

CATEDRA JEAN MONNET – UNIVERSIDAD DE GRANADA

"PM2 by European Commission. Open, free and common project management framework for all European institutions, companies and citizens. – PM2EU+"

Germán Martínez Montes – Catedrático Jean Monnet. gmmontes@ugr.es

Begoña Moreno Escobar – Coordinadora Académica de la Cátedra. bgmoreno@ugr.es

DOCUMENTO DE TRABAJO

Análisis de la nueva ISO 21502:2020. Comparativa con PM².

Introducción y objeto del trabajo

En diciembre de 2020 la Organización Internacional de Estandarización (ISO) ha lanzado la nueva ISO 21502:2020 que reemplaza a la ISO 21500:2012 relacionada con el estándar al más alto nivel para la gestión de proyectos.

Esta norma se incorpora a la serie de normas 21500¹ que quedaría a fecha de hoy compuesta por:

- ISO 21500 (under development) Project, programme and portfolio management -- Context and concepts.
- ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management "Guidance on project management".
- ISO 21503:2017 Project, programme and portfolio management -- Guidance on programme management.
- ISO 21504:2015 Project, programme and portfolio management -- Guidance on portfolio management.
- ISO 21505:2017 Project, programme and portfolio management -- Guidance on governance.
- ISO/TR 21506:2018 Project, programme and portfolio management – Vocabulary.

Como puede observarse, la nueva ISO 21500, en desarrollo, dejará de corresponderse de forma específica a la gestión de proyectos y se centrará en conceptos y la definición del contexto, vinculando proyectos, programas y portafolios desde una perspectiva estratégica. La gestión de proyectos se encuentra en la actualidad en un proceso de enorme transformación en la que ISO ha tomado ventaja en la fecha de lanzamiento, pero que se verá acompañada en breve por la séptima edición del PMBoK del PMI, para la que se han anunciado cambios profundos, tanto de estructura como de enfoque.

¹ El salto de la ISO 21500 a la ISO 21502 no es un error ya que la ISO 21501 existe en la actualidad, aunque su objeto no tiene nada que ver con la gestión de proyectos, programas y portafolios, ya que su título es Determination of particle size distribution -- Single particle light interaction methods -- Part 1: Light scattering aerosol spectrometer.

A lo largo de este artículo trataré de desgranar las principales novedades que presenta la ISO 21502:2020. Para finalizar llevaré a cabo una reflexión sobre elementos comunes que presenta con la metodología PM² desarrollada por la Comisión Europea y unas últimas consideraciones a título personal.

Análisis de la ISO 21502:2020

El origen de los principales cambios y novedades reside en una aproximación holística del proyecto, lo que obliga a su contextualización más allá de los propios límites del proyecto y de las relaciones con la organización que lo promueve y el resto de los grupos de interés.

El primer gran cambio que se detecta es la propia estructura de la norma que se presenta ahora de forma narrativa y centrada en las prácticas (integradas o no). Eso condiciona totalmente la propuesta que se lleva a cabo y que, si bien coincide con las líneas de trabajo de las principales estándares y metodologías de gestión de proyectos a nivel internacional, presenta una propuesta única incluyendo un vocabulario que en ocasiones no es el mismo que otros estándares.

De las principales novedades de la ISO 21502 caben destacar las siguientes:

