
Guía del PMBOK®

La 6ª versus la 7ª

¡Las dos últimas ediciones de la *Guía del PMBOK®*... NO son mutuamente excluyentes!

Jaime Ramonet Fernández.

Ingeniero Industrial Superior (ETSEIB-UPC - 1985).

Certificado PMP® por el PMI® (2012).

(20 de enero de 2022)

La reciente publicación de la 7ª edición de la *Guía del PMBOK®* [2] por parte del PMI® ha constituido una pequeña revolución en el sector de la Gestión de Proyectos. La filosofía, estructura y contenidos de esta nueva versión parecen no tener nada que ver con las de ediciones anteriores, en especial con la 6ª edición de 2017 [1]. En este pequeño artículo vamos a justificar la absoluta complementariedad entre las dos ediciones.

Palabras clave: Dirección de Proyectos; Gestión de Proyectos; Guía del PMBOK®; Nueva Guía del PMBOK®; PMBOK® 6ª; PMBOK® 7ª.

Elementos clave de cada una de las ediciones

El 1 de agosto de 2021 el PMI® publicó a nivel internacional, y en no menos de cinco idiomas, entre ellos el español, la nueva versión (7ª edición) de su famosa *Guía del PMBOK®* [2] junto con el documento *El Estándar para la Dirección de Proyectos*¹, que constituye la Norma ANSI/PMI 99-001-2021 [3]. La 6ª edición de la famosa guía fue publicada en 2017 y ha sido nuestro libro de cabecera sobre gestión de proyectos desde entonces. A

¹Aunque la palabra *standard* está admitida por la RAEL, en español del bueno se debería haber traducido por *La norma para la dirección de proyectos*.

continuación, en esta primera sección, presentamos las principales diferencias en cuanto a su planteamiento.

Nota: Cabe señalar que existe un importante apartado común en ambas ediciones, el **Glosario**. Es evidente que el glosario de la 7ª edición sustituye al de la 6ª al ampliar el número de conceptos referenciados y renovar algunas definiciones concretas.

Tabla 1-3. Descripción de los Componentes Clave de la Guía del PMBOK®

Componentes Clave de la Guía del PMBOK®	Breve descripción
Ciclo de vida del proyecto (Sección 1.2.4.1)	Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.
Fase del proyecto (Sección 1.2.4.2)	Conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables.
Punto de revisión de fase (Sección 1.2.4.3)	Revisión al final de una fase en la que se toma una decisión de continuar a la siguiente fase, continuar con modificaciones o dar por concluido un programa o proyecto.
Procesos de la dirección de proyectos (Sección 1.2.4.4)	Serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas.
Grupo de procesos de la dirección de proyectos (Sección 1.2.4.5)	Agrupamiento lógico de las entradas, herramientas, técnicas y salidas relacionadas con la dirección de proyectos. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos incluyen procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos no son fases del proyecto.
Área de conocimiento de la dirección de proyectos (Sección 1.2.4.6)	Área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen.

Figura 1: Componentes clave de la 6ª edición de la Guía del PMBOK (Origen de la imagen: [1])

Elementos clave de la 6ª edición

Como es bien conocido por todo buen o buena PM, los elementos clave de la 6ª edición de nuestra amada guía (Figura 1) son:

- El *Ciclo de Vida del Proyecto* enmarcado por sus *Fases*. Sin olvidar los hitos, no menos esenciales, *Puntos de Revisión de Fase*, también conocidos como *Puertas de Fase (Phase Gates)*.
- Los *Procesos de la Gestión de Proyectos* agrupados en los *Cinco Grupos de Procesos* clásicos en los que se estructura cada fase del proyecto:

- Iniciar,
- Planificar,
- Ejecutar,
- Monitorizar & Controlar y
- Cerrar.
- Las (mínimo) diez *Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos* que toda/o buen/a PM ha de dominar:
 - Gestión de la Integración,
 - Gestión del Alcance,

²Creo que en español sería mucho más adecuado denominar a esta área de conocimiento como *Plazos / Gestión de Plazos*. En los proyectos no siempre es necesario un cronograma y como me comentó un compañero al tiempo no lo gestionamos nosotros... nos gestiona él.

- Gestión del Cronograma²,
- Gestión del Presupuesto / Costes.
- Gestión de la Calidad,
- Gestión de los Recursos,
- Gestión de las Comunicaciones,
- Gestión de los Riesgos,
- Gestión de las Adquisiciones e
- Gestión de los Interesados.

