



**Boletín mensual
PMI Madrid Spain Chapter**

Abril de 2011



Boletín del PMI Madrid Spain Chapter

Abril de 2011

Project Management Institute Madrid Spain Chapter

Presidente

Julio Carazo San José

presidente@pmi-mad.org

Vicepresidente primero

Francisco Javier Rodríguez Blanco

vicepresidente.primer@pmi-mad.org

Vicepresidente segundo

Víctor Alonso Lion

vicepresidente.segundo@pmi-mad.org

Secretario

Javier Sanz Pérez

secretario@pmi-mad.org

Tesorera

Isabel Díaz Pereira

tesorero@pmi-mad.org

Área de Sistemas de Información
sistemas.informacion@pmi-mad.org

Área de Socios y Promoción

Asociativa

socios@pmi-mad.org

Área de Voluntariado

voluntariado@pmi-mad.org

Área de Servicios a Socios

servicios.socios@pmi-mad.org

Área de Nuevos Servicios a Socios

y Proyectos Singulares

nuevos.servicios.socios@pmi-mad.org

Área de Comunicación Externa

comunicacion.externa@pmi-mad.org

Área de Financiación

financiacion@pmi-mad.org

En este número:

1	Mensaje de Presidencia	3
2	Noticias de PMI	4
2.1	PMI en cifras	4
2.2	PMI® Global Congress 2011—EMEA	5
3	Noticias de PMI Madrid Spain Chapter	6
3.1	Asambleas Ordinaria y Extraordinaria de PMI Madrid Spain Chapter	6
3.2	Nota de la Junta Directiva de PMI Madrid Spain Chapter sobre las elecciones a renovación parcial de Junta del día 30 de marzo	8
3.3	Composición de la nueva Junta Directiva de PMI Madrid Spain Chapter tras las elecciones del 30 de marzo	9
4	Voluntariado en PMI Madrid Spain Chapter	10
4.1	Oportunidades de voluntariado en PMI Madrid Spain Chapter	10
4.2	Call for Papers / Call for Speakers ¿Te gustaría compartir con los miembros del Capítulo alguna experiencia personal o caso de éxito relacionado con la Dirección de Proyectos?	11
5	Eventos en PMI Madrid Spain Chapter	12
5.1	Todo un éxito el Séptimo Encuentro de Directores de Proyectos	12
5.2	Resultados preliminares de la encuesta de satisfacción sobre el Séptimo Encuentro de Directores de Proyecto	15
5.3	Agradecimiento de la Junta Directiva del PMI Madrid Spain Chapter a los voluntarios del Séptimo Encuentro de Directores de Proyecto	20
5.4	Voces e impresiones sobre el Webinar de extensión de actividades del Capítulo a socios de fuera de Madrid	21
5.5	Próxima reunión mensual de socios del PMI Madrid Spain Chapter (26 de abril de 2011)	23
5.6	Ponencia de la próxima reunión mensual de socios del 26 de abril: "Gestión de Portafolios: Implementación en 8 pasos"	24
6	Artículos del mes	25
6.1	No queremos números, queremos personas	25
6.2	¿Cómo hacer una Work Breakdown Structure (WBS o EDT)?	26
6.3	Extensión de la Guía del PMBOK® para el Sector Público	28
6.4	Los Siete Pasos de Montecarlo	29
6.5	7 Criteria for Selecting Your PMP Exam Simulator	30
6.6	The price of right	32
6.7	Artículos publicados en anteriores boletines	33

Patrocinadores del PMI Madrid Spain Chapter



FOSTER WHEELER IBERIA



1 Mensaje de Presidencia



Muy estimado socio:

Empiezo por dar la bienvenida a los nuevos socios incorporados en el último mes. El pasado día 30 de marzo, con extraordinaria participación, celebramos un interesante Encuentro Profesional además de asamblea y elecciones. Gracias a todos los voluntarios que organizaron el evento bajo la supervisión de Mercedes Martínez y de Jesús Vázquez.

El mensaje del boletín anterior hacía balance de lo avanzado en los 12 meses desde las elecciones de 2010. Esta semana hemos celebrado la primera reunión de la nueva Junta Directiva en la que pudimos constatar un ambiente muy positivo, ilusionado y prometedor. Como supongo sabes, sólo se ha renovado una parte de los cargos. Renovación que ha aportado nuevas visiones e impulso por parte de los nuevos incorporados a los que doy la bienvenida: Isabel Martínez Hornillos, Mercedes Martínez Sanz, Jose María Núñez, Fabrizio Tesolato y Óscar Úbeda.

En este año desde las anteriores elecciones hemos contado con un gran equipo humano

Tras el balance del boletín de marzo quisiera esbozar unas líneas de la visión para los próximos 12 meses. Queremos:

- Seguir mejorando servicios contando con vuestras ideas y colaboración.
- Ampliar la base de socios para hacer llegar los servicios a más personas y aumentar el valor aportado por el Capítulo.
- Abordar las relaciones institucionales del capítulo con otras organizaciones, con empresas y con la administración.

¡Confiamos en conseguir un gran desarrollo contando con vuestras ideas y colaboración, con el gran equipo de la Junta Directiva a la que se unen sus colaboradores permanentes y, también muy importante, con el respaldo de nuestros patrocinadores!

Como siempre, espero que encuentres de interés los contenidos del presente boletín.

Julio Carazo San José
 Presidente, PMI Madrid Spain Chapter (www.pmi-mad.org)
presidente@pmi-mad.org

2 Noticias de PMI

2.1 PMI en cifras

Adjuntamos en esta sección algunas cifras sobre la situación de PMI en el mundo y en España.

PMI en el mundo (fuente: *PMI Today* de abril de 2011 con datos actualizados a 28 de febrero de 2011, http://www.pmitoday-digital.com/pmitoday/201104/?sub_id=C9pdlrO7VCrkj#pg1):

- Miembros de PMI en todo el mundo: 341.906
- Certificados PMP en todo el mundo: 420.602

PMI en España (fuente: fichero "03 March 2011 country member and credential Statistics" disponible en la página de PMI Community Leadership, <http://leadership.community.pmi.org/>):

- Miembros de PMI en España: 2.016
- Certificados PMP en España: 2.117

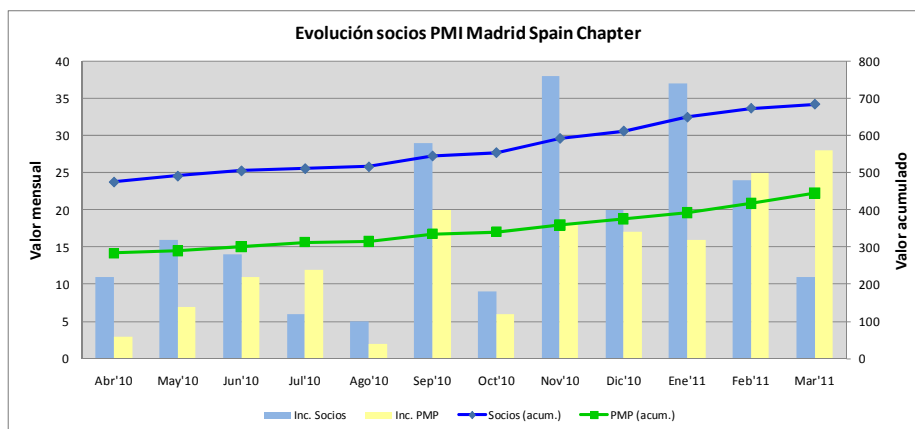
675 miembros de PMI Madrid Spain Chapter a 15 de abril de 2011

PMI Madrid Spain Chapter (fuente: fichero "03 March 2011 chapter member regular and performance statistics" disponible en la página de PMI Community Leadership, <http://leadership.community.pmi.org/>):

- Miembros de PMI Madrid Spain Chapter: 684 (inicio de 2011 con 612, crecimiento acumulado del 11.76%)
- Certificados PMP en PMI Madrid Spain Chapter: 445 (65.06% de los miembros del Capítulo)

Evolución interanual de socios PMI Madrid Spain Chapter:

El siguiente gráfico representa la evolución interanual de socios del Capítulo de Madrid. El dato de socios acumulado corresponde al número de socios al término de cada mes. En barras, se representa el incremento mensual en el número de socios.



2.2 PMI® Global Congress 2011—EMEA



Desde el PMI Madrid Spain Chapter queremos animarte a que asistas al

**PMI® Global
Congress 2011—
EMEA**

**En el “Convention
Centre Dublin”, del 9
al 11 de Mayo de
2011, en Dublín,
Irlanda**

**PMI® Global Congress 2011—EMEA
Convention Centre Dublin
9–11 Mayo 2011
Dublín, Irlanda**

El PMI Global Congress 2011 – EMEA es el evento anual donde podrás aumentar tus conocimientos en Dirección de Proyectos y mejorar tus habilidades. Durante este evento de tres días podrás recopilar los conocimientos y la inspiración necesarios para tener éxito. Además, las sesiones educativas y las oportunidades de *networking* serán el foro perfecto para discutir problemas frecuentes, soluciones innovadoras y mejores prácticas, así como aprender de las últimas tendencias, herramientas y técnicas de los expertos en dirección de proyectos.

No pierdas esta oportunidad para:

- Obtener ideas frescas, nuevas habilidades y técnicas probadas para obtener un alto desempeño en tus proyectos.
- Utilizar el conocimiento adquirido e implantarlo inmediatamente en tus proyectos.
- Inspirarte y aprender con las experiencias de los ponentes invitados.
- Actualizar tus habilidades, seleccionando entre más de 45 presentaciones.
- Aprender acerca de las herramientas y recursos del PMI que te ayudarán a iniciar, construir y avanzar tu carrera profesional en el *PMI Career Center* ubicado en el Salón de Exposiciones.
- Relacionarte e identificar nuevos negocios y potenciales clientes, mientras disfrutas de Dublín.

Y también en Dublín:

- **PMI SeminarsWorld® del 13 al 14 de Mayo de 2011**

Participa en uno de los seminarios de dos días de duración que se ofrecerán después del Congreso, para estudiar en profundidad algún tema de actualidad relacionado con la dirección de proyectos:

- *Budgeting and Finance for the Project Manager*
- *Establishing and Managing a Project Management Office*
- *Leadership Skills for Project Managers*
- *From Strategic Decision to Benefits Realization*
- *Project Risk Management*
- *Become The Complete Project Manager*
- *Where Do Good Projects Come From? PMI's Introduction to OPM*

Esta actividad tiene un coste adicional al Congreso (si bien existen descuentos para los socios que se apunten al Congreso y a un seminario).

Para obtener más información, visita la página web del Congreso en:
<http://congresses.pmi.org/EMEA2011/>.

