

La adaptación de la dirección de proyectos en un nuevo marco europeo (parte 1)

■■■■
Nestor Goicoechea, Lander Barrenetxea y
Eneko Solaberrieta
Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/7131>

1. INTRODUCCIÓN

El proyecto fin de carrera es el último trabajo que realiza un alumno en la mayoría de las titulaciones académicas. El conocimiento adquirido en años anteriores queda plasmado en un documento que rara vez pasa a ser ejecutado. El diseño de este primer proyecto marca un punto de inflexión, el inicio de la vida profesional del individuo.

El aprendiz, ahora en el mundo laboral, diseña, planifica, ejecuta y cierra proyectos en un equipo de trabajo. Los conocimientos técnicos adquiridos en la titulación académica se afianzan y, una vez asimilados los procesos y técnicas implícitas en la Dirección de Proyectos, el individuo puede llegar a liderar proyectos.

La Dirección de Proyectos es una herramienta útil para ejecutar cualquier estrategia, por lo que se utiliza en muchos ámbitos y sectores y ha sido empleada desde la existencia de la humanidad. La preocupación por parte de académicos y profesionales en la dinámica de un proyecto ha concluido en un compendio de buenas prácticas, que actualmente está recogido tanto en estándares como en normas internacionales.

En décadas anteriores las fronteras estaban cerradas y no era posible el libre comercio, y era el gobierno del estado quién establecía el marco normativo en la gestión del proyecto, la normativa a cumplir y los requisitos de una cualificación profesional.

Actualmente, en un escenario de libre comercio, los tratados de la Unión Europea están fomentando la posibilidad de que estudiantes universitarios

puedan formarse para una misma profesión en diferentes países, y las Directivas Europeas tratan de facilitar el ejercicio de una carrera profesional en todos ellos.

Este nuevo escenario está exigiendo a los gobiernos, los máximos responsables en una nación, regular nuevas titulaciones académicas, determinar las equivalencias entre las pasadas y las nuevas titulaciones, re-definir cualificaciones profesionales y establecer nuevos marcos normativos respecto a las asociaciones profesionales en las cuáles se ha delegado hasta el momento la supervisión de proyectos.

2. MARCO EUROPEO EN EL SIGLO XX

A finales del siglo XX el escenario europeo era el de fronteras cerradas. Esto repercutía en que la formación intelectual del individuo se diera principalmente en su país de origen y que, además, que su carrera profesional se desarrollara en el mismo. La autoridad competente en cada estado regulaba los planes de estudio universitarios y las condiciones jurídicas con respecto a la forma de ejecutar los proyectos.

Así, en Europa, destacan dos modelos diferentes si bien, para un mismo modelo, encontramos pequeñas variantes dependiendo del estado miembro, llamémosles modelo mediterráneo y modelo anglosajón. La principal diferencia entre los dos modelos es el procedimiento de asignar la habilitación profesional. En el modelo mediterráneo es el estado quién la otorga directamente y de por vida una vez adquirida la aptitud del conocimiento teórico. Por el contrario, en el modelo anglosajón, son las asociaciones independientes del estado quienes establecen y otorgan la habilitación profesional, una vez adquirido el conocimiento práctico.

2.1. MODELO MEDITERRÁNEO

El individuo accede a una formación regulada, formación orientada específicamente al ejercicio de una determinada profesión, que consiste en completar un ciclo de estudios de cinco a seis años. Así, una vez concluida la formación, la autoridad del estado miembro expide un certificado o título académico.

Para obtener este título, el estudiante deberá cumplir los requisitos de la titulación, es decir haber adquirido una aptitud en cuanto a conocimientos en aspectos científicos y tecnológicos.

Para el caso de la Ingeniería Industrial, esta formación intelectual denota las siguientes competencias (BOE 2009):

- Proyectar y diseñar procesos de instalaciones y productos.
- Realizar la planificación estratégica y su aplicación.
- Gestionar técnica y económicamente un proyecto.
- Conocer y estar capacitado para la dirección integrada de proyectos.
- Poseer las habilidades de aprendizaje que permitan continuar estudiando de un modo auto-dirigido y autónomo.