La intersección de estos dos conjuntos (los 5 Grupos de Procesos -columnas- y las 10 Áreas de Conocimiento -filas-) nos propor-

ciona la famosa tabla (Figura 2) con los 49 Procesos de la Gestión de Proyectos.

La 6ª edición de la Guía del PMBOK® se dedica, en su mayor parte, a describir cada uno de estos **procesos**³ mediante el método SIPOC⁴ y, sobretodo, las diversas técnicas y herramientas asociadas a cada uno de ellos y que podemos utilizar como soporte o facilitadores de la transformación de las entradas en resultados.

En resumen, la 6ª versión se orienta a establecer (por delante del **qué** y del **por qué**) el **como** hay que gestionar un proyecto, aportando para ello las mejores prácticas del sector, estructuradas mediante *procesos*.

Elementos clave de la 7ª edición

En la nueva versión el cambio de paradigma ha sido notable. La 7ª edición se basa en dos elementos clave (Figura 3):

- **12 Principios** de la Dirección de Proyectos ([3] y [7]):
 - Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso,
 - Crear un entorno colaborativo del equipo de proyecto,
 - Involucrarse eficazmente con los interesados,
 - Enfocarse en el *valor*,
 - Reconocer, evaluar y responder a

las interacciones del sistema,

- Demostrar comportamientos de liderazgo,
- Adaptar en función del contexto,
- Incorporar la calidad en los procesos y los entregables,
- Navegar en la complejidad,
- Optimizar las respuestas a los riesgos,
- Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia,
- Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto.

³Quizá sea conveniente recordar el concepto *Proceso*, dado que ni en el *Glosario* de esta edición, ni en el *Glosario* de la 7ª, constan la definición de este concepto fundamental): *Proceso* = Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto [6].

⁴SIPOC = Siglas iniciales de las palabras *Proveedores; Entradas; Actividades; Salidas; Clientes* en inglés.

En mi opinión hubiera sido mucho mejor haber utilizado la metodología IDEF0 [<https://es.wikipedia.org/wiki/IDEF0>] para describir cada proceso, pero donde manda patrón...

Matriz de Procesos de la Guía del PMBoK® v.6

Áreas ↓ \ Grupos →	INICIAR	PLANIFICAR	EJECUTAR	M. & CONTROLAR	CERRAR
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 Monitorizar y Controlar el Trabajo del Proyecto. 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios.	4.7 Cerrar el 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 la Actividades	9.3 Adquirir recursos 9.4 Desarrollar el Equipo. 9.5 Dirigir al 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. 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo. 11.5 Planificar la Respuesta	11.6 Implementar 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.	
49 procesos - TOTAL:	2	24	10	12	1

Figura 2: Tabla de los 49 Procesos de la 6ª edición de la Guía del PMBOK (Origen de la imagen: Elaboración propia del autor.)

■ **8 Dominios de Desempeño ([2]):**

- Interesados,
- Equipo (humano),
- Enfoque de desarrollo y Ciclo de Vida del proyecto,
- Planificación,
- Trabajo del proyecto,
- Entrega,
- Medición,
- Incertidumbre.

Nota: Los *Dominios del Desempeño* no

han de considerarse de forma independiente sino como un sistema de elementos interactuantes entre todos ellos.

Adicionalmente en la 7ª edición se introduce un nuevo "tema" asociado a la Gestión de Proyectos: el *Sistema de entrega de valor* y amplia, respecto a lo tratado en la 6ª, otro tema clave: la *Adaptación (tailoring)*, necesario a tener en cuenta dada la mayor atención a la diversidad de planteamientos o enfoques frente a la realización de un proyecto o de una fase: *Predictivo, Iterativo, Incremental o Ágil*.

Hay que señalar que la 7ª edición aporta todo un nuevo capítulo dedicado a los *Modelos*,

⁵Una novedad importante e interesante es la plataforma *on-line* (accesible solo para socios del PMI): *PMI-Standard+* [<https://standardsplus.pmi.org/>] donde se recopilan Modelos, Métodos, Artefactos y ejemplos o casos de su uso.

