



**Boletín mensual
PMI Madrid Spain Chapter**

Diciembre de 2010



Boletín del PMI Madrid Spain Chapter

Diciembre de 2010

[Project Management Institute
\(PMI\) 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

1 En este número:

1 En este número:	2
2 Mensaje del Presidente	3
3 Noticias de PMI	6
3.1 PMI en cifras	6
3.2 Cambios en la oficina de Atención al Cliente del PMI para Europa, Medio Oriente y África (EMEA)	7
3.3 Actualización de las categorías para reportar los PDU	7
4 Proyectos en curso en el PMI Madrid Spain Chapter	8
4.1 Extensión de las actividades de PMI Madrid Spain Chapter a socios de fuera de Madrid	8
5 Voluntariado en PMI Madrid Spain Chapter	9
5.1 ¿Te gustaría compartir con los miembros de Capítulo alguna experiencia personal o caso de éxito relacionado con la Dirección de Proyectos?	9
6 Eventos en PMI Madrid Spain Chapter	10
6.1 Éxito del 6º Congreso de Dirección de Proyectos, organizado por PMI Madrid Spain Chapter el 25 de noviembre de 2010	10
6.2 Primer webinar organizado por PMI Madrid Spain Chapter sobre "La Gestión de Proyectos con CCPM (Critical Chain Project Management)"	16
6.3 Webinar-10 Tips para un Líder Ágil	16
6.4 Reunión mensual de socios del PMI Madrid Spain Chapter (28 de diciembre de 2010)	17
7 Comunicación Externa de PMI Madrid Spain Chapter	18
7.1 PMI celebra su sexto congreso como "una herramienta para el cambio", publicado en "El Digital de Madrid" el 26 de noviembre de 2010	18
7.2 "Las herramientas del cambio", publicado en el Suplemento Económico "El Corredor" el 4 de diciembre de 2010	19
7.3 Entrevista en Radio Intereconomía el 8 de diciembre de 2010	21
7.4 "El Ejecutor del Cambio", publicado en "Cinco Días" el 11 y 12 de diciembre de 2010	22
8 Artículos del mes	25
8.1 Lecciones aprendidas en transferencias de proyectos	25
8.2 ¿Cuándo los cisnes negros se vuelven blancos?	28
8.3 Practice All Question Types to Pass the PMP Exam	29
8.4 Are You a Superhero?	31
8.5 Otros artículos publicados en anteriores boletines	32
9 Bolsa de Empleo	34
9.1 Jefe de Proyectos (PM)	34
9.2 Jefe de la Oficina de Proyectos (PMO)	35
10 Convocatorias promocionales	37
10.1 Conferencia del Dr. Harold Kerzner: What Executives Need to Know about the Future of Project Management	37
2 de marzo de 2011 en Madrid	37

Patrocinadores PMI Madrid Spain Chapter



2 Mensaje del Presidente

Muy estimado socio:

Antes de nada quiero dar la bienvenida a los 24 nuevos socios que os habéis incorporado desde la publicación del boletín anterior. En el momento de publicar este boletín, integramos el capítulo 607 personas lo que constituye una comunidad profesional de extraordinario valor. Supone casi un incremento del 50% desde el 1 de enero y no puedo por menos que felicitaros a todos por ello.

**Cuanto más seamos en el
Capítulo más calidad y
amplitud de servicios. Es
pura economía de escala**

Os felicito por ello en un doble sentido. Por una parte es mérito fundamentalmente vuestro que con el boca a boca habéis ofrecido a conocidos la oportunidad de sumarse al capítulo (¡es bienvenido cualquier interesado en PM, sea o no PMPI!). Por otra parte sois beneficiarios directos de todo lo que puede promover el capítulo. Y cuanto más seamos más fácil resulta gestionar el capítulo, mejorar la calidad y la amplitud de servicios. Es pura economía de escala.

Son estas fechas que se prestan tanto a hacer balance como a lanzar la vista al futuro. El balance supone el cierre de los 9 primeros meses de la Junta Directiva elegida en marzo, periodo en que se han gestado las bases para el prometedor desarrollo que esperamos en 2011.

EL BALANCE

Quiero reconocer la extraordinaria labor desarrollada por los integrantes electos de la Junta Directiva, los colaboradores no electos de alta dedicación a la Junta y todos los voluntarios que colaboráis. El grupo de colaboradores no electos de alta dedicación a la Junta aporta un extraordinario impulso y motivación. Lo integran, junto a Gonzalo y Mercedes, ya presentados en la carta del presidente de octubre, las nuevas incorporaciones desde entonces de Juan Vicente Alonso, José Fernández Tamames, Fabrizio Tesolato y Oscar Úbeda. ¡Les damos la bienvenida y agradecemos su compromiso!

**Extraordinaria labor
desarrollada por la Junta
Directiva y sus muchos
colaboradores**

El 1 de abril tomó posesión una Junta Directiva renovada en más de 2/3 de sus cargos -incluidas la presidencia y vicepresidencias-. Y lo hacía con la ambiciosa encomienda de los más de 70 miembros del capítulo que participasteis en las jornadas de reflexión estratégica de los meses previos: promover un crecimiento muy significativo del capítulo en términos de servicio prestado, reconocimiento social y número de asociados. ¡Motivador desafío para un grupo recién formado!

El foco de los dos primeros trimestres fue crear un equipo de trabajo motivado y con visión común y hacerlo sin mermar el nivel de servicio prestado por el capítulo hasta entonces. El tercer trimestre hemos "echado a andar" con decisión guiados por los objetivos de mejorar servicios y lanzar las actividades de comunicación externa y financiación.

Como resultado y punto de partida para el desarrollo futuro contamos hoy con:

- **Servicios** mejorados entre los que destacan:
 - boletín mensual con extensión multiplicada (+30 páginas).
 - alta participación en reuniones de socios (+50 inscritos).
 - 6º Congreso con doble duración que los anteriores, alta participación a pesar de no ser gratuito y alta satisfacción de los asistentes.

Estos 9 meses han conseguido un conjunto de resultados que constituyen un punto de partida muy prometedor

- o lanzado con éxito el primer *webinar* que resulta una herramienta de gran valor para el desarrollo de servicios.
- Actividad de **Comunicación Externa** dando sus primeros resultados –que son los más difíciles- a pesar del convulso entorno económico y de noticias del cierre del año. Tras atraer la atención de algunos medios locales, este mes hemos participado en un programa en Radio Intereconomía (lo dejaremos accesible en nuestra web cuando deje de estarlo en la de la emisora) y hemos conseguido nada menos que dos páginas completas y referencia en la portada en Cinco Días. Esto marca un hito importante en el desarrollo del área.
- La actividad de **Financiación**, además de aportar ingresos por *stands* en el congreso, está cerrando un nuevo acuerdo de patrocinio del capítulo y hay otros en ciernes.
- Un extraordinario y creciente número de profesionales **asociados**
- Un extraordinario apoyo de los asociados en forma de ofrecer vuestra **colaboración voluntaria** para apoyar al capítulo (voluntaria pero muy legítimamente interesada en lo que os aporta).
- Una **Junta Directiva** muy reforzada con nuevos colaboradores y con una organización renovada para mejorar el foco en cada una de las actividades clave.

EL POR-VENIR

Ya podemos presentar, a nivel cualitativo, algunos objetivos para el siguiente periodo

Entre los próximos objetivos a cubrir, aún sin cuantificar, figuran:

- Mejorar la **aportación de valor** del capítulo (= Cantidad de servicios x Calidad de servicios x N° Destinatarios) lo que implica seguir mejorando la cantidad y calidad de servicios -cuidando especialmente que estén alineados con la demanda y necesidades de los asociados- así como aumentar el número de asociados.
- Aumentar el **reconocimiento social** del Project Management y del PMI, para lo que la actividad de Comunicación Externa es clave.
- Cuidar y propiciar nuestra **relación con otros agentes sociales** y otras organizaciones, lo que es tema importante para el congreso de primavera.
- Avanzar en la definición de **procesos internos** de la organización como paso previo a la posibilidad de **contratación de personal** administrativo (probablemente en contrato de servicios y a tiempo parcial para empezar).
- Reforzar la **financiación** del capítulo para hacer posible todo lo anterior.

Mejorar el servicio para los asociados residentes en otras provincias y autonomías diferentes de Madrid

Estamos lanzando en este boletín una iniciativa clave para apoyar la consecución de todo lo anterior. Consiste en mejorar el servicio para los asociados residentes en otras provincias y autonomías diferentes de Madrid, tanto en actividades online, como presenciales o como iniciativas locales. ¡Contamos para ello con vosotros, residentes fuera de Madrid! Y lo mejor es escucharos en el *webinar* monográfico que celebraremos en enero.

Y, quizás como colofón, quisiera actualizaros la lista de personas con las que contamos en las nuevas Áreas de la Junta Directiva para hacerlo posible. A continuación figuran el responsable y corresponsable de cada

una de ellas:

Los responsables y
corresponsables de las
nuevas áreas encargadas
de hacerlo realidad

1. Sistemas de Información: **Gonzalo Martínez y Leire Ituarte**
2. Socios y Promoción Asociativa: **Óscar Úbeda y Jesús Vázquez**
3. Voluntariado: **José Fernández Tamames y Víctor Alonso**
4. Servicios a Socios: **Francisco Javier Rodríguez y Ana Ruiz**
5. Nuevos Servicios a Socios y Proyectos Singulares: **Mercedes Martínez y Juan Vicente Alonso**
6. Comunicación Externa: **Jesús Vázquez y Presidencia**
7. Financiación: **Frabrizio Tesolato y Luis Alberto Rodrigo.**
8. Coordinación General y Administración
 - 8.1. Coordinación General: **Francisco Javier Rodríguez, Víctor Alonso y Julio Carazo**
 - 8.2. Administración: **Isabel Díaz**, tesorera
9. Presidencia y Secretaría General
 - 9.1. Presidencia: **Julio Carazo, Francisco Javier Rodríguez y Víctor Alonso**
 - 9.2. Secretaría General: **Javier Sanz**, secretario

Probablemente, llegado a este punto, te estés preguntando ¿para qué tantos detalles e información de estos aspectos "internos" del capítulo? Se me ocurren varias razones pero las de más peso son dos muy relacionadas:

Te contamos todo esto por
transparencia en la gestión
y para hacerte más
próxima la posibilidad de
colaborar en lograrlo

- por transparencia en la gestión –valor clave en una asociación-.
- por apoyar el ofrecimiento renovado a contar con tu colaboración en las actividades y la gestión del capítulo.

Espero que tan larga misiva te haya resultado de interés.

Desde la Junta Directiva queremos desearos a ti y a los tuyos

¡¡Feliz Navidad y próspero 2011!!

