



# CAPACITARTE

*Es ser líder de tu vida*



## Project Management

### Resumen Imprimible

#### Módulo I – Conceptos básicos.

### Gerenciamiento de Proyectos

La Gestión de proyectos o Gerenciamiento de Proyectos o Project Management en inglés, no es una disciplina moderna, hace tiempo que viene en franco desarrollo, en pos de mejorar los procesos y llegar a resultados exitosos. Se entiende por gestión de proyectos a toda metodología tendiente a ordenar procesos para maximizar los beneficios en los resultados obtenidos.

Podemos entonces definir a la **gestión de proyectos** como una disciplina que incluye el planeamiento, organización, estrategia, y control de los recursos disponibles, con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos.

Planificación

Organización

Estrategia

Recursos

**Gerenciamiento  
de Proyectos**

### Entonces, deberíamos también preguntarnos, ¿Que es un proyecto?

La definición que creo más acertada es “Todo esfuerzo temporario, llevado a cabo para crear un producto o servicio”

Es decir que se caracteriza por ser un emprendimiento temporal, realizado por personas, diseñado a producir un único producto, servicio o resultado, con un principio y un final definidos, con tiempos y costos generalmente limitados, con entregables, que se realiza para alcanzar objetivos únicos y que dará lugar a un cambio positivo o agregará valor.

Comienzo/Fin
Único
Entregables
Costos Limitados
Tiempos Limitados

El primer desafío para la gestión de proyectos es alcanzar la meta del proyecto y los objetivos dentro de las limitantes conocidas.

Ahora bien, a que le decimos meta.

Una meta es el fin que buscamos, es decir hacia el que se dirigen las acciones. De manera general, se identifica con los objetivos de una organización se propone.

Y sus limitantes o restricciones primarias son:

Alcance
Tiempo
Calidad
Presupuesto

Los desafíos secundarios, son:

La asignación de recursos de las entradas necesarias e integrarlas para alcanzar los objetivos predefinidos. Existen muchos más limitantes que dependen de la naturaleza del proyecto, de seguridad, relacionadas con el medio ambiente, relacionados con la oportunidad de negocio y otras muchas de tipo estratégico de compañía.

Cuáles son los elementos principales de un proyecto

No es correcto terminar de definir un proyecto si no se tienen nociones sobre cuáles son sus principales elementos, que son características esenciales, que son partes que identifican puntos a tener en cuenta en el armado de la estrategia y sin los que no se puede partir de un punto para llegar a otro.

Son los siguientes:

- **Planificación estratégica:** este elemento debe estar asociada a una visión y una misión, nos muestra el camino, propósito y alcance del proyecto, desarrollando un cronograma que marca la sucesión de actividades, las distintas tareas, fases y eventos que componen el ciclo de vida del proyecto, determinando necesidades, limitaciones, riesgos, roles y responsabilidades.
- **Desarrollo de producto:** suele coincidir con la etapa de ejecución aunque, por supuesto, siempre requiere de un esfuerzo previo de diseño y uno posterior de pruebas. A esta fase se asocia también la producción de la documentación necesaria en las condiciones establecidas para ello.
- **Comunicación:** es vital para mantener los niveles de información y actualización necesarios para la toma de decisiones y, a la vez, imprescindible para garantizar la buena salud de las relaciones entre los distintos grupos de interés.
- **Recursos:** desde los temporales a los materiales, incluyendo equipos, herramientas, instalaciones, presupuesto y, por supuesto, también a las personas, el activo más valioso y determinante para la consecución de cualquier proyecto.

### **Fases típicas en el desarrollo de proyectos**

Las fases de un proyecto pueden variar de acuerdo al producto o servicio que se pretenda, pero un enfoque tradicional permite armar una secuencia de pasos a seguir. En este enfoque tradicional podemos distinguir cinco componentes de desarrollo (cuatro pasos y un control):

Fases típicas de desarrollo en un proyecto de ingeniería



## Tipos de Proyectos

Podemos enumerar proyectos de todo tipo y sería difícil tener en cuenta a todos, debido a su gran variedad y cantidad. Las variables para determinar a qué categoría podemos englobarlos son casi infinitas, el área, el presupuesto, la localización, la finalidad, el objetivo, los medios, grande o pequeño, público o privado, de nueva creación o de mejora, de construcción o de montaje, nacional o internacional, etc.

