



CASO DE ÉXITO · PM4R 15 AÑOS

Hablar el mismo idioma.

Lo que PM4R dejó en INEFOP.

Cómo una institución pública uruguaya formó a más de 75 personas, alineó equipos diversos y elevó la calidad de su gestión con una metodología común.

METODOLOGÍAS

PM4R Professional, PM4R Leadership y PM4R Agile

INSTITUCIÓN

INEFOP · Uruguay

ALCANCE

75+ certificaciones PM4R Expert

Hablar el mismo idioma: lo que PM4R dejó en INEFOP

Cómo una institución pública uruguaya formó a más de 70 personas, alineó equipos diversos y elevó la calidad de su gestión con una metodología común.

PM4R / ACADEMIABID / 2026

Cuando una institución pública decide fortalecer sus capacidades internas, la formación puede entenderse como una mejora operativa. Pero en ciertos casos, también puede convertirse en una señal más profunda: una decisión institucional para cambiar la forma en que se piensa se articula y se ejecuta el trabajo de forma transversal.

Eso fue lo que ocurrió en el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional de Uruguay, INEFOP, cuando impulsó un proceso de formación en Project Management for Results, PM4R, que alcanzó a más de 70 personas de distintas áreas de la organización. Capacitar personal podría considerarse rutinario, pero la apuesta de INEFOP era más ambiciosa: instalar una metodología compartida, elevar la calidad de los proyectos, y generar un lenguaje común dentro de la institución.

75+

PERSONAS

Certificadas PM4R Expert
en dos grupos sucesivos.

200+

CERTIFICACIONES

Emitidas a personal de INEFOP
a lo largo del entrenamiento.

03

METODOLOGÍAS

Professional · Leadership
Agile · Expert

Más de 70 personas, doscientas certificaciones y un recorrido completo hasta la acreditación PM4R Expert.

Una necesidad clara: trabajar por proyectos con una metodología aplicable

María Virginia Moreira, quien lideraba INEFOP en el momento en que se impulsó el proceso, explica que la necesidad surgió de una constatación muy concreta. La institución tenía personas que trabajaban en proyectos, pero no necesariamente contaban con una formación específica y homogénea en gestión de proyectos.

"La experiencia existía y las buenas prácticas también se habían ido incorporando a lo largo de la trayectoria laboral, pero si queríamos hacer realmente un cambio a nivel organizacional teníamos que adherir a una metodología y formar a las personas en esa metodología", expresó María Virginia Moreira.

Para Moreira, si INEFOP quería trabajar de manera más robusta a través de proyectos y programas, no bastaba con la experiencia acumulada o la buena voluntad de los equipos. Hacía falta alinear criterios, lenguaje y capacidades. "PM4R era la que mejor se adecuaba", señaló.

Su elección por PM4R respondió a una convicción construida en años anteriores. Había conocido la metodología en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se había certificado ella misma y ya había promovido experiencias previas de formación en otras instituciones. En PM4R veía algo especialmente valioso para el trabajo público: una metodología pensada no solo para gestionar proyectos, sino para gestionar proyectos de desarrollo.

"Yo pienso que una cosa es trabajar por proyectos y otra cosa es trabajar por proyectos de desarrollo, porque la palabra 'desarrollo' me parece fundamental en este caso", afirmó.

FORMACIÓN TRANSVERSAL

Una decisión amplia: formar a toda la organización, no solo a los equipos técnicos

Uno de los rasgos más distintivos del caso de INEFOP fue su alcance. La formación no se limitó a quienes llevaban proyectos de manera directa. Incluyó también a áreas transversales y de apoyo, como comunicación, finanzas, recursos humanos, jurídica y administración.

La lógica detrás de esa decisión era simple, pero poderosa: si la organización iba a trabajar por proyectos, entonces la metodología debía ser comprendida por todos los eslabones que hacían posible ese trabajo.

"Si trabajas en proyectos, el que gestiona el proyecto tiene que saber, pero el que hace comunicación tiene que saber, el que hace legales tiene que saber, el que hace finanzas tiene que saber. Porque es una forma particular de trabajar, es una metodología en la cual todo debe alinearse", explicó Moreira.

Verónica Pérez, actual gerente general de INEFOP y entonces gerente de Administración y Finanzas, recuerda que el alcance de la experiencia fue precisamente uno de sus elementos más valiosos. Esa amplitud, explica, permitió que la metodología dejara de ser un conocimiento reservado a un grupo técnico y empezara a funcionar como una base compartida de trabajo dentro de la organización.

"Fue muy bueno cómo se involucró la gente en el curso y cómo fueron ayudándose unos a otros, porque claro, los perfiles eran muy diferentes y había gente que no entendía, y que no sabían del proyecto siquiera". En esa diversidad, precisamente, radicó parte del aprendizaje colectivo: "Fue una muy buena experiencia de trabajo en equipo y eventualmente de aplicación de conceptos".

Eddi Rodas, gerente general de Gestum, PM4R Education Provider que impartió la formación, confirma que esa amplitud fue determinante. En su lectura, el gran valor estuvo en trabajar con equipos multidisciplinarios que reflejaran la estructura real de la institución.

"Nosotros buscamos que sean equipos multidisciplinarios. En cada equipo había personas que sí trabajaban en proyectos, pero nosotros pedíamos que también hubiera personas que trabajaban en el área de adquisiciones, que trabajaban en el área de administración, que trabajaban en el área financiera", explicó Rodas.

VALOR EN LO APRENDIDO

Más de 70 personas, dos promociones y un esfuerzo institucional fuera de lo común

La magnitud del proceso también vuelve singular este caso. Rodas recuerda que el proceso exigió una organización cuidadosa por parte de Gestum y una alta disposición institucional de INEFOP.

"Fue una experiencia que requirió de los mejores trainers", señaló. *"Fue un trabajo bien coordinado, de parte de INEFOP hubo mucho, pero mucho apoyo".*

Ese apoyo no fue menor. Los cursos de PM4R tienen una secuencia exigente y no admiten grandes vacíos entre módulos. Aun así, la institución sostuvo el proceso y el equipo logró avanzar hasta completar el recorrido.

Según Rodas, el resultado final fue particularmente sólido: *"En realidad son cerca de 78 personas que aprobaron la certificación PM4R Expert".*

Verónica Pérez aporta otra capa útil: además de la percepción positiva general, la experiencia fue evaluada formalmente por la institución y obtuvo resultados favorables en distintos aspectos. *"Tuvo una evaluación muy buena",* indicó. *"Satisfacción general muy positiva, se percibió el valor en lo aprendido".*

HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

Trabajar con proyectos reales cambió el sentido del aprendizaje

Uno de los elementos que más peso le da a este caso es que la metodología no se trabajó sobre ejercicios hipotéticos o situaciones abstractas. Se aplicó a proyectos reales de la institución.

"Se trabajó sobre proyectos reales, sí", confirmó Moreira.

Ese detalle es decisivo porque convierte la formación en algo inmediatamente útil. Las herramientas no se quedaron en el plano teórico. Pasaron a ser parte de la conversación cotidiana y de la práctica institucional.



Rodas lo explica con una imagen muy gráfica: para muchos participantes, descubrir herramientas como la EDT, el cronograma estructurado o la articulación entre alcance, tiempo, costo y riesgos fue como ver una forma nueva de hacer el trabajo.

"De repente ellos gestionaban los proyectos sin tener una EDT, no conocían la herramienta, pero cuando conocían la herramienta fue como si vieran la luz", afirmó. "Ellos decían: nosotros ya hacíamos cronogramas, pero ahora nos damos cuenta de que no era el cronograma. Ahora hemos entendido lo que es un cronograma y la potencia que tiene".

Ese descubrimiento fue especialmente importante porque no se limitó a una disciplina. Las personas de áreas no técnicas también comenzaron a comprender mejor la lógica integral de un proyecto.

"La gestión de proyectos no es solamente un tema de que tú sepas la parte técnica, la gestión de proyectos es holística", expresó Rodas.

“

“De repente ellos gestionaban los proyectos sin tener una EDT, no conocían la herramienta, pero cuando conocían la herramienta fue como si vieran la luz”

— Eddi Rodas, Gestum / PM4R Education Provider

BENEFICIOS VISIBLES EN LA ORGANIZACIÓN

Hablar el mismo idioma: el gran cambio cultural

En las tres entrevistas aparece una idea que termina funcionando como hilo conductor del caso: la capacidad de instalar un lenguaje común.

Moreira lo vio como uno de los beneficios más claros del proceso. Explica que, al tener bloques grandes de personas trabajando simultáneamente sobre la metodología, la formación dejó de ser un aprendizaje individual y se convirtió en una experiencia compartida.

"Ya todos hablaban de lo mismo, la metodología era sabida. Entonces eso los integró diferente. Dio lugar a otro tipo de articulaciones entre los equipos. Se empezaron a hablar entre las áreas. Se generaron conversaciones más ricas, intercambios más productivos", señaló.

Verónica Pérez coincide y lo formula de manera muy concreta: *"Creo que aportó mucho valor, hablar el mismo idioma, saber que estás diciendo ejecución y que sabes a lo que te refieres".*

Ese mismo punto apareció también en la ceremonia de acreditación, donde participantes de INEFOP destacaron que, después del proceso, sentían que podían trabajar desde un entendimiento común. No era solo cuestión de vocabulario. Era una forma diferente de leer, plantear y discutir los proyectos.

PM4R Expert: formación integral

El recorrido formativo también marcó una diferencia importante. INEFOP no se quedó únicamente con PM4R Professional, la metodología predictiva que se adapta a los modelos tradicionales de gestión de proyectos de desarrollo. La institución completó el trayecto con PM4R Leadership, PM4R Agile y la preparación para la acreditación PM4R Expert Certificate.

Para Rodas, esa decisión fue fundamental. No se trató de sumar diplomas, sino de construir competencias de manera integral.

"PM4R Professional es una metodología muy potente, pero el mundo de proyectos es muy amplio", explicó. "Sin liderazgo no hay nada... y la agilidad es la capacidad de saber adaptarte al cambio".

En su lectura, lo que hizo INEFOP fue equivalente a tomar una formación profunda en gestión de proyectos aplicada a la realidad institucional. "Es como si ellos hubieran llevado una maestría en project management o una especialización", afirmó.

MEJORANDO VIDAS

Un caso de éxito para INEFOP y también para PM4R

Al conversar directamente sobre si esta experiencia puede considerarse un caso de éxito, las respuestas convergen.

"Yo creo que sí", respondió María Virginia Moreira, al argumentar que el valor estuvo en haber formado a más de 70 personas de perfiles diversos, elevar el nivel de la conversación interna y fortalecer tanto a la organización como a las acciones que esta impulsaba.

También dejó una frase que resume bien el sentido de fondo de esta experiencia: *"Las certificaciones son el primer escalón, lo más importante viene después".*

Verónica Pérez, desde la actual gerencia general, coincide: *"Creo que fue realmente un caso de éxito".*

Y Eddi Rodas lo lleva un paso más allá al mirarlo desde la perspectiva de la metodología. *"Claro que sí",* señaló. *"Hemos logrado transferir conocimiento, generar una nueva cultura de proyectos, brindar herramientas estandarizadas".*

En su opinión, INEFOP no solo recibió el beneficio de la formación. También se convirtió en una institución capaz de multiplicar ese conocimiento en su propio ecosistema.

"Ellos no solamente aprendieron para ellos mismos, sino que también aprendieron para poder dar a las personas que ellos benefician", sostuvo.

“

“Las certificaciones son como el primer escalón, lo más importante viene después”

— María Virginia Moreira, ex Gerente General de INEFOP

Una palanca de cambio institucional

El caso de INEFOP muestra que una metodología puede convertirse en una palanca de cambio institucional cuando existe visión, respaldo y voluntad de adopción real. La experiencia reunió certificaciones, fortalecimiento de capacidades, ordenamiento de prácticas, construcción de un lenguaje común y una elevación del estándar de la gestión de proyectos en una institución pública.

En una organización vinculada a empleo, formación y desarrollo, ese tipo de decisión tiene un peso especial. Porque cuando se mejora la capacidad interna de formular, evaluar, ejecutar y seguir proyectos, también se mejora la calidad de la respuesta que la institución puede dar hacia afuera.

Por eso, este caso es un éxito para la Metodología PM4R, porque ejemplifica cómo una institución pública decidió apostar por su gente, profesionalizar su trabajo y construir una base compartida para hacer mejor las cosas. Y ahí radica su principal valor.

Referencias

- Entrevista a María Virginia Moreira, 8 de abril de 2026.
- Entrevista a Verónica Pérez, 10 de abril de 2026.
- Entrevista a Eddi Rodas, 13 de abril de 2026.
- Ceremonia de Acreditación PM4R Expert Certificate 2024 02 - 8va Promoción.
- Sitio oficial de INEFOP.
- Sitio oficial de PM4R.