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

3 Noticias de PMI

3.1 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 diciembre de 2010 con datos actualizados a 31 de octubre de 2010, http://www.pmitoday-digital.com/pmitoday/201012/?sub_id=C9pdlrO7VCrkj#pg4):

- Miembros de PMI en todo el mundo: 330.001
- Certificados PMP en todo el mundo: 403.220

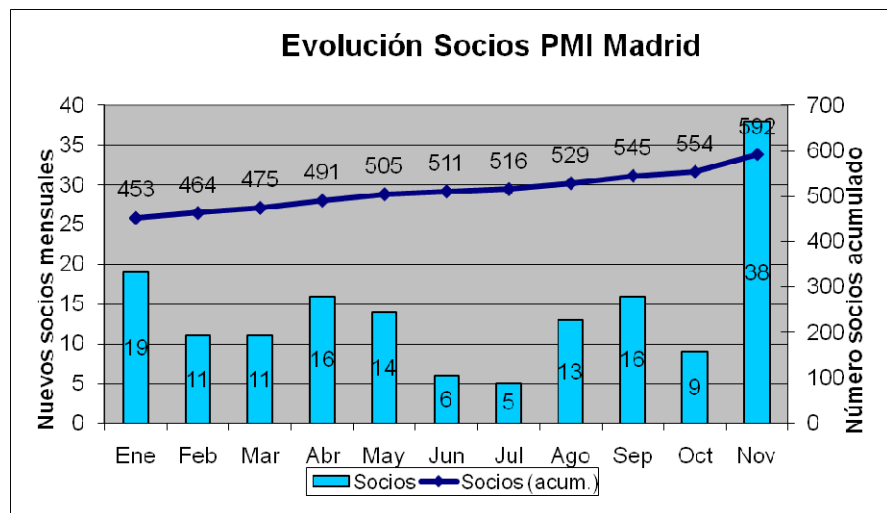
PMI en España (fuente: fichero "11 November 2010 country member and credential Statistics.xls" disponible en la página de PMI Community Leadership, <http://leadership.community.pmi.org/>):

- Miembros de PMI en España: 1.859
- Certificados PMP en España: 1.897

PMI Madrid Spain Chapter (fuente: fichero "11 November 2010 chapter member regular and performance statistics.xls" disponible en la página de PMI Community Leadership, <http://leadership.community.pmi.org/>):

- Miembros de PMI Madrid Spain Chapter: 592 (inicio de 2010 con 413, crecimiento de 43.34%)
- Certificados PMP en PMI Madrid Spain Chapter: 359 (60.64% de los miembros del Capítulo)

Evolución socios PMI Madrid Spain Chapter:



607 miembros de PMI
Madrid Spain Chapter a 23
de diciembre de 2010

3.2 Cambios en la oficina de Atención al Cliente del PMI para Europa, Medio Oriente y África (EMEA)

A partir del miércoles 15 de Diciembre, la oficina de atención al cliente de EMEA cambia a una nueva oficina en Lelystad, Países Bajos. PMI pone a disposición de sus Socios un equipo de atención telefónica que esperamos ayude a una mejora del servicio a miembros y clientes de PMI.

Nueva información de contacto de PMI para EMEA

Puede contactar con la nueva oficina por email o por teléfono:

- Lelystad EMEA Customer Care email: customercare.emea@pmi.org
- Lelystad EMEA Customer Care teléfono: +31-320-239-539

Aquí puedes obtener información y aclarar dudas sobre la subscripción a PMI (incluyendo la solicitud de facturas personalizadas), certificaciones y mucho más.

3.3 Actualización de las categorías para reportar los PDU

Comenzando el 1 de Marzo de 2011, los profesionales que posean alguna certificación del PMI reportarán las *Professional Development Units* (PDU), necesarias para renovar su certificación, utilizando nuevas categorías.

Atendiendo las necesidades tanto de los profesionales certificados como de los centros de educación autorizados, el PMI ha llevado a cabo una revisión de las categorías utilizadas para agrupar los PDU, con la intención de mejorar y simplificar la estructura de categorías, para facilitar los reportes.

Los cambios y mejoras incluyen:

El PMI simplifica el reporte de las PDU necesarios para mantener las certificaciones

- Se ha simplificado la estructura de categorías, reduciendo el número desde 18 hasta 6.
- Se ha asegurado que en todas las categorías una hora de actividad de aprendizaje sea equivalente a un PDU.
- Se han ampliado las categorías para incluir oportunidades de aprendizaje basadas en Web 2.0
- Se han añadido límites a algunas categorías, para asegurar que todos los profesionales certificados incluyen la educación continua como parte del mantenimiento de su certificación.

Es importante señalar lo que no ha cambiado:

- Se mantiene el ciclo de renovación de tres años, y el número de PDUs necesarios para renovar la certificación.
- El coste de renovación de la certificación se mantiene igual.

Hasta el 1 de marzo de 2011, todas las PDU se deben reportar según el esquema actual. Puedes encontrar la descripción de las nuevas categorías en la siguiente dirección: www.pmi.org/GLOBALS/~media/Files/PDF/Certification/PDU%20CategStructure_Final.ashx.

4 Proyectos en curso en el PMI Madrid Spain Chapter

4.1 *Extensión de las actividades de PMI Madrid Spain Chapter a socios de fuera de Madrid*

Desde PMI Madrid Spain Chapter queremos extender los servicios del Capítulo a miembros de fuera de Madrid

Uno de los objetivos que nos hemos marcados desde PMI Madrid Spain Chapter es el de mejorar los servicios que actualmente ofrece el Capítulo a todos sus miembros, independientemente de si residen en Madrid o no. Particularmente importante puede resultar la celebración de actividades presenciales en otras ubicaciones.

En este sentido, el éxito del primer *webinar* organizado por el PMI Madrid Spain Chapter ha supuesto un hito en nuestro Capítulo, que nos permitirá ampliar y extender los servicios que ofrece el Capítulo (reuniones mensuales de socios, *webinars* y otros eventos) a todos los miembros del Capítulo, independientemente de si pueden asistir o no físicamente a las reuniones y eventos. Por otra parte, desde la Junta Directiva de PMI Madrid Spain Chapter, podemos apoyarnos en la organización de iniciativas locales que sirvan de punto de encuentro para verse y hacer contactos.

Con el ánimo de escucharos y dar un primer paso hacia ello, vamos a organizar a finales de enero del próximo año un *webinar* / multiconferencia con socios de PMI Madrid Chapter de fuera de Madrid.

Proporcionaremos detalles adicionales sobre esta iniciativa y sobre cómo te puedes unir a ella.

5 Voluntariado en PMI Madrid Spain Chapter

5.1 ¿Te gustaría compartir con los miembros de Capítulo alguna experiencia personal o caso de éxito relacionado con la Dirección de Proyectos?

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

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

Hasta el momento de la publicación de este boletín, contamos con una decena de propuestas de ponencias para los próximos eventos a realizar por el Capítulo. Entre ellas:

- Visión general de PRINCE2 y comparativa con la metodología PMI.
- Proceso de certificación + *tips & tricks*.
- WBS, ¿Por qué es tan importante? Errores comunes.
- Gestión de *stakeholders* y *networking*: Herramientas sencillas para el trato con personas.
- Dirección de Proyectos con software libre.
- Planificación y aplicación de *Earned Value* (EV) en proyectos con alcance no definido.
- Impacto de los métodos de reconocimiento de ingresos (*revenue recognition*) al control de costes de proyectos a través de EV.
- Simuladores de *project management*.

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 reclamar 5 PDUs en la categoría 2D *“Speaker on a project and/or program management topic at PMI Component meeting (e.g. Chapter Meeting)”*.

6 Eventos en PMI Madrid Spain Chapter

6.1 *Éxito del 6º Congreso de Dirección de Proyectos, organizado por PMI Madrid Spain Chapter el 25 de noviembre de 2010*

Por Evis Rosales y Pedro J. Garrido

Voluntarios PMI Madrid Spain Chapter para la organización del 6ª Congreso de Dirección de Proyectos

Éxito del 6º Congreso de Dirección de Proyectos

Julio Carazo, presidente del PMI Madrid Spain Chapter dio la bienvenida a los participantes y abrió la sesión matinal, centrada en el desarrollo profesional del Director de Proyectos, a la que siguió una sesión de tarde en la que se presentó el estudio sobre la madurez de la Dirección de Proyectos en las organizaciones españolas, estudio realizado por voluntarios del Capítulo. Se cerró el Congreso con un panel de expertos comentando los resultados de dicho estudio y proporcionando a los presentes su propia visión de la profesión y sus retos.

En el encuentro participaron 142 personas, de las cuales 83 eran miembros del Capítulo y 51 PMPs (Project Management Professionals). Algunos de los presentes acudieron desde otras ciudades españolas, como Alicante o Málaga, y fueron muchos los sectores representados: informática, comunicaciones, consultoría, energía, formación, construcción, calidad, banca y transporte.

Cifra record de 142 asistentes al 6º Congreso de Dirección de Proyectos



La variedad de las áreas de experiencia y la estructura con la que se llevó a cabo el Congreso permitió que se expusieran muy diferentes visiones, lo cual supuso un beneficioso caudal de aprendizaje para todos.

Desarrollo de directores de proyecto en una multinacional

Fabrizio Tesolato, Director de Proyectos, y Yolanda Mediano, directora de Recursos Humanos, ambos de la empresa Foster Wheeler, analizaron las necesidades de desarrollo de los Directores de Proyecto en una multinacional de servicios, donde la multiculturalidad supone un gran desafío. Se centraron, en particular, en aquellas áreas de competencia que se consideran críticas para poder trabajar en grandes proyectos

internacionales y gestionar equipos multiculturales.

Ambos resaltaron la importancia que tienen los recursos humanos en este tipo de empresa, razón por la cual se han centrado en invertir en formación y el trabajo en equipo, considerando siempre la ilusión como un factor fundamental para el éxito de la Dirección de Proyectos.

Mediano expuso que los directores de proyecto en la empresa deben manifestar una clara orientación a personas (liderazgo), tareas (competencias funcionales) y a empresa (valores). Para ello, en Foster Wheeler se creó el *"High Performance Center"* a través del cual se ha ido desarrollando, desde hace tres años, un grupo de directores de proyecto en las competencias identificadas por la empresa. El programa ha sido creado y perfeccionado internamente, e incluye su propio Máster de Dirección de Proyectos. Se busca, principalmente, formar a los directores de proyecto, ya no desde un área técnica, sino desde su inicio en las funciones de la gestión de proyectos.

Tesolato situó la figura del Director de Proyecto a caballo entre *"un superhombre que debe saber y hacer de todo y un astronauta que se encuentra sólo ante su proyecto"*. Concluyó la exposición enumerando los desafíos a los que se enfrentará un Project Manager en un futuro no muy lejano:

- Project Manager como agente de venta.
- Flexibilidad y rápida adaptación al cambio.
- Diversificación de productos y servicios.
- Servicios integrales. Proyectos llave en mano.
- Globalización.
- Equipos multiculturales y multigeneracionales.

Estrategias de Posicionamiento Profesional

Con una visión alternativa, Andrés Pérez Ortega, experto en Marca Personal y Posicionamiento Profesional, propuso a los presentes sus *"Estrategias de Posicionamiento Profesional"*. Partiendo de que la propia vida es nuestro proyecto personal más valioso, utilizó sentencias como *"el Curriculum Vitae es una herramienta 1.0 con ancho de banda limitado"*, *"la carrera profesional ya no existe"* y *"cada uno de nosotros somos responsables de nuestra trayectoria"*, buscando resaltar que el cambio en el mercado laboral hace necesario un cambio de mentalidad, es decir, dejar de pensar como meros empleados y convertirse mentalmente en profesionales que venden servicios. De esta manera, se conseguirá que *"en lugar de buscar tus próximos trabajos, te vengas a buscar"*.

Pérez Ortega aportó numerosas claves para diseñar un proyecto profesional, y alcanzar cierta relevancia, confianza y notoriedad. Entre ellas, la primera es identificar a dónde se quiere llegar, y sabiendo que todas las decisiones tienen un coste, mantenerse en el camino basándose en los propios valores y trabajar hasta conseguir el posicionamiento elegido. En definitiva, que seamos elegidos por ser los mejores en nuestra área.

