



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional



# Ciclos de vida de los proyectos

Glauco Ulises Quesada  
Septiembre, 2023



# Ejemplos desde la práctica

---

Copyright 2006 by Randy Glasbergen.  
www.glasbergen.com



**No he leído su propuesta aún, pero ya tengo algunas grandiosas ideas de cómo mejorarla.**

# Ejemplos desde la práctica

Copyright 2006 by Randy Glasbergen.  
[www.glasbergen.com](http://www.glasbergen.com)



Este es un proyecto de gran importancia, pero no tiene presupuesto, ni orientaciones, ni personal de apoyo y finaliza en 15 minutos.

Al menos, aquí está su oportunidad de realmente impresionarnos.

# Ejemplos desde la práctica

---



# Ejemplos desde la práctica

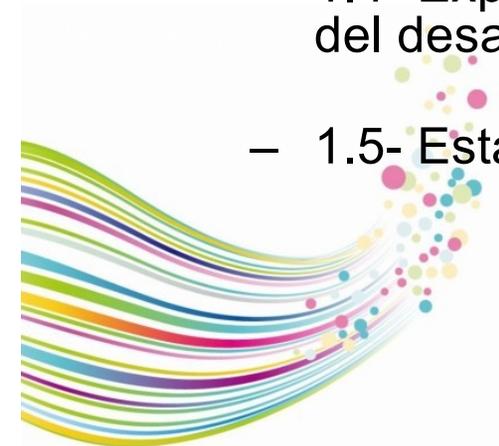


# Objetivos de la sesión

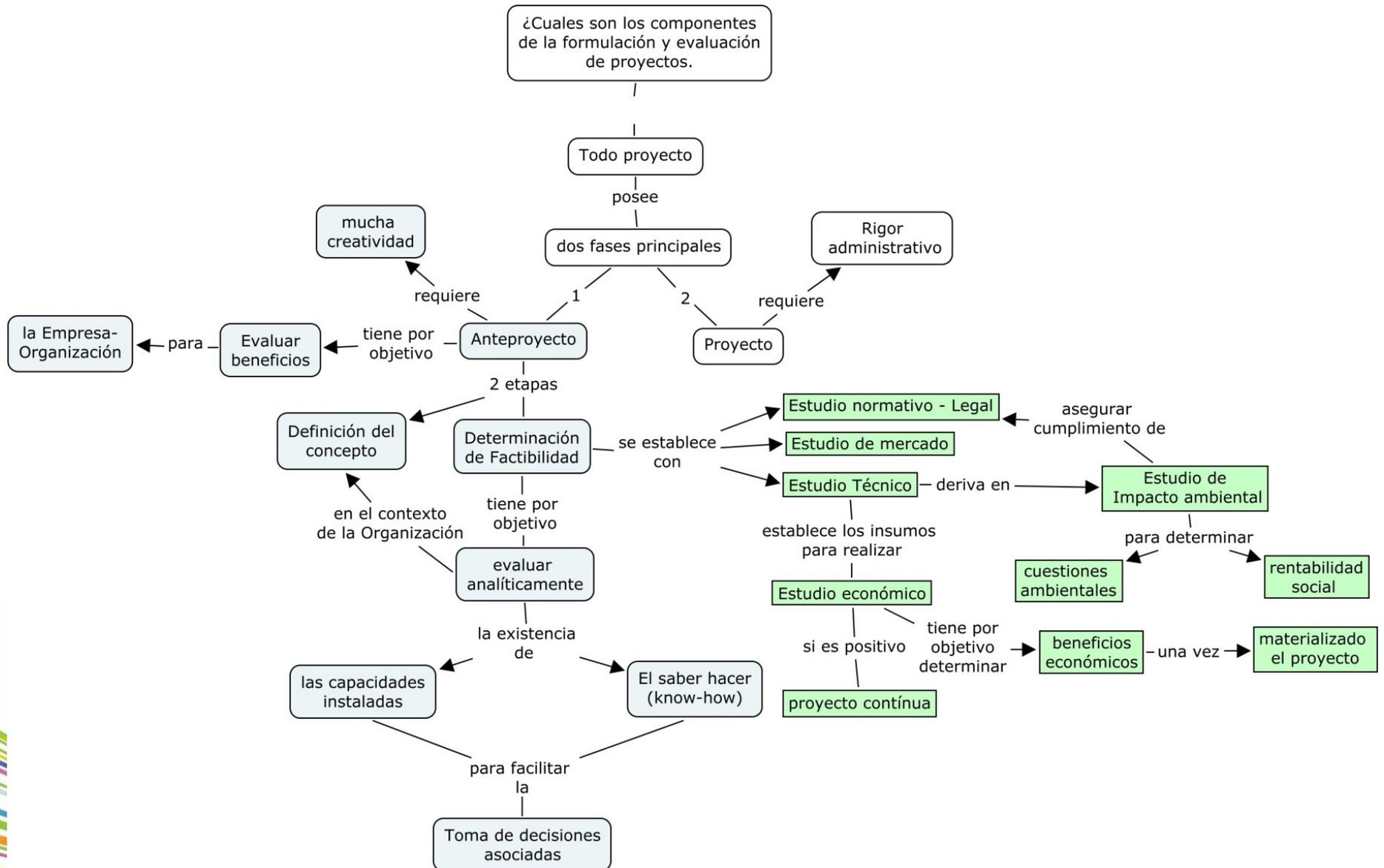
---

1. Diferenciar las fases o etapas de los procesos de formulación y evaluación de la factibilidad de proyectos, sean estos privados o sociales.

- 1.1- Explicar el concepto de ciclo del proyecto, considerando las fases y procesos previos a la autorización de la implementación.
- 1.2- Describir los procesos asociados a las fases de identificación y evaluación de los proyectos.
- 1.3- Explicar la tipología clásica de los proyectos, según su finalidad y el objeto de inversión.
- 1.4- Explicar el rol mediador que tienen los proyectos en la planificación del desarrollo y su progresión hacia lo social.
- 1.5- Establecer la diferencia de los enfoques PCM y PMBOK

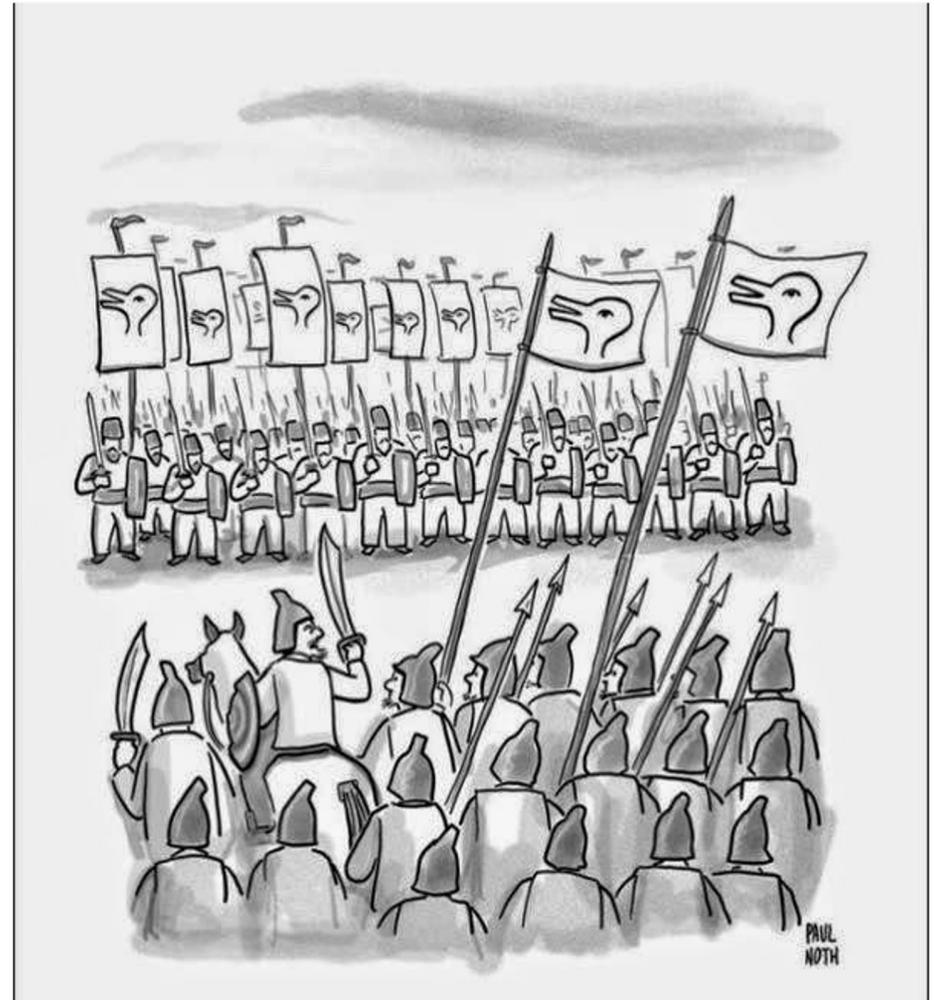
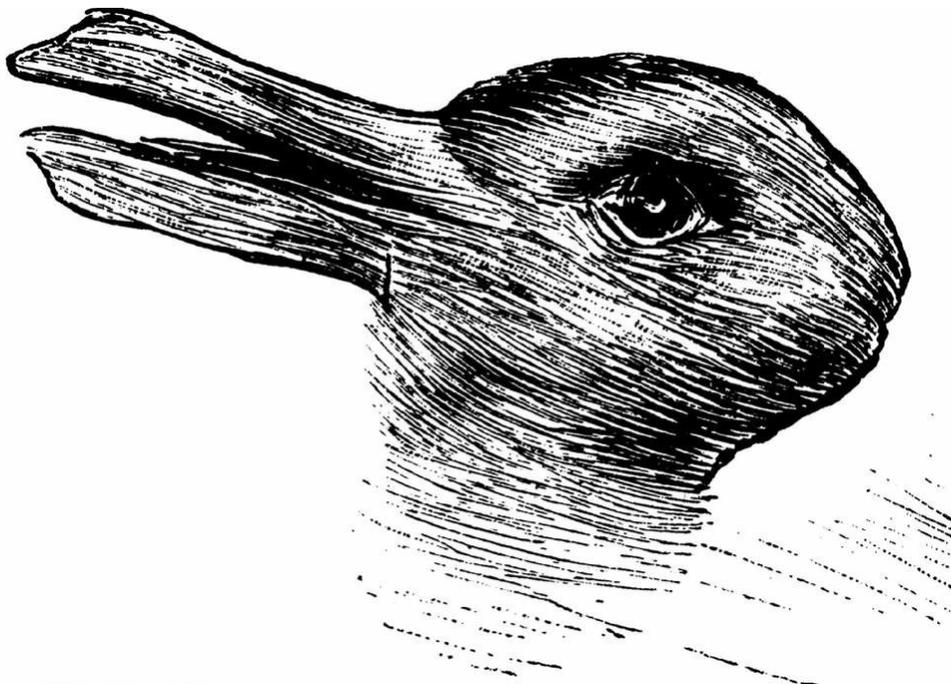