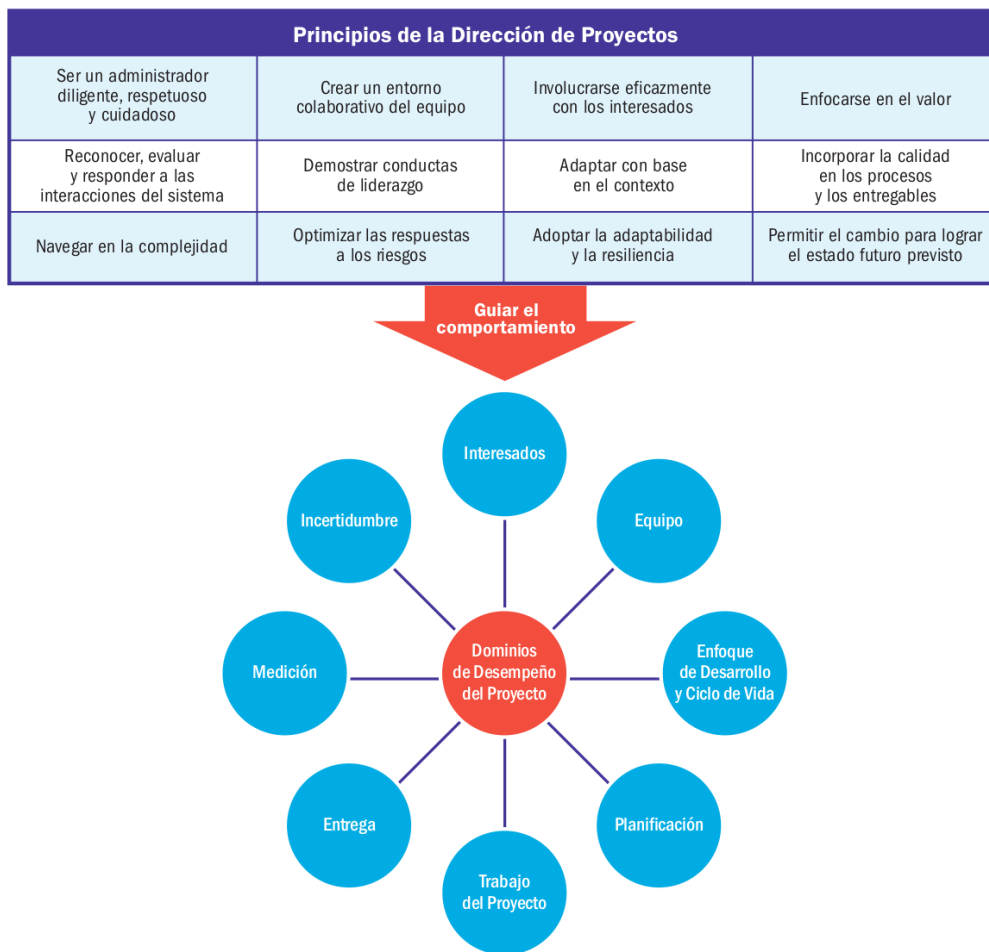


Figura 3: Principios y Dominios en la 7ª edición de la Guía del PMBOK (Origen de la imagen: [2])

*Métodos y Artefactos*⁵, teniendo en cuenta que algunos de estos elementos ya los conocemos como técnicas y/o herramientas asociadas a los procesos de la 6ª edición.

En resumen la 7ª edición nos aporta:

- Unos **Principios** rectores⁶, complementarios a los principios del código ético [5], que nos permiten alinear las decisiones y actuaciones dentro del proyecto,

- Unos **Dominios de Desempeño** que han de ser adquiridos, asumidos e integrados entre los conocimientos y las habilidades de un/a buen/a Director de Proyectos, y
- Un conjunto de **Modelos** (Esquemas mentales), **Métodos** (Técnicas y herramientas) y **Artefactos** (Recursos operativos) que expondremos con mayor detalle en el apartado siguiente.

⁶El artículo [7] del mismo autor que este documento plantea un resumen de los *Principios de la Gestión de Proyectos* presentados en un lenguaje más coloquial que el texto de referencia [3].

Argumentos a favor de la complementariedad entre las dos versiones

La aparente discrepancia entre los planteamientos de las dos últimas versiones de la *Guía del PMBOK®* que nos ocupa queda desacreditada al entender su complementariedad. En los siguientes apartados presentamos los argumentos que dan pie a esta interpretación.



Figura 4: Relación entre la 6ª y la 7ª edición de la Guía del PMBOK (Origen de la imagen: [2])

Procesos versus Principios y Dominios

Partiendo de una idea clara de lo que significa el concepto *proceso*⁷, la interrelación entre los *procesos* (6ª) y los *principios y dominios* (7ª) de la dirección de proyectos (Figura 4) ha de resultar bastante evidente. Para reforzar esta concepción nos permitimos señalar los

siguientes puntos:

- Interrelación entre Procesos y Principios:
 - Los *principios* sirven como ejes rectores para tomar decisiones de acción acordes con determinada cultura o filosofía, y

⁷Recordemos, *Proceso*: Conjunto de actividades...

