

Artículo de Reflexión

Desarrollo de competencias de proyectos en docentes universitarios

Competences development in competences management for university professors

Oscar Mauricio Avilés Jiménez¹

1. Arquitecto. Máster en Dirección Integrada de Proyectos MeDIP. Project Management Professional PMP®. Director Académico del Departamento de Arquitectura y Urbanismo. Universidad Privada del Valle, Cochabamba. oavilesj@univalle.edu; <https://orcid.org/0000-0003-3182-1015>

RESUMEN

En el presente artículo se intenta reflexionar acerca de las competencias docentes que son necesarias para convertir a estos “actores” en configuradores de escenarios de formación profesional prolíficos, mediante el uso de proyectos y las *buenas prácticas* promovidas por el Project Management Institute – PMI®, de manera que, desde esa posición, sean los promotores de experiencias prácticas que incorporen esos saberes y experiencias colectivas en una nueva cultura de trabajo basada en proyectos. También, se vincula el enfoque por competencias desde la perspectiva del desempeño efectivo y eficiente, y que no dejan de ser el resultado de la recopilación de prácticas desarrolladas por profesionales con elevados niveles de desempeño en todas las industrias y que son abordadas con integralidad mediante el denominado “triángulo del talento” que considera el conjunto de conocimientos técnicos, el liderazgo y análisis de negocios y estrategia. De ahí la importancia de que los docentes desarrollen competencias en Dirección de Proyectos, ya que fortalecerán definitivamente el abordaje de cualquier resultado o producto académico, más allá de la disciplina, con gestos tan básicos y fundamentales que podrían ir desde el definir claramente el “alcance” de cada proyecto hasta una oportuna gestión de plazos o cumplimiento de los tiempos previstos.

ABSTRACT

This article attempts to reflect on the teaching competencies that are necessary to turn these “actors” into configurators of prolific professional training scenarios, through the use of projects and *good practices* promoted by the Project Management Institute - PMI®, therefore, from that position, they are the promoters of practical experiences that incorporate these collective knowledge and experiences in a new work culture based on projects. Also, the competency approach is linked from the perspective of effective and efficient performance, and which are still the result of the compilation of practices developed by professionals with high levels of performance in all industries and which are comprehensively addressed through called “talent triangle”, which considers the set of technical knowledge, leadership and business analysis and strategy. Hence the importance of teachers developing competencies in Project Management, as they will definitely strengthen the approach to any academic result or product, beyond discipline, with such basic and fundamental gestures that could range from clearly defining the “scope” of each project until a timely management of deadlines or compliance with the planned times.

Keywords: Competition. PMI. PMBoK. Projects. Teaching.

INTRODUCCIÓN

Tomando como base el texto publicado por María Daniela Gómez Suárez en el número 26 de la COMPÁS EMPRESARIAL, y relacionado con la importancia del desarrollo de competencias referidas a ámbito de gerencia de proyectos en el cuerpo docente universitario, se ha trabajado en un artículo de actualización, considerando fuentes relevantes más actuales y el ámbito de discusión. El propósito es que este artículo -el primero de una serie- oriente una mayor reflexión en torno al aporte del *Project Management Institute* (PMI®), las buenas prácticas recogidas en el *Project Management Book of Knowledge* (PMBoK®), y la exposición de experiencias propias como resultados de práctica de algunos componentes del cuerpo de su conocimiento.

Se tendrá en cuenta el análisis de resultados (todavía parciales) alcanzados dentro del departamento de Arquitectura y Urbanismo con la incorporación de alguna de sus “buenas prácticas” en los últimos 4 semestres (2017-2018); y se propone que, a partir de la experiencia acumulada en las pasadas gestiones, se desarrolle un análisis de la aplicación de algunas buenas prácticas, de los resultados obtenidos y de las lecciones aprendidas recolectadas durante el proceso.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN DOCENTES UNIVERSITARIOS

Como explica Tobón, la formación basada en competencias supone una propuesta que se orienta al aprendizaje significativo y la formación integral (de la persona) que, combinando teoría con práctica, fomenta la construcción de aprendizaje autónomo, el afianzamiento ético de su comportamiento personal y profesional y la generación de un espíritu emprendedor como promotor de nuevos desarrollos económicos. Además, se promueve un modelo que se orienta a la resolución de problemas y/o proyectos; en ese sentido, es necesaria la integración de todos los saberes de una disciplina profesional, evitando la compartimentación de asignaturas y, como consecuencia, la desconexión del proyecto académico con la realidad (Tobón S. , 2010, pág. 15).

Por otro lado, Tobón propone “una pedagogía basada en competencias desde el pensamiento complejo” que incorpora la triada (personal individual, el contexto cultural y la propuesta académica), sintetizando “los siguientes tres ejes competenciales: laboral-empresarial, integración sociocultural y autorrealización”, que, dicho de otra manera, supone “formarse para ser eficaz, para ser solidario en el ineludible encuentro con los demás y gestionar el propio proyecto ético de vida” (Tobón, 2010, pág. 15).

