

# CONGRESO DEL BICENTENARIO

» 200 | Noviembre  
2021

---

---

200 años después,  
¿hacia dónde vamos?



# **SIG de Investigación AEIPRO y Cátedra Jean Monnet**

Germán Martínez Montes  
Universidad de Granada – Socio de AEIPRO

España, 16 de septiembre de 2021

# Índice

- SIG – Investigación AEIPRO. Motivación.
- Puntos de reflexión sobre la I+D+i en la Gestión de Proyectos.
- Jean Monnet Chair PM<sup>2</sup>EU+.





**SIG** AEIPRO IPMA<sup>»</sup> international  
S P A I N project  
management  
association

# Investigación

**CONGRESO DEL** » 200 | Noviembre  
**BICENTENARIO** 2021

**IPMA<sup>»</sup>**  
LATNET

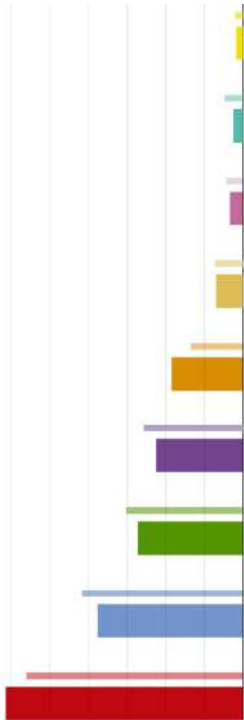
international  
project  
management  
association



# RESEARCH & DEVELOPMENT

- Desde AEIPRO somos conscientes que sólo con un proceso de mejora continua es posible mantenerse al día en el conocimiento y la praxis de la gestión de proyectos.
- Para ello la investigación (entendiendo como tal la suma de los tres componentes del trinomio I+D+i) es una herramienta imprescindible.
- El título del Grupo de Interés se queda corto en el sentido de la importancia del Desarrollo y de la Innovación.

# Punto de partida (I)



- El primer paso que se ha marcado el grupo de trabajo inicial, es la realización de una encuesta a los socios de AEIPRO y a través de otros foros relacionados con la Gestión de Proyectos.
- La encuesta pretende conocer e impulsar aquellos puntos y aspectos que puedan ser de mayor interés para la comunidad del Project Management.
- [https://docs.google.com/forms/d/1fXTRk1nc4OreZNhoy\\_esBqzR2rJtTVZYLvrNSRZOxWc/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1fXTRk1nc4OreZNhoy_esBqzR2rJtTVZYLvrNSRZOxWc/edit#responses)

## Punto de partida (II)



Dada la naturaleza práctica de la gestión de proyectos las asociaciones profesionales, los investigadores y las AAPP deben aportar su visión.

## Punto de partida (III)



El lenguaje debería ser común para facilitar el estudio y la convivencia ente las distintas propuestas. Las últimas publicaciones y/o actualizaciones recogen multitud de términos distintos para referirse a conceptos semejantes.

**WARNING!**

Probablemente se esté perdiendo una oportunidad de establecer unas bases sólidas comunes al margen de las propuestas metodológicas que formule cada organización.



# El proyecto: objeto de investigación

Escuela de Pensamiento	¿Qué es un Proyecto?
Optimización	Máquina de Gestión
Modelización	Espejo
Gobernanza	Instrumento Organizativo
Comportamiento	Sistema Social
Éxito	Objetivo de Negocio
Proceso	Algoritmo
Contingencia	Camaleón (continuo cambio)
Marketing	Valla Publicitaria
Sostenibilidad	Activo de Futuro

# Principales líneas de investigación

## Tendencias en la Gestión de Proyectos

Evaluación del Éxito del Proyecto – Criterios & Tiempos

Proyectización de la Sociedad (y la economía)



Gestión de la Complejidad

Gestión del Cambio

Gestión de Personas

El proyecto como negocio (no sólo entregables)

