

Aprender a pasar un examen no es lo mismo que aprender a gestionar proyectos



Autor: Norberto Figuerola

Si bien el título del artículo es algo obvio, siempre es conveniente recalcarlo frente a algún desprevenido. Tomar un curso de Preparación para el Examen PMP®, no equivale a conocer en profundidad lo que implica realmente la gestión de proyectos. Entiéndase bien, no estamos desvalorizando la certificación profesional que sigue siendo una de las más destacadas en el mercado laboral y muy probablemente la más codiciada, sino todo lo contrario. De hecho para obtener dicha certificación no solo cuenta haber rendido satisfactoriamente un arduo examen, sino que además se supone que el candidato debe contar con experiencia previa certificable. Es decir ya conoce en forma práctica lo que significa gestionar un proyecto y además ha participado en cursos formativos acerca de dicha disciplina.

En este sentido existen infinidad de ofertas de cursos previos a la certificación para introducir a los candidatos en el conocimiento de los procesos y metodología de la gestión de proyectos, además de material bibliográfico y otros recursos en internet. Estos cursos generalmente cumplen con el requisito de las 35 horas obligatorias exigidas por el PMI® para poder rendir el examen. Normalmente son cursos que están totalmente alineados con el PMBOK®, algunos con más o menos información adicional que le agregaría más o menos valor al mismo. Normalmente deberían tratarse como cursos de tipo “básico” o “fundacional” en la materia.

Ultimamente, han surgido también una gran variedad de carreras de post-grado y master en gestión de proyectos, dictados por múltiples universidades en todo el mundo. En este caso, la duración y costo de los mismos es superior a los cursos introductorios. Al ser mucho mayor la duración, por las claras exigencias del título, se supone que amplían con mayor profundidad los temas fundacionales y además deberían agregar otros temas y capítulos, que por razones de tiempo obvias, no pueden suministrarse en los cursos normales (o de hacerlo son muy condensados).

Sin embargo, no existe una estandarización acerca de los requerimientos educacionales y los componentes de un marco general de la currícula de graduación en "Project Management". También es cierto que existen [varias asociaciones profesionales](#) que proveen sus propios estándares sobre la gestión de proyectos.

Pero el PMI® a través de su Grupo Académico ha comenzado a dar los primeros pasos en la promoción de la profesión de gestión de proyectos a través de la creación de conocimiento y la educación de la próxima generación de gerentes de proyectos, así como educadores de gestión de proyectos y académicos. Este Grupo Académico se centra en el desarrollo curricular, la acreditación de programas y extensión académica e invierte en la creación de marcos o currículos básicos de estudio. La piedra angular de esta iniciativa fue publicada este año ("**Guidelines for Undergraduate Project Management Curricula and Resources Vol I y II**") que presenta una narrativa global de los módulos de conocimiento esenciales del Project Management, integrando aportaciones de todas las regiones del mundo. El fomento de la excelencia educativa en las universidades no es el REP, sino el GAC, que es el órgano más importante del mundo especializado de acreditación de los programas de grado relacionados con la gestión de proyectos y en la licenciatura y de posgrado que se ofrecen en instituciones acreditadas de educación superior en todo el mundo.

- *Un excelente gerente de proyecto que trabaja en desarrollo de software, puede serlo también, por ejemplo, para un proyecto de construcción ?* Existen algunas opiniones respecto de que es probable, pero creo que el conocimiento de la industria del proyecto es un factor clave que no puede dejarse de tener en cuenta a la hora de seleccionar el mejor candidato. Por ello, esto es un reto a la hora de conceptualizar una currícula general para una carrera de post-grado en gestión de proyectos.
- *La gestión de proyecto puede considerarse una profesión, ocupación, o es una tarea ?* Ciertamente no es fácil clasificar esta práctica, en este país no está una profesión, pero tengo entendido que sí lo es en Reino Unido. Probablemente la respuesta a esta pregunta y tal como lo dice el PMI®, la gestión de proyectos es un arte, una ciencia y una práctica.
- *Qué conocimientos fundamentales deben tener los graduados en gestión de proyectos ?* Sin dudas deben ciertamente tener fuertes habilidades técnicas, pero el mundo real necesita más que un conjunto de habilidades técnicas. Los proyectos son acerca de las personas. Por lo tanto, las habilidades blandas son un requisito clave para tener éxito en un proyecto.

