

Guía PMBOK® Sexta Edición

Análisis y Comentarios sobre esta nueva publicación



Autor: Norberto Figuerola

La mayor parte de los profesionales que trabajan en la gestión de proyectos, saben que el PMI ha anunciado desde Septiembre 2017, la nueva versión (Sexta) del famoso PMBOK® para adecuarlo con el contenido más actualizado y relevante que imponen los grandes cambios del negocio, avances técnicos y del mercado en general; algo que se viene practicando cada cuatro años aproximadamente.

Conforme al propio PMI, los exámenes de certificación de Project Management Professional (PMP)®, Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)® y Certified Associate in Project Management (CAPM)® también serán actualizados en el primer o segundo cuarto del 2018 conforme a los cambios de la nueva **Guía PMBOK®** Sexta Edición y el “**Agile Practice Guide**”.

Hasta aquí entonces las novedades son que se encuentra ya disponible la nueva Guía del PMBOK®, que el PMI editó un nuevo estándar global junto con el Agile Alliance llamado “Agile Practice Guide” y que los exámenes sufrirán cambios.

El Agile Practice Guide fue creado como complemento del PMBOK® con el propósito de que los practicantes puedan adoptar una serie de técnicas que utilicen un enfoque adaptativo o ágil y

que puedan implementar conforme al requerimiento del proyecto un híbrido entre adaptativo y predictivo. El rol del director del proyecto no cambia mediante el uso de un ciclo de vida predictivo o un entorno adaptativo en lo que se refiere a la gestión del proyecto. Sin embargo, para tener éxito en el uso de enfoques adaptativos, el director del proyecto tiene que estar familiarizado con las herramientas y técnicas ágiles para comprender como aplicarlas de manera efectiva y el Agile Practice Guide intenta ofrecer toda la información necesaria al respecto.

Es debido a estos cambios que los exámenes de certificación sufrirán modificaciones y por lo tanto aquellos que se estén preparando para los mismos tendrán que tomar una rápida decisión en cuanto a rendirlos durante este año, o esperar a las modificaciones del 2018. Hoy en día cualquier curso del mercado aún no fue modificado a la nueva versión del PMBOK® y se espera que los nuevos exámenes sean un tanto más complicados, por lo que se recomienda a los alumnos tratar de rendir los exámenes tan pronto como puedan.

En qué consisten los cambios introducidos en la nueva versión del PMBOK® ?

En principio estamos hablando de una Guía más profusa de 762 páginas, a mi criterio mejor escrita, y en donde los procesos de gestión de proyectos aumentaron de 47 a 49. Los principales cambios fueron:

Cambio de nombres de dos Areas de Conocimiento:

- Gestión del Tiempo del Proyecto se cambió a Gestión del Cronograma del Proyecto para reflejar que el cronograma del proyecto es definido y gestionado durante el proyecto, mientras que el tiempo no se gestiona.
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto fue cambiada a Gestión de los Recursos del Proyecto, dado en un proyecto se abordan tanto recursos humanos del equipo como también otros recursos físicos.

Procesos agregados:

- Gestionar el Conocimiento del Proyecto – Integración
- Controlar los Recursos – Gestión de los Recursos del Proyecto.
- Implementar la Respuesta a los Riesgos – Gestión de los Riesgos del Proyecto.

Procesos movidos:

- Estimar los Recursos de las Actividades – Proceso movido desde el anterior Area Gestión del Tiempo a Gestión de los Recursos del Proyecto.

Procesos eliminados:

- Cerrar las Adquisiciones – Proceso eliminado.

Cambios de nombre de procesos:

Varios nombres de procesos fueron cambiados para mejorar la consistencia en los procesos y mejorar la claridad. Los nombres de procesos para Controlar las Comunicaciones, Controlar los Riesgos y Controlar la Participación de los Interesados fueron cambiados a Monitorear las Comunicaciones, Monitorear los Riesgos y Monitorear el Involucramiento de los Interesados. La siguiente tabla resume el resto de los cambios de nombre de proceso:

- Realizar el Aseguramiento de Calidad —Cambiado a Gestionar la Calidad.
- Planificar la Gestión de los Recursos Humanos —Cambiado a Planificar la Gestión de Recursos.
- Adquirir el Equipo del Proyecto —Cambiado a Adquirir Recursos.
- Desarrollar el Equipo del Proyecto —Cambiado a Desarrollar el Equipo.
- Dirigir el Equipo del Proyecto —Cambiado a Dirigir al Equipo.
- Planificar la Gestión de los Interesados —Cambiado a Planificar el Involucramiento de los Interesados.