En este modelo una vez cursados los estudios como prueba final, se realiza la prueba de aptitud que consiste en realizar un proyecto integral de naturaleza profesional en el que se sintetizan las competencias adquiridas en la enseñanza. Obtener el certificado académico otorga la habilitación profesional, que se define como el reconocimiento por parte de un órgano competente de las capacidades para proyectar, dirigir y ejecutar un proyecto y gestionar su explotación. Así, los títulos universitarios tienen carácter oficial y validez en todo el territorio nacional y habilitan para realizar actividades de carácter profesional reguladas de forma indefinida.

En un mismo estado no todas las titulaciones universitarias otorgan las mismas atribuciones. Cada una de ellas dependiendo de los estudios realizados habilita profesionalmente para determinadas tareas. Así, se observa que dife-

rentes atribuciones competen a la gestión de proyectos y consecuentemente son estas quienes habilitan profesionalmente en la Dirección de un Proyecto.

2.2. MODELO ANGLOSAJÓN

El individuo, habiendo realizado una formación regulada, bien de tres años o *Bachelor*, o de cuatro años o *Master*, adquiere un conocimiento académico o principios teóricos en aspectos científicos y tecnológicos que dan acceso a un título académico. A partir de estos conocimientos, el individuo desarrolla su carrera profesional cuyo resultado satisfactorio induce a que el individuo obtenga un nuevo nivel de conocimiento en cuanto a práctica se refiere, llamémoslas atribuciones profesionales.

Asociaciones independientes y reconocidas por el Estado evalúan estas habilidades profesionales del individuo mediante la verificación de los proyectos desarrollados, de la conducta profesional, y otros aspectos teóricos de la profesión.

Así el individuo es reconocido profesionalmente mediante un certificado de competencia profesional o habilitación profesional impartido por una asociación que establece sus propios estándares para un determinado cargo.

En estos países cada profesión ha creado su propia asociación. Por ejemplo, para el caso de la Ingeniería, en el Reino Unido es el *Engineering Council*

la autoridad competente respecto a las atribuciones profesionales. La habilitación profesional la regula el *Standard for Professional Engineering Competence* (UK-SPEC- 2008), quién expide titulaciones profesionales a dos niveles: *Incorporated Engineer* y *Chartered Engineer*.

Según el UK-SPEC la competencia profesional combina conocimiento, entendimiento, destreza y valores. No solamente se trata de poder ejecutar una tarea, sino de realizarla correctamente, de forma segura, eficaz y consecuente.

Para el caso de la Dirección de Proyectos, en el modelo anglosajón, existen asociaciones que habilitan a profesionales para la gestión de Proyectos. Las más reconocidas universalmente son la PMI (*Project Management Institute*) y la IPMA (*International Project Management Association*).

Aun siendo asociaciones que certifi- can para un mismo cometido, el término competencia profesional es diferente. Según IPMA la competencia es un compendio de los conocimientos, la actitud personal, la destreza y la experiencia relevantes necesarias para tener éxito en una determinada función.

La diferencia principal entre los dos modelos es que en el modelo anglosajón, aun siendo reconocida la formación académica por su Estado, el haberla superado no avala la cualificación profesional. Esto ha sucedido en países como el Reino Unido y Estados Unidos.

2.3. REGULACIÓN PROFESIONAL Y SU TIPOLOGÍA

Según la Directiva 2005/36/CE del Parlamento Europeo del 7 de septiembre de 2005 relativa al reconocimiento de cualificaciones profesionales, una profesión regulada es la actividad profesional cuyo ejercicio está subordinado, en virtud de disposiciones legales, a la posesión de determinadas cualificaciones.

Las disposiciones legales de un territorio las define el Gobierno, de ahí que existan diferentes regulaciones. En Europa la tipología se puede agrupar en: profesiones no reguladas son aquellas en las que no existe regulación alguna para el ejercicio de la profesión. Profesiones parcialmente reguladas, son aquellas en las cuales solamente ciertas actividades están reguladas y necesitan de un visado y las Profesiones totalmente reguladas son aquellas en las cuales es necesaria una habilitación profesional para el ejercicio de la profesión.

