



Programa Curricular de Gestión de Proyectos aplicada a la Formación Profesional



Desarrollado en el marco del proyecto europeo PIA2 “Gestión de proyectos como herramienta con referencia al mercado laboral para el desarrollo y el aseguramiento de la calidad formativa en la Formación Profesional”.

Esta Programa Curricular ha sido desarrollado por encargo del *Senador de Educación, Ciencia y Salud*, Rembertiring 8 – 12, 28195 Bremen:

Instituto para las Escuelas del Land Bremen, Dep. 2 – Garantía de calidad y fomento de innovación, Am Weidedamm 20, 28215 Bremen

Editado por: Jürgen Uhlig-Schoenian

Colaboración: Anja-Christina Hinrichs

Traducción y adaptación por : ITURBROK S.L.

Programa Curricular de Gestión de Proyectos aplicada a la Formación Profesional

Last reviewed version 24/07/2014

Esta obra, incluida todas sus partes está protegida por derechos de autor. Cualquier uso fuera de los límites de los derechos de autor, sin el acuerdo de la editorial está prohibido y es sancionable. Esto se refiere especialmente a la reproducción, fotocopias, traducciones, filmaciones y almacenamiento y procesamiento en sistemas electrónicos.



Programa de acción
en el ámbito del
aprendizaje permanente

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Índice

1. Introducción	4
2. Objetivos, contenidos e indicaciones	7
Módulo 1 Preparación del proyecto	7
Módulo 2 Definición del proyecto	9
Módulo 3 Planificación del Proyecto	10
Módulo 4 Desarrollo del Proyecto	12
Módulo 5 Finalización y evaluación del proyecto	13

1. Introducción

La función del presente programa curricular es facilitar la implementación de conceptos formativos integrales y aplicables en forma de proyectos multidisciplinarios, en los que se pueden incluir también las asignaturas optativas y aquellas de enseñanza general. “En combinación con el desarrollo de un proyecto real llevado a cabo en equipo, las clases de gestión de proyecto contribuyen de manera importante a adquirir las habilidades académicas previstas, ya que permiten aprender a solucionar complejos problemas profesionales y/o científicos a través de una actuación responsable y basada en conocimientos laborales. El trabajo en proyectos no sólo fomenta la adquisición de competencias profesionales y la comprensión de problemas, sino también fomenta actitudes y posturas orientadas a trabajar en equipo con sentido de la responsabilidad. Para conseguir estos objetivos tan exigentes, es necesaria una intensa cooperación entre los profesores, basada en una planificación didáctica anual, que incluye el intercambio periódico sobre métodos, contenidos, medios e instrumentos didácticos, así como criterios de evaluación comunes.

El objetivo del anclaje curricular de la disciplina de gestión de proyectos, es garantizar la adquisición sistemática de competencias sociales y de métodos más allá de las especialidades técnicas y de los límites de las asignaturas. Se recomienda planificar por lo menos 30 horas lectivas sobre la gestión de proyectos.

Como principio fundamental, en la realización de los objetivos y contenidos del programa curricular debería afectar a varias asignaturas. Las asignaturas y áreas formativas que deberían implicarse en la implementación de este programa curricular y en qué medida, así como determinar la asignatura que asumirá la función de control de procesos, serán cuestiones a determinar por la correspondiente comisión de formación de cada escuela.

El hecho de que la gestión de proyectos se use tan ampliamente en ámbitos de economía, ciencia y administración se debe, entre otras cosas, a que fomenta actuaciones estructuradas y orientadas al objetivo final, el trabajo en equipo, la capacidad de pensar de manera sistemática y la gestión de tiempo personal. Por regla general, la gestión de proyectos es un concepto multidisciplinario e integrado, que corresponde a la concepción moderna de una formación preparatoria.

