

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

Las metodologías de gestión de proyectos han de adaptarse a los proyectos y nunca al contrario (y otras reflexiones).

Acabamos de revisar una publicación internacional cuya base de investigación era una encuesta a profesionales de la gestión de los proyectos¹. Ha sido una lectura realmente interesante ya que aporta lo que no se ha de perder nunca de vista: las herramientas de gestión de proyectos solo tienen sentido si al final aportan un carácter práctico y facilitador, mejorando la eficiencia en la aplicación de recursos, siempre limitados, para conseguir los objetivos del proyecto.

Uno de los aspectos que más nos ha llamado la atención es que a la pregunta de ¿Qué metodología / método de gestión de proyectos utiliza en su organización?, más de la mitad de los encuestados respondió que una “internal methodology”, o en otras palabras una metodología desarrollada “ad hoc” dentro de la propia organización.

Enlaza este resultado con una premisa en la gestión de proyectos que, en muchas ocasiones, lejos de cumplirse, complica las tareas a desarrollar por los gestores de proyectos. Esta premisa nos recuerda lo siguiente: es la metodología de gestión de proyectos la que se tiene que adaptar al proyecto y nunca al contrario”.

Partiendo desde este punto, si hay una cualidad o característica que hay que exigir a cualquier metodología de gestión de proyectos es que sea sencilla, fácil de aplicar y de adaptarse a cualquier tipo de proyecto, cualquiera sea el tipo y el ámbito en el que se desarrolle.

En otras palabras, la utilización de metodologías complejas con grandes extensiones, complejos marcos conceptuales y multitud de componentes pueden suponer una pérdida de recursos y una causa de fallo del proyecto por tener que dedicar esfuerzos que no se aplicarán donde son realmente necesarios: los entregables del proyecto y la satisfacción del cliente y del resto de grupos de interés.

¹ Stephen Keith McGrath, Stephen Jonathan Whitty, (2020), "Practitioner views on project management methodology (PMM) effectiveness", The Journal of Modern Project Management, Issue 23 Vol. 8 No. 1, pp. 188-212. <https://doi.org/10.19255/JMPM02310>

Otro de las tendencias en la gestión de proyectos, derivada de la digitalización y las posibilidades de comunicación virtual es la formación de equipos de trabajo dispares en procedencia geográfica y cultural. Para que estos equipos de gestión de proyectos puedan trabajar en un entorno común y amigable es necesario utilizar metodologías que no sean excesivamente complejas (si algo debe ser complejo deberá venir determinado por la naturaleza del proyecto y no por la forma en la que se gestione) y que compartan un lenguaje común para evitar problemas de comunicación y malentendidos.

La utilización mayoritaria de una determinada metodología de gestión de proyectos viene a menudo condicionada por la localización geográfica del proyecto (PMI-USA; OpenPM²-IPMA-Europa; AIPM-Australia; PRINCE2 – UK; AJPM- Japón; etc.). Si se asume que en los próximos años los miembros de un equipo de gestión de proyectos pueden trabajar en distintos sitios a lo largo del mundo, es necesario que las metodologías de gestión de proyectos además de ligeras tengan el mayor número de elementos en común, facilitando así el encontrar un cuerpo invariable al margen de qué metodología sea finalmente la elegida para un determinado proyecto.

En los últimos años la importancia de la capacidad de gestión del cambio ha ido adquiriendo una mayor importancia y protagonismo en el día a día de la gestión de proyectos. Esta circunstancia obliga tanto a los profesionales como a las herramientas a disponer de una estructura que interiorice la gestión del cambio como uno de los elementos fundamentales.

Este hecho se ha visto acelerado por los últimos acontecimientos que, a nivel mundial, han cambiado substancialmente la forma en la que nos relacionamos, nos comunicamos y desarrollamos los trabajos.

Una metodología en la que toda la comunidad pueda aportar experiencias, dificultades y lecciones aprendidas, supone un valor añadido al disponer de una herramienta actualizada y que se adecua a las necesidades cambiantes de las organizaciones y de los proyectos que emprenden.