En países como España, Chipre y Grecia la Ingeniería está totalmente regulada y en países como Italia, Polonia o Alemania el reconocimiento es parcial, es decir el estado reconoce el título, pero sin embargo, para determinados trabajos específicos, es necesario un reconocimiento adicional. En estos países la legislación ha otorgado a los colegios profesionales la ordenación de los proyectos mediante el visado de los trabajos, la revisión de documentacio-

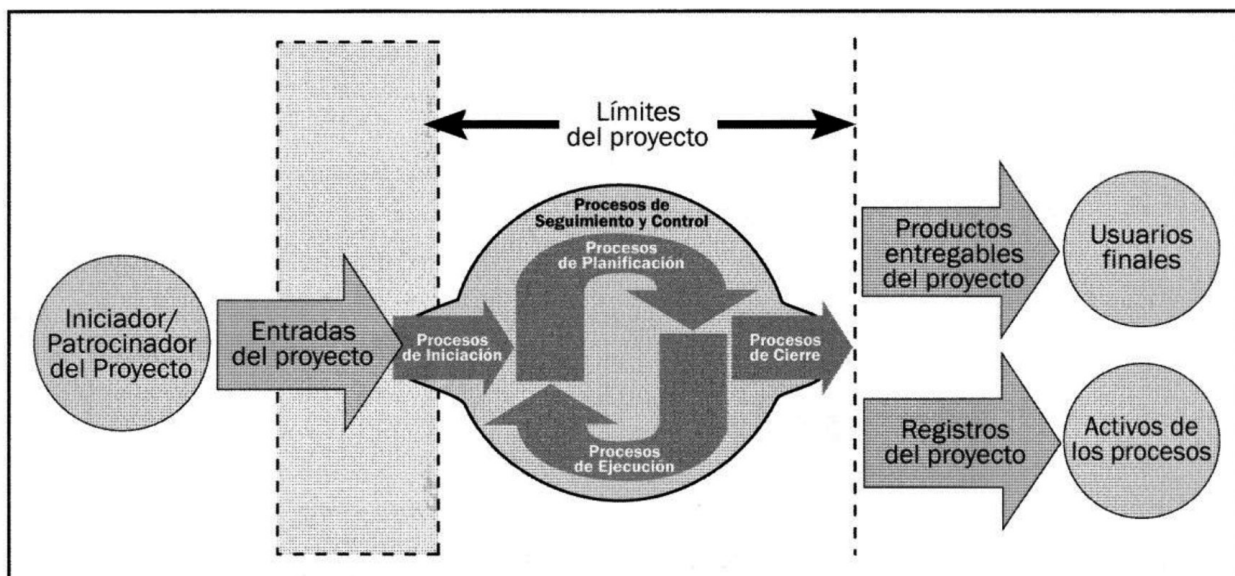


Fig. 1: Límites del proyecto

Fuente: Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos

nes y la lucha contra el intrusismo para garantizar seguridad y bienestar en la sociedad.

3. INICIO DEL NUEVO MARCO EUROPEO

En las dos últimas décadas Europa se ha visto sometida a un continuo cambio. Lo que inicialmente fue un acuerdo de integración geográfica para el libre comercio, ha derivado en nuevos acuerdos y otros que faltan por llegar.

El escenario en el que se encuentra el profesional es turbulento y no está exento de incertidumbres, ¿Qué sucede si un individuo decide en su carrera profesional continuar con su formación académica en un estado miembro diferente? ¿Le serán reconocidos sus anteriores títulos académicos? ¿Qué sucede si un profesional se propone ejercer una profesión regulada en un estado miembro diferente del que obtuvo sus cualificaciones profesionales? ¿Quién verifica el código deontológico profesional en la Dirección de Proyectos? ¿Es necesario pertenecer a una asociación profesional para que sea reconocida la profesión?

3.1. NUEVAS TITULACIONES ACADÉMICAS: PLAN DE BOLONIA

La declaración de Bolonia, de 1999, es un impulso hacia la convergencia de los distintos sistemas de Enseñanza Superior en un marco EEES (*Espacio Europeo de la Enseñanza Superior*). El compromiso con respecto a este nuevo referente es voluntario y actualmente son 47 los países firmantes de la declaración.

Los objetivos de este proceso son en primer lugar la adopción de un sistema fácilmente legible y comparable de titulaciones y en segundo lugar la promoción de movilidad de estudiantes en los diferentes estados miembros. La participación de un estado en este proceso no implica cambios en la regularización de la profesión propia en cada país. Por tanto, si bien gobierno y universidad se ven obligados a revisar el contenido de su formación regulada con unas directrices comunes, el gobierno no ha de cambiar necesariamente la normativa respecto a la profesión.

