

LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y LOS CAMBIOS DE LA 3ERA A LA 4TA EDICIÓN DEL PMBOK 2008

El 31 de diciembre del 2008 se lanzó una nueva versión del PMBOK. Esta actualización del PMBOK el PMI lo hace cada cuatro años, esta vez con un propósito principal de consolidación y unificación de términos, expresiones y contenidos a lo largo de sus publicaciones: PMBOK, el estándar OPM3, el estándar de Gerencia de Programas y el estándar de Gerencia de Portafolios.

La vigencia de la actual del PMBOK (3era Edición) solo será hasta este 30 de Junio del 2009, fecha en la cual entrara en vigencia la 4ta Edición, lo cual impactara directamente en los contenidos de los cursos que se imparten a nivel mundial de PMBOK y en las certificaciones ofrecidas por el PMI; en esta fecha también se realizara la publicación completa del PMBOK en español, ya que hasta ahora solo están disponibles en español los cuatro primeros capítulos (Introducción en la Gestión de Proyectos, el ciclo de vida de los proyectos en las organizaciones, Los Procesos de Gestión de Proyecto y la Gestión de la Integración del Proyecto).

Los Fundamentos de la Gestión de Proyectos del PMBOK constituyen la suma de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en la profesión de dirección de proyectos, los cuales son aplicados a las actividades de un proyecto para satisfacer sus requerimientos, el PMBOK representa hoy en día el framework de facto para una adecuada gestión de proyectos, ya que esta basado en las mejores practicas y estándares internacionales.

Con este cambio se genera cierta incertidumbre, más aún por el desconocimiento de la dimensión y el impacto de estos sobre lo que ya conocemos. A continuación, presento un resumen general de los cambios presentados en esta cuarta edición del PMBOK los cuales están descritos en el Apéndice A del libro PMBOK (4ta Edición).

1. Mayor consistencia con el objetivo fundamental es homogenizar la publicación principal del PMBOK para que parezca escrita por una única persona, aún cuando sabemos que es un gran equipo el que trabaja en el documento y haciendo que los conceptos recurrentes respeten la misma definición usada en todos los capítulos.

Conceptos recurrentes, como descripción de los procesos se encuentran en:

1. Capítulo 3 – Procesos de Dirección de Proyectos
2. Inicio de cada Área de Conocimiento
3. Primera oración de la descripción de la aplicación de cada proceso
4. En el glosario

Fuente: www.dharmacon.net/

2. Mayor consistencia en los nombres de los procesos anteponiendo un verbo en cada uno, para poder comprender mejor que se referencia a procesos.

Nombres de los procesos:

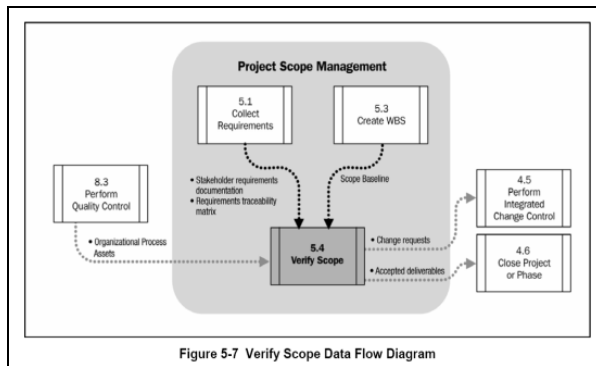
Verbo + Sustantivo

Ejemplo:

Gestión del Tiempo del Proyecto	
Tercera edición	Cuarta edición
6.1 Definición de las Actividades	6.1 <u>Definir</u> las Actividades
6.2 Establecimiento de la Secuencia de las Actividades	6.2 <u>Secuenciar</u> las Actividades
6.3 Estimación de Recursos de las Actividades	6.3 <u>Estimar</u> los Recursos para las Actividades

Fuente: www.dharmacon.net/

- Mayor claridad, se adicionaron diagrama de flujo de datos como parte de la descripción de cada proceso

