

La adaptación de la Dirección de Proyectos en un nuevo marco europeo (parte 2)

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

DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/7234>

4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN EL MARCO EUROPEO

4.1. FORMACIÓN REGLADA Y BOLONIA

El compromiso de España con respecto a Bolonia ha derivado en la creación de un nuevo abanico de titulaciones universitarias. Sirva a modo de ejemplo que 56 titulaciones del plan anterior a Bolonia se han transformado en 98 titulaciones actuales: 12 títulos de ciclo largo, 35 de ciclo corto, 9 títulos de enseñanza de segundo ciclo, 28 títulos de grado y 14 másteres con directrices propias.

El resultado de este cambio es una excesiva oferta de títulos universitarios, una duplicidad de algunas carreras y la cercanía de universidades en una misma área geográfica. En opinión de diferentes agentes de interés, se estima que es necesaria una reflexión de las acciones adoptadas hasta el momento por parte de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) para así mejorar la adaptación al plan Bolonia.

La reforma de EEES pretende facilitar la práctica profesional en la UE mediante el reconocimiento de titulaciones. Por ello, es necesario que los planes académicos anteriores a la reforma y las actuales sean reconocidos por el Gobierno de la nación a los niveles del Marco Europeo de Cualificaciones. Así se facilita la práctica profesional del individuo en otros países.

La otra cara de la moneda es el reconocimiento de las titulaciones europeas. La homologación de un título extran-

jero de educación superior a un título académico español otorga en España la validez oficial del mismo y confiere iguales efectos académicos y/o profesionales del título español. Por tanto, es lógico exigir a los profesionales de otros países, que deseen ejercer la profesión en España, una adecuada certificación de sus competencias para ejercer su profesión.

Ante la cantidad y diversidad de titulaciones existentes en Europa, las organizaciones profesionales, tanto del modelo mediterráneo como anglosajón, consideran fundamental clarificar y ordenar este marco de titulaciones ante los profesionales, empresas y administraciones, tanto a nivel nacional como internacional. Además este nuevo marco de titulaciones claramente incide en las prácticas profesionales en cuanto a las atribuciones profesionales del modelo mediterráneo se refiere.

4.2. HABILITACIÓN PROFESIONAL

El camino a la libre circulación de los profesionales del modelo mediterráneo al modelo anglosajón en Europa no

es sencillo, primero por ser necesario el reconocimiento de sus cualificaciones, y segundo por el necesario reconocimiento de la carrera profesional.

En el modelo anglosajón son las asociaciones de Dirección de Proyectos, delegadas por sus propios gobiernos, quienes acreditan la competencia profesional del individuo.

En el modelo mediterráneo las asociaciones nunca han acreditado a profesionales pues es el propio gobierno del país quien avala la profesionalidad por normativa.

Hasta el momento, el ejercicio de las profesiones ha sido vigilado, en cuanto a la sujeción a un código deontológico, por organizaciones capacitadas para ello, en el modelo mediterráneo los Colegios Profesionales y en el modelo anglosajón las asociaciones creadas para tal fin.

El escenario de los principales agentes de interés, asociaciones de Dirección de Proyectos y Gobierno, no es sencillo en España, debido a la reestructuración del sistema educativo y al cambio normativo respecto a las asociaciones y a su profesión. Nuevos mecanismos en este nuevo escenario ayudarán al Gobierno, Colegios y profesionales a describir el nivel de su competencia a los responsables de selección de personal, tanto en organizaciones públicas como en las privadas.

