

## **Project Management en España: Informe Mensual**

Fin de julio de 2019



*Por Alfonso Bucero MSc, CPS, PMP, PMI-RMP, PfMP, SFC, IPMO-E, PMI Fellow  
International Correspondent  
PM World Journal*

### **El Capítulo de PMI Madrid Spain lanzó hace un par de años una iniciativa sobre AGILE**



**Joaquín Azcarraga Urteaga**  
*PMP, PMI-ACP, Agile Project Manager*

Hemos tenido la oportunidad de conseguir un resumen de comentarios sobre la Guía Ágil de PMI por parte de un practicante de AGILE y miembro del capítulo de PMI Madrid. Agradecemos a Joaquín sus comentarios.

Tal y como lo explica PMI dice Joaquín Azcárraga, dicha Guía<sup>1</sup> está especialmente dirigida a Directores de Proyecto acostumbrados a trabajar en entornos “tradicionales” – predictivos o en cascada – de forma que puedan adaptarse a entornos más ágiles. Esto se ve muy bien reflejado en los contenidos que especialmente se centran en cuestiones de cambio de enfoque cultural y aproximaciones híbridas en las que se introduce Ágil dentro de un contexto como el comentado anteriormente.



A diferencia de otros estándares de PMI, el estilo es más informal y cuenta con cuadros aparte con ejemplos, consejos, etc.... cosa que es de agradecer ya que hace de su lectura una tarea más ligera<sup>2</sup>. Así, la Guía se divide en Cuatro apartados:

- Una introducción a Ágil,
- Ciclo de vida (desde predictivo “puro” hasta Ágil “puro”),
- implementación y,
- Consideraciones organizacionales (si bien la gestión de cambio organizacional queda fuera del alcance de la Guía refiriéndose PMI a lo expresado en Gestión del Cambio en las Organizaciones—Guía Práctica<sup>3</sup>).

Como no podría ser de otra manera, dado que la cultura ágil se basa en la filosofía de la mejora continua, la Guía concluye con una solicitud de retroalimentación para ir la mejorando: <https://www.projectmanagement.com/blogs/347350/Agile-in-Practice>

Más que aproximaciones estandarizadas, la Guía considera que lo que aporte valor a la organización y/o proyecto es lo que debe hacerse y por tanto la hibridación entre varios métodos se considera que es lo apropiado. Esto se considera así, incluso para la mezcla de enfoques ágiles.

En lo que se refiere al papel del Director de Proyecto en este contexto, se le percibe como un líder de servicio, alguien que empodera al equipo, ayuda a satisfacer sus necesidades y facilita el trabajo colaborativo y la comunicación mediante el uso intensivo y extensivo de sus habilidades interpersonales. Este es uno de los puntos que probablemente pueden causar más fricción cuando el papel del Director de Proyecto no existe en las prácticas

ágiles entre otras cuestiones porque supone la incorporación de jerarquías y de anteponer los procesos a las personas.

Como comento anteriormente, la parte correspondiente a Gestión de Cambios es un esbozo de todo lo que podría ser posible, pero hay diversos puntos que me parecen muy interesantes, aunque la Guía Práctica de Ágil no entre en profundidad (para ello aporta bibliografía suficiente). Aunque por todos es sabido que los proyectos suponen cambio, PMI es consciente de que en Ágil esto es especialmente importante por lo que supone una entrega acelerada de resultados que el propio negocio tiene que estar preparado para aceptar con celeridad, así como los referidos a intercambios y relaciones de colaboración más frecuentes.

Me parece especialmente interesante la voluntad del cambio por parte de la Dirección Ejecutiva como primer punto a tener en cuenta en las organizaciones y cómo no, el cambio que supone para una PMO al uso el enfoque a la entrega de valor que incluya competencias que vayan más allá de la Dirección de Proyectos. Y como recomendación en su implantación que se haga de forma iterativa e incremental orientando el cambio como un proyecto ágil, por supuesto.

Parte del cambio necesario impacta en cómo se realizan las adquisiciones y los contratos con proveedores, por lo que la Guía incluye diversas propuestas que podrían incorporarse fácilmente en las organizaciones sin tener que suponer un impacto demasiado grande en su modo de funcionamiento, pero a la vez reorientando su gestión hacia un modelo más Ágil (“Colaboración con el cliente, sobre negociación contractual” – Manifiesto de Ágil<sub>4</sub>).