# Mapa Conceptual de la sesión



# En la diversidad de metodologías y normas

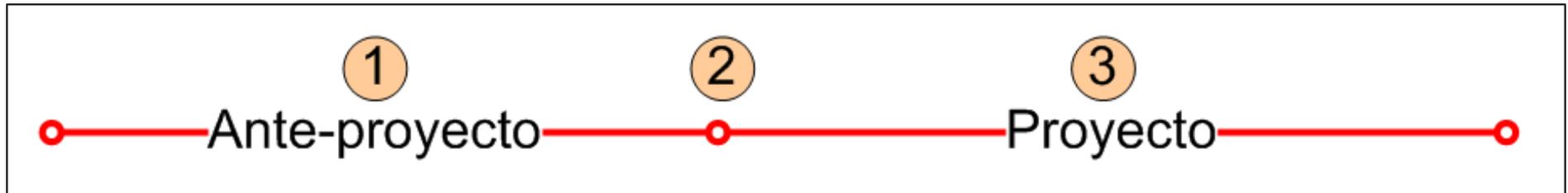
- Muchas formas de hacer y entender la Gerencia de Proyectos.
- En ocasiones con procesos y áreas de conocimiento diferenciadas por el estilo personal, el énfasis de las herramientas e incluso la tradición organizacional.



“No podrá haber paz hasta que ellos renuncien a su *Dios Conejo* y acepten a nuestro *Dios Pato*.”

# El ciclo de vida genérico...

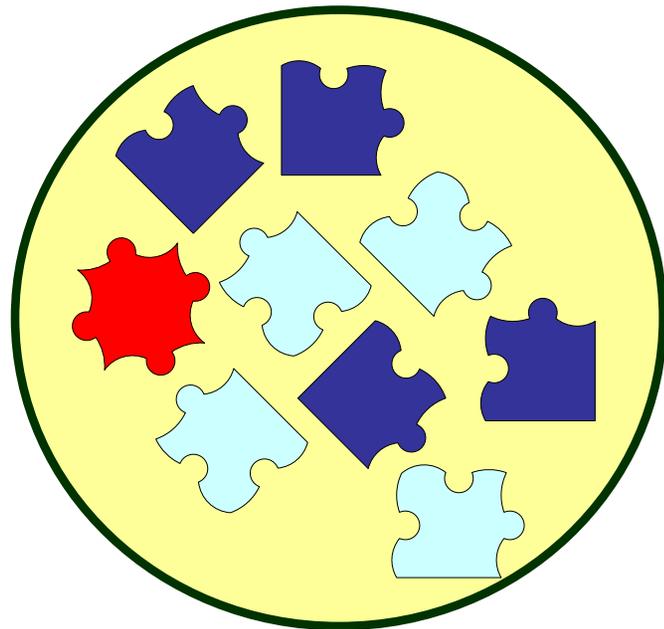
---



## Consideraciones aplicables a toda circunstancia

- El ciclo de vida son la serie de fases secuenciales que un proyecto posee, desde su inicio hasta su finalización. El ciclo se establece a partir de una fecha de inicio y otra de finalización.
- En términos amplios, el proyecto inicia una vez que se obtiene la autorización (2) por parte del patrocinador o las contrapartes financiadoras.
- En el ante-proyecto o etapa de pre-inversión (1), se identifican los problemas u oportunidades, se proponen los modelos de solución y se selecciona la alternativa más adecuada.
- El producto resultante de esta etapa es el documento de Formulación.

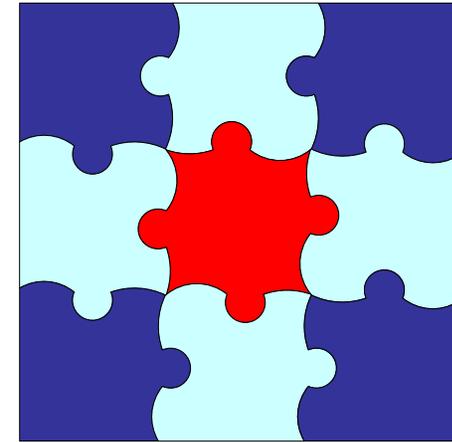
# Fases del Proyecto



Secuenciamiento -  
transferencia técnica



Ciclo de vida del proyecto



✓ Cantidad fases depende complejidad / sector

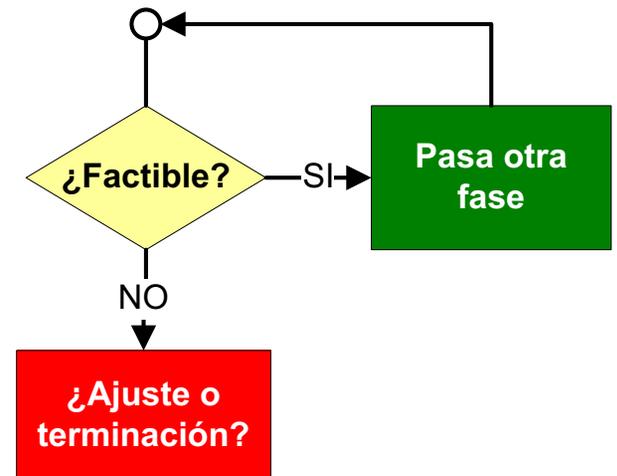
✓ Cada fase o subfases produce entregable(s)

✓ Tangibles y verificables

✓ Factibilidad producto y desempeño

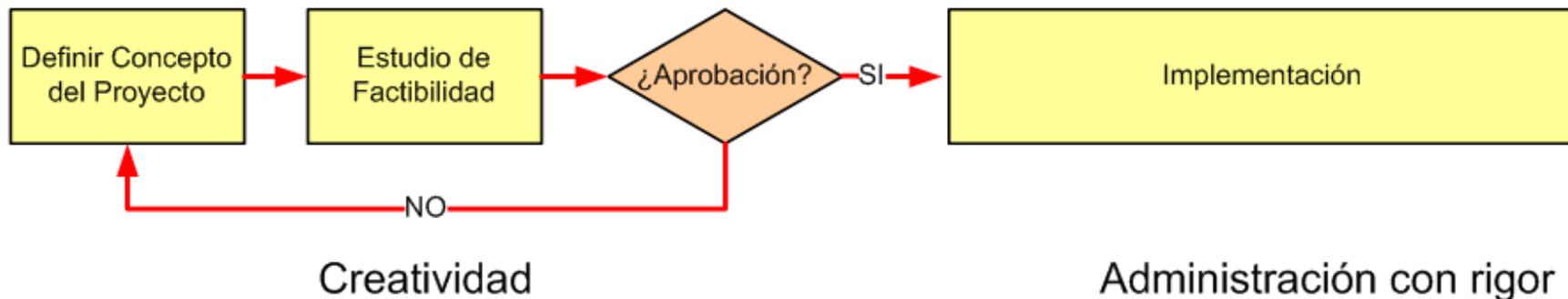
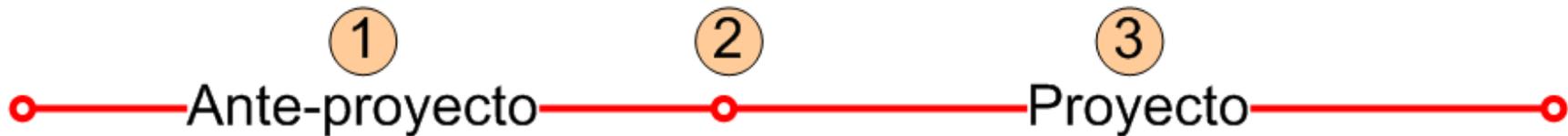
✓ Traslapes entre fases → Fast tracking