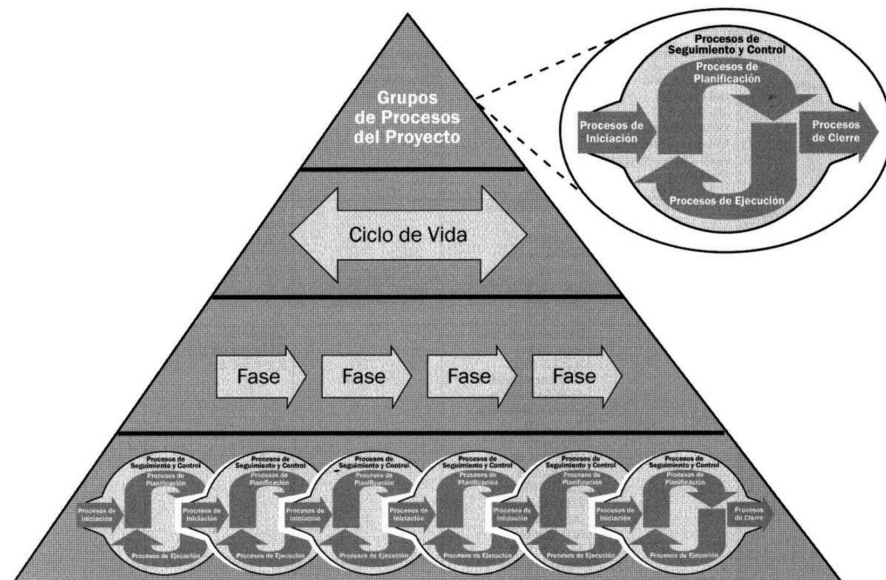


Fig. 4: Triángulo de grupo de procesos de dirección de proyectos

Fuente: Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos

4.3. CONVERGENCIA DE LOS CUERPOS DE CONOCIMIENTO EN EL MODELO ANGLOSAJÓN

La habilitación de la competencia profesional es una evaluación del conocimiento adquirido a lo largo de la vida profesional. Esta acreditación, por tanto, determina el nivel adquirido por el profesional y consecuentemente el tipo de trabajo para el cual se está capacitado. La evaluación consta del análisis de los proyectos que el profesional ha gestionado y de su conocimiento teórico sobre la guía de conocimiento de un proyecto.

El hecho de que existan diferentes versiones de *Boks* implica confusión con respecto a la filosofía y contenidos en la Dirección de Proyectos. El enfoque que adopta PMI es en los procesos genéricos que se requieren para cumplir el proyecto en tiempo, coste y calidad. Sin embargo, APM presenta una visión más amplia de la disciplina en el conjunto por integrar la estrategia corporativa en la Dirección de Proyectos (Morris, 2001).

La estructura del PMI, PMBoK™ consiste en 37 procesos que engloban prácticas reconocidas en la Dirección de Proyectos. La estructura del APM BoK está organizada en cuatro competencias: dirección de proyectos, organización y agentes de interés, procesos y procedimientos y gestión empresarial.

Se observa que las asociaciones que no poseen BoKs, diseñan nuevos Boks o toman como referencia los ya existen-

tes. La asociación alemana GPM y la asociación suiza SPM han desarrollado sus propios BoKs, manteniendo la estructura básica del modelo APM. Sin embargo, la asociación francesa AFIT-EP ha empleado el modelo APM de forma abreviada.

Los principales cuerpos de conocimiento no son antagónicos, sino compatibles (Eberle et al., 2011). La diferencia es que el estándar de APM está escrito a un nivel más próximo a la gestión estratégica empresarial que el propuesto por PMI. Teniendo en cuenta que los cuerpos de conocimiento son documentos no estáticos, es decir que se revisan en ciclos de aproximadamente cuatro años, es de esperar que con el tiempo los estándares vayan convergiendo.

4.4. DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y NORMATIVAS

En la Dirección de Proyectos ha existido una proliferación de estándares, de forma que no se han abordado los principios y procedimientos de una forma genérica globalizada. Así los estándares no comparten una semántica, ni un procedimiento común, dificultando la labor de los académicos en la transferencia de conocimiento y de los profesionales en la armonización de principios en la Dirección de Proyectos (Maylor 2001).

Con el fin de resolver esta discontinuidad la *International Standard Organization*, publicó el 3 de septiembre de 2012 publicó una nueva norma ISO

21500:2012 “*Guidance on Project Management*”. La finalidad de este nuevo estándar no es la de proporcionar las directrices en la certificación profesional en la Dirección de Proyectos, sino la de divulgar una referencia de buenas prácticas en la gestión de proyectos.

La creación de esta norma no ha sido fácil (Mena-Nieto, 2013). En ella se han visto involucrados unos cincuenta países, siendo necesarios en el transcurso de cuatro años infinidad de reuniones, borradores y votaciones para cada grupo de trabajo, lideradas por ANSI, PMI, DIN, BSI, JISC, AFNOR, AENOR en diferentes casos. Esta nueva norma está alineada con otras dos normas la ISO 10006:2003, ya comentada, y la ISO 31000:2009 – “*Gestión de riesgos*”.