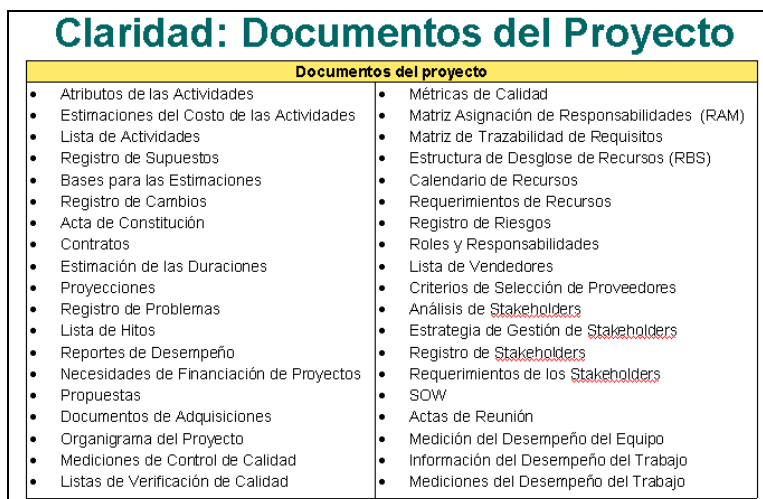


Fuente: PMBOK 2008, 4ta Edición

- Se clarifico la diferencia entre el plan de gestión del proyecto y los documentos del proyecto, ejemplo Se creó la definición de Documentos del Proyecto a los que hacen referencia todos los documentos de apoyo que se utilizan en la Gestión del proyecto y que desde luego no son parte del Plan de Gerencia del Proyecto:



Fuente: www.dharmacon.net/



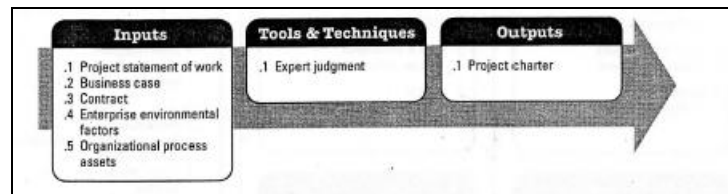
Fuente: www.dharmacon.net/

5. Las solicitudes de cambio consolidan lo que antes era denominado: solicitud de cambio, acción correctiva, acción preventiva y reparación de defecto. Esto es muy útil pues simplifica la terminología y fortalece el proceso al simplificarlo. Toda modificación requerida es una “solicitud de cambio” que incluye la naturaleza de la solicitud, corrección, mejora, acción preventiva.



Fuente: www.dharmacon.net/

6. Se hace explícito que los Project Charter para proyectos internos de la organización deben iniciarse con un caso de negocio, como se muestra en el punto 2 de los inputs.



Fuente: PMBOK 2008, 4ta Edición

7. Se elimina la redundancia entre la Carta del Proyecto y la Declaración del Alcance del Proyecto (en inglés: *Project Charter* y *Project Scope Statement*).

Claridad: Project Charter & Scope Statement

Project Charter (Acta de Constitución del Proyecto)	Project Scope Statement (Enunciado del Alcance del Proyecto)
Propósito del Proyecto o Justificación	Descripción del Alcance del Producto (elaboración progresiva)
Objetivos Medibles del Proyecto y Criterios de Éxito relacionados	Entregables del Proyecto
Requerimientos de alto nivel	Criterios de aceptación del usuario del producto
Descripción del Proyecto y Características del Producto a un alto nivel	Límites del proyecto
Presupuesto global	Restricciones del proyecto
Requisitos de aprobación del proyecto (qué define el éxito, quién toma las decisiones, quién firma)	Supuestos del proyecto
Asignación del PM, responsabilidades y nivel de autoridad.	
Nombre y responsabilidad de las personas que autorizan el Project Charter	

Fuente: www.dharmacon.net/

8. Se eliminan, fusionan, cambia y se generan nuevos procesos para la gestión de proyectos, con lo cual se plantean ahora solo 42 procesos.

4. Cambios en Procesos – PMBOK® 2008					
Áreas del Conocimiento	GRUPO DE PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS				
	Grupo de Procesos de Iniciación	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	Grupo de Procesos de Cierre
Gestión de la Integración del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el acta de constitución del proyecto Desarrollar el enunciado preliminar del alcance del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el plan de gestión del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar y controlar el trabajo del proyecto Ejecutar control integrado de cambios 	<ul style="list-style-type: none"> Cerrar proyecto o fase
Gestión del Alcance del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> Recolectar requerimientos Definir el alcance Crear EDT 		<ul style="list-style-type: none"> Verificar el alcance Controlar el alcance 	
Gestión del Tiempo del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> Definir las actividades Establecer la secuencia de actividades Estimar los recursos de las actividades Estimar la duración de las actividades Desarrollar el cronograma 		<ul style="list-style-type: none"> Controlar el cronograma 	
Gestión de Costos del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> Estimar los costos Preparar el presupuesto de costos 		<ul style="list-style-type: none"> Controlar los costos 	
Gestión de la Calidad del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> Planificar la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el aseguramiento de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar Control de calidad 	
Gestión de los RR.HH del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> Planificar los RR.HH 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir el equipo del proyecto Desarrollar el equipo del proyecto Gestionar el equipo del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar el equipo del proyecto 	
Gestión de las comunicaciones del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Identificar interesados 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar las comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Distribuir la información Gestionar las expectativas de los interesados 	<ul style="list-style-type: none"> Informar el rendimiento Gestionar las expectativas de los interesados 	
Gestión de los riesgos del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> Planificación de la gestión de riesgos Identificar los riesgos Ejecutar Análisis cualitativo Ejecutar Análisis cuantitativo Planificar la respuesta a los riesgos 		<ul style="list-style-type: none"> Seguir y controlar los riesgos 	
Gestión de las adquisiciones del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> Planificar las compras y adquisiciones Planificar el contrato 	<ul style="list-style-type: none"> Conducir compras y adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> Administrar compras y adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> Cerrar contrato o fase