Algunas de las herramientas mencionadas fueron:

- Disponer de un dominio con nuestro nombre.
- seguir la estrategia de las cinco "P" para nosotros mismos como producto: Planificación para alcanzar un objetivo (horizonte 10 años), Persona, Producto/Profesión, Posicionamiento y Promoción.

- Identificarse con tarjetas personales y profesionales.
- Cuidar la imagen personal.
- Aprovechar las entrevistas laborales tal como se haría con una oportunidad comercial.
- Fomentar las relaciones personales y virtuales para que se conozca lo que se hace aún cuando no se esté buscando trabajo.

“Liderazgo: Habilidad clave para el Director de Proyectos”

Después de tomar un café en un ambiente distendido en el que se intercambiaron impresiones, experiencias y tarjetas, se dio inicio al primer taller cuyo responsable fue Julio Carazo, presidente del PMI Madrid Spain Chapter.

En él se destacó la importancia de las habilidades interpersonales para un Director de Proyecto como clave de éxito. Entre ellas, Julio enumeró las siguientes:

- Visión estratégica.
- Organización.
- Gestión de crisis.
- Motivación del equipo.

El taller, que incidía sobre el liderazgo, se dividió en cuatro partes:

- Elaborar una lista de palancas de motivación: entre las que los asistentes destacaron la consecución del logro, el reconocimiento no económico, el dinero, y el aprendizaje.
- Posterior discusión y ponderación por mesas: cada miembro de cada grupo ponderó las tres palancas que consideraba más importantes y después lo hizo el grupo con las puntuaciones más altas de todos los miembros.
- Puesta en común: se descubrió que la mitad de los asistentes debían recopilar las palancas de motivación teóricas, ideales y la otra mitad las palancas de motivación reales.
- Conclusiones: se analizaron las divergencias y se extrajo la lectura de que el Director de Proyecto debe alinear las palancas teóricas con las reales para alcanzar el éxito de los proyectos en los que participa.

Después de este trabajo en grupo, Julio Carazo enumeró a modo de decálogo las claves a las que debe atender especialmente un Director de Proyecto:

- Que se lidere bien a sí mismo.
- Que cuide sus comportamientos, sus actitudes y su ánimo.
- Que valore y cuide a cada persona.
- Que disfrute con lo que hace.

“Conocerse y conocer a los otros. Un reto y una herramienta básica para el Director de Proyectos”

Maravillas Carazo, especialista en formación de habilidades directivas, fue la encargada de dirigir el segundo taller del Congreso. Para poner en situación a los participantes, planteó un breve recorrido por algunos aspectos de la comunicación, motivación, percepción y expectativas;

todos ellos determinantes del desempeño y las relaciones entre los miembros de un equipo. Su conocimiento y adecuado manejo suponen una herramienta fundamental para el Director de proyectos.

Partiendo de la importancia de valorar los mensajes que damos y los que recibimos, ilustrado a través de ejercicios como presentaciones personales realizadas en grupos de 6 personas e intercambio de opinión sobre la primera impresión recibida, Maravillas proporciono claves para descubrir áreas en las que profundizar e introducir cambios, con el objetivo de incrementar el rendimiento y la satisfacción del equipo. Así como también para favorecer el desarrollo del potencial de cada miembro, promover el compromiso con el proyecto y crear un clima de trabajo favorable para alcanzar los objetivos propuestos.

Se resalto que *"las expectativas del líder condicionan al equipo"*, (recordar el efecto Pigmalion); la importancia de la escucha activa; la conciencia de nuestros propios estereotipos y su nivel de flexibilidad; la percepción selectiva con la que filtramos lo que nos interesa de nuestro entorno; y sobre todo, la idea de que el líder debe trabajar constantemente en el conocimiento propio y en su propio bienestar.

Maravillas cerró el taller con una frase que anima a cualquiera a mejorar en todo aquello que hace: *"Detrás de cada logro hay otro desafío"* (cita de la Madre Teresa de Calcuta) y otra que anima a plantearse el día a día con la idea de que *"Un líder no puede ser una persona estresada"*.

"Integración de Proyectos"

Hacia las dos de la tarde tuvo lugar la comida que duró aproximadamente dos horas. La gran mayoría de los asistentes coincidió en el gran acierto que supuso el formato de la comida, favoreciendo el intercambio de opiniones y la creación de grupos que pudieron debatir sobre lo expuesto durante la colación.

Y a continuación, José Manuel Boccardo realizó su ponencia compartiendo con los asistentes su amplia experiencia en la división de exploración y producción en Repsol. Con la frase *"En época de crisis hay gente que llora y otra que vende pañuelos"* consiguió atraer rápidamente la atención del auditorio y superar el momento crítico que suponía la sobremesa.

A continuación detalló la metodología propia de Repsol, desarrollada a partir del PMBOK, denominada GIP (Gestión Integrada de Proyectos), en donde destacó como factor de éxito el que la metodología hubiera sido fruto del trabajo de todos, surgiendo en todos los participantes en el proyecto, un sentimiento de pertenencia fuerte.

Boccardo ofreció sus recomendaciones basadas en las lecciones aprendidas durante los años que lleva el proyecto:

- Las guías no deben ser camisas de fuerza.
- Se debe evitar la procedimientitis.
- Los entregables deben ser *"content driven"* en lugar de *"format driven"*.
- Las guías deben trabajar para los proyectos, en lugar de los proyectos para las guías.
- La comunicación es un proceso continuo.
- La metodología sin entrenamiento no existe.

de Proyectos en las Organizaciones en España"

Los miembros del Capítulo de Madrid, Juan Vicente Alonso y Luis Alberto Rodrigo Piqueras, presentaron oficialmente el estudio *"El Grado de Implantación de la Dirección de Proyectos en las Organizaciones en España"*, que ha conseguido convertirse en un punto de partida, en una línea base con la que compararse, a partir de ahora, con otros países.



Este estudio se ha elaborado a partir de las encuestas realizadas a directores de proyectos que han aportado su visión personal que no es la visión oficial de la organización en que trabajan. Se han tenido en cuenta multitud de aspectos, como la cultura organizacional, la estructura organizacional, la gestión de la cartera de proyectos, la oficina de gestión de proyectos, procesos y metodologías existentes, desarrollo profesional, herramientas de apoyo, etc.

Según Julio Carazo, presidente del PMI Madrid Spain Chapter, *"gracias a este estudio, conoceremos mejor la profesión de la Dirección de Proyectos en España. La sociedad descubrirá por qué la Dirección de Proyectos mejora significativamente la productividad. Tanto las empresas como la administración no pueden ya mirar a otro lado, los beneficios son enormes, es una cuestión de formación y dedicación para mejorar radicalmente los resultados"*.

Los autores del estudio situaron el nivel de madurez, respecto a la Dirección de Proyectos en las organizaciones españolas, entre un nivel 2 y un nivel 3 de CMM.

Destacaron la ausencia de metodologías de gestión de riesgos y las escasas Oficinas de Gestión de Proyectos (PMOs) existentes.

Las conclusiones del estudio establecen una relación directa entre PMP y el éxito de proyectos.

Mesa redonda y debate sobre los resultados y conclusiones del estudio sobre el estudio *"El Grado de Implantación de la Dirección de Proyectos en las Organizaciones en España"*

Al término de la exposición con los principales resultados y conclusiones del estudio sobre *"El Grado de Implantación de la Dirección de Proyectos en las Organizaciones en España"*, se formó una mesa redonda, moderada por el presidente de PMI Madrid Spain Chapter, Julio Carazo, y constituida por el siguiente panel de expertos:

- Pedro Alonso Juaristi, HP, *Communication Media Solutions Business Operations & PMO Manager* para región Francia, Iberia y África.
- José Manuel Boccardo, Repsol, *Director de Implantación de Proyectos*.
- Ángel Gutierrez Carbonero, Alcatel-Lucent, *Director Quality Assurance & Customer Care Iberia*.
- Pedro José Ricote Lázaro, Siemens, *Responsable PMO para Suroeste*

de Europa.

- Andrés Rodríguez López, Applus+, Director de Unidad de Negocio Industrial Eléctrico y Telecomunicaciones.



Todos los ponentes coincidieron que el estudio pone en valor la profesión de Director de Proyectos y es un buen punto de partida para estudios posteriores.

También quedó manifiesto el amplio margen de mejora en futuros trabajos. Entre los puntos de mejora se destacó que:

- Se diferencien los perfiles de las organizaciones como promotoras de proyectos o contratistas.
- Se amplíe a ONGs y Administración Pública.
- El estudio no vaya tan dirigido a PMPs y considere a directores en general.
- Se debe mejorar la comunicación durante todo el proyecto.
- Se debe prestar especial importancia al cierre del proyecto, ya que según los ponentes “es donde se gana o pierde dinero” y a la gestión de cambios.
- Se deben potenciar las habilidades del Director de Proyectos.

Cierre

Sobre las ocho de la tarde, Ana Ruiz, Primera Vocal del PMI Madrid Spain Chapter y organizadora del evento, lo cerró agradeciendo a los asistentes, ponentes, voluntarios y patrocinadores su participación en el acto.



Agradecimientos

Este Congreso no hubiera sido posible sin el entusiasmo y dedicación del grupo de voluntarios de PMI Madrid Spain Chapter que, coordinados por

Ana Ruiz Sánchez (Primera Vocal del PMI Madrid Spain Chapter), han hecho posible el rotundo éxito del 6º Congreso de Dirección de Proyectos. Vaya desde aquí el agradecimiento público a:

- José Rafael Alcalá Gómez
- Natalia Barroso Carmona
- María Blanco
- José Díaz Salmerón
- Pedro J. Garrido
- Raquel López de Sebastián
- Vicky Restrepo Sánchez
- Luis Reyes Plasencia
- Evis Rosales

6.2 *Primer webinar organizado por PMI Madrid Spain Chapter sobre “La Gestión de Proyectos con CCPM (Critical Chain Project Management)”*

El pasado 2 de diciembre tuvo lugar el primer *webinar* organizado por PMI Madrid Spain Chapter.

Éxito de participación en
el primer *webinar*
organizado por PMI Madrid
Spain Chapter

En esta primera ocasión, el *webinar* fue impartido por Pau Servera (de Teocé Consultors, www.teoce.com) sobre “**La Gestión de Proyectos con CCPM (Critical Chain Project Management)**”, quien ya había impartido una ponencia sobre este mismo tema el pasado mes de junio, en la reunión mensual de socios de PMI Madrid Spain Chapter. Desde aquí agradecemos una vez más a Pau su colaboración con el capítulo.

Por otra parte, el éxito de este primer *webinar* marca también un hito en lo que se refiere a las posibilidades de extender y hacer partícipes de las actividades organizadas por PMI Madrid Spain Chapter a socios del Capítulo de fuera de Madrid o con problemas para asistir físicamente a las reuniones y eventos que organiza el Capítulo.

Agradecemos desde aquí a nuestros compañeros del área de Sistemas de Información su esfuerzo y dedicación por haber hecho posible el éxito de este primer *webinar*.

6.3 *Webinar-10 Tips para un Líder Ágil*

Nuestro capítulo aliado PMI Nuevo Cuyo celebrará el próximo 22 de Febrero un interesante *webinar* al que pueden asistir los socios de PMI Madrid Spain Chapter. Por ser socio de PMI Madrid Spain Chapter, te puedes beneficiar del precio especial para Miembros de Capítulos Aliados.

