

# Cómo seleccionar una Metodología de Project Management



**Autor: Norberto Figuerola**

La Guía PMBOK®, ya en su quinta edición, proporciona pautas para la dirección de proyectos individuales y define conceptos relacionados con la dirección de proyectos, describiendo el ciclo de vida y los procesos relacionados agrupados en áreas de conocimiento. La Guía es un estándar que evolucionó a partir de las buenas prácticas reconocidas de los profesionales dedicados a la dirección de proyectos y continúa evolucionando junto con la profesión. Este estándar constituye una guía, y no una metodología específica.

Pensemos que una metodología es como un marco compuesto por un conjunto de procedimientos e instrucciones que guían al equipo de proyecto a través de procesos, plantillas, técnicas, herramientas y reglas confeccionadas “ad hoc” para gestionar efectivamente un proyecto conforme a las características del mismo y de la propia organización ejecutante.

Una metodología de gestión del proyecto debe reflejar el tamaño, la duración y la complejidad de cada proyecto individual, y adaptarse a la industria, la cultura organizacional y el nivel de madurez de gestión de proyectos de la organización. Una metodología puede ser amplia o mínima; rigurosa o sencilla; compleja o simple; lineal o altamente iterativa; descrita en fases o descrita para todo el ciclo de vida del proyecto. No hay una metodología única de gestión de proyectos que se debe aplicar a todos los proyectos todo el tiempo.

Existen varias metodologías de gestión de proyecto que según el tipo de proyecto, industria u organismo profesional puede clasificarse, entre otras formas, en :

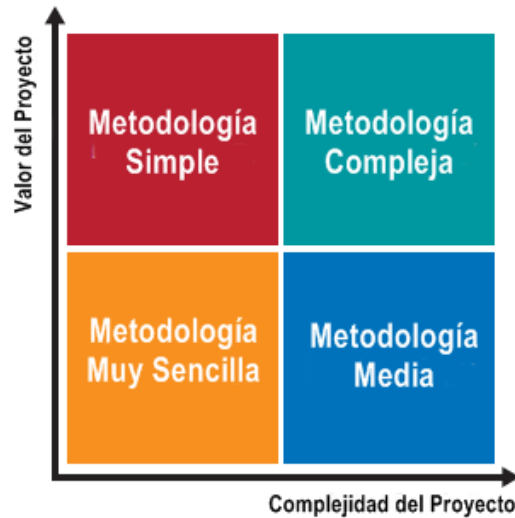
- Adaptive Project Framework
- Agile Software Development (Scrum, FDD, Crystal, DSDM, XP, etc)
- Waterfall (Tradicional)
- Lean Development (LD)
- CMMI
- Rapid Application Development (RAD)
- Critical Path
- Critical Chain
- Six Sigma
- Systems Development Life Cycle (SDLC)
- Propietarias: Method 123, TenStep, Prince2, RUP, MOF, etc.

En nuestro Blog Site de Pinterest podrá tener también una infografía sobre alguna de las mismas: <https://www.pinterest.com/pin/506092076854079867/>

Cada metodología de PM tiene sus puntos fuertes y débiles. Las organizaciones pueden considerar seleccionar y utilizar alguna de dichas metodologías o comprar otras a consultoras e implementarlas “as is”. Lo más conveniente es adoptar diferentes metodologías de gestión de proyectos basadas en los diferentes tipos de proyecto y otros factores organizacionales entre otras cosas. La mayoría de las empresas generalmente opta por desarrollar sus propias metodologías basadas en las mejores prácticas estandarizadas del mercado y ajustadas a medida de la organización.