Para realizar entonces una visualización básica de los tipos de proyecto podemos esbozar lo siguiente:

- Según su Objetivo: Servicios, Bienes, Investigación
- Según su Ejecutor: Privado, Público, Mixto
- Según su Tamaño: Pequeños – Micro, Mediano, Grandes o Mega Proyectos

Sin embargo, a la hora de, por ejemplo, seleccionar las herramientas de gestión más adecuadas hay que saber discernir entre proyectos simples y complejos. Está claro lo que es un proyecto sencillo: aquél exento de dificultad aparente, de corta duración, objetivos alcanzables, recursos suficientes y niveles de incertidumbre y riesgo muy reducidos. Pero, Cuando nos referimos a un proyecto complejo, debemos incluir a todos aquéllos que supongan dificultades de control como:

- Proyectos de gran volumen con comunicaciones complejas.
- Proyectos dispersos geográficamente o en los que participan personas y/o empresas de diferentes nacionalidades e idiomas.

- Proyectos que requieren altos estándares técnicos.
- Proyectos de larga duración con rotación de personal.
- Proyectos con múltiples subcontratistas.

Es por ello que es necesario saber cuál es el proyecto a realizar para analizar estrategias a seguir, analizar recursos y demás herramientas que me permiten buscar los objetivos planteados.

## Definiciones Básicas

### Baseline

La línea de base (“Baseline”) de un proyecto es el plan o acuerdo original más todos los cambios negociados con los patrocinadores y aprobados como parte del proyecto. Es decir el plan de proyecto original me dice lo que se necesita hacer, quién o quienes lo harán, en cuanto tiempo y a que costo.

Al final de la planificación debemos definir la línea de base como una fotografía del cronograma original tal como fue obtenido al final de la planificación. Usaremos esta línea de base para comparar el desempeño una vez que comencemos a ejecutar. En la ejecución imprimiremos la línea de base y el plan actual, y los compararemos para descubrir los desvíos.

Una buena oportunidad para sacarle una fotografía al plan es cuando concluimos con la planificación, pero seguramente habrá versiones siguientes de la línea de base. Cuando existan cambios importantes al proyecto, actualizaremos la línea de base. Es decir, sería injusto y distorsionado comparar siempre con la misma línea de base, porque en la ejecución habrá cambios que serán aprobados e ingresados al proyecto.

## **Project Charter**

Se trata de una herramienta fundamental para el desarrollo de toda actividad, en realidad se trata de un Acta de Constitución de Proyecto, en la cual se detallan cada uno de los aspectos fundamentales de todo Proyecto, es aquí donde delimitamos el alcance, se definen los objetivos, se establecen los entregables, las posiciones (Stakeholder, Clientes), se asignan responsabilidades, se realizan las planificaciones (Financieros, Recursos, Calidad) y las consideraciones (Riesgos, asunciones, restricciones).

Resumiendo, el acta de constitución del proyecto o Project charter es el proceso que consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase y en documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados. En proyectos de fase múltiple este proceso se usa para validar o refinar las decisiones tomadas durante la repetición anterior del proceso "Desarrollar el Project Charter".

Este documento requiere ser aprobado por : El Sponsor, Grupo de Revisión de Proyecto, Gerente de Proyecto, Gerente de Calidad y todo aquel que tomara decisiones en el desarrollo del proyecto. De forma que todas las decisiones serán consensuadas y las consecuencias podrán ser asumidas por todos, dando a conocer a todos los involucrados los riesgos que están en juego.