La importancia de estos cambios es sólo relativa para quien esté preparando una certificación y no mucho más. La *Guía del PMBOK®* como se sabe está en constante evolución y es una base sobre la que las organizaciones pueden construir metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas y técnicas, y fases del ciclo de vida necesarios para la práctica de la dirección de proyectos. Igualmente, la gestión de los proyectos debe ser adaptada para ajustarse a las necesidades de cada proyecto en particular. La Guía identifica las áreas de conocimientos, los procesos y las entradas y salidas asociadas, sin exigir taxativamente llevar a cabo ningún proceso o práctica en particular, a punto tal que inclusive menciona que las necesidades de un proyecto específico pueden requerir de una o más áreas de conocimiento adicionales a las 10 típicamente descriptas, como por ejemplo, Gestión Financiera o Gestión de Seguridad y Salud.

Las Tres Partes de la Guía PMBOK®

La Guía está dividida en tres partes. La Parte 1 es la que incluye los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Los primeros capítulos no son demasiados novedosos pero están muy bien redactados, y con buenos gráficos.

El capítulo uno versa sobre Proyectos y Dirección de Proyectos y el capítulo dos sobre el entorno donde operan los proyectos. El capítulo tres es muy interesante y novedoso dado que habla sobre el Rol del Director de Proyectos y se presenta el famoso Triangulo de Competencias, que señala las siguientes:

- Dirección técnica de proyectos: son los conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con ámbitos específicos y técnicos propios del desempeño de la dirección de proyectos.
- Gestión Estratégica y de Negocios: es el conocimiento y la pericia en la industria y la organización donde se trabaje.
- Liderazgo: son los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para guiar, motivar y dirigir un equipo, para ayudar a una organización a alcanzar sus metas de negocio. Incluye capacidades esenciales como negociación, resiliencia, comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico, personalidad y habilidades interpersonales.

Este último punto es uno de los más importantes a tener en cuenta. Si bien en el capítulo no se desarrollan en profundidad, resulta igualmente interesante el hecho de que en los capítulos siguientes por área de conocimiento y dentro de ella por proceso, se describe cual de todas las habilidades es la requerida en particular, y que debería conocer y aplicar el Gerente de Proyecto, tal cual lo hacemos en nuestros cursos de PMQuality.

Los capítulos restantes son las áreas de conocimientos ya conocidas con sus entradas, salidas y procesos, repitiendo también la excelente Tabla que muestra la correspondencia entre Grupos de Procesos y Areas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos. Como punto novedoso y bien logrado, se incluye dentro de cada una de las secciones de cada área de conocimiento, un nuevo material normalizado antes de presentar cada primer proceso:

- Conceptos Clave. Recoge los conceptos clave relacionados con el área de conocimiento específica. Esta información se presentó en ediciones anteriores; en esta edición se consolida y se presenta para propósitos de coherencia entre las áreas de conocimiento. Estos conceptos clave están compilados en el Apéndice X4.
- Tendencias y Prácticas Emergentes. La profesión de dirección de proyectos sigue evolucionando. Esta subsección identifica algunas de las tendencias o prácticas emergentes que se están produciendo, pero que no pueden ponerse en práctica en la mayoría de los proyectos.

- Consideraciones sobre Adaptación. La Sexta Edición hace hincapié en la importancia de adaptar todos los aspectos del proyecto para satisfacer las necesidades de la organización, el medio ambiente, los interesados y otras variables, identificando las áreas que el director del proyecto puede tener en cuenta a la hora de adaptar su proyecto.
- Consideraciones para Entornos Ágiles/Adaptativos. Esta subsección es la más novedosa e identifica algunas de las áreas en las que los enfoques adaptativos pueden ser diferentes de los enfoques predictivos en el área de conocimiento en particular.