Mujeres en la Gestión de Proyectos

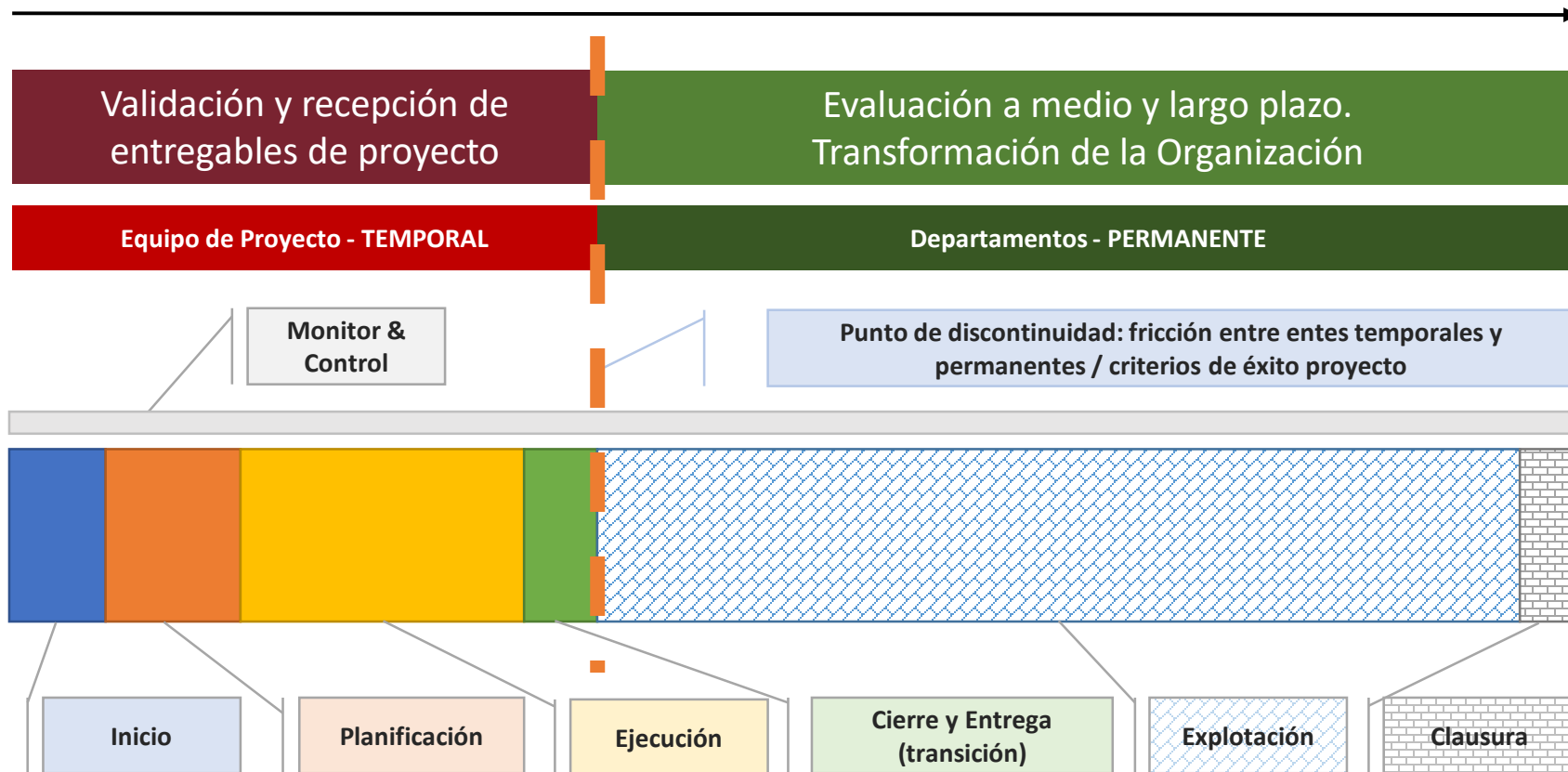
Educación y Formación Continua

Internacionalización y diversificación de los equipos

Sostenibilidad

# Evaluación del Éxito del Proyecto Criterios & Tiempos

## Evaluación del Éxito del Proyecto – Criterios & Tiempos



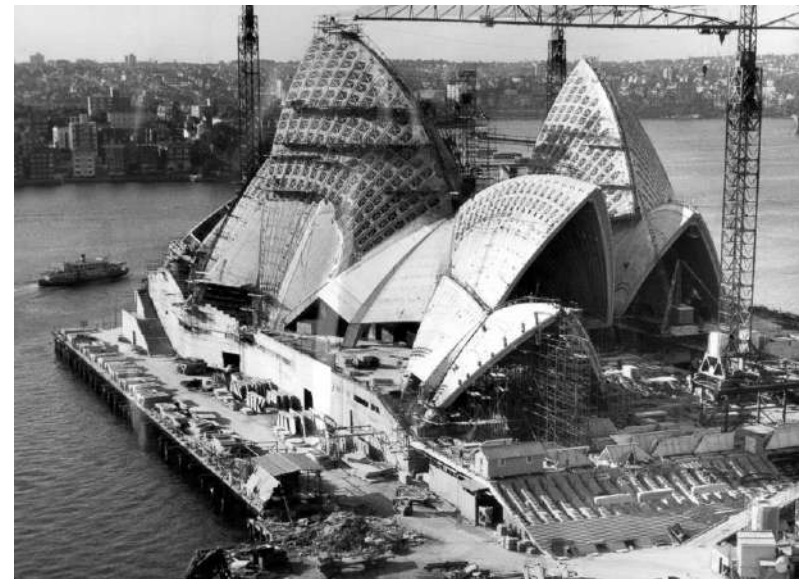
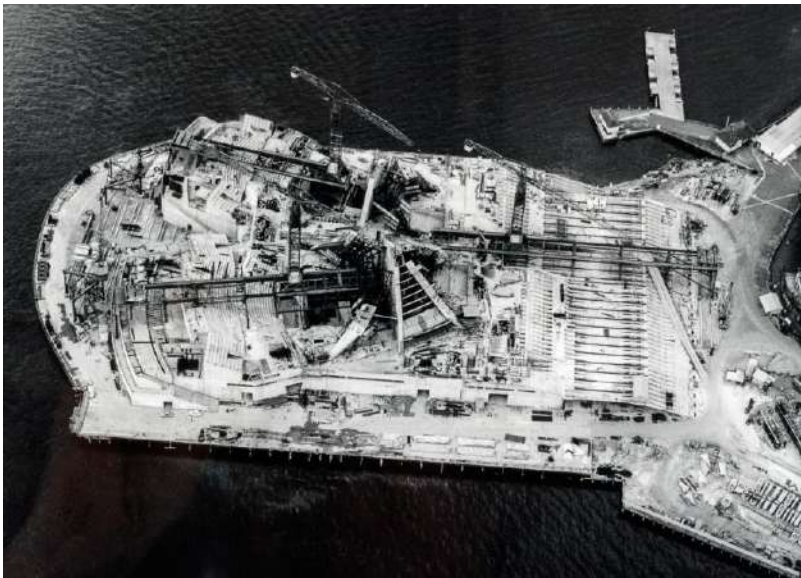
\* Entre fases siempre podrá haber solapes.