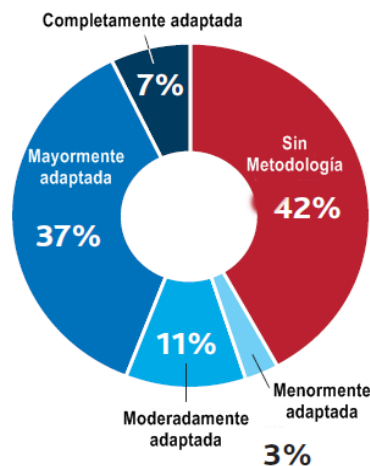
Por lo general si los proyectos de la organización son muy similares, entonces lo más probable es que exista una única metodología estandarizada, que se utiliza sin mucho cambio. Si por el contrario, el tamaño y la complejidad de los proyectos varían considerablemente, entonces la metodología deberá ser lo suficientemente escalable y flexible para que se pueda adaptar a los mismos. En algunos casos la adaptación significa el desarrollo de distintas y separadas metodologías para su uso en diferentes clases de proyectos dentro de la organización, ejemplo de ello puede ser metodologías para desarrollo de software ágiles y metodología waterfall rígida para proyectos complejos de ingeniería. Esto a veces se puede combinar en una sola metodología y se la denomina híbrida o se trabaja en forma “bimodal” utilizando ambos tipos de metodologías.

Es conveniente desarrollar una matriz de selección de metodología para determinar cuál de ellas debería ser utilizada en cada proyecto. Por favor lea nuestro artículo [PM Lite](#), en donde se describe un ejemplo de cómo elaborar este tipo de matrices basada en un caso real el cual seguiremos describiendo durante este artículo. En la figura siguiente se muestra un ejemplo de una matriz de selección de metodología de gestión de proyectos sencilla, donde hay solo cuatro metodologías diferentes y cada una se adapta a proyectos de diferentes niveles de valor financiero y complejidad.



Como lo menciona el estudio realizado por el PMI® en el artículo [“The Benefits of Tailoring - Making a Project Management Methodology Fit”](#) la alternativa a una adaptación es implementar una metodología de gestión de proyectos sin modificar. Existen muchas de estas metodologías disponibles y prefabricadas de gestión de proyectos adecuadas para diferentes tipos de proyectos. A menudo, y muy generalmente no se adaptan al contexto organizacional. La mayoría de estas metodologías vienen con instrucciones claras que no deben ser aplicadas con rigor, sino que deben ser objeto de un proceso de adaptación para determinar qué elementos son los más útiles para el gerente de proyecto dado el tipo particular, el tamaño y la complejidad de su proyecto. Algunos practicantes inexpertos no entienden esto y aplican la metodología en forma taxativa sin importar el tamaño del proyecto, complejidad, duración o contexto organizativo, lo cual conduce al fracaso.

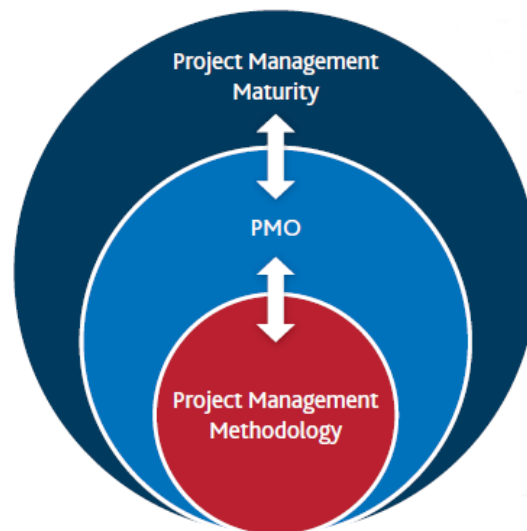
El mismo PMI® realizó una encuesta entre los profesionales de gestión de proyectos para medir el uso y la experiencia en la utilización de metodologías de gestión de proyectos a medida, preguntando el nivel de adaptación, el nivel de éxito del proyecto y el nivel de madurez de gestión de proyectos de la organización. Conforme al gráfico que se muestra más abajo, un total de 58% de los encuestados utiliza algún tipo definido de metodología, en mayor o menor grado adaptado, y más de la mitad de ellos se inspiró en una metodología ya hecha. Este es un punto importante que hay que recordar: el desarrollo de una metodología de gestión de proyectos a la medida no tiene que empezar desde cero.



Una metodología suele derivar de un documento marco para la gestión del proyecto o estándar de mejores prácticas, como puede ser la Guía PMBOK®. Para ayudar en este sentido, el Project Management Institute (PMI®) desarrolló el **Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional (OPM3)**, un estándar reconocido a nivel mundial, para permitir a las organizaciones identificar, medir y mejorar las capacidades de PM, estandarizar los procesos, ayudar a consolidar los resultados exitosos de proyectos y en última instancia, determinar las mejores prácticas y fortalecer la conexión entre la planificación estratégica y la ejecución. Esta norma fue actualizada en 2013 y es reconocida por el American National Standards Institute (ANSI) como Norma Nacional Americana.