Nivel de riesgo aceptables



# Ciclo de vida del proyecto

---



Fuente : Elaboración propia, con base en Bonnal *et al* (2002)



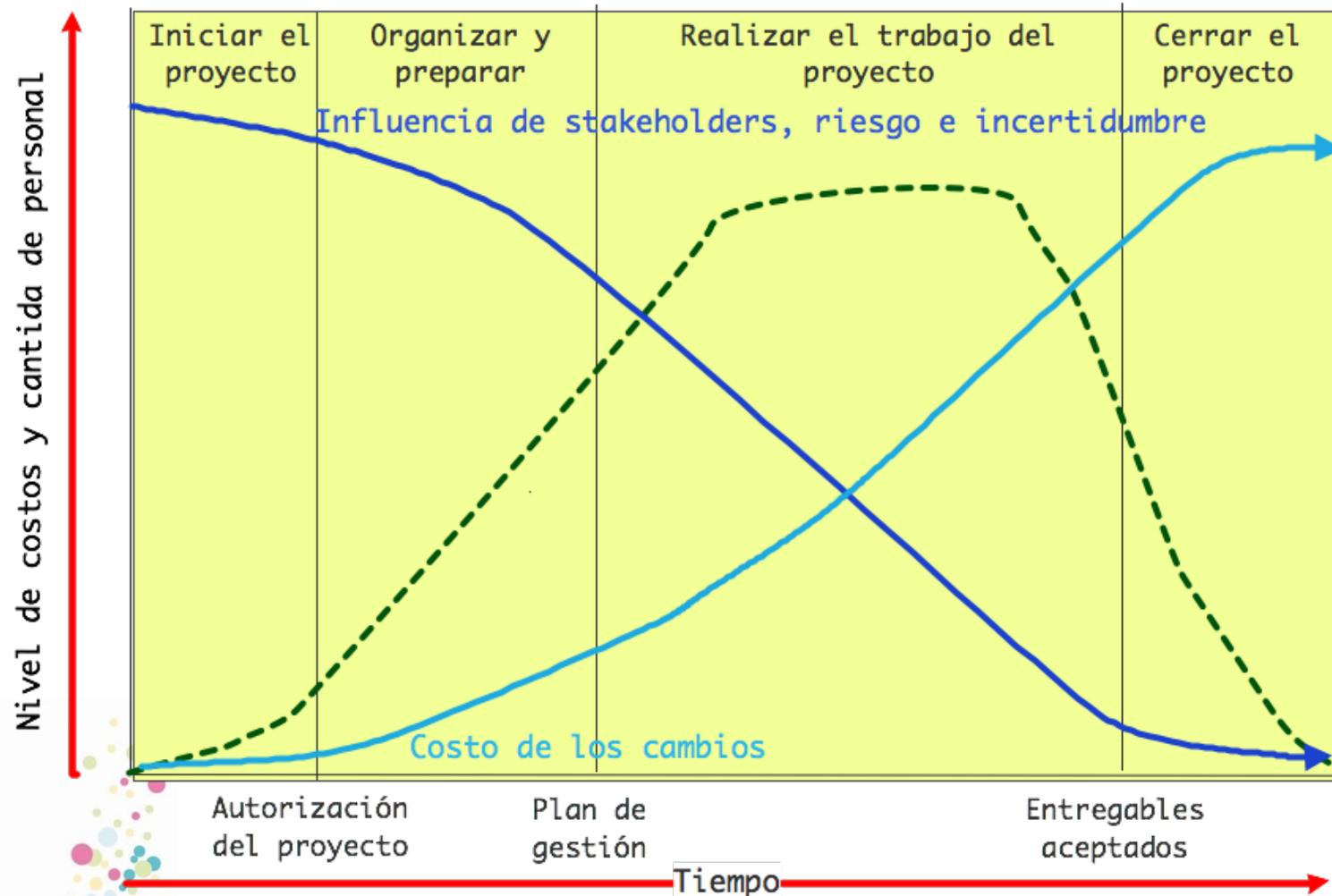
# Ciclo de vida del proyecto

---

- Al inicio del proyecto, *los riesgos y la participación de los involucrados* (beneficiarios, socios, donantes, etc.) es alta, pero se reduce conforme se avanza en las fases.
- Entre más avanzado el proyecto, mayor es el costo de los cambios requeridos. Se requiere una definición previa del sistema de gestión de cambios.
- El costo y los RRHH se incrementan desde la fase inicial hasta cierto punto en la Ejecución, luego tiende a reducir. **Si esto no sucede, tal vez tengamos un problema...**



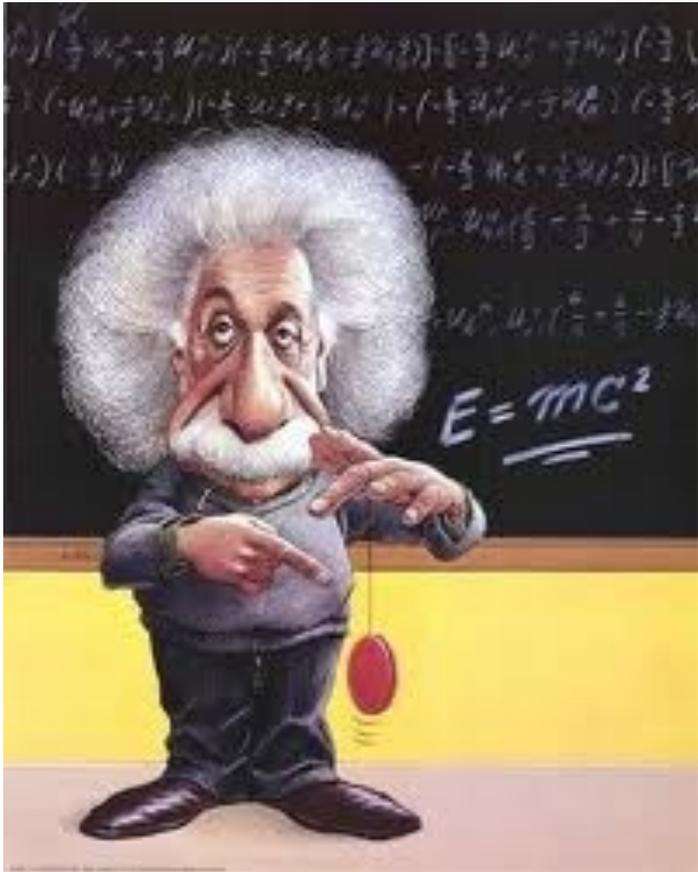
# Ciclo de vida según PMBOK



Based in: Project Management Institute (2013). A guide for the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). 5th Edition. Pennsylvania. Pp. 39.