La estructura que ISO 21500:2012 adopta es principalmente el seguimiento de las áreas de conocimiento del PM-BoK®, quinta edición. La ISO 21500 se compone de 39 procesos y el PMBoK de 47. La principal diferencia es que en ISO no se describen ni herramientas, ni técnicas.

Todas las nuevas normas en la Dirección de Proyectos han de alinearse con la 21500:2012. Así en España, el 20 de marzo de 2013, AENOR traduce al castellano siendo esta versión consensuada por diferentes países de habla española como Argentina, Chile, México y Costa Rica. La norma es la UNE-ISO 21500 “*Directrices para la dirección y gestión de proyectos*”.

4.5. TARJETA PROFESIONAL EUROPEA

La Unión Europea ha publicado la directiva 2005/36/CE relativa al reconocimiento de cualificaciones profesionales. La misión de la misma es que las empresas puedan interpretar más fácilmente las cualificaciones regladas y no regladas de los candidatos y fomentar así la movilidad en el mercado de trabajo europeo.

La ventaja de la habilitación profesional mediante la tarjeta profesional europea es que empleados, gobierno y sociedad, tanto en el país de origen como fuera de él, tengan certeza del reconocimiento en cuanto al conocimiento, experiencia y compromiso en el buen hacer profesional de los individuos y técnicos.