- Las *actividades* se realizan siempre bajo ciertas limitaciones (condicionantes), algunas de ellas de tipo cultural (misión, visión, principios, políticas, etc) y otras de tipo material (presupuesto, recursos, infraestructura, información, etc).
- Relación entre Procesos y Dominios:
 - Citando explícitamente a [2], *Un Dominio de Desempeño del proyecto es un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la entrega efectiva de los resultados de los proyectos*. Si acudimos a las definiciones aportadas por el Glosario⁸ nos encontramos que para todos los dominios de desempeño se utiliza la misma fórmula: "Dominio de Desempeño XXX: Se ocupa de las **actividades y funciones** asociadas a XXX...". Podemos concluir, a partir de estas citas, que *proceso y dominio de desempeño ... ¡Son lo mismo!*⁹

Sobre las técnicas y herramientas de la 6ª y los modelos, métodos y artefactos la 7ª edición

La descripción de las 132 técnicas y herramientas individuales referenciadas en la 6ª edición de la **Guía del PMBOK®** depasa completamente el alcance de este artículo. Solo queremos señalar que en el *Apéndice X6 - Herramientas y técnicas* se presentan agrupa-

das según su finalidad y en tablas con la referencia a los procesos en los que pueden ser utilizadas. Recordaremos aquí solo los grupos de finalidad y, entre paréntesis, el número de de técnicas y herramientas tratados en el grupo:

- Recopilación de datos (9),
- Análisis de datos (27),
- Representación de datos (15),
- Toma de decisiones (2),
- Habilidades de comunicación (2) y
- Habilidades interpersonales y de equipo (17).

Por otro lado la 7ª edición dedica todo un capítulo¹⁰ a los **Modelos, métodos y artefactos** de uso común y que pueden ser de utilidad en la Dirección de Proyectos. Estos elementos son definidos en la propia guía como:

- **Modelo:** Estrategia de pensamiento para explicar un proceso, marco de referencia o fenómeno. Por ejemplo, el modelo de *Liderazgo Situacional*. Los 22 modelos mencionados en la guía han sido agrupados en siete categorías (entre paréntesis el número de modelos de la categoría):
 - Modelos de Liderazgo Situacional (2),
 - Modelos de Comunicación (3),
 - Modelos de Motivación (4),
 - Modelos de Cambio (4),

⁸Hay que señalar que en el glosario NO consta la definición de *Dominio* ni de *Dominio de Desempeño*.

⁹En mi opinión el PMI® debería mejorar la definición del concepto *dominio*. Como idea de partida propongo la séptima acepción del DRAEL: *Buen conocimiento de una ciencia, arte, idioma, etc.*

¹⁰La sección 4 de [2].

- Modelos de Complejidad (2),
 - Modelos de Desarrollo del Equipo de Proyecto (2)
 - Otros Modelos (5).
- **Método:** Medio para lograr un efecto, salida, resultado o entregable del proyecto. Por ejemplo, el método de *Análisis del Valor Ganado*. Los 55 métodos mencionados en la guía han sido agrupados en cuatro categorías (entre paréntesis el número de métodos de la categoría):
- Métodos para Recopilación y Análisis de Datos (25),
 - Métodos de Estimación (9),
 - Métodos de Reuniones y Eventos (16),
 - Otros Métodos (5).
- **Artefacto:** Plantilla, documento, salida o entregable [*intermedio / final*] del proyecto. Por ejemplo, el *Acta de Constitución del Proyecto (Project Charter)*. Los 76 artefactos mencionados en la guía han sido agrupados en nueve categorías (entre paréntesis el número de artefactos de la categoría):
- Artefactos de Estrategia (5),
 - Artefactos de Bitácora y Registro (8),

- Artefactos de Plan (15),
- Artefactos de Diagramas Jerárquicos (5),
- Artefactos de Línea Base (5),
- Artefactos de Datos e Información Visuales (23),
- Artefactos de Informes(3),
- Acuerdos y Contratos (5),
- Otros artefactos (7).

Haciendo una rápida identificación de coincidencias podemos observar que prácticamente todas las técnicas y herramientas descritas en la 6ª edición están incluidas en la 7ª como métodos y/o artefactos.

