kanban y otros enfoques ágiles), el alcance se define y se aprueba de manera iterativa. Se trabaja en ciclos cortos (iteraciones o sprints) que producen incrementos funcionales del producto. El equipo obtiene retroalimentación frecuente de los interesados y ajusta el plan según lo aprendido. Este enfoque es ideal cuando los requisitos son inciertos o cambiantes, cuando se busca entregar valor tempranamente o cuando la innovación es un factor clave.

Red SUMMA ©

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

Enfoque híbrido: Los enfoques híbridos combinan elementos predictivos y adaptativos según las necesidades del proyecto. Por ejemplo, un proyecto podría usar un enfoque adaptativo para el desarrollo del software y uno predictivo para el despliegue de infraestructura física. También es común iniciar con un enfoque adaptativo para el diseño y luego hacer la transición a un enfoque predictivo para la implementación a gran escala.

Característica	Predictivo	Adaptativo	Híbrido
Requisitos	Claros y estables	Inciertos o cambiantes	Mixtos según componente
Planificación	Detallada al inicio	Iterativa y progresiva	Combinación según fase
Entrega	Única al final	Incremental y frecuente	Varía por componente
Cambios	Gestionados formalmente	Bienvenidos y esperados	Depende del área
Ejemplo	Construcción de puente	App móvil	ERP con componente digital

Para reflexionar: ¿Por qué creen que muchas organizaciones aún insisten en aplicar un enfoque únicamente predictivo a proyectos con alta incertidumbre? ¿Qué barreras culturales y organizacionales dificultan la adopción de enfoques adaptativos o híbridos?

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

3.3 Dominios de desempeño de la dirección de proyectos

Una transformación fundamental de la guía es la evolución de las diez áreas de conocimiento tradicionales hacia siete dominios de desempeño (performance domains). Los dominios representan la "mecánica" de la dirección de proyectos: los conocimientos, procesos y métodos esenciales para una entrega efectiva. Cada dominio operacionaliza los principios de dirección de proyectos, proporcionando un enfoque estructurado para gestionar los distintos aspectos de un proyecto.

Gobernanza (Governance). Proporciona la estructura, sistemas, procesos, roles y modelos de toma de decisiones para gestionar proyectos de forma efectiva. Incluye la iniciación del proyecto, la integración de planes, la gestión del conocimiento, el control de cambios y el cierre. La gobernanza conecta las políticas organizacionales con la ejecución del proyecto.

Alcance (Scope). Abarca la definición, elaboración y control de lo que el proyecto incluye y excluye. Integra la gestión de la calidad dentro de su alcance. Incluye procesos como la planificación del alcance, la obtención y análisis de requisitos, la definición del alcance, el desarrollo de la estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS) y la validación del alcance.

Cronograma (Schedule). Se enfoca en la planificación, desarrollo y control del cronograma del proyecto. Incluye la secuenciación de actividades, la estimación de duraciones, el uso del método de la ruta crítica y herramientas como diagramas de Gantt y tableros Kanban.

Finanzas (Finance). Cubre la planificación financiera, estimación de costos, desarrollo del presupuesto y el monitoreo y control de las finanzas del proyecto. Incluye técnicas como el análisis de valor ganado (EVM) para medir el desempeño del proyecto contra la línea base de costos.

Interesados (Stakeholders). Abarca la identificación, planificación, gestión y monitoreo del involucramiento de los interesados y las comunicaciones del proyecto. Este dominio reconoce que el éxito del proyecto depende en gran medida de la capacidad de comprender y gestionar las expectativas de quienes afectan o son afectados por el proyecto.

Recursos (Resources). Incluye la planificación, estimación, adquisición y liderazgo de los recursos del proyecto, tanto humanos como físicos. Enfatiza el liderazgo del equipo, la inteligencia emocional y el desarrollo de competencias como elementos clave para el éxito.

Red SUMMA ©

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

Riesgos (Risk). Abarca la identificación, análisis, planificación de respuestas, implementación de respuestas y monitoreo de riesgos. Reconoce tanto riesgos negativos (amenazas) como positivos (oportunidades) y el riesgo general del proyecto.

Relación principios-dominios

Todos los principios se relacionan con todos los dominios, pero algunas conexiones son más fuertes. Por ejemplo, "Adoptar una visión holística" se apoya en todos los dominios. "Ser un líder responsable" se conecta fuertemente con Gobernanza, Interesados y Riesgos. "Integrar la sostenibilidad" y "Construir una cultura empoderada" son transversales a todos.