Los detalles a continuación:

- Nombre: *Webinar-10 Tips para un Líder Ágil*
- Fecha: 22 de Febrero de 2011
- Hora: 21:00 a 22:30(hora de Madrid)

Invitación a webinar del
PMI Nuevo Cuyo
(Argentina)

- Coste:
 - Miembros PMI Nuevo Cuyo y Miembros Capítulos Aliados: 5 dólares.
 - No Miembros: 20 dólares.
- Ponente: Pablo Lledó, PMP
- PDUs: Cada PMP® podrá acreditar 1.50 PDUs
- Más Info e Inscripciones: <http://www.pminuevocuyo.org>.

6.4 Reunión mensual de socios del PMI Madrid Spain Chapter (28 de diciembre de 2010)

Nuestra **próxima reunión mensual de socios** tendrá lugar el **martes 28 de diciembre de 2010, entre las 18:30 y las 20:30** en las oficinas de:

Tecnofor
Plaza Carlos Trias Bertrán 7
Primera Planta (AZCA)
28020 Madrid

Para facilitar la logística y el control de acceso es necesaria la confirmación de asistencia mediante el envío de un correo a eventos@pmi-mad.org, incluyendo en el mismo la siguiente información:

Reunión mensual de socios
del PMI Madrid Spain
Chapter el martes 28 de
diciembre de 2010

- Nombre y apellidos
- DNI
- Opcionalmente, el N° ID del PMI (este dato es necesario para la obtención de las PDU's asignadas al evento)

La **agenda de la reunión** cubre los siguientes puntos:

1. Introducción (Junta Directiva, 5 min.)
2. Ponencia **"Visión general de PRINCE2: Comparativa con la metodología PMI"**, por **Ángel Agueda Barrero** (60 min.)
3. Coloquio / Ruegos y preguntas (Junta Directiva, 50 min.)
4. Conclusiones y cierre (Junta Directiva, 5 min.)

Se ruega a los asistentes que respondan a esta convocatoria con anterioridad al viernes 24 de diciembre de 2010.

Aprovechamos también esta ocasión para avanzar las fechas de las próximas reuniones mensuales de socios:

Reserva tu agenda para
las reuniones mensuales
de enero, febrero y marzo
de 2011

- **Reunión mensual de enero 2011 -> martes 25 de enero**
- **Reunión mensual de febrero 2011 -> martes 22 de febrero**
- **Reunión mensual de marzo 2011 -> martes 29 de marzo**

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.

7 Comunicación Externa de PMI Madrid Spain Chapter

7.1 *PMI celebra su sexto congreso como "una herramienta para el cambio", publicado en "El Digital de Madrid" el 26 de noviembre de 2010*

Publicado originalmente en la página web:
<http://www.eldigitaldemadrid.es/articulo/general/7049/pmi-celebra-su-sexto-congreso-como-quot-una-herramienta-para-el-cambio-quot>

Redacción - viernes 26 de noviembre de 2010 a las 10:34 horas

"PMI puede duplicar el éxito de proyectos, y reducir los excesos de presupuesto en un 10%", así se expresa Julio Carazo, presidente de PMI (Project Management Institute – Capítulo de Madrid, España), tras su 6º CONGRESO que se ha desarrollado este jueves 25 de noviembre.

**Nota de prensa sobre 6º
Congreso de Directores de
Proyecto**

Ese dato del que se enorgullece **Carazo**, se desprende del Estudio que se ha presentado durante esta reunión, y como consecuencia de la aplicación de las técnicas y herramientas estandarizadas en el **PMBOK** que son la gran fortaleza de **P.M.I.**, y sin duda, **LA GRAN HERRAMIENTA PARA EL CAMBIO EN ESTE TIEMPO DE CRISIS.**

Los ponentes y las distintas mesas redondas, a lo largo de la jornada han debatido sobre el **Futuro de la Dirección de Proyectos, entendida como una profesión**, y no sólo como un destino, y por supuesto, **su utilidad para la sociedad en la que vivimos.**

En ese sentido, han sido especialmente interesantes las ideas lanzadas por **Fabrizio Tesolato y Yolanda Mediano de Foster Wheeler Iberia**, que han puesto en común su experiencia desde la máxima responsabilidad de proyectos, pero también, desde los RR.HH., y su convencimiento de *"entender la Dirección de Proyectos como una profesión a la que es necesario dedicar tiempo para formarse y desarrollarse, específicamente. Esa caracterización facilita, sin duda, el trabajo en equipos y proyectos internacionales y multiculturales,"* ha puntualizado **Mediano**, como después, también, lo ha hecho **José Manuel Boccardo, Director de Implantación de Proyectos en Repsol.**

Desde la más pura tecnología hasta la exploración y producción de petróleo, **PMI** es un foro de intercambio de experiencias y talento, de **PROFESIONALES SIN ÁNIMO DE LUCRO**, que lleva 40 años funcionando en Estados Unidos, y cerca de una década en nuestro país.

PMI invita a entender la **Gestión Empresarial** como una **GESTIÓN DE PROYECTOS**, pero va más allá, incluso, la vida personal es un proyecto. **Andrés Pérez Ortega, experto en "Personal Branding"** ha hablado de la *"Marca Propia, la Marca Personal, como un proyecto profesional"*. Es lo que Pérez ha definido como *"un cambio de mentalidad también en nuestra percepción, para dejar de ser empleado, y convertirse en prestador de servicios profesionales, aunque tengas una nómina, y pertenezcas a una empresa"*.

PMI trabaja para las personas que están o no en las organizaciones, pero por encima de todo, **PIENSA EN LAS PERSONAS.** **Andrés Pérez** ha introducido la condición humana en la gestión, y **Maravillas Carazo,**

consultora experta en coaching, ha afirmado que *“sólo a través del conocimiento propio y de los otros se pueden realizar cambios para mejorar el liderazgo de equipos. Y esto es, sin duda, todo un reto para el Director de Proyectos”*.

Liderazgo, autoliderazgo, en todo caso, elegir qué tipo de líder queremos ser, y cómo conseguirlo. Esta ha sido la temática de la ponencia de **Julio Carazo, presidente del Capítulo** que, de manera ilusionada y contundente ha aparcado el *“viejo modelo del Taylorismo, más propio de la revolución industrial, y que en nuestro tiempo ya no es válido”*. Para **Carazo**, *el nuevo líder debe tener en cuenta el permanente cambio de la sociedad y las exigencias en las que vive, a la que no son ajenos los proyectos, por eso el liderazgo es crucial como cualidad para un Director de Proyectos”*.

7.2 *“Las herramientas del cambio”, publicado en el Suplemento Económico “El Corredor” el 4 de diciembre de 2010*

Por Emilio García Carrasco y Eduardo Herrero Salinero

Artículo publicado el 4 de diciembre de 2010 en el Suplemento Económico EL CORREDOR, que se edita y distribuye en Madrid, por todo el Corredor del Henares, hasta Guadalajara

COMPROMISO Y TALENTO

No es poco, ¿eh? Pues hay muchos ejemplos que están esperando a que se sumen voluntades, y ¡vaya si las necesitamos ahora! Un grupo de profesionales de la Dirección de Proyectos, asociados en Project Managment Institute, acaba de celebrar su Congreso. El objetivo era compartir experiencias, transmitir sus conocimientos y debatir sobre su “sector”, que no es exclusivamente tecnológico. Todo, sin ánimo de lucro, y simplemente por su compromiso personal de generar buenas prácticas que les permita ser más eficaces, más rentables y más felices como profesionales, y sobre todo, como personas.

“Si lo oigo, lo puedo olvidar. Si lo veo, lo puedo recordar, pero si lo experimento, lo entiendo y lo deseo”

Confucio

Se trata de una iniciativa tan apasionante como necesaria para la evolución no sólo de la empresa española, sino de su sociedad en conjunto. Un soplo de aire fresco que este grupo de “comprometidos con su tiempo” lleva implantando casi diez años en España, tras importar el modelo de Estados Unidos, donde triunfa desde hace cuarenta. Llama poderosamente la atención su actitud en un mundo tan “mercantilizado” como éste. Es una excusa para desde la cesión gratuita de talento, todos con nuestra individualidad pero con un objetivo común, rescatar, –tal vez, cuando más falta hace–, aquello de hacer las cosas porque deben hacerse, desde el mayor compromiso posible: el de uno mismo consigo mismo, pero no en la autocomplacencia, sino en la máxima exigencia.

INTELIGENCIA

Hace algún tiempo, un buen amigo nos explicaba los efectos demoledores de la sonrisa. Decía, –convencido–, “la sonrisa excita a la sonrisa”. Nos hablaba de ella, casi como un arma de “desactivación masiva” de la crítica que ofende, y como una puerta para generar un ambiente positivo, un clima de desarrollo favorable. Ya sabemos que, ahora, no está el horno para bollos, y la verdad es que tenemos pocas razones para sonreír, pero conviene, porque tiene unos efectos maravillosos.

Sin duda, igual sucede con la inteligencia. Si, que la inteligencia excita a la inteligencia. En realidad, casi todo contagia a todo, si nos dejamos llevar. La clave será concedernos “la flaqueza” de que nos arrastren las

cosas que sean conformes a nuestros valores, y por lo tanto, nos acerquen a ser mejores. Ahí, tiene un espacio importantísimo el intercambio de conocimiento, incluso, desde la discrepancia.

FORMACIÓN PRÁCTICA

Nuestro compromiso, nuestro talento –sea el que sea–, debe conducirse con habilidad, y mezclarse con el de otros, para mejorar. Eso, además de generosidad, se llama compromiso, talento, y usarlo con inteligencia. ¿Hay alguien que no lo desee?

Nuestro modelo de formación defiende a la idea, a su desarrollo, y a su observación en la pura realidad. Casi, hablamos de una variante del compromiso, del talento y de su uso con inteligencia. Vivir en la teoría, no nos vale, y menos en esta época que nos ha tocado “padecer”. Quedarse ahí, es una pérdida de tiempo, y es tan sencillo y tan accesible como “meterse en Internet, bajarte la información o tocho y leerla”. Ir más allá de lo básico, de lo teórico, no es fácil, y que las empresas apuesten por una formación de experiencia y no por una formación de “tecnócratas anclados en los manuales y teorías” alejados del día a día, supone un grandísimo esfuerzo. Ya lo sabemos. Pero ése es el camino para remar y hacerlo muy fuerte y salir de las corrientes que nos empujan hacia el centro del océano, o peor aún, hacia el fondo, como sucede ahora. Lo otro es cubrir el expediente, y ¡¡¡¡mal!!! (=por cierto).

Nuestra apuesta va por ponerle “alma” –desde la óptica del “fuego real”– para que las herramientas del cambio surtan los efectos esperados y más que deseados. Nuestro objetivo es que las grandes palabras se conviertan en grandes hechos, y el compromiso, el talento, su uso con inteligencia, etc. cale en las personas que hacemos las empresas...

Eso hacen nuestros amigos de P.M.I. y algunos otros que huyen del “estupendismo” de la teoría, o sea, de la “inacción” por políticamente correcta que sea. Ellos nos recuerdan el camino de idea, desarrollo, observación de la realidad, y ¡¡¡PRÁCTICA!!! ¿Nos ayudan a hacerlo más universal?

...adjudicada a Confucio:

LA FRASE

“Si lo oigo, lo puedo olvidar. Si lo veo, lo puedo recordar, pero si lo experimento, lo entiendo y lo deseo”.