# ¿Por qué el PMBOK no es suficiente?

---

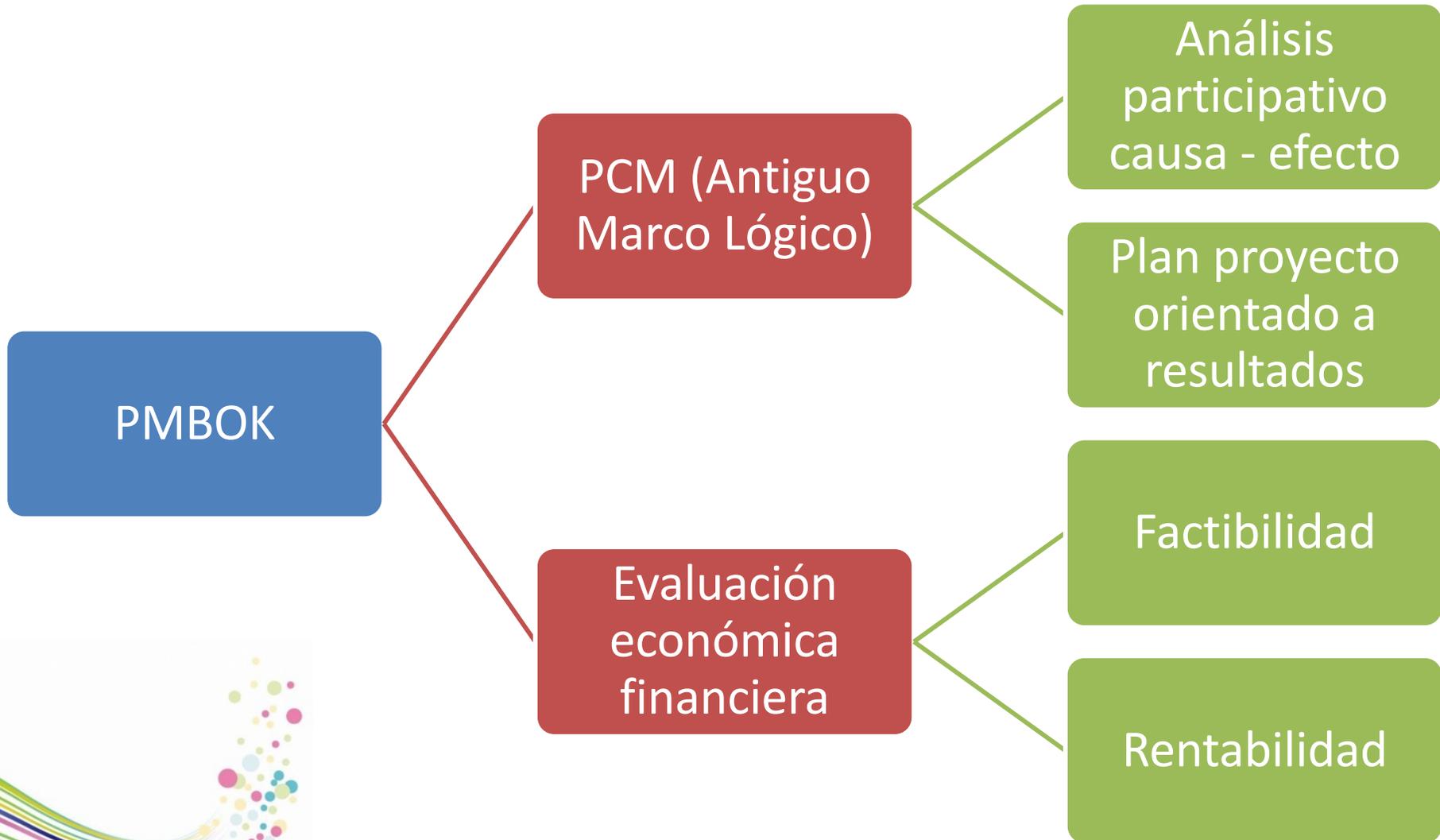


- Parte de la autorización del chárter como elemento de iniciación.
- No considera los procesos previos de identificación y factibilidad explícitamente como parte de la norma ANSI.
- Asume el vínculo estratégico y analítico con la gestión de programas y portafolios: Cuestión que no necesariamente sucede.
- Los inversionistas de ciertos proyectos o los sistemas de regulación requieren tener certezas de rendimiento previos.

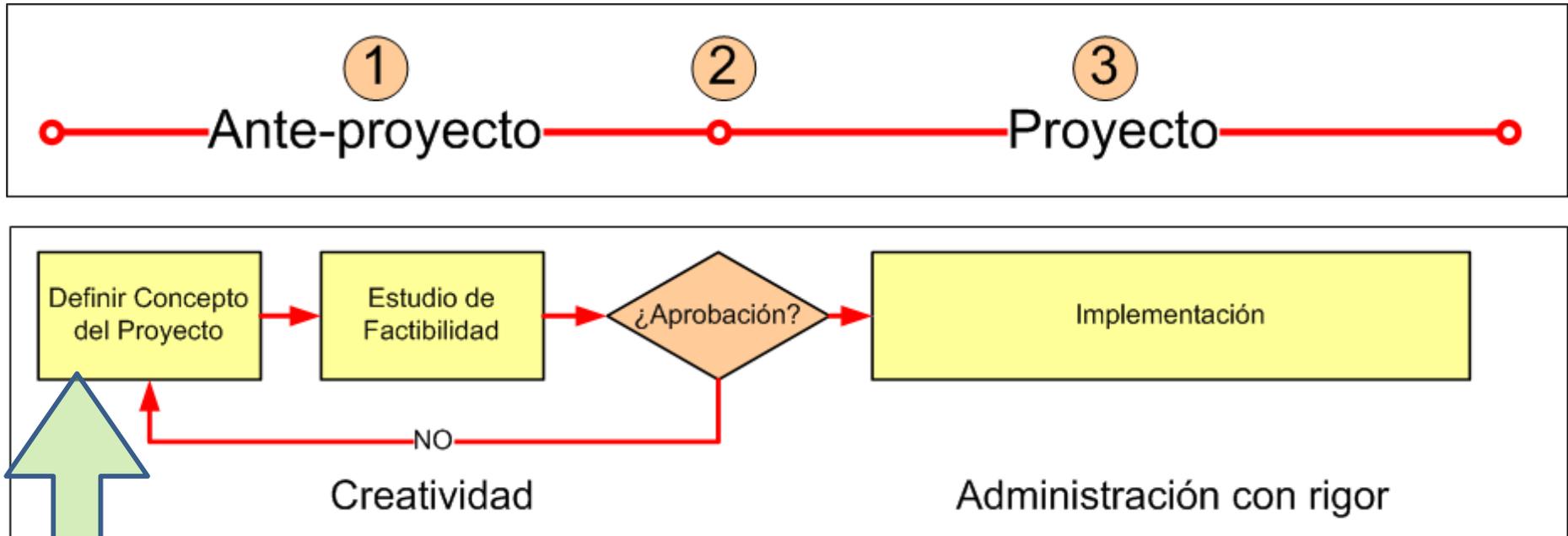


# Alternativas metodológicas al PMBOK

---



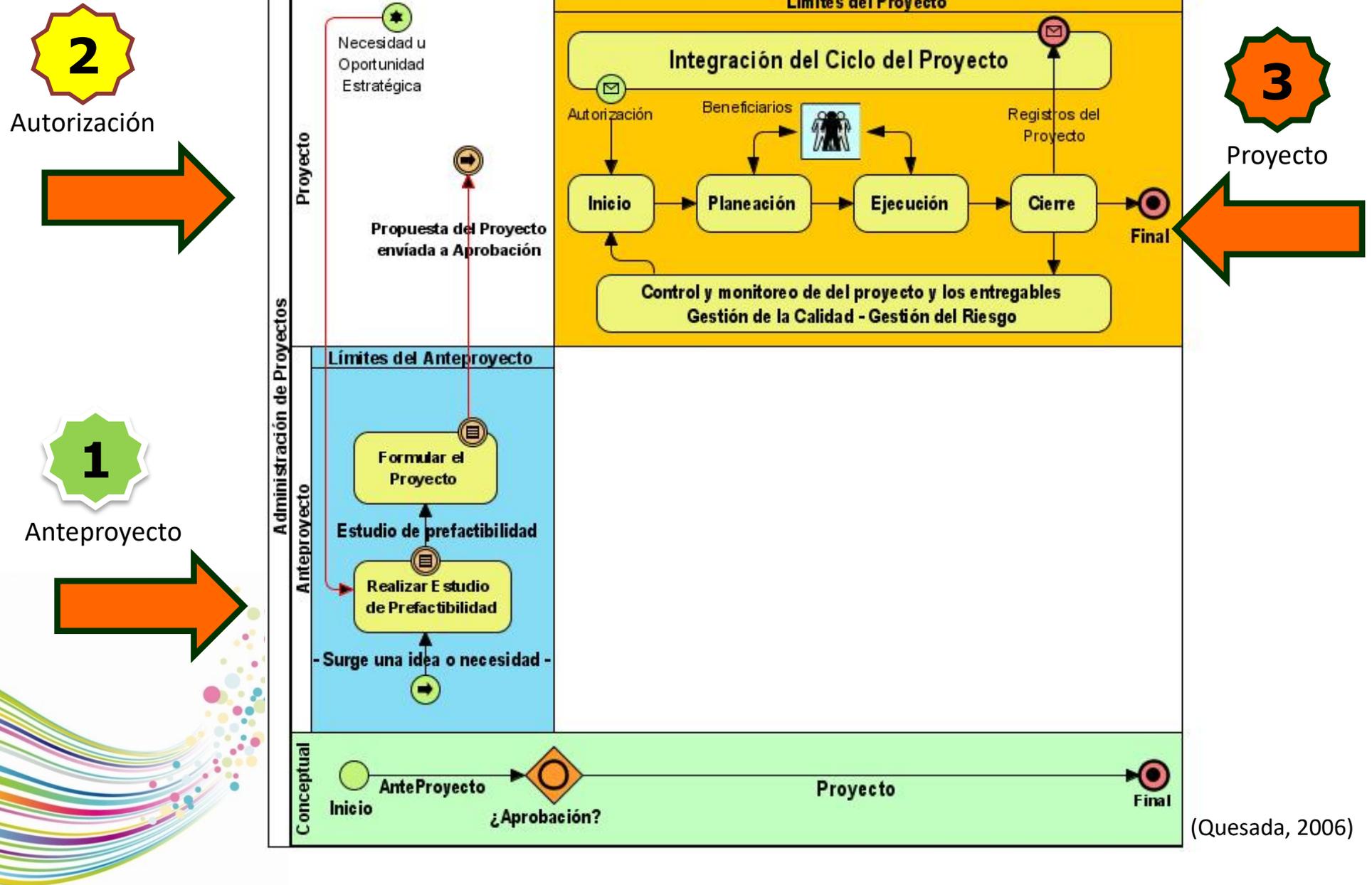
# Componentes del Anteproyecto



Fuente : Elaboración propia, con base en Bonnal *et al* (2002)