En abril de 2008 el *Consejo Europeo* y el *Parlamento Europeo* aprobaron el denominado *Marco Europeo de*

Cualificaciones para el aprendizaje permanente (EQF-MEC). El objetivo de este marco es vincular los diferentes sistemas nacionales de cualificaciones mediante ocho niveles desde la educación escolar hasta el doctorado, facilitando así los mecanismos de conversión para los diferentes sistemas en la educación europea. En España la referencia es MECES (Marco Español de Cualificación para la Educación Superior), así la sociedad conoce los cauces necesarios sobre los niveles de formación facilitando el diseño curricular y su reconocimiento en el EEES.

3.2. DIRECCIÓN DE PROYECTOS

3.2.1. Guías de conocimiento versus asociaciones

Los estados que se han regido bajo el modelo anglosajón, debido a su inherente funcionamiento, han formado asociaciones profesionales en el ámbito de la Dirección de Proyectos para habilitar a quienes ejerzan esa profesión. Estas se han visto obligadas a desarrollar un esquema genérico teórico de un proyecto para así establecer normas, métodos, procesos, prácticas y mecanismos que expliquen su naturaleza. Son las llamadas guías de conocimiento o BoK (*Body of Knowledge*). Estos cuerpos de conocimiento contienen los conocimientos que cada asociación cree que los profesionales han de tener para gestionar eficazmente un proyecto y, por tanto, determinan el estándar mediante el cual

las asociaciones realizan las certificaciones de su habilitación profesional.

En la práctica se observa que para los diferentes países que se han regido por el modelo anglosajón existe por lo menos un BoK. A modo de ejemplo, en Estados Unidos encontramos diferentes guías de conocimiento, dependiendo de la disciplina, como son SEBoK (*Guide to the Systems Engineering*), EABok (*Enterprise Architecture Bok*), SWE-Bok (*Software Engineering BoK*), BIZ-BOK (*Business Architecture Bok*), etc.

La Dirección de Proyectos es un área de conocimiento en la cual convergen diferentes profesiones y, por tanto, puede suceder que cada asociación profesional haya redactado su propia guía de conocimiento para explicar el desarrollo de un proyecto.

Se puede decir que son tres los BoK más significativos en el mercado. Cada uno ha sido desarrollado por diferentes asociaciones, PMI (*Project Management Institute*), APM (*Association for Project Management*) e IPMA (*International Project Management Association*).

En Estados Unidos, el PMI desarrolló su primer PMBok en el año 1976. El documento no es estático, se revisa y actualiza en ciclos de cuatro años, de forma que las nuevas buenas prácticas se recojan en el mismo. Así, el pasado 31 de diciembre de 2012, salió a la luz la última versión *PMBoK Guide* quinta edición. La versión de esta guía en español está prevista para finales de febrero 2014.

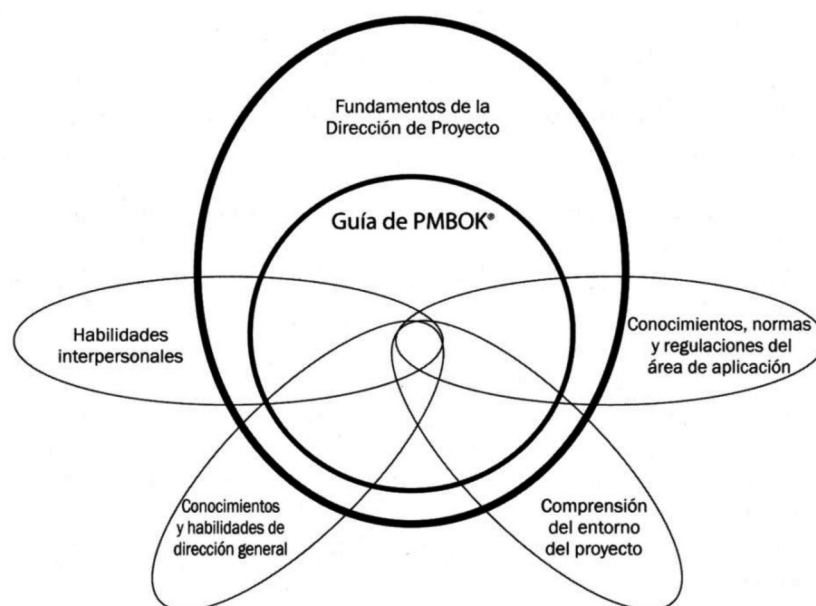


Fig. 2: Áreas de experiencia que necesita el equipo de dirección de proyectos

Fuente: Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos

Muchas asociaciones de diferentes países han adoptado este modelo como referente, tal es el caso del *Australian Institute of Project Management*.

