
Principios de la Dirección de Proyectos

- Extraído de *El Estándar para la Dirección de Proyectos (PMI® - 2021)* [2]

Jaime Ramonet Fernández.

Ingeniero Industrial Superior (ETSEIB-UPC - 1985).

Certificado PMP® por el PMI® (2012).

(31 de diciembre de 2021)

Los *Principios de la Dirección de Proyectos* publicados por el PMI® en [2] constituyen el prototipo de comportamiento de un Gestor o Director de Proyectos profesional frente a la estrategia organizativa, la toma de decisiones profesionales y la resolución de problemas. Por otro lado, a partir de estos principios se pueden derivar el conjunto de cualidades y habilidades (*Soft skills*) que debería poseer un buen Director de Proyectos (*PM*).

Palabras clave: Dirección de Proyectos, Gestión de Proyectos, Habilidades profesionales (*Soft skills*).

Código Ético del PMI®

El Código de Ética y Conducta Profesional del PMI® [4] está basado en cuatro valores, identificados por la comunidad internacional de directores de proyectos como esenciales para una práctica responsable de la profesión. Estos cuatro principios son:

- Responsabilidad,
- Respeto,

- Imparcialidad y
- Honestidad

Los Principios de la Dirección de Proyectos

Presentamos a continuación un resumen de los *Principios de la Dirección de Proyectos*, tratados como *Guías de Comportamiento* para los *Dominios de Desempeño* de la Gestión de Proyectos. Intentaremos describir los *Principios de la Dirección de Proyectos* adaptando el lenguaje a un tono más coloquial y focalizado en los aspectos que nos parecen más significativos. Nota: Los *Principios de la Dirección de Proyectos* pueden consultarse con mayor detalle y profundidad en el texto de referencia [2], al cual pertenece la figura 1:

Nota: los valores entre paréntesis en el título de cada principio corresponde al apartado en el texto de referencia.

