

Análisis crítico sobre la dirección de proyectos bajo los estándares PMI, PRINCE2 e Iso 21500

María Eugenia Arroyave¹ (*Universidad de San Buenaventura Medellín - Colombia*)

Recibido: 20 de enero de 2015. Revisado: 26 de febrero de 2015. Aceptado: 30 de marzo de 2015.

Puede citar el presente artículo así: / To reference this article: Arroyave, M. E. (2014). Análisis crítico sobre la dirección de proyectos bajo los estándares PMI, PRINCE2 E ISO 21500. *Revista Gestión & Desarrollo*, 11 (1), 101-111.

Resumen

La dirección de proyectos tiene como finalidad planear, organizar y controlar los procesos que llevan a su éxito. Para ello, se debe contar con conocimientos, habilidades y manejo de herramientas que combinadas permiten una buena dirección, no solo en relación con los resultados, sino también referidos al direccionamiento del manejo del personal como componente esencial en los proyectos. Actualmente, el medio ofrece estándares como PMI, PRINCE2 e ISO 21500, entre otros, cuya finalidad es la orientación en la planeación, dirección y control de los proyectos mediante el uso de técnicas y procedimientos. Sin embargo, al final son los directores quienes toman las decisiones para adaptar un nuevo modelo basado en conocimientos, estándares, experiencias y necesidades de las organizaciones, a fin de lograr un buen desempeño y el éxito en los proyectos.

Palabras clave: Proyecto, dirección de proyectos, planeación y stakeholders.

Códigos JEL: M1, M11, M15.

Critical analysis of project management under the PMI, Prince2 and ISO 21500 standards

Abstract

Project management aims to plan, organize and control the processes that lead to their success. To do this, you must have knowledge, skills and management tools that combined allow

1. María Eugenia Arroyave. Magíster en Administración de Empresas, con especialidad en Dirección de Proyectos por la Universidad Viña del Mar. Especialista en Gerencia de Servicios Sociales por la Universidad Fundación Universitaria Luis Amigó e Ingeniera de Sistemas de la Universidad Cooperativa de Colombia. Docente investigadora y coordinadora del programa Administración Turística en la Universidad de San Buenaventura Medellín. Coinvestigadora del proyecto *Caracterización de la accesibilidad en Restaurantes, Centros Comerciales, Centros de Eventos y Hoteles de la ciudad de Medellín*. Investigadora principal del proyecto *Modelo de Diseño de Producto Participativo de Parques Rurales* y coordinadora del Semillero de investigación Innovación y Empresas Sostenibles. Correo electrónico: maria.arroyave@usbmed.edu.co

the right direction, not only in relation to the results, but also relating to addressing personnel management as an essential component in the projects. Currently, the environment provides standards such as PMI, PRINCE2 and ISO 21500, among others, aimed at guidance in the planning, management and control of projects by using techniques and procedures. However, managers are ultimately the decision-makers to adapt a new model based on knowledge, standards, experiences and organizations needs in order to achieve good performance and success in projects.

Keywords: Project, project management, planning and stakeholders.

JEL classification: M1, M11, M15.

Análise e crítica da gestão de projectos de acordo com as normas PMI, Prince2 e ISO 21500

Resumo

A direção deste projeto tem como objetivo planejar, organizar e controlar os processos que levam ao seu sucesso. Para isso, deve ter conhecimentos, competências e ferramentas de gestão combinados que permitem a direção certa, não só em relação aos resultados, mas também relativa a abordar a gestão de pessoal como um componente essencial nos projetos. Atualmente, a média fornece padrões como PMI, PRINCE2 e ISO 21500, entre outros, visando a orientação no planejamento, gestão e controle de projetos, utilizando técnicas e procedimentos. No entanto, os gestores são em última, aqueles que toman a decisão e possam adaptar um novo modelo baseado no conhecimento, normas, experiências e necessidades das organizações, a fim de alcançar um bom desempenho e sucesso nos projetos.

Palavras-chave: Projeto, gerenciamento de projetos, planejamento e stakeholders.

Classificações JEL: M1, M11, M15.