Por otro lado, en el Reino Unido, cuando la APM emprendió su programa de certificación en 1990 observó que lo recogido en el PMBoK no era lo que bajo su punto de vista los Directores de Proyecto necesitaban para un correcto desarrollo del mismo. Así la APM redactó su propio Bok en el año 1992, el APM Bok. Este cuerpo de conocimiento difiere en parte del propuesto por PMI.

La guía de conocimiento que emplea el Gobierno del Reino Unido para sus proyectos internos es PRINCE2 (*Projects in Controlled Environments*) 1989, que es la evolución del método en la Dirección de Proyectos creada por *Simpact Systems Ltd* en el año 1975 bajo el nombre de PROMPTII. Existe un programa de certificación para PRINCE2 que es gestionado a nivel mundial por la organización *APM Group Ltd*.

La existencia de un abanico de Boks en el mercado ratifica que la interpretación de la dinámica de un proyecto admita más de un enfoque y que su naturaleza sea multidisciplinar.

En las últimas dos décadas las diferentes asociaciones han tratado de converger en los distintos puntos de vista.

Un hito fue la creación de IPMA, fruto de unificar un gran número de asociaciones internacionales (Thomas y Mengel, 2008). El cuerpo de conocimiento con el que se rige IPMA se creó en 1998 y se denomina ICB (*IPMA Competence Baseline*) versión 3.0.

Un reciente estudio llevado a cabo por Ahlemann et al. (2009) ha demostrado que en países como Alemania y Suiza, los estándares en la Dirección de Proyectos no han experimentado una gran difusión.

3.2.2. Modelo de Madurez (MMs) versus asociaciones

El concepto de los procesos de madurez (MMs) surge en el TQM (*Total Quality Management*), donde se demostró que el control estadístico de los procesos lograba una reducción en la desviación de cualquier proceso y una mejora en la organización.

Si la guía de conocimiento es parte de la herramienta para habilitar profesionalmente al individuo, el modelo de madurez es una hoja de ruta y un compendio de buenas prácticas que la organización necesita para conseguir los objetivos estratégicos, mediante proyectos, en una organización (Fahrenkrog et al. 2003).

La cuestión, por tanto, es si la madurez en la Dirección de Proyectos de

una organización es fuente de ventaja competitiva. Según (Jugdev y Thomas, 2002), los modelos de madurez determinan las fuerzas y debilidades de una organización y, por tanto, son una ventaja competitiva temporal y difícilmente una ventaja competitiva sostenible.

De forma análoga a los cuerpos de conocimiento, las asociaciones más reconocidas en la Dirección de Proyectos poseen su propio modelo. Así PMI desarrolla OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), OCG (*Office of Government Commerce*) desarrolla P3M3 (*Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model*) y APM su *APM Maturity Model*.

3.2.3 Normativa respecto a la Dirección de Proyectos

Los países que más han desarrollado la teoría en la Dirección de Proyectos, independiente del modelo al cuál pertenezca, han elaborado una normativa y/o estándares con respecto a la Dirección de Proyectos.

Una norma o estándar es una especificación o directriz que reglamenta procesos. Estos procesos los elaboran las partes interesadas, como los usuarios y/o asociaciones profesionales y aprobadas bien por las propias asociaciones y/o las organizaciones o institutos na-