Esta frase, en la que se apoya la teoría del “experiential marketing”, nos traduce en términos muy claros la condición humana. La práctica, el fuego real, el día a día, ¡nos abre los ojos! No hay mejor cosa que “vivir” las experiencias, los productos, etc... para poder hablar en primera persona, y adaptar a nuestras personalidades y necesidades sus posibles beneficios.

Les rogamos que valoren la iniciativa altruista de los amigos de P.M.I. y la experimenten.... Como también, el llamado salario emocional de una formación asentada en la experiencia de profesionales que, definitivamente, convierte en útil lo que algunos han transformado en rutina... en una mala rutina. Hacerlo sería un gran ejemplo de compromiso y talento, y además, usado con inteligencia... ¿Se puede pedir más?

7.3 Entrevista en Radio Intereconomía el 8 de diciembre de 2010

El miércoles 8 de diciembre, a media mañana, se emitió el programa tertulia *"Foro de las Comunicaciones"* con la participación del presidente del Capítulo de Madrid de PMI, D. Julio Carazo junto a D. Ángel Gutiérrez director de operaciones de Alcatel Lucent.

Tras presentar PMI, su identidad y finalidad, Carazo esgrimió argumentos defendiendo la importancia de la Dirección de Proyectos para las empresas, las administraciones y la sociedad en general. Los proyectos son la herramienta del cambio, y ahora vivimos en el cambio continuo. En las diferentes organizaciones existentes se realizan operaciones (procesos continuos, repetitivos) y proyectos (no continuos sino con vocación de terminar). Los proyectos son la clave para reaccionar a los desafíos del entorno generando nuevas soluciones o propuestas de valor. Y en la dinámica de cambio acelerado que vivimos rige el principio de selección natural *"adaptarse o morir"* perfectamente aplicable a empresas y otras organizaciones.

"¿Cuál sería la situación de las cuentas públicas españolas y de la competitividad de nuestras empresas si se hubieran reducido a la mitad las desviaciones económicas sufridas durante los 5 últimos años en los proyectos gestionados a todos los niveles en nuestro país?"

Según explicó Gutiérrez, las empresas son muy conscientes de ello. En Alcatel Lucent las carreras profesionales relacionadas con la Dirección de Proyectos son gestionadas, tanto desde las capacidades técnicas, como de las competencias interpersonales como son la gestión de expectativas, comunicación, riesgos, satisfacción del cliente, etc. Eventos como el 6º Congreso de PMI en Madrid contribuyen a ello.

La creciente complejidad debida a la integración de muchos sistemas hace crítica la calidad de la gestión del proyecto en el caso de las telecomunicaciones y los sistemas de información como son los de móvil o IPTV.

Precisamente, aportó Carazo, nuestro capítulo de PMI presentó en su congreso del pasado 25 de noviembre los resultados de un primer estudio sobre la *"Madurez de las prácticas de Dirección de Proyectos en las Organizaciones en España"*. El estudio aporta un diagnóstico de las prácticas seguidas en diferentes organizaciones, así como del grado de éxito de cada una de ellas. Lo más interesante es la correlación entre la forma de hacer y el resultado conseguido. Correlación que apunta a relaciones causa-efecto, a partir de las cuales se derivan de forma espontánea muchas ideas de mejora aplicar. Ello es tanto más interesante para las organizaciones participantes, pues sirve de estudio comparativo con la forma de hacer de otras organizaciones. Tras esta primera edición se repetirán otras periódicamente.

Carazo afirmó que tenemos la buena noticia de que se puede mejorar mucho y que, dada la situación de partida, pequeñas mejoras permiten tener un gran impacto en los resultados de las organizaciones. Como cierre, planteó una pregunta que da que pensar: *"¿Cuál sería la situación de las cuentas públicas españolas y de la competitividad de nuestras empresas si se hubieran reducido a la mitad las desviaciones económicas sufridas durante los 5 últimos años en los proyectos gestionados a todos los niveles en nuestro país?"*

La entrevista está disponible en <http://www.pmi-mad.org/pmimsc/nacional/157-creativ-it-invita-al-presidente-del-pmi-capitulo-de-madrid-a-intereconomia-radio>.

7.4 “El Ejecutor del Cambio”, publicado en “Cinco Días” el 11 y 12 de diciembre de 2010

El director de proyectos se ha convertido en un cargo clave para mejorar la competitividad de las empresas. Es el encargado de implantar nuevos productos o procesos. director de operaciones de Alcatel Lucent.

Alfonso Simón – 11 de diciembre de 2010

Una empresa ya no vende sus servicios como antes. Los productos se quedan anticuados. Las nuevas tecnologías no se aprovechan lo suficiente. Hace falta un nuevo espacio de trabajo. Incluso, la solución es una fusión con la competencia. Todos estos son ejemplos de casos que pueden ser dirigidos por el brazo ejecutor del cambio dentro de la empresa: el director de proyectos.

Este directivo se encarga de poner en marcha nuevos proyectos y ejecutarlos. Es un cargo en alza dentro de las empresas y, por ello, la asociación PMI (Project Management Institute), que les agrupa en España, acaba de celebrar su sexto congreso con la intención de dar a conocer su profesión y difundir la formación que se requiere para ejercerla.

“Reinventarse se hace a través de proyectos”

En una situación de crisis como la actual, este ejecutivo puede ser una pieza fundamental para salvar a muchas empresas y convertirlas en más competitivas. *“Reinventarse se hace a través de proyectos”*, opina Julio Carazo, presidente de PMI. “Esta persona no está destinada solo a construir puentes, es la herramienta del cambio”, aclara.

Habitualmente, el director de proyectos era un cargo asociado a la ingeniería o a la arquitectura. Pero, poco a poco, se ha ido introduciendo en el corazón de las compañías, normalmente a través de consultoras externas que ayudan al lanzamiento de algún producto o a modernizar un proceso.

Carazo cree que la punta de la pirámide de una organización debe moverse por proyectos: *“Porque si la gerencia está fosilizada, la empresa muere”*. En este caso, el sector privado puede mirar a la política sobre cómo con iniciativas concretas, dirigidas por un líder, puede mejorar su situación.

“Para un político, un proyecto sería salir de la crisis”, pone Carazo como ejemplo. *“Salir de esta situación es un cambio que hay que organizar. Si los proyectos que se han gestionado por el sector privado y público hubieran tenido la mitad de desviación presupuestaria, habría aumentado la competitividad de la economía”*. Es una de las funciones claves del director de proyecto, planificar metódicamente cada paso para que nada se vaya de costes ni de plazos.

Por eso, PMI (una organización nacida en EE UU y presente en todo el mundo) apuesta por la formación y certificación de estos ejecutivos, que conlleve la utilización de una metodología estándar, *“un lenguaje y una forma de pensar común”*, señala su presidente, a la vez que garantice un alto nivel de excelencia en los proyectos.

Pero, sobre todo, este ejecutor debe ser un líder. *“Los conocimientos técnicos son los más fáciles de adquirir, la dificultad reside en la gestión de los equipos”*, cree Yolanda Mediano, directora de recursos humanos de Foster Wheeler, multinacional de ingeniería.

“Imagine que este profesional llega a una empresa y tiene que gestionar

un equipo de diferentes departamentos, multigeneracional y de formación diversa. Además, no tiene sobre ellos ningún control jerárquico propiamente dicho, porque a su vez los empleados dependen de otros jefes. Incluso el proyecto afecta a diversas áreas de la compañía. Y para rematarlo, todo tiene que hacerse muy rápido, cumpliendo unos plazos", explica Mediano. "Necesita mucha capacidad de superación y motivación en el resultado, porque le va a hacer falta", añade.

En el caso de Foster Wheeler, los seleccionados para asumir el rol de director de proyectos suelen ser ingenieros que han pasado por otras áreas, como pueda ser la comercial. *"Pero hay que ayudarles. Se tiene que hacer mucho training en el lugar de trabajo",* cree esta directora de recursos humanos, quien añade que el elegido debe estar bien sumergido en la cultura de la compañía.

"Debe ser una persona creativa y que tenga habilidad en las relaciones con las personas", apostilla Carazo.

PMI ha elaborado un borrador de estudio sobre la implantación de este cargo en las empresas españolas, en el que se señala que el 54% de las sociedades no cuentan con un plan de carrera para estos directivos. Incluso solo en el 37% de los casos, este profesional tiene una dedicación total a la dirección de proyectos. Además, el 46% de las organizaciones no dispone de un programa de formación acorde. *"Hemos demostrado con este estudio que influimos una barbaridad en la competitividad de las empresas",* asegura su presidente.

Para él, este es el momento de ser dinámicos en la alta dirección: *"Cada vez el cambio es más permanente. Las empresas deben saber que una mejora en la eficiencia supone una ganancia en resultados, pero a nivel global se convierte en la mejora de la situación macroeconómica".*

"La dificultad reside en la gestión de los equipos", explican desde Foster Wheeler



Ana Ruiz, Centrum: "Las empresas necesitan evolucionar"

"Somos el motor del cambio para aquellos que lo necesitan. Muchas veces las empresas no se atreven por sí solas y necesitan a alguien de fuera para hacerlo". Así explica Ana Ruiz (Madrid, 1975) su labor. Ella es ingeniera técnica en diseño industrial y ahora ejerce como gerente de desarrollo de negocio en Centrum, consultora española de ingeniería. Ha

sido directora de proyectos y ahora su papel se centra más en identificar qué buscan los clientes.

"Muchas empresas no se han dado cuenta que necesitan una evolución. Lo primero que tienen que hacer es reconocerlo. Cuando lo hacen, sí se ponen a hacerlo", admite.

Esa metamorfosis debe enfocarse hacia el cliente, cree Ruiz. *"Hay grandes empresas que no se han dado cuenta, porque hasta ahora les iba muy bien con sus clientes cautivos, pero ahora la competencia ha crecido".* Destaca, precisamente, como uno de sus principales trabajos la formación para la gestión del cambio de una gran operadora española de telecomunicaciones. Su cometido consistió en educar a los mandos intermedios en ser conscientes de gestionarse bajo proyectos enfocados a los consumidores.

Eufrasio López, Informática El Corte Inglés: *"Soy el experto en eventos raros"*

Cuando un jefe de proyectos llega a una empresa, normalmente se encuentra con un equipo desconocido. *"Lo difícil es el liderazgo y la integración entre el equipo de trabajo y el cliente",* asegura Eufrasio López (Santander, 1961), director de proyectos de Informática El Corte Inglés (Iecisa). *"Si puedo, yo elijo una parte del equipo. Pero el resto me lo dan. A veces es muy difícil integrar el grupo en plazos que van desde los seis meses a los dos años".*

López asevera que en su currículum destaca un detalle concreto: *"Soy el experto en eventos raros"*. Ha sido el encargado de poner en marcha y gestionar el funcionamiento de las tiendas y la restauración de la Expo Zaragoza en 2008. También de Terra Mítica o del Parque Warner de Madrid.

"Debemos aportar templanza. El director del proyecto debe tener controladas todas las situaciones en todos los momentos. Para ser bueno hay que tener liderazgo, formación y templanza".