Cada dominio incluye consideraciones de adaptación (tailoring), lo que refuerza la idea de que no existe una receta única: los procesos y herramientas deben ajustarse al contexto específico de cada proyecto.

Red SUMMA®

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

3.4 Los seis principios de la dirección de proyectos

La octava edición establece seis principios que guían el comportamiento y las acciones de los profesionales de proyectos. Estos principios no son prescriptivos sino que refuerzan una mentalidad (mindset) y orientan la toma de decisiones. Están organizados en tres dimensiones de la mentalidad de gestión de proyectos: proactiva, de apropiación y orientada al valor.

Adoptar una visión holística

Este principio implica comprender y gestionar los proyectos considerando todos los componentes y sus interdependencias como parte de un sistema mayor. Se alinea con el concepto de pensamiento sistémico, que enfatiza la interconexión de los elementos dentro de un proyecto.

Abrazar una perspectiva holística es crucial para gestionar la complejidad del proyecto, ya que permite a los directores de proyecto captar la situación general y las conexiones entre los diferentes componentes. El principio proporciona un marco para ver las interrelaciones en su contexto completo y para observar patrones en lugar de instantáneas estáticas.

Ejemplo: Una empresa que implementa un nuevo sistema ERP no solo está implementando software. Está transformando procesos de negocio, cambiando hábitos de trabajo, afectando la estructura organizacional y generando resistencia al cambio. Un director de proyectos con visión holística anticipa estas interdependencias y las gestiona como parte de un sistema integrado.

Enfocarse en el valor

Cada decisión y acción en el proyecto debe estar orientada a maximizar el valor entregado. Esto requiere una comprensión clara de lo que constituye valor para los diferentes interesados y una evaluación constante de si las actividades del proyecto contribuyen a generar ese valor.

Este principio nos recuerda que cumplir el cronograma y el presupuesto no es suficiente si el resultado no genera el valor esperado. El valor esperado de cualquier inversión en proyectos debe cumplir o superar los umbrales de retorno que se han fijado, sean estos financieros o no financieros.

Incorporar la calidad en procesos y entregables

La calidad no es algo que se inspecciona al final; es algo que se construye a lo largo de todo el proyecto. Este principio enfatiza que la calidad debe estar integrada en cada

Red SUMMA ©

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

proceso y cada entregable, no solo como un paso de verificación sino como una filosofía de trabajo.

En la práctica, esto significa establecer estándares de calidad desde el inicio, realizar revisiones periódicas, implementar aseguramiento de calidad en los procesos y no solo control de calidad en los productos, y fomentar una cultura donde cada miembro del equipo se sienta responsable de la calidad de su trabajo.

Ser un líder responsable

El liderazgo en proyectos va más allá de la autoridad formal. Este principio destaca que el líder del proyecto debe asumir la responsabilidad plena de los resultados, actuar con integridad, fomentar la transparencia y ser un modelo de comportamiento ético. El liderazgo situacional es particularmente relevante: el líder debe adaptar su estilo según las necesidades del equipo, la urgencia de las tareas y la complejidad del proyecto.

Integrar la sostenibilidad en todas las áreas

Este es uno de los principios más novedosos y refleja la creciente importancia de la sostenibilidad en el mundo empresarial. La sostenibilidad en la dirección de proyectos implica considerar el triple resultado (triple bottom line): personas, beneficio económico y planeta. Los proyectos no solo deben generar valor económico sino también contribuir al bienestar social y minimizar su impacto ambiental.

La pirámide de sostenibilidad del estándar amplía la orientación tradicional de la dirección de proyectos, que se enfocaba primordialmente en el proyecto y la organización, para incluir también el impacto en la comunidad y el medio ambiente.

Reto de sostenibilidad

¿Cómo se puede integrar la sostenibilidad en un proyecto de construcción? ¿En un proyecto de software? ¿En un proyecto de reestructuración organizacional? Identifiquen al menos dos prácticas concretas de sostenibilidad para cada caso.

Construir una cultura empoderada

Los proyectos exitosos requieren equipos que se sientan dueños de su trabajo. Este principio promueve la creación de un entorno donde los miembros del equipo tienen la autonomía, las herramientas y el apoyo necesarios para tomar decisiones y contribuir al máximo de su potencial.

Una cultura empoderada se construye mediante la confianza, la comunicación abierta, el reconocimiento del trabajo bien hecho, las oportunidades de desarrollo profesional y el

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

respeto por la diversidad de perspectivas. El estándar destaca que los mejores resultados surgen cuando los equipos pueden autoorganizarse y autogestionarse, respaldados por un liderazgo que facilita en lugar de controlar.