La acepción actual de “competencia” se la debemos al psicólogo de la Universidad de Harvard y experto en teoría de la motivación (1973): David McClelland, que, tras la publicación del artículo *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, provoca un giro radical en los métodos tradicionales de evaluación de las personas para orientarse en los recursos de conductas que comparten los individuos que se desempeñan con excelencia,

cumpliendo roles en escenarios culturales concretos, diferenciándose del resto. El autor presenta a las competencias como un diferencial de rendimiento *superior* en el trabajo.

Richard Boyatzis, distinguido profesor universitario de comportamiento organizacional, psicología y ciencia cognitiva en la Universidad Case Western Reserve (1982) y compañero de McClelland, asienta la definición de *competencia*: “Capacidad o característica personal estable y relacionada causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados” (Consejería de Salud, 2006, pág. 21). Se dejan entrever dos aspectos relevantes: por un lado, la condición de estable durante el tiempo y, por tanto, la previsibilidad de las actuaciones de los individuos. También se toma en cuenta el nivel de desempeño, bueno o excelente, asertivo en determinado trabajo. “Un desempeño efectivo supone el logro de resultados específicos, a través de acciones específicas que se ajustan a las políticas, procedimientos y condiciones del entorno de la organización” (Consejería de Salud, 2006, pág. 22).

Competere significa “dirigirse con otros hacia algo” (Tobón, 2010, pág. 12). Entonces, alguien competente es capaz y está preparado para conseguir un resultado con otros, con un equipo que aporta reconociendo las diferentes capacidades y conocimientos. Alguien es competente cuando puede integrarse en ese resultado con los demás.

Aunque en su día realizó una división artificial en los componentes de una competencia en tres partes: *cognitivo*, *psicomotor* y *actitudinal*; resulta interesante la consideración de *competencia* no sólo en términos de comportamientos observables asociados al saber conocer (conocimiento), saber hacer (práctica) y saber ser (actitudes), sino acompañados de un querer hacer (motivación) y poder hacer (aptitud profesional), por lo que en su totalidad el individuo refleja un comportamiento estable con el que es capaz de responder de manera natural a cualquier escenario, que presenta un rol o un trabajo concreto en condiciones normales respondiendo adecuadamente a los cambios y adaptándose para dar solución a los desafíos y problemas que acontecen, obteniendo resultados mediante su desempeño.

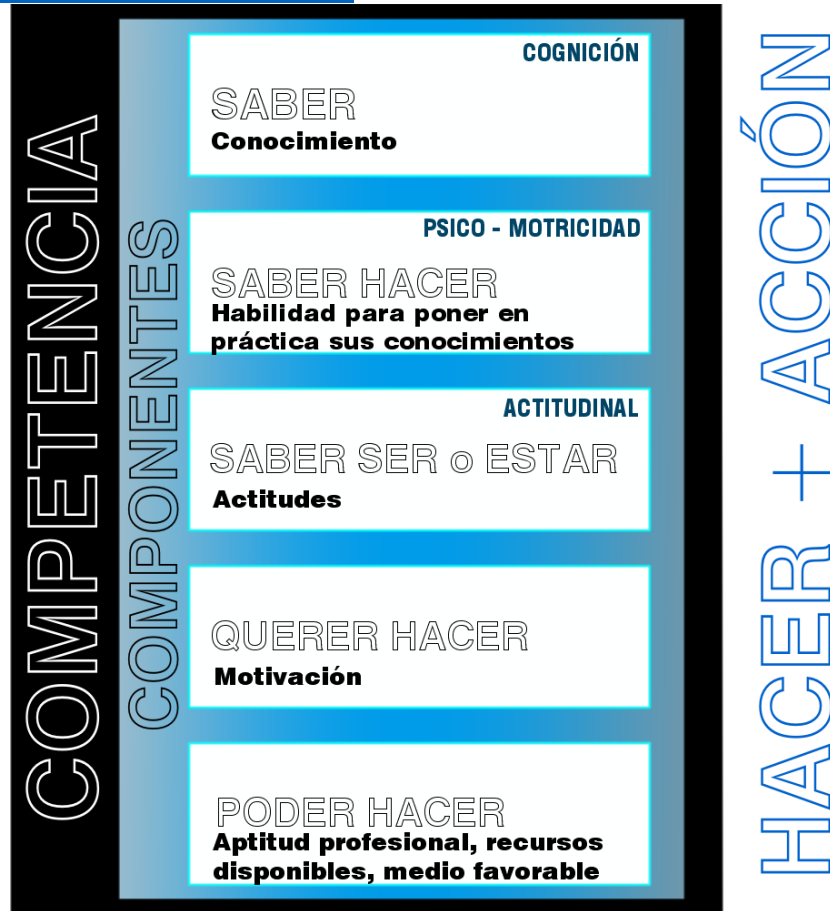


Figura N° 1. COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Es así como al conjunto de comportamientos, conocimientos, habilidades y actitudes observables y estables en el tiempo se le ha venido a denominar de manera acertada buenas prácticas.