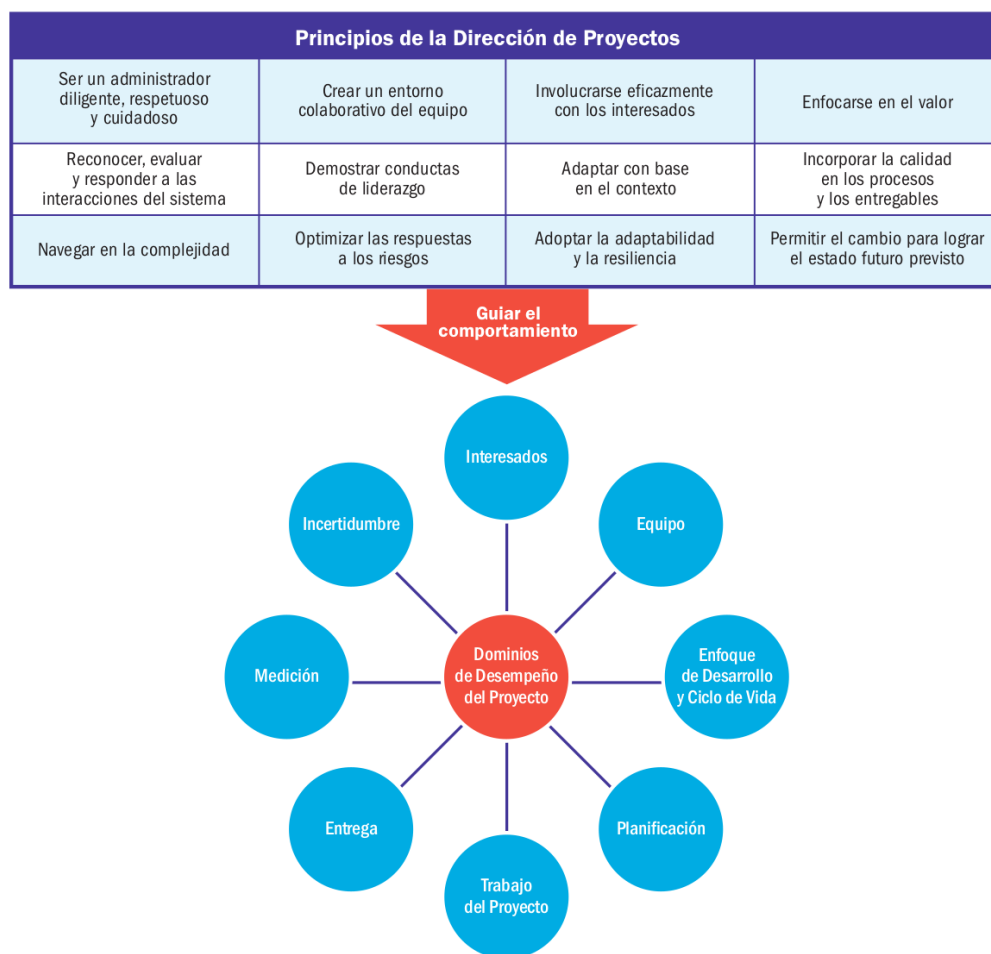


Figura 1: *Principios y Dominios en la 7ª edición de la Guía del PMBOK (Origen de la imagen: [1])*

Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso (3.1)

- La administración de un proyecto incluye responsabilidades tanto internas como externas a la organización promotora.
- La administración responsable de un proyecto incluye:
 - Integridad,
 - Cuidado,
 - Confiabilidad y
 - Cumplimiento.
- Adoptando una visión global (sistémica) de la administración del proyecto el PM debería tener en cuenta:
 - la visión económico-financiera,
 - la perspectiva e impacto social,
 - la contingencia técnica y
 - la sostenibilidad ambiental.

Crear un entorno colaborativo del equipo de proyecto (3.2)

- El equipo del proyecto trabaja en colaboración para finalizar y entregar el resultado esperado del mismo y lo hacen inmersos en la cultura, valores y pautas organizacionales y profesionales.
- En muchos casos el equipo también establece su propia cultura, valores y pautas de equipo.
- La existencia de un entorno colaborativo del equipo de proyecto proporciona y facilita:

- La congruencia con otras culturas y pautas organizacionales,
- El aprendizaje y el desarrollo individual y del equipo y
- La contribución de todos los miembros para alcanzar los resultados deseados.

Involucrarse eficazmente con los interesados (3.3)

- Los interesados influyen en los proyectos, en el desempeño y en los resultados finales.
- Los miembros del equipo del proyecto, siendo también interesados, se sirven de otros interesados al interactuar con ellos.
- La implicación y el compromiso de los interesados impulsa, de forma proactiva, la entrega de *valor* del proyecto.

Enfocarse en el *valor* (3.4)

- El *valor* es el indicador definitivo del éxito del proyecto.
- El *valor* se puede obtener a lo largo de la ejecución del proyecto, al finalizar este o tiempo después de que el proyecto haya finalizado.
- El *valor* y los beneficios que contribuyen al valor pueden definirse en términos cuantitativos y/o cualitativos.
- Un enfoque en los resultados permite que el Director y el equipo del proyecto contribuyan a los beneficios previstos que conduzcan a la creación de *valor*.

- El Director y el equipo del proyecto evalúan el progreso y se adaptan para maximizar el *valor* finalmente obtenido.

Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema (3.5)

- El proyecto es un sistema abierto de dominios de actividad (*procesos*), interdependientes y que interactúan.
- El pensamiento sistémico implica tener una visión global (*holística*) de cómo los elementos del proyecto interactúan entre sí y con el entorno (*sistemas externos al proyecto*).
- Los sistemas abiertos son dinámicos y cambian constantemente, lo que requiere una atención permanente a las condiciones internas y externas.
- Atender y responder a las interacciones internas y externas del sistema *proyecto* permite al equipo adaptarse y aprovechar los resultados positivos.

Demostrar comportamientos de liderazgo (3.6)

- El liderazgo efectivo del Director y de otros miembros del equipo promueve el éxito del proyecto y contribuye a los resultados positivos del mismo.
- Cualquier miembro del equipo de proyecto puede demostrar comportamientos de liderazgo.
- El liderazgo es una habilidad (*soft skill*) y es muy diferente de la autoridad.

- Los líderes efectivos adaptan su estilo a la situación (*Liderazgo situacional*).
- Los líderes efectivos reconocen las diferencias en la motivación entre los miembros del equipo de proyecto y lo tienen en cuenta.
- Los líderes demuestran con su ejemplo el comportamiento deseado en áreas de honestidad, integridad y conducta ética.