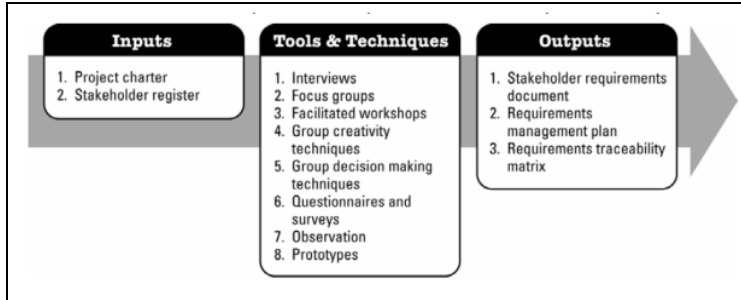
Fuente: <http://www.pmi.org.pe>

9. Se especifica que se puede Cerrar por Fase y no solo por proyecto, esto se hace inclusión en la Gestión de la Integración

Tercera edición 2004	Cuarta edición 2008
4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.1 Desarrollar de Acta de Constitución del Proyecto
4.2 Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar	
4.3 Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto
4.4 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto
4.5 Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto	4.4 Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto
4.6 Control Integrado de Cambios	4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios
4.7 Cerrar Proyecto	4.6 Cerrar el Proyecto o la Fase

Fuente: www.dharmacon.net/

10. Se hace mayor énfasis en la Definición del Requerimientos, este proceso esta implícito en la 3era Edición del PMBOK, pero se hacen explícitos en la 4ta Edición del PMBOK, adicionalmente este proceso ha sido tomado del SWEBOK un estándar del PMI promovido por IEEE, que se define como una guía al conocimiento presente en la Ingeniería de Software, esta cambio se ve reflejado en el Capitulo de Gestión de Alcance del PMBOK.



Fuente: PMBOK 2008, 4ta Edición

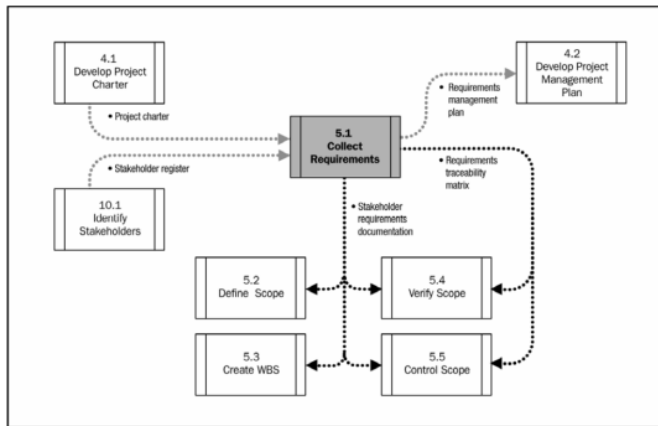


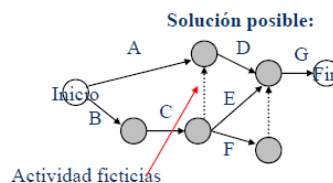
Figure 5-1. Collect Requirements Data Flow Diagram

Fuente: PMBOK 2008, 4ta Edición

11. Se elimina el método de Diagramación en Flecha (ADM) o Actividad en la Flecha (AOA), en la Gestión de Tiempos ya que es poco usado, ejemplo

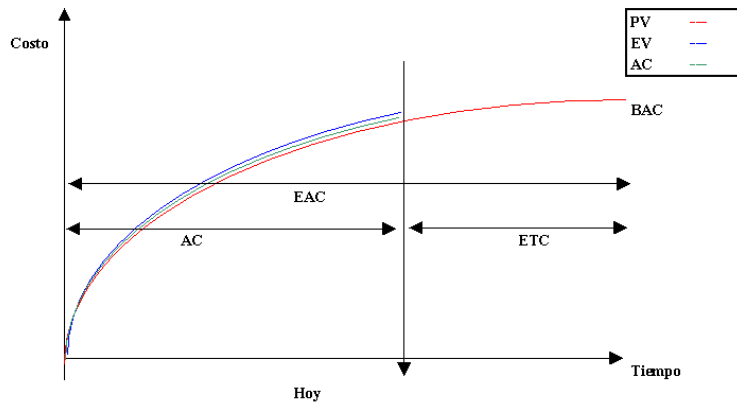
Actividad	Predecesor
A	-
B	-
C	B
D	A, C
E	C
F	C
G	D, E, F