**Los participantes que
posean alguna
certificación del PMI
podrán reportar hasta
35 PDUs,
dependiendo de las
sesiones y eventos a
los que asistan
durante el Congreso
y el SeminarsWorld.**

3 Noticias de PMI Madrid Spain Chapter

3.1 Asambleas Ordinaria y Extraordinaria de PMI Madrid Spain Chapter

El pasado 30 de marzo, al término del Séptimo Encuentro de Directores de Proyecto, el PMI Madrid Spain Chapter celebró asamblea ordinaria y asamblea extraordinaria para aprobación de modificación de los estatutos del Capítulo.

Como parte de la asamblea ordinaria, la Junta Directiva del Capítulo presentó la memoria anual 2010. Este informe, que fue entregado a todos los asistentes, contiene el resumen de las actividades organizadas por el Capítulo y los hechos clave del año, entre ellos:

- El año 2010 cerró con 612 miembros (el año comenzó con 413, lo que representa un aumento del 48%).
- El PMI Madrid Spain Chapter ocupa el número 12 en la lista de capítulos de PMI en todo el mundo, con la mayor tasa de crecimiento.
- El PMI Madrid Spain Chapter ocupa el número 3 en la lista de crecimiento si se considera sólo los capítulos con más de 500 miembros.
- El 61% de los miembros del capítulo poseen la Certificación PMP®.
- 12 eventos organizados por el Capítulo de PMI Madrid España en el año.
- 21 ponencias presentadas durante el año 2010 como parte de las reuniones mensuales y congresos.
- Participación en la traducción al castellano de la "PMI Project Management Methodology for Post Disaster Reconstruction".
- Presentación del primer estudio en España sobre el grado de aplicación de gestión de proyectos en organizaciones españolas.

La memoria completa se puede descargar desde la página web del Capítulo: http://www.pmi-mad.org/pmimsc/images/presentaciones/MemoriaPDF_2010.pdf.

Además de la presentación de la memoria 2010, y dentro también de la asamblea ordinaria, se celebraron elecciones para renovación parcial de miembros de la Junta Directiva del Capítulo. Como resultado de estas elecciones, resultaron elegidos:

Vicepresidente segundo:

- Jesús Vázquez González

Tesorero:

- Francisco Javier Sanz Pérez

Secretaria:

- Mercedes Martínez Sanz



El PMI Madrid Spain Chapter renueva parcialmente su Junta Directiva

Vocales:

- Isabel Martínez Hornillos
- José María Núñez Araque
- Fabrizio Tesolato
- Óscar Úbeda Caballero

La Junta Directiva de PMI Madrid Spain Chapter desea agradecer a los miembros salientes su esfuerzo y dedicación a las labores de la Junta Directiva del Capítulo durante el último año:

Vicepresidente segundo saliente:

- Víctor Alonso Lion

Tesorera saliente:

- Isabel Díaz Pereira

Secretario saliente:

- Francisco Javier Sanz Pérez (pasa a ocupar el puesto de tesorero)

Vocales salientes:

- Ángel Águeda Barrero
- José Luis Muñoz Manzananas
- Jesús Vázquez González (pasa a ocupar el puesto de vicepresidente segundo)
- Enrique Gálvez-Durand Monge

3.2 *Nota de la Junta Directiva de PMI Madrid Spain Chapter sobre las elecciones a renovación parcial de Junta del día 30 de marzo*

Ante las reclamaciones de cinco de los asistentes a la asamblea ordinaria del PMI Madrid Spain Chapter del 30 de marzo, a quienes la Junta Electoral no permitió el ejercicio del voto, la Junta Directiva del PMI Madrid Spain Chapter desea aclarar los siguientes puntos sobre el proceso electoral y sobre la pertenencia al Capítulo:

- Los censos utilizados en las votaciones del Capítulo se obtienen a partir de la descarga de la base de datos de PMI con miembros del Capítulo al corriente en el pago de sus cuotas. Esta información la elabora PMI global y la pone a disposición de los distintos Capítulos.
- Únicamente poseen derecho a voto en las asambleas del Capítulo los miembros al corriente en el pago de sus cuotas en el momento de las elecciones.
- En el caso de las elecciones a renovación parcial de miembros de la Junta Directiva del Capítulo celebradas el pasado 30 de marzo dicha descarga se realizó el 25 de marzo. Es posible por tanto que quienes se hubieran dado de alta en el Capítulo entre el 25 de marzo y el día de las elecciones no figuraran en el censo.
- En el caso concreto de al menos una de las cinco personas a quienes la Junta Electoral no permitió el ejercicio del voto, el motivo por el que no se le permitió votar fue debido a que esa persona era miembro de PMI, pero no del Capítulo de Madrid. No se trataba por tanto de un error del censo, sino más bien de un malentendido que ha quedado aclarado.
- Al no haberse puesto en contacto con la Junta Directiva del Capítulo las otras cuatro personas a quienes no se permitió votar, no podemos averiguar si efectivamente se debió a un error del censo o si se debió a que esas personas no podían ser consideradas miembros del Capítulo con derecho a voto. Si se ponen en contacto con la Junta Directiva, gustosamente intentaremos averiguar las razones por las que no se les permitió el ejercicio del voto.
- Aprovechamos la ocasión para recordar que **ser miembro de PMI y ser miembro de PMI Madrid Spain Chapter son cosas distintas**. Ambas membresías se gestionan (altas, bajas, renovaciones, modificación de datos, ...) desde la página web de PMI global (www.pmi.org), pero son independientes.
- El PMI Madrid Spain Chapter no gestiona directamente el cobro de las cuotas anuales de sus asociados. Dicho pago se ha de realizar por los interesados en ser miembros del Capítulo a través de la página web www.pmi.org.
- Los únicos cobros que son gestionados directamente por el PMI Madrid Spain Chapter son los que se refieren a eventos organizados por el Capítulo (como el Sexto Congreso de Dirección de Proyectos celebrado en noviembre de 2010) y, en tal caso, el pago del importe da derecho únicamente a asistir al evento en cuestión, pero en ningún caso representa la cuota anual de pertenencia al Capítulo.

3.3 Composición de la nueva Junta Directiva de PMI Madrid Spain Chapter tras las elecciones del 30 de marzo

Tras la renovación parcial de cargos de la Junta Directiva del Capítulo en las elecciones del pasado 30 de marzo, la Junta Directiva del Capítulo queda constituida por los siguientes miembros:



Julio Carazo San José
Presidente



Francisco Javier Rodríguez Blanco
Vicepresidente Primero



Jesús Vázquez González
Vicepresidente Segundo



Mercedes Martínez Sanz
Secretaria



Francisco Javier Sanz
Tesorero



Rafael Igual Vázquez
Vocal



Leire Ituarte Pérez
Vocal



Isabel Martínez Hornillos
Vocal



José María Núñez Araque
Vocal



Luis Alberto Rodrigo
Vocal



Ana Ruiz Sánchez
Vocal



Fabrizio Tesolato
Vocal



Óscar Úbeda
Vocal

4 Voluntariado en PMI Madrid Spain Chapter

4.1 Oportunidades de voluntariado en PMI Madrid Spain Chapter

El voluntariado en el PMI® constituye una oportunidad para la autoformación y el reforzamiento de tus habilidades de liderazgo. Al participar como voluntario del PMI Madrid Spain Chapter, contribuyes a impulsar el desarrollo de la gestión profesional en Dirección de Proyectos, y consigues aprendizaje, ampliar experiencias profesionales y hacer nuevos contactos. **¡¡¡Anímate e incorpórate a los voluntarios del PMI Madrid Spain Chapter!!!**

Actualmente necesitamos voluntarios para colaborador en las siguientes áreas del Capítulo:

- **Área de Sistemas de Información.**
 - Actividades: Actualización de la Web, herramientas de colaboración internas.
 - Contacto: sistemas.informacion@pmi-mad.org
- **Área de Socios y Promoción Asociativa**
 - Actividades: Gestión y comunicación con los socios.
 - Contacto: socios@pmi-mad.org
- **Área de Servicios a Socios**
 - Actividades: Contenidos del boletín mensual, organización de reuniones mensuales, Encuentros y Congresos de Directores de Proyectos, *webinars*.
 - Contacto: servicios.socios@pmi-mad.org
- **Grupo de Calidad**
 - Elaboración de procedimientos, satisfacción de socios.
 - Contacto: vocal.quinto@pmi-mad.org

Si quieres ofrecerte a colaborar como voluntario, puedes enviar un correo con tus datos y con tu propuesta a la dirección de correo del Área que te interesa. Además, no olvides que **la participación como Voluntario te permite reportar PDUs en la categoría “E: Volunteer Service”**.

Consulta el boletín de febrero (http://www.pmi-mad.org/pmimsc/images/boletines/pmimsc_boletin_fb2011.pdf) para una descripción más detallada de los puestos de voluntariado ofertados.

*¡¡¡Anímate e
incorpórate a los
voluntarios del PMI
Madrid Spain
Chapter!!!*

4.2 *Call for Papers / Call for Speakers ¿Te gustaría compartir con los miembros del Capítulo alguna experiencia personal o caso de éxito relacionado con la Dirección de Proyectos?*

Comparte con los miembros del Capítulo tus experiencias como Director de Proyectos – Call for papers & Call for speakers

En boletines anteriores venimos lanzando esta **petición de ponentes para las reuniones mensuales de socios** y para los **encuentros profesionales de Directores de Proyecto**.

Desde el PMI Madrid Spain Chapter seguimos queriendo **fomentar la participación de los miembros del Capítulo en los contenidos de nuestros boletines mensuales**, en nuestras **reuniones mensuales de socios** y en nuestros **encuentros profesionales de Directores de Proyecto**. El objetivo es que estos encuentros y reuniones sirvan de intercambio de experiencias o de discusión de casos de éxito.

Puedes generar contenidos para el boletín mensual de PMI Madrid Spain Chapter

Tanto si **quieres ofrecerte a colaborar como ponente**, como si tienes alguna **sugerencia de ponencia** que crees que podría ser interesante compartir con los socios del Capítulo, puedes enviar un correo con tus datos y con tu propuesta o sugerencia a la dirección de correo del Área de Servicios a Socios: servicios.socios@pmi-mad.org.

Además, no olvides que **la participación como ponente en una reunión de socios o en un evento para Directores de Proyecto te permite reportar PDUs en la categoría “D: Creating New Project Management Knowledge”**.