Habilidades como la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo habilidades interpersonales y habilidades de organización, son apreciados por cualquier empleador. Enseñar habilidades de pensamiento crítico también es importante para el éxito en la gestión de los proyectos. Los estudiantes de esta carrera deberían ser capaces de resolver problemas y aplicar conceptos y habilidades tradicionales y estudiar nuevas aproximaciones. Cualquier profesional en la gestión de proyectos deben dominar también la gestión a nivel de la cartera, donde la visión estratégica impulsa inversiones iniciales y donde se establecen las medidas de valor. El conocimiento del negocio y management también es algo muy importante, lo mismo que vincular los conocimientos de gestión de proyectos con la industria donde se esté desarrollando. Esto crea un reto importante, dado que la diversidad de universidades requerirá unir de forma especial la carrera con estas habilidades. Por lo tanto, cualquier marco curricular debe introducir estos y otros importantes temas para desarrollar una verdadera carrera de directores de proyectos respetables.

Las expectativas de estudio superior en gestión de proyectos deben cubrir las “Habilidades técnicas” del famoso triángulo de talento mostrado más abajo, junto con el desarrollo de competencias interpersonales y el conocimiento estratégico de negocios que se relaciona con PM. El conocimiento anterior se hace corresponder a las áreas de "Liderazgo" y "Gestión Estratégica y Negocios" del mismo Triángulo de Talento del PMI.



Desde mi punto de vista, reemplazaría el título del lado de “Liderazgo” por “Habilidades Interpersonales” dado que además de incluir como punto importante el Liderazgo, abarcaría otras habilidades no menos importantes tales como comunicación, negociación, persuasión, política, etc.

En definitiva los estudiantes necesitan una mezcla de habilidades y capacidades para ser exitosos en gestión de proyectos. La figura siguiente muestra gráficamente esa mezcla e integra otras dimensiones tales como la ética y responsabilidad profesional y el conocimiento de las nuevas técnicas emergentes o tendencias de negocio. Por lo tanto, para un buen desarrollo profesional la curricula del plan de estudios debería integrar todos los componentes del Triángulo de Talento junto con otras importantes competencias.



Conforme a la Guía publicada recientemente, también existen competencias adicionales que cualquier estudiante de una carrera universitaria de gestión de proyectos debería adquirir, tales como:

Aspectos Organizacionales

- Gestión del tiempo, manejo de prioridades y habilidades de organización
- Resolución de problemas, pensamiento crítico y habilidades analíticas
- Habilidades interpersonales para con grupos de trabajo de diferentes culturas
- Presentaciones efectivas y técnicas de persuasión

Aspectos Informativos

- Investigación, comprender la relación entre teoría y práctica, análisis de otras metodologías
- Habilidad para buscar, recuperar, analizar y usar información
- Comunicación electrónica efectiva (especialmente virtual y email)

Aspectos de Negocio y Comerciales

- Obtener apoyo del proyecto, marketing del proyecto, manejo de relaciones con clientes, proveedores e interesados
- Implementación exitosa del proyecto y traspaso adecuado
- Suspensión del proyecto y restauración del mismo
- Aspectos legales y de seguridad

La piedra angular de esta iniciativa del PMI®, como hemos dicho, es presentar una curricula global de la práctica mediante módulos de conocimientos con los temas del curso y los resultados del aprendizaje, a través de una arquitectura de plan de estudios modular y flexible. El objetivo de delinear un plan de estudio es que sirva como introducción de un curso de licenciatura en gestión de proyectos en las universidades que aún no cuentan con uno, o el fortalecimiento de los conocimientos de la disciplina en otros cursos, para proveer a los estudiantes con el conocimiento y habilidades más efectivas para la gestión de proyectos.