Adaptar en función del contexto (3.7)

- **Cada proyecto es único.**
- El éxito del proyecto se basa en adaptarse (*tailoring*) al contexto externo y único del mismo para determinar los métodos más apropiados para producir los resultados deseados.
- Adaptar el enfoque del proyecto es iterativo, y por lo tanto es un proceso continuo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

Incorporar la calidad en los procesos y los entregables (3.8)

- La calidad del proyecto implica satisfacer las expectativas legítimas de los interesados y cumplir con los requisitos del proyecto y del producto.
- La calidad del proyecto se centra en cumplir con los criterios de aceptación para los entregables.
- La calidad del proyecto también implica garantizar que los procesos del pro-

yecto sean apropiados y lo más eficaces (y eventualmente lo más eficientes) posible.

Navegar en la complejidad (3.9)

- La complejidad es el resultado del comportamiento humano, las interacciones de los sistemas, la incertidumbre y la ambigüedad.
- La complejidad puede aparecer en cualquier momento durante el proyecto.
- La complejidad puede ser provocada por eventos o condiciones del proyecto que afectan al *valor*, el alcance, los plazos, los costes, las comunicaciones, los interesados, el riesgo y la innovación tecnológica.
- Los equipos de proyecto han de mantener una especial atención a la identificación de elementos de complejidad y han de utilizar una variedad de métodos para reducir la cantidad o el impacto de la complejidad sobre el proyecto.

Optimizar las respuestas a los riesgos (3.10)

- Los riesgos individuales y generales pueden afectar al proyecto.
- Los riesgos pueden ser positivos (*oportunidades*) o negativos (*amenazas*).
- Los riesgos han de ser abordados continuamente a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.
- La actitud, la inclinación (*apetito*) y el umbral de tolerancia al riesgo de

una organización concreta influyen en cómo se aborda la gestión del riesgo en sus proyectos.

- Las respuestas a los riesgos deberían ser:
 - Adecuadas para la importancia del riesgo,
 - Eficientes en costo y plazo,
 - Realistas dentro del contexto del proyecto,
 - Acordadas por los interesados pertinentes, y
 - *Propiedad* de una persona responsable.

Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia (3.11)

- La *adaptabilidad* es la capacidad de responder a condiciones cambiantes.
- La *resiliencia* es la capacidad de absorber los impactos y de recuperarse rápidamente de un revés o fracaso.
- Centrar la atención en los resultados (*valor*) en lugar de en los entregables (*salidas*) facilita la adaptabilidad.

Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto (3.12)

- Un enfoque pensado y estructurado para el cambio ayuda a las personas, los grupos y la organización a pasar del estado actual al estado futuro deseado.
- El cambio puede originarse a partir de influencias internas o fuentes externas.

- Facilitar el cambio puede ser un desafío, ya que NO todos los interesados lo van a aceptar.
- Intentar demasiados cambios en un periodo corto puede provocar fatiga y/o resistencia al cambio.
- La implicación de los interesados y los enfoques motivacionales contribuyen a la adopción del cambio.

¿Y ahora qué?

Tras haber descrito los *Principios de la Dirección de Proyectos*, ahora sería el momento de hablar de las habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos, modelos, métodos (técnicas, herramientas), artefactos, etc. que puedan facilitar al Director de Proyectos y a su equipo la aplicación de cada uno de estos principios.

Pero eso es otro tema... que espero poder tratar próximamente.

Referencias

- [1] PMI®. *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* 7a. edición. Project Management Institute, Inc. Newtown Square - Pensilvania (USA). 2021
Disponible para socios del PMI® en: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards> (Consultado el 31 de diciembre de 2021)
- [2] PMI®. *El Estándar para la Dirección de Proyectos*. Project Management Institute, Inc. Newtown Square - Pensilvania (USA). 2021
Publicado conjuntamente con la *Guía del PMBOK® 7a. edición*. Disponible para socios del PMI® en: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards> (Consultado el 31 de diciembre de 2021)
- [3] PMI®. *PMI Lexicon of Project Management Terms*. Disponible para socios del PMI® en: <https://www.pmi.org/lexiconterms/> (Consultado el 31 de diciembre de 2021)
- [4] PMI®. *PMI - Código ético del Director de Proyectos*. Disponible en diversos idiomas en: <https://www.pmi.org/codeofethics/> (Consultado el 31 de diciembre de 2021)

Esta obra está bajo una licencia [Creative Commons](#) “Reconocimiento-NoCommercial-CompartirIgual 4.0 Internacional”.