El cuerpo de un Acta constitutiva contendrá los siguientes puntos:

### Sección 1. Descripción del Proyecto

Planteamiento del problema / Descripción del Proyecto / Metas y objetivos del proyecto / Alcance del Proyecto / Factores críticos de éxito / Supuestos / Restricciones

### Sección 2. Responsables del proyecto e hitos

Responsable de financiamiento / Responsable de Supervisar el proyecto /  
Principales hitos del proyecto

Sección 3. Organización del Proyecto

Estructura del Proyecto /Roles y Responsabilidades / Matriz de  
Responsabilidades /Instalaciones y recursos del Proyecto

Sección 4. Puntos de Contacto

Sección 5. Glosario

Sección 6. Historial de revisiones

Sección 7. Anexos

Una redacción deficiente o mediocre de un Acta de Constitución de Proyecto puede  
causar el fracaso o el incremento significativos de los costes totales de un proyecto.

*Es ser líder de tu vida*



ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO			
CÓDIGO ... versión ##			
PROYECTO			
PATROCINADOR			
PREPARADO POR:		FECHA	
REVISADO POR:		FECHA	
APROBADO POR:		FECHA	
REVISIÓN (Correlativo)	DESCRIPCIÓN (REALIZADA POR) (Motivo de la revisión y entre paréntesis quien la realizó)	FECHA (de la revisión)	
01			
02			
BREVE DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO DEL PROYECTO (Características, funcionalidades, soporte entre otros)			
ALINEAMIENTO DEL PROYECTO			
<b>1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN</b> (A qué objetivo estratégico se alinea el proyecto)		<b>2. PROPÓSITO DEL PROYECTO</b> (Beneficios que tendrá la organización una vez que el producto del proyecto esté operativo o sea entregado)	
<b>3. OBJETIVOS DEL PROYECTO</b> (Principalmente en términos de costo, tiempo, alcance, calidad)			
<b>4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PROYECTO</b> (Componentes o características que deben cumplirse en el proyecto para considerarlo exitoso)			
<b>5. REQUISITOS DE ALTO NIVEL</b> (Condiciones o características que deben cumplirse para satisfacer lo solicitado al proyecto)			

## Entregables – Deliberable – Work Package - work Product

Producto medible y verificable que se elabora para completar un proyecto o parte de un proyecto, siendo el resultado de una serie de tareas. Si el proyecto fuese la producción de una industria, los entregables son lo que produce esa fábrica. Existen entregables intermedios (internos), que se utilizan para producir los entregables externos que validará el cliente del proyecto. Los entregables ayudan a definir el alcance del proyecto y el avance del trabajo en el proyecto debe ser medido monitoreando el avance en los entregables.

Resumiendo

- Entregables internos, lo recibe otro grupo de trabajo, para producir entregables finales o externos

- Entregables externos, lo recibe el cliente

### **Kick off meeting**

El Kick off meeting podría traducirse como una reunión de arranque o inicio de proyecto, y es una de las prácticas más innovadoras en la gestión de proyectos y en el ámbito empresarial en general.

Los eventos Kick off son para organizar un encuentro con clientes, empleados o proveedores. Una reunión para planificar, reestructurar o alinear objetivos o ideas. Un inicio o fin de proyecto, etapa o período.

Algunos de los aspectos a considerar en el desarrollo de este tipo de reuniones Kick off son los siguientes:

- ¿Qué opina el equipo que va a desarrollar el proyecto sobre la audiencia al cual va dirigido?
- ¿Cuáles son los lugares o las situaciones en los que el equipo cree que puede funcionar el resultado del proyecto?
- ¿Qué expectativas se podrían tener de la respuesta de los posibles clientes/usuarios del resultado del proyecto?

### **Programa:**

Sucesión de uno o varios proyectos y un proceso, incluye todos los esfuerzos desde el análisis de factibilidad, desarrollo ejecución, puesta en marcha y procesos.