Introducción

Cada vez que se trata el asunto de la dirección de proyectos según los estándares PMI, PRINCE2 e ISO 21500, surgen preguntas del siguiente tenor: ¿la dirección de proyectos es una ciencia o un arte? ¿Los gerentes de proyectos deben ser personas mecánicas que trabajen alineados a unos estándares en la dirección simplemente por las tendencias que se imponen?

Para contestarlas, se citan algunos autores como base para la construcción propia de este artículo:

1. *Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen el proyecto y todo proyecto debería estar enmarcado dentro del plan estratégico de la compañía (Institute Project Management, 2013, p. 23).*
2. *Un proyecto es un conjunto único de procesos que consta de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y fin, que se lleva*

a cabo para lograr los objetivos de un proyecto (Certificación, 2013, p. 13).

3. *Un proyecto es un entorno de gestión que se crea con el propósito de entregar uno o más productos de negocio de acuerdo al caso de negocio específico" y este entorno de gestión es temporal* (Manual PRINCE 2. Metodología Gestión de Proyectos, 2013).

A partir de lo anterior, la construcción teórica de proyecto se define como un conjunto temporal de procesos de inicio, planeación, ejecución, seguimiento y cierre, cuya finalidad es alcanzar un resultado (producto, servicio o fin) y satisfacer las necesidades o deseos de los *stakeholders* (patrocinador, usuario líder o usuario final, miembros del equipo del proyecto, gerente del proyecto, entes del gobierno, la competencia, etc.), de manera eficiente y eficaz.

Así mismo, nos atenemos a la perspectiva de Sapag y Sapag (2000), tomada de Sánchez (2014), "que permite ver el papel que los proyectos tienen en el avance y desarrollo de la sociedad. En una concepción extensa, los proyectos pueden ser vistos como los esfuerzos de cambio de la sociedad (p. 24). Se da, entonces, un compromiso en la dirección de proyectos no solo enfocado en el buen manejo de la gestión del conjunto de procesos de inicio, planeación, ejecución, seguimiento y cierre, sino también en la forma como integre lo económico, lo social y lo ambiental, ayudando así a cumplir con el resultado (producto, servicio o fin), de una manera responsable y que privilegie al ser humano y al planeta por encima del sistema económico y de crecimiento de las economías de consumo. Actualmente, la metodología GPM (*Green Project Management* o administración sustentable de proyectos) alinea la ejecución de los proyectos con el manejo integrado de las P5 (las personas, el planeta, el beneficio, el proceso y el producto) y constituye

[...] una herramienta que brinda soporte para la alineación de portafolios, programas y proyectos, con la estrategia organizacional para la sostenibilidad y se centra en los impactos de los procesos y entregables de los proyectos en el medioambiente, la sociedad, la línea base corporativa y la economía local (GPM Global, 2014, p. 7).

¿Se puede, entonces, concebir la dirección de proyectos como una ciencia o arte? La administración de proyectos es una ciencia en lo que se refiere al manejo de metodologías bajo estándares (pueden ser PMI, PRINCE2, ISO 21500, entre otros), procesos repetibles y probables que permiten alcanzar buenos resultados. Y es un arte en el sentido de que debe trabajar con personas, lo cual requiere habilidades que han de aplicarse en situaciones únicas relacionadas con el proyecto, que influyen en el logro de los objetivos.

Ahora bien, lo anterior implica que la dirección de proyectos no es enteramente una ciencia, dado que no hay una garantía del 100 % de resultados exitosos, puesto que involucra personas, comprende cierto grado de complejidad y entraña riesgos (la naturaleza y gobierno, entre otros) que no se pueden controlar totalmente. Para llevar a cabo una buena dirección de proyectos, los gerentes o directores deben tener conocimientos sólidos en planeación, organización y control, así como habilidades en dirección y manejo de herramientas metodológicas que garanticen el éxito.

Según lo planteado y fundamentado en la experiencia en dirección de proyectos, quien esto escribe propone los siguientes parámetros que se deben tener en cuenta antes de hacer la planeación, con el fin de garantizar una buena dirección:

- Definir el equipo de trabajo (director operativo, director administrativo y en algunos casos un asesor externo o perso-

na experta), que apoyará de una manera objetiva, al director de proyectos en la planeación del proyecto, la cual se estructurará de acuerdo con su alcance.