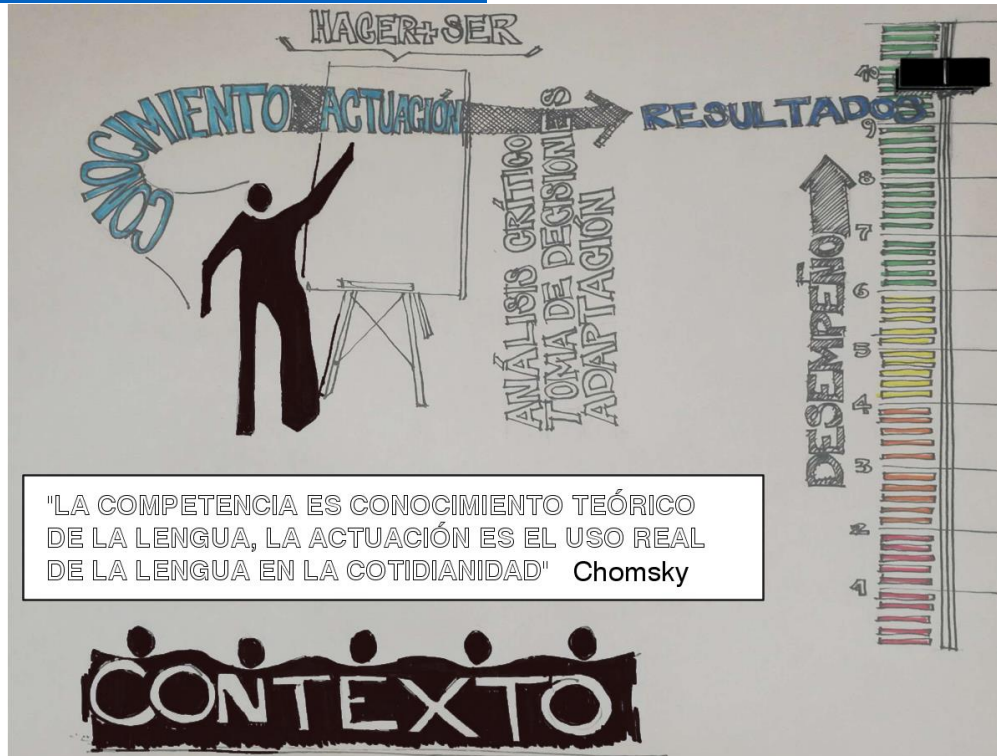


Figura N° 2. COMPETENCIA: TRASFORMACIÓN DE CONOCIMIENTOS MEDIANTE LA ACTUACIÓN

Fuente: Elaboración propia. 2019.

El Project Management Institute - PMI®

El *Project Management Institute* – PMI® (Más información en www.pmi.org, <https://americalatina.pmi.org>) es una de las asociaciones profesionales más grandes del mundo, sin fines de lucro, que promueve el desarrollo de la profesión en dirección de proyectos a través de estándares que recogen el conjunto de buenas prácticas en esa disciplina y que son recopiladas de la experiencia de profesionales con altos niveles de desempeño, de todas las industrias y validadas a nivel mundial para su incorporación en el cuerpo de conocimiento de la profesión.

También, PMI® publica todas las buenas prácticas en documentos oficiales orientados y distribuidos entre sus miembros. Asimismo, ofrece certificaciones en varias áreas, reconocidas mundialmente y que pueden ser obtenidas mediante exámenes exigentes que evalúan el conocimiento de las buenas prácticas como la experiencia en dirección de proyectos.

Las certificaciones y su mantenimiento se aseguran mediante el dominio de los lados del denominado triángulo del talento, el cual ordena el desarrollo profesional de cualquier director de proyectos y que abarca el conjunto de los conocimientos, prácticas, actitudes, motivaciones y aptitudes con las que una persona (director de proyecto) reacciona y actúa frente a los problemas y situaciones que tienen lugar en cualquier momento del ciclo de vida de un proyecto y que deben ser controladas para lograr el éxito del mismo.

Adicionalmente, el PMI® desarrolla comunidades de colaboración y promoción de estas prácticas, así como de un extenso programa de investigación y oportunidades de desarrollo profesional.

Project Manager Competency Development Framework – Third Edition

El Marco de Desarrollo de Competencias en Dirección de Proyectos (Global Standard, 2017, págs. 12-17), denominado *PMCD Framework* tiene como objetivo el “proveer de un marco de definición, análisis y desarrollo de competencias en dirección de portafolios, programas y proyectos”, identificando todas aquellas competencias y sus indicadores clave que puedan impactar en el desempeño de los profesionales que trabajan en esas posiciones. También considera los niveles de impacto que estos profesionales van a tener en su organización, poniendo de relieve los tipos de proyectos y características o su contexto organizacional y madurez (Ver tabla 1).