### **Cuáles son las diferencias entre Programas y Proyectos:**

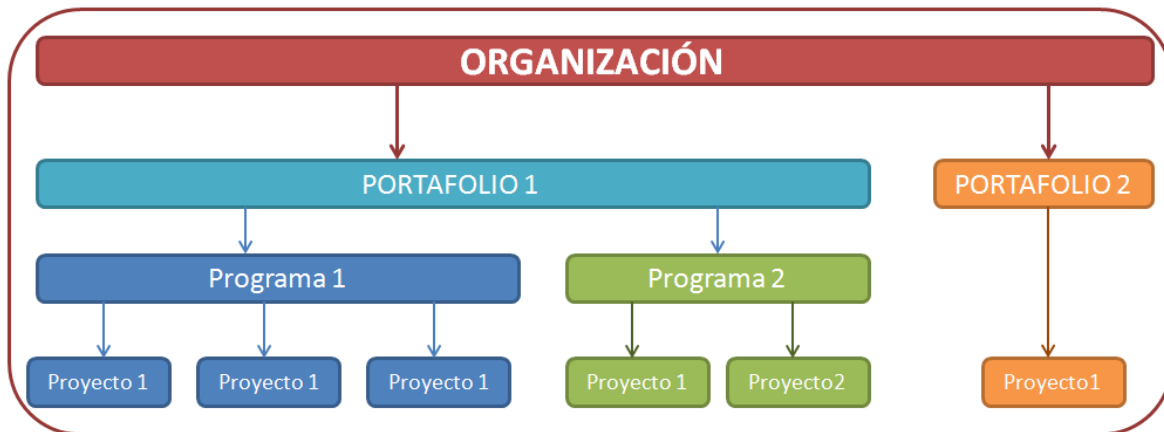
**Desde el punto de vista de la administración:** En un proyecto los administradores de proyecto interactúan con los miembros del equipo de proyecto, en cambio, los administradores de Programa interactúan con los Administradores de Proyecto y el Staff de Programa

**Desde el punto de vista de los objetivos:** El éxito de los objetivos se miden de acuerdo por la calidad del producto, la entrega en tiempo y dentro del presupuesto y que se satisfagan las necesidades del cliente, Los programas se miden de acuerdo al cumplimiento de los beneficios buscados por dicho programa.

**Monitoreo y seguimiento:** Los administradores de proyecto realizan el monitoreo y control de los trabajos para obtener el producto, servicios y resultados del proyecto, a su vez los Administradores de Programa, monitorean y controlan todos los indicadores que indican el progreso del programa, sus tiempos, beneficios y presupuesto

### **Los Portafolios**

Son una colección de programas y proyectos que pueden estar o no interrelacionados. La persona que maneja un portafolio puede ser llamada Director o Vicepresidente, dado que este tipo de trabajo involucra la dirección de todo el trabajo, gente, presupuesto, proveedores, etcétera. Muchas veces como representante de un departamento o división.