La Parte 2 se denomina el estándar para la Dirección de Proyectos y no es otra cosa que lo que en la versión anterior era el anexo A1, es decir se repiten algunos conceptos de la Parte 1 y en este caso se presenta la información por grupos de procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre. A mi criterio esta es la forma ideal de presentar los cursos de Gestión de Proyectos a los alumnos, y es así como lo hacemos en PMQuality.

La Parte 3 consiste en un grupo de apéndices interesantes, donde a mi criterio los más relevantes son el Apéndice X3 Entornos de Proyectos Ágiles, Iterativos, Adaptativos e Híbridos en donde se exponen con más información los conceptos importantes sobre Agile. Y el Apéndice X6, que interesantemente nos ofrece una lista completa de todas las Herramientas y Técnicas del PMBOK agrupadas por categorías y por áreas de conocimiento. En nuestro Blog site de PMQuality, tenemos una hoja de cálculo con todos los nuevos ITTO's de cada uno de los procesos.

Por lo general en la Guía, las diferentes áreas de conocimiento, remiten para más información y detalles, a las Guías Prácticas del PMI (en inglés) tales como *Requirements Management: A Practice Guide*, *Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide*, *Practice Standard for Scheduling*, *Practice Standard for Earned Value*, etc.

Dentro de Gestión de Alcance se menciona como importante la relación entre un director del proyecto y un analista de negocios, que debería ser una asociación de tipo colaborativa. Un proyecto tendrá una mayor probabilidad de tener éxito si los directores de proyecto y los analistas de negocios entienden plenamente los roles y responsabilidades de cada uno. Lamentablemente no se hace referencia al BABOK®.

Desapareció dentro de las estimaciones en Gestión del Cronograma la estimación beta o PERT y sólo se menciona la basada en tres valores o triangular. No ocurre lo mismo en Gestión de Costos en donde existen ambas. Tampoco se menciona más el método de la Cadena Crítica.

Los gráficos en general están mejor logrados, excepto el de Camino Crítico. Atención con el tema de inclusión como tendencia emergente, el concepto de ES y AT que antes no figuraba en la Guía pero sí estaba en la Practice Standard de Earned Value. Otro concepto que no encontré es la cantidad de relaciones o canales de comunicación que se establecen en un grupo de trabajo

cuya fórmula era $n(n-1)$. Siempre había preguntas de examen referidas a este punto, aunque en mi opinión me pareció siempre más acertada y razonable la fórmula expuesta en el Software Extension sobre cantidad de canales abiertos en grupos de trabajo.

En el área de Calidad lo más llamativo es el cambio de Aseguramiento de Calidad por Gestionar la Calidad. Según el propio PMBOK® Gestionar la Calidad tiene una definición más amplia que aseguramiento de calidad, ya que se utiliza en el trabajo no relacionado con proyectos. Gestionar la Calidad incluye todas las actividades de aseguramiento de calidad, y también se ocupa de los aspectos de diseño de productos y mejoras de procesos. El trabajo de Gestionar la Calidad está bajo la categoría de trabajo de conformidad en el marco del costo de la calidad. Se siguen mencionando las Siete Herramientas Básicas de la Calidad como herramientas de representación de datos y se agrega diseño para x, algo demasiado teórico vinculado al diseño y desarrollo en manufactura. Por suerte para los estudiantes las Nuevas Siete Herramientas de Calidad que se mencionaban en la versión anterior de la Guía en Aseguramiento de Calidad ya no figuran más, y se colocan otras Herramientas de representación gráficas en el proceso Planificar la Calidad.

En el área de Riesgos, me resulta muy didáctico la evaluación dentro del análisis cualitativo, de otros importantes parámetros de riesgos. En el proceso de Estrategia de Respuesta a Riesgos y Oportunidades se agrega estrategias para Contingencias y Riesgo general del Proyecto. Además se añade una nueva respuesta que es Escalar, que se utiliza cuando el riesgo se encuentra fuera del alcance del proyecto o que su respuesta excedería la autoridad del director del proyecto. Finalmente como se mencionó antes, se agrega un nuevo proceso Implementar las Respuestas.

