

01-003

NEW SEQUENTIAL AND CONCEPTUAL MODEL FOR PROJECT MANAGEMENT: IMPROVING THE PMBOK

Serer Figueroa, Marcos

Universidad de Barcelona. IL3

The pmboK Guide for project management is the most cited and used instrument in the world of operations management. But most of the organizations don't use it strictly as a guide and it is because in order to universalize its message, taxonomy and content, it uses in its writing dozens of experts who have to agree in generating a model that facilitates this multiple contributions in each of the editions that are being made, so, you also lose of its unifying thread, its freshness and its validity, that is much more realistic adapted to the technological and changing world.

This paper tries to propose, in the light of the experience in dozens of projects, a model that universalizes the proposal without needing to provoke constant adaptations and also makes the process by which a project manager knows what to do easier, from the realism and from the first moment, in aspects such as what is the first thing you have to do, what is most important and how to continue, whatever the project is. To do so, we base ourselves on the Knowledge Areas and Processes scheme and, from there, the improvements are introduced.

Keywords: "New model"; "mission"; "improving PMBOK"

NUEVO MODELO SECUENCIAL Y CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS: MEJORANDO EL PMBOK

La Guía del pmboK para la dirección de proyectos es el instrumento más citado y utilizado en el mundo de la gestión de las operaciones. Pero la mayoría de las organizaciones no la utilizan estrictamente como guía, y es que, con el fin de universalizar su mensaje, taxonomía y contenido, se utiliza en su redacción el concurso de decenas de expertos que se han de poner de acuerdo, generando un modelo que facilite esa aportación múltiple en cada una de las ediciones que se van haciendo, por lo que, también se pierde algo del hilo conductor, la frescura y la actualidad, que es mucho más realista adaptada al mundo tecnológico y cambiante.

Este comunicado intenta plantear, a la luz de la experiencia en decenas de proyectos, un modelo que universaliza más la propuesta sin tener necesidad de provocar adaptaciones constantes y además hace más fácil el proceso por el cual un project manager sabe qué hacer, desde el realismo y desde primer momento, en aspectos como qué es lo más importante y cómo continuar, sea el proyecto que fuere. Para ello se parte del esquema de Áreas de Conocimiento y Procesos y, sobre él, se introducen las mejoras.

Palabras clave: "Nuevo modelo"; "misión"; "mejora PMBOK"

Correspondencia: Marcos Serer Figueroa marcos.serer@gmail.com

Acknowledgements/Agradecimientos: Jaume Ramonet. Profesor del Master en Project Management de la UB



©2019 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Introducción

La experiencia propia en la gestión de los proyectos que hemos llevado a cabo en todo el mundo, así como el conocimiento de las experiencias explicitadas por muchas empresas de diferentes ámbitos del espectro productivo y de servicios, también de ámbito mundial, tales como Grifols, SEAT, IDOM, PWC, T-Systems, DRAGADOS, etc., y que han ido exponiendo sus métodos de gestión durante años en el Master en *Project Management* de la Universidad de Barcelona, nos permite extraer las siguientes conclusiones:

1) Cada empresa, respecto a las otras, aplica diferentes sistemas de gestión. No existen dos que pueda decirse que gestionan los proyectos de la misma forma. Algunas de ellas utilizan parte de los conocimientos de la **Guía** del PMBOK, pero siempre adaptándolos a su producto o servicio y a su propia filosofía de trabajo. Y en general disponen de la **Guía** como una referencia teórica a la que aluden algunas veces, y en todo caso, tal como pretende la **Guía**, la utilizan, a veces, como base para sus propias metodologías de trabajo atendiendo sobre todo a la practicidad e introduciendo elementos diferenciales, respecto a ella, tanto relativos a las Áreas del Conocimientos como a la de los Procesos. Como curiosidad, T-Systems llama a “su Guía”, PMBOOK.