Adaptación

El concepto de adaptación (tailoring) es ahora central en el estándar. No se trata de aplicar todas las herramientas y procesos del PMBOK® a cada proyecto, sino de seleccionar, ajustar y configurar los elementos apropiados según el contexto específico del proyecto y la organización.

¿Qué se adapta?

Prácticamente todo puede ser objeto de adaptación: el enfoque de desarrollo (predictivo, adaptativo, híbrido), los procesos, las herramientas y técnicas, los entregables y artefactos, el nivel de formalidad de la documentación y la estructura de gobernanza. El proceso de adaptación sigue cuatro pasos: seleccionar el enfoque de desarrollo inicial, adaptar para la organización, adaptar para el proyecto e implementar la mejora continua.

¿Por qué adaptar?

Porque cada proyecto opera en un contexto único. Una empresa de tecnología en una startup no necesita la misma rigurosidad documental que un proyecto aeroespacial regulado. Un equipo experimentado de cinco personas no necesita los mismos controles que un equipo de 200 distribuido en cinco países. La adaptación inteligente es lo que separa a un director de proyectos competente de uno que simplemente sigue una receta.

Ejemplo: Una ONG que organiza un evento comunitario con 10 voluntarios podría necesitar un tablero Kanban simple, reuniones diarias de 10 minutos y una lista de tareas compartida. Una empresa farmacéutica que desarrolla un nuevo medicamento necesitará una gobernanza formal, documentación regulatoria exhaustiva, procesos de control de cambios rigurosos y auditorías de calidad. Ambos son proyectos válidos; la diferencia está en la adaptación.

3.5 Las cinco áreas de enfoque

Uno de los cambios más relevantes en la octava edición del PMBOK® es el paso de los tradicionales grupos de procesos a las Áreas de Enfoque. No es solo un cambio de nombre; implica una forma distinta de entender cómo ocurre realmente el trabajo en los proyectos.

Red SUMMA ©

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

Antes, el trabajo se organizaba de manera secuencial: iniciar, planificar, ejecutar, monitorear y cerrar. Este enfoque funcionaba bien en contextos predecibles. Sin embargo, en entornos actuales —más dinámicos y adaptativos— esa linealidad ya no refleja la realidad.

Las Áreas de Enfoque parten de una idea clave: el trabajo del proyecto no siempre sigue un orden fijo. La planificación puede continuar durante la ejecución, el monitoreo ocurre en tiempo real y el cierre puede repetirse en múltiples ciclos. Este enfoque permite capturar esa complejidad sin perder estructura.

Las Cinco Áreas de Enfoque

El PMBOK® 8ª edición define cinco áreas que representan los tipos de trabajo que todo proyecto debe abordar:

Iniciación (Starting): Aquí se establece la base del proyecto. Se define por qué existe, qué valor busca generar y quiénes están involucrados. Incluye la autorización formal, la identificación de interesados, el caso de negocio y los objetivos de alto nivel. En enfoques adaptativos, esta iniciación puede repetirse en cada iteración.

Planificación (Planning): Consiste en definir cómo se ejecutará el proyecto: alcance, cronograma, costos, riesgos y comunicaciones. La profundidad varía según el enfoque: detallada en proyectos predictivos y progresiva en entornos adaptativos, donde se planifica con mayor precisión el corto plazo.

Ejecución (Executing): Es donde se produce el valor. Aquí se realizan las actividades, se generan entregables, se gestiona el equipo y se resuelven problemas en tiempo real. Sin ejecución no hay resultados, y sin resultados no hay valor.

Monitoreo y Control (Monitoring and Controlling): Implica medir el desempeño, analizar desviaciones y aplicar ajustes.

A diferencia del enfoque tradicional, hoy ocurre de forma continua y en paralelo con la ejecución, mediante indicadores, reuniones y herramientas de seguimiento.

Cierre (Closing): Asegura que el proyecto finalice correctamente: entregables aceptados, lecciones aprendidas documentadas y recursos liberados.

En entornos adaptativos, también existe un cierre parcial al final de cada iteración.

Grupos de Procesos vs Áreas de Enfoque

El cambio introduce tres diferencias fundamentales:

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

- **No son secuenciales:** Las actividades pueden ocurrir simultáneamente o repetirse.
- **No son prescriptivas:** No indican "cómo hacerlo siempre", sino qué tipos de trabajo deben gestionarse.
- **Son iterativas:** En proyectos adaptativos, se entra y sale de cada área varias veces.