Triángulo del talento

El triángulo del talento del PMI® representa el conjunto de competencias (conocimientos, habilidades y características personales) que, según el *Project Management Institute* PMI, toda persona que practica la dirección de proyectos, programas y portafolios (PPM) debe desarrollar y dominar. Los lados de este triángulo son:

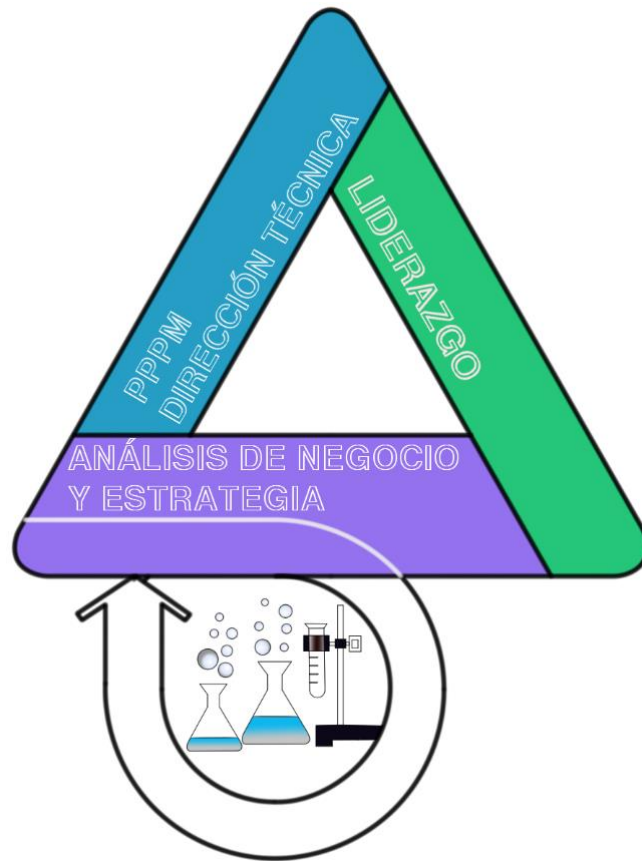


Figura N° 3. TRIÁNGULO DEL TALENTO DEL PMI®

Fuente: Elaboración propia. 2019.

1. ***Dirección técnica de PPPM (habilidades técnicas)***: El primer lado del triángulo incluye el conocimiento, las habilidades y actitudes relativas a dominios específicos de dirección (gestión) de proyectos, programas o portafolios, considerando los aspectos técnicos inherentes a la realización de dicho trabajo o rol. La capacitación técnica va a depender de la certificación. Más información en <http://www.pmi.org> (*Project Management Institute - PMI®*, 2019).
2. ***Liderazgo (habilidades blandas)***: El segundo lado del triángulo incluye el conocimiento, las habilidades y actitudes relativas a motivar y guiar a otros, a trabajar con equipos, a hacer que las cosas sucedan. Son las habilidades que ayudan a una organización a lograr las metas de su negocio y, por lo tanto, alcanzar resultados.
3. ***Análisis de negocio y estrategia (habilidades de negocios y estrategia)***: El último lado del triángulo incluye el conocimiento, las habilidades y el conocimiento relativo a la experticia de la industria y organización que mejora el desempeño y ayuda a entregar mejores resultados para el negocio. Tiene que ver con las habilidades para conectar tu trabajo (formación profesional específica y sus áreas disciplinares propias) con la estrategia de la organización, a fin de entregar proyectos alineados y/o resultados esperados por la empresa. Implica tener un entendimiento general del contexto de los negocios donde se realizan los proyectos.

Sin duda, este último lado del triángulo del talento se diferencia de los demás debido a su condición mixta (ver figura 4); mientras que en los otros dos lados se esperan habilidades transversales a cualquier profesión, en el lado de análisis de negocio y estrategia se combinan, por un lado, las desarrolladas durante la formación profesional (técnica o formación de base) y heredadas de la experiencia de los docentes en la carrera, y que tienen directa relación con el dominio del negocio o campo de acción profesional. Y, por otro, deja lugar al enriquecimiento con habilidades transversales que pueden provocar un desarrollo (o desempeño) profesional mayor mediante la aplicación de buenas prácticas provenientes de otras industrias y profesionales destacados.

El triángulo del talento nos permite comprender que docentes con fortaleza en cada uno de los lados tendrán impacto en cualquier proyecto propuesto en aula, sea cual fuere el método empleado, ya que estarán en condiciones de definir su alcance, planificar su desarrollo considerando plazos oportunos, calidad esperada (entre otros) y obtener productos y/o resultados que cumplan con todo lo planificado dentro de la gestión académica.