3) La **Guía** actúa “como modelo” solo cuando se utiliza para la preparación para la obtención de algunos certificados profesionales, pues ello asegura, al optante, disponer de conocimientos suficientes, así como del significado de los términos y el uso de los conceptos en relación con la gestión de proyectos utilizando un lenguaje común con el resto de *project managers* que acceden a esos certificados.

Estos hechos nos han llevado a proponer, a partir de la **Guía** como tal, su transformación en un “modelo” genérico a seguir, basándose en las prácticas y conceptos más usuales, pero desarrollado “poniéndose en la piel” del *project manager* desde el momento en que se le encarga la gestión.

En todo caso, hemos de dejar claro y evidente que no se trata de enmendar la **Guía**, que es un documento muy completo, y que en cada edición se consolida mucho más con numerosísimas aportaciones; sino que, evidenciamos que ese nutriente constante de la **Guía** lo hace un documento tan voluminoso como difícil de extraer de él una síntesis práctica o lo que es más trascendente, el cómo, y de que forma ágil, fácil y sencilla un *project manager* puede hacer su trabajo sin atender a todas las múltiples (y cuales si y cuales no) recomendaciones y mensajes que la **Guía** transmite a través de sus centenares de páginas, con gráficos, resúmenes, recomendaciones, etc. y todo ello con el concurso de centenares de colaboradores que dejan su impronta en el documento y a los que hay que agradecer su colaboración.

2. Objetivo

1) Que los *project managers* dispongan de una herramienta en que todas las Áreas de Conocimiento con las actividades que en cada una de ellas se integran, así como los Procesos, estén dispuestos en forma secuencial en el tiempo. De tal forma

que el *project manager* sepa desde “el minuto uno” que es lo que ha de hacer en primer lugar, en segundo lugar, en tercero,.. y así hasta el cierre del proyecto. Se trata de facilitar la labor a todos los que empiezan para utilizar la disciplina del *project management* y también como el recordatorio a los expertos de que es lo más importante y el por qué se llevan a cabo en esa forma, así como las claves del éxito. Por tanto, el modelo ha de ser intuitivo y fácil de seguir para cualquier tipo de proyectos. Se rescatan como consecuencia, de la “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos”, las practicas y definiciones mas relevantes y más usadas por las organizaciones y *project managers* introduciéndolas en el ciclo de vida del proyecto, también más utilizado, que da una visión **secuencial**, apoyándose, en un “esquema” que proporciona una visión **conceptual** que define el por qué del ciclo.

3. Metodología

Se partirá de la exposición sintética y comentada del esquema de Áreas de Conocimiento y Procesos (**ACyP**) que se completará con reflexiones incluidas en el contenido de **Guía** que lo completan; y paralelamente, se introducirá, el “**esquema secuencial**” del modelo que se propone y que define cual es el Ciclo de Vida de Proyectos de Carácter Único (**CVPU**), comparándolo con el ciclo de vida de la **Guía** y el **ACyP**. Consecuencia de esa comparación se remarcarán las diferencias que hay y las mejoras consecuentes. Posteriormente, se expondrá el segundo esquema que completa el modelo, que identificamos como el “**esquema conceptual**”. Al conjunto de ambos esquemas, le denominamos “**modelo estratégico SM**” al que haremos referencia comparándolo con lo que la **Guía** propone haciendo énfasis, también, de las mejoras que supone.

A continuación se muestra el conocido esquema de Áreas de Conocimiento y Procesos de la Guía del PMBOK (**ACyP**) y del que se partirá.