Los diferentes intereses y conocimientos, las capacidades comunicativas y motivacionales, así como las experiencias del que está aprendiendo serán integrados en el proceso educativo, ya que los alumnos se encargan y responsabilizan de las tareas repartidas entre ellos. Uno de los requisitos para conseguirlo es que tanto la dirección del proyecto como los miembros del equipo perciban y valoren las diferentes competencias profesionales, sociales y personales del equipo, aprovechándolas como recursos para el logro de los objetivos del proyecto. Una dimensión especial de diversidad es la “percepción de las diferencias” debidas a las diferencias culturales. A pesar de que los instrumentos de la gestión de proyectos sean estandarizados a nivel internacional, el trabajo real de los proyectos tiene lugar en un entorno cultural específico, basado en diferentes sistemas de orientación que a su vez influyen en el comportamiento. De allí, pueden resultar graves conflictos, por ejemplo en equipos internacionales. Por esto, la sensibilización para entender y asumir las diferencias culturales

existentes, debería ser un componente integrado en la formación del equipo desde los principios del proyecto. Objetivo principal es la adquisición de competencias interculturales, es decir, la habilidad de saber cooperar con individuos y grupos de otras culturas de manera adecuada y exitosa. Esta habilidad la pueden tener personas muy jóvenes o puede ser desarrollada y fomentada por el aprendizaje intercultural durante el proceso de socialización. Cooperar con personas pertenecientes a diferentes culturas, lleva a aceptar las diferencias y sus conceptos específicos de percepción, pensamiento, sentimiento y actuación. Como resultado, lleva a la reflexión sobre prejuicios y el reconocimiento de la propia dependencia cultural, pero también a la comprensión de que existen límites en el entendimiento. La sensibilización sobre las diferencias culturales, conlleva abrir la mente y posibilita valorar comportamientos extraños, analizarlos y así solucionar conflictos en la comunicación internacional de manera constructiva.

En general, los proyectos suelen estar caracterizados por un alto grado de franqueza con respecto al diseño, así como por la búsqueda y presentación de soluciones. La gestión de proyectos ofrece una buena estructura para un eficiente desarrollo del proyecto, sin embargo, ofrece también mucho margen para tomar decisiones propias y posibilidades de diseño por parte de los aprendices. Al contrario que las clases organizadas y didácticamente detalladas, en el trabajo de desarrollo de proyectos, la clave está en confiar en los alumnas y alumnos de tal manera que sean capaces de desarrollar ellos mismos, en equipo, un plan de soluciones al problema y en su caso, incluso resolverlo. Esto está relacionado con un cambio de perspectiva en cuanto al rol del profesor y la correspondiente configuración metódico-didáctico de las clases. Los contenidos de las asignaturas se investigan y se eligen en relación al proyecto y confluyen en el trabajo del proyecto. Por esta razón, muchas veces no son idénticos a los objetivos y contenidos de las áreas de aprendizaje y de las asignaturas.

En los proyectos, el profesorado asume por un lado el rol del coach o acompañante del aprendiz y proporciona apoyo en cuanto al contenido y al método. Pero en caso de que el “cliente” (generador y destinatario del proyecto) no esté presente, también se encargan de representarlo cara al equipo de alumnos, y de incorporar su punto de vista y sus requerimientos tanto al principio como a lo largo del proyecto. Además, tienen en cuenta el encaje con contenidos formativos relacionados y con otros de carácter profesional y sistemático.

El Programa curricular se divide en cinco módulos, que describen el desarrollo de una asignatura introductoria a la gestión de proyectos. Recogen los elementos preparatorios así como el núcleo de la gestión del proyecto: el esbozo, y la planificación de los detalles. El marco de tiempo mencionado no incluye el desarrollo y la realización de un proyecto (módulo 4), ya que el tiempo necesario – según la complejidad del encargo - puede variar mucho. Al finalizar el módulo 5, los alumnos deberían saber planificar, desarrollar y documentar un encargo o proyecto, en su mayor parte de forma individual.

Los objetivos del programa curricular son obligatorios. Las nociones listadas en la rúbrica “Contenidos” remiten a documentos pertinentes y aspectos metodológicos de la gestión de proyectos. Están pensados para concretar la formulación de los objetivos y representan una

selección que puede ser completada y modificada en el marco del desarrollo del programa curricular interno del centro de educación.