\*\* Las lecciones aprendidas hay que recogerlas a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

## Evaluación del Éxito del Proyecto – Criterios & Tiempos

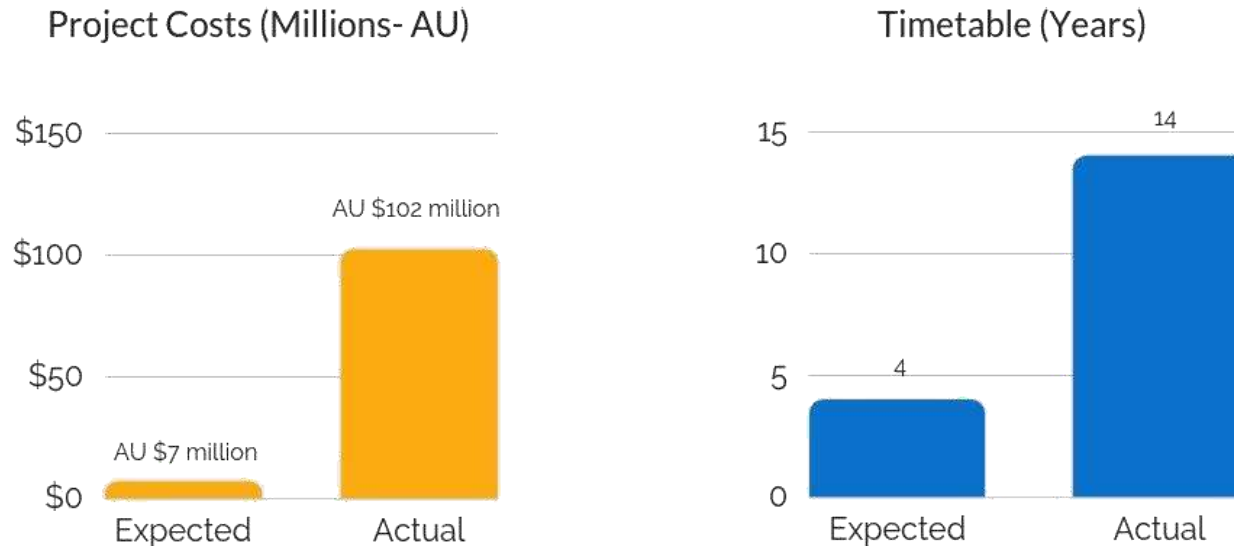
---

### Construcción de la Ópera de Sydney (1957-1973)



## Evaluación del Éxito del Proyecto – Criterios & Tiempos

### Construcción de la Ópera de Sydney (1957-1973)



10 años más tarde y un sobre coste del 1457% (\$7millones a 102 \$Million)\*

\* <https://mashable.com/2015/07/11/building-sydney-opera-house/?europe=true>

## Evaluación de Proyectos

---

### Ópera de Sydney - Actualidad



## Evaluación de Proyectos

---

### Ópera de Sydney - Actualidad





## Evaluación de Proyectos

---

### Ópera de Sydney - Actualidad



*“Es uno de los grandes edificios icónicos del siglo XX, una imagen de gran belleza que se ha dado a conocer en todo el mundo. Un símbolo no sólo de una ciudad, sino de todo un país y un continente”.*