Figura 1 Esquema de Áreas de Conocimiento y Procesos de la Guía del PMBOK (versión 6)

Áreas de Conocimiento	Matriz de Procesos de la Guía del PMBoK v.6				
	Grupos de Procesos de INICIO	Grupos de Procesos de PLANIFICACIÓN	Grupos de Procesos de EJECUCIÓN	Grupos de Procesos de MONITOREO Y CONTROL	Grupos de Procesos de CIERRE
4. Gestión de la INTEGRACIÓN	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto. 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del ALCANCE		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar los requerimientos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	

6. Gestión del CRONOGRAMA		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los COSTES		7.1 Planificar la Gestión de los Costes 7.2 Estimar el Coste 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costes	
8. Gestión de la CALIDAD		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los RECURSOS		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir el Equipo	9.6 Controlar los recursos	
10. Gestión de las COMUNICACIONES		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorizar las Comunicaciones	
11. Gestión de los RIESGOS		11.1 Planificar la Gestión de Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo 11.5 Planificar la Respuesta	11.6 Identificar la respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorizar los Riesgos	
12. Gestión de las ADQUISICIONES		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los INTERESADOS	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorizar el involucramiento de los Interesados	

4. Resultados

4.1 Comparación de las Fases de Concepción y Desarrollo del CVPU (Fig. 2) con los Grupos de Procesos de Inicio y Planificación del ACyP de la Guía del PMBOK, así como con el contenido de la misma, incluyendo el ciclo de vida que propone: mejoras introducidas

Previo: El aspecto general en el que queremos progresar es mejorar la visibilización del modelo de gestión, que si nos atenemos a la **Guía** hay que ir introduciendo, cada uno de los procesos, en cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto según la **Guía** (Ver gráfico 1-5, página 18 de la versión 6). La mejora es la utilizar un solo esquema (Figura 2) que será el ciclo de vida de proyectos de carácter único (**CVPU**) que dividimos en las fases de **Concepción, Desarrollo, Ejecución y Cierre**, muy parecido pero más completo, a los de Inicio, Organización y Preparación, Ejecución y Cierre de la **Guía** (Ver apartado 1.5 de la segunda parte de la Guía V6). Y dentro de cada fase del **CVPU** se introducen las Áreas de Conocimiento más utilizadas, que transformamos en “funciones” lo que creemos es mas específico: “función de gestionar el coste” (GC), función de gestionar la calidad (GCL), etc.

1) En el esquema de la Figura 1 de la **Guía** no se indica que es lo mas importante que tiene que atender un **project manager**, esto es: tratar de “entender “que es el proyecto” “por qué se lleva a cabo, “cuales la “razón de ser del proyecto”,...Nos referimos a lo que se entiende como “**Objeto del proyecto**”: si el **project manager** no sabe por qué se lleva a cabo (la razón última del por qué), va a tener muchos problemas para encontrar la mejor gestión. Naturalmente si se desea saber, a través de la **Guía**, el por qué se puede llevar a cabo un proyecto, hay un listado en los apartados 4.1.1.1 del capítulo 2 y al 1.4 de la segunda parte; pero nosotros lo queremos evidenciar, sin dilación, en nuestro esquema del **CVPU** “como lo mas importante” facilitando la comprensión al **project manager**. Por eso lo incluimos en la Fase de Concepción del **CVPU** (Figura 1) dentro de lo que denominamos la **Misión del proyecto (MP)**.

Figura 2 . Project management. Modelo estratégico SM para la gestión de proyectos. Esquema secuencial: ciclo de vida de un proyecto de carácter único (CVPU)



2) También hay que acudir al detalle de la **Guía** para conocer lo segundo más importante que tiene que saber un **project manager**, y nos referimos a los objetivos del proyecto (ver apartado 4.1.3.1 de la V6); pero no está explícito en el esquema ni en las fases de la **Guía**. Y nosotros las hemos incluido, para clarificar su importancia, en el esquema del **CVPU** dentro de la Fase de **Concepción**.

3) El esquema de la **Guía** (Figura 1) no indica, la necesidad de que el **project manager** se nutra de todos los estudios previos que se han hecho hasta la fecha, incluyendo Big Dates sobre aspectos de lo que será el proyecto o resoluciones de IA que puedan ser útiles, dependencias, interferencias, proyectos similares, etc. En definitiva de un análisis de la situación actual, que para ir al detalle en la **Guía** sugerimos dirigirse al apartado 2.3 de la misma. Nosotros lo incluimos en la Fase de

Concepción del CVPU para poner de manifiesto al *project manager* que es de suma importancia.

