



# Buenas prácticas para la gestión de proyectos, programas y carteras

Las nuevas Normas UNE-ISO 21500:2022 y UNE-ISO 21502:2022 sobre gestión y dirección de proyectos, programas y carteras de proyectos se han incorporado recientemente al catálogo de normas UNE. Estas normas se han actualizado para adaptarse a las nuevas necesidades y tipos de proyectos de las organizaciones.



Ángel Mena Nieto  
Jefe de la delegación española  
ISO/TC 258  
Pedro Dubié Orienti  
Representante español  
ISO/TC 258 y CEN/TC 395

La sociedad está cada vez más “proyectizada” y requiere de un mayor número de proyectos, programas y carteras de proyectos para impulsar sus desarrollos tecnológicos y mejorar los resultados de organizaciones de todo tipo. Como respuesta a ese reto, la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha elaborado una familia de normas que proporciona

directrices, buenas prácticas y un vocabulario común a organizaciones, directivos, profesionales y otras partes interesadas de cualquier sector económico que necesitan desarrollar o supervisar proyectos, programas y carteras de proyectos.

Históricamente, la Norma ISO 21500:2012 *Guidance on project management* fue la primera norma internacional elaborado por ISO en el comité técnico ISO/PC 236 *Project Management*. Esta norma se publicó en septiembre de 2012 y se tradujo al castellano junto con otros organismos de normalización iberoamericanos.

En España, se publicó como Norma UNE-ISO 21500 *Directrices para la dirección y gestión*

*de proyectos* en marzo de 2013. Tras la publicación de esa primera norma se constituyó el Comité ISO/TC 258 *Project, programme and portfolio management*, cuya secretaría desempeña el ANSI (American National Standards Institute), con la misión de desarrollar la normalización internacional en el ámbito de la gestión de proyectos, programas y carteras de proyectos. El Subcomité UNE de Gestión de proyectos (CTN 157/SC 1) actúa como comité espejo del ISO/TC 258. Como resultado del trabajo llevado a cabo en estos últimos años, se ha desarrollado las siguientes normas:

- ISO 21504:2015 *Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management*<sup>1</sup>

- ISO 21503:2017 *Project, programme and portfolio management — Guidance on programme management*
- ISO 21505:2017 *Project, programme and portfolio management — Guidance on governance*
- ISO/TR 21506:2018 *Project, programme and portfolio management — Vocabulary*
- ISO 21508:2018 *Earned value management in project and programme management*
- ISO 21511:2018 *Work breakdown structures for project and programme management*

## Actualización de la Norma ISO 21500:2012

Los trabajos de actualización comenzaron con la reunión del ISO/TC 258 en Melbourne, en septiembre de 2017. Desde ese momento, un buen número de expertos internacionalmente reconocidos de 26 países y representantes de cuatro de las principales asociaciones globales en esta disciplina -Association for the Advancement of Cost Engineering (AACE), International Project Management Association (IPMA), Project Management Institute (PMI) y Global Alliance for the Project Professions (GAPPS)- llegaron a la conclusión de que lo más razonable era reemplazar la primigenia Norma ISO 21500:2012 por dos nuevas normas (ISO 21500 e ISO 21502). Todo este proceso se ha llevado a cabo siguiendo los procedimientos establecidos por ISO, que incluyen la consulta pública a todos los comités nacionales de normalización (CTN) y pese a las dificultades derivadas de la pandemia.

Recientemente, estas normas han sido traducidas<sup>2</sup>, publicadas en español e incorporadas al catálogo de normas españolas de UNE en enero de este año como UNE-ISO 21500:2022 *Gestión de proyectos, programas y carteras de proyectos. Contexto y conceptos* y UNE-ISO 21502:2022. *Dirección y gestión proyectos, programas y carteras de proyectos. Directrices para la dirección y gestión de proyectos*.

Con ello se persigue que la ISO 21500:2021 sea la norma de referencia (norma paraguas) para el resto de los documentos de la familia ISO 21500. Y es que, proporciona una visión global de las relaciones entre todas las normas

## La actualización de las Normas ISO 21500 e ISO 21502 busca la independencia y neutralidad respecto a las diferentes metodologías, marcos de trabajo, métodos y herramientas existentes en el mercado

de gestión de proyectos, programas y carteras de proyectos elaboradas por el Comité ISO/TC 258, así como sobre su vocabulario común, contexto y conceptos principales. Pero no solo para los proyectos, sino también para los programas, las carteras de proyectos y su gobernanza. Como complemento, la Norma ISO 21502:2022 proporciona las directrices y buenas prácticas para la gestión de proyectos, pero enmarcándolos en el contexto de los programas y carteras de proyectos.