Desde fuera, este ingeniero industrial cuenta que en las compañías se les suele ver como los que conocen bien el negocio, *"en la parte tecnológica en mi caso".*

8 Artículos del mes

8.1 Lecciones aprendidas en transferencias de proyectos

Por Mercedes Huéscar Iglesias, PMP



“A la hora de gestionar la transferencia de un proyecto es importante tener en cuenta que ésta siempre va a tener un coste, en tiempo y en dinero”

En un escenario ideal, un proyecto se desarrollará en un entorno estable, el Director de Proyecto estará presente desde el momento mismo de su concepción, el resto de los recursos humanos se incorporarán en las fechas previstas y permanecerán hasta que ya no sean necesarios, los recursos materiales estarán siempre disponibles y no se producirá ninguna disrupción tecnológica. En la vida real muchas cosas pueden enturbiar este escenario. El objetivo de este artículo es proponer medidas preventivas frente a la movilidad de los proyectos entre organizaciones, de los recursos humanos del proyecto, y sobre todo del recurso más crítico, el Director de Proyecto.

En mi área profesional, sistemas de gestión de redes de telecomunicaciones, he visto en los últimos años generalizarse la práctica de redundar equipos y redes de comunicaciones con el fin de alcanzar un estándar de alta disponibilidad de los sistemas, y en paralelo sufrir auténticas crisis cuando “la persona que sabe de esto” está ilocalizable por vacaciones, por poner un ejemplo. Los modelos de gestión de proyectos más actuales, como las mejores prácticas de la Guía del PMBOK® del Project Management Institute (PMI), bendicen la figura del Director de Proyecto como responsable único de todas las decisiones de planificación y ejecución del mismo, a la vez que sabiamente le exigen documentación exhaustiva de sus actos y de los supuestos sobre los que se fundamentan.

Los recursos humanos sufrimos indisponibilidades temporales y permanentes, planificadas e imprevistas. Las transferencias de proyectos pueden estar impulsadas también desde la propia organización o desde la del cliente. Y es que además de las transferencias no deseadas, una organización puede sufrir transferencias de forma intencionada, acometiendo procesos de *outsourcing* y *offshoring*, por ejemplo. Algunas transferencias son un éxito. Otras no.

A la hora de gestionar la transferencia de un proyecto es importante tener en cuenta que ésta **siempre** va a tener un coste, en tiempo y en dinero. Este coste normalmente lo sufraga la organización entrante, aunque en ocasiones la transferencia puede ser una inversión de la organización cliente, a cuenta de la reducción de costes que prevé conseguir.

Hasta ahora hemos estado hablando de proyectos en general, en adelante nos centraremos en proyectos de software. De forma general, en la transferencia de un proyecto de software tendremos que tener en cuenta los siguientes pasos:

- Transferencia de los códigos fuentes.
- Transferencia de la documentación.
- Transferencia del hardware de las maquetas del proyecto.
- Transferencia de los productos comerciales o internos utilizados en el proyecto (licencias).
- Transferencia de otras herramientas tales como compiladores, herramientas de control de versiones, etc.
- Transferencia del conocimiento o formación.
- Líneas de comunicación.
- Transferencia del trabajo en vuelo.

Para cada transferencia en particular estos pasos serán transparentes, sencillos, complicados o incluso imposibles. Veamos algunos supuestos.

En un caso simple, como por ejemplo, una **transferencia planificada de un proyecto dentro de la misma organización**, la transferencia de los códigos fuentes, la documentación e incluso el hardware, productos comerciales, etc., probablemente se hará indicando dónde está el repositorio de los mismos, y en general la transferencia se centrará en la formación, que requerirá un esfuerzo inversamente proporcional a la documentación existente, y sobre todo en el trabajo en vuelo.

En una transferencia entre distintas organizaciones las cosas pueden complicarse:

La transferencia de los códigos fuentes del producto puede requerir un trabajo previo si dichos fuentes están mezclados con otros productos o sistemas que no se desea transferir. O una migración si cambia la herramienta de control de versiones (por ejemplo, porque ésta sea un producto ad-hoc no existente en el mercado).

Lo mismo puede suceder con la documentación, aunque en este caso previsiblemente el esfuerzo (y el coste) será mucho menor.

La organización entrante puede adoptar distintas estrategias a la hora de crear el entorno de maquetas de desarrollo: comprar y trasladar el entorno existente, subrogarlo o replicarlo desde cero. El entorno debe incluir tanto el hardware, como el software de productos comerciales o incluso productos internos de la compañía saliente no necesariamente comercializados. La opción de crearlo desde cero puede ser muy costosa o incluso imposible si el marco tecnológico es obsoleto, por ejemplo, o incluye productos que no están a la venta.

Como ya hemos comentado, el esfuerzo en formación será inversamente proporcional a la cantidad y calidad de la documentación existente. Conviene materializar dicha formación en grabaciones y/o vídeos y documentación de apoyo que pueda reutilizarse nuevamente en caso necesario.

Es imprescindible dotar al nuevo entorno de maquetas de desarrollo y recursos humanos de las comunicaciones de red adecuadas para realizar las nuevas tareas. Incluso en el caso de que dicho entorno se mantenga mediante *housing* o *hosting* en su emplazamiento original, los integrantes del proyecto necesitarán acceder a él desde la nueva organización.

En una **transferencia imprevista**, provocada por ejemplo por deserción voluntaria o involuntaria de algún trabajador, el trabajo en vuelo bien podría perderse. Incluso en una transferencia planificada lo ideal sería no tener trabajo en vuelo.

La organización entrante puede adoptar algunas estrategias para simplificar la transferencia, siempre valorando el coste de las alternativas. De modo general es conveniente mantener tanto los entornos físicos de desarrollo como el equipo humano. Respecto a lo primero, conviene

valorar las opciones de subrogación del mismo mediante acuerdos de *hosting / housing*, o incluso la adquisición y traslado de dicho entorno a las dependencias de la nueva organización, aunque el traslado conlleva un riesgo añadido a la integridad de los equipos, sobre todo en máquinas antiguas. Asimismo puede interesar mantener el equipo de trabajo, al menos los puestos clave, en caso de ser legal, humana y económicamente viable. La puesta en marcha de los nuevos entornos la puede realizar indistintamente la empresa entrante o la empresa saliente, pero la formación, es decir, la transferencia de conocimiento, únicamente puede realizarla (y por tanto tiene total control sobre el precio) la empresa saliente.

La buena noticia es que **hay algunas medidas que se pueden tomar para facilitar la transferencia de un proyecto**. Estas recomendaciones deben implementarse lo antes posible, idealmente desde el momento en que se crea el proyecto. Estas medidas las puede promover tanto la propia organización impulsora del proyecto, si prevé posibles transferencias entre departamentos, por ejemplo una organización en la que los proyectos surjan en un departamento de I+D+i y cuando ya estén maduros pasen a gestionarse desde otras áreas de la organización, o para casos de *outsourcing / offshoring*. Pero también pueden exigirse desde la organización cliente, en el muy recomendable caso de que desee tener facilidad para cambiar de proveedor. Por citar algunas:

Tener un repositorio independiente de códigos fuentes y documentación del proyecto. Incluir en este repositorio copia de los productos comerciales, compiladores y otras herramientas software utilizadas en los entornos de desarrollo y pruebas, incluso de los productos gratuitos. En ocasiones la creación de un nuevo entorno de desarrollo (no sólo por transferencia del producto, también podría surgir la necesidad por avería del entorno antiguo) puede verse retrasada o incluso imposibilitada por no tener el programa de instalación de un producto que ya no está mantenido por su casa comercial.

Mantener un procedimiento de instalación desde cero (documentación e instalables), no sólo para el entorno de producción, que es lo que suele exigir el cliente, sino también para los entornos de desarrollo, pruebas y certificación, indicando en ellos los parámetros de escalabilidad del mismo. Por ejemplo, un sistema implantado a nivel nacional que pueda reducirse fácilmente cargando sólo una provincia, constituyéndose así en un entorno de pruebas suficiente.

Contar con un repositorio para el inventario del hardware y licencias de productos software utilizados en las maquetas de desarrollo y pruebas el proyecto. Sería conveniente asimismo que este repositorio se controle a nivel de organización y no sólo a nivel de proyecto, registrándose tanto la adquisición como la cesión o el desuso del mismo. Una máquina siempre apagada quizá termine llamando la atención del personal de mantenimiento del edificio pero un software que ha dejado de utilizarse pasará desapercibido, mientras otro proyecto pueda estar necesitando y adquiriendo una nueva licencia del mismo.

Crear y actualizar una ficha resumen con información relevante del proyecto: hardware (nº de inventario, situación física –al menos hasta que inventen algún comando que permita a la máquina decirte dónde está-), repositorio de software, software comercial –incluso el gratuito-, módulos compartidos con otros sistemas o genéricos de la organización, compiladores, herramienta de control de versiones, lenguajes de programación e interfaces.

Y por último, una recomendación que interesa a las posibles organizaciones salientes: proteger con adecuado licenciamiento aquellos módulos o productos genéricos que deseen tratar como productos propios de la compañía y no como parte del software fabricado para el cliente.

8.2 ¿Cuándo los cisnes negros se vuelven blancos?

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



Un nuevo término ha llegado a ser popular entre la gente cuando habla sobre el riesgo, incluyendo algunos especialistas en riesgo. La frase "Cisne Negro" está tomada del título del libro escrito en el año 2007 por Nicholas Nassim Taleb llamado "El Cisne Negro: El impacto de lo altamente improbable". Desafortunadamente la forma en que la mayoría de la gente usa este término es diferente de la definición general de Taleb. En lenguaje popular el evento del Cisne Negro es algo con una extremada baja probabilidad de ocurrencia y un extremado alto efecto potencial. Se ve como lo que pensamos que nunca ocurrirá, pero si ocurriese entonces seríamos realmente afectados en gran manera. Por contraste, en su libro, Taleb dice que los Cisnes Negros tienen tres características: tienen inesperadas e impredecibles reacciones, provocan impactos extremos, sus reacciones parecen obvias después de haber ocurrido.

El término viene de la idea de que en el mundo del Oeste hace unos cuantos siglos, fue un hecho conocido que todos los cisnes eran blancos. Cualquier ave similar de un color diferente no podía ser un cisne, por definición. Entonces los exploradores que viajaron a Australia en 1697 descubrieron que los verdaderos cisnes eran negros, y que el hecho conocido tenía que ser modificado como una nueva evidencia. En el mundo de hoy el Cisne Negro cambia las reglas y crea un nuevo paradigma. Ejemplos incluyen la caída del muro de Berlín, el ataque terrorista del 11 de Septiembre de 2001 en América, el ascenso de Google, o la reciente crisis financiera.

Los eventos o las circunstancias con extremadamente baja probabilidad y extremadamente alto impacto son de hecho solo riesgos y pueden y deberían ser abordados mediante el proceso normal de riesgo. No hay una razón útil para darles el nombre especial de Cisnes Negros.

Otro uso popular del término "Cisne Negro" es para describir "lo que no sabemos de las cosas desconocidas", que son las cosas que no sabemos pero donde no somos conscientes de nuestra ignorancia. Esto es casi cierto, pero no lo bastante. De hecho "lo que no sabemos de las cosas desconocidas" puede dividirse en dos tipos, uno de los cuales es un verdadero Cisne Negro y el otro no.