4) Los puntos 2) y 3) anteriores, junto con la definición de actividades y su planificación así como los “capitales humano” (CH), “estructural” (Ces) y el “económico” (CE), formarán lo que en el CVPU denominamos la “**Estrategia del proyecto**”, concepto ausente en el esquema la **Guía** y en la propia **Guía**. Al respecto, creemos necesario que el *project manager* se dote de una “estrategia” para gestionar el proyecto. En esta propuesta, se hace mención especial a la “nueva definición” de los CH y Ces. El capital humano (CH) indica no solo el equipo de personas que acometerá la gestión del proyecto, sino también el activo que representan sus conocimientos y sus deseos de innovar su predisposición para adquirir destrezas o trabajar en equipo (por eso hay que seleccionar al equipo). Y en cuanto al capital estructural (Ces), aclaramos que es el activo que incluye la “estructura organizativa” de gestión del proyecto y de la organización que lo sustenta con sus capacidades de relaciones internas y externas; también incluye el activo y capacidad “estructural de innovación” y asunción de nuevas ideas y tecnologías (tecnologías digitales, sistemas de cálculo, etc.) y por último, incluye el “capital estructural de procesos” (programas de trabajo, procedimientos de control, etc.). De todos estos recursos (que nosotros proponemos se denominen “capital” (La guía, en el capítulo 2, les llama “activos” aunque no contiene todas las singularidades que nosotros apuntamos) se ha de dotar, hoy en día, un equipo de gestión de proyecto. Y no se contemplan en la **Guía**, con las precisiones descritas en el **modelo SM**.

5) Ni en el esquema ni en el contenido de la Guía se indica que el *project manager* debe empezar a dejar evidente la forma en que piensa ha de comportarse el equipo de gestión; y nos referimos a los **valores y conductas** que conforman lo que se conoce como la “filosofía del proyecto” y que genera la confianza y la motivación entre los miembros del equipo de gestión, lo que repercute positivamente en la eficiencia. Al respecto, habría que acudir al “Código de Ética y Conducta Profesional” del PMI o algunos aspectos de la Guía como en el capítulo 3, pero nosotros consideramos que la ética no debe considerarse en un “código” a cumplir, sino que debe formar parte del mismo modelo de gestión y dentro de cada una de las funciones de un *project manager*, por eso hay que incluirla en el CVPU y dejarla evidente.

Todo ello; el contenido de los puntos 1) 2), 3) 4) y 5), es lo que denominamos la **Misión del proyecto (MP)**. (Figura 2) que no está ni en la **Guía** ni en el esquema, pero que está demostrado resulta especialmente efectivo en el desarrollo de las acciones de *project management*, sobre todo en la nueva era digital.

Figura 3 Misión de un proyecto



En la **Guía** no aparece esta propuesta concreta de **misión del proyecto (MP)** concepto que entendemos la mejora y moderniza, de una forma notable, dando además un contenido de compromiso de consecución de la eficiencia bajo el paraguas de la excelencia y la ética en la gestión de un *project manager*. Además, confiere al modelo de un instrumento de cohesión (objetivos, valores, y conductas) entre los miembros del equipo de gestión con los *stakeholders* más próximos al equipo, y por supuesto con el propio cliente.

Y respecto a la misión, completamos más el modelo, diciendo que favorecemos la eficiencia y, porqué no, la calidad de vida de los intervinientes si todos los miembros del equipo de gestión del proyecto, comulgan, de forman personal, con los mismos principios (valores) que se explicitan en la misión del proyecto, así como si sus objetivos personales no van en contra de los del proyecto y los de la organización: todos “navegarán en la misma dirección”. Por eso hace falta que haya una confluencia entre las misiones (Figura 4) de la organización que sustenta el proyecto, con la misión del proyecto y con las misiones personales de cada uno de los integrantes del equipo de gestión (Serer, M. Project Management 2018).