- Orientación a resultados, productos o servicios previstos; pero, sobre todo en la forma cómo los proyectos pueden ser capaces de generar mejoras y beneficios para la organización. En este sentido es interesante las definiciones establecidas para *deliverables*, *output*, *outcomes* & *benefits* del proyecto:
 - *Deliverable*: entregable único y verificable que debe producir un proyecto.
 - *Output*: entregables tangibles o intangibles agregados que forman el resultado del proyecto.
 - *Outcome*: cambio derivado del uso del resultado de un proyecto.
 - *Benefit*: ventaja creada, valor u otro efecto positivo.
- Definición del Contexto Organizacional como una serie de factores tanto internos como externos a la organización que, en conjunto con los objetivos y estrategias definidos, pueden afectar al desempeño y a la creación de valor y éxito de un proyecto, en términos de la realización de los beneficios esperados por la organización.
- Definición del entorno / ambiente conformado por el conjunto de características inherentes a la organización en el que se va a desarrollar un proyecto, y que puede clasificarse como: entorno externo, entorno organizacional y entorno de gobierno organizacional.
- Enfoque en el Ciclo de Vida del Proyecto haciendo énfasis que su composición debería contener diversas fases y puntos de decisión o puertas (*gates*) entre las fases. La composición final del ciclo de vida de un proyecto se define por la necesidad del proyecto, influenciada por su entorno y el contexto.
- Desarrollar un enfoque tangible respecto a la participación de roles, responsabilidades y competencias, con lo cual se hacen visibles las responsabilidades, por ejemplo, la supervisión (*overseeing*) y dirección (*directing*) del proyecto, como parte de las prácticas integradas de gestión de proyectos.

- Se mantiene el enfoque de competencias en el ámbito técnico, es decir, de gestión de proyectos; en el ámbito del comportamiento, referido a las relaciones personales; y en el ámbito de negocio, organizativo y externo.
- Se propone una primera aproximación mediante la formulación de ocho prácticas integradas de gestión de proyectos consideradas esenciales. En estas prácticas integradas se han incorporado las actividades previas al proyecto (Pre-proyecto como se define en Prince2® o Anteproyecto como se define en la guía del PMBOK® del PMI®) y las actividades posteriores al proyecto. Completan la lista de prácticas integradas las de inicio del proyecto, supervisión del proyecto, dirección del proyecto, control de un proyecto, gestión de la entrega y cierre de un proyecto.
- Posteriormente a la formulación de las prácticas integradas se incorporan 17 prácticas de gestión para un proyecto (podrían corresponderse a las materias de la anterior ISO 21500). Incluye las ya tradicionales de planificación, alcance, recursos, cronograma, costos, riesgos, calidad, interesados, comunicación y adquisiciones, y añade otras nuevas: beneficios, gestión de problemas, control de cambios, gestión del cambio organizacional y social, informes, gestión de información y documentación y lecciones aprendidas.
- Se han incluido nuevos roles y responsabilidades (*sponsor organization* y *assurance Project*) que no estaban definidos en la versión anterior.
- Se asumen unas condiciones de constante cambio e incertidumbre, lo que aconseja una aproximación a la gestión de proyectos flexible y adaptable a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, utilizando en cada momento las herramientas (tradicionales, ágiles o híbridas) que mejor se ajusten a cada proyecto.
- La anterior condición se gestiona mediante el proceso de “*tailoring*” de las metodologías de manera que en definitiva se disponga de una herramienta “ad hoc” y que se ajuste a la realidad del proyecto y de la organización en donde se enmarca.

Las relaciones entre el ciclo de vida del proyecto, las prácticas integradas y las prácticas de gestión para un determinado proyecto se detallan en la figura 1:

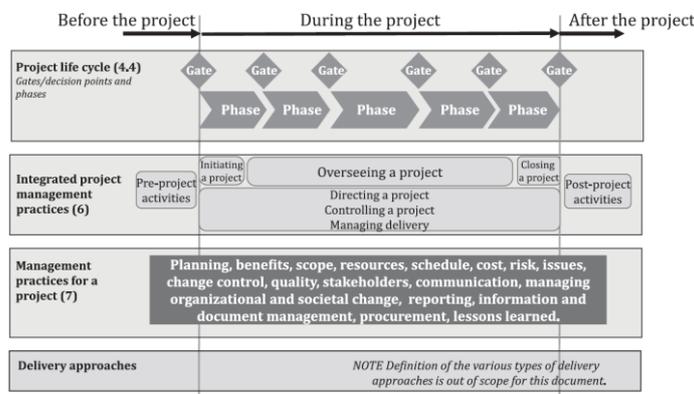


Figure 1 Relación entre el ciclo de vida del proyecto, las prácticas de gestión integrada de proyectos y las prácticas de gestión de un proyecto². (Fuente: ISO 21502:2020, figura 4).