MENCIÓN DEL PREMIO PRITZKER, 2003



## Evaluación de Proyectos

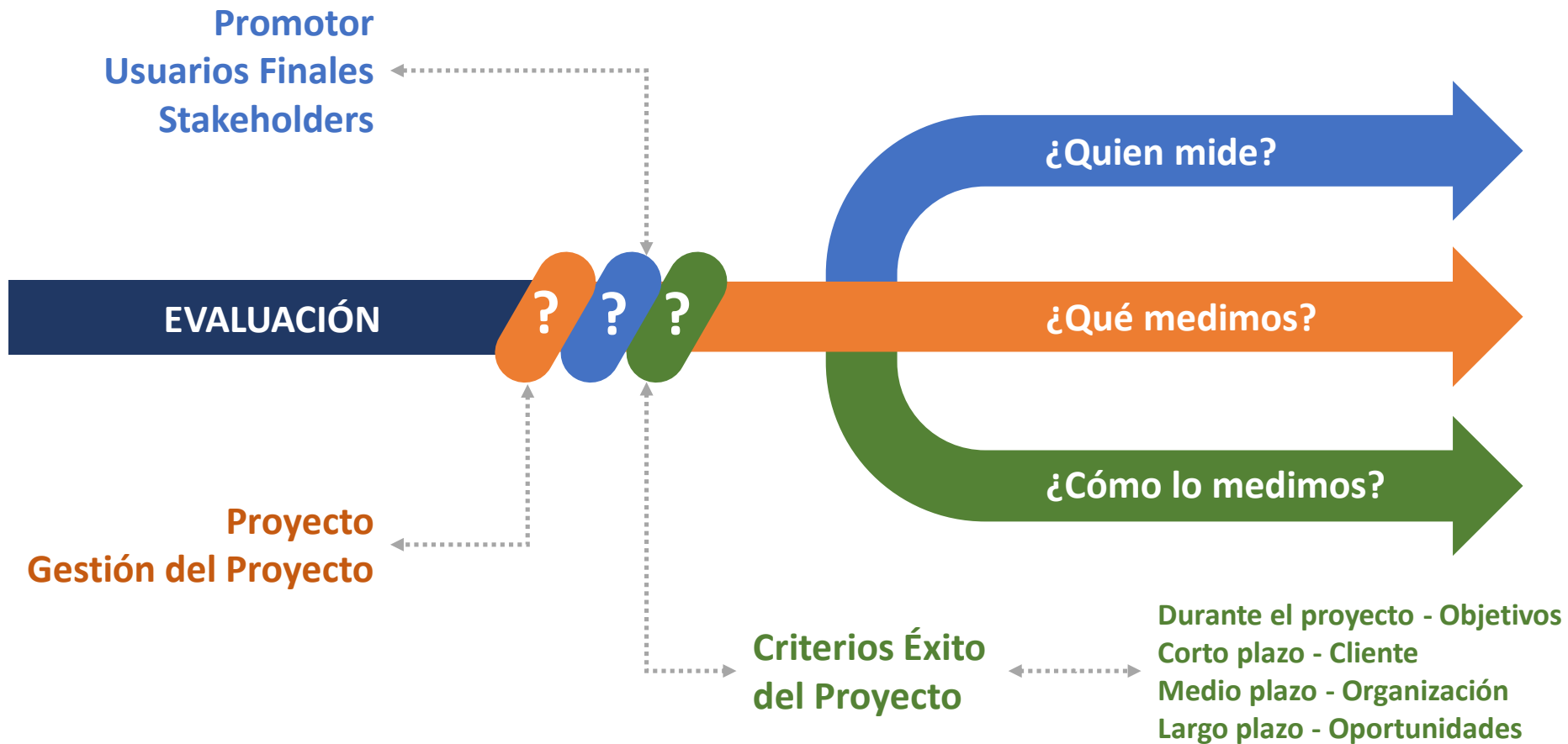
---

### *Millennium Dome in London*



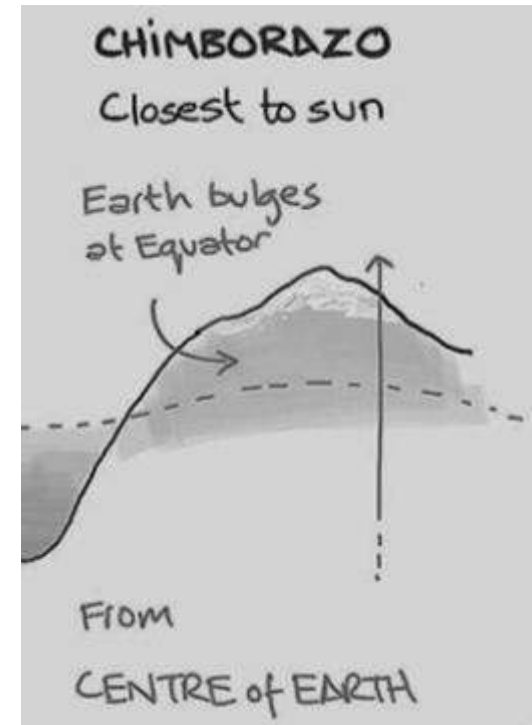
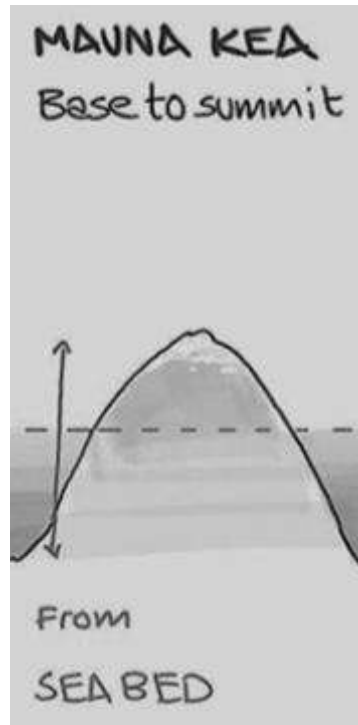
*On the contrary, the construction of the Millennium Dome in London was a project that was completed on time and on budget but the British public considered it a failure because it didn't deliver the glamour that it was originally expected to make (Cammack, 2005)»*

## Evaluación de Proyectos - Gestión del Proyecto



## Evaluación de Proyectos - Gestión del Proyecto

Podemos medir como queramos pero debemos de establecer las bases desde el principio



# Proyectización de la Sociedad (y de la economía)

## Proyectización de la Sociedad - Economía

---

### DEFINICIÓN

Incorporación del Proyecto como forma de hacer negocios, de establecer cualquier tipo de relación, así como de organizarlos y gestionarlos.

Algunos autores defienden que los proyectos forman parte de la **condición humana**: tiempo; recursos; satisfacción; relaciones; Proyecto vital. (\*)

### ALGUNAS DIFICULTADES

La proyectización es vista por muchos trabajadores como una amenaza ya que entienden que pueden perder poder / influencia sobre el Proyecto y sus resultados.

Además, exige **actitudes generosas** como la de compartir de forma documentada nuestro Know-How a través de las Lecciones Aprendidas.

(\*) Jensen, A., Thuesen, C., & Geraldi, J. (2016). *The Projectification of Everything: Projects as a Human Condition*. *Project Management Journal*, 47(3), 21–34.

## Proyctización de la Sociedad - Economía

### NO ES NADA NUEVA (LA CUESTIÓN)

Daniel Defoe (\*) describe el siglo XVII en su obra “Essay on Projects” como “Projecting Age”. Entre otras razones que esgrime para que se termine imponiéndose como modelo de trabajo destaca:

1. *Mejora el desempeño público.*
2. *Mejora las relaciones de Mercado.*
3. *Aumenta el empleo del pobre.*
4. *Aumenta los recursos del Reino.*



(\*) Defoe, D. (1697) *Essay on Projects*. London: Three Legs in the Poultry.

## Proyctización de la Sociedad - Economía

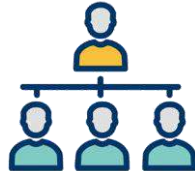
---

### NIVELES DE LA PROYECTIZACIÓN EN LA SOCIEDAD (\*)

[Micro]



[Mezo]



[Macro]



[Mega]



[Meta]



(\*) Schoper, Y, Wald, A., Ingason, H.(2018) Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland, *International Journal of Project Management*, Volume 36, Issue 1, 2018,Pages 71-82.