5 Eventos en PMI Madrid Spain Chapter

5.1 Todo un éxito el Séptimo Encuentro de Directores de Proyectos



Texto por Evis Rosales
Socia-voluntaria PMI Madrid Spain Chapter



Fotos por Raquel López de Sebastián
Socia-voluntaria PMI Madrid Spain Chapter

"Este encuentro alcanzó un récord de participantes en la historia de los eventos organizados por el capítulo, con un total 162 asistentes"

El pasado 30 de marzo de 2011, el PMI Madrid Spain Chapter celebró el Séptimo Encuentro de Directores de Proyectos. **Este encuentro alcanzó un récord de participantes** en la historia de los eventos organizados por el capítulo, **con un total de 162 asistentes.**

Al igual que en otras ocasiones, **el Encuentro fue organizado por voluntarios del Capítulo.**



En esta ocasión, el congreso fue organizado como un evento de medio día con dos ponencias tituladas **"La gestión de proyectos como motor de la ejecución de la estrategia"** y **"Planificación de paradas de refinería"**. Ambas fueron de alta calidad motivando discusiones y reflexiones interesantes entre el público.

El Capítulo tiene previsto organizar en junio otro congreso de medio día sobre herramientas de simulación de toma de decisiones en gestión de proyectos. Además, está previsto que en noviembre se celebre el congreso anual organizado por el Capítulo (de una jornada completa). Si en el 2010 el PMI Madrid Spain Chapter organizó su congreso anual alrededor de la figura del director del proyecto en la sociedad y del director del proyecto en las organizaciones, este año el tema girará alrededor de la gestión de proyectos en las administraciones públicas.



La gestión de proyectos como motor de la ejecución de la estrategia

Daniel Echeverría Jadraque, quien ha sido Director del Departamento de Proyectos e Ingeniería Civil de Acciona Energía y autor de "Manual para Project managers: Cómo gestionar proyectos con éxito", expuso de una manera muy amena la importancia de la gestión estratégica de la cartera de proyectos, resaltando que la relación entre la estrategia y la ejecución de los proyectos se debe desarrollar y mantener de una manera dinámica, permitiendo tomar las decisiones apropiadas en la vida de los proyectos ante los constantes ajustes que requieren las estrategias.

Haciendo uso de un divertido video, Daniel comenzó su ponencia extrayendo de allí el ejemplo de lo que es una planificación estratégica. Todo se inicia con una necesidad, luego se concreta una visión y una estrategia para satisfacerla, entonces se define un proyecto con el cual se pretenden alcanzar satisfactoriamente los objetivos. Sin embargo, las impactantes bajas cifras de estrategias exitosas, menos del 15%, demuestran que hay otros factores que inciden en los resultados más allá de la elaboración de una estrategia.



Una gráfica que relaciona el ciclo de cada actividad, elaboración de estrategia y ejecución de la misma, les permitió a los participantes entender fácilmente en dónde sitúa Daniel el punto crítico para que los proyectos entreguen a operaciones un resultado que realmente lleve a la empresa a lograr su objetivo. Sobre ésta gráfica explicó cómo la selección de los proyectos adecuados viene a ser el primer paso decisivo; la estrategia debe ser

dinámica y debe estar en constante revisión pues así lo demanda generalmente la dinámica del mercado. Esto es denominado **"hacer las cosas que hay que hacer"** o **"doing the right things"**. Como segundo punto, se deben gestionar los proyectos de acuerdo a lo establecido y con información útil y real, sin perder de vista que el cuestionar si el proyecto sigue siendo válido, y factible, es un ejercicio que no se debe omitir. Este último punto se incorpora a la práctica de una planificación adecuada, una gestión del cambio que exige del Director de Proyecto grandes habilidades para mantener el alcance, tiempo y costes, una gestión de las comunicaciones a todos los niveles y el permanente cuestionamiento, que haga que el equipo identifique riesgos, debilidades, alternativas de acción. Todo esto, aunque muy resumido aquí, vendría a completar su línea de pensamiento como **"doing the right things right"**.

Alrededor de la estrategia, y también de la ejecución de proyectos, aparece siempre la cultura de la organización, la cual puede llegar a tener gran impacto en ambas. En caso de impacto negativo podría requerir incluso un proyecto para adecuarla en pro de los objetivos de la organización; los cuales, estando alineados con la estrategia, serán los que permitirán la supervivencia de la empresa a través de una continua evolución. Con esta visión ampliada es importante que aquellos responsables de evaluar los proyectos incluyan indicadores estratégicos más allá del clásico ROI.

Concluye Daniel queriendo dejar en los participantes una imagen que ayude a fijar su mensaje, la rodilla, como elemento crucial para caminar. De esa misma forma, la empresa debe ver en la cartera de proyectos el engranaje entre la definición de la estrategia y la ejecución de la misma y, por lo tanto, debe mantener especial cuidado en que la cartera de proyectos de la organización esté en condiciones óptimas, con dialogo efectivo y permanente.

Planificación de paradas de refinería

Manuel Parra Palacios, quien desarrolla su labor profesional en el Departamento de Estimaciones y Programación de la Dirección de Ingeniería de Repsol, compartió su experiencia en la parada de la Refinería La Pampilla en Lima, Perú, a finales del 2010. Para entrar en contexto, Manuel presentó las características de la empresa, transmitiendo desde el principio la complejidad de la naturaleza de los proyectos que allí se manejan, los cuales involucran, entre otros factores, gran cantidad de inversión, procesos de producción con múltiples fases y altamente especializados y con exigentes medidas de seguridad.

La metodología implementada en la empresa, desde hace aproximadamente 10 años, está alineada con el PMI y, junto con la incorporación de fases propias del negocio, busca reducir los fracasos en los proyectos comenzado desde una muy estricta selección de los casos que realmente son ejecutados. La aprobación de un proyecto es realizada tras superar la propuesta, sus entregables predefinidos, y tres etapas de aprobación donde se pide para cada vez mayor especificidad. Este ejercicio de planificación detallada se considera clave para los resultados que se esperan en todos los casos y, por supuesto, también en las paradas de refinerías.

El objetivo de una parada de refinería es, en general, realizar el mantenimiento necesario para mejorar la capacidad productiva, deteniendo el menor tiempo posible la planta por los altos costes que implica para la empresa, los que se suman lógicamente al coste del proyecto en sí de mantenimiento. La estrategia usual a seguir es la de tratar de hacer la mayor cantidad de actividades sin detener la planta, lo que a su vez se debe buscar cumpliendo con las medidas necesarias de seguridad y, en el caso de la Pampilla, a pesar de las limitaciones de espacio que estaban presentes por el diseño de la planta.

Proyectos de ésta naturaleza sufren a su vez el impacto de muchos factores externos que constantemente hacen que aparezcan riesgos que hay que gestionar, ejemplo de ello es el entorno físico, accesibilidad al lugar, gestión de permisos locales, restricciones de seguridad, impacto social, procesos productivos de la planta, así como las condiciones de remuneración de los participantes locales y su estilo de comunicación. Muchos de estos fueron

gestionados, así como el propio estrés, por el equipo de gestión del proyecto para lograr el éxito, que posteriormente fue motivo de reconocimiento interno.

El estricto seguimiento es una práctica indispensable para poder tomar las medidas necesarias a tiempo que permitan lograr los objetivos planteados. Ilustró Manuel, con una serie de graficas de control, que en el caso que presentaba no fue la excepción y con ellos se revisaban los progresos, unas veces según lo esperado y otras veces no, en cuanto a tiempos, costes y riesgos. Esta permanente revisión les permitió incorporar planes de recuperación que, con mayor o menor grado de efectividad, hicieron posible que se recuperaran los retrasos que se evidenciaron y que, de no ser corregidos, hubiesen sido causa de fracaso. Enfatizó que la clave de las monitorizaciones está en el proceso de análisis continuo de todos los elementos para detectar errores y riesgos.

Ante la pregunta de qué oportunidades de ampliación de la metodología identificaba él con ésta experiencia, Manuel resaltó que la dependencia en éste tipo de proyectos de empresas colaboradoras deja claro que hay un amplio margen para propuestas de



presente se hizo énfasis en la importancia de que los participantes en proyectos internacionales se preparen para gestionar el reto de trabajar con otras culturas lo que impacta la forma de comunicarse, trabajar, motivarse, etc., siendo la tolerancia a lo diferente un elemento esencial.

5.2 Resultados preliminares de la encuesta de satisfacción sobre el Séptimo Encuentro de Directores de Proyecto

Por José Rafael Alcalá Gómez, PMP

Voluntario del PMI Madrid Spain Chapter



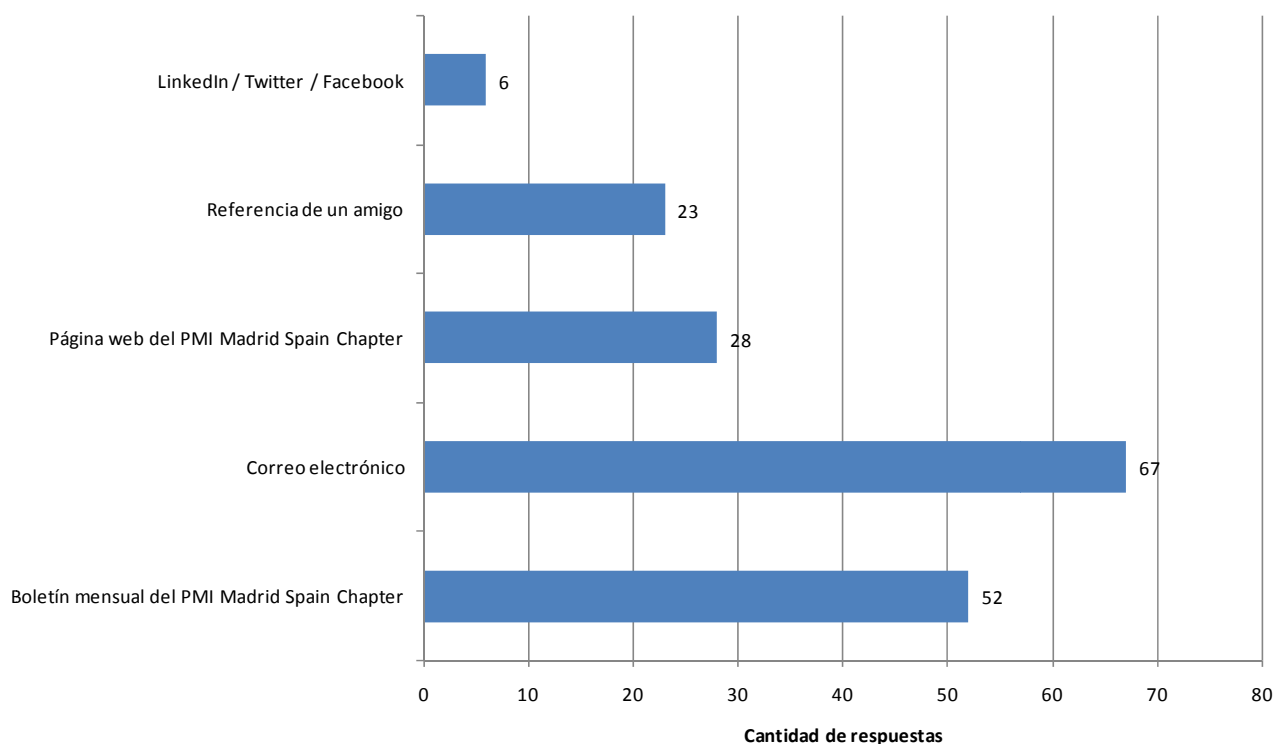
En los días siguientes a la celebración del Séptimo Encuentro de Directores de Proyecto se procedió al envío de una encuesta de satisfacción para recabar información de los asistentes sobre el Encuentro. Además, la respuesta a la encuesta de satisfacción se hacía obligatoria para poder declarar las PDU's asociadas al Encuentro.