- Se deben tener en cuenta los factores ambientales de la empresa y los activos de proceso de la organización (estructura, cultura organizacional, políticas y procedimientos), a fin de efectuar una buena comunicación con los *stakeholders* en todo lo relacionado con el proyecto.
- Hacer un análisis cuantitativo y cualitativo de las necesidades y problemas de los *stakeholders* que deben resolverse, para delimitar de mutuo acuerdo el alcance del proyecto.

Una vez definidos el alcance y el equipo de trabajo para la planeación del proyecto, se proponen las siguientes actividades:

1. Estructurar detalladamente las actividades del proyecto de acuerdo con su alcance, a través de la estructura de desglose de trabajo (EDT), la cual se define como

[...] el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. El beneficio clave de este proceso es que proporciona una visión estructurada de lo que se debe entregar (Institute, 2013, p. 125).

Ello con el fin de analizar paso a paso las necesidades o requerimientos, estudio que apunta a estimar los recursos, la duración de las actividades, la definición del cronograma, las restricciones y sus respectivos hitos.

2. Examinar detalladamente las personas que conformarán el equipo de trabajo operativo que ejecutará el proyecto. Se deben considerar las habilidades, los conocimientos y el manejo de herramientas, con el fin de definir las funciones, deter-

minar responsabilidades y otorgar los estímulos a que tienen derecho.

3. Trazar las políticas de proveedores y compras, el control de inventarios y la definición de los procesos para la ejecución del proyecto, con el fin de asegurar una buena calidad en los requerimientos.
4. "La gestión de los costos del proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos, de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado" (Institute, 2013, p. 193). Con base en los puntos 1, 2 y 3, se establece la estructura de costos que servirá de base para los análisis financieros, en los cuales se determinarán la tasa interna de retorno, el retorno de inversión y el flujo de caja, entre otros y se elaborarán los presupuestos, algo fundamental en la formulación de los proyectos.
5. "Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto apuntan a aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad de los impactos negativos en el proyecto" (Institute, 2013, p. 309). Por su parte, "[...] el riesgo de un proyecto es un evento o condición incierta que de producirse, tendrá un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad" (Institute, 2013, p. 310). De acuerdo con lo anterior, se identifican los riesgos a partir del análisis DOFA (debilidades y fortalezas internas del proyecto; oportunidades y amenazas externas del proyecto), para poner de presente las realidades y darle importancia y categorización, según un análisis cuantitativo y cualitativo, el cual puede ser: 1. externos;

2. interno de gestión administrativas; 3. interno de gestión operativa, y 4. legal. Todo ello con el fin de elaborar un plan de respuestas de riesgos que incluya la identificación y asignación de personal, nuevos recursos, reestructuración de costos y costos de reservas, llamadas en el PMI reservas de contingencia.

6. Trazar un plan de gestión de comunicaciones que cubra las necesidades y requisitos de información de los *stakeholders* en cuanto al seguimiento y los avances del proyecto.

Una vez estructurada la planeación, el director del proyecto debe organizar la ejecución según la estructura organizacional en que se encuentre, así:

- *Organizaciones orientadas por proyectos.* El equipo trabaja exclusivamente en un proyecto determinado y el director tiene autonomía e independencia en la ejecución y toma de decisiones, con el fin de satisfacer los requerimientos de los *stakeholders* de manera eficiente y eficaz.
- *Organizaciones funcionales.* El equipo trabaja de acuerdo con su especialidad en las diferentes áreas de las organizaciones y solo dedica un pequeño espacio a la ejecución del proyecto. En este caso, el director no tiene autonomía y lidera como un simple coordinador en la ejecución y en la comunicación con los *stakeholders*.
- *Organizaciones matriciales.* Se mantiene la estructura funcional, pero crea una estructura complementaria orientada a proyectos, que utiliza recursos del resto de la organización. Este tipo de estructura es el más recomendable, dadas las bondades de la integración con la estructura complementaria.