## Proyctización de la Sociedad - Economía

---

### PROYECTIZACION DE LA SOCIEDAD - HÍBRIDA

Muchas de las actividades de la Sociedad de gestionan cual proyectos, pero es importante tener presente que (\*):

- I. *Exigen constantes reorganizaciones.*
- II. *Tienen que incorporar lo accidental a su gestion*
- III. *Llevar una gestion sensible y adecuada del “feedback”.*

Por este motivo, cuando se habla de proyctización de la Sociedad se entiende un modelo híbrido, en el conviven predicciones con actitudes ágiles y adaptativas al continuo cambio en el que vivimos.

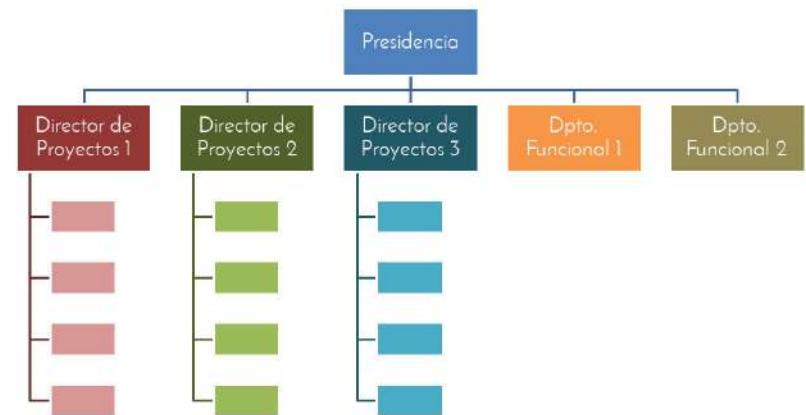
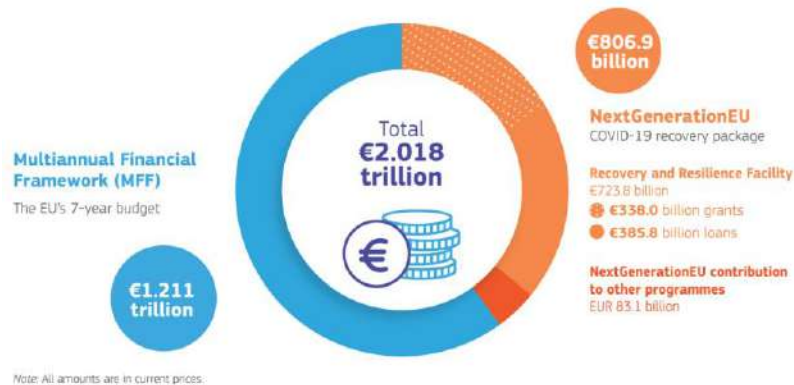
(\*). Jensen, A., Thuesen, C., & Geraldi, J. (2016). *The Projectification of Everything: Projects as a Human Condition*. *Project Management Journal*, 47(3), 21–34.

# Proyctización de la Sociedad - Economía

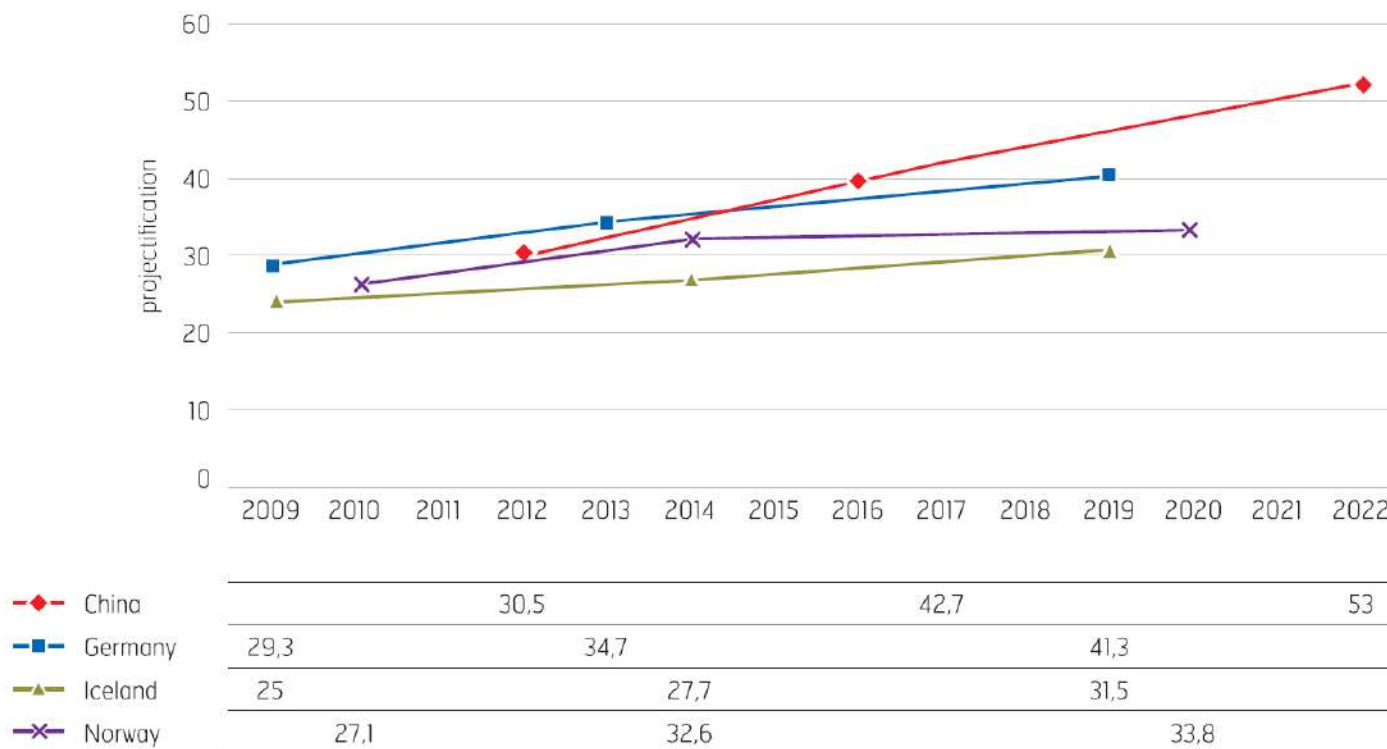
## LAS DOS VÍAS DE PROYECTIZACIÓN

Las sociedades incrementan su grado de proyctización mediante:

1. Incrementando el número de proyectos. Importante papel de las Administraciones Públicas.
2. Transformando las estructuras organizativas.