A partir del registro de asistentes al evento, se envió la encuesta de satisfacción a los participantes; y se dio un plazo de respuesta de 15 días (del 6 al 20 de abril de 2011).

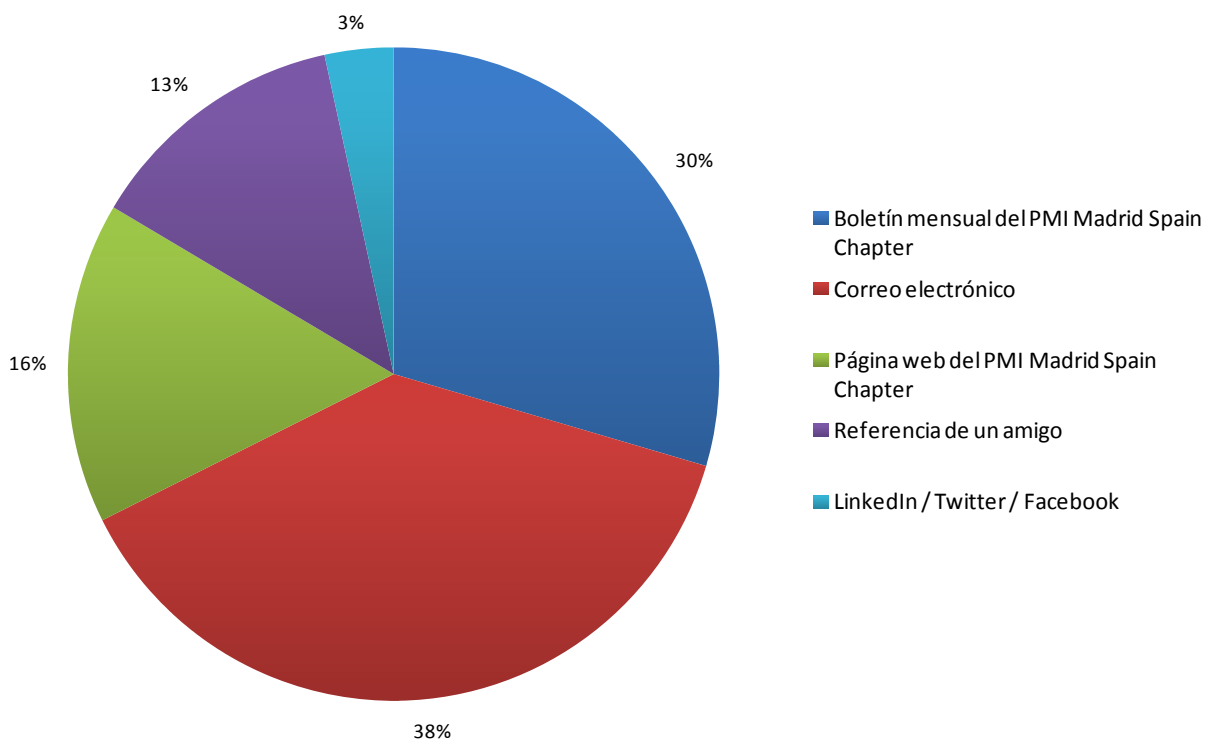
Aunque en el momento de redactar este boletín todavía no se había cerrado el plazo de respuesta, en la primera semana ya se habían completado 110 encuestas enviadas (lo que representa un 70,51% de participación).

Presentamos a continuación algunas gráficas que resumen los resultados de los principales aspectos evaluados a partir de este 70,51% de las encuestas recibidas.

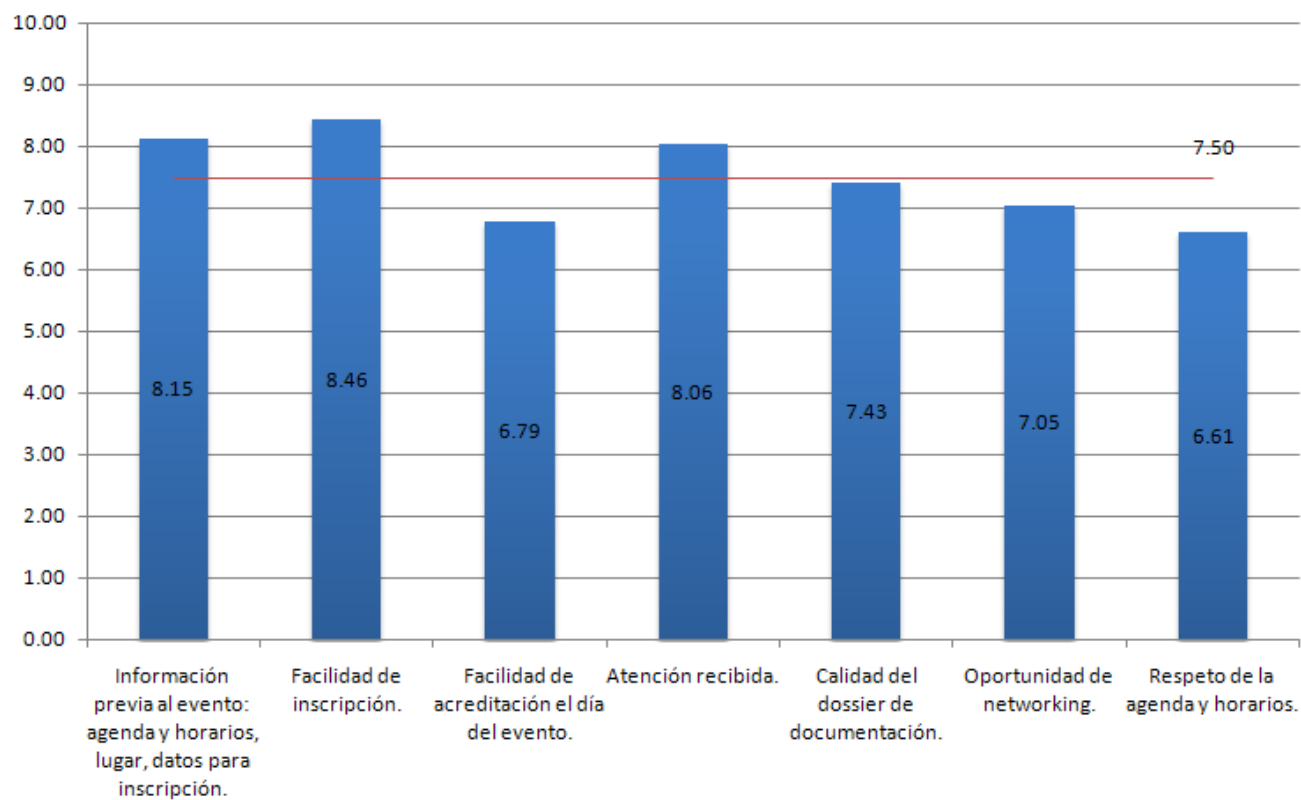
¿Cómo se enteró de este evento?



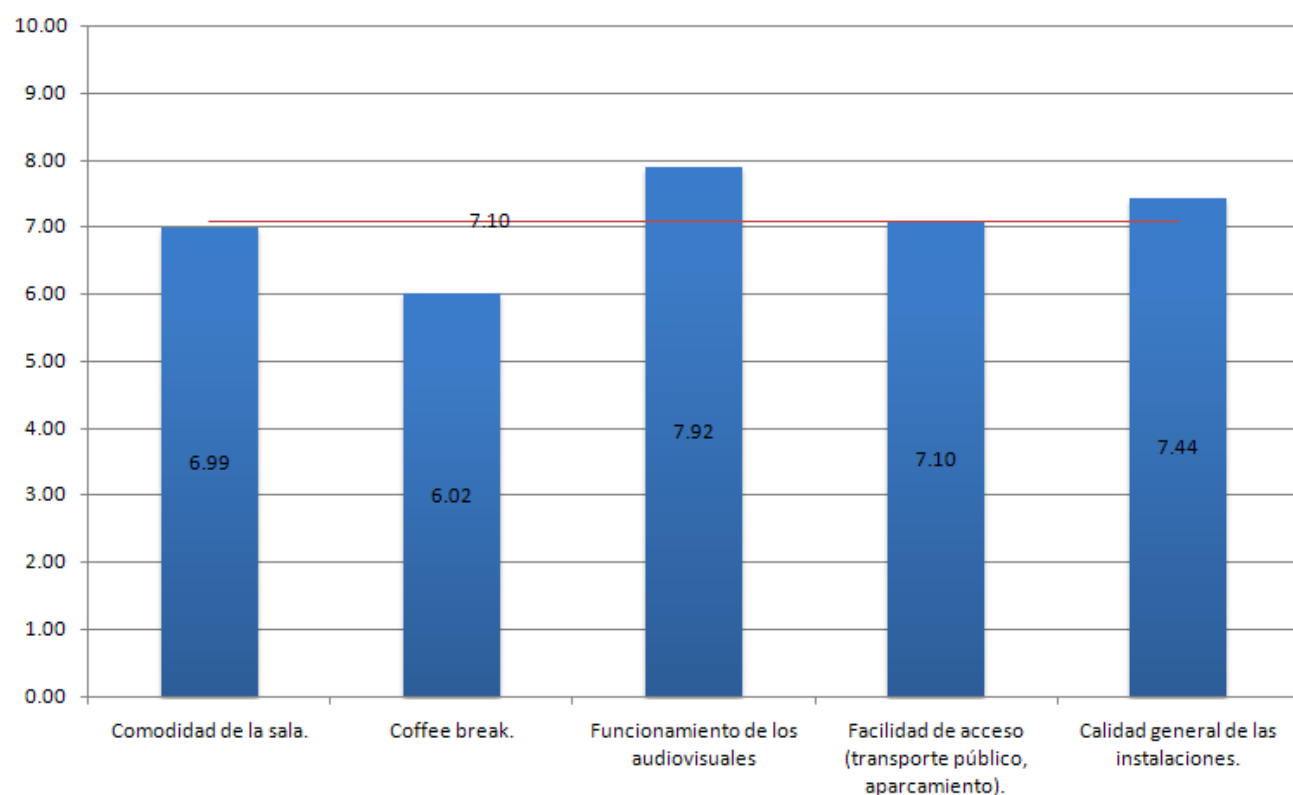
¿Cómo se enteró de este evento?