1. El primer grupo es "lo que no sabemos-pero-que podemos saber de lo desconocido". Hay algunas incertidumbres que actualmente no sabemos, pero que podíamos averiguar. Esto es donde el proceso de riesgo puede ayudar, mediante la identificación creativa del riesgo, la exploración y la formación. El objetivo es exponer aquellas incertidumbres que pudieran ser conocidas, de forma que nos podamos enfrentar a ellas de una manera efectiva utilizando un enfoque estándar de gestión del riesgo. Estos no son Cisnes Negros porque podríamos saber sobre ellos si nuestros procesos de predicción o de descubrimiento fuesen mejores.
2. En segundo lugar hay "lo que no sabemos-pero-que no podemos saber de lo desconocido". Estos son mucho más

difíciles de tratar, puesto que por definición no podemos descubrirlos nunca a hasta que aparezcan. Estos son los verdaderos Cisnes Negros, que no podríamos predecir incluso con el mejor proceso de gestión de riesgos. La gestión de riesgos no puede ayudarnos aquí, puesto que solo tiene por objetivo incertidumbres que pueden verse por adelantado y para las que podemos estar preparados o direccionar de forma proactiva.

Si no podemos usar la gestión de riesgo para direccionar Cisnes Negros por adelantado, ¿hay algo más que podemos hacer? A nivel estratégico, la continuidad del negocio puede ayudarnos con "lo que no sabemos pero que no podemos saber de lo desconocido". Este enfoque identifica áreas de vulnerabilidad y asegura que las construimos con resistencia y flexibilidad para que nos podamos enfrentar con el impacto de lo inesperado, siempre que venga. La continuidad del negocio busca también indicadores de aviso o eventos disparadores que nos digan que algo es diferente de lo normal. Finalmente utiliza la exploración del entorno para ayudarnos a descubrir los Cisnes Negros potenciales antes del descubrimiento. Es posible aplicar esto a otros niveles de la organización, incluyendo proyectos y programas o a nivel operativo, creando un enfoque de "continuidad en toda la empresa".

El Cisne Negro es un concepto valioso que nos avisa para esperar lo inesperado. La única certeza es la incertidumbre, y sabemos que continuaremos siendo sorprendidos en todas las áreas de la vida, incluyendo ambas personal y profesional. Deberíamos de tener cuidado, utilizarlas apropiadamente y no diluirlas mediante mal uso o pereza. Si equivocadamente pensamos que los riesgos con baja probabilidad e impacto muy alto son Cisnes Negros, entonces probablemente permanezcamos ciegos ante la existencia de verdaderos Cisnes Negros. Eso nos hará darnos cuenta de lo vulnerables que somos ante incertidumbres desconocidas.

Para dar feedback sobre esta nota, o para conseguir más detalles de cómo desarrollar una gestión de riesgos efectiva, contacte con el Doctor Riesgo (info@risk-doctor.com), o visite su página web (www.risk-doctor.com).

8.3 Practice All Question Types to Pass the PMP Exam

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



Anyone who has sat for the Project Management Professional (PMP) exam knows that studying the PMBOK Guide and having 35 Contact Hours is just not enough. When you talk to them about the PMP Exam, they will tell you it covers a lot of ground and the questions are not as straightforward as one would hope. Of the ones that have passed the exam, an overwhelming percentage of them will tell you that they used more than just one study method.

Just as a golfer must learn to "drive" and "put" before they ever step onto a 18 hole golf course, the PMP Applicant must also learn the mechanics of taking the exam and what to expect when they arrive on game day. Employing multiple study methods may give you a triangulated understanding of the material as well as illuminating what you do know

and what you don't know.

Being able to answer PMP Exam sample questions is crucial to your exam success. Simple? In concept; yes. After all, the PMP exam has only multiple choice questions. However, there are a number of question styles; each has their purpose and caveats, which makes knowing how to get the most of each question exponentially crucial.

Let's jump into the PMP Exam question types:

1. **FORMULA based questions** are more than just "solving for the median" or calculating earned value. There are around 49 PMP exam formulas that you must know backwards and forwards in order to pass the PMP Exam. Understanding them thoroughly down to the importance of each element will give you the decision making criteria to include or exclude the values in the PMP exam question.
2. **SITUATIONAL questions** test your ability to apply theoretical know how to real life project management situations. Often, these questions tend to be very long winded. The idea behind this is that in real life you will be handed both relevant and irrelevant information. Your task is to identify what's relevant, ignore what doesn't matter and then act upon the real issues. Be sure to read and accurately identify the actual question being asked of you, so that you can eliminate the useless information.

Often, situational questions will offer two choices which are both reasonably correct, so it's vital that you identify if the question is asking you the BEST choice, or the NEXT choice, or the EXCEPTION, or the ONLY answer.
3. **KNOWLEDGE based questions** require you to identify the meaning of the situation based on your understanding of the facts provided. These questions also occasionally ask "What is the exception?"; e.g. "Group brainstorming encourages all of the following except:"

Knowledge based question may also ask you to identify an example chart or graph, such as recognizing a RACI or Pareto chart.
4. **INTERPRETATIONAL questions** test your ability to deduce a situation or condition from the description of a status or problem. For example: "If your project has an SPI and a CPI both greater than 1, how well is your project performing?" To solve this, you will need to know how SPI and CPI relate to the project's performance.
5. **SPECIFIC TECHNIQUE questions** will provide a snap shot of a situation, like a network diagram, and ask you to provide an element that's inherent in that diagram such as forward pass or backward pass.
6. **PMBOK GUIDE KNOWLEDGE questions** test your familiarity of specific areas, such as "Which of these processes are not part of the Initiating Process Group?" or "What are the inputs to the Create WBS process?"

You need to answer dozens of samples from each question type before you will feel ready to tackle the exam. But how and where do you find good PMP mock exams?

There are many free PMP sample questions available just one short Google search away. However, you want to be very careful, because with free mock questions more times than not, the old adage "You get what you pay for" applies.

The best way to practice sample questions is by signing up to an online PMP exam simulator. You can access the questions over the internet from anywhere and on your schedule. Be sure the questions were created based on the most recent version of the PMBOK Guide. The question population should be a good mix of the types as well as cover all PMBOK

Guide concepts.

So, there you have it. If you want to pass the PMP exam, you need to learn about the different types of questions that appear on the exam and practice them using a high-quality online PMP Exam simulator. Once you know how to identify the real question being asked from each of these question types, you'll greatly increase the odds of arriving at the correct answer. I know this sounds simplistic, but it is no small task because you'll need to be able to recall and apply all the theoretical knowledge required, combine it with your own project management experience and relate this to the question at hand.

8.4 Are You a Superhero?

By Margaret Meloni, MBA, PMP

www.pducast.com / www.margaretmeloni.com



Are you a take charge, save the day, in control kind of person? Are you reliable, focused and straightforward? Are you determined to get the job done no matter what it takes?

"Alright" you say; "If that makes me a superhero then sign me up."

Do you always absolutely need to be in control? Are you so focused that all you can see is just getting it done? Are you very blunt and direct when you communicate? Are you absolutely certain that there is one right way to complete a task and that way is your way?

It may be that you suffer from superhero syndrome. Sorry, that is right, syndrome. This means that you are smart, reliable, focused and incredibly good at seeing goals through to completion. But you are not, I repeat, you are not a superhero. You are a highly valued part of the team. You may be the leader, but you are still part of a team.

A good leader is not a superhero. Superheroes rarely cooperate with anyone because they're...well, super! They don't need anyone but themselves to get the job done, but you do. Your team is there for you and by working together you successfully complete a project. Without your team there would be no success. Your job would also be much harder and more stressful. Why make it any more difficult by not using your team's full capabilities?

If you communicate very directly with no regard for the feelings of others, you are not going to have an ideal team. You'll have a collection of people working for you but not *with* you. For instance, if a team member shows up late one morning and you admonish him for it, you might think you've prevented future tardiness. But by not taking the time to listen to why he was late, you've fostered resentment in that person and damaged your business relationship. Taking the time to be diplomatic and really listen to your employees always pays off in loyalty and respect.

Try not to act like a tank and roll right over your team members. Because you are so focused, you may appear overly aggressive. Some may find you to be arrogant or even a bully. Is this what you want? If the answer is yes, well congratulations you have met your goal. No one respects or admires arrogance; such a trait inspires fear and disloyalty, the opposite of what a good team leader needs to be successful.

If the answer is no, slow down a bit and think before you act. When you come on strong, others around you may shut down. You may think that is

just their problem. But the problem is you are missing out on other valuable input. Remember that if someone suggests an alternative approach to completing a task, it is not a direct attack on you. The reason you work with a team is to get different views and suggestions, and to take advantage of the creativity of others. If your ideas are the only ones ever implemented you have probably missed out on many good solutions that would make your own job easier and your projects more successful. You can achieve your goal and build relationships along the way.

If you see yourself in this description of a superhero, don't despair. Set about repairing your business relationships and be honest with your team about your shortcomings. They'll respect you for it and work all the harder for you.

If you work with a superhero, here are some pointers to help you harness their superpowers:

- Be prepared when you approach them with questions, communications or other information. Anticipate their reactions and have your own ready.
- Be specific and stick to the facts.
- Be concise, get to the point quickly.
- Be professional and keep your emotions in check. Remember that when a superhero type of person offends, it's rarely intentional.
- Remember to support their need to accomplish a task or goal.
- If necessary, allow them to have the last word.

Remember, it takes all different types of people to form an effective team.

8.5 Otros artículos publicados en anteriores boletines

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

- **Boletín de Septiembre 2010**
 - Diferencia entre las "contact hours" y las "Professional Development Units, PDUs", por Cornelius Fichtner, PMP.
- **Boletín de Octubre 2010**
 - Ética y conducta profesional, por José Rafael Alcalá Gómez, PMP.
 - Valor que ofrece PMI Madrid Spain Chapter a sus Patrocinadores, por Raúl H. Cajías, MBA, PMP.
 - Three ways to prepare for your PMP exam, por Cornelius Fichtner, PMP.
- **Boletín de Noviembre 2010**
 - ¿Sabes cómo publicar artículos en la Biblioteca Virtual (Knowledge Shelf) de PMI?, por Francisco Javier Rodríguez Blanco.
 - Nuevo informe sobre "Enterprise Project Management", por Ángel Águeda Barrero.
 - Secretos para Mejorar los Resultados en Proyectos de Inversión en TICs, por Jeanmarie McFadden

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

- **Problemas típicos en Proceso de Riesgo**, por Dr. David Hillson
- **The 4 Secret Ingredients to Passing the PMP Exam**, por Cornelius Fichtner, PMP.

9 Bolsa de Empleo

Desde el PMI Madrid Spain Chapter queremos que uno de los principales servicios a socios que ofrezcamos sea el de las oportunidades de trabajo para nuestros socios.

Todas las ofertas de empleo que recibamos serán publicadas en los boletines mensuales.

9.1 Jefe de Proyectos (PM)

La empresa **Grupo Digital** (www.grupodigital.net) se encuentra en un proceso de selección de un **Jefe de Proyecto**:

Nombre del puesto: Jefe de Proyectos (PM)

Área: Tecnologías de la Información

Departamento: Oficina de Proyectos

Objetivo/Misión del puesto

Gestionar los proyectos que se le asignen desde el Departamento. Realizar el seguimiento y garantizar que estos cumplen con los tiempos y el presupuesto asignado. Coordinación y gestión de los recursos asignados a cada proyecto. Participación en los comités de seguimiento de proyectos del departamento.

*Oferta de empleo para
Jefe de Proyecto*

Dimensiones representativas del puesto (equipo, presupuesto, ...)

N/A

Responsabilidades y Funciones clave

Responsabilidad 1: Elaboración estimaciones futuros proyectos

Colaborar en la realización del presupuesto realizando las estimaciones de los prospect que se le soliciten desde el área de Portfolio o Gestión de la demanda.