Construir la red utilizando el método de Actividad en Flecha o Activity on Arrow (AOA)



Fuente: Fred Duarte

12. Se adiciona el cálculo de TCPI (Índice de Desempeño para Completar el Proyecto - To Complete Performance Index) y la estimación de 3 puntos () para la Gestión de Costos



Fuente: Fred Duarte

Índice de Rendimiento para = Completar trabajo (TCPI)	$\frac{(BAC - EV)}{(BAC - AC)}$	Trabajo Remanente Fondos Remanente
	ó	
	$\frac{(BAC - AC)}{(EAC - AC)}$	

Fuente: <http://www.pmi.org.pe>

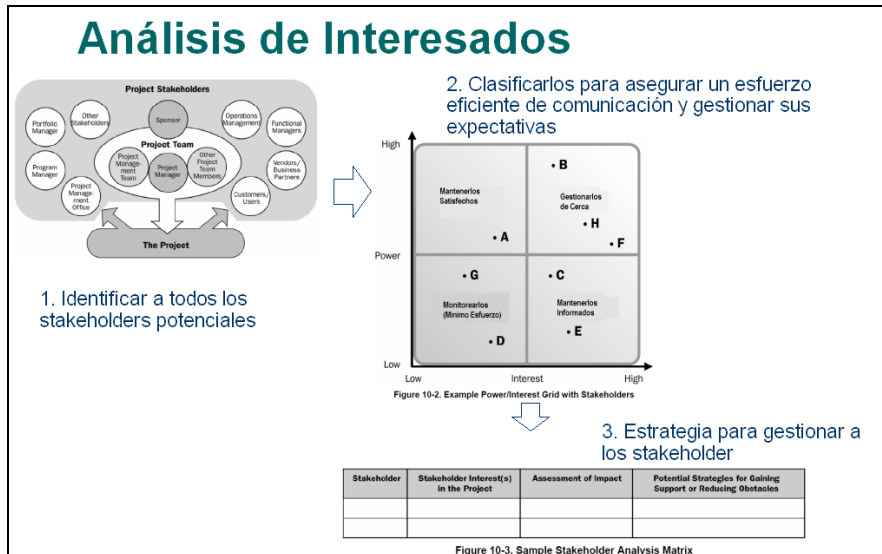
The formula can be expressed as:
 $E = (B + 4M + W)/6$

- B = best case (1/6)
- M = most likely (4/6)
- W = worst case (1/6)

Estimación de Tres Puntos

Fuente: <http://www.projectsart.co.uk/>

13. Se hace mayor énfasis en la Identificación de Interesados, este proceso esta implícito en la 3era Edición del PMBOK, y se hacen explícitos en la 4ta Edición del PMBOK, este cambio se ve reflejado en el Capitulo de Gestión de las Comunicaciones, ejemplo



Fuente: www.dharmacon.net/

14. Se simplificación de los procesos de adquisiciones fusionando procesos, dicho cambio se describe en el capítulo de Gestión de Adquisiciones.

Tercera edición 2004	Cuarta edición 2008
12.1 Planificar las Compras y Adquisiciones	12.1 Planificar las Adquisiciones
12.2 Planificar la Contratación	
12.3 Solicitar Respuestas de Vendedores	12.2 Efectuar las Adquisiciones
12.4 Selección de Vendedores	
12.5 Administración del Contrato	12.3 Administrar las Adquisiciones
12.6 Cierre del Contrato	12.4 Cerrar las Adquisiciones

Fuente: www.dharmacon.net/

15. Se hace explícito el énfasis que los Project Manager deben tener en sus habilidades blandas, en esta ocasión el PMI hizo específico esas habilidades en el Apéndice G del PMBOK.



Fuente: www.dharmacon.net/

Es importante tomar todas estas consideraciones en los proyectos que se desenvuelven en nuestras organizaciones y que nos actualicemos con la nueva versión del PMBOK 2008 4ta Edición, y resaltar que en esta ocasión el PMI ha hecho énfasis en las habilidades blandas como aquellas que nos permitirán lograr el éxito del proyecto.

Ing. Fred Duarte, PMP
Consultor / Instructor en Gerencia de Proyectos
www.dharmacon.net/

Referencias:

PMBOK Cuarta Edición, publicada el 31 de diciembre del 2008

www.dharmacon.net/

<http://www.pmi.org>

<http://www.pmi.org.pe>

<http://www.projectsmart.co.uk/pmbok-guide-fourth-edition-changes-chapter-by-chapter.html>

<http://www2.computer.org/portal/web/swebok>