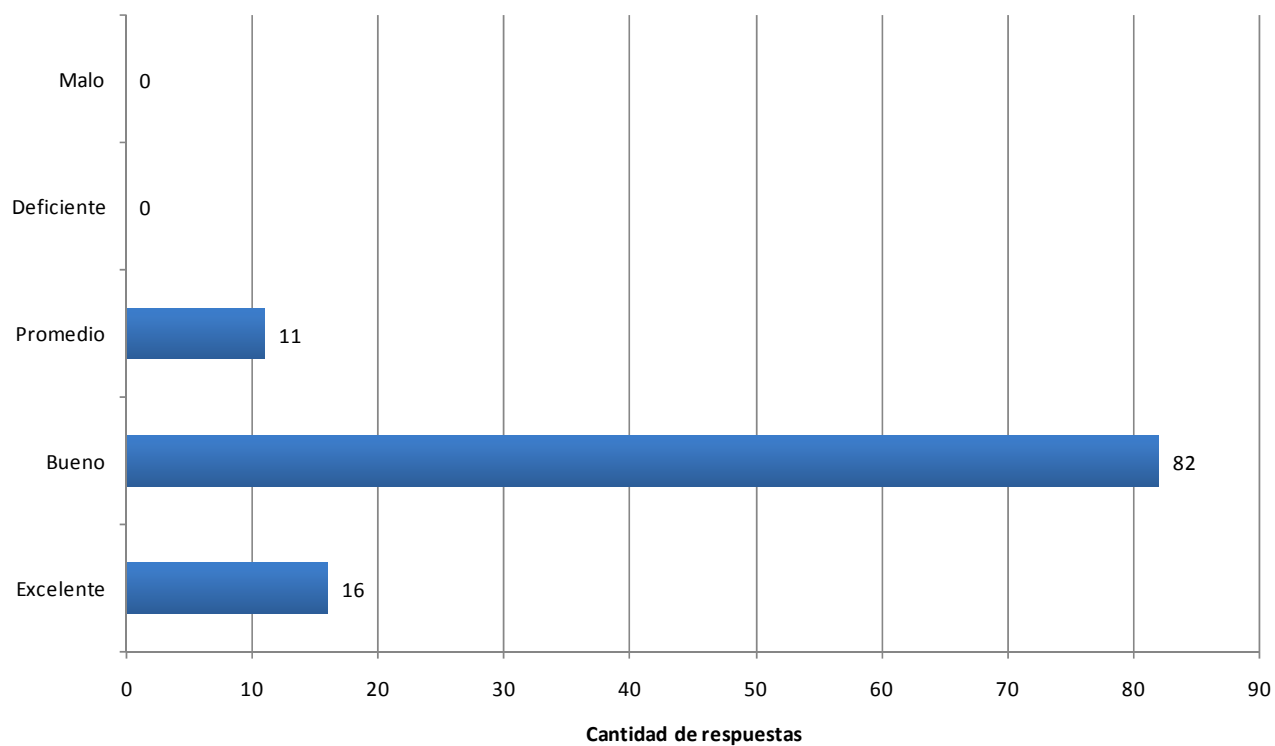
Valoración de la organización del evento



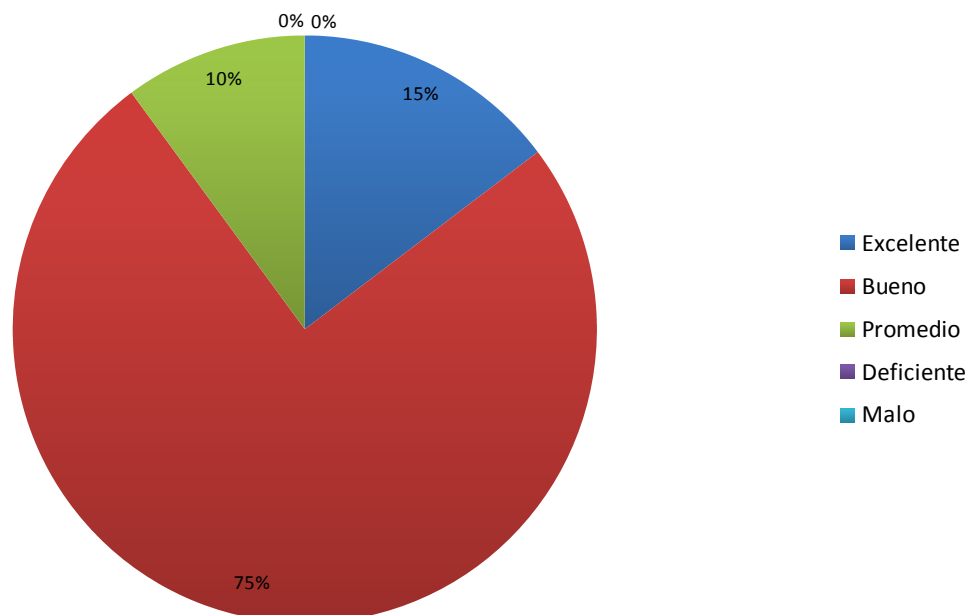
Valoración del hotel donde se realizó el evento



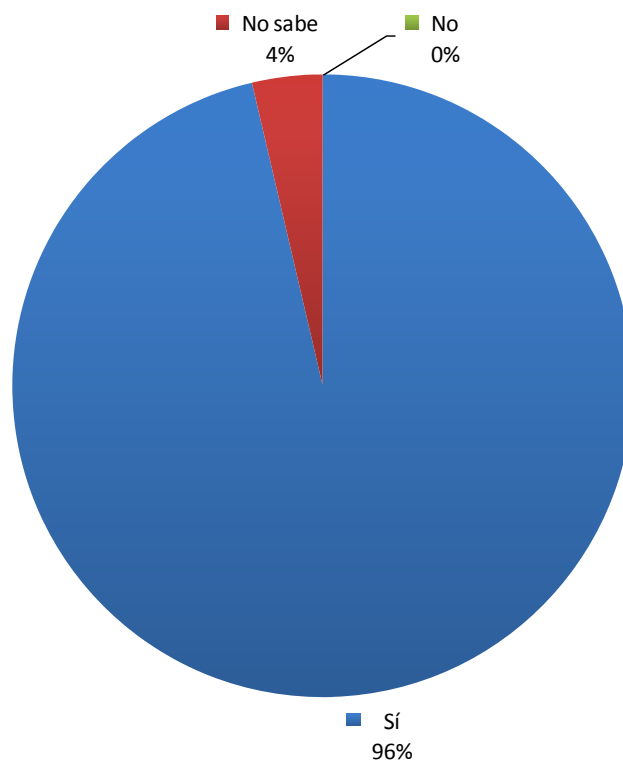
Valoración general del evento



Valoración general del evento



¿Recomendaría el evento a otra persona?



En cuanto a los temas a tratar en próximos eventos sugeridos por los encuestados se encuentran los siguientes (todos ellos han sido sugeridos por más de un encuestado y se presentan en orden decreciente de interés):

- Gestión de Riesgos
- Dirección de Proyectos de Construcción
- Gestión de equipos multiculturales/multidisciplinarios
- *Soft skills* para Directores de Proyectos
- Gestión de la Calidad
- Gestión de la Comunicación
- *Agile Project Management*
- Liderazgo para Directores de Proyectos
- Project Management Office (PMO)
- Dirección de Proyectos en el Sector Público

Incluimos por último algunos de los comentarios recabados de los asistentes:

- *“Me gustaron mucho las dos ponencias”*
- *“Me parecen de gran interés, y dan la oportunidad de compartir experiencias con otras personas de la profesión de muy diferentes campos”*
- *“Están mejorando en cada nueva oportunidad. Creo que el trabajo realizado es bueno y, lo que es más importante, con cada vez más compromiso, asistencia e influencia”*

5.3 Agradecimiento de la Junta Directiva del PMI Madrid Spain Chapter a los voluntarios del Séptimo Encuentro de Directores de Proyecto

La Junta Directiva de PMI Madrid Spain Chapter desea hacer público su agradecimiento a los voluntarios:

- José Rafael Alcalá
- María Blanco
- José Díaz Salmerón
- Raquel López de Sebastián
- Luis Reyes
- Evis Rosales

por su contribución al éxito del Séptimo Encuentro de Directores de Proyecto del pasado 30 de marzo.



José Rafael Alcalá



María Blanco



José Díaz Salmerón



Raquel López de Sebastián



Luis Reyes



Evis Rosales

Agradecimiento que se hace extensivo a los miembros de la Junta Directiva Mercedes Martínez y Jesús Vázquez por su coordinación del evento.



Mercedes Martínez Sanz
Secretaria



Jesús Vázquez González
Vicepresidente Segundo

5.4 Voces e impresiones sobre el Webinar de extensión de actividades del Capítulo a socios de fuera de Madrid

Texto por Charo Fresneda

Socia-voluntaria PMI Madrid Spain Chapter.



El evento tuvo lugar el pasado 24 de marzo. Se desarrolló técnicamente bajo la plataforma *PMI Adobe Connect Meeting* administrada por Rafael Igual (Vocal de la Junta Directiva del Capítulo) y contó con una asistencia de 26 personas, sobre la base de 47 inscritos. El evento tuvo una duración de algo más de una hora.

“

el chat

**Webinar sobre
“Extensión de las
actividades de PMI
Madrid Spain Chapter
a socios de fuera de
Madrid”**

Tal y como se planteó por la Junta Directiva del Capítulo, el objetivo de esta reunión era:

- Entender las necesidades de los socios no residentes en Madrid.
- Hacer partícipes a estos socios del apoyo y de las posibilidades que la actual estructura organizativa del Capítulo puede aportar.
- Evaluar posibilidades reales de interacción.
- Seguir moderando desde el área de socios la regeneración.

Las fases de la sesión sucedieron de la siguiente forma:

I. Las motivaciones y puesta en contexto de:

- La visión de PMI.
- Los servicios prestados y su valoración por parte de los asociados.
- La intuición sobre cómo se percibe al capítulo desde fuera de Madrid.

II. La escucha de las opiniones de los protagonistas:

- ¿Cómo se percibe al Capítulo desde fuera de Madrid?
- ¿Es cierta la intuición a confirmar?
- ¿Qué servicios quisierais tener fuera?
- ¿Qué hacemos?

III. Y una mirada hacia delante ¿Quién ayuda? ¿Cómo lo hacemos?

El chat posterior a la exposición de estos puntos por parte de Julio Carazo, presidente del Capítulo, comenzó con preguntas como:

¿Cuántos miembros hay en el Capítulo de Madrid?