Hay tres clases de organizaciones matriciales:

- *Matricial débil:* mantiene muchas de las características similares a las funcionales y el director se convierte en un coordinador.
- *Matricial balanceada:* tiene un director, pero no está investido de autoridad absoluta sobre el proyecto, en especial sobre la financiación y el presupuesto.
- *Matricial fuerte:* sus características son similares a la del proyecto. Tiene un director con autoridad plena.

El propósito de organizar tiene varios fines:

1. Tomar decisiones sobre los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y control, de una manera eficiente y eficaz en el cumplimiento del alcance.
2. Tener una buena comunicación y relación con los *stakeholders*, para el logro de los objetivos del proyecto.
3. Asignar responsabilidades respecto a los entregables que resultan del EDT, creando así un clima de respeto y tranquilidad de lo planeado para el logro eficaz del alcance.

La guía *PMBok*, define: "La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo" (Institute, 2013, p. 5). Por lo tanto, para llevar a cabo la planeación, la organización y el control, los directores de proyectos deben contar con toda la habilidad de dirección necesaria en los procesos inherentes a un proyecto que satisfaga las necesidades de los *stakeholders*. Estas habilidades incluyen:

1. *Identificar requisitos.*
2. *Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y ejecución del proyecto.*

3. *Establecer, mantener y efectuar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados.*
4. *Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluye el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y los riesgos* (Institute, 2013, p. 6).

Finalmente, es importante el conocimiento y la habilidad en el seguimiento y control del proyecto (que incluye las solicitudes al equipo de trabajo), los cuales permiten asegurar el cumplimiento de los entregables:

- Solicitud de informes de desempeño de seguimiento del trabajo.
- Solicitudes de cambio y/o actualizaciones.
- Solicitud cronograma de lo planeado frente a lo ejecutado.

- Solicitud del informe de costos y presupuestos planeado frente a lo ejecutado.

El objeto de solicitar esta información es verificar y controlar de manera satisfactoria el cumplimiento del alcance definido en mutuo acuerdo con los *stakeholders*.

Evolución de la gestión de proyectos

La gestión de proyectos se remonta a los principios de la civilización, pero no fue sino hasta 1950 que se le dio importancia al concepto de gestión y los proyectos que se enfocaban en cuestiones civiles eran dirigidos por arquitectos o ingenieros.

En el Cuadro 1 se hace una breve descripción de la evolución de la dirección de proyectos.

Cuadro 1
 Evolución de la gerencia en la gestión de proyectos

Década de 1950	<p>Se inició con el crecimiento industrial de la posguerra que generó la necesidad de desarrollar proyectos de competencia político-militar. "Se caracterizó por el desarrollo de técnicas de programación, como PERT (Program Evaluation and Review Technique) y CPM (Capability Project Maturity), que dieron un fuerte impulso a los proyectos desarrollados en ese momento" (Sánchez, 2014, p. 27).</p> <p style="text-align: center;">Características de estas técnicas</p> <p>La técnica PERT, desarrollada por Booz-Allen y Hamilton en el proyecto de misiles submarinos Polaris, se implementó como un modelo de administración y gestión de proyectos que consistía en analizar las tareas involucradas e identificar los tiempos totales y mínimos para completar el trabajo, planificar y controlar el tiempo bien sea en escenarios pesimista u optimistas.</p> <p>El método de ruta crítica (CPM) tenía como objetivo determinar la duración de un proyecto mediante la duración de secuencia de actividades relacionadas entre sí.</p>
Década de 1960-1970	<p>Con el inicio de la Guerra Fría, la gestión de proyectos está marcada [...] por una clara orientación hacia el control de costos, la programación, PERT, EDT (Estructura de desglose del trabajo) y la presupuestación. Tanto a nivel de gobierno como de las organizaciones privadas, se desarrollan complejos modelos de programación, seguimiento y control que se aplican a los proyectos (Sánchez, 2014, p. 27).</p> <p>La presupuestación, diseñada por Kloppenborg y Opfer, consiste en el plan financiero estimado para un proyecto.</p>

Continúa...