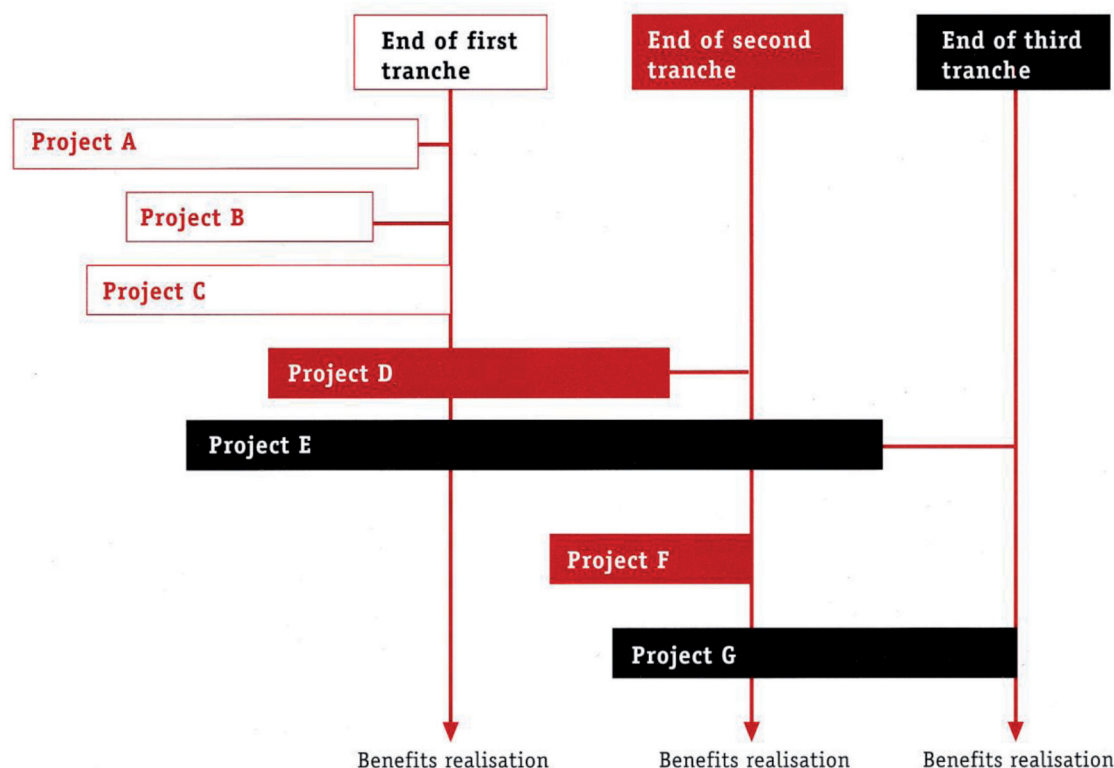


Fig. 3: Ejemplo de esquema de un programa
Fuente: *Managing successful programmes*

cionales reconocidos que desarrollan estándares.

Según ASTM (*American Society for Testing and Materials*), la normalización o estandarización es el proceso de formular y aplicar reglas para una aproximación ordenada de una actividad específica para el beneficio y con la colaboración de los involucrados. Según ISO (*International Organization for Standardization*) es un documento que proporciona requisitos, especificaciones, directrices o características que se emplean con el fin de asegurar que materiales, productos, procesos y servicios se adecuan a su propósito.

Estas normas son, en principio, de aplicación voluntaria, salvo que la administración competente las haga obligatorias mediante ley, decreto o reglamento. No obstante, los particulares pueden exigir su cumplimiento en sus proyectos.

Para el caso del Reino Unido, el primer estándar en la Dirección de Proyectos data del año 1996, y el vigente es el de la BSI (*British Standard Institution*) BS 6079-1:2010. Los principios que proporciona este estándar son principalmente para pequeñas organizaciones y pequeños proyectos. Su propósito es ayudar a individuos y organizaciones a obtener el resultado deseado.

En los países pertenecientes al modelo anglosajón, la norma reconocida por su organismo de estandarización es, evidentemente, es el desarrollado por su principal asociación. Así, en Estados Unidos el ANSI (*American National Standard Institute*) reconoce los procesos empleados por PMI y adopta la norma ANSI/PMI 99-001.

En Alemania la norma que describe los principios básicos, procesos, métodos y conceptos en la Dirección de Proyectos es la DIN 69901 (*Deutsches Institut für Normung*), "Gestión de Proyectos; Sistemas de Gestión de Proyectos", que se compone de cinco secciones.