Las relaciones entre las practicas integradas y los roles asociados se definen en la figura 2.

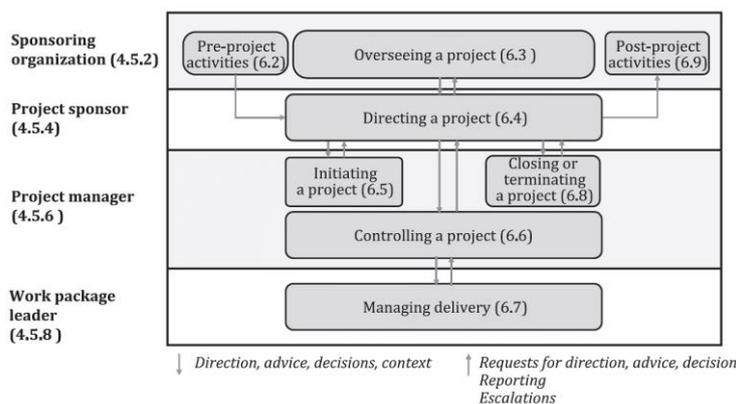


Figure 2: Una visión de las prácticas integradas de gestión de proyectos, las relaciones y las funciones asociadas. (Fuente: ISO 21502:2020, figura 7).

Del análisis de estas dos propuestas es interesante subrayar:

- La organización de tres espacios temporales en relación con el proyecto: antes, durante y después del proyecto.
- La utilización del término *overseeing* (supervisión) para denominar una de las prácticas integradas (6) desarrollada por el *sponsor organization* y que correspondería a actividades relacionadas con implicación de decisiones clave; reportes periódicos; auditorías y revisiones de aseguramiento; intervenciones y notificaciones “ad hoc”. Esta actividad puede ser asumida por un gestor de portfolio o un gestor de programas en función de la situación relativa del proyecto y su relación con la organización.
- No se habla directamente de las etapas de planificación y ejecución del proyecto que incluirían prácticas integradas de supervisión, dirección, control y gestión de la entrega.
- La forma en la que se desarrollan los entregables queda fuera del objeto de la norma (será función del tipo de proyecto que se esté desarrollando: software, construcción, energía, agua, servicios, etc.).
- Se incluyen puertas o puntos de control y de decisión. En este caso, condiciona el número de puertas al cómo se desarrollen los entregables ya que, además de las puertas o puntos de control correspondientes a las transiciones entre actividades pre-proyecto, proyecto y sus prácticas integradas y post-proyecto, es posible incluir más puertas o hitos en la fase de proyecto a la vista de los métodos de trabajo utilizados para generación de entregables (iteraciones, aproximación agile).

² En la figura 4 de la ISO 21502:2020 aparece por error (7) en las prácticas de gestión de proyecto debiendo aparecer (17).

ISO 21502:2020 vs PM² by EC

A la vista del análisis de la norma ISO 21502:2020 está claro que existen diferencias importantes con respecto a la metodología PM².

Entre ellas son de destacar las relativas a las definiciones de las fases del ciclo de vida del proyecto, así como en el establecimiento de los roles y responsabilidades. En las figuras 3 y 4 se recuerdan las propuestas en la metodología PM².