... Viene

<p>Década de 1970-1980</p>	<p>Con el fin de la Guerra Fría comienza la era de la información y la masificación de la tecnología computacional y las organizaciones se enfocan a la administración de procesos.</p> <p>Según Sánchez (2014), "[...] entra a dominar el panorama de la gerencia y los proyectos sirven como mecanismo de desarrollo de estos enfoques en la organización, así como también la gestión de proyectos asimila las nuevas tendencias administrativas" (p. 28). Se implementa el uso de la herramienta CASE (ingeniería de software asistida por computador), que desarrolla procesos de diseño de proyecto.</p> <p>Asimismo, el uso del internet impacta fuertemente la dirección de proyectos y posibilita el trabajo virtual de una manera ágil.</p> <p>En los ochenta, se avanza en la construcción de equipos de trabajo como factor principal en la ejecución de proyectos. Igualmente, Kloppenborg, Opfer y Laufer trabajan los conceptos de la gestión de riesgo y la calidad con reducción de la incertidumbre.</p> <p>Se crean las siguientes organizaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Project Management Institute (PMI) (Filadelfia, 1969). Aquí se funda el primer cuerpo del conocimiento en dirección de proyectos Bok en 1976, pero no fue sino hasta finales de 1980 que se crea la guía PMBok como estándar de certificación en dirección de proyectos. - Association for Project Management (APM). Establecida en Inglaterra, lanzó su primer programa de certificación a finales de los ochenta que fue adoptado por Austria, Francia, Alemania, Suiza y Holanda.
<p>Década de 1990</p>	<p>Las organizaciones públicas y privadas, desarrollan modelos complejos de programación, seguimiento y control.</p> <p>Según Kloppenborg y Opfer, en esta década el énfasis se hace sobre la construcción de equipos, el desarrollo de liderazgo y la motivación, y en menor medida, en la gestión de riesgos, la calidad y las comunicaciones y en la identificación y gestión de stakeholders como factor principal en la gestión del éxito de los proyectos (Sánchez, 2014, p. 28).</p>
<p>A partir del 2000</p>	<p>Los proyectos se centran en la gestión de portafolio y programas y en el flujo del conocimiento tanto individual como grupal, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto de una manera eficiente y eficaz.</p>

Fuente: elaboración propia.

Dirección de proyectos bajo los estándares PMI, PRINCE2 e ISO 21500

De acuerdo con la evolución de la gestión de los proyectos, los tres estándares incluyen herramientas y técnicas que facilitan la gestión de los directivos en el logro de los

objetivos, de una manera eficiente y eficaz. Cada director es dueño del diseño del modelo que se va a seguir en los proyectos basados en los estándares que el medio ofrece y lo adapta según el tipo de organización en que se encuentre.

En los cuadros 2, 3 y 4 se describen los tres estándares.

Cuadro 2
PRINCE2. Proyecto en un ambiente controlado

<p>PRINCE fue establecido como método de gestión en 1989 por la CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) en Londres, como iniciativa del gobierno para apoyar y garantizar un buen manejo de los proyectos.</p> <p>Las características claves de PRINCE2 son:</p> <p>Su enfoque es una justificación de negocio.</p> <p>Una estructura de organización definida para el equipo de gestión de proyectos.</p> <p>Una planificación basada en productos.</p> <p>Su énfasis en dividir el proyecto en fases manejables y controlables.</p> <p>Su flexibilidad para ser aplicado al nivel apropiado del proyecto.</p>		
Procesos	Componentes	Técnicas
<p>DP: Dirección de Proyecto.</p> <p>PL: Planificación</p> <p>SU: Proceso preliminar.</p> <p>IP: Inicio del proyecto.</p> <p>CS: Control de fase.</p> <p>SB: Gestión de límite de fases.</p> <p>MP: Gestión de entrega del producto.</p> <p>CP: Cierre del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organización. - Plan. - Control de los procesos. - Fases. - Gestión de riesgos. - Calidad en el entorno del proyecto. - Gestión de la configuración. - Control de cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación del producto base (diagrama del producto, descripción detallada y su respectiva interrelación). - Control de cambios. - Calidad en la revisión en los estándares de los procesos.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3
Estándar ISO 21500 (A Guide to Project Management)