Figura 4 Misión de un proyecto: confluencias



6) Ni en los Procesos de Inicio ni en los de Planificación (Figura 1) se indica que si en los proyectos, la unidad de actuación (UA) es un producto, la realidad es que el *project manager* debe atender desde el principio a la idea básica de lo que será su diseño (**GD**) y los algoritmos, en su caso, que se quieran o puedan utilizar. No se pueden planificar actividades sin empezar a marcar los contenidos básicos del diseño; y también en esos procesos interviene quien se encargará de la comercialización del producto. Ambos, *diseny manager* y *product manager*, intervienen en el Inicio junto al *project manager*. Por lo tanto el *project manager* debe de hacer gestión del diseño (GD) y gestión de producto (GPRD) (Serer, M. 2018). Las dos funciones no están en el esquema ni en el contenido de la **Guía**, pero en la realidad, son demasiado frecuentes y sí que se llevan a cabo. Además son extraordinariamente útiles para no cometer errores u olvidos ya desde el inicio; por lo tanto las incluimos en la **Fase de Concepción del CVPU**; y el *project manager* ha de ser consciente de ello

7) En la **Fase de Desarrollo** del CVPU hemos incluido la **definición de los entregables**, que no esta en el esquema de la Guía y que hay que acudir a la misma **Guía** para ver su detalle (Apartado 5.3) y nosotros creemos que es mejor evidenciarlos en el **CVPU**, y desde el principio para que no haya malentendidos.

8) También debe el *project manager* preocuparse de que exista una **compatibilidad de todos los sistemas** de diseño y ejecución de los diferentes *stakeholders* con el sistema de gestión administrativa propio, que además tendrá que compatibilizarse a su vez con el del cliente, en el caso de que fuera externo al equipo de *project management*; y es, al principio de las operaciones, cuando debe hacerlo. No está esta consideración, en forma evidente, en la **Guía**, ni en su esquema, por lo que se ha introducido en el **CVPU** en la Fase de **Desarrollo**.

El resto de Procesos de Inicio y Planificación de la **Guía** están incluidos en las actividades y funciones que se indican en las Fases de **Concepción y Desarrollo** del **CVPU**.

4.2 Comparación de la Fase de Ejecución del CVPU con los Grupos de Procesos de Ejecución, Monitoreo y Control del ACyP de la Guía del PMBOK así como con el contenido de la misma, incluyendo el ciclo de vida que propone: mejoras introducidas

Previo: El Monitoreo y Control en la **Guía**, se realizan, logísticamente , desde el principio de la gestión del proyecto, así incluso, se deberían controlar y monitorear los Procesos de Inicio o Planificación en aspectos como son los presupuestos, los riesgos, etc. Por lo tanto para seguir el método secuencial que proponemos, se han eliminado estos “Procesos” porque los hemos incluido dentro de lo que hemos llamado “funciones” y “actividades” que están enlazadas logísticamente dentro de las Fases de **Ejecución, Concepción** y la del **Desarrollo** del **CVPU**. Se citan a continuación las mejoras:

1) Como novedades, se han introducido en la Fase de **Ejecución** del **CVPU** la ingeniería y arquitectura del valor (IAV), la ingeniería y arquitectura simultánea (IAS), el Manual de Procedimientos (MPR) y la gestión de la realización (GREa). Esta última responde a la necesidad que tiene el cliente de que el *project manager* gestione la “visibilización” de la unidad de actuación (UA); es decir, compruebe que se está ejecutando de acuerdo a los objetivos.

2) También en la Fase de **Ejecución** se han incluido la gestión del producto (GPRD), que también se tuvo en cuenta en la Fase de Concepción, la gestión del medio ambiente (GMA), cada vez más trascendente, y la gestión de las licencias y patentes (GL) y que no aparecen en los Procesos de Ejecución del esquema de la **Guía**, ni en la propia **Guía**.