Siguiendo con el caso práctico que comentábamos en el artículo PM Lite, nuestra consultora (PMQuality) ofreció los servicios de implementación de una PMO y la confección de una metodología de gestión de proyecto acorde con las necesidades de uno de nuestros clientes. El análisis OPM3 de madurez en cuanto a conocimiento y uso de mejores prácticas en PM que practicamos en la empresa arrojó que la misma tenía un nivel de madurez bajo. Nuestra primer parte del trabajo se centró primordialmente en organizar la PMO (en este caso para el área de IT).

Consideramos que siempre es necesario incluir (de existir) a la PMO en todas las sesiones de planificación de alto nivel con el fin de garantizar que las metodologías adecuadas se despliegan para proyectos específicos de la empresa y aumentar la productividad, satisfacción del cliente, obtener una ventaja competitiva, mejorar el control de costos y comunicaciones y predecir el rendimiento mejorando el control de los proyectos. La existencia de una **PMO** es una consideración importante porque el desarrollo, implementación, uso y mejora de cualquier metodología de gestión de proyectos son importantes responsabilidades de una PMO, cualquiera que sea la forma que adopte dentro la organización. La ausencia de una PMO a menudo tiene un impacto adverso sobre una organización respecto de la metodología de gestión de proyectos a utilizar. En última instancia, tener conformada una PMO implica mejorar y acelerar la toma de decisiones, así como la alineación con los objetivos de apoyo de toda la compañía.



Nuestra recomendación para la selección de una metodología de gestión de proyecto fue una adaptación del estándar de mejores prácticas de la Guía PMBOK®, teniendo en cuenta además las restricciones organizacionales, culturales y tipo de proyecto que el cliente venía desarrollando. Las organizaciones que utilizan prácticas de gestión de proyectos estandarizados cumplen

significativamente mejor sus objetivos originales y finalizan sus proyectos dentro del presupuesto y tiempo.