La estructura basada en módulos posibilita tener en cuenta las diferentes especificidades de los alumnos y aporta flexibilidad a su posible integración en varias asignaturas. Por ejemplo, los elementos preparativos, descritos en el módulo 1, pueden ser acortados, si la formación de los equipos ha terminado ya. Si por razones de tiempo, la realización del proyecto no se puede llevar a cabo, el módulo 4 puede saltarse. En este caso, la presentación y la evaluación final del proyecto se llevarán a cabo a continuación de la “planificación detallada”. Sin embargo, en una situación ideal, cada módulo se basa en el anterior y estructura el trabajo del proyecto en base a estándares de gestión de proyectos profesionales. Independientemente, a final de cada módulo, habría que planificar una breve reunión de reflexión y aportaciones (feedback) tanto dentro de cada equipo como entre los diferentes equipos. Esto aseguraría la obtención de resultados provisionales y la consolidación de las competencias metodológicas adquiridas.

Considerando la implementación del Programa curricular, no se trata sólo o principalmente de facilitar conocimiento sobre la disciplina de gestión de proyectos, sino de estimular a los alumnos en el desarrollo de capacidades, habilidades y valores que puedan adquirirse en el trabajo en proyectos. Este procedimiento se corresponde con el concepto de una formación que renuncia a un modelo estricto de impartir contenidos teóricos (en el sentido de un canon de temario), centrándose en un modelo de actuación completa (informar, planificar, decidir, llevar a cabo, controlar, evaluar). Se recomienda por eso, abstenerse de realizar una introducción teórica a la gestión de proyectos. En su lugar, debería aprovecharse el tiempo para planificar y realizar un proyecto real, para posibilitar un aprendizaje basado en experiencias. Es en este tipo de aprendizaje en el que mejor se pueden adquirir las deseadas competencias personales, sociales y metodológicas.

Como guía de acción y para la planificación de proyectos por parte de los alumnos – en su mayor parte organizados por ellos mismos –, se recomienda usar la guía, “PROJEKTMANAGEMENT MACHT SCHULE”, editada por el *Instituto para Escuelas del Land Bremen (Landesinstitut für Schule)* en cooperación con la *Asociación Alemana para la Gestión de Proyectos (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement)*. Ésta hace referencia a un encargo ficticio, que sirve como modelo para estructurar un proyecto propio. Al final del trabajo de desarrollo del proyecto, los alumnos no sólo habrán aprendido sobre gestión de proyectos, sino también serán capaces de transferir los pasos dados y las fases individuales que han seguido a otros proyectos. Conocerán cuáles son los documentos centrales utilizados para la gestión de proyectos y sabrán usarlos.

2. Objetivos, contenidos e indicaciones

Módulo 1 <p style="text-align: center;">Preparación del proyecto</p>	Tiempo estimado <p style="text-align: center;">10 Horas</p>
---	--

Contenidos

Ser consciente de la importancia de la gestión de proyectos con todos sus aspectos de diferencias culturales y explicar las razones de su introducción en las clases formativas.

Conocer los requisitos y condiciones marco para el trabajo de desarrollo de proyectos en clase.

Conocer y aplicar las opciones y procedimientos de formación de equipos.

Acordar y documentar las reglas de trabajo en equipo relativas a las personas y a los objetos y recursos.

Conocer y aplicar las reglas de gestión/ moderación en reuniones de proyecto.

Conocer los modelos de fases y las características de las fases de un proyecto.

Documentar en un diario de proyecto los pasos de trabajo y del aprendizaje.

Contenidos

Formación de equipos

Análisis de competencias

Adjudicación de roles y funciones en el equipo: jerarquía, posición, rol, status y liderazgo.

Establecer la reglas del equipo

Diario de Proyecto y Diario de Aprendizaje para documentar avances

Moderación y gestión del equipo

Estructura, herramientas y procedimientos de comunicación

Comunicación verbal y no verbal

Estructura de interacción

Organización del proyecto

Indicaciones

Debido a la existencia de diferencias culturales, las siguientes cuestiones tienen que ser consideradas a lo largo de la práctica de la gestión de proyectos:

- ¿Qué importancia tiene el contexto en la estructura de comunicación?
- ¿Qué hay que verbalizar?
- ¿Qué diferencias culturales existen con respecto a la comunicación verbal y no verbal?
- ¿Cómo se pueden evitar interpretaciones erróneas?
- ¿Cómo se puede asegurar que todos los objetivos y etapas de trabajo serán interpretados de la misma manera por todos los participantes del proyecto?
- ¿Qué importancia tienen las interrelaciones sociales y el ambiente de trabajo entre los

miembros del proyecto?