El resto de funciones (**funciones de gestión**) que se muestran en el **CVPU** en la Fase de **Ejecución** corresponden a la Áreas de Conocimiento del esquema de la Guía: Gestión del diseño (GD), del alcance (GA), del aprovisionamiento (GAPROV), de la organización y recursos (GOR), del plazo (GPL), del coste (GC), del riesgo (GRG), etc., que, en todo caso, recomendamos se enfoquen utilizando, en buena parte, las tecnologías digitales como la IA; BIM; o el Big Date que pueden simplificar y asegurar más la gestión.

4.3 Comparación de la Fase de Cierre del CVPU con los Procesos de Cierre del esquema de ACyP de la Guía del PMBOK, así como con el contenido de la misma, incluyendo el ciclo de vida que propone: mejoras introducidas

Previo: La fase de **Cierre** del CVPU, coincide con el Proceso de Cierre de la **Guía**, pero nosotros hemos detallado en el esquema del CVPU (figura 2) todas las Áreas de Conocimiento (**funciones de gestión**, en nuestro caso) que le afectan para que no haya dudas. Y hemos incluido, además, aquellas actividades relevantes que son mejoras y que supone:

1) Que el gestor debe preocuparse de que el cliente y usuario principal de la unidad de actuación (UA) que entra en producción o explotación, disponga, si es que se requiere, de un plan de vigilancia medioambiental (PVMA), o de un plan de desmantelamiento (Pds), que muchas veces no tiene por ignorancia en su obligación legal o ética.

2) Que el gestor, pueda, en caso de que la UA sea un producto (desde un edificio a una APP), proponer líneas de actuación para su mejor mercadeo y explotación (**GPRD**). La experiencia de las empresas de distribución más importantes del mundo como Zara, Uniqlo, Walmart, Starbuck, etc. que utilizan la inteligencia artificial, para conocer lo que el mercado quiere en cada momento, no debe dejar indiferente al *project manager* para sugerir, basándose en estas tecnologías, líneas de actuación a los planes del *product manager* en su puesta a punto para la comercialización. De todo ello no se habla en la **Guía**

4) Que el gestor se preocupe, con tiempo suficiente, de proponer la mejor forma de reubicar al equipo de gestión, sin perjudicar el cierre pero procurando la mejor eficiencia en la administración de la gestión del proyecto.

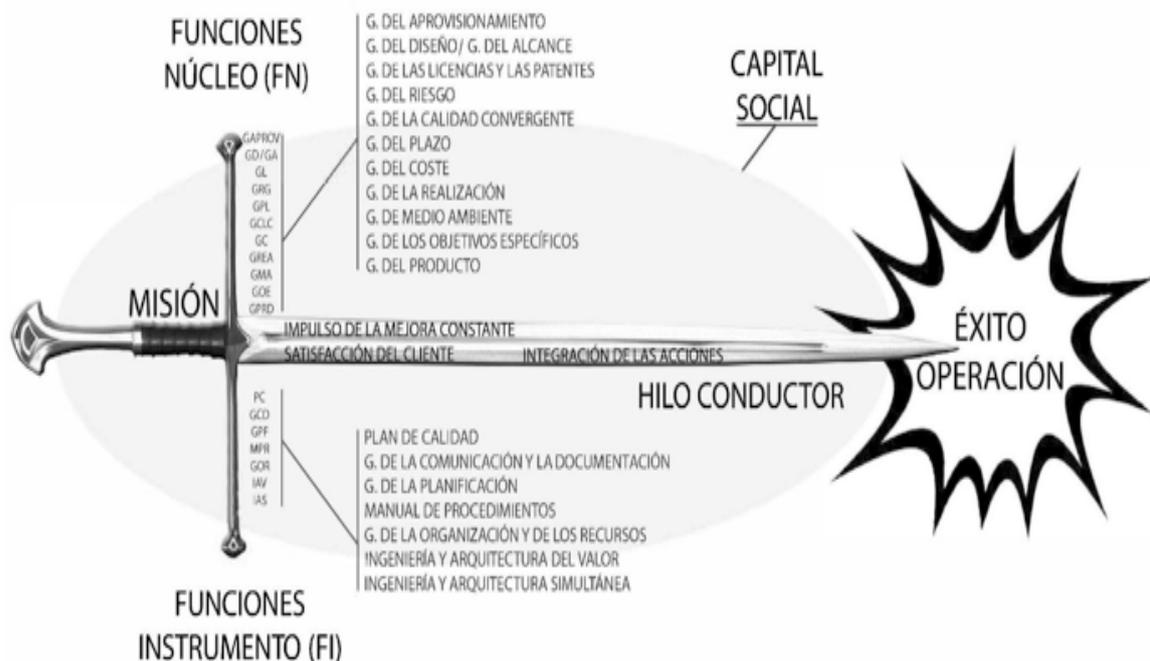
4.4 Comparación entre el “esquema conceptual” del modelo SM que completa la propuesta junto el “esquema secuencial” CVPU, con el contenido de la Guía: mejoras introducidas