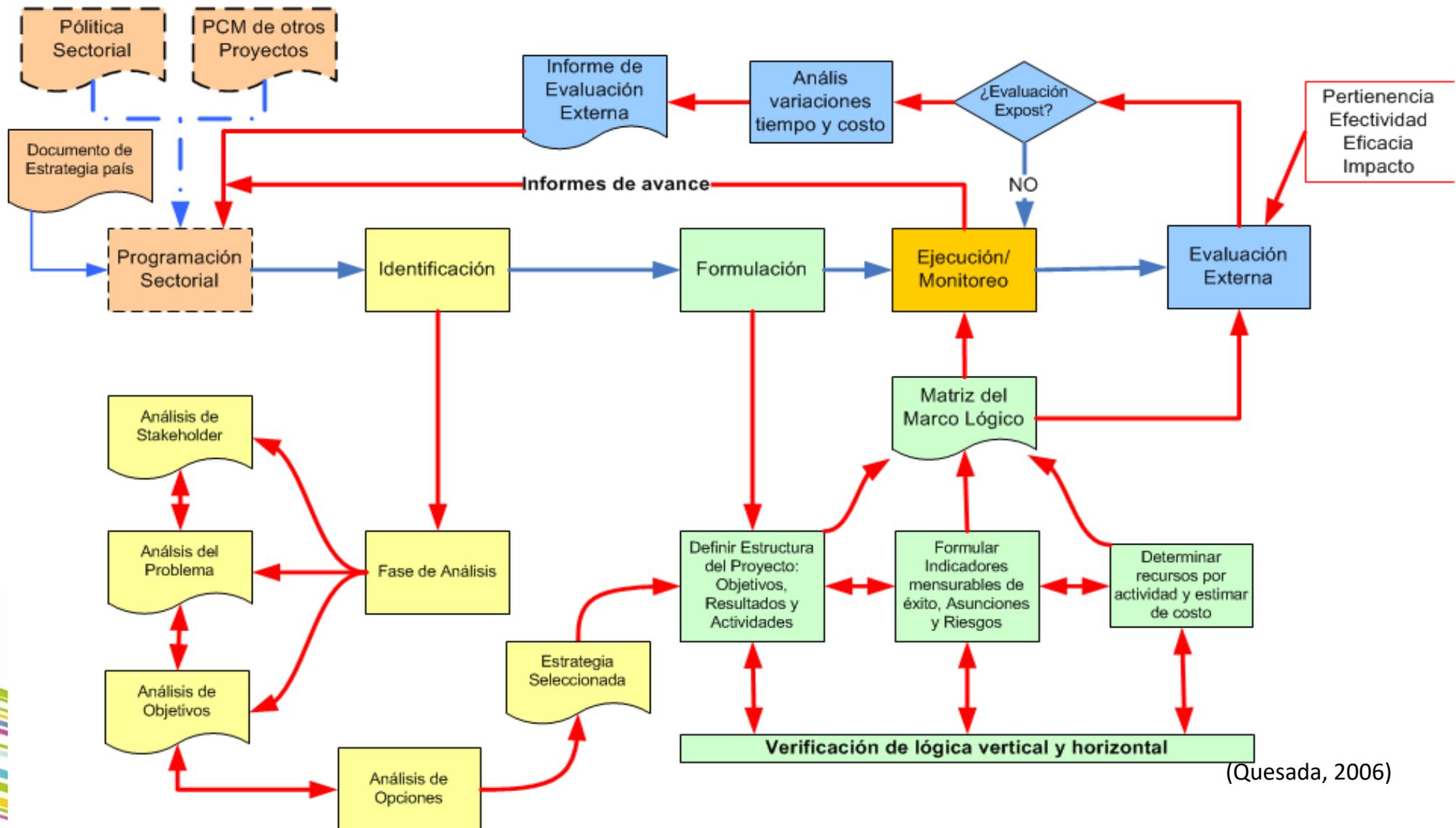
La definición del concepto también se conoce como Pre-Inversión, Pre-Factibilidad o Fase de Identificación (en proyectos sociales principalmente).

# Ciclo de vida de un proyecto



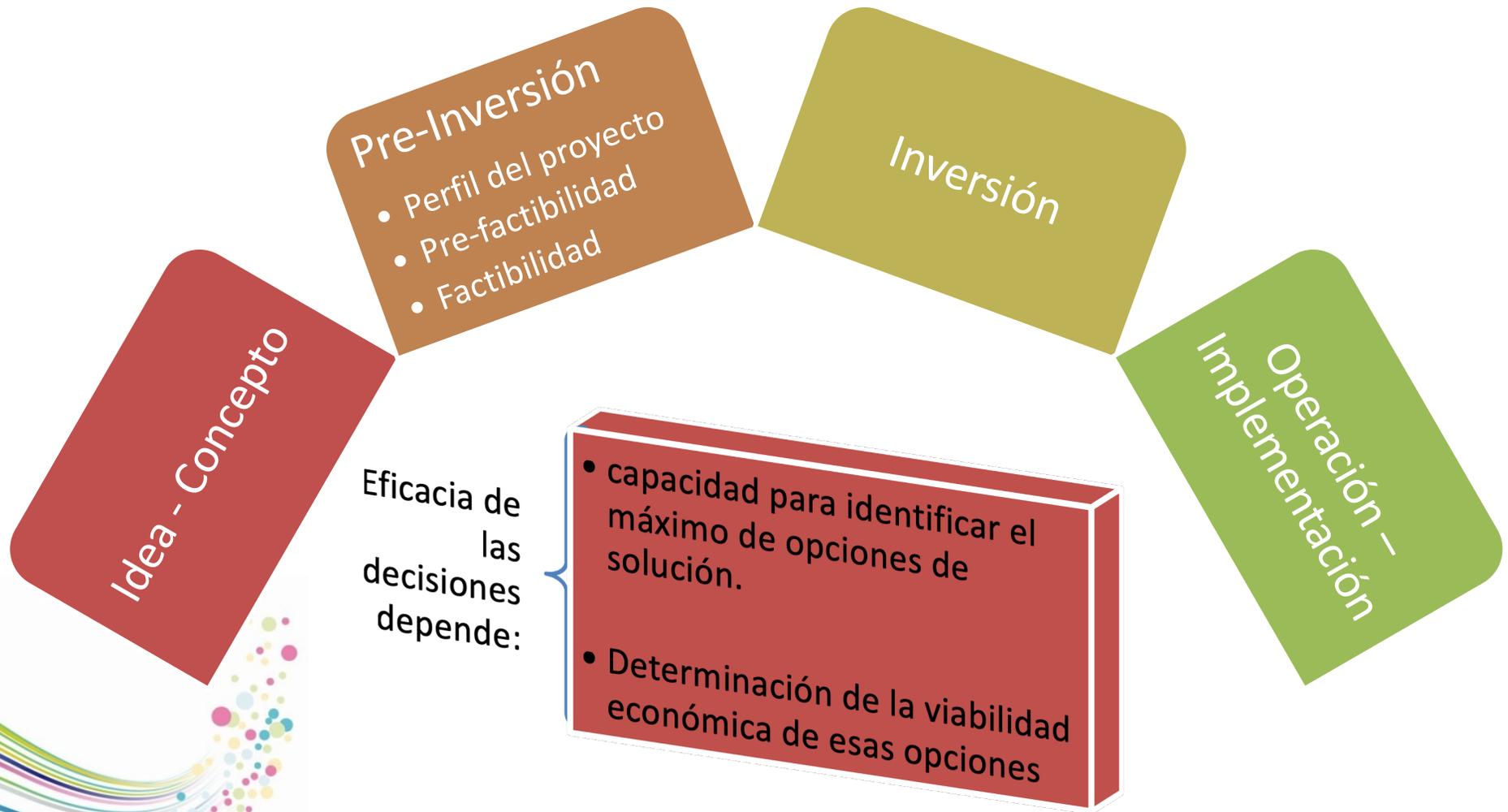
(Quesada, 2006)

# El ciclo de vida desde la perspectiva de los proyectos sociales y de cooperación (Visión desde Project Cycle Management - PCM)



# El ciclo desde la perspectiva del análisis de inversiones.

---



(Sapag, 2011, pp.30)

# Alternativas metodológicas complementarias al PCM y Marco Lógico para la realización de los proyectos

## PMBoK (Estándar de administración de proyectos)

Gestión orientada a resultados  
(Proyectos cooperación y sociales)

Evaluación económica  
financiera inversiones

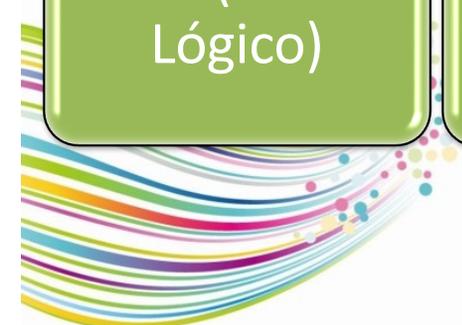
Basada en  
PCM (Marco  
Lógico)

Análisis  
participativo  
causa -  
efecto

Énfasis en  
indicadores y  
evaluación

Factibilidad

Rentabilidad



# ¿Qué es PMBoK?



- PMBoK= Cuerpo de conocimiento para la Administración de Proyectos.
- Promovido por el PMI (Project Management Institute): una organización profesional sin ánimo de lucro, con cerca de 3 millones de miembros.
- Define, gestiona, divulga y desarrolla estándares, certificaciones, investigación, e incidencia profesional para consolidar una comunidad global en ésta emergente disciplina.



# Migración entre versiones PMBoK

PMI. (2021) El estándar para la dirección de proyectos e Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). USA. P. XII..