Funciones:

- 1.1. Realizar la toma de requisitos de alto nivel con el cliente interno
- 1.2. Cuantificar temporalmente el mismo y hacer la estimación de perfiles/recursos necesarios

Responsabilidad 2: Gestión de proyectos locales

Gestionar el desarrollo de los proyectos realizados in-house, Coordinar con QA la ejecución de las pruebas.

Funciones:

- 2.1. Realizar la toma de requisitos detallada con el cliente interno
- 2.2. Gestionar los recursos asignados al proyecto por el PMO cuando los haya
- 2.3. Responsabilizarse del cumplimiento de la planificación que se realice, así como de mantener el proyecto dentro del presupuesto asignado a la ejecución del mismo, sin salirse del alcance definido y con la calidad correspondiente
- 2.4. Realizar seguimientos periódicos con el cliente interno y/o el equipo de desarrollo
- 2.5. Coordinar con QA la elaboración/ejecución de los tests previos a la puesta en producción
- 2.6. Coordinar con el responsable de entornos los distintos pases a pre/producción de las aplicaciones desarrolladas

Responsabilidad 3: Proyectos RCCL

Colaborar con IT -Central en la obtención de los documentos requeridos

para cumplir los hitos de los proyectos realizados en Central, en la etapa del proyecto que sea necesario. Coordinar con QA la realización de los testings pertinentes.

Funciones:

- 2.1. Estudiar con negocio si PMT quiere beneficiarse de futuros proyectos que puedan estar en estudio por parte de RCCL, para en caso afirmativo ponerlos en el pipeline de proyectos a considerar
- 3.2. Trabajar con negocio para obtener/revisar los documentos pertinentes en cada etapa del proyecto, ya sea definición de alcance, requisitos o necesidades a tomar en cuenta para un estudio posterior
- 3.3. Responsabilizarse de la entrega de los mismos firmados para cumplir los hitos establecidos por el PM de RCCL
- 3.4. En las fases de UAT, BAU etc., coordinarse con el equipo de QA para que los testings se hagan en tiempo y se envíen las aprobaciones correspondientes

Responsabilidad 4: Proyectos Mantenimiento

Gestionar los proyectos de mantenimiento cuyo desarrollo se hace in-house. Priorizar y hacer seguimiento de las incidencias reportadas, tanto errores como evolutivos. Coordinar con QA los tests necesarios previos a la puesta en producción de nuevas versiones de software

Funciones:

- 4.1. Gestionar la lista de peticiones de mantenimiento evolutivo/correctivo
- 4.2. Priorizar dicha lista junto con los responsables de negocio
- 4.3. Garantizar el cumplimiento de los SLA's establecidos para dar respuesta al cliente

Responsabilidad 5: Seguimiento de proyectos

Participación en las reuniones de seguimiento de proyectos. Elaboración de informes/reportes

Contacto:



Miguel Ángel García Corpas
 Director Comercial
 Tel.: +34 913 140 006
 Fax: +34 913 153 915
 Móvil: +34 609.408.372
mag@grupodigital.net
www.grupodigital.net

9.2 Jefe de la Oficina de Proyectos (PMO)

La empresa **Grupo Digital** (www.grupodigital.net) se encuentra en un proceso de selección de un **Jefe de la Oficina de Proyectos**:

Nombre del puesto: Jefe de la Oficina de Proyectos (PMO)

Área: Tecnologías de la Información

Departamento: Oficina de Proyectos

Objetivo/Misión del puesto

Creación de la Metodología de Gestión de Proyectos, recopilar los trabajos ya realizados (plantillas, modelos, etc) y construir el modelo de Documentación, Gestión y Seguimiento de Proyectos.

Gestionar los proyectos que se le asignen desde el Área. Realizar el seguimiento y garantizar que estos cumplen con los tiempos y el presupuesto asignado. Coordinación y gestión de los recursos asignados a su departamento. Participación en los comités de seguimiento del Área

Dimensiones representativas del puesto (equipo, presupuesto..)

*Oferta de empleo para
 Jefe de la Oficina de
 Proyectos*

N/A

Responsabilidades y Funciones clave

Responsabilidad 1: Elaboración estimaciones futuros proyectos

Colaborar en la realización del presupuesto realizando las estimaciones de los prospect que se le soliciten desde el área de Portfolio o Gestión de la demanda.

Funciones:

- 1.1. Realizar la toma de requisitos de alto nivel con el cliente interno
- 1.2. Cuantificar temporalmente el mismo y hacer la estimación de perfiles/recursos necesarios

Responsabilidad 2: Gestión de proyectos locales

Gestionar el desarrollo de los proyectos realizados in-house, Coordinar con QA la ejecución de las pruebas.

Funciones:

- 2.1. Realizar la toma de requisitos detallada con el cliente interno
- 2.2. Gestionar los recursos asignados al proyecto por el PMO cuando los haya
- 2.3. Responsabilizarse del cumplimiento de la planificación que se realice, así como de mantener el proyecto dentro del presupuesto asignado a la ejecución del mismo, sin salirse del alcance definido y con la calidad correspondiente
- 2.4. Realizar seguimientos periódicos con el cliente interno y/o el equipo de desarrollo
- 2.5. Coordinar con QA la elaboración/ejecución de los tests previos a la puesta en producción
- 2.6. Coordinar con el responsable de entornos los distintos pases a pre/producción de las aplicaciones desarrolladas

Responsabilidad 3: Proyectos RCCL

Colaborar con IT -Central en la obtención de los documentos requeridos para cumplir los hitos de los proyectos realizados en Central, en la etapa del proyecto que sea necesario. Coordinar con QA la realización de los testings pertinentes.

Funciones:

- 3.1. Estudiar con negocio si PMT quiere beneficiarse de futuros proyectos que puedan estar en estudio por parte de RCCL, para en caso afirmativo ponerlos en el pipeline de proyectos a considerar
- 3.2. Trabajar con negocio para obtener/revisar los documentos pertinentes en cada etapa del proyecto, ya sea definición de alcance, requisitos o necesidades a tomar en cuenta para un estudio posterior
- 3.3. Responsabilizarse de la entrega de los mismos firmados para cumplir los hitos establecidos por el PM de RCCL
- 3.4. En las fases de UAT, BAU etc., coordinarse con el equipo de QA para que los testings se hagan en tiempo y se envíen las aprobaciones correspondientes

Responsabilidad 4: Seguimiento de proyectos

Participación en las reuniones de seguimiento de proyectos. Elaboración de informes/reportes

Contacto:



Miguel Ángel García Corpas
Director Comercial
Tel.: +34 913 140 006
Fax: +34 913 153 915
Móvil: +34 609.408.372
mag@grupodigital.net
www.grupodigital.net

10 Convocatorias promocionales

10.1 Conferencia del Dr. Harold Kerzner: *What Executives Need to Know about the Future of Project Management*

2 de marzo de 2011 en Madrid



International Institute for Learning en colaboración con Microsoft quiere anunciar la próxima visita del **Dr. Harold Kerzner** a España, donde presentará *What Executives Need to Know about the Future of Project Management* el próximo 2 de Marzo de 2011 en Madrid.

Harold Kerzner: *What Executives Need to Know about the Future of Project Management*

2 de marzo de 2011



Dr. Harold Kerzner M.S., Ph.D., and M.B.A, es Director Ejecutivo de International Institute for Learning (IIL) y asociado de la Facultad de Gestión de Sistemas de Baldwin-Wallace College, donde se especializó en las áreas de Dirección de Proyectos, planificación estratégica y gestión total de calidad. Previamente, el Dr. Kerzner impartió clases de ingeniería en la Universidad de Illinois y gestión de empresas en la Universidad del Estado de Utah. Obtuvo su experiencia en la industria en Thiokol Corporation donde mantuvo responsabilidades de gestión programas e ingeniería de proyectos en diversos programas de NASA, Fuerzas

Aéreas, Amada y Marina, así como programas independientes de Investigación y Desarrollo.

Ha llevado varias décadas hasta convencer a los ejecutivos que la Dirección de Proyectos funciona. Tras esta revelación, los ejecutivos han comenzado a delegar una mayor autoridad en los *Project Managers* tanto en los proyectos como en las decisiones de negocios, reconociendo a su vez la aplicación del *Project Management* en proyectos complejos a más largo plazo que requieren emplear equipos virtuales.

Hemos cambiado nuestra definición sobre el éxito del proyecto para incluir más elementos además de la triple restricción. Beneficio y valor ahora forman parte del criterio de éxito junto con los demás componentes del negocio. Sin embargo, en proyectos grandes y complejos que pueden llevar años hasta su finalización, pueden existir multitud de *Stakeholders*, cada uno con su propio criterio de éxito del proyecto. Los directores de proyecto deben convertirse en expertos de gestión de *Stakeholders*, donde temas como política, cultura, religión, equipos virtuales y gestión de recursos con habilidades cuestionables conllevan una importancia suprema.

Cuanto mayor y más complejo sea el proyecto, mayor será la probabilidad de una alteración del alcance. Los directores de proyecto deben aprender a gestionar la alteración del alcance, realizar verificaciones de la salud del proyecto y encontrar formas de recuperar un proyecto inquietante antes de que se convierta en fracaso. Esto requerirá la creación de mediciones adicionales e indicadores clave de ejecución.

Contenido de la conferencia del Dr. KERZNER

- **How Project Management Has Changed**
 - *The conversion from traditional to modern project management*
 - *Today's view of project management*
- **Managing Complex Projects**
 - *Defining complex projects*
 - *Traditional vs. nontraditional projects*
- **Stakeholder Management**
 - *Defining stakeholder management*
 - *Obtaining stakeholder agreements*
- **Why Some Projects Fail**
 - *The definition of project success*
 - *The definition of project failure*
- **The Management of Scope Creep Projects**
 - *Understanding scope creep*
 - *Establishing project and business boundaries*
- **Performing Project Health Checks**
 - *Critical health check issues*
 - *Misconceptions about health checks*
- **Recovery Project Management (Managing Distressed Projects)**
 - *Looking for early warning signs*
 - *Dangers in the continuation of the death spiral*
- **Value-Driven Project Management**
 - *Importance of value*
 - *Changing values in project management*
- **An Introduction to Project Givebacks (Best Practices)**
 - *Why are givebacks and best practices important?*
 - *Structuring a process for capturing best practices*

Detalles del Evento

La conferencia tendrá lugar en las Instalaciones de Microsoft, Paseo del Club Deportivo, 1. Centro Empresarial La Finca - Edificio 1 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid).

El horario será de 9:00 – 13:00 h, tiempo durante el cual se ofrecerá un desayuno de Bienvenida y Registro, la conferencia del Dr. Harold Kerzner con el título “ *What Executives Need To Know About The Future Of Project Management*” y al finalizar tendrá lugar la firma de Libros por parte del Dr. Kerzner.

Los asistentes al evento recibirán un ejemplar del libro [What Executives Need to Know about Project Management](#) escrito por Dr. Harold Kerzner y Frank Saladis.

La conferencia se realizará en [Inglés](#) y otorga [4 PDUs](#).

El Precio del evento es de 390 € (+18% IVA) y los [miembros del Capítulo de Madrid del PMI®](#) se podrán beneficiar de un [20% de descuento \(código de descuento “PMI-MAD”\)](#).

Información de Contacto:

Para inscribirse al evento o recibir información adicional puede contactar con nosotros a través del email: iil.spain@iil.com o del teléfono (+34) 91 503 0210. También puede visitar nuestra página Web: www.iil.com.

En colaboración con: **Microsoft**