Interrelación entre las Áreas de Conocimiento (6ª) y los Dominios de Desempeño (7ª)

Por otra parte la tabla (Figura 5) de interrelación entre las Áreas de Conocimiento de la 6ª edición (columnas) y los Dominios del Desempeño de la 7ª (filas), en la que hemos asignando un valor de grado de fortaleza de esa interrelación en cada una de las celdas, podemos verificar que existe un fuerte nexo entre filas y columnas. Ello nos lleva a pensar que los dos planteamientos (o puntos de vista) sobre la Gestión de Proyectos son complementarios, como no podía ser de otra forma.

ÁREA de CONOCIMIENTO:	Integración	Alcance	Cronograma	Costes	Calidad	Recursos	Comunicaciones	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
DOMINIO del DESEMPEÑO:										
Interesados	3	3	3	1	3	3	9	1	3	9
Equipo	3	1	3	3	9	9	9	3	1	9
Enfoque de desarrollo y ciclo de vida	9	1	3	9	3	3	3	3	1	9
Planificación	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Trabajo del Proyecto	9	9	9	3	9	9	3	9	1	3
Entrega	9	9	9	3	9	3	1	3	3	3
Medición	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Intertidumbre	9	3	9	3	3	3	3	9	3	3

Legenda:

- 1 Relación debil
- 3 Relación media.
- 9 Relación fuerte.

Nota: Todos los *Dominios de Desempeño* (y todas las *Áreas de Conocimiento*) están interrelacionados. La síntesis SISTÉMICA ha de ser prevalente ante la división analítica que realizamos los mortales para entender la complejidad del *proyecto*.

Figura 5: Grado de interrelación entre las Áreas de Conocimiento y los Dominios de Desempeño (Origen de la imagen: Creación del autor)

Guinda final: el comentario de la propia 7ª edición

He querido dejar para el final el argumento más poderoso: la propia opinión de los redactores del la 7ª edición [3]. En el prefacio de esta se declara:

Nada en esta edición de *El Estándar para la Dirección de Proyectos* o de la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* contradice la alineación con el enfoque basado en procesos de las ediciones anteriores.

El *Estándar para la Dirección de Proyectos* y la *Guía del PMBOK® (Séptima Edición)*... Reconoce que la estructura y el contenido de las ediciones anteriores siguen teniendo valor para algunos interesados y mejora el contenido de la presente edición sin contradecir ese valor. Lo más importante es que está vinculada con la plataforma de contenido digital *PMIstandards+* con el fin de responder a las necesidades de los interesados con un contenido suplementario verificado que apoya la aplicación práctica.

Y en la presentación de [2] se afirma:

Esta edición de la *Guía del PMBOK®* reconoce que ninguna publicación

puede captar todas las herramientas, técnicas o prácticas que los equipos de proyectos podrían utilizar. Por lo tanto, esta edición presenta una serie de modelos, métodos y artefactos de uso común que los profesionales de proyectos pueden utilizar para realizar su trabajo.

En resumen...

Tras haber presentado los principales argumentos a favor de la complementariedad de las dos versiones, solo nos queda esperar que este artículo te haya convencido de que **hay que conocer en profundidad ambos textos** si quieres ser un buen/a *Project Manager*¹¹

¹¹Perdón, en castellano del bueno: *Director/a o Gestor/a de Proyectos* ;-)

Referencias

- [1] PMI®. *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* 6a. edición. Project Management Institute, Inc. Newtown Square - Pensilvania (USA). 2017
Disponible para socios del PMI® en: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>
(Consultado el 20 de enero de 2022)
- [2] 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 20 de enero de 2022)
- [3] 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 20 de enero de 2022)
- [4] PMI®. *PMI Lexicon of Project Management Terms*. Disponible para socios del PMI® en: <https://www.pmi.org/lexiconterms/>
(Consultado el 20 de enero de 2022)
- [5] PMI®. *PMI - Código ético del Director de Proyectos*. Disponible en diversos idiomas en: <https://www.pmi.org/codeofethics/>
(Consultado el 20 de enero de 2022)
- [6] ISO. *Norma UNE-EN-ISO 9000:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Parte del vocabulario está disponible en español en: <https://www.iso.org/obp/ui/>
(Consultado el 20 de enero de 2022)
- [7] J. Ramonet. *Los Principios de la Gestión de Proyectos (PMBOK® v7)*. Artículo disponible en la sección "Publicaciones" del sitio web del autor: <https://jramonet.com/>
(Consultado el 20 de enero de 2022)

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