Y éstas fueron las motivaciones que se fueron plasmando con opiniones en el chat acerca de las preguntas que se iban lanzando, de la mano de Julio Carazo (presidente del Capítulo) y Francisco Javier Rodríguez (Vicepresidente. Primero), tales como:

¿Cómo se percibe el capítulo desde fuera de Madrid?

“Demasiado lejano”, “en algunas provincias no hay socios del Capítulo”, “malos horarios para que los de fuera podamos venir a los eventos y conferencias presenciales”, ... pero bastante interés por saber quien estaría en su propia ciudad o proximidades.

¿Es cierta la intuición a confirmar, es decir, que hay iniciativas e interés para el contacto?

“Conocer a quién o quienes tuviésemos alrededor, daría más sensación de pertenencia al grupo”, “si supiera cuánta gente hay a mi alrededor, podríamos organizarnos para venir a Madrid”.

A lo largo de todo el evento confirmamos que había y hay interés por darse a conocer y saber si había alguien cercano, el *webinar* aproximó a todos a participar más, conocerse y conocernos.

¿Qué servicios os gustaría tener fuera?

“Encuentros regionales”, “evento anual”, “organizarse en grupo para eventos regionales”, “los eventos no tienen que ser sólo en Madrid, sino donde haya algo interesante que exponer y muchos para hacerlo”, “la retransmisión es la clave”.

Y lo que podemos hacer desde Madrid:

- Representar a PMI en provincias con respaldo de Madrid.
- Llamamiento para ponerse en contacto, a través de un correo de distribución generado a partir del interés de los miembros socios@pmi-mad.org.
- Presentación del voluntariado del área de socios de Madrid y fuera de Madrid para el seguimiento y coordinación de los grupos emergentes.
- Desde área de socios, preparando un estudio de datos actualizado por provincias y comunidades.
- Recordar a los miembros la no necesidad de ser PMP para ser socio.
- Invitación a formar parte del voluntariado.

Ideas, drivers, alianzas entre algunos stakeholders que se pueden generar en:

- Entornos universitarios.
- Escuelas de negocio.
- Diputaciones y ayuntamientos
- Escuelas profesionales.

Ideas para contactar entre ellos:

- El Capítulo de Madrid a través de una lista de distribución socios@pmi-mad.org.
- *Meet-point* entre grupos de la misma ciudad, provincias ó autonomía, redes sociales, *webinars*.

En este punto se empezaron a generar iniciativas de creación de grupos a través de un *Meet-point*, sobre todo en Andalucía, donde se concentra la mayor parte de socios del Capítulo fuera de Madrid. Se genera también un debate entre ellos, para concretar esa unión a través de una reunión social, sala de reuniones, etc.

La mirada hacia adelante ¿Quién ayuda? ¿Cómo lo hacemos?

En este último punto, Julio Carazo, explicó cómo estaba organizado el Capítulo en áreas de trabajo, en cómo interactúan estas áreas entre ellas y qué cubre cada una, con la idea de facilitar información del trabajo que se realiza dentro de la organización, como base al ofrecimiento e invitación a cooperar y crecer todos juntos.

El final y la conclusión

La encuesta de satisfacción que se realizó al final de la sesión reflejó el nivel de satisfacción de los todos presentes:

“Iniciativas como ésta y el anterior webinar son las que aportan gran valor a los que somos de fuera”, “hace años que soy socio del Capítulo y por fin tengo la sensación de que me sirve para algo”, “se nota el buen trabajo del último año”,...

Desde el Capítulo de Madrid, la impresión sobre lo acontecido fue, una gran alegría y satisfacción, ya que lo que empezó siendo un interrogante e incertidumbre para todos, al final acabó desarrollándose con la participación, diálogo y opiniones muy enriquecedoras para todos y, lo más importante, con la confirmación de la necesidad de unión de estos miembros, a sentirse parte de la institución de la forman parte, que aunque lejos físicamente, cerca muy cerca, ahora.

5.5 Próxima reunión mensual de socios del PMI Madrid Spain Chapter (26 de abril de 2011)

Nuestra **próxima reunión mensual de socios** tendrá lugar el **martes 26 de abril de 2011, entre las 18:30 y las 20:30** en las oficinas de:

Microsoft Ibérica S.R.L.
Paseo del Club Deportivo, 1
Centro Empresarial La Finca
Edificio 1 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

**Próxima reunión
mensual de socios el
martes 26 de abril**

Para facilitar la logística y el control de acceso es necesaria la inscripción, **con anterioridad al viernes 22 de abril**, completando el formulario de registro que encontrará en: <http://www.pmi-mad.org/pmimsc/actividades/40-cactos/182-reunion-mensual-socios-capitulo-madrid->

La **agenda de la reunión** es la siguiente:

**¡Anótala ya en tu
agenda!**

1. Introducción (Jesús Vázquez, PMP, 5 min.)
2. Ponencia: **“Gestión de Portafolios: Implementación en 8 pasos”** Por **Juanjo Cukier**, Licenciado en Sistemas y MS. Certificado por el Software Engineering Institute para realizar evaluaciones oficiales CMMI. Director de Servicios de Practia Consulting (<http://www.practiaconsulting.com>) (60 min.)
3. Coloquio / Ruegos y preguntas (Junta Directiva, 50 min.)
4. Conclusiones y cierre (Junta Directiva, 5 min.)

Os recordamos que la asistencia a este evento, e inscripción y firma en el registro de asistentes, supone la obtención y asignación automática de 2 PDUs.

Os recordamos también que los interesados que no sean miembros del PMI Madrid Spain Chapter podrán asistir a una de las reuniones mensuales de socios mediante invitación de un socio.

5.6 Ponencia de la próxima reunión mensual de socios del 26 de abril: “Gestión de Portafolios: Implementación en 8 pasos”

Por Juanjo Cukier, Director de Servicios de Practia Consulting

La Gestión de Portafolios (*Project Portfolio Management* o *PPM*) es un proceso de consenso. A pesar de la existencia de métricas financieras para cuantificar el valor esperado de un proyecto, la experiencia muestra que hay un gran número de empresas para las cuales éstas métricas no resultan operativas. Aun así, las empresas necesitan PPM para generar sus presupuestos y planes operativos.

VPN, ROI, TCO, EVA, IRR... Cuando hay que decidir cuáles proyectos se ejecutarán y cuáles no, éstas métricas ofrecen precisión pero sólo si están disponibles en la etapa de elaboración de presupuestos. La realidad es que raramente contamos con esa certidumbre.

Sin embargo, se pueden implementar métricas alternativas: definiciones más operacionales de riesgo y valor que representen el consenso entre los tomadores de decisión respecto del mérito de cada proyecto. Este grado de consenso puede y debe ser medido a través de procesos homogéneos que eviten decisiones arbitrarias. Estas técnicas, cuando se las combina con restricciones del portafolio (dependencias entre proyectos, iniciativas obligatorias, etc.), producen portafolios y escenarios presupuestarios más balanceados y proveen una base sólida para la mejora de los procesos de decisión.



Juanjo Cukier es Licenciado en Sistemas y MS in Information Newtorking de Carnegie Mellon University, maestría que realizó con apoyo de la Beca Fulbright, del Departamento de Estado de EEUU. Tiene publicados artículos en conferencias de ACM/IEEE y en congresos internacionales. Es miembro de comités técnicos y presidente de un Software Process Improvement Network. Ha trabajado como Business Network Planner en Nortel Networks, EEUU y como Consultor Senior en el Grupo Pragma Consultores, liderando Oficinas de Proyectos, proyectos de calidad, estrategia, externalización e implantación de herramientas en clientes de primera línea.

Se encuentra certificado por el Software Engineering Institute para realizar evaluaciones oficiales CMMI (un estándar para el desarrollo de software). Actualmente se desempeña también como Director de Servicios de Practia Consulting. Su experiencia en gestión complementa su práctica en procesos, adquirida a través de más de 40 evaluaciones en Europa y América Latina.

6 Artículos del mes

6.1 No queremos números, queremos personas

Por Rafa Pagán

Socio-voluntario PMI Madrid Spain Chapter
Gerente de AME Consultores.



Teniendo el Capítulo de Madrid entre sus objetivos a corto y medio plazo mejorar su presencia en otros territorios y motivar a profesionales de la dirección y gestión de proyectos de otras provincias a que se asocien al mismo, desde el Capítulo nos hemos propuesto un nuevo enfoque de la estrategia de gestión, en aras a mejorar dicho asociacionismo desde otras provincias y a propiciar los eventos, reuniones y colaboraciones entre asociados/as del resto de España, contando, por supuesto, como referencia y como entidad organizadora dicho Capítulo.

“Me separan exactamente 669 km hasta la sede del Capítulo en Alcobendas, pero me siento tan integrado en su comunidad que parece que se hubieran trasladado a la Bahía de Cádiz”

Rafa Pagán

Entre esas nuevas estrategias se encuentra el objetivo de aumentar las acciones de comunicación entre socios/as de diferentes territorios. Los *webinars* serán las principales herramientas que nos ayudarán, a partir de ahora, a potenciar el sentimiento de pertenencia al grupo del Capítulo, sentimiento tan importante para quienes se encuentran a cientos de kilómetros de Madrid, como es mi caso. Por cierto, no me he presentado aún. Soy Rafael Pagán, socio del Capítulo de Madrid, entusiasta de la dirección de proyectos y residente en El Puerto de Santa María. Me separan exactamente 669 km hasta la sede del Capítulo en Alcobendas, pero me siento tan integrado en su comunidad que parece que se hubieran trasladado a la Bahía de Cádiz (no es mala ubicación, por cierto).

Soy socio del Capítulo de Madrid desde hace dos años y apenas hace dos meses que me animé a involucrarme aún más en el Capítulo, hacerme voluntario, intentar realizar aportaciones de valor y ser un activo colaborador desde Andalucía para potenciar el asociacionismo al Capítulo desde otras provincias. Gracias al entusiasmo y la motivación del equipo de voluntarios/as del Capítulo, estamos consiguiendo en tiempo record dinamizar al resto de socios/as de fuera de Madrid y comenzaremos a organizar eventos y encuentros para difundir en otros territorios la labor del Capítulo de Madrid y las ventajas de asociarse a él.

La última acción que realizamos fue un *webinar* para potenciar la extensión de las actividades de PMI Madrid Spain Chapter a socios/as de fuera de Madrid. Tuvo una magnífica acogida y participación. Como es lógico, en diferentes fases del encuentro se habló de cifras, de número de socios/as por provincias, de número de socios/as por comunidades, de número de socios/as deseados/as en el futuro, de número de socios/as actuales, números, ...números, ... Pero prefiero aprovechar estas líneas para transcribir sentimientos, los que reflejaron los/as participantes, sentimientos, que son los que mueven montañas y acercan la Bahía de Cádiz a Alcobendas. Así que, hablamos de predisposición positiva, de la necesidad de mejorar la visibilidad de los profesionales certificados PMP® en España, de que la última reunión vía *webinar* fue fantástica, de la ventaja de que los encuentros sean accesibles, de que lo realmente importante es ponerse en marcha, de que nuestra motivación potencia el voluntariado y promociona la práctica y los ideales del PMI, de lo importante que es la difusión en otros territorios, la divulgación, la implicación, la presencia, la visibilidad, ...