### Principales cambios

La actualización de las Normas ISO 21500 e ISO 21502 busca la independencia y neutralidad respecto a las diferentes metodologías, marcos de trabajo, métodos y herramientas existentes en el mercado.

El cambio más trascendental es la sustitución del enfoque orientado a procesos de la versión anterior por otro basado en principios y buenas prácticas. Sin embargo, se ha mantenido un Anexo donde se expone la relación entre los procesos de la versión anterior con las prácticas descritas en la nueva Norma ISO 21502. La finalidad de este cambio es dar libertad al usuario de la norma para adaptarla a las más diversas circunstancias y tipos de proyectos, ajustándola a las necesidades de las organizaciones donde se desarrollan, buscando siempre que los proyectos generen mejoras y beneficios o valor para la organización.

Se asume que las condiciones del entorno, en constante cambio y marcadas por la incertidumbre, no siempre son predecibles;

por lo que se aconseja una aproximación a la gestión de proyectos flexible y adaptable a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. En este sentido, en la Norma ISO 21502 se incluyen recomendaciones que permitan a las empresas alcanzar los objetivos de rentabilidad y satisfacción del cliente, interno o externo.

La propia norma señala que los principales cambios introducidos son los siguientes:

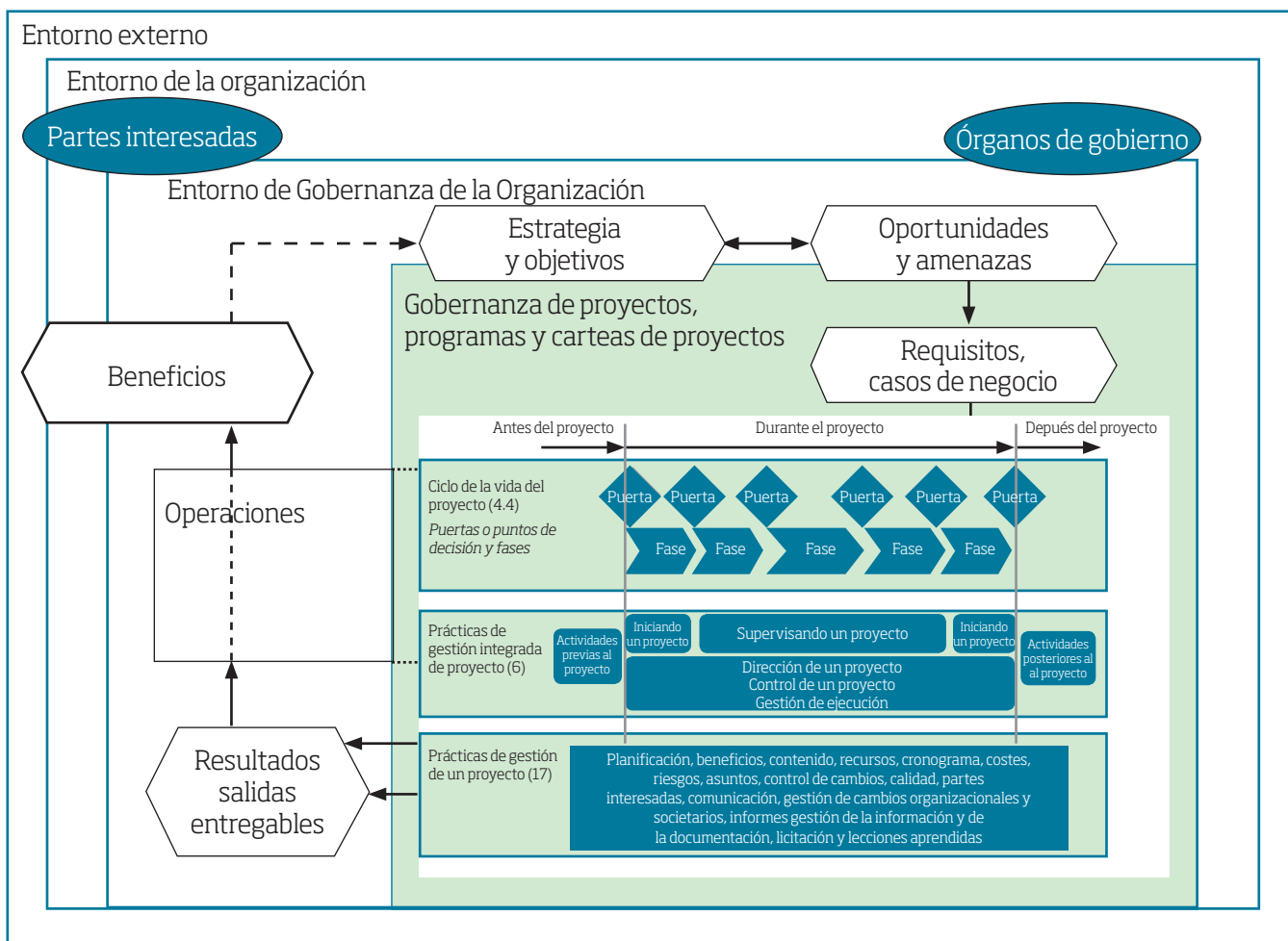
- a. el concepto de dirección y gestión de proyectos se ha ampliado para incluir las actividades de supervisión y de dirección, relacionadas con el proyecto de la organización patrocinadora;
- b. se ha añadido información sobre cómo los proyectos pueden generar resultados y permitir la obtención de beneficios;
- c. se ha añadido la consideración del entorno de la organización respecto a los proyectos;
- d. se han añadido descripciones de roles y responsabilidades adicionales del proyecto (por ejemplo, el de aseguramiento del proyecto)
- e. se han añadido nuevos temas, tales como la creación de un entorno de proyecto que conduzca al éxito, los ciclos de vida del proyecto, los puntos y puertas de decisión, y prácticas de proyectos adicionales, como la gestión de beneficios y el control de cambios, para reflejar las prácticas actuales en la gestión de proyectos;
- f. se han añadido actividades previas y posteriores al proyecto;
- g. se ha cambiado el formato anterior, basado en procesos, a otro basado en prácticas.