Probablemente como se señalaba en una de las preguntas que nos hacíamos anteriormente, el desafío está en cómo integrar estos estudios superiores de gestión de proyectos, con la carrera propia de cada universidad. Se debería complementar cada post-grado con elementos y tópicos propios de cada carrera. Un ingeniero, arquitecto, economista, experto en sistemas, etc, ya posee algunos conocimientos que complementan la gestión de proyectos, pero conforme a la profesión probablemente por un lado les haría falta reforzar algunos temas, y por el otro la graduación en Project Management debería incluir temas específicos que hacen a la carrera del profesional.

Quizás lo más novedoso del “*Guidelines for Undergraduate Project Management Curricula and Resources*” es la presentación de los módulos de conocimiento (*knowledge modules KM*), que fueran utilizados para diseñar la guía y que consisten en un cluster de tópicos relevantes de Project Management.

Un módulo de conocimiento (KM) es un "módulo" con información educativa que cubre un tema bien definido y representa un componente discreto de conocimiento sobre gestión de proyectos. Se han clasificado los KM en tres grupos, siendo los siguientes (respetando su título en inglés):

1. Conocimiento técnico: Estos KM cubren la teoría y la práctica básica de Project Management y proporcionan a los estudiantes una comprensión técnica exhaustiva de los temas y principios comunes del PM. Entre los mismos figuran:

1. Project Management Principles
2. Project Phases and Processes
3. Project Planning and Integration
4. Project Resource Management
5. Estimating Costs
6. Project Scheduling
7. Opportunity and Risk Management
8. Plan and Control Quality
9. Procurement and Contract Management
10. Finance and Cost Budgeting
11. Scope Management
12. Project Control
13. Business Analysis & Requirements Management
14. Project Handover, Closeout, and Reviews
15. Project Management Information Systems and Information Management

2. Habilidades de comportamiento, capacidades y competencias: Estos KM se ocupan de aspectos personales, de relación y comportamiento y de organización de la tarea, y ofrecen a los estudiantes la oportunidad de desarrollarse tanto personal como profesionalmente. Entre ellos figuran:

1. Plan, Distribute, and Manage Project Communications
2. Project Team Building and Motivating
3. Project Leadership
4. Identifying and Engaging Stakeholders
5. Project Organization and Context
6. Managing Global Projects
7. Virtual Project Management
8. Ethics and Professionalism

3. Conocimiento estratégico: Este grupo de KM incluye conocimientos empresariales, comerciales, y aspectos organizativos. Estos incluyen cuestiones estratégicas, gestión de la cartera y la gobernanza. Este grupo también incluye temas emergentes y novedosos, como puede ser la gestión ágil de proyectos, asuntos internacionales y proyectos globales. Entre ellos se destacan:

1. Strategic Project Management
2. Supply Chain in Projects
3. Legal Aspects in Project Management
4. Business and Commercial Aspects of Projects
5. Governance in Projects

6. Agile Project Management
7. Portfolio and Program Management Principles

Estos KM de alguna forma están alineados con el triángulo de talento de PM: Habilidades Técnicas, Habilidades de Relaciones Interpersonales, y Habilidades de Negocio y Estratégicas. En esta última, el PMI® agrega lo que podría considerarse como nuevas tendencias (en negocios, técnicas o de la disciplina). Ejemplo de este caso es la inclusión de una gestión ágil de proyectos.

En **PMQuality** consideramos que la iniciativa del PMI® es muy buena dado que permite a los estudiantes cotejar las distintas ofertas educativas. Desde nuestro lugar no solo coincidimos con el enfoque sino que además hemos siempre tratado de educar utilizando muchos de estos tópicos en nuestros diferentes cursos y seminarios.

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, Marzo de 2015. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.