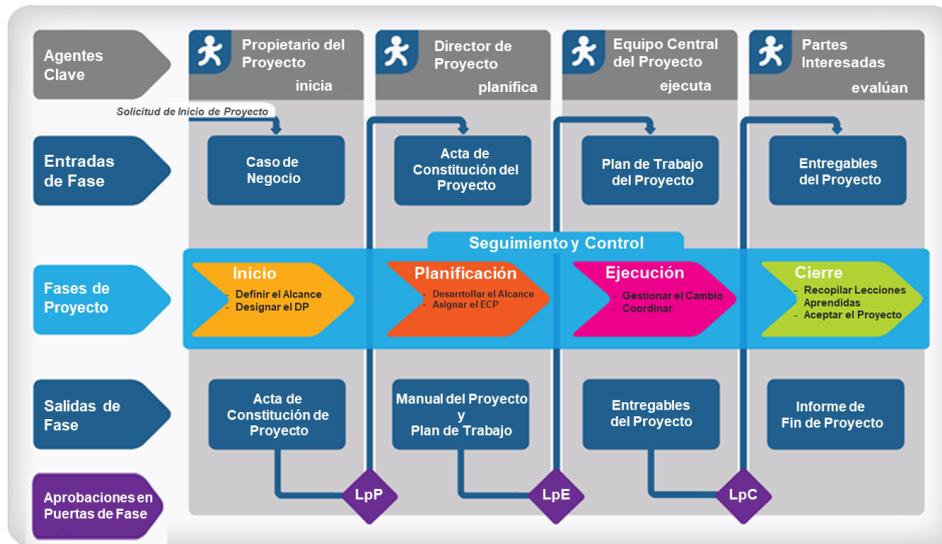


Figure 3: Fases, roles y esquema general de la metodología PM². Fuente: Guía PM².

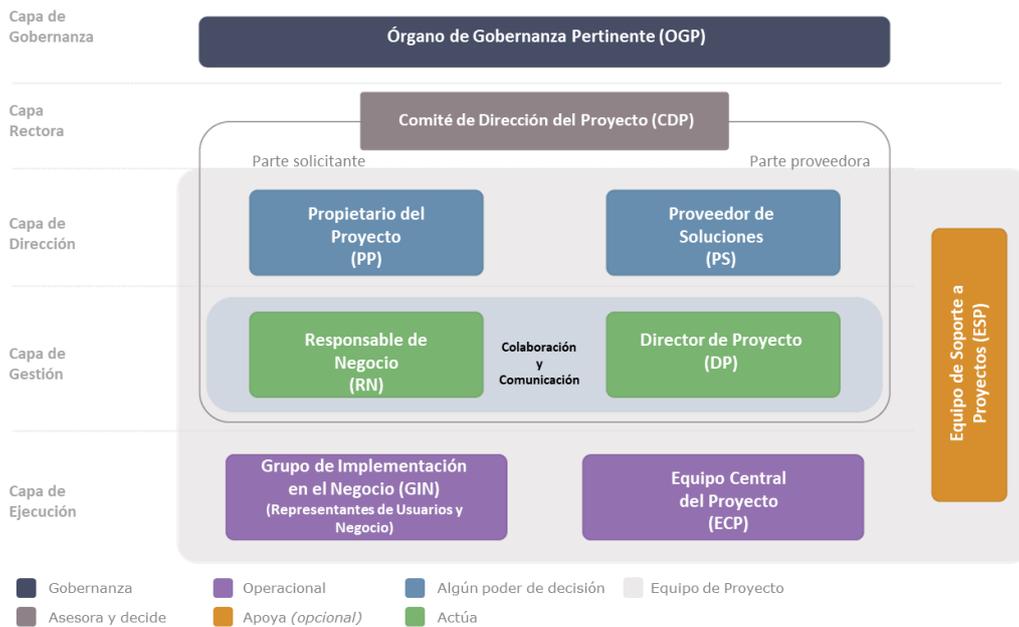


Figure 4: Roles propuestos en la metodología PM². Fuente: Guía PM².

La principal diferencia (además de la propia estructura de las fases y la utilización de “prácticas integradas” según la ISO21502:2020 como elemento que estructura las actividades a realizar en el proyecto) es la derivada de la asignación de roles y responsabilidades.