<p>La norma surge por la progresiva internacionalización de los proyectos y se destina a entidades que trabajan por proyectos, con el fin de mejorar la eficiencia en su gestión.</p> <p>La norma ISO 21500 es certificable en España a través de Aenor (Certificación, 2013) y en Colombia se adoptó en diciembre 2013 como una GTC (Icontec Internacional, 2013), una directriz para la dirección y gestión de proyectos.</p> <p>Según Icontec Internacional (2013),</p> <p><i>[...] esta guía proporciona orientación sobre los conceptos y los procesos relacionados con la dirección y la gestión de proyectos que son importantes y tienen impacto en el desempeño de los proyectos" y "puede usarse por cualquier tipo de organización, ya sea pública, privada, u organizaciones civiles sin ánimo de lucro, y para cualquier tipo de proyecto, con independencia de su complejidad, tamaño o duración (p. 1).</i></p> <p>Características:</p> <p>La norma es un estándar para organizaciones y profesionales de alto rendimiento.</p> <p>Está formada por estructuras y procesos directivos que utilizan un vocabulario y un procedimiento internacionales.</p> <p>La combinación entre grupos de procesos y temas generan treinta y nueve procesos.</p> <p>No establece técnicas y herramientas.</p> <p>Los conocimientos sobre la gestión de proyectos se basan en las buenas prácticas de estándares reconocidos, como PMBok, PRINCE2 e IPMA.</p>

Continúa...

... Viene

Procesos	Temas
1. Grupo de proceso de inicio. 2. Grupo de proceso de planificación. 3. Grupo de proceso de implementación. 4. Grupo de proceso de control. 5. Grupo de proceso de cierre.	1. Integración. 2. Stakeholders. 3. Alcance. 4. Recursos. 5. Tiempo. 6. Costos. 7. Riesgos. 8. Calidad. 9. Adquisiciones. 10. Comunicaciones.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 4
 Estándar PMI

<p>Es una guía que proporciona pautas para la dirección de proyectos individuales. Describe conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas.</p> <p>La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos. Buenas prácticas no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos; la organización o el equipo de dirección del proyecto son los responsables de establecer lo que es apropiado para cada proyecto concreto (Institute, 2013, p. 2).</p> <p>Características:</p> <p>La combinación entre grupo de procesos y áreas del conocimiento, genera cuarenta y siete procesos. Maneja las relaciones entre portafolios, programas y proyectos.</p> <p>Equilibra las restricciones. Estas son: alcance, calidad, cronograma, presupuesto, recursos y riesgos.</p> <p>Maneja el código de ética, el cual se basa en cuatro principios: responsabilidad, respeto, equidad y honestidad.</p>	
Grupo de procesos	Áreas del conocimiento
1. Proceso de inicio. 2. Proceso de planeación. 3. Proceso de ejecución 4. Proceso de monitoreo y control. 5. Proceso de cierre.	1. Gestión de la integración del proyecto. 2. Gestión del alcance del proyecto. 3. Gestión del tiempo del proyecto. 4. Gestión de los costos del proyecto. 5. Gestión de la calidad del proyecto. 6. Gestión de los recursos humanos del proyecto. 7. Gestión de las comunicaciones del proyecto. 8. Gestión de los riesgos del proyecto. 9. Gestión de las adquisiciones del proyecto. 10. Gestión de los interesados del proyecto.

Fuente: elaboración propia.

¿Los gerentes de proyectos deben ser, entonces, personas mecánicas que trabajan alineadas a unos estándares en la dirección, simplemente por las tendencias que se imponen? La respuesta es no. Los directores de proyectos deben tener las habilidades gerenciales y los conocimientos en estándares (PMI, PRINCE2 e ISO 21500, entre otros), como base para crear un modelo que se ajuste a las necesidades de cada proyecto particular y que se articule con los factores ambientales y los activos de la empresa (estructura y cultura organizacional, políticas y procedimientos). Es importante tener en cuenta que de acuerdo con el objeto social y la visión de la empresa, puede surgir la necesidad de tener certificada la organización bajo el estándar ISO 21500 y a los miembros del equipo de proyectos bajo el estándar PMI, para asegurar que los procesos y las mejores prácticas de la gestión de proyectos se implementen como un valor agregado de calidad en cada proyecto y factor diferenciador del mercado.