- ¿Cómo puede asegurarse que el contexto del proyecto no se pierda en el proceso de comunicación?
- ¿En qué medida se tienen en cuenta los comportamientos culturales específicos así como sus reglas?
- - ¿Cuáles son las jerarquías en las que se encuentra integrado el proyecto? ¿Y cómo está diseñada la jerarquía dentro del mismo proyecto?
- Dependiendo del contexto cultural, ¿cómo es el tratamiento de la jerarquía y la autoridad?
- Tomando en consideración las diferencias culturales, ¿las posiciones y roles han sido suficientemente aclarados?
- ¿Existen diferencias culturales en los tipos de dirección?
- ¿El conjunto de factores culturales, individuales y específicos de la situación se están tomando en cuenta suficientemente?
- ¿Se analizan la validez y la relatividad de estereotipos?

Módulo 2 Definición del proyecto	Tiempo estimado / recomendado 8 horas
<p>Objetivos</p> <p>Aclarar los objetivos y contenidos del proyecto con el cliente (la persona/empresa que propuso el proyecto) y tener en consideración el contexto cultural.</p> <p>Comprender la situación inicial y definir aquellos problemas, que deben ser solucionados con el proyecto.</p> <p>Definir los propios objetivos con respecto al esperado progreso de aprendizaje.</p> <p>Identificar el contexto del proyecto y los actores implicados (participantes y afectados).</p> <p>Describir el marco del proyecto.</p> <p>Estimar las posibilidades de realizar el proyecto.</p> <p>Reunir primeras ideas de solución.</p> <p>Determinar los objetivos del proyecto basados en el análisis de la situación inicial.</p> <p>Diferenciar entre objetivos de resultado y objetivos que se obtienen a lo largo de la ejecución del proyecto.</p> <p>Determinar indicadores para conseguir los objetivos.</p> <p>Analizar los intereses y preocupaciones de los actores implicados, evaluarlos y sintonizarlos con los objetivos del proyecto.</p> <p>Definir y visualizar las fases del proyecto.</p> <p>Presentar los resultados del esbozo.</p>	
<p>Contenidos</p> <p>Análisis del contexto interno y externo</p> <p>Clarificación del proyecto encomendado</p> <p>Especificación de los requisitos previos</p> <p>Ficha del proyecto</p> <p>Informe</p> <p>Búsqueda preliminar de información</p> <p>Matriz de objetivos</p> <p>Plan de fases</p> <p>Contrato de proyecto</p> <p>Presentación</p>	

Indicaciones

Los fundamentos del proyecto se consiguen aclarando los requerimientos del proyecto. Todas las siguientes fases de la gestión del proyecto dependen del entendimiento del encargo. Errores o malentendidos que surgen en esta fase, o no se podrán corregir más adelante o sólomente con mucha dificultad.

Para reunir primera ideas de soluciones, se han probado positivamente técnicas creativas, como por ejemplo lluvias de ideas, la check list de Osborn, la caja morfológica y Mind-Mapping.

La introducción y práctica de técnicas de presentación puede ser asumidas muchas veces por otras asignaturas (por ejemplo en las clases de Lengua). Esto puede descargar en gran medida lo que es el trabajo de proyecto.

Módulo 3 <p style="text-align: center;">Planificación del Proyecto</p>	Tiempo estimado <p style="text-align: center;">12 horas</p>
---	--

Objetivos

Definición de los paquetes de trabajo y visualización de los mismos en forma de un esquema de estructura de proyecto.

Determinar responsabilidades.

Determinar y asignar recursos.

Considerar los stakeholder de manera apropiada.

Definir hitos y documentar el desarrollo del proyecto.

Determinar derechos y competencias.

Diagnosticar, analizar y evaluar los riesgos.

Describir medidas de control de riesgos.

Presentar la planificación del proyecto.

Contenidos

Plan Estructural del Proyecto (EEP)

Descripción de los paquetes de trabajo

Plan de Desarrollo del proyecto (PAP)

Planificación de hitos

Organización del proyecto

Análisis de riesgos y portfolio

Medidas de control de riesgos

Indicaciones

La gestión de proyectos tiene que ser incluida como un proyecto parcial en el EEP. Paquetes de trabajo típicos son: Control del proyecto, coordinación del proyecto, marketing del proyecto, documentación del proyecto, finalización del proyecto.

La determinación de responsabilidades y recursos en el EEP, en principio, sólo tiene sentido, si realmente está previsto realizar el proyecto. Para el desarrollo de un programa del proyecto se recomienda usar aplicaciones de software específicas. A parte del conocido, pero muy complejo MS Project, existen diferentes programas de software libre, por ejemplo: OpenProj (<http://openproj.org/>) o GanttProject (<http://ganttproject.biz/>).

En otros contextos culturales, a menudo, se acorta la planificación detallada, es decir que ni se edita el PAP ni se hace un análisis de riesgos exhaustivo.

Módulo 4	Desarrollo del Proyecto	Tiempo estimado 15 Horas
-----------------	--------------------------------	---

Objetivos

Llevar la planificación del proyecto a la práctica y organizar el trabajo en equipo.

Documentar el reparto de tareas y el progreso de su puesta en práctica.

Coordinar el progreso del proyecto con la planificación, analizar desviaciones y realizar correcciones, si es necesario.

Hacer informes de estado de proyecto.

Cumplir fechas de los hitos.

Contenidos

Plan de Acción

Gestión y coordinación del proyecto

Sistema de informes de avance de proyectos

Monitorización del proyecto

Control de cambios

Control de riesgos

Difusión del proyecto

Gestión de conflictos

Indicaciones

Durante la realización del proyecto, la correspondiente dirección del proyecto de cada equipo es responsable de que todos los participantes estén informados suficientemente sobre el progreso del mismo; por ejemplo a través del diario del proyecto, pero también a través de conversaciones personales y presentaciones.

El marketing del proyecto es la presentación del proyecto así como su interna y externa representación.

Esto incluye:

- Un nombre llamativo del proyecto
- El diseño de un logotipo del proyecto
- Una representación del progreso de trabajo orientada a la consecución de objetivos
- La información periódica al cliente sobre el progreso del proyecto
- Desarrollo de una página web del proyecto, etc.

El control del proyecto es una de las tareas principales del director del proyecto a lo largo de la realización. Eso significa prever posibles desviaciones de la planificación del proyecto con tiempo, reconocer las desviaciones acontecidas y reaccionar inmediatamente.

Otra tarea del director del proyecto consiste en el fomento de la solución de conflictos (interculturales).

Los hitos son muy buenos para el control del proyecto. Estos resultados provisionales definidos posibilitan analizar las fases y los pasos del proyecto ya desarrollados y realizar las posibles correcciones necesarias en la planificación. En las reuniones referentes a los hitos del proyecto deberían participar todos los participantes del proyecto.

Las tablas de Excel son eficientes herramientas para el control de pequeños y medianos proyectos, ya que

permiten documentar y comparar los valores deseados y los valores reales. De todas formas, lo importante es documentar los datos correctamente y mantenerlos siempre actualizados.

Módulo 5 Finalización y evaluación del proyecto	Tiempo estimado 8 horas
--	--

Objetivos

Editar el informe final del proyecto con indicaciones al grado de obtención de objetivos, problemas y factores de éxito en la planificación y realización del proyecto, así como recomendaciones para la realización de futuros proyectos.

Reflexionar sobre la planificación y realización del proyecto y valorarlas.

Presentación de los resultados del proyecto.

Contenidos

Resultados del proyecto

Diario del proyecto

Competencias profesionales

Competencias sociales

Competencias metodológicas

Mapa de competencias

Evaluación de procesos

Evaluación del producto

Feedback

Indicaciones

El final del proyecto debería hacer referencia por lo menos a las siguientes cuestiones:

¿Se han respetado los marcos de tiempo y costes?

¿Se han logrado los objetivos profesionales y aquellos relacionados con el contenido?

¿Está contento el cliente?

¿Cómo ha sido el ambiente en el equipo del proyecto?

¿Qué ha ido bien? ¿Qué ha ido mal?

¿Qué debería hacerse de otra manera la próxima vez?

Socios de proyecto PIA2



Contacto:
Marta Mañas
mmanas@iturbrok.com



El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación (comunicación) es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Colaboran:

