

De la burocracia de los datos a la cultura del valor

Cómo medir proyectos bajo la 8ª edición de la Guía del PMBOK®

Escena común en muchas PMO: tableros de control saturados de indicadores estáticos que miden procesos aislados, pero que no logran advertir una crisis hasta que el daño es irreversible.

La evolución de la disciplina hacia la **8ª edición de la Guía del PMBOK®** nos exige dejar atrás el enfoque rígido de las "Áreas de Conocimiento" (Alcance, Tiempo, Costo de forma fragmentada) para migrar hacia un sistema integrado por **Dominios de Desempeño**.

Si antes la Guía del PMBOK® era como un **hospital organizado por especialidades** (cardiología, neurología, ortopedia...), ahora funciona más como una **unidad de cuidados intensivos**, donde distintos especialistas trabajan de forma coordinada para mantener la salud integral del paciente.

De igual manera, los dominios no son "silos"; son perspectivas integradas que deben mantenerse en equilibrio para maximizar la entrega de valor.

En este nuevo paradigma, las métricas no son un ejercicio de cumplimiento burocrático; son el tejido que conecta la estrategia con la entrega real de valor.

Muchas veces nos han pedido que "desarrollemos métricas para el proyecto" y no sabemos por dónde empezar. Lo peor es que terminamos midiendo cosas que nadie mira porque "es lo que siempre se ha hecho"

La regla de oro para diseñar un tablero de control moderno con métricas relevantes sigue siendo: **"Primero la pregunta de negocio, luego la métrica"**.

El problema real con las métricas de proyecto

Cuando hablamos de métricas en proyectos, la mayoría de nosotros piensa inmediatamente en las de siempre: porcentaje de avance, variación de presupuesto, hitos cumplidos. Y no está mal. El problema está en cómo llegamos a elegirlos.

Generalmente seguimos uno de estos caminos:

- Usamos las métricas que vimos en el proyecto anterior.
- Usamos las que nos pidió la PMO.
- Usamos las que recomienda algún artículo o de un tablero de control.

El resultado es una colección de indicadores que se reportan cada semana, se miran brevemente en la reunión de estado, y no generan ninguna acción real. Son métricas que existen porque alguien las pidió, no porque respondan una pregunta importante.

Siguiendo la regla de oro: primero hacer la pregunta, luego seleccionar la métrica.

Las métricas son herramientas para responder preguntas. Si no tenemos clara la pregunta, cualquier métrica nos puede parecer válida, pero ninguna nos dará la información que realmente necesitamos.

Por ejemplo, imaginemos que la alta gerencia está preocupada por si el proyecto terminará dentro del presupuesto. La pregunta real es: ¿Costará el proyecto lo que planeamos cuando esté terminado? Para eso necesitamos el EAC (Estimado a la Conclusión) y la variación de esa estimación respecto a la línea base. No el porcentaje de presupuesto consumido hasta hoy, que responde una pregunta diferente.

Este cambio de mentalidad parece pequeño, pero evita horas de reportes inútiles y conversaciones circulares que no levan a ningún lado.

Los dominios de desempeño de la Guía del PMBOK® 8ª edición

Una vez que aceptamos que todo empieza por la pregunta, el siguiente reto es organizarlas. ¿Cómo saber qué preguntas hacernos?

La 8ª edición de la Guía del PMBOK® agrupa las actividades de la gerencia de proyectos en dominios más amplios y orientados al valor. Lo importante no es seguir un proceso, sino asegurarse de que todas las dimensiones críticas del proyecto se estén gestionando.

Cada dominio genera sus propias preguntas clave, y esas preguntas nos llevan directamente a las métricas que necesitamos:

Gobernanza → ¿Tiene el proyecto las estructuras de toma de decisiones adecuadas? ¿Los cambios se aprueban y gestionan correctamente? ¿Se están cumpliendo los procesos internos?

Métricas asociadas: número de cambios a la línea base, tiempo promedio de aprobación de cambios, incidentes de escalación.

Alcance → ¿Se está entregando lo que se prometió? ¿Los requisitos están bien definidos y controlados?