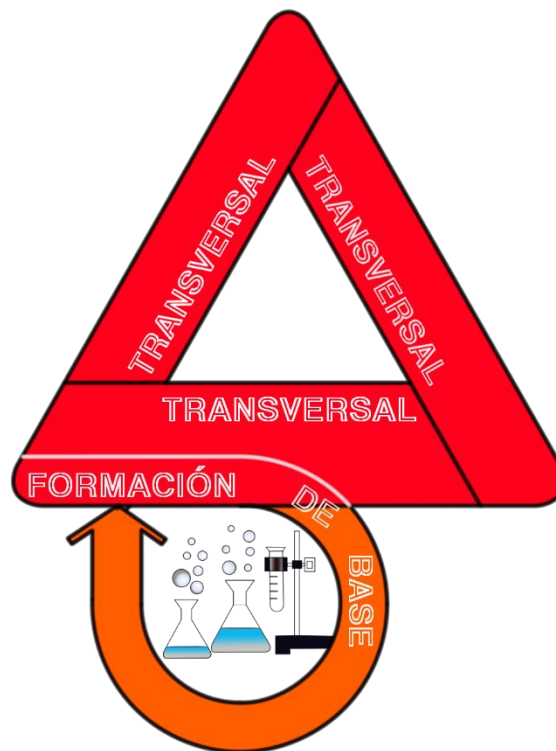


Figura N°4. TRASVERSALIDAD DEL TRIÁNGULO DEL TALENTO DEL PMI®

Fuente: Elaboración propia. 2019.

En cualquier caso, seguimos hablando de proyectos y de un cuerpo de conocimiento que, además de replicable en todas las industrias, permitirá la exploración y desarrollo de mejores resultados en las aulas, toda vez que los docentes universitarios vayan incorporando buenas prácticas (de desempeño) en los proyectos de aula a lo largo de la carrera.

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO Y PERSONALES

A continuación, se relacionan competencias de desempeño con áreas de conocimiento en dirección de proyectos que forman parte de los documentos oficiales del PMI®.

Competencias de Desempeño	
Integración (<i>Integration</i>)	Su desempeño garantiza que se identifica, define, combina, unifica y coordina los procesos y actividades de Dirección de Proyectos dentro de todos los grupos de procesos (ciclo de vida).
Alcance (<i>Scope</i>)	Su desempeño asegura que el proyecto incluye "todo" el trabajo requerido y, sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito.
Cronograma (<i>Time</i>)	Su desempeño asegura que se gestionan los plazos y su correcto cumplimiento según cronograma del proyecto.
Costos (<i>Cost</i>)	Su desempeño asegura todos los trabajos requeridos durante la planificación, estimación, elaboración de presupuestos, financiamiento, gestión y control de costos de manera que el proyecto sea completado dentro del presupuesto aprobado.
Calidad (<i>Quality</i>)	Su desempeño asegura que todo el trabajo desarrollado satisface (y cumple con) las diferentes políticas, normas, objetivos, responsabilidades y niveles establecidos por la (s) organización (es) participante (s) del proyecto.
Recursos (<i>Resources</i>)	Su desempeño asegura los trabajos de organización, gestión, liderazgo y desarrollo de equipos y uso adecuado de los demás recursos de la organización.

Comunicaciones <i>(Communications)</i>	Su desempeño asegura la apropiada previsión de planificación, recolección, creación, distribución, almacenaje, respuesta, gestión, control, seguimiento y archivo final de la información y comunicaciones del proyecto.
Riesgos <i>(Risk)</i>	Su desempeño asegura la realización de planificación, identificación, análisis, preparación de respuesta, seguimiento y control de la gestión de riesgos del proyecto.
Adquisiciones <i>(Procurement)</i>	Su desempeño asegura la realización de todo el trabajo necesario para la compra y/o adquisición de productos, servicios o resultados suministrados por organizaciones y entidades ajenas al equipo de proyecto.
Interesados <i>(Stakeholders)</i>	Su desempeño asegura la realización de todo el trabajo necesario para la identificación de personas, grupos u organizaciones que pudieran tener impacto en el proyecto; analizar sus expectativas e impacto en el proyecto; desarrollar las estrategias apropiadas de gestión para comprometer efectivamente a todos los interesados en las decisiones y trabajos requeridos por el proyecto
Competencias Personales	
Comunicación (asertiva)	Realiza un intercambio de información mediante métodos adecuados: de manera oportuna, precisa, apropiada y relevante según los intereses de cada participante (interlocutor).
Liderazgo	Guía, inspira y motiva a los miembros del equipo y otros interesados del proyecto con objeto de gestionar y superar

	los problemas que se presenten para alcanzar efectivamente los objetivos del proyecto.
Gestión (y dirección)	Administra, dirige y gestiona el proyecto a través del uso efectivo de los recursos humanos, financieros, materiales, intelectuales e intangibles de la organización.
Habilidades Cognitivas (análisis crítico)	Aplica con propiedad y profundidad su percepción, discernimiento, análisis y juicio crítico para dirigir y gestionar el proyecto en ambientes cambiantes y evolutivos.
Efectividad (y eficiencia)	Produce (coadyuva la obtención de) resultados esperados mediante el uso apropiados de recursos, herramientas y técnicas en todas las actividades de gestión y dirección de proyectos.
Profesionalismo (ética)	Se ajusta a un comportamiento ético regido por la responsabilidad, compromiso, respeto, justicia y honestidad en la práctica de la gestión y dirección de proyectos.