Al corriente de lo anterior, el análisis sobre la dirección de proyectos bajo los estándares PMI, PRINCE2 e ISO 21500, es el siguiente:

El PRINCE2 es la herramienta más utilizada en Europa. Su característica principal es la planificación basada en productos y luego se planifica la gestión del proyecto para controlar los recursos y la gestión de los riesgos del proyecto y del negocio de una manera eficiente y eficaz. Culturalmente, los estándares europeos son menos conocidos en América y en su lugar se opta por aplicar estándares de origen norteamericanos debido a la influencia de esta cultura en la economía.

PRINCE 2 es una metodología que define la manera de llevar a cabo proyectos desde el punto de vista del cliente, mientras que la ISO 21500 lo hace desde el punto de vista de

la organización. En este orden de ideas, las dos se complementan y pueden llegar a ser una herramienta poderosa para la construcción de los casos de negocio (*business case*). Además, si el equipo del proyecto tiene conocimientos y aplica la metodología PMI en la ejecución de los proyectos, se puede afirmar sin temor que los proyectos que se emprendan tienen un gran porcentaje del éxito asegurado.

Hay un gran alineamiento con ISO 21500 y PMBOK versión 5, que los convierte en complementarios, para certificar la gestión de carteras, programas o proyectos individuales. Puede ser más fácil para una organización certificada en ISO 21500 si los miembros del equipo de proyectos tienen el certificado en PMP, el cual garantiza el conocimiento de la metodología del PMI y el manejo de herramientas en la dirección de proyectos.

Debido a que el estándar ISO 21500 es nuevo aún, es prematuro predecir su aceptación en la comunidad empresarial. Sin embargo, cabe predecir que no muchas empresas optarán por su certificación debido a que cuentan con una triple certificación en ISO 9000, ISO 14000 y OSHAS 18000. En su defecto, escogerán certificar al personal de proyectos bajo el estándar PMI.

Los tres estándares son herramientas metodológicas que guían a las personas y las organizaciones en el trabajo paso a paso de la planeación, ejecución, seguimiento, control y cierre de los proyectos; lo cual es válido, pero no significa que adoptarlas garantice el éxito de los proyectos en un 100 % si no están alineados con la visión comercial de la organización y no cuentan con el respaldo de la alta gerencia.

La dirección de proyectos debe ser entendida e interiorizada por las organizaciones y los *Project Manager* como una herramienta que

va más allá de los esquemas impuestos por las nuevas tendencias. Debe ser vista como una ayuda idónea que aporta ventajas competitivas en el mercado para llegar a la excelencia en la administración estratégica.

Bibliografía

- Avanza Project Success. (s.f.). *Green Project Management. Administración Sustentable de Proyectos*. Recuperado de <http://www.avanzaproyectos.com/gestion-de-proyectos/administracion-sustentable-de-proyectos-green-project-management/>
- Certificación, A. -A. (2013). *Dirección y Gestión de Proyectos, Norma UNE-ISO 21500:2013*. Madrid: AENOR.
- Colegio de Ingenieros de Caminos, C. y. (2013). "Las certificaciones profesionales y la gestión/dirección de proyectos: la nueva ISO 21500 de project management". En: *Gestión de Proyectos con ISO 21500 Conferencias y Seminarios*, Madrid.
- GARZARO, I. (s.f.). *Metodología para control de proyectos PRINCE2*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ingenierías.
- GPM Global. (2014). *El estándar P5 de GPM Global para la sostenibilidad en la dirección de proyectos*. Primera Edición. The Global Compact We Support.
- Icontec Internacional. (2013). *Guía técnica colombiana GTC-ISO 21500*. Colombia: Icontec.
- Institute Project Management. (2013). *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK)*. Quinta Edición. Pensilvania: FSC.
- SÁNCHEZ, L. (2014). *Gerencia de proyectos y estrategia organizacional. Un modelo de madurez*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
- MANUAL PRINCE2. Metodología. Gestión de Proyectos. (2013). *Desarrollo de Software. Uso de metodologías ágiles*. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/24166418/MANUAL-PRINCE-2-Metodologia-Gestion-de-Proyectos>