En términos generales, a primera vista se hace mucho más extensa la lista de Entradas y Salidas en cada gráfico, porque cuando antes se mencionaba Planes del Proyecto o Documentos del Proyecto ahora se los detalla en forma particular, y existen 18 planes y subplanes y 33 documentos del proyecto en total. Esto hace que como de costumbre la Guía resulte muy pesada y compleja para cualquier principiante. Para los practicantes acostumbrados a la misma no es algo que nos tenga con cuidado, pero si afecta a todos aquellos principiantes o interesados en rendir alguna certificación.

Agile Practice Guide

Esta es una nueva Guía que en cierta forma complementa el PMBOK®, y que fue desarrollada en forma colaborativa entre el PMI y Agile Alliance. Ya está reconocido que para diversos proyectos en una variedad de industrias (no sólo la informática), se está utilizando aproximaciones de tipo ágil o adaptativas. Se hace por eso necesario, que todo profesional conozca este tipo de herramientas y métodos para emplear un lenguaje común, conocer cómo

aplicarlas y decidir cuando corresponda cómo implementar un proyecto con esta aproximación o evaluar un método híbrido entre adaptación y predicción.

Como menciona la Guía no existe un único término que universalmente describa los procesos que no son ágiles. Normalmente se hacía referencia a términos como plan-driven para referirse a la gestión de proyectos que pone énfasis en una planificación previa pesada. Otros prefieren llamarlo waterfall, pero el PMI como esa guía prefieren llamarlos métodos predictivos, que son los que se incluyen en el PMBOK® y en el Software Extension to the PMBOK® Guide Fifth Edition. Muchas organizaciones no utilizan métodos totalmente ágiles o métodos predictivos, es decir ninguno de los dos extremos, sino más bien algo en el medio de ambos.

Esta nueva Guía, resulta entonces de primordial importancia para la lectura y comprensión de todos los Directores de Proyecto de una aproximación ágil en la gestión de proyectos, y además se intenta por fin explicar el rol que debe cumplir un Gerente de Proyecto en un ambiente ágil. Como se menciona en la misma, existen básicamente tres roles importantes: el product owner, el team cross-funcional, y el team facilitador: servant leader, project manager, scrum master, project team lead, team coach, etc.

La Guía explica los frameworks más popularmente utilizados, Lean, Kanban, Scrum, XP, Scrumban, Scrum of Scrum, FDD, Crystal, DSDM, Agile UP, SAFe®. Además explica claramente como se compone e implementa un team, cual es el rol del servant leader, las prácticas ágiles más utilizadas: retrospectivas, backlog, sprints, reuniones diarias, iteraciones, gráficos burndown y burnup, etc. Es la primera vez que el PMI presenta un manual relativamente completo y de suma utilidad para aquellos profesionales que no conocen las aproximaciones ágiles.

En PMQuality nuestros cursos de Gestión de Proyectos ya tenían la misma alineación que la nueva Guía PMBOK® y muy pronto estarán siendo actualizados nuevamente. El curso de IT Project Management y Agile está basado en el Software Extension del PMBOK® versión 5, que presentó el PMI junto con el IEEE Computer Society, más información complementaria del SWEBOOK, e incluyen todo lo que ahora trae el nuevo Agile Practice Guide con muchos más detalles de implementación. Por otro lado en PMQuality también ofrecemos para completar una correcta formación académica nuestros cursos sobre Habilidades Interpersonales.

Está prohibida la difusión, transmisión, modificación, copia, reproducción y/o distribución total o parcial del presente Documento, en cualquier forma y por cualquier medio, sin la previa autorización escrita del autor, encontrándose protegidos por las Leyes de Derecho de Autor, Marcas, Lealtad Comercial, Bases de Datos y otras normas. Asimismo, queda prohibido cualquier uso de los Documentos o parte de los mismos con fines comerciales. La violación de los derechos antes señalados puede acarrear condenas civiles y/o penales establecidas en las normas precedentemente citadas. Se exigirán responsabilidades a los infractores por todas las vías disponibles en derecho.
Fecha y lugar de publicación: Buenos Aires, Septiembre de 2017. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.