### Gestión de programas y cartera de proyectos

Como consecuencia de la aprobación de las nuevas Normas ISO 21500 e ISO 21502, también ha sido necesario actualizar la versión anterior de las normas para la gestión de programas y de carteras de proyectos publicadas en 2015 y 2017, recientemente aprobadas como ISO 21503:2022 *Project, programme and portfolio management — Guidance on programme management* e ISO 21504:2022 *Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management*. El siguiente paso será su traducción al castellano.

La figura 1 ilustra el marco integrado de gestión establecido por esta familia de normas

Figura 1. Marco integrado de gestión establecido por la familia de Normas ISO 21500



para generar valor para las organizaciones. Los proyectos, programas y carteras existen dentro del entorno organizativo y la organización existe dentro de un entorno externo más amplio. Las oportunidades y las amenazas se consideran desde una perspectiva estratégica.

### Futuros desarrollos

Las Norma ISO 21500 está dirigida a la alta dirección, la estrategia, los equipos que han de controlar a los equipos de gestión de proyectos. Es decir, apunta a la gobernanza de la organización y a su relación con las normas de programas y de carteras de proyectos. Por lo tanto, esta versión es mejor que la anterior en este punto, porque al considerar el proyecto en el contexto de la organización, con independencia que la gestión del proyecto sea interna o externa, desarrolla las actividades previas y posteriores al proyecto. Así, sugiere ciertas prácticas antes, durante y después del proyecto, para que

el “entregable” ingrese con éxito en el área de operaciones de la empresa.

Asimismo, se ha mejorado el Ciclo de Vida del Proyecto, al incluir puntos de decisión entre las fases del proyecto, dependiendo del riesgo y del contexto. En algunos proyectos, por ejemplo, los de la Administración pública, o en los proyectos de productos informáticos, los puntos o puertas de decisión son fundamentales para revisar si se han alcanzado los objetivos de la fase, como condición previa para proseguir, o no, a la siguiente fase.

Por su parte la nueva ISO 21502 es también más flexible y se abre a otras metodologías de Project Management como Agile, Waterfall, Prince2, Scrum, etc., pero sin llegar a prescribir ninguna de ellas. Como prueba de ello, se han constituido dos nuevos Grupos de Trabajo *ad hoc* en el ISO/TC 258. El primero de ellos dedicado a la normalización de la gestión ágil/adaptativa de

proyectos, programas, carteras y gobernanza relacionada; y el segundo a la posible futura integración de esta familia de normas con la ISO 9001, la ISO 10006:2017 para la Gestión de la Calidad en Proyectos y otros sistemas de gestión, en los que se invita a participar a todos aquellos interesados. ◀

1 Ese mismo año, se incorporaron como normas UNE, estas dos normas europeas: UNE-EN 16310:2015. Servicios de ingeniería. Terminología para describir los servicios de ingeniería para edificios, infraestructuras e instalaciones industriales, y UNE-EN 16311:2015. Servicios de ingeniería. Terminología para describir los servicios de ingeniería para los productos industriales, resultado del trabajo del Comité CEN/TC 395.

2 El equipo de traducción ha estado integrado por los siguientes expertos del Comité CTN 157/SC1: Manuel Ancizu Beramendi, Jesus Cruz Franco, Juan Manuel Dominguez Ortega, Enrique Gómez Esteban, Jesus Gómez Ruedas, Alberto Herranz Silva, Vicente Rodriguez Montequin, Julio Terrados Cepeda, Aitor Aragon Basabe y Angel Mena Nieto.