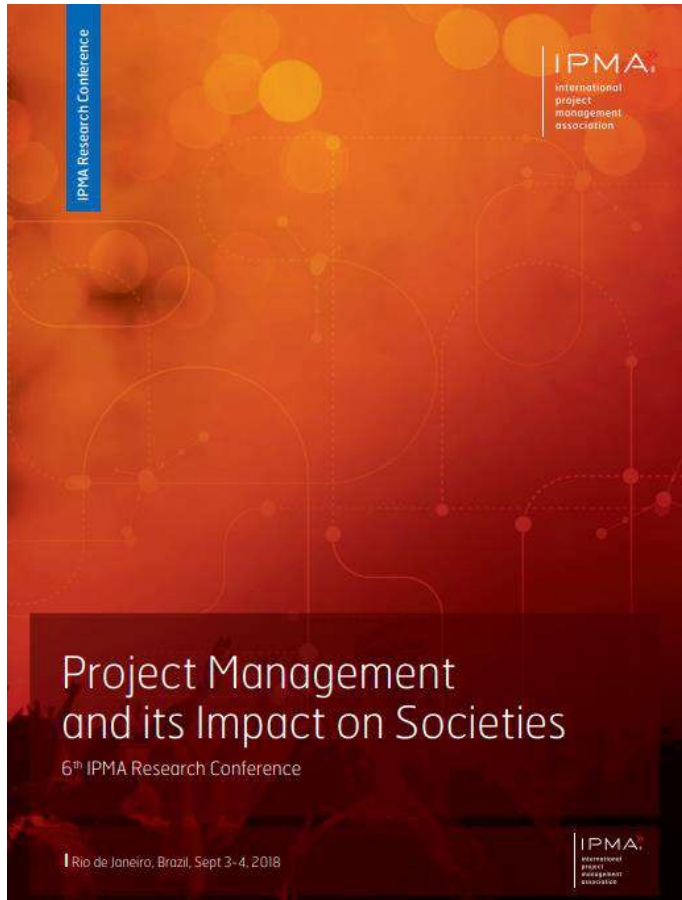


## Proyctización de la Sociedad - Economía



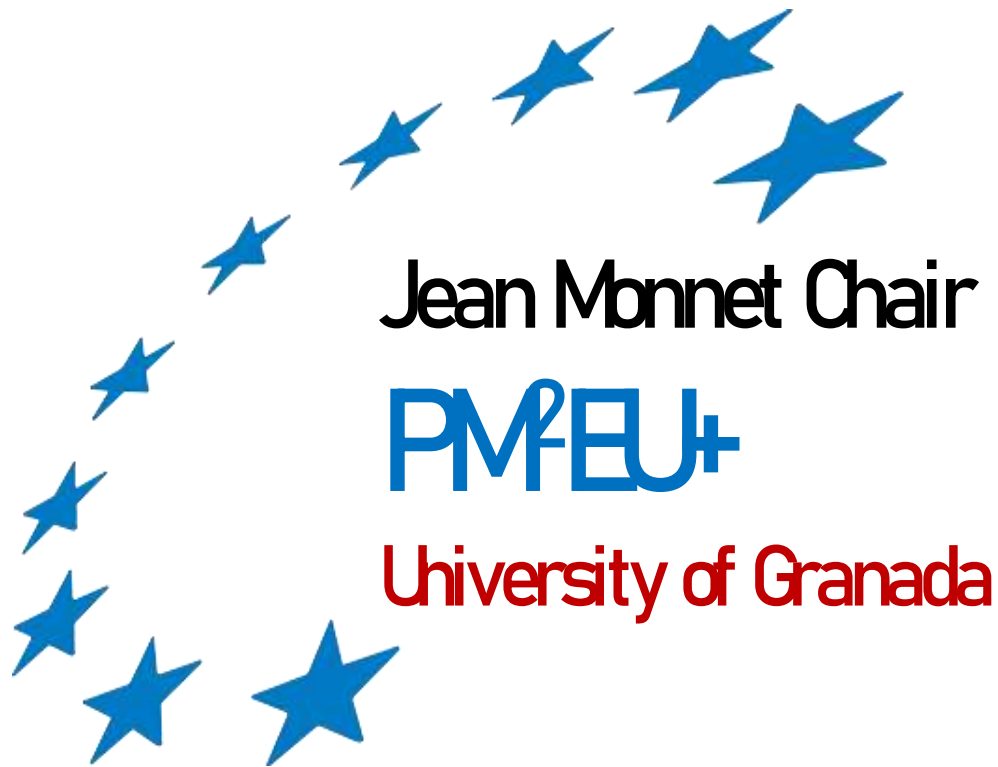
Lixiong, O., Calvin, H., Yan, W. (2018) *Projectification in China: A Comparative Study Of Projectification between China and European Countries. Project Management and its Impact on Societies. 6th IPMA Research Conference. Brasil.*