## Guía del PMBOK® – Sexta Edición

### Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos:

- Introducción, Entorno del Proyecto y Rol del Director del Proyecto
- Áreas de Conocimiento
  - Integración
  - Alcance
  - Cronograma
  - Costo
  - Calidad
  - Recursos
  - Comunicaciones
  - Riesgo
  - Adquisiciones
  - Interesados

### El Estándar para la Dirección de Proyectos:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre

### Apéndices, Glosario e Índice

## Guía del PMBOK® – Séptima Edición

### El Estándar para la Dirección de Proyectos:

- Introducción
- Sistema para la Entrega de Valor
- Principios de la Dirección de Proyectos
  - Administración
  - Equipo
  - Interesados
  - Valor
  - Pensamiento Sistémico
  - Liderazgo
  - Adaptación
  - Calidad
  - Complejidad
  - Riesgo
  - Adaptabilidad y Capacidad de Recuperación
  - Cambio

### Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos:

- Dominios de Desempeño del Proyecto:
  - Interesados
  - Equipo
  - Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida
  - Adaptación
  - Modelos, Métodos y Artefactos
  - Planificación
  - Trabajo del Proyecto
  - Entrega
  - Medición
  - Incertidumbre

### Apéndices, Glosario e Índice

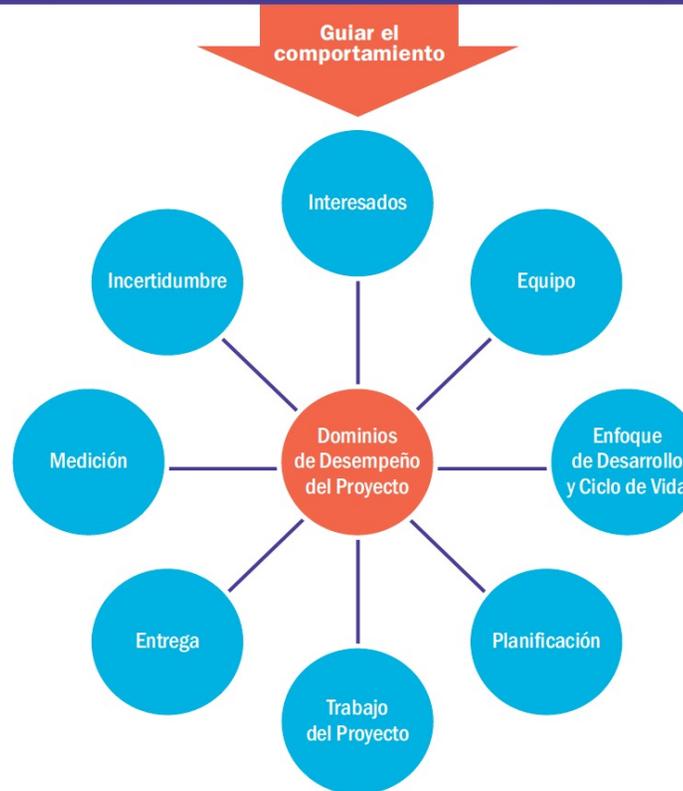
## Plataforma de Contenido Digital PMIstandards+™

- La plataforma enlaza con la Guía del PMBOK® a través de la sección de Modelos, Métodos y Artefactos, al tiempo que amplía ese contenido.
- La plataforma incorpora contenido de todos los estándares del PMI, así como contenido desarrollado específicamente para la plataforma.
- El contenido refleja "cómo hacer..." en la práctica real, incluidas prácticas emergentes.

# Relación entre los Principios de la Dirección de Proyectos y los Dominios de Desempeño del Proyecto

PMI. (2021) El estándar para la dirección de proyectos e Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). USA. P. XII. P. 146

Principios de la Dirección de Proyectos			
Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso	Crear un entorno colaborativo del equipo	Involucrarse eficazmente con los interesados	Enfocarse en el valor
Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema	Demostrar conductas de liderazgo	Adaptar con base en el 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



# Componentes de las normas PMBoK

- Iniciación
- Planificación
- Ejecución
- Control
- Cierre

Grupos de  
Procesos

- Desempeño de los Involucrados
- Equipo
- Enfoque de desarrollo y el ciclo de vida
- Desempeño de la Planeación
- Trabajo del proyecto
- Desempeño de la Entrega
- Medición
- Incertidumbre

Dimensiones

- 49 procesos de administración de proyectos (PMBoK 6)

Procesos

- Integración
- Interesados
- Alcance
- Tiempo
- Costo
- Calidad
- Recursos Humanos
- Comunicación
- Riesgo
- Abastecimientos

Áreas de  
conocimiento



# Áreas de conocimiento y procesos

Procesos PMBOK 6	Grupo de Procesos de Iniciación	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
Gestión de la Integración del Proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto Gestionar el Conocimiento del Proyecto	Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto Realizar el control Integrado de Cambios	Cerrar Proyecto o Fase
Gestión del Alcance del Proyecto		Planificar la Gestión del Alcance Recopilar Requisitos Definir el Alcance Crear la EDT - Estructura de Desglose de Trabajo WBS		Verificar el Alcance Controlar el Alcance	
Gestión del Cronograma del Proyecto		Planificar la Gestión del Cronograma Definir las Actividades Secuenciar las Actividades Estimar de la Duración de las Actividades Desarrollar el Cronograma		Controlar el Cronograma	
Gestión de los Costes del Proyecto		Planificar la Gestión de Costos Estimar los Costos Determinar el Presupuesto		Controlar los Costos	
Gestión de la Calidad del Proyecto		Planificar la Gestión de Calidad	Gestionar la calidad	Controlar la Calidad	
Gestión de los Recursos del Proyecto		Planificar la Gestión de Recursos Estimar los recursos de las actividades	Adquirir Recursos Desarrollar el Equipo Dirigir el Equipo	Controlar los Recursos	
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones	Monitorizar las Comunicaciones	
Gestión de los Riesgos del Proyecto		Planificar de la Gestión de Riesgos Identificar los Riesgos Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos Planificar la Respuesta a los Riesgos	Implementar la respuesta a los riesgos	Monitorizar los Riesgos	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto	Efectuar las Adquisiciones	Controlar las Adquisiciones	
Gestión de los Interesados del Proyecto	Identificar a los Interesados	Planificar la Participación de los Interesados	Gestionar Participación de los Interesados	Monitorizar la Participación de los Interesados	



# Vinculación PMBoK 6 y PMBoK 7

Adaptación al contexto del proyecto						
Inicio	Planeación	Ejecución		Monitoreo y control	Cierre	
2.- Identificar a los interesados	4.- Planificar el involucramiento de los interesados	29.- Gestionar la participación de los interesados		39.- Monitorear el involucramiento de los interesados		
	26.- Planificar la gestión de las adquisiciones	34.- Efectuar las adquisiciones		48.- Controlar las adquisiciones		
	12.- Planificar la gestión de los riesgos 13.- Identificar los riesgos	14.- Realizar el análisis cualitativo de riesgos 15.- Realizar el análisis cuantitativo de riesgos	16.- Planificar la respuesta a los riesgos	36.- Implementar la respuesta a los riesgos		
	25.- Planificar la gestión de las comunicaciones.		33.- Gestionar las comunicaciones		42.- Monitorear las comunicaciones	
	17.- Planificar la gestión de recursos	20.- Estimar los recursos de las actividades	30.- Adquirir recursos	31.- Desarrollar el equipo	32.- Dirigir el equipo	45.- Controlar los recursos
	24.- Planificar la gestión de la calidad		35.- Gestionar la calidad		44.- Controlar la calidad	
	18.- Planificar la gestión de los costos	19.- Estimar los costos	23.- Determinar el presupuesto		41.- Controlar los costos	
	9.- Planificar la gestión del cronograma	11.- Secuenciar las actividades	22.- Desarrollar el cronograma		40.- Controlar el cronograma	
	10.- Definir las actividades	21.- Estimar la duración de las actividades			47.- Validar el alcance	
	5.- Planificar la gestión del alcance	7.- Definir el alcance			46.- Controlar el alcance	
	6.- Recopilar los requisitos	8.- Crear la EDT/WBS				
1.- Desarrollar el acta de constitución del proyecto	3.- Desarrollar el plan para la dirección del proyecto		27.- Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	28.- Gestionar el conocimiento del proyecto		37.- Monitorear y controlar el trabajo del proyecto
					38.- Realizar el control integrado de cambios	49.- Cerrar el proyecto o fase
Principios de la administración de proyectos						
Dominios						
Sistema de entrega de valor						