La posesión de la tarjeta acredita una preparación suficiente para ejercer

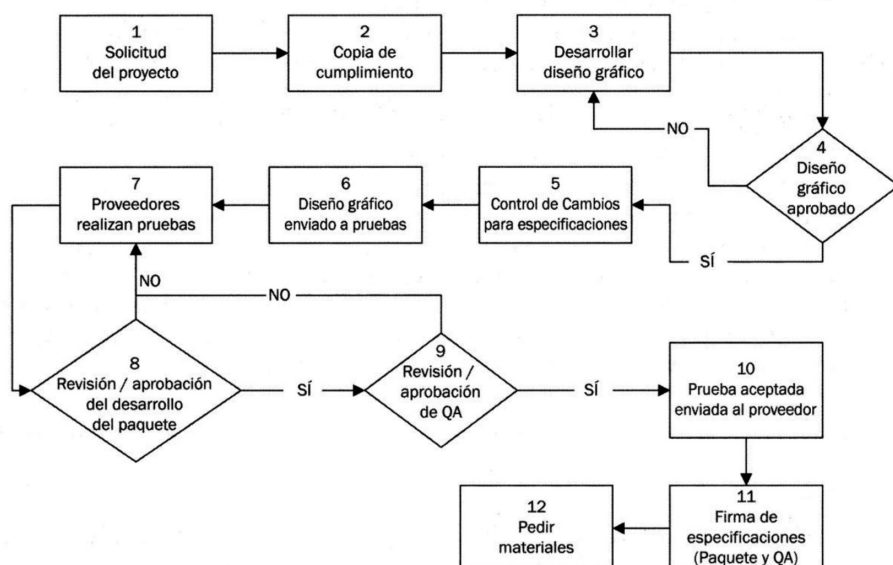


Fig. 5: Ejemplo de diagrama de flujo de un proceso

Fuente: Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos

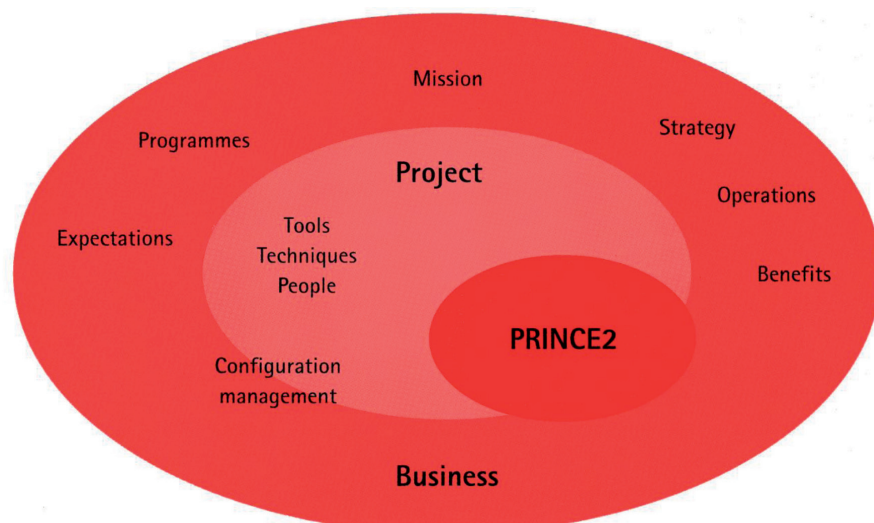


Fig. 6: Relaciones en PRINCE2 entre proyectos y negocio

Fuente: *Managing Successful projects with PRINCE 2*

en cualquier país de la Unión Europea. La tarjeta es expedida por el estado miembro de origen y el país de acogida es el encargado en decidir si la actividad profesional en cuestión puede ser transferida.

Por tanto, una vez más, se observa que para favorecer la libre circulación es necesario que asociaciones, colegios profesionales y gobierno dispongan de plataformas comunes para llegar a acuerdos. De forma que la relación de profesiones reguladas y sus atribuciones sea incorporada en la ley que rige a dichas organizaciones, condición necesaria para garantizar la buena práctica de las profesiones técnicas y velar por el correcto funcionamiento de un tejido altamente tecnificado, proyectado, desarrollado y operado por personas cuyos conocimiento y experiencia les capacitan para ello.

Recientemente el parlamento europeo ha votado un Nuevo proyecto de Ley 10/10 /2013 para la puesta en marcha de la tarjeta europea de movilidad profesional.

5. REFLEXIONES FINALES

Los proyectos se llevan ejecutando desde la existencia de la humanidad, pero la forma de gestionarlos ha evolucionado dependiendo del escenario. La gestión empresarial, mediante la Dirección de Proyectos, es una práctica habitual en la mayoría de los sectores, lo cual involucra a las diferentes profesiones.

El modelo mediterráneo ha gestionado los proyectos desde una perspectiva de la profesión derivada de las atribuciones que otorgaba el gobierno a las profesiones. Sin embargo, en el modelo anglosajón, si bien inicialmente el tipo de profesión ha tenido incidencia en la forma de gestionar los proyectos, es finalmente a partir de la unificación de perspectivas de diferentes profesiones en un mismo sector la que crea la forma de gestionar proyectos.

Actualmente, en las puertas del siglo XXI, nos encontramos en un escenario globalizado y de libre comercio. Y la Dirección de Proyectos y los diferentes agentes de interés han de adaptarse a este nuevo escenario.

La retrospectiva en la Dirección de Proyectos dificulta una continuidad lineal en su desarrollo, provocada principalmente por la particularidad de cada nación en cuanto a formación, legislación y reconocimiento de la carrera profesional.

La convergencia en la Unión Europea facilita el libre comercio de los profesionales y el resultado directo es que diferentes agentes de interés, gobiernos, universidades, asociaciones en Dirección de Proyectos, colegios profesionales y órganos normativos deben de interaccionar con destreza y sentido común para facilitar el desarrollo profesional de los individuos.

El libre movimiento de los profesionales en Europa se puede dar por hecho siempre y cuando, por lo menos, sea reconocida su cualificación profesional en cualquier país de la Unión Europea.

Para ello es necesario en primer lugar que exista una equivalencia entre titulaciones, lo cual es difícil puesto que cada nación ha diseñado la línea curricular de la carrera de diferente forma.

No obstante se da la paradoja de que dentro de un mismo estado miembro existen diferencias entre titulaciones pre-Bolonia y post-Bolonia en una misma profesión. Así, numerosas titulaciones de un marco anterior al plan Bolonia no están siendo equiparadas al nivel 7 del marco europeo de cualificaciones, aun cuando el número de cursos y contenidos es prácticamente el mismo. Esta paradoja afecta al profesional al ser discriminado cuando recurre a licitaciones internacionales, en su competitividad profesional, y a la nación por disminuir el potencial de conocimiento reconocido de un país.

El contexto político, económico, cultural, jurídico e incluso histórico de las diferentes universidades en Europa no es el mismo y esto dificulta congeñar titulaciones. En cualquier caso, la mayoría de los países europeos han aprovechado los cambios que se derivan de la convergencia europea para ajustar temas, como son la mejora de la calidad de estudios, la participación de la profesión en la definición de contenidos de los estudios, la definición de competencias de las titulaciones, el aprendizaje centrado en el alumno, etc. y para el caso en España se ha reestructurado totalmente el sistema educativo.

La regulación profesional para una misma profesión y una misma tarea varía entre países. Esta diferencia burocrática es una dificultad añadida para el libre ejercicio en Europa.

Para el caso de un individuo que en su país puede ejercer en profesiones reguladas, no debiera tener dificultades para trabajar en un país donde no está regulada esa profesión. El extremo opuesto es el caso en el que un individuo que en su país no tiene regulada la actividad, pasa a un país en el que sí está regulada. Aquí lo lógico es pasar a analizar si los conocimientos de esa persona son los adecuados. ¿Qué se entiende por conocimiento? Unos entienden que es la formación reglada, otros entienden que es el conocimiento adquirido en su vida profesional y otros que es la suma de los dos.

En cualquier caso alguien los tiene que reconocer: en el caso de la forma-

ción reglada, son los propios gobiernos mediante las líneas curriculares de los estudios y, en el caso de reconocimiento de la práctica, bien el gobierno o las asociaciones independientes.

En el nuevo marco europeo la convergencia de la regulación profesional facilita en gran medida la movilidad de sus profesionales.

Para el caso de una desvinculación entre el título académico y el título profesional, el modelo mediterráneo se encuentra en un nuevo escenario, en el que la certificación profesional se puede considerar instrumento de garantía en la competencia profesional.

En este caso sería necesario identificar un órgano que acredite la habilitación profesional, de forma que el diseño de un proyecto, para los casos que involucren riesgo en la seguridad humana, sean ejecutados mediante las buenas prácticas de las profesiones técnicas.

Dicho órgano obligatoriamente debe estar reconocido por el correspondiente gobierno, bien por velar para la seguridad de los ciudadanos como para respaldar a profesionales, garantizando su valía, tanto en el extranjero como en su país de origen. Los sistemas de acreditación correspondientes al modelo anglosajón son no gubernamentales, independientes, con participación paritaria de miembros de las universidades y de los representantes de las asociaciones profesionales y de la industria.

Recientemente, se ha realizado en España un esfuerzo para crear órganos que certifiquen la profesionalidad del individuo. Estos son la AIPE (Asociación de Ingenieros Profesionales de España), que emite la certificación IPr® (Ingenieros Profesionales Registrados) y la AQPE (Agencia de Calificación de Profesionales de la Ingeniería) que la componen los diferentes Colegios Profesionales catalanes de ingeniería y que avalan la certificación en nueve diferentes niveles.

La expedición de estas certificaciones es privada, y su finalidad el reconocimiento y valoración del profesional para su proyección, tanto en España como en los estados miembros de la Unión Europea.

Si bien estas dos certificaciones estatales son respecto a la profesión de la Ingeniería, en España no existe ninguna certificación propia en cuanto a la Dirección de Proyectos. En esta disciplina

la AEIPRO (Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos) expide habilitación profesional, siendo esta la asociación representante de IPMA en España.

Otra herramienta que avala la profesionalidad es la tarjeta profesional. En esta dirección está trabajando FEANI (*European Federation of National Engineering Associations*), una asociación formada por ochenta asociaciones nacionales de ingenieros de treinta y un países europeos fundada en el año 1951 que expide la tarjeta EURO ING.

Una de las fuertes críticas que ha recibido el PMBoK de PMI es la discontinuidad que este nivel de gestión presenta respecto a un nivel superior, la gestión estratégica empresarial (Shenhart et al. 2007). Para solventar esta discontinuidad PMI ha editado en el año 2006 dos nuevos estándares: "*The Standard for Portfolio Management*" y "*The Standard for Program Management*".

ISO, hasta el momento, ha reconocido como buena práctica la propuesta de PMI y este ya está trabajando en una nueva norma, la ISO 21502 "*Project and Programme Portfolio Management*", de forma que tanto los académicos como los profesionales en la Dirección de Proyectos se van a ver beneficiados.

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
- Shenhart 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