# Proyctización de la Sociedad - Economía



## Contents

<b>6th Research Conference Proceedings (foreword from IPMA President)</b>	5
<b>About the IPMA Research Conference (by Yvonne Schoper)</b>	7
<b>I Status of projectification in different societies</b>	
<i>Beata Jabłocha How to projectify a country?</i>	15
<i>The impact of the European Union on the projectification of the Polish public sector</i>	
<i>Sandra Mišić, Mladen Radiujković. Macroeconomic measurement of the Croatian project economy</i>	33
<i>Qiu Liang, Hsiung Calvin, Wang Yan Projectification in China: A Comparative Study Of Projectification between China and European Countries</i>	41
<i>Helgi Thor Ingason, Thordur Vikingur Fréðgerisson, Haukur Ingi Jonasson Project Management in Iceland measured – a comparison of two methods</i>	63
<b>II National Project Management Maturity Models</b>	
<i>Reinhard Wagner Towards an IPMA National Project Management Maturity Model</i>	79
<i>Stanisław Gosik Developing Governmental Project Management Capability with Use of Maturity Model</i>	89
<b>III Consequence of the global projectification trend for individuals, organisations and societies</b>	
<i>Luis Ballesteros-Sánchez, Isabel Ortiz-Marcos, Rocío Rodríguez-Rivero The impact of projectification on managers and team members: main challenges and difficulties</i>	111
<i>Marie-Pierre Leroux, Ph. D., Caroline Coulombe, Ph. D. Organizational capacity building Moving from technical fix in international development project management to soft expertise</i>	123
<i>Timo Braun, Manuel Nicklich Project management: On the rise to a full profession?</i>	131
<i>Yvonne Schoper Light and shadow of projectification</i>	139
<b>IV Public administration based on transparent project governance structures</b>	
<i>Vasilii Dsmakov, Aleksey Uchenov, Aleksandr Tovt, Grigory Tsipes Project Governance in the Russian Federal Ministry</i>	159
<b>V Value creation through projects / project management for the society</b>	
<i>Haukur Ingi Jonasson, Helgi Thor Ingason Project Pedagogy and Projectification of Fragile Local Communities – DRAFT Offering ICB4 Project Management Training on a Municipality Level</i>	177
<i>Geneviève Marquis The Value Creation Target of Project Management</i>	189
<i>Olena Verenysh, Maria Dorosh Evaluation and management of values in projects as a project driving success</i>	203
<i>Alexandre C. Pinto, Patricia G. Cesar, Alexandre A. Andrade, Julio F. Blumetti Facci Building capacities through digital transformation using scenario-based PPM Value creation through projects / project management for the society</i>	215
<i>Juliano Canello, Juliana Correa, Fabio Athayde, Carlos R. Araujo, Luiz Rocha Implementing Excellence in Social and Humanitarian Organizations</i>	225
<b>Contributors</b>	239



# Cátedra Jean Monnet PM<sup>2</sup>EU+ Universidad de Granada (España)



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Las Cátedras Jean Monnet son acciones (proyectos) enmarcados dentro del programa Erasmus+ de la Comisión Europea.

El objeto debe ser la puesta en valor y mejora de algún elemento común y de importancia para la Unión Europea y sus Aliados.

Incluyen actividades de docencia, investigación y difusión, trabajando conjuntamente junto con los agentes sociales.



Open PM<sup>2</sup>, una versión abierta y gratuita de la metodología de gestión de proyectos de la Comisión Europea PM<sup>2</sup>, disponible desde el año 2016. [https://europa.eu/pm2/\\_en](https://europa.eu/pm2/_en)

Una vez desarrollada, Comisión Europea decide aplicar el principio de libre acceso a recursos generados por las administraciones públicas.

Hasta la fecha su uso se ha limitado en cierto modo a proyectos intramuros o financiados por la CE.



European Institutions  
Member States &  
Public Administration



NGOs & Private  
Organisations



All Project Managers and  
Project Teams in the EU and  
beyond!

# Cátedra Jean Monnet PM<sup>2</sup>EU+ Universidad de Granada (España)



El objetivo de la cátedra es aumentar la visibilidad, el uso y la mejora de la metodología PM<sup>2</sup>.

También se pretende analizar su funcionamiento, detectando sus posibilidades de mejora y relaciones con el resto de estándares internacionales de gestión de proyectos.



La Universidad de Granada posee un valor de know-how en la docencia y la investigación en gestión de proyectos, aportando un punto de vista diferente al oficial de la CE.



### Jean Monnet Chairs



Jean Monnet Chairs are university chairs conferred by the European Commission within the framework of the Erasmus+ Jean Monnet Programme.

Their aim is to strengthen teaching and research on European integration in universities, EU member states, and other countries.

### The PM<sup>2</sup>EU+ Chair



The main objective of this Chair is to enhance the value of the PM<sup>2</sup> methodology by the European Commission and ensure that as many potential users as possible (students, young researchers, civil servants and practitioners), use it. The Chair wants to play a crucial role in enabling the sharing of knowledge and experiences and fostering appreciation of PM<sup>2</sup> as a common, open and free language and methodology for Europe – and beyond.

### PM<sup>2</sup> by EC



PM<sup>2</sup> is a Project Management Methodology developed and supported by the European Commission.

Its purpose is to enable Project Managers (PMs) to deliver solutions and benefits to their organizations by effectively managing the work across a project's entire life-cycle.

The OpenPM<sup>2</sup> is an easy to use project management methodology, even for private organizations. It fits the needs without being very complex and allows tailoring to different types and sizes of projects.

By opening up PM<sup>2</sup>, the Initiative aims to enhance project management competency within Europe, leading to increased project efficiency and success. Open PM<sup>2</sup> does this by:

- Rationalizing Project Management approaches across the European Union Institutions and beyond.
- Establishing a common language and processes, resulting in effective project communication.
- Providing a common set of productive mindsets.
- Enabling transparency and visibility for cross-organisational project collaborations.
- Enabling better project management, leading to improved quality, and cost/effort efficiency.
- Enabling the improved monitoring and control of European Union-funded projects and grants.
- Keeping the project managers community working together and sharing knowledge and lessons learned.