Previo: Para completar el modelo completo de gestión de proyectos que se propone respecto a la **Guía** del PMBOK, se añade al CVPU ya comentado (y que es el

planteamiento de acciones secuenciales en el tiempo de la gestión de un proyecto), un esquema conceptual que justifica el por qué y el cómo se llevan a cabo esas acciones enunciadas en el CVPU y con el orden propuesto, dando, así, un contenido trascendente a las acciones del *project manager*. Se citan a continuación las mejoras introducidas respecto a la **Guía** y que representamos como una **espada** (Figura 5) . Y son las siguientes:

1) Se inicia el proceso de gestión (Fig. 5) con la Misión del Proyecto (**MP**) que el *project manager* ha de entender es lo mas importante del proyecto y lo que ha de defender por encima de todo porque es lo primero que ha de ir dejando claro desde el principio, aunque deba ir “defendiéndola”, remodelándola y confirmándola, en sus detalles, en las primeras fases del **CVPU**: es el motivo fundamental por el cual se le ha asignado la responsabilidad de la gestión del proyecto. La **MP** contiene, como se ha escrito, el **Objeto** del proyecto, la **Estrategia**, los **Valores** que se asumen, y las **Conductas** que, en su consecuencia, se practican. En el esquema de la figura 5, la **MP** es la “empuñadura” de una espada cuyo significado es que, es de lo que no se puede desprender un *project manager* si no quiere ser “derrotado”, o lo que es lo mismo, que no obtenga los objetivos que se compromete a conseguir.

Figura 5. Project management. Modelo estratégico SM para la gestión de proyectos. Esquema conceptual



Citamos explícitamente, dentro de la **MP**, la idea de que el equipo debe actuar y “conducirse” en función de unos **valores** que asume. Y mencionamos esta premisa en momentos como los actuales en que, en el mundo de los proyectos, la corrupción, y la falta ética en general, están debilitando la confianza de los clientes y usuarios. Además perjudican notablemente la fiabilidad y la eficiencia en las operaciones por el mal uso, despilfarro, gastos inútiles, comisiones ilícitas, etc. del capital económico (CE) y del capital humano (CH). La globalización impulsada por

las tecnologías digitales hace más evidente la constancia y la extensión de la falta de escrúpulos. El comportamiento ético, sin embargo, esta demostrando, por otra parte, el éxito de las operaciones gestionadas con el concurso de valores, tales como la verdad, la equidad, la lealtad, la nobleza, etc (Serer, 2013).

En la **Guía** no aparece esta propuesta concreta de misión del proyecto (MP) concepto que entendemos la mejora y moderniza, de una forma notable, dando además un contenido de compromiso de consecución de la eficiencia bajo el paraguas de la excelencia y la ética en la gestión de un *project manager*. Además, confiere al modelo de un instrumento de cohesión (objetivos, valores, y conductas) entre los miembros del equipo de gestión con los *stakeholders* más próximos al equipo y por supuesto con el propio cliente.