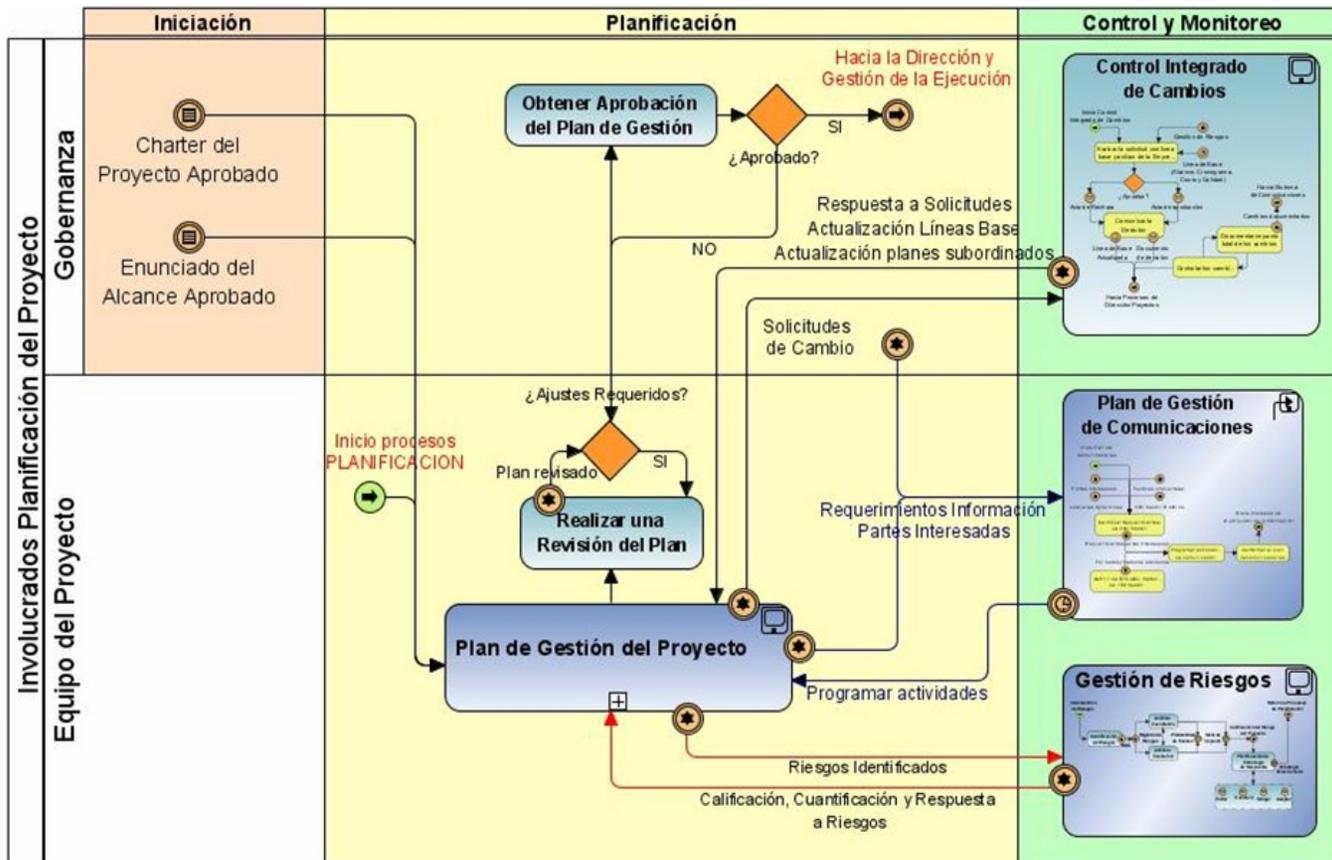
**TodoPMP**

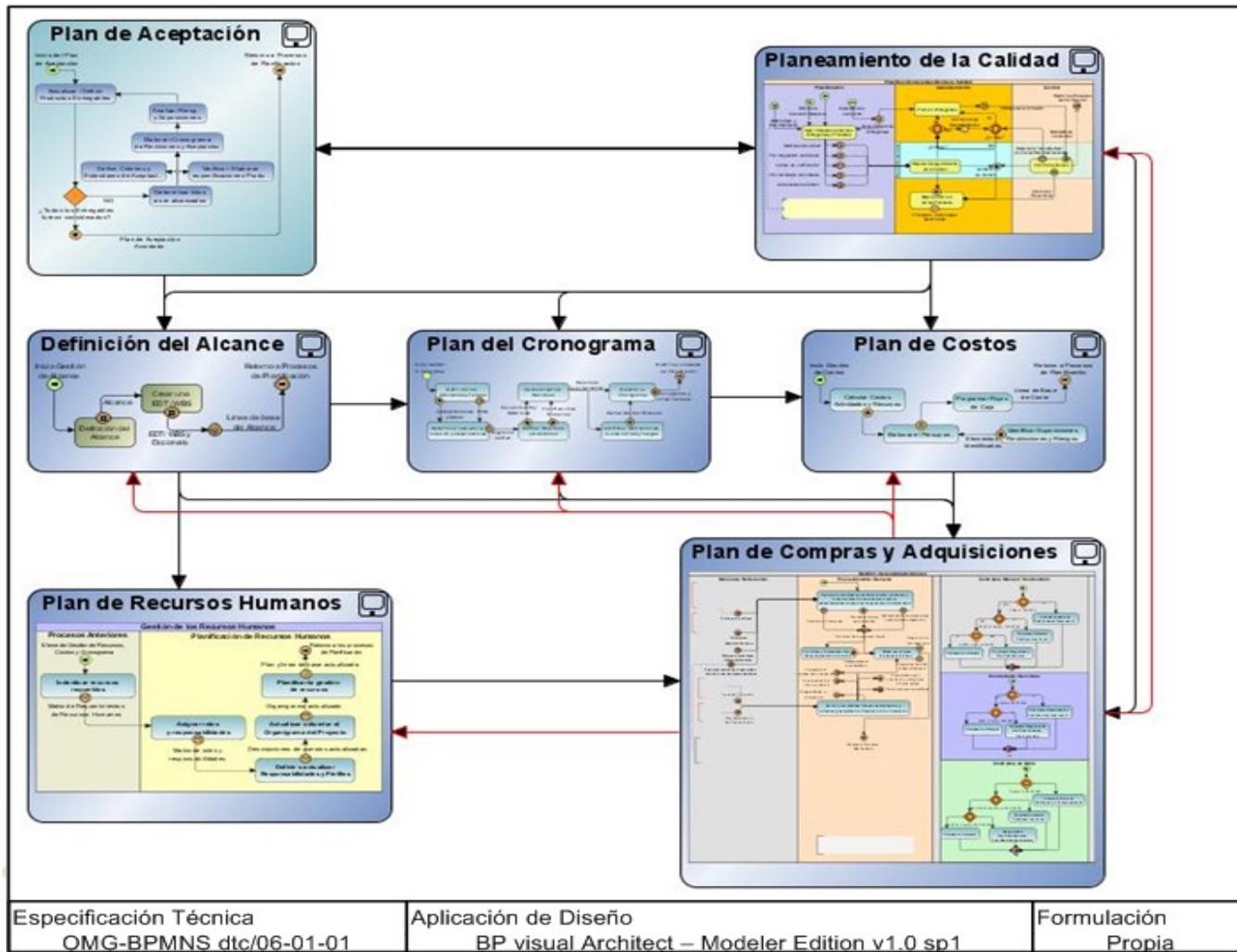
Oscar Josafat Gascón Busio, PMP, SFC, SMC  
oscar@todopmp.com

<https://todopmp.com>

PMBoK® 7 Séptima Edición

Métodos  
Modelos





# Diferencias entre PCM y PMBOK

---

PCM es una metodología de análisis y planeación de programas y proyectos. PMBOK aplica a proyectos.

PCM es un método participativo que supone la implementación como un gran proceso, mientras que el PMBOK explícitamente los secciona en cinco grupos de procesos y en procesos.

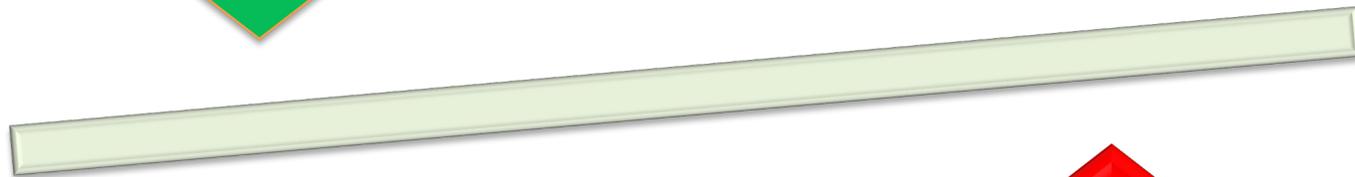
Sus vinculaciones se relacionan con sus exclusiones. El uso complementario de ambas herramientas con evaluación de la inversión ofrece una gama más completa de opciones.