Relación con los Enfoques de Desarrollo

- **Predictivo:** Las áreas tienden a seguir una secuencia más estructurada.
- **Adaptativo:** Se ejecutan en ciclos cortos y repetitivos (iteraciones).
- **Híbrido:** Combina ambos, aplicando cada enfoque según la naturaleza del trabajo.

Las Áreas de Enfoque no son procesos

Es importante no confundirlas con procesos. Las áreas son categorías de trabajo, mientras que dentro de ellas existen procesos específicos (como definir el alcance o desarrollar el cronograma).

Esto permite flexibilidad: el equipo puede seleccionar y adaptar los procesos según el contexto del proyecto.

3.6 Adaptación (Tailoring)

La adaptación es uno de los pilares del PMBOK® 8. Parte de una premisa clara: no existe una única forma correcta de gestionar un proyecto. Cada proyecto requiere ajustar el enfoque según su contexto.

Tailoring significa precisamente eso: seleccionar, adaptar y configurar prácticas de manera consciente, en lugar de aplicarlas de forma mecánica.

Los proyectos no son iguales. Un evento pequeño, un desarrollo farmacéutico o una app móvil tienen niveles completamente distintos de complejidad, riesgo y necesidad de control.

Aplicar el mismo nivel de rigor a todos sería ineficiente. Tailoring permite ajustar el nivel de formalidad, documentación y control según la realidad del proyecto.

Los cuatro pasos del tailoring

El PMBOK® propone un proceso práctico:

Red SUMMA ©

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

1. **Seleccionar el enfoque de desarrollo**: Determinar si el proyecto será predictivo, adaptativo o híbrido, según la claridad de requisitos, el nivel de incertidumbre y la necesidad de flexibilidad.
2. **Adaptar a la organización**: Alinear el enfoque con la cultura, procesos existentes, estructura organizacional y herramientas disponibles.
3. **Adaptar al proyecto**: Ajustar según tamaño, complejidad, riesgos, duración y número de interesados.
4. **Implementar mejora continua**: Evaluar constantemente qué funciona y qué no, y ajustar en consecuencia mediante retrospectivas o lecciones aprendidas.

Qué NO es tailoring

Para evitar confusiones:

- No es ignorar el estándar.
- No es hacer lo mínimo.
- No es improvisar sin criterio.
- No es cambiar constantemente sin coherencia.

Tailoring implica decisiones conscientes, justificadas y alineadas al contexto.

El verdadero valor del tailoring es que hace al PMBOK® aplicable a cualquier tipo de proyecto. No importa si el proyecto es pequeño o altamente complejo: el estándar ofrece un marco que puedes ajustar de forma inteligente.

En lugar de preguntar "¿debo aplicar esto?", la pregunta correcta es: **¿tiene sentido aplicarlo de esta manera en este contexto?**

Red SUMMA ©

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

4 Documentos de negocio y evaluación del éxito

El caso de negocio (business case) es el documento que articula por qué vale la pena invertir en un proyecto, comparando los beneficios esperados contra los costos y riesgos. El plan de gestión de beneficios complementa al caso de negocio, describiendo cómo y cuándo se materializarán los beneficios esperados y cómo se medirán.

Las dos dimensiones del éxito

El estándar moderno establece una distinción crítica entre dos dimensiones del éxito que deben evaluarse de manera independiente:

Éxito de los resultados del proyecto. Se enfoca en la efectividad del proyecto para materializar el valor esperado. Incluye alcanzar objetivos estratégicos financieros y no financieros como cumplir metas de ventas, lograr retorno de inversión, captar nuevos clientes, implementar mejoras tecnológicas, cumplir con nuevas regulaciones y alcanzar metas de sostenibilidad social y ambiental.

Éxito de la gestión del proyecto. Se mide por la eficiencia de los procesos de gestión: cumplimiento del cronograma, el presupuesto, el alcance y los estándares de calidad. Evalúa si los recursos se utilizaron de manera efectiva y si se cumplieron las expectativas de los interesados.

El caso de la Ópera de Sídney

El PMBOK® utiliza este ejemplo clásico para ilustrar la distinción entre ambas dimensiones. El presupuesto inicial era de 7 millones de dólares australianos con un plazo de 4 años. El costo final fue de 102 millones y la construcción tomó 14 años. Desde la perspectiva de gestión del proyecto, fue generalmente considerado un fracaso. Sin embargo, hoy es Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO, el hito más reconocido del continente, y recibe 10.9 millones de visitantes al año. El resultado del proyecto superó con creces las expectativas.