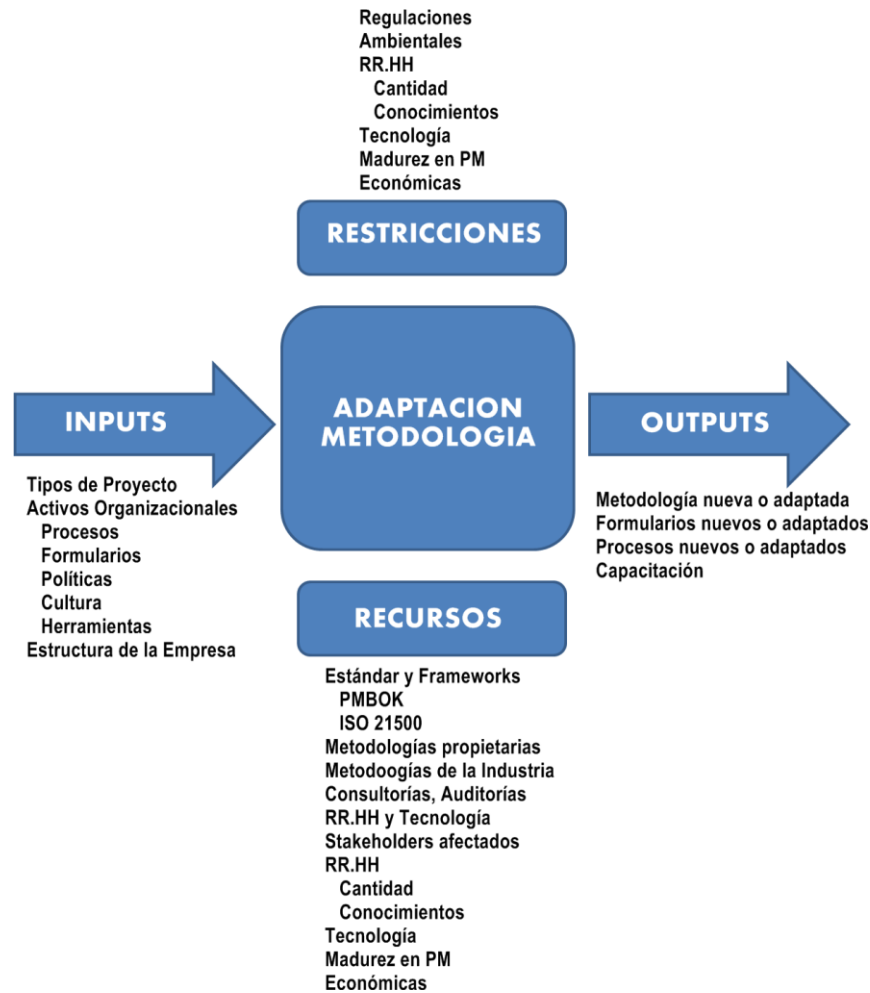
Desde la PMO se priorizó redactar la metodología con un claro enfoque de **alineamiento estratégico** organizacional, dado que así le permite a la organización gestionar y alinear las carteras con la estrategia de negocio para maximizar el valor de los resultados de forma coherente, junto con activos y procesos organizativos ya establecidos y los recursos disponibles. En lugar de ejecutar proyectos al azar, la alineación mejora los procesos y ata a los proyectos con la estrategia y necesidades del negocio, asegurándose de que la empresa se centra en los proyectos y programas que apoyen los objetivos de la organización. Y cuando lo hace, se obtiene un mejor rendimiento, mejores resultados, y una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Otro punto importante y dado el bajo nivel de madurez organizativo en gestión de proyecto, fue la necesidad de centrarnos en el desarrollo de las **competencias necesarias de management**. Típicamente esto incluyó crear un modelo de competencias, un marco de desarrollo de carrera, programas de capacitación formales e informales, y los mecanismos para promover la mejora continua. Las competencias deben ser desarrolladas y nutridas dentro de todos los grupos responsables de la ejecución de programas y proyectos para que todos entiendan cómo contribuyen a la entrega de la estrategia. La organización debe tener un enfoque adaptado a desarrollar y mantener las competencias necesarias para reflejar los aspectos únicos de la organización.

Como todas las organizaciones son únicas como lo demuestran sus diferentes objetivos, culturas, modelos de negocio, valores, modelos organizativos, conductores estratégicos, procesos y procedimientos, y limitaciones internas y externas, debimos conocer a fondo como trabajaba nuestro cliente previo a la adaptación de la metodología de gestión de sus proyectos. Una metodología de gestión de proyectos funciona mejor cuando está adaptada para el uso eficaz en el contexto de una organización y está alineada con las necesidades del negocio. Dentro de este contexto se incluyó el estudio de las diferentes características, tipo, tamaño, complejidad y otras consideraciones de los diferentes proyectos de la empresa. Si bien en nuestro caso nos enfocamos solamente en el área de sistemas, dentro de la misma se desarrollan proyectos que pueden implicar diferentes metodologías (desarrollo de software, implementación de un BI, cambios en procesos o infraestructura, ITIL, etc.). Cuando en una organización se manejan diferentes tipos de proyectos, se podría considerar como se dijo anteriormente desarrollar múltiples metodologías. No fue ese nuestro caso.

En pocas palabras, utilizamos OPM3 para medir el nivel de madurez de la empresa y determinar los “gaps” necesarios a cubrir. La conformación de la PMO, el estudio de los procesos y prioridades del negocio y del área, junto con la transferencia de conocimientos sobre gestión de proyectos, nos permitió trabajar en forma conjunta con el cliente en la adaptación de una metodología de gestión de proyectos que tomó como base la Guía PMBOK®. Dicha adaptación implicó modificar, cambiar, eliminar y agregar nuevos procesos a los ya incluidos en el estándar, junto con el desarrollo de una serie de plantillas, formularios, procedimientos y algunas técnicas “ad hoc”.

Para realizar el trabajo de escribir esta metodología nos apoyamos en el proceso descrito en el manual “**Implementing Organizational Project Management**” del PMI® que se resume en el diagrama ICOR (inputs, constraints, outputs, y resources) expuesto más abajo.