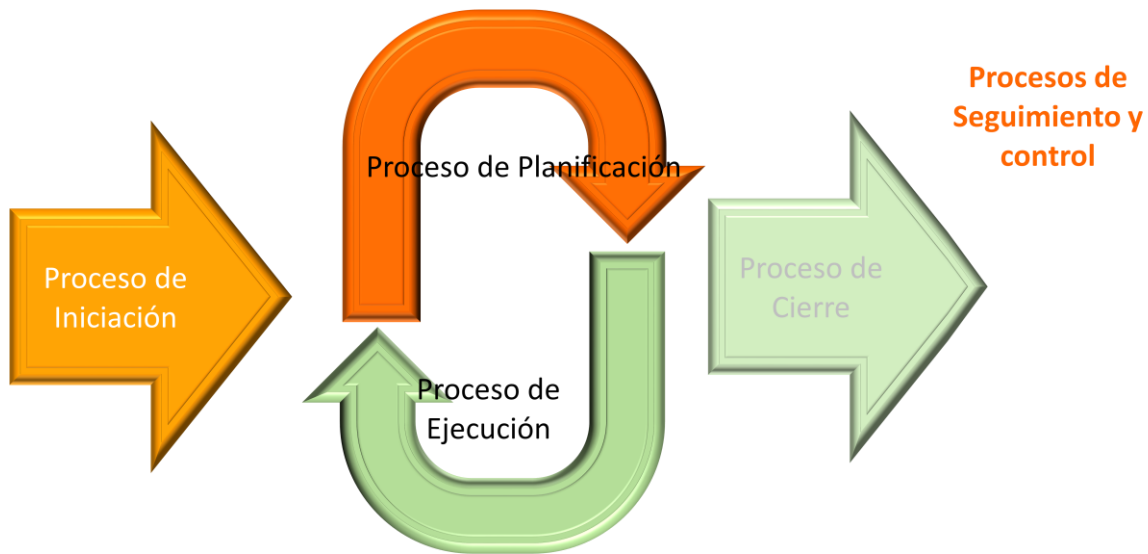
By JLVG®

## Los procesos

Un proceso está definido como la sucesión de actos o acciones rutinarias realizadas con cierto orden, que tiene un comienzo y que tienen a una finalidad. Podemos decir que:

### Un proceso...

- No es único
- Obtiene entregables iguales o parecidos
- Pueden aplicarse en distintas fechas por lo que sus actividades no se realizan en fechas concretas sino según sus dependencias.
- Está compuesto por un equipo que puede formarse por personas diferentes en cada operación.
- Tiene un carácter estático
- No gestiona bien las incertidumbres



## El ambiente del Proyecto

### Los Stakeholders

Todo director de proyectos debe evaluar diferentes alternativas al realizar la planificación General del proyecto, uno de los temas que debe analizar en forma prioritaria, es el ambiente del proyecto, es decir quiénes son los involucrados directa o indirectamente, quienes tienen algún interés y a quienes afecta en forma positiva o negativa el proyecto.

Los Stakeholder son aquellas personas u organizaciones que tengan algún tipo de relación o interés sobre el proyecto, trabaje o no en él.

En todo proyecto hay interesados en que se consigan objetivos e influyen positivamente y aquellos a los cuales el proyecto puede afectar intereses o afectarlos negativamente. Entonces en el análisis estratégico, detectar a los Stakeholders es importante para minimizar riesgos y aprovechar oportunidades.

Cuando se trata de una empresa podemos empezar a delinear una matriz de Intereses de acuerdo a una visión externa o interna, es decir:

- Partes Interesadas externas: Proveedores, sociedad, gobierno, acreedores, clientes, etc
- Partes Interesadas internas: Propietarios, Gerentes, Empleados

Si tomamos por ejemplo a nivel empresa, debemos analizar factores que puedan tener objetivos de acuerdo al proyecto o en contra, dados los intereses personales de sus integrantes, quienes son los que pueden interactuar dentro de la empresa en forma negativa o positiva, desde el punto de vista del Director de proyectos:

- Los objetivos empresariales
- Gerentes
- Sponsors
- Equipo de Proyecto
- Colegas
- Gerentes de recursos internos
- Usuarios Internos

De acuerdo a lo planteado anteriormente, ante un proyecto a realizar una de las primeras preguntas que debo hacerme es a quien afectaré en la realización del proyecto, a quienes necesito para llevarlo adelante y a quienes no les conviene o afecta negativamente.

Por ejemplo:

- **Empresas y organizaciones.** Un proyecto puede requerir certificados, aprobaciones, o permisos para ser ejecutado o poder realizar su actividad.

Como ejemplos tendrías los organismos de gobierno, organismos de regulación medioambiental, empresas de seguros, cuerpo de bomberos, etc.

- **Usuarios.** Personas que van a usar el producto resultante de nuestro proyecto, y que por tanto mostrarán su satisfacción o insatisfacción con este.
- **Afectados.** Personas que sin estar directamente implicadas con el proyecto ni con el producto resultante, están afectadas por la ejecución de este. Como ejemplo podríamos indicar los vecinos que viven cerca del lugar de ejecución, grupos ciudadanos, etc.
- **La propia organización que ejecuta el proyecto.** Aquí no solo estarían los integrantes de equipo del proyecto, sino también sus supervisores, otros directores de proyectos, la dirección interna, etc.