### Steering Committee



#### Chair Holder

##### **Germán Martínez Montes**

Full professor (Engineering Project) in the University of Granada. He has been Vice-Dean of the School of Civil Engineering and Facilities General Manager (all these position are related to project management knowledge and skills).

Member of the Spanish official translation team of the PM<sup>2</sup> Guide (European Commission). Member of the Committee CTN 157 Project Management (UNE – International Standardization Organization – ISO) Member of the International Project Management Association (IPMA), the American Society of Civil Engineers (ASCE) and of the Spanish Association of Civil Engineers (CICCP).

Out of the academy field, Professor Martínez Montes hold a strong professional background related to Project Management. He has been Project Manager & Project Engineer at different companies and public administration.

#### Academic Coordinator

##### **Begoña Moreno Escobar**

Associated Professor - Engineering Projects (University of Granada). Member of the AEIPRO - International Project Management Association (IPMA). Member of the Spanish official translation team of the PM<sup>2</sup> Guide (European Commission).

### Key Speakers



##### **Javier Pajares Gutierrez**

Professor at the University of Valladolid (Spain). Director of the Master in Project Management of the University of Valladolid.

##### **Agustín Moya Colorado**

PM<sup>2</sup> certified by the European Commission. He has served as EC official for almost 8 years.

##### **José Luis da Silva Ferreira**

Master in Project Management (Autonomous University of Lisbon) PhD in Computer Science PM<sup>2</sup> Essentials Certified;

##### **Salvador Capuz Rizo**

Professor at the University of the Polytechnic University of Valencia.

##### **Juan Manuel Dominguez**

SD Group Director. PM<sup>2</sup> Expert (member of the Spanish official translation team of the PM<sup>2</sup>. Member of APGP and IPMA-AEIPRO.

### Activities



#### Training

Two annual intensive and training courses have been designed for two target groups: Students, young researchers and academics and practitioners and the broader public.

Because the cross nature of project management, students from different disciplines and at different educational levels will be able to participate in the training actions. This activity will prepare them for their professional future, establishing a bridge between the academic and the labour world.

#### PM<sup>2</sup> Talks

One annual Open PM<sup>2</sup> Talk - Workshops will be organized, as a meeting point for all the target groups. Attendees will be able to share knowledge and specific needs. For these workshops the best European professionals linked to PM<sup>2</sup> will take part.

#### Research

A research will be carried out in order to analysis of strengths and weaknesses presented by the process of opening up the PM<sup>2</sup> methodology.

#### Results – Open Sources

Results will be disseminated through teaching material, research reports, international conferences, a website and participation in the European Commission's Open PM<sup>2</sup> wiki.

### Acknowledgments



Vice-rectory for Internationalization - Ugr  
School of Civil Engineering – Ugr  
AEIPRO - IPMA  
CoEPM<sup>2</sup> – DIGIT – European Commission

### Further Information

More Information



PM<sup>2</sup>EU+ Chair Institutional Website  
<https://catedras.ugr.es/openpm2/en>



With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union



Docencia



Investigación



Debate



Divulgación

Todas estas tareas se llevan a cabo en colaboración con los distintos grupos de interés, lo que incluye:

- Otras Universidades.
- Estudiantes y jóvenes investigadores.
- Administraciones Públicas.
- Instituciones y empresas públicas.
- Asociaciones Profesionales.



## Presentación

LEER MÁS

## Noticias



31/08/2021

La Cátedra Jean Monnet PM2EU+ impartirá un webinar Bicentenario AEIPRO - LATNET



21/07/2021

Mesa Redonda sobre Difusión Científica Congreso ICPME

University of Granada (Spain)



08/07/2021

Publicada la Guía del PM² - Agile



02/06/2021

La Cátedra Jean Monnet PM2EU+ se suma al manifiesto de buenas prácticas para la gestión de proyectos

TODAS LAS NOTICIAS >

<https://catedras.ugr.es/openpm2/>



El número mágico de horas de dedicación y práctica para lograr el Nivel de Experto: 10.000 horas de dedicación.

*Gladwell, Malcolm (1963) Outliers : the Story of Success. New York: Little, Brown and Company, 2008.*

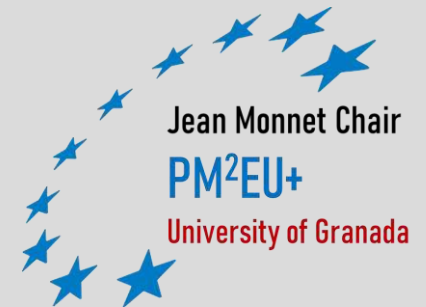
Recomendación: no lo apliquen al mundo del estudio y la investigación. Con cada hora, su frontera de desconocimiento crece a mayor ritmo que sus logros.



# Muchas gracias



Germán Martínez Montes  
Catedrático de Proyectos de Ingeniería  
Jean Monnet Chair  
[gmmontes@ugr.es](mailto:gmmontes@ugr.es)  
<https://catedras.ugr.es/openpm2/>



España, 16 de septiembre de 2021

# CONGRESO DEL BICENTENARIO

» 200 | Noviembre  
2021

---

---

**No pierdas la oportunidad!**  
***Nos vemos en el Congreso Bicentenario IPMA LATNET***  
***Noviembre 2021!!!***  
**Inscríbete ya en tu asociación IPMA local**



international project management association



REPÚBLICA DOMINICANA



CONGRESO DEL BICENTENARIO » 200 | Noviembre 2021 || 200 años después, hacia dónde vamos.