La nueva estrategia del Capítulo será la integración de personas, no el aumento de las cifras, no la conquista de territorios, sino la integración de los mismos y que sus acciones estén en línea con la vocación por parte de la organización de ser una sede de carácter nacional en la que se vean representados/as los/as entusiastas de la gestión y dirección de proyectos, como lo soy yo.

Ya no existen barreras de ningún tipo que justifiquen la disgregación de sedes o el aislamiento por la distancia. Seguiremos utilizando los *webinars* para acercarnos y nos estrecharemos la mano en eventos regionales, locales, provinciales, nacionales e internacionales.

Sólo falta que te implique, como hice yo, a cientos de kilómetros de distancia; sólo falta que te asocies y participes; sólo falta que te integres en alguna de las áreas de voluntariado en la que los miembros del PMI Madrid te haremos sentir útil y valorado/a.

Aporta y te enriquecerás.

Alguien comentó que “lo difícil es unirnos”. No es cierto, ¡¡lo difícil será separarnos!!.

6.2 ¿Cómo hacer una Work Breakdown Structure (WBS o EDT)?

Por Luis Reyes, CAPM

Artículo publicado originalmente en su blog <http://blog.luis-reyes-plasencia.info>



El éxito de un proyecto está cimentado en el desarrollo de un buen plan. Hay un dicho muy cierto que dice “**failing to plan is planning to fail**”, es decir, el no planificar es como planificar el fracaso del proyecto.

Según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) – Cuarta Edición, “*la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es una descomposición jerárquica, basada en los entregables del trabajo que debe ejecutar el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos, ..., la EDT organiza y define el alcance total del proyecto y representa el trabajo especificado en el enunciado del alcance del proyecto aprobado y vigente*”.

La EDT o WBS es entonces el elemento principal en la preparación de un buen plan para un proyecto, que permitirá luego controlar el proyecto con el fin de cumplir con los objetivos del mismo.

El Project Management Institute (PMI)® publicó en el año 2006 el “**Practice Standard for Work Breakdown Structures – Second Edition**”, un estándar para la creación de WBS. En este documento se describen los conceptos relacionados con la WBS y se recomiendan acciones específicas para desarrollar una buena WBS, entre las que se menciona:

- Cada elemento de la WBS debe representar un único entregable tangible.
- Cada elemento de la WBS debe representar la agregación de los elementos subordinados de la WBS, listados inmediatamente debajo del elemento.
- Cada elemento subordinado debe pertenecer a un solo elemento “padre”.
- Los entregables deben descomponerse de manera lógica al nivel que representa la forma como serán producidos (diseñados, comprados, subcontratados, fabricados).
- Los entregables deben ser únicos y distintos de sus “pares”, y deberían descomponerse al nivel de detalle necesario para planificar y dirigir el trabajo necesario para obtenerlos o crearlos.
- Los entregables deben identificarse claramente para evitar duplicaciones de trabajo.
- Los entregables deben limitarse en tamaño y definición a un nivel que permita un control efectivo, pero no tan pequeños que el costo de controlar sea excesivo.

- Debe permitir manejar alcances cambiantes. Un proyecto bien gestionado tiene procesos rigurosos de control de cambios para documentar y dirigir los cambios en los alcances. Cuando se cambian los alcances, se debe cambiar el WBS.
- Cada elemento de la WBS que representa un sub-contrato debe ser igual al WBS del subcontratista.
- Todos los entregables deben incluirse de manera explícita en el WBS.
- Todos los elementos de reporte importantes (reuniones para revisar los planes, reportes mensuales, etc.) deben formar parte de la WBS.
- Los elementos de la WBS deben ser compatibles con las estructuras de la organización y con los sistemas contables.
- Se debe usar un sistema de codificación que permita entender la estructura jerárquica al reportarse el WBS en formato textual.
- Los datos técnicos deberán obtenerse de los expertos en las materias técnicas, y comunicados y validados por otros expertos técnicos clave en la organización.

Una de las preguntas típicas relacionadas con la preparación de la WBS es: ¿Cuál es el nivel de detalle apropiado para el WBS? En el estándar mencionado anteriormente se recomienda continuar la descomposición del trabajo si alguna de las siguientes condiciones se cumple:

- ¿Se requiere mejorar la precisión de los estimados de costo y plazos del elemento de la WBS?
- ¿Hay más de una persona o grupo responsable por el elemento de la WBS? A pesar de poder asignar a varias personas a un elemento de la WBS, solo debe haber UN responsable por el entregable.
- ¿El elemento contiene más de un tipo de proceso de trabajo o más de un entregable?
- ¿Hay una necesidad de definir separadamente el costo de los procesos de trabajo o entregables internos dentro del elemento?
- ¿Existen dependencias entre los entregables dentro de un elemento de la WBS con otro elemento de la WBS?
- ¿Hay lapsos de tiempo significativos en la ejecución de procesos internos a un elemento de la WBS?
- ¿Los requerimientos de recursos para un elemento de la WBS cambian a lo largo del tiempo?
- ¿Existen distintos pre-requisitos entre los entregables internos de un elemento de la WBS?
- ¿Falta definir objetivos claros para medir el avance del elemento de la WBS?
- ¿Existen criterios de aceptación aplicables antes de la terminación del elemento de la WBS en su totalidad?
- ¿Hay riesgos específicos que requieren el enfoque especial a una porción del elemento de la WBS?
- ¿Puede prepararse un cronograma sobre la ejecución de una porción del trabajo y tratarse como una unidad?
- ¿El elemento de la WBS se ha entendido totalmente a satisfacción del director del proyecto y de los miembros del equipo del proyecto, y otros *stakeholders*, incluyendo al cliente?
- ¿Existe un *stakeholder* interesado en analizar el status y desempeño de una porción de un elemento de la WBS?

La elaboración de una buena WBS ayudará a definir correctamente las actividades del proyecto, a planificar los recursos necesarios, y a identificar adecuadamente los riesgos del proyecto. Todos estos elementos permiten preparar un buen plan, que es la base para la ejecución y control del proyecto.

6.3 Extensión de la Guía del PMBOK® para el Sector Público

Por José Rafael Alcalá Gómez, PMP

Voluntario del PMI Madrid Spain Chapter



¿Sabías que existe una extensión a la Guía del PMBOK® con información específica para la dirección de proyectos en el Sector Público?

En el año 2006, el *Project Management Institute* (PMI)® publicó el “*Government Extension to the PMBOK® Guide – Third Edition*”, un documento que amplía las mejores prácticas recogidas en la Guía del PMBOK® con información particular aplicable a la mayoría de las organizaciones del sector público

(entendiéndose como tal a los gobiernos nacionales, regionales y locales).

Este documento, dirigido a una amplia audiencia que abarca líderes políticos, directores ejecutivos, directores de programas, directores de proyectos, consultores y un amplio etcétera, sirve como referencia fundamental para cualquier persona involucrada con la profesión de dirección de proyectos que trabaje en o para organismos públicos.

Los proyectos del sector público generalmente tienen características propias que los diferencian de sus contrapartes del sector privado. Los equipos de proyecto deben conocer esas características para ejecutar los proyectos de manera eficaz y eficiente.

1. Restricciones legales

Los proyectos del sector público están sujetos a más leyes y regulaciones que los proyectos del sector privado. Estas leyes y regulaciones establecen límites claros (y no tan claros) a la acción de los ministerios, agencias y departamentos. Para proceder más allá de estos límites, los funcionarios del gobierno por lo general deben obtener permisos que pueden implicar cambios en las leyes o exenciones a las mismas.

2. Rendición de cuentas al público

El conjunto de *stakeholders* de los proyectos del sector público es mucho mayor que el de los proyectos privados, porque incluye a la prensa, grupos de interés (entidades reguladoras, partidos de oposición), otros niveles de gobierno y a los ciudadanos en general. Todos estos *stakeholders* tienen el derecho de protestar las decisiones tomadas por los directores de proyectos del sector público.

3. Utilización de recursos públicos

Los presupuestos que avalan estos proyectos provienen de recursos públicos como impuestos y tasas que los gobiernos cobran y luego utilizan. La ejecución de estos presupuestos por lo general sucede en tres pasos:

- Se comprometen los recursos, a través de los órganos de aprobación.
- Se adquiere una obligación, cuando se compra o contrata un bien o servicio.
- Se ejecutan los recursos, cuando se recibe el bien o se completa el servicio.

El director de proyectos públicos tiene la obligación de utilizar los fondos públicos para alcanzar los objetivos impuestos por los gobiernos. El éxito de los proyectos del sector público por lo general se mide por sus beneficios a los ciudadanos, y no por las ganancias o ahorros de coste.

sociedad, y los recursos deben utilizarse de manera eficiente y efectiva.

El “*Government Extension to the PMBOK® Guide – Third Edition*” contiene información sobre las particularidades de gestión de los *stakeholders* del proyecto, las estructuras organizativas y la gestión del personal, los presupuestos, el tiempo, la comunicación y la gestión de compras y contrataciones.

Este documento está disponible de forma gratuita para los socios del PMI, en la sección de estándares de www.pmi.org, y también se puede comprar en la sección *Marketplace* de la misma web.