### Ciclo de vida de un proyecto

Los proyectos son dinámicos, constantemente en evolución, como hemos visto, se debe realizar una planificación, se aplican metodologías, se dispone de herramientas, pero este dinamismo hace que el ciclo de vida de un proyecto no pueda preverse totalmente, siempre van a existir imponderables, que afectan al proyecto. Este hecho complica la toma de decisiones que, a veces, puede verse sujeta a requisitos de tiempo muy ajustados o no darse en las mejores condiciones. Para esto primero debemos definir que se entiende por ciclo de vida de un proyecto y entender que tipos existen

Tipos de modelo de ciclo de vida

De acuerdo al tipo de proyecto, sus objetivos, vamos a relacionarlo con un modelo de ciclo de vida por lo que lo que analizaremos cuales son los diferentes tipos utilizados.

Las características (contenidos) de las fases en que dividen el ciclo. Esto puede depender del propio tema al que se refiere el proyecto (no son lo mismo las tareas que deben

realizarse para proyectar un nuevo tipo de avión que diseñar un software), o de la organización (interés de reflejar en la división en fases aspectos de la división interna o externa del trabajo).

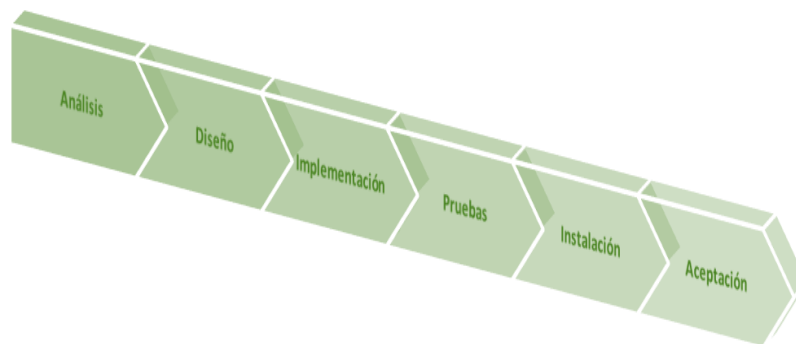
La estructura de la sucesión de las fases pueden ser:

- lineales,
- con prototipo,
- en espiral.

### Ciclo de vida lineal

En este tipo de estructura, se destaca por descomponer la actividad global del proyecto en fases que se suceden de manera lineal, es decir, cada una se realiza una sola vez, cada una se realiza tras la anterior y antes que la siguiente. Con un ciclo lineal es fácil dividir las tareas entre equipos sucesivos, y prever los tiempos (sumando los de cada fase).

Requiere que la actividad del proyecto pueda descomponerse de manera que una fase no necesite resultados de las siguientes (realimentación), aunque pueden admitirse ciertos supuestos de realimentación correctiva. Desde el punto de vista de la gestión (para decisiones de planificación), requiere también que se sepa bien de antemano lo que va a ocurrir en cada fase antes de empezarla.



Ciclo de vida lineal

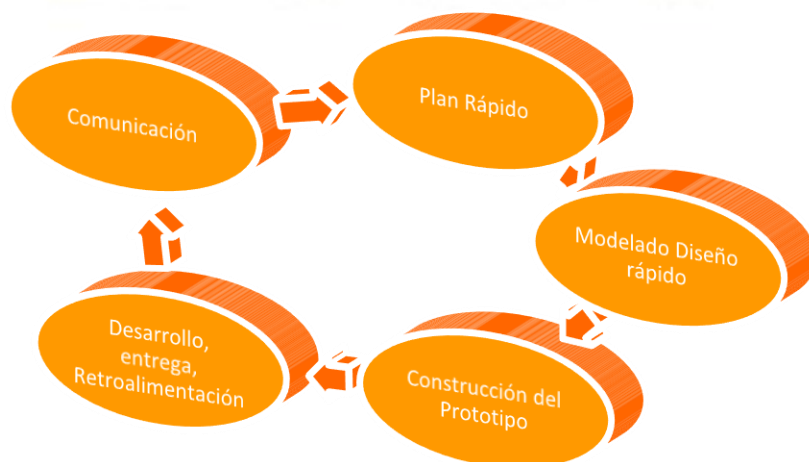


## Ciclo de vida con prototipo

A menudo ocurre en desarrollo de productos, procesos o servicios con innovaciones importantes, o cuando se prevé la utilización de tecnologías nuevas o poco probadas, que las incertidumbres sobre los resultados realmente alcanzables, o las ignorancias sobre el comportamiento de las tecnologías, impiden iniciar un proyecto lineal con especificaciones cerradas.