Todo ello le da sentido a las iniciativas “open source” en las que las aportaciones y propuestas de mejora pueden venir de muy distintos contextos culturales y de trabajo, especialmente cuando se comparte y utiliza el mismo lenguaje, permitiendo la participación del mayor número de agentes y partes interesadas en la gestión de proyectos (profesionales, organizaciones, instituciones públicas, etc.)

No obstante, queda cierto camino por recorrer en este sentido. Sería realmente de gran utilidad el desarrollo de un glosario común de términos y significados relacionados con la gestión de proyectos. Este glosario podría ser tutelado por las principales organizaciones presentes en la arena de la gestión de proyectos y que se comprometieran a utilizarlo en toda la documentación, métodos y herramientas que desarrollaran.

Para concluir, la comunidad de gestores de proyectos es consciente que la discusión de si trabajar con metodologías del tipo tradicional (waterfall) o ágiles es en cierto modo artificial. No todos los proyectos son iguales y no todos los equipos encuentran la solución ideal en un tipo de metodología. Esta es la razón por lo que la utilización híbrida

ha ganado mucho espacio en los últimos años y lo seguirá ganando en el futuro inmediato.

Esta tendencia redundante en el hecho ya apuntado que son las metodologías adaptadas “ad hoc” las que mejor servicio y eficiencia prestan en la gestión de proyectos. De esta forma se estará cumpliendo la máxima que da título a estas reflexiones: la metodología es la que se ha de adaptar al proyecto y no viceversa. En este caso, la adaptación se lleva a cabo poniendo en valor los aspectos positivos de cada uno de los mundos, tradicional y ágil.

Agradecimientos

Este trabajo ha sido posible gracias a la colaboración de la Comisión Europea, a través del Programa Erasmus +, acciones Jean Monnet y N° de proyecto: 619648-EPP-1-2020-1-ES-EPPJMO-CHAIR.

Referencias:

Alvarez-Dionisi, L. E., Turner, R., & Mittra, M. (2016). Global Project Management Trends. *International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM)*, 7(3), 54-73. <https://doi.org/10.4018/IJITPM.2016070104>

APM (2019) Projecting the future. A one-year-on update on the big conversation. The adaptive project professional. Download from <https://www.apm.org.uk/projecting-the-future/> (3rd February 2021)

Bogojević, P. (2017, December). Comparative Analysis of Agile Methods For Managing Software Projects. *European Project Management Journal*, 7(1).

Clegg, S., Killen, C., Biesenthal, C & Sankaran, S. (2018) Practices, projects and portfolios: Current research trends and new directions. *International Journal of Project Management*, Volume 36, Issue 5, Pages 762-772, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.008>

Gemuenden, Hans & Schoper, Yvonne. (2015). Future Trends in Project Management. Conference: IRNOPAt: UCL The Bartlett London.

J. J. Ng (2019) "Understanding Project Management Directions From Project Management Trends," in *IEEE Engineering Management Review*, vol. 47, no. 2, pp. 128-132, 1 Second quarter, June 2019, <https://doi.org/10.1109/EMR.2019.2903183>

Kloppenborg, T. J., & Opfer, W. A. (2002). The Current State of Project Management Research: Trends, Interpretations, and Predictions. *Project Management Journal*, 33(2), 5–18. <https://doi.org/10.1177/875697280203300203>

KPMG, AIPM & IPMA (2019) The future of project management: global outlook 2019. Download from <https://www.aipm.com.au/resources/reports/the-future-of-project-management-global-outlook-2.aspx> (3rd February 2021)

Kwak, Y. H., and Anbari, F. T. (2008) Impact on project management of allied disciplines: Trends and future of project management practices and research. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

McGrath, J. & Kostalova, J. (2020) Project Management Trends and New Challenges 2020+. Hradec Economic Days 2020. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2020-01-061>

Paredes, Catia & Ribeiro, Pedro. (2018). Future Trends in Project Management. 637-644. <https://doi.org/10.1109/IS.2018.8710551>

Špundak, M (2014) Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality or Illusion?, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 119, Pages 939-948, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.105>.

Stephen Keith McGrath, Stephen Jonathan Whitty, (2020), " Practitioner views on project management methodology (PMM) effectiveness", The Journal of Modern Project Management, Issue 23 Vol. 8 No. 1, pp. 188-212. <https://doi.org/10.19255/JMPM02310>