Tabla N°1. ESTRUCTURA DE COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO Y PERSONALES

Fuente: Project Manager Competency Development Framework - PMCDF (Marco de Desarrollo de Competencias del Director de Proyectos). PMI® 2017 (traducción propia).

Se hace necesario en este punto mencionar otro elemento importante que aporta el PMI® en el Project Management Book of Knowledge (PMBok®), y que es la definición de *proyecto*: “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute PMI®, 2017, pág. 4). Así planteado, todo en nuestra vida puede ser —o considerarse— un proyecto. Si lo pensamos bien, hacer el desayuno es un proyecto: se trata de un esfuerzo temporal —tiene principio y fin— y el resultado es único (aunque todos los días prepare café con tostadas y mantequilla, el sabor y la cantidad de

azúcar o mantequilla empleados serán únicos; no se alcanzará el mismo resultado todos los días).

Y así, por supuesto, preparar una clase es un proyecto, escribir un *paper* es un proyecto, ser docente o diseñar un trabajo que permita a un estudiante asimilar los contenidos de una unidad es un proyecto.

Iglesias plantea lo siguiente:

(...) para que los maestros puedan enseñar en términos de competencias según las nuevas orientaciones, deberían actuar en torno a tres ejes esenciales: 1) tomando en cuenta al alumno como persona; 2) contextualizando las prácticas a través de la problematización del conocimiento disciplinar (tareas - problemas); y 3) teniendo un enfoque metodológico basado en tareas, problemas y proyectos (Iglesias, 2010, pág. 1).

El argumento anterior permite reforzar la importancia de direccionar la enseñanza hacia proyectos debido a que permiten contextualizar resultados, orientar el trabajo en equipo y considerar todas las variables inherentes al desarrollo profesional con integración de saberes y habilidades específicas de cada disciplina, transversales como el liderazgo y de relacionamiento y de comportamiento ético, orientadas a un desempeño eficiente durante el desarrollo de este.

Atributos de toda competencia

Para Iglesias (2010, págs. 61-78), en las competencias se identifican cinco atributos:

1. El primero, referido al *desempeño* como expresión concreta de los recursos que pone en juego un individuo para actuar, conscientemente conjugando conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y capacidades. Se manifiesta un trasfondo que combina, por un lado, la competencia como destreza intelectual, innovación y creatividad, y por otro, ligando las destrezas del *saber hacer* con la capacidad empresarial de competir.

También se mencionan ciertas condiciones que se deben atender para el logro de un buen desempeño, como un oportuno cuidado en la coherencia y congruencia entre contexto de aprendizaje y el de aplicación; promover el desarrollo de un proyecto

integrador que permita generar y encontrar sentido al trabajo (desde lo general hasta lo particular; reconocer la validez relativa de las generalizaciones abordando procesos abiertos al cambio que fomentan la creatividad y el pensamiento divergente; y la oportunidad de manejo (gestión) del tiempo.

2. El segundo atributo, referido a un *contexto específico*, ya que se espera que el logro de resultados se dé en escenarios concretos.
3. El tercero, referido a la *integración* asociado a la noción de totalidad, ya que, si bien es posible realizar el análisis de cada uno de los componentes de una competencia por separado, en realidad se trata de una capacidad para enfrentar situaciones y saber cómo enfrentarles de manera integral y conjunta.
4. El cuarto atributo, referido a la *nivelación*, que tiene que ver con la relación de complejidad a la que hacen frente y su gradualidad.
5. El quinto, referido a la *norma*, que, etimológicamente, nos remite a las nociones de *regla o medida* y que regula, mediante el establecimiento de un patrón, las conductas o criterios de actuación de los individuos en situaciones controladas, garantizando el cumplimiento (o no) de resultados con eficiencia y eficacia.

Competencias de los Docentes Universitarios

Si se adoptan las condiciones descritas en este nuevo modelo de formación, viene siendo necesaria una reflexión profunda acerca de la labor docente y su cada vez más importante participación como actor configurador de escenarios que acompañen el desarrollo de los nuevos profesionales y permitan medir el desempeño de los mismos de forma integral a través de *proyectos*.