El proceso siguió las siguientes etapas, donde mucha de la información ya había sido relevada durante un “assessment” previo OPM3:

**1 - Inputs:** Determinar si la empresa posee proyectos uniformes o son de muy diferente tipo. Determinar la necesidad de escalabilidad de la metodología por el tamaño y/o complejidad de los proyectos. Inventariar los “activos organizacionales” descritos en el PMBOK® para ver qué tipo de herramientas de gestión de proyecto ya cuenta la empresa. Estudiar y relevar la estructura y los procesos de negocio. Los activos de la organización pueden incluir tipo de cronogramas de proyecto, herramientas de software, tipos de contratos, datos sobre riesgo (umbrales, mediciones, aprensión), datos del valor ganado, etc. Al tomar el PMBOK® como fuente de referencia, existen ciertas áreas de conocimiento cuyos procesos deben ser evaluados por otros interesados dentro de la organización. Por ejemplo: las actividades de gestión de recursos humanos deben hacer referencia a las políticas de recursos humanos de la organización, las actividades de gestión de costos deben hacer referencia al departamento de finanzas, la gestión de proveedores al departamento de compras y/o legales, etc.

**2 - Identificar las Restricciones:** Se refiere a todo aquello que debe tenerse en cuenta para ser cumplido tales como regulaciones económicas, industriales, ambientales, etc. y obstáculos propios de la empresa como escases de recursos o falta de conocimientos sobre la gestión de proyectos.

**3 - Identificar los Recursos:** se refiere a cual será la fuente sobre la cual se basará la Metodología a utilizar y adaptar (para no partir de cero). Además se deberá tener en cuenta si ya existe una PMO o hay que formarla, cuantos gerentes de proyecto cuenta la empresa y con qué nivel de conocimientos, qué otro tipo de interesados debe tenerse en cuenta en la redacción de la metodología, y conformar el equipo multidisciplinario clave que será responsable de desarrollar la adaptación de la metodología, etc.

**4 - Desarrollar y documentar la Metodología:** Después de obtener la información de los pasos anteriores se procede a adaptar la metodología seleccionada con base a las restricciones, características y cultura organizacional. Montar al equipo multidisciplinario conformado que será responsable de analizar, adaptar, redactar y modificar los procesos que cubra la metodología de gestión de proyectos de la empresa. También debería definirse los ciclos de vida para los diferentes tipos de proyecto, identificar las áreas de negocio que se ven afectados por cada una de las etapas del ciclo de vida, y determinar las modificaciones necesarias para los procesos de negocio o proyectos existentes. Crear las plantillas requeridas o listas de verificación que documentan las medidas necesarias para la organización y la industria correspondiente

**5 - Generar la salida:** La misma consiste en la metodología de gestión de proyecto documentada y adaptada para la empresa, en formato de documento escrito o electrónico junto con toda la documentación y formularios respaldatorios necesarios.

**6 - Mejora continua:** Las organizaciones evolucionan y cambian sus factores ambientales. Es importante volver a evaluar y actualizar periódicamente esta metodología. Un compromiso con la mejora continua es una de las características de un alto nivel de madurez en la gestión de proyectos. Para llevar a cabo estas actividades relacionadas con la mejora continua, se necesita tener recursos dedicados a la tarea, y normalmente estos recursos se encuentran dentro de una PMO. El proceso de mejora continua incluye auditorías para asegurarse de que la metodología de gestión se utiliza según lo previsto, incluyendo el método para su adaptación a necesidades específicas de cada proyecto y la verificación de que se está contribuyendo a un mayor nivel de éxito en los proyectos.

*Está prohibida la difusión, transmisión, modificación, copia, reproducción y/o distribución total o parcial del presente Documento, en cualquier forma y por cualquier medio, sin la previa autorización escrita del autor, encontrándose protegidos por las Leyes de Derecho de Autor, Marcas, Lealtad Comercial, Bases de Datos y otras normas. Asimismo, queda prohibido cualquier uso de los Documentos o parte de los mismos con fines comerciales. La violación de los derechos antes señalados puede acarrear condenas civiles y/o penales establecidas en las normas precedentemente citadas. Se exigirán responsabilidades a los infractores por todas las vías disponibles en derecho.*

*Fecha y lugar de publicación: Buenos Aires, Julio de 2015. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.*