2) Para hacer visible la importancia de las **funciones** del CVPU, se representan como la “cruzeta de la espada”. Las hemos dividido en funciones núcleo (FN) que son las más importantes y las funciones instrumento (FI) que son las que ayudan a que se lleven a cabo las FN. Si se utilizan con “firmeza”, impedirán que se malogre, y “se suelte” la Misión (MP) que es lo que hay defender (Figura 5). Estas “funciones”, tal como hemos dicho, equivalen a las ‘Áreas de Conocimiento’ de la **Guía**.

3) Se introduce el concepto de hilo conductor (**HC**) de las acciones de un *project manager*, idea que no esta en la **Guía** y que simboliza que, si el *project manager* se conduce atendiendo a estos contenidos, no se equivocará. Cada proyecto tiene, un hilo conductor de las acciones que decide llevar a cabo un *project manager* y puede ser diferente al de otros proyectos, dependiendo tanto del cliente, como del contexto o del propio proyecto; pero hay tres contenidos que se pueden considerar como hilo conductor genérico para todos los proyectos: la satisfacción del cliente, el impulso a la mejora constante y la integración de las acciones. Ante cualquier acción del *project manager*, si las tres cosas se cumplen no errará en su decisión.

4) Y por último, introducimos el capital social (**CS**), como un concepto que se ha desvelado como una de las propuestas más eficientes para la gestión, y que se había olvidado, en los últimos 40 años, tenerla en consideración efectiva, como modelo de gestión. La disposición de una gran confianza entre los miembros de un equipo, del cliente respecto al equipo de gestión y posteriormente, como una de sus consecuencias, la confianza de los usuarios respecto a la UA gestionada, provoca, para todo tipo de proyectos, un aumento considerable de la eficiencia y competitividad. Pues bien; el *project manager* debe intentar que este activo –el capital social- sea la atmósfera (Ver figura 5) que “acoya” todas las actuaciones de su gestión.

5. Conclusiones

Se ha reunido, en la propuesta de este comunicado, el “como” gestionar proyectos eficientemente y con una visión fácil, en dos esquemas, el **secuencial**, Ciclo de Vida de Proyectos de Carácter Único (**CVPU**) y el **conceptual** (la **espada**), conformando, en su conjunto, el **modelo estratégico SM**. En este modelo, se encuentra el contenido básico y más utilizado por los *project managers* y organizaciones para la gestión de proyectos. Además, ambos esquemas, están dotados de una presentación secuencial en el tiempo que favorece su uso. En su contenido se han añadido, además, conceptos y actividades tales como el capital social, el hilo

conductor, la confluencia de misiones y otros, que hacen la gestión más eficiente, más ética y motivadora de cara a los nuevos retos del siglo XXI.

REFERENCIAS

HARARI, Y. (2018). 21 LECCIONES PARA EL SIGLO XXI. Penguin Random House. Grupo Editorial, S.A.U. Barcelona

PMI (2018) GUÍA DE FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS. VERSIÓN 6).Project Management Institute Inc. 14 Campus Boulevard Newtown Square Pensilvania 19703-3299 EE.UU.

SERER, M. (2018). PROJECT MANAGEMENT. Barcelona: Ediciones de la Universidad Politècnica de Catalunya. Barcelona

SERER, M. (2013).GESTIONANDO ÉTICAMENTE PROYECTOS. Barcelona: Ediciones de la Universidad Politècnica de Catalunya. Barcelona

SERER, M. (2016). EL CAPITAL SOCIAL EN EL PROJECT MANAGEMENT Y EN LA GESTIÓN DE LAS OPERACIONES: A LA EFICIENCIA POR LA GENERACIÓN DE CONFIANZA: CON LOS CASOS DE GRIFOLS, GRUPO IDOM Y MERCADONA”. Ediciones de la Universidad Politècnica de Catalunya. Barcelona