El caso contrario: el paso elevado de la Autopista 15

En 2016, en Montreal, Canadá, se descubrió que un paso elevado recién construido para la Autopista 15 no estaba alineado con los planos de diseño para la remodelación del Puente Champlain adyacente. Como resultado, apenas un año después de un esfuerzo de construcción bien gestionado, el paso elevado de casi 11 millones de dólares canadienses tuvo que ser demolido. Un proyecto bien gestionado que no entregó valor.

El éxito del proyecto se define como la percepción consensuada entre los beneficiarios previstos, otros interesados y los participantes del proyecto de que el proyecto entregó un valor que justificó el esfuerzo y la inversión. Ambas dimensiones son esenciales: la

RAE SUMMA ©

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

eficiencia de la gestión asegura una ejecución efectiva, mientras que el éxito de los resultados es crítico para el valor de negocio objetivo.

5 Conclusiones

- Todo proyecto mueve a una organización de un estado actual a un estado futuro deseado. Los proyectos son el vehículo principal a través del cual las organizaciones ejecutan su estrategia y se adaptan a un entorno cambiante.
- El énfasis ha cambiado de "entregar a tiempo y dentro del presupuesto" a "entregar valor que justifique la inversión." El valor puede ser tangible o intangible, financiero o social, inmediato o a largo plazo.
- Ya no es solo una función técnica. Los directores de proyectos deben ser líderes, estrategas, gestores de cambio y facilitadores de colaboración, con responsabilidad social y conciencia ambiental.
- Los seis principios guían la mentalidad; los siete dominios de desempeño proporcionan la mecánica. Pero la adaptación (tailoring) es la clave: cada proyecto requiere una configuración personalizada de enfoques, procesos y herramientas.
- El estándar moderno integra la sostenibilidad como un principio fundamental, no como un complemento. Los proyectos deben considerar su impacto en las personas, la economía y el planeta.

ReUSUMA ©

6 Bibliografía Recomendada:

- Ariza, D. (2022). Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos: Valores, competencias y prácticas de gestión (1.ª ed.). Ediciones EAN.
- Huang, G., Rowe, P., Bilo, A., & Gómez, I. (2023). Competitive advantages of organizational project management maturity: A quantitative descriptive study in Australia. PLOS ONE, 18(6), e0287225. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287225
- Kaufmann, C., & Kock, A. (2022). Does project management matter? The relationship between project management effort, complexity, and profitability.

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

International Journal of Project Management, 40(6), 624–633. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.007

- Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.). John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-80262-3
- Kloppenborg, T., Anantatmula, V., & Wells, K. (2023). Contemporary project management: Plan-driven and agile approaches (5th ed.). Cengage Learning. ISBN 978-0-357-71573-4
- Moreno-Monsalve, N. A., & Grueso Hinestroza, M. P. (2024). Gestión de proyectos y organizaciones (1.ª ed.). Ediciones EAN.
- Moza, A., & Paul, V. K. (2024). Critical success factors affecting project success in construction projects: A contemporary Indian perspective. Journal of Project Management, 9, 183–196.
- Nieto Rodríguez, A. (2023). Manual para la dirección de proyectos. Profit Editorial. ISBN 978-84-19212-53-5
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-664-2
- Project Management Institute. (2025). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (8th ed.). Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-829-5
- Rojas Díaz, A. A. (2025). Impacto del uso de indicadores en la gestión de proyectos constructivos públicos, Trujillo, 2022–2023. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(5). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.20375
- Shafiei, N. A., & Puttanna, K. (2022). Critical success factors for international development projects in Afghanistan: An exploratory factor analysis. Journal of Project Management, 7, 217–228. https://doi.org/10.5267/j.jpm.2022.5.001
- Sommer, L. (2024). Project management approaches and their selection in the digital age: Overview, challenges and decision models. Journal of Project Management, 9, 131–148. https://doi.org/10.5267/j.jpm.2024.1.001
- Yadav, R. (2024). Transforming project management with AI: Opportunities and challenges. Open Journal of Business and Management, 12, 3794–3805. https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.126189

Red SUMA ©

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

- Ybañez, R., & De La Cruz, A. (2022). Multi structures-scales (MSS) in project execution management (PEM). Open Journal of Business and Management, 10, 2959–2973. https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106146

Red SUMMA ©

ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA®
Nota Técnica preparada por Asturias Corporación Universitaria. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.