La federación mundial de cuerpos nacionales de normalización ISO desarrolla en el año 1997 la norma ISO 10006:1997 "Gestión de la Calidad – Directrices para la Calidad en la Gestión de Proyectos". Esta norma tiene por objetivo servir de guía en aspectos relativos a elementos, conceptos y prácticas de sistemas de calidad que pueden implementarse en la gestión de proyec-

tos o que pueden mejorar la calidad de gestión de proyectos. Actualmente, esta norma ha derivado en ISO 10006:2003, la cual sigue proporcionando una guía en la aplicación de la gestión de la calidad en los proyectos. Es aplicable para proyectos de diferente complejidad, pequeño y grande, de corta o larga duración, en diferentes escenarios e independiente del tipo de producto. Esta generalidad hace que a veces sea necesaria una adaptación de la norma al proyecto y no incide en las fases de un proyecto, concepción, planificación, ejecución y control, y cierre, ni describe los procesos necesarios para su ejecución.

La norma ISO 10006:2003, por tanto, presenta de momento una laguna con respecto a la estandarización de proyectos y no es un documento desarrollado con intención de certificación. En consecuencia, si bien puede emplearse para una evaluación o auditoría interna informal, no se puede utilizar para una certificación profesional (Al-Maghraby 2010).

PARA SABER MÁS

- Ahlemann, F., Teuteberg, F., Vogelsang, K., "Project Management Standards-Diffusion and application in Germany and Switzerland". *International Journal of Project Management*, 2009, 27, 3, pp.292-303
- Al-Maghraby R., "Project Management Frameworks: Comparative Analysis", IPMA 2010 World Congress, Istanbul, Turkey, Nov 2010
- Cook, D. L., "Certification of Project Managers – Fantasy or reality?" *Project Management Quarterly* 8(2) pp.32-34, 1977
- De los Ríos-Carmenado I., Díaz-Puente J.M., Martínez-Almela J., "The effect that Project Management certification has on employability agents' perceptions from Spain" *Applied Economics, Business and Development communications in Computer and Information Science*, Vol. 208, 2011, pp 35-47
- Eberle A., Meyer H., Rosen D. "A comparison of PMI and IPMA Approaches", *Project Management aktuell* 4/2011 31-34
- Fahrenkrog S., Abrams F., Haeck W.P., Whelbourn D., "Project Management Institute's Organizational Project Management Maturity Model (OPM3™)", PMI North American Congress, 2003
- Kam Jugdev, Janice Thomas, "Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage" *Project Management Journal*, 33(4), 4-14, 2002
- Llobet-Díaz A., Mirabet-Vallhonesta M. "la profesión de la ingeniería en Alemania, El Reino Unido y Francia: Las titulaciones profesionales, la acreditación y el desarrollo profesional continuo", enero 2006, Colegio de Ingenieros Industriales de Cataluña
- Maylor H., "Beyond the Gantt Chart: Project Management Moving on", *European Management Journal* Vol. 19, No. 1 February 2001
- Mena-Nieto A., "UNE-ISO 21500, Una oportunidad para aplicar buenas prácticas en Dirección de Proyectos en España", *DYNA*, Mayo 2013, Vol. 88-3, pág. 285-289
- Mena A., Carvajal D., Téllez A., Barranco C., Gallego J.M., Bellido M., "Desarrollo de competencias en Dirección de Proyectos en los alumnos de las titulaciones de Ingeniería Industrial en la Universidad de Huelva" XIII Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos, Julio 2009, Badajoz
- Morris P.W.G., "Updating the Project Management Bodies of Knowledge", *Project Management Journal*, 32 (3) 2001, pp 21-30
- Office of Government Commerce, "Managing Successful Projects with Prince2", The Stationery Office, London 2005
- Project Management Institute, "Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición", Norma Nacional Americana ANSI/PMI 99-001-2004, PMI 2004
- Project Management Institute, "The Standard for Portfolio Management", PMI 2006
- Project Management Institute, "The Standard for Program Management", PMI 2006
- Shenhar A., Milosevic D., Dvir D., Thamhain H., "Linking Project Management to Business Strategy", Project Management Institute 2007
- Thomas J., Mengel T., "Preparing project managers to deal with complexity-advanced Project management education", *International Journal of Project Management* 26 (2008) 304-315
- www.apm.org.uk
- www.feani.org
- www.engc.org.uk
- www.pmi.org
- Directiva 2005/36/CE del Parlamento Europeo de 7 de septiembre de 2005 relativa al reconocimiento de cualificaciones profesionales
- BOE Miércoles 18 d Febrero 2009 Núm. 42, Sec. I., Pág. 17188 Ordenación de las enseñanzas Universitarias Oficiales.