



**Boletín mensual
PMI Madrid Spain Chapter**

Noviembre de 2010



Boletín del PMI Madrid Spain Chapter

Noviembre 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

Victor 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 de Presidencia	3
3	Noticias de PMI	5
3.1	<i>PMI en cifras</i>	5
3.2	<i>Actividades de PMI</i>	6
3.3	<i>Informe del "PMI Region 8 Leadership Institute Meeting"</i>	6
4	Proyectos en curso en PMI Madrid Spain Chapter	8
4.1	<i>"De la Estrategia a la Acción en PMI Madrid Spain Chapter" - Talleres 20 y 28 de Octubre</i>	8
4.2	<i>Cambio organizativo del Capítulo, para mejor responder a los desafíos a los que nos enfrentamos</i>	9
5	Voluntariado en PMI Madrid Spain Chapter	13
5.1	<i>¿Te gustaría compartir con los miembros de Capítulo alguna experiencia personal o caso de éxito relacionado con la Dirección de Proyectos?</i>	13
6	Eventos en PMI Madrid Spain Chapter	14
6.1	<i>Resumen de la reunión de socios de octubre</i>	14
6.2	<i>Invitación al 6º Congreso de Dirección de Proyectos (25 de noviembre de 2010)</i>	15
6.3	<i>Primer Seminario Virtual (webinar) sobre Dirección de Proyectos organizado por PMI Madrid Spain Chapter: "La Gestión de Proyectos con Critical Chain Project Management (CCPM)"</i>	18
7	Comunicación Externa de PMI Madrid Spain Chapter	20
7.1	<i>El Proyecto Puerto Príncipe es reseñado en PMI Today</i>	20
7.2	<i>PMI Madrid Spain Chapter en los medios de comunicación</i>	21
7.3	<i>Entrevista a Julio Carazo, Presidente del PMI-MSC, publicada en "El Digital de Madrid"</i>	22
8	Artículos del mes	26
8.1	<i>¿Sabes cómo publicar artículos en la Biblioteca Virtual (Knowledge Shelf) de PMI?</i>	26
8.2	<i>Nuevo informe sobre "Enterprise Project Management"</i>	29
8.3	<i>Foco de la Investigación: Secretos para Mejorar los Resultados en Proyectos de Inversión en TICs</i>	30
8.4	<i>Problemas típicos en Proceso de Riesgo</i>	34
8.5	<i>The 4 Secret Ingredients to Passing the PMP Exam</i>	36
8.6	<i>Otros artículos publicados en anteriores boletines</i>	38

Patrocinadores PMI Madrid Spain Chapter



2 Mensaje de Presidencia

Estimado socio:

En el momento de redactar este boletín (22 de noviembre), **el Capítulo cuenta ya con 583 socios**. Vaya desde aquí en primer lugar nuestra bienvenida a los socios que se nos han unido en este último mes. Y vaya también nuestro agradecimiento a todos los asociados que, con vuestro empuje e ilusión, sois los impulsores de estas incorporaciones. Incorporaciones que, en lo que va de año, han situado a **PMI Madrid Spain Chapter en el puesto número 16 (de entre 265) en el ranking de Capítulos de PMI de todo el mundo con un mayor crecimiento en número de socios**.

En el último boletín, nuestro Presidente, Julio Carazo, hacía un resumen del primero de los talleres que, con el título, ***“De la estrategia a la acción en PMI Madrid Spain Chapter”***, se celebró el pasado 20 de octubre. La segunda parte de este taller se celebró el 28 de octubre pasado y culminó con la nueva organización del Capítulo en áreas que se presenta en este boletín.

Esta nueva organización del Capítulo en las 7+2 áreas de:

1. Área de Sistemas de Información
2. Área de Socios y Promoción Asociativa
3. Área de Voluntariado
4. Área de Servicios a Socios
5. Área de Nuevos Servicios a Socios y Proyectos Singulares
6. Área de Comunicación Externa
7. Área de Financiación

más las áreas de:

1. Coordinación General y Administración
2. Presidencia y