Por lo tanto, se hace imprescindible que se trabaje en la introducción de las *buenas prácticas* en las universidades en tanto conocimientos de dirección de proyectos, liderazgo y estrategia y análisis del negocio, impulsando su introducción de forma transversal (en todas las carreras y configurando equipos multidisciplinares), fortaleciendo el ejercicio e investigación de componentes particulares de cada profesión y generando un impacto decisivo en la preparación de los profesionales que salgan al mercado laboral marcando la diferencia

mediante el cumplimiento de los objetivos trazados por las organizaciones para las que trabajan.

Para Fernández (2002, págs. 30-42), “educarse hoy exige adaptarse cultural, social, laboral, profesional y personalmente al ritmo del cambio y su velocidad, cifrado en nuevas claves de concepciones culturales, de producción, de relaciones sociales, económicas e industriales”; y, como complementa Arias Gómez (2018, pág. 9), “hoy en día, la educación debe ser internacional, por ello, se incrementa el nivel de exigencia tanto para docentes como para los alumnos”, y nos plantean retos importantes como los de encajar en cualquier organización reduciendo barreras idiomáticas y establecer prácticas que permitan una procesos de incorporación y adaptación menos traumáticas.

Curiosamente, Arias Gómez plantea lo siguiente:

(...) el perfil del docente lo conforman un conjunto de competencias que integran conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes y valores, los cuales pondrá en práctica en el salón de clase, para enseñar a los estudiantes a construir sus conocimientos y a desarrollar las competencias que aplicará en el ejercicio profesional. (Arias Gómez, 2018, pág. 6).

Por su parte, Díaz Barriga (2001, pág. 9) considera que “el docente se constituye en un organizador y mediador entre el alumno y el conocimiento”. Y Arias Gómez concluye: “(...) para mejorar el desempeño de los estudiantes se propone el modelo que tiene tres puntos principales; los estándares docentes, los estándares de liderazgo escolar y los estándares de aprendizaje que concurren en escuelas eficaces con una mejor enseñanza”. (Arias Gómez, 2018, pág. 6)

Aunque las competencias del docente universitario han sido objeto de estudio durante unas cuantas décadas, los organismos internacionales como UNESCO o la OCDE, debido a la complejidad del asunto, han emitido algunas recomendaciones, debiendo las universidades:

(...) trabajar en la enseñanza por competencias, adecuar sus programas de estudio a las necesidades del sector laboral, para que los egresados apliquen en su empleo las habilidades y destrezas adquiridas durante sus estudios profesionales y utilicen el pensamiento crítico, creatividad e inventiva para resolver los problemas que se le presenten en su trabajo. (Arias Gómez, 2018, pág. 19).

Claro que no es objeto del presente artículo definir el perfil del profesor universitario por tratarse de un tema no muy sencillo (ya que hablamos de competencias en dirección de proyectos para todos los docentes y que adicionalmente puede considerar otras que son dependientes de la materia que imparten o de la carrera en la que trabajan). Es también cierto que todo el material aportado permite esclarecer cómo, dentro de ese cuerpo genérico, común o transversal, el incorporar competencias en dirección de proyectos entre las prácticas de docentes universitarios potenciará el desarrollo de cada una de las profesiones ofertadas, la obtención de mejores resultados durante la planificación de la actividad docente, en el desarrollo de escenarios de trabajo en aula y en la generación de una cultura basada en proyectos que genere valor en calidad de la educación superior.

El contacto con la comunidad de Cochabamba del PMI® me ha permitido ver que, pese a la presencia de esta institución en todo el mundo, aun en Bolivia no se conoce con la profundidad necesaria por parte de los profesionales. Advirtiéndose sesgos de todo tipo, desconocimiento de su valor y en algunas oportunidades desdén.

En la académica se ha podido percibir desconocimiento, en algunas oportunidades arrogancia al considerar que se sabe más y en otras inercias provocadas por prácticas profesionales heredadas del hábito y la costumbre.

En cualquier caso, se busca provocar la reflexión de los docentes y poner en valor las “buenas prácticas”, ya que son producto del desempeño de profesionales competentes. El desafío no está en hablar de competencias sin ser competentes. Como docentes debemos, además, convertir el aula en un espacio de ejemplo donde se ponga a prueba nuestra capacidad de gestionar todo tipo de proyectos académicos que generen valor en nuestros estudiantes para que ellos repliquen esos valores en la sociedad.

CONCLUSIONES

Iniciaré las conclusiones manifestando que aprender a dirigir proyectos no es una tarea sencilla si nos planteamos la tarea con **eficacia** (hacer que la respuesta sea adecuada y efectiva) **eficiencia** (logra un mayor rendimiento de los recursos o impacto), ya que involucra muchas áreas de conocimiento que son esencialmente transversales por lo que no necesariamente son conocidas (o al menos en profundidad por los docentes) y aplicadas por todos los profesionales.

Otro aspecto relevante motiva este artículo es que el *Project Management Book of Knowledge* es actualizado con regularidad, por lo que al momento de la publicación del artículo de referencia (Compás Empresarial nro. 26 del 3er. Cuatrimestre de 2018) ya estaba en vigencia la sexta versión (2017).