# En la pre-inversión

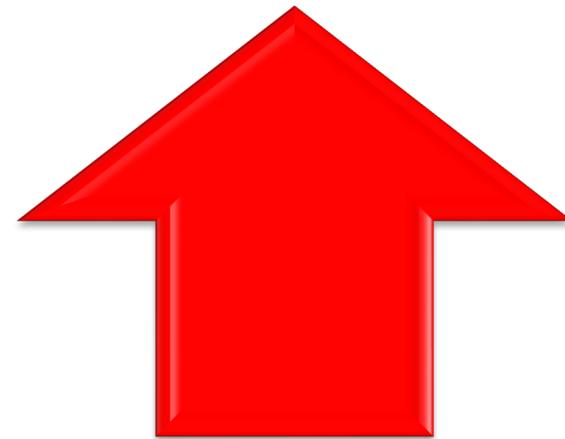
---



A menor cantidad y calidad de información, el estudio se acerca a un **PERFIL**

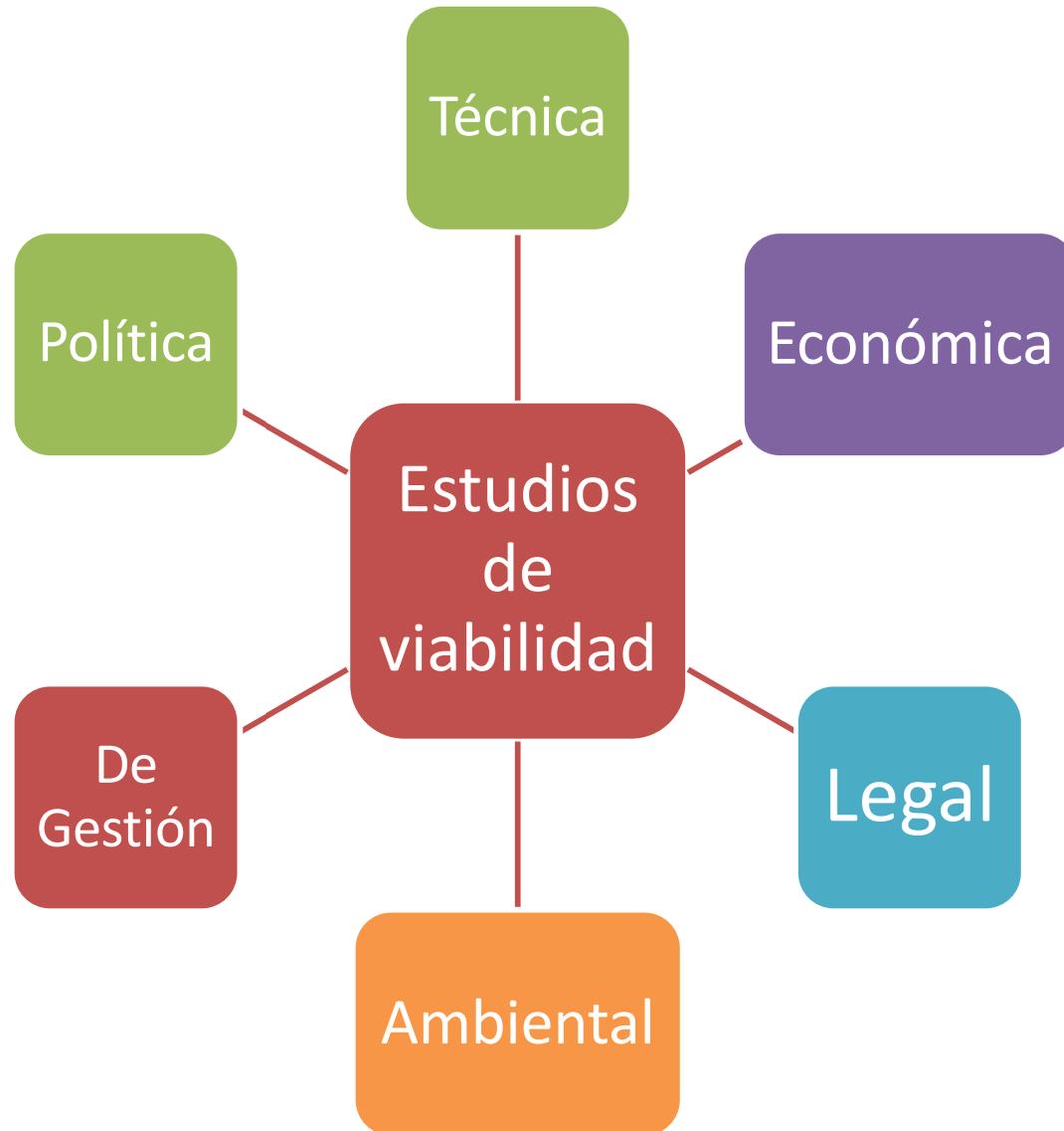


A mayor cantidad de información, el estudio se acerca a **FACTIBILIDAD**

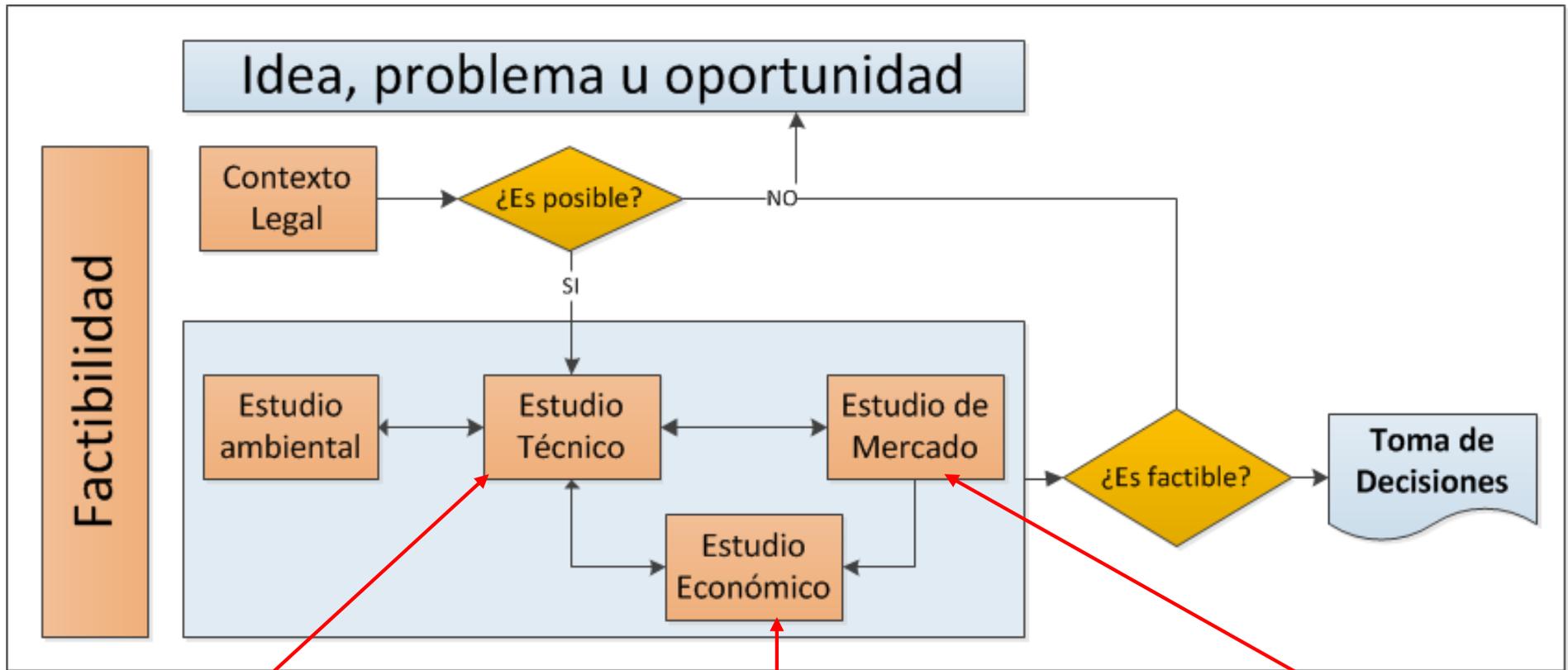


# Estudios de viabilidad / factibilidad

---



# Componentes de la Factibilidad



¿Tenemos las capacidades y el know-how?

¿Habrá beneficios económicos una vez puesto en marcha el proyecto?

¿Los productos resultantes son requeridos por el mercado?

# ¿Está de acuerdo?

---

Un proyecto  
se emprende  
para producir  
**Beneficios.**

- “...el beneficio tiene una enorme utilidad social. Aparte de recompensa para el empresario, es la clave para el mantenimiento e incremento de la actividad comercial.” (Ajenjo, 2006)



# Factibilidad Económica

---

## Factibilidad / Viabilidad

- Proyecta costos y beneficios a lo largo del tiempo
- Utiliza flujos de caja y razones financieras (TIR, VAN)
- Análisis de información tiende a ser demostrativo



La determinación de factibilidad económica está fuera del alcance de este curso. Para ello existe un curso específico denominado Evaluación Socioeconómica de Proyectos.

# Bibliografía:

---

- Ajenjo, A. (2005). Dirección y gestión de proyectos: un enfoque práctico. 2da edición. Alfa Omega, México.
- Bonnal, P.; Gourc, D. y Lacoste, G. (2002). The life cycle of technical projects. Project Management Journal.
- European Commission (2004). Project cycle management guidelines. Brussels. Disponible en internet en [http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/49a\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/49a_en.htm)
- European Commission. (2005). ECHO Manual: Project Management Cycle. Brussels.
- IFRC (2011). Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. [PDF]
- Quesada, G. (2006). Metodología Integrada de PMI (Project Management Institute) y el PCM (Project Cycle Management) en la Dirección de Proyectos de Asistencia Humanitaria Internacional.
- Sapag, N. (2011). Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación. 2da Edición. Pearson, Santiago.
- Sapag, N y Sapag, R.(2004). Preparación y evaluación de proyectos: 4ª Edición. México: McGraw Hill.
- TodoPMP. (2023). 49 procesos de la administración de proyectos y las 10 áreas de conocimiento junto con los principios y dominios. <https://todopmp.com/como-leer-la-guia-pmbok-7-septima-edicion-resumen-parte-2/#:~:text=Los%20dominios%20en%20el%20PMBOK,las%2010%20areas%20de%20conocimiento>
- World Bank (s.f). Th logframe handbook. Washington.



---

*Muchas  
Gracias*

*Pura vida...*