Como puede verse en la figura 2, en la ISO los roles y responsabilidades de dirección, gestión y desarrollo están compartimentadas en silos estancos que o bien dependen del lado de la organización (sponsor) o del lado del desarrollador de soluciones (*Project manager* y otras figuras). En el caso de la metodología PM² (figura 4) todas estas prácticas y responsabilidades son compartidas por distintas figuras tanto de la parte del sponsor como del proveedor de soluciones. Por ejemplo, prácticas de dirección son compartidas por el Propietario del Proyecto y el Proveedor de Soluciones, frente a lo recogido en la ISO que sería responsabilidad exclusiva del *Project Sponsor*.

Esta diferencia hace que las propuestas metodológicas sean completamente distintas. No es casualidad que los agentes que participan en el proyecto en el caso de la ISO 21502:2020 se presenten de forma horizontal mientras que en el caso del PM² se haga de una forma vertical.

Además de estas diferencias existen otras relativas a los distintos roles. La ISO 21502:2020 incluye roles nuevos como es el caso del *Project Assurance*. En relación con este rol se podría decir que no es correcta su inclusión como rol independiente ya que se entiende que muchos de los agentes presentes en el proyecto participan del mismo y no ha de recaer en uno solo.

Por otro lado, las principales similitudes entre la ISO 21502:2020 y PM² corresponden a:

- Orientación a resultados (*outcomes & benefits*).
- Se asigna importancia al contexto del proyecto dentro de la organización como un elemento de creación de valor, tanto al propio sponsor como al resto de los grupos de interés. La aproximación holística al proyecto y su contexto se comparte en la actualidad por la práctica totalidad de las organizaciones relacionadas con la gestión de proyectos.
- Las competencias para la gestión de proyectos coinciden esencialmente y se podría afirmar que ambas asumen las establecidas en el ICB 4.0 de IPMA.
- La importancia de puntos intermedios de control, decisión o puertas de transición entre las distintas fases.
- Se asume la realidad de un entorno cambiante, para lo que es necesario un planteamiento flexible, incorporando la gestión del cambio, la comunicación continua y la gestión de los grupos de interesados como elementos fundamentales para la consecución del éxito del proyecto.
- Estas condiciones de constante cambio e incertidumbre aconsejan una aproximación a la gestión de proyectos flexible y adaptable a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, utilizando en cada momento las herramientas (tradicionales, ágiles o híbridas) que mejor se ajusten a cada proyecto.
- La importancia del *tailoring*, asumiendo que la mayoría de las organizaciones demandan marcos de trabajo de partida que sean fácilmente adoptables y adaptables a sus necesidades particulares.

Consideraciones Finales

El objetivo de la Organización Internacional de Estandarización es el desarrollo de estándares que “sirvan como tipo, modelo, norma, patrón o referencia”.

En el campo de conocimiento de la gestión de proyectos son muchas las instituciones y organizaciones que, a nivel internacional, llevan muchos años trabajando para proponer estándares, metodologías, marcos de trabajo, métodos y herramientas.

Hubiera tenido mucho más sentido un trabajo más colaborativo para tratar de unificar ya no solo esquemas de trabajo sino terminología. En breve y con el lanzamiento de la nueva edición del PMboK la comunidad de gestores de proyectos nos encontraremos terminologías como principios, practicas integradas, actividades, mindset, etc., que podrán referirse a los mismos conceptos o no. Esto dificultará el trabajo en un entorno cambiante, en la que la composición, formación, cultura y localización de los agentes implicados en la gestión de un proyecto será muy diversa.

Cualquier propuesta es válida y respetable, pero, sin lugar a dudas y desde la posición que ostenta ISO, se ha perdido una ocasión para establecer unas bases comunes y compartidas por todos que mejorasen el entendimiento, la permeabilidad y la eficiencia en la gestión de proyectos.