Métricas asociadas: número de órdenes de cambio, entregables rechazados por el cliente, variación del ROI respecto al acta de constitución de proyecto original.



Cronograma → ¿El proyecto va al ritmo planeado? ¿Los hitos se están cumpliendo?

Métricas asociadas: SPI (Schedule Performance Index), días de retraso por hito, tendencia del SPI a lo largo del tiempo.

Finanzas → ¿Cumplirá el proyecto el presupuesto? ¿La estimación al concluir es razonable? ¿Se está maximizando el valor?

Métricas asociadas: CPI (Cost Performance Index), EAC vs. línea base de costo, variación de costo por periodo.

Interesados → ¿Los interesados están recibiendo la información que necesitan? ¿El nivel de compromiso es el adecuado?

Métricas asociadas: satisfacción del cliente, calidad y puntualidad de las comunicaciones, número de incidentes de comunicación.

Recursos → ¿Contamos con el equipo necesario? ¿Estamos usando las horas planeadas? ¿Los problemas del equipo están siendo atendidos?

Métricas asociadas: horas reales vs. planeadas, porcentaje de acciones de equipo cerradas en tiempo, disponibilidad de recursos críticos.

Riesgo → ¿Estamos anticipando los riesgos o solo reaccionando a ellos? ¿El registro de riesgos refleja la realidad del proyecto?

Métricas asociadas: riesgos graves no previstos, eventos de riesgo sin plan de respuesta, impacto acumulado de riesgos materializados.

Lo valioso de este marco es que cubre integralmente el proyecto. Si definimos preguntas en los 7 dominios, es muy difícil que algo importante se nos escape.

Si estructuramos los indicadores alineándolos con los nuevos Dominios de Desempeño, transformamos los datos planos en decisiones ejecutivas.

Lo que más me gusta de este enfoque

Hay algo que encuentro especialmente poderoso en el principio de "primero la pregunta": cuando las preguntas que subyacen a las métricas se hacen explícitas y se comparten con el equipo de proyecto, el comportamiento cambia.

Si el equipo sabe que vamos a medir "¿hemos aprovechado oportunidades de ahorro durante las negociaciones contractuales?", es mucho más probable que activamente busquen esas oportunidades. Las métricas no son solo termómetros: **son señales de qué importa.**

Y aquí hay un punto que suele pasarse por alto: comunicar públicamente las preguntas detrás de las métricas alinea al equipo mucho más eficazmente que un tablero de control con indicadores que nadie entiende bien.

Para terminar un resumen práctico

Principios que más me han servido:

1. **Primero la pregunta, luego la métrica.** No al revés.
2. **Organizar las preguntas por dominio de desempeño.** La Guía del PMBOK® 8 edición nos da 7 dominios: Gobernanza, Alcance, Cronograma, Finanzas, Interesados, Recursos y Riesgo. Son nuestro mapa.
3. **Construir una biblioteca de preguntas → métricas** para la organización. Con el tiempo, ese repositorio vale oro.
4. **Usar solo las métricas que realmente se necesitan.** Más no es mejor. Más es ruido.
5. **Las preguntas cambian con la fase del proyecto.** Revisarlas periódicamente.
6. **Hacer públicas las preguntas detrás de las métricas.** El equipo se alinearán con lo que saben que importa.

Las métricas de proyecto no son el objetivo: son el medio para responder preguntas que nos ayudan a tomar mejores decisiones. Cuando invertimos ese orden, dejamos de medir por costumbre y empezamos a medir con propósito.

Bajo la perspectiva de la Guía del PMBOK® 8ª edición, las métricas son el radar, pero no la solución completa.

Un indicador fuera de rango levanta la alerta del desvío; es la comunicación abierta y la mentalidad ágil del equipo lo que verdaderamente permite rediseñar el camino hacia el éxito.

En tu organización, ¿ya migraron el control de sus PMO hacia los Dominios de Desempeño y el valor o siguen atrapados midiendo las viejas Áreas de Conocimiento de forma aislada?

Los leo en los comentarios.

#ProjectManagement #PMBOK8 #Métricas #PMO #KPIs #DirecciónDeProyectos
#ControlDeProyectos #Estrategia #LiderazgoDeProyectos #ValueDelivery