Si no se conoce exactamente cómo desarrollar un determinado producto o cuáles son las especificaciones de forma precisa, suele recurrirse a definir las especificaciones iniciales para hacer un prototipo, o sea, un producto parcial (no hace falta que contenga funciones que se consideren triviales o suficientemente probadas) y provisional (no se va a fabricar realmente para clientes, por lo que tiene menos restricciones de costos y/o prestaciones). Este tipo de procedimiento es muy utilizado en desarrollo avanzado.

La experiencia del desarrollo del prototipo y su evaluación deben permitir la definición de las especificaciones más completas y seguras para el producto definitivo. A diferencia del modelo lineal, puede decirse que el ciclo de vida con prototipo repite las fases de definición, diseño y construcción dos veces: para el prototipo y para el producto real.



## Ciclo de vida en espiral

El ciclo de vida en espiral puede considerarse como una generalización del anterior para los casos en que no basta con una sola evaluación de un prototipo para asegurar la desaparición de incertidumbres y/o ignorancias. El propio producto a lo largo de su desarrollo puede así considerarse como una sucesión de prototipos que progresan hasta llegar a alcanzar el estado deseado. En cada ciclo (espirales) las especificaciones del producto se van resolviendo paulatinamente.

A menudo la fuente de incertidumbres es el propio cliente, que aunque sepa en términos generales lo que quiere, no es capaz de definirlo en todos sus aspectos sin ver como unos influyen en otros. En estos casos la evaluación de los resultados por el cliente no puede esperar a la entrega final y puede ser necesaria repetidas veces.

El esquema del ciclo de vida para estos casos puede representarse por un bucle en espiral, donde los cuadrantes son, habitualmente, fases de especificación, diseño, realización y evaluación (o conceptos y términos análogos).

En cada vuelta el producto gana en "madurez" (aproximación al final deseado) hasta que en una vuelta la evaluación lo apruebe y el bucle pueda abandonarse



Un Proyecto apunta a todas las acciones que deben realizarse para cumplir con una necesidad definida dentro de los plazos previstos, es una acción temporaria que tiene principio y fin, que utiliza recursos identificados (humanos y materiales) durante su ejecución, y que tiene un costo, deberá tener recursos presupuestados y una hoja de balance independiente a la de la Empresa y los Productos finales que indican los resultados esperados del proyecto.

Pero además depende de fases o etapas que marcan su ciclo de vida, La mayoría de los proyectos presentan una serie de etapas comunes desde el comienzo hasta la finalización. Las fases, que pueden generalizarse en dos:

- Planificación
- Realización

## Gerencia de proyectos

### Gerente de Proyectos – Project Manager

Una definición formal, puede ser “la aplicación de conocimientos teóricos y prácticos, herramientas y técnicas de las aplicaciones del proyecto con el objeto de cumplir con los requerimientos de los interesados en el proyecto”

En resumen el Gerente de proyecto debe: Hacer que las cosas se hagan

- ⦿ En tiempo
- ⦿ Dentro del Presupuesto
- ⦿ De acuerdo a las especificaciones

Los Gerentes de proyectos son personas organizadas y orientadas a las metas, que además entienden lo que los proyectos tienen en común, y su rol estratégico para que una organización aprenda, cambie, y tenga éxito.

Los Gerentes de proyectos son agentes de cambio, deben tomar las metas del proyecto como metas propias y utilizan sus habilidades y experiencia para inspirar en el equipo del proyecto un sentido de propósito compartido, trabajan bajo presión y se sienten cómodos con el cambio y la complejidad de los ambientes dinámicos. Pueden pasar rápidamente desde una visión general a los pequeños detalles que son cruciales, y saben cuándo concentrarse en cada uno de ellos.

En resumen las características básicas para el éxito de la Dirección de Proyectos son:

- Profesionalismo
- Métodos y Herramientas
- Cultura Organizacional

### **Responsabilidades de los Gerentes de Proyecto**

El Gerente de proyectos es el único responsable de los compromisos contraídos, representa al contratista ante el cliente, pero además debe diagramar las siguientes funciones.

#### **1) Definición y presentación del proyecto.**

El Gerente de Proyectos es el encargado de la definición del mismo y la presentación de sus etapas y plazos a los clientes. Además, será una especie de intermediario entre éstos y el equipo de trabajo que ejecuta las tareas.

#### **2) Planificación:**

En este segundo paso, el Gerente de Proyecto tiene que ser mucho más preciso y definir elementos como fechas, plazos, responsables, cargos, recursos y costes. Al hacerlo, debe tener claro que ese plan será su guía durante todo el proceso de ejecución.

### **3) Establecer los objetivos:**

A veces ocurre que el promotor de un proyecto también es su director. En esos casos, los objetivos son más fáciles de llevar a la práctica. Sin embargo, en otras ocasiones el Project Manager debe definirlos en función de la petición de un cliente o inversor. Sea como sea, debe ser el encargado de darle sentido al proyecto.

### **4) Supervisión de tareas:**

Es la principal función del Project Manager. O al menos, la más reconocida de todas. Al delegar en terceros, un director de proyectos nunca pierde la visión estratégica; debe permanecer al tanto de cada tarea y medir la evolución de la misma y el desempeño de sus grupos de trabajo. En el grado de supervisión reside gran parte del éxito o el fracaso de los proyectos, sobre todo cuando se componen de muchas tareas.

### **5) Implementación de soluciones o cambios:**

Por último, también es de su competencia la implementación de cambios y soluciones. Esto exige una capacidad de discernimiento constante, pues el Project Manager debe decidir cuándo intervenir el proceso y cómo hacerlo. De igual forma, tendrá que decidir qué puntos del plan inicial se pueden modificar.

*Es ser líder de tu vida*

### **¿Qué es el PMI?**

Project Management Institute (PMI) es la asociación profesional sin fines de lucro por excelencia sobre el tema y de mayor crecimiento a nivel mundial que tiene como misión convertir a la gerencia de proyectos como la actividad indispensable para obtener resultados en cualquier actividad de negocios. En la práctica es un grupo de profesionales de la gerencia de proyectos que se dedican a promover el desarrollo del conocimiento y competencias básicas para el ejercicio profesional. A la fecha tiene más de medio millón de asociados acreditados y certificados en más de 178 países y se ha

convertido en la acreditación más requerida por las empresas para la contratación de profesionales en el área de la gerencia de proyectos.

El PMI ofrece a sus afiliados una serie de recursos para el avance del conocimiento del profesional de la gerencia de proyectos tales como el desarrollo de estándares, un programa amplio investigación, programas educativos para entrenamiento y adquisición de nuevos conocimientos, oportunidades para establecer redes de pares profesionales locales para la discusión de asuntos de interés, conferencias y la emisión de certificaciones para el ejercicio profesional reconocidas internacionalmente. Tales credenciales son

- Certified Associate in Project Management (CAPM)
- Project Management Professional (PMP)
- PMI Scheduling Professional (PMI-SP)
- PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)
- Program Management Professional (PgMP)

### **¿Qué es el PMBOK?**

El más famoso y reconocido producto del PMI es el Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Como su nombre lo sugiere describe un conjunto de conocimientos y de prácticas aplicables a cualquier situación que requiera formular, las cuales han sido concebidas luego de evaluación y consenso entre profesionales pares sobre su valor y utilidad. Tales prácticas han sido compiladas y mejoradas durante los últimos veinte años gracias al esfuerzo de profesionales y académicos de diversos ámbitos profesionales y especialmente de la ingeniería. Las partes integrantes del PMBOK son:

- Project Integration Management
- Project Scope Management

- Project Time Management
- Project Cost Management
- Project Quality Management
- Project Human Resource Management
- Project Communication Management
- Project Risk Management
- Project Procurement Management