Por último, la Guía cuenta con varios anexos y apéndices.

- **El primer anexo** describe cómo los enfoques ágiles e híbridos pueden aplicarse en cada una de las áreas de conocimiento de PMBOKv6. Particularmente me parece muy interesante porque **ayuda a los que quieren iniciarse en estas prácticas a aplicarlas en sus proyectos predictivos**. Así que, si tu intención es saber cómo iniciarte con técnicas concretas en tus proyectos predictivos, adelante con el primer anexo de la guía.
- **El segundo**, desde mi punto de vista aporta poco valor y **se limita a poner de relevancia cómo la Guía Práctica de Ágil se corresponde con los principios del Manifiesto de Ágil**.
- **El tercer apéndice** es una somera explicación de los **principales marcos de referencia Ágiles y Lean**, que forman parte de los conocimientos requeridos para la certificación PMI-ACP. También se incluyen modelos de escalado.
- **El apéndice que me parece más interesante** y que desafortunadamente se deja para el final de la Guía **se refiere a la adaptación en situaciones concretas y la**

## **aplicación de filtros de idoneidad para determinar cómo y cuándo aplicar Ágil, junto con diversos casos de estudio.**

Un punto de mejora que considero que sería interesante destacar es que a pesar de que PMI no recomienda especialmente ningún texto para la preparación de la certificación PMI-ACP, incluida la Guía Práctica de Ágil, tal vez sería mejor haberla estructurado de acuerdo con los siete Dominios en los que se estructura el examen de certificación. De hecho, la segunda parte de la Guía de PMBOK lo está de acuerdo con los contenidos del examen de certificación PMP. Con respecto a esto último, realicé una consulta y la respuesta es entre otras cosas que la Guía de Ágil no se ha creado con el objetivo de ser material para estudio. Por lo tanto, si quieres preparar el examen de certificación PMI-ACP hay muchos y diversos manuales específicos para ello, pudiendo prescindir de la Guía.

### **Conclusión**

Creo que la Guía es lo que llamaríamos el resultado de una primera iteración, partiendo de la base de que **el lector objetivo es un Director de Proyectos “predictivos” que quiere introducir técnicas ágiles en sus proyectos.** Aunque sea mejorable en algunos aspectos, la solicitud de retroalimentación que en ella se hace me lleva a esperar que las siguientes versiones serán presentadas con mayor frecuencia que las de la Guía de PMBOK (4-5 años) y que la mejora continua sea una realidad más que un deseo.

## Sobre el Autor



### **Alfonso Bucero**

*Corresponsal Internacional  
Madrid, España*



**Alfonso Bucero**, CPS, MSc, PMP, PMI-RMP, PfMP, SFC, IPMO-E, PMI Fellow, es un Corresponsal Internacional y Contribuidor de la Redacción de **PM World Journal** en Madrid, España. El Sr. Bucero es también fundador y Socio Director de BUCERO PM Consulting. Alfonso fue el fundador, sponsor y presidente del Capítulo de PMI Barcelona hasta abril de 2005, y fue miembro del “PMI’s LIAG” (Leadership Institute Advisory Group). Fue presidente del Capítulo de PMI Madrid del 2008 al 2010, y s años fue nombrado Mentor de la Región 8 de PMI EMEA. Desde 2014 es miembro del PMIEF Engagement Committee para Europa. Alfonso es Licenciado e Ingeniero en Informática por la Universidad Politécnica de Madrid y está ahora estudiando su Ph.D. en “Project Management”. Tiene 32 años de experiencia práctica y está involucrado de forma activa en el avance de la profesión en España y resto de Europa. Recibió el “PMI Distinguished Contribution Award” el 9 de octubre de 2010, el “PMI Fellow Award” el 22 de octubre de 2011 y el PMI Eric Jenett Excellence Award el 28 de octubre de 2017. Pueden contactar con el Sr. Bucero en [alfonso.bucero@abucero.com](mailto:alfonso.bucero@abucero.com).