6.4 Los Siete Pasos de Montecarlo

Por Dr. David Hillson, HonFAPM, PMI Fellow, FIRM
david@risk-doctor.com



Artículo de David
Hillson, “El Doctor
Riesgo”

La simulación de Monte Carlo es la forma más común de analizar el riesgo utilizando números. Pero muchas personas ven el análisis de riesgo cuantitativo como demasiado difícil, quizás porque implica matemáticas, estadística y ordenadores. Como resultado, se olvidan de que el riesgo puede entenderse mejor mediante esta técnica poderosa. Los siete pasos siguientes facilitan el análisis de Monte Carlo adecuadamente:

1. **Define tu propósito.** ¿Por qué necesitas hacer este análisis? ¿Cuál es el alcance? Podrías estar interesado en un tipo de exposición al riesgo, tal como el riesgo del coste, del tiempo, de los niveles de recursos, de la rentabilidad o del flujo de caja. O puede ser que necesites una visión integrada de la exposición global a varios tipos de riesgo. Las preguntas a contestar deberían definirse claramente al principio. Por ejemplo, ¿Tomamos una decisión de “ir/no-ir”, o trabajar en qué cantidad de contingencia necesitamos, o evaluar qué resultados son posibles, o intentar encontrar los riesgos más grandes?
2. **Desarrolla tu modelo.** El modelo de riesgo podría construirse partiendo de una línea base existente como un plan de proyecto o un presupuesto, con los correspondientes riesgos añadidos. O podría fijarse en los riesgos en sí mismos. El consejo de Einstein de “Hacer las cosas tan sencillas como sea posible, pero no más sencillas” es la clave de un buen modelo de riesgo. Necesita reflejar la realidad a un nivel que permita que el efecto del riesgo sea visible. Hay un amplio rango de herramientas “propietarias” de gestión de riesgo disponibles, o puede crearse un modelo de riesgo en un software común de oficina, y utilizaríamos una herramienta que coincidiera con el nivel de análisis que estamos haciendo.
3. **Produce datos de entrada.** Ahora necesitamos datos para introducir en el modelo de riesgo. Estos deben reflejar todos los riesgos relevantes, incluyendo ambos amenazas y oportunidades. Debemos incluir variabilidad en las tareas conocidas (usando rangos de valores), así como ambigüedad (usando ramas estocásticas). También necesitamos identificar dependencias entre los riesgos (usando la correlación). Los datos están basados normalmente en el Registro de Riesgos, que proporcionan un camino auditable importante.
4. **Valida el modelo.** El modelo completo se prueba realizando un gran número de iteraciones. Esto nos permite comprobar que el modelo es robusto sin errores en los datos de entrada o sin falsa lógica. Cualquiera de los errores deberían corregirse antes de seguir adelante.
5. **Ejecutar el modelo con y sin respuestas al riesgo.** A continuación producimos una segunda versión del modelo de riesgo que incluya el efecto de

las respuestas acordadas respecto al riesgo. Comparando esto con la primera versión veremos cómo nuestras acciones planificadas afectarán a la exposición global al riesgo, y si son adecuadas o no.

6. **Produce y analiza los resultados.** El análisis de Monte Carlo puede decirnos muchas cosas útiles sobre la exposición al riesgo, incluyendo el rango de posibles resultados, la probabilidad de alcanzar nuestros objetivos y nuestras metas, la mayoría de los riesgos que influyen, los principales conductores del riesgo, y las acciones más efectivas.
7. **Decide la acción apropiada e informa sobre los resultados.** Ahora necesitamos pensar, y decidir lo que hacer a continuación. Las acciones podían incluir cualquier cosa desde la adopción de una estrategia completamente nueva a menores ajustes tácticos. Y necesitamos decirle a otros lo que hemos descubierto sobre nuestra exposición al riesgo y lo que hemos decidido sobre ello.

La simulación de Monte Carlo no necesita ser compleja y no necesitas tener miedo o evitarla. Seguir estos siete pasos asegurará una modelación robusta y realista, y te permitirá conseguir los beneficios de esta técnica poderosa. ¡Inténtalo y lo verás por tí mismo!

6.5 7 Criteria for Selecting Your PMP Exam Simulator

By Cornelius Fichtner, PMP
Making the [PMBOK®](#) Guide fun



The Project Management Professional (PMP)® certification is a must-have for many project managers. It demonstrates your ability as a project manager to your current and prospective employers, and can help you take the next step up the corporate ladder. That said, it is not an easy road, and preparing for the exam can be a time-consuming and stressful business.

As adults, we don't take exams that often. Part of the nerves and stress relating to the PMP exam comes from not knowing what to expect. You can prepare for the exam by revising the material from the knowledge areas of the *PMBOK® Guide*, but that should be only part of your preparation. You can also practice what the exam will be like by working through sample questions in a realistic, online environment. A PMP exam simulator provides this. Sitting sample tests with an exam simulator will help you face the real exam confidently.

Here are the 7 criteria to consider when selecting a PMP exam simulator to best suit your needs:

1. Select PMI Registered Education Providers only

One of the most important criteria is making sure you choose a PMP exam simulator from a Registered Education Provider (R.E.P). A R.E.P. is an organization approved by PMI, and the certification and logo shows you that the product meets established quality standards.

2. Compare the price to your budget

Studying for the PMP exam can be expensive when you include training materials, books and the exam fees. You will probably have a budget for your PMP journey, so compare the prices of PMP exam simulators and select one that provides the highest level of quality for a price you can afford.

3. Ensure that the simulator is based on the most recent *PMBOK® Guide*

Don't waste time using an exam simulator that isn't based on the most recent *PMBOK® Guide*! It sounds simple, but be sure to check that the PMP exam simulator you are

*En este artículo,
 Cornelius Fichtner
 nos da sus consejos
 a la hora de elegir un
 simulador del examen
 PMP*

on questions (and answers) that will not accurately reflect what the exam will be like.

4. Establish the simulator content

Select a PMP exam simulator that has lots of questions. Lots. After all, you'll be studying for 8-12 weeks, so you could be using the simulator often. It makes the exam prep too easy if the simulator presents you with same questions over again, so opt for a tool that offers you a great variety to test your abilities fully.

While you are looking into the questions find out who wrote them. Choose a simulator where the questions have been written by a group of PMPs. This ensures that you will be seeing questions from a variety of people, which have most likely been peer-reviewed to ensure quality.

5. Check it has full exam mode

The PMP exam simulator you choose should have a full exam mode. This means that you can take a practice exam in advance of the real thing. It should be very realistic, with the option to mark questions for review, as that is what you will be able to do during the actual exam. Ideally, you will want to choose a simulator that enables you to take the tests as many times as you like.

You'll also want to check that the questions are presented in the same proportion as in the real exam. For example, about a third of the questions in the real exam are from Executing a Project. Your choice of PMP exam simulator should do the same to make the practice exams as realistic as possible.

6. Check it offers learning mode

Learning mode in an exam simulator is a good option to support your day-to-day studies during your PMP exam preparation. You can use learning mode to review various areas of the syllabus. For instance you might want to focus on questions coming from just Project Cost Management Knowledge Area or just from the Initiating Process Group. You should also be able to take a quick timed exam with a small number of random questions over your lunch break.

In learning mode, a good simulator offers hints for questions if you are struggling, and will even show you the answer so you know what you need to review. The simulator must also explain the logic behind the questions, and point you in the right direction if you make a mistake.

7. Establish the level of technical support

PMP exam simulators can be web-based or available to download and install on your computer. Either way, find out what sort of technical support the company offers. Ideally, look for a company that provides help when things go wrong through a forum, FAQ on their website, or a 'contact us' page. In the worst case, you might want to return the product completely, so find out if they offer a full refund if you are not satisfied.

Work through these 7 criteria for every PMP exam simulator that you are considering, and you will find a product that meets your needs. Having chosen a PMP exam simulator, you can use it to fully prepare for the exam, and you will enter the exam room knowing what to expect. Good luck!

6.6 The price of right

By Margaret Meloni, MBA, PMP

www.pducast.com / www.margaretmeloni.com



No, that is not an error. This story is called 'The Price of Right'; not to be confused with the game show, 'The Price is Right'. What is 'The Price of Right'? It is that toll we pay when it is more important to be right than it is to exercise tact.

What made me think of this? When I teach project management and I discuss scope creep; I usually tell a story about one of my first projects. I really wanted to get along with my customer. I was not well versed in all of the project management bodies of knowledge. I probably did not know the term scope creep. If the customer asked for something extra, well I would just ask the team to go right ahead. I thought this was great customer service.

So let's jump ahead to the end of the project. We came in about three weeks late. I realize now that given the changes I agreed to, this was a minor miracle. In a wrap up meeting, I was asked 'Why were you late?' I replied that we had accommodated changes to the original requirements and that took more time. I knew my customer, my buddy and partner would stand by me.

WRONG. He indicated that he did not know about any changes. As far as he was concerned the product delivered was exactly per the original requirements. We were just late, because the IT department is always late.

Boy was I ticked! I wanted to scream out 'He is lying!' Something restrained me. I have no idea what; I can't tell you that at that point in my life I was really that savvy about my working relationships.

If I had argued with him, I would have been right. He did ask for changes, he did know it changed our schedule and he did agree to the new schedule. **But I would have paid the 'Price of Right'**; it would have seriously damaged our working relationship. It would have damaged my reputation. After all it is bad form to yell at a customer in front of the team. **I would have damaged my career just to satisfy that one violent urge to be right.**

While being right is personally satisfying, it benefits only one person-you! No one else cares if you are right or not unless it impacts their wallet or seriously changes something important to them. In this case, the client's pride would have been damaged and he would have been embarrassed while surrounded by relative strangers. I would never have received more business from this person and he would make very sure that everyone in his circle knew that I was unpleasant to work with and unreliable.

But you can bet that next time we had a change log and created change requests for each new or modified requirement. One of the most important words in projects is documentation. If a client decides he or she wants some changes made, a change log is your best friend. Decide how much time that change will take and the impact on other aspects of the project then write out a memo to the client with these details. If you use email in order to save time, follow that up with a memo on paper that both you and the client can keep on file.

By documenting every change requested you acceded to, you are creating a paper trail that is impossible to argue with. You won't have to pay the "price of right" ever again, because the "right" is sitting there for all to see-read, initialed, and filed away for future reference!

Documentation is also a great help when similar situations arise. You can refer back to the project records and see what problems arose from those requests or how it may have helped to move everything ahead faster than scheduled. However, if you work on a

*En este artículo,
Margaret Meloni, nos
habla del precio de lo
correcto*

of correspondence with your client is backed up every day. A virtual paper trail means nothing if it's corrupted or lost in a computer crash.

6.7 Artículos publicados en anteriores boletines

Indicamos en esta sección, otros artículos publicados en anteriores boletines, que puedes encontrar en www.pmi-mad.org/pmimsc/boletines:

Se hace referencia en esta sección del boletín a otros artículos anteriormente publicados en la sección de "Artículo del mes"

- **Boletín de Enero 2011**
 - **¿Cómo de madura es tu capacidad frente al riesgo?**, por Dr. David Hillson
 - **The 7 Things You Need to Pass The PMP Exam**, por Cornelius Fichtner, PMP.
 - **Do You Know Me?**, por Margaret Meloni, MBA, PMP.
- **Boletín de Febrero 2011**
 - **The PMP Exam Changes On 31 August 2011, What This Means For You**, por Cornelius Fichtner, PMP.
 - **The Cranky Parking Attendant** por Margaret Meloni, MBA, PMP.
- **Boletín de Marzo 2011**
 - **¿Quieres utilizar técnicas Ágiles o mejorar tus prácticas Ágiles?**, por Rafael Igual, PMP.
 - **El MITYC incluye las Certificaciones del PMI® en las ayudas del Plan Avanza2**, por José Rafael Alcalá Gómez, PMP.
 - **Marcar las casillas adecuadas**, por Dr. David Hillson
 - **Top 10 features of a great PMP Exam Simulator**, por Cornelius Fichtner, PMP.
 - **Show some appreciation**, por Margaret Meloni, MBA, PMP.