Nos hemos centrado en competencias y, como se ha señalado en el artículo, estas obedecen a un “buen desempeño” de profesionales que obtienen resultados de éxito en las empresas en las que trabajan. De esos resultados derivan las “buenas prácticas”, que todos esos profesionales aplican a diario en los escenarios que presenta su trabajo y que generan los diferenciales que el PMI® los ordena y relaciona dentro del denominado triángulo del talento y que orientan a los profesionales certificados para fortalecer su desarrollo profesional hasta alcanzar la excelencia.

Los indicios nos permiten asegurar que “todo” en nuestra vida (todo cambio) debe ser gestionado como proyecto y siendo así nos preguntamos ¿por qué los docentes no se plantean el desarrollar competencias en dirección de proyectos siendo los llamados a provocar el desarrollo de esas competencias en los estudiantes y en provocar cambios.

Si el triángulo del talento identifica como necesarios: el liderazgo, los conocimientos técnicos en gestión de proyectos y el conocimiento de la industria en la que un profesional desarrolla su trabajo, no podemos ignorar que esas son demandas de empresas de todas las industrias a nivel mundial. Por lo tanto, si todo profesional realiza proyectos y todo proyecto provoca un cambio.

COMPÁS EMPRESARIAL N° 30

Vol. 10 – 1ER SEMESTRE 2020

ISSN: 2075-8960

Universidad Privada del Valle - Bolivia

<https://doi.org/10.52428/20758960.v10i30.119>

¿No deberíamos los formadores de profesionales saber hacerlo dominando las buenas prácticas? Y ¿No deberíamos hacerlo saliendo de nuestra zona de confort para dejar de replicar lo que tradicionalmente se enseña y nos enseñaron?

Si bien el trabajo surge con el objetivo de actualizar la bibliografía del artículo de María Daniela Gómez Suárez en el número 26 de la COMPÁS EMPRESARIAL, hemos podido conseguirlos con la correspondiente al PMI® y el resto ha sido trabajado con libros existentes a nuestro alcance sin encontrar versiones actualizadas de los mismos. Sí, se han encontrado “nuevos” libros de los autores referenciados y obliga a una nueva revisión y actualización que, sin duda, contará con una nueva versión y revisión de los documentos que maneja el PMI®. No deja de ser importante el vínculo existente entre nuestra universidad y PMI® y producto de esta reflexión inicial debería fortalecerse esta relación en aras de una mayor y mejor desarrollo profesional de nuestra comunidad como de mayores perspectivas laborales con todas las empresas que buscan profesionales certificados.

De todas maneras, se abren muchas posibilidades en torno a este primer artículo y al tema propuesto. Algunas en las que se profundizarán o reflejarán las experiencias recogidas en la dirección académica del departamento de Arquitectura y Urbanismo, otras que actualizarán lo expresado como resultado de la revisión de nuevos libros encontrados y otras que pueden ser producto de la participación, comentarios y observaciones que tengan otras personas del tema.

COMPÁS EMPRESARIAL N° 30

Vol. 10 – 1ER SEMESTRE 2020

ISSN: 2075-8960

Universidad Privada del Valle - Bolivia

<https://doi.org/10.52428/20758960.v10i30.119>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias Gómez, E. A. (2018). Perfil y competencias del docente universitario recomendados por la UNESCO y la OCDE. *Revista: Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 1-14.

Consejería de Salud (2006). *Modelo de gestión por Competencias del sistema sanitario público de Andalucía*. Andalucía: Consejería de Salud de Andalucía.

Díaz Barriga, G. H. (2001). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: una interpretación constructivista*. México: McGraw Hill.

Fernández, J. T. (2002). El docente universitario ante los nuevos escenarios: implicaciones para la innovación docente. *Acción Pedagógica. Vol. 11, N° 2*, 30-42.

Global Standard. (2017). *Project Manager Competency Development Framework – Third Edition*. Pennsylvania USA: Project Management Institute.

Iglesias, M. R. (2010). *El concepto de las competencias desde la Complejidad. Hacia una construcción de competencias educativas*. Mexico: Trillas.

Project Management Institute PMI®. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. PMBoK®*. Pennsylvania: Project Management Institute PMI®.

Tobón, S. (2010). *Formación Basada en Competencias - Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Universidad Privada del Valle. *Compás Empresarial* nro. 26 del 3er. Cuatrimestre de 2018.

Fuentes de financiamiento: Esta investigación fue financiada con fondos del autor.

Declaración de conflicto de intereses: El autor declara que no tiene ningún conflicto de interés.

COMPÁS EMPRESARIAL N° 30

Vol. 10 – 1ER SEMESTRE 2020

ISSN: 2075-8960

Universidad Privada del Valle - Bolivia

<https://doi.org/10.52428/20758960.v10i30.119>

Copyright (c) 2020 Oscar Mauricio Avilés Jiménez



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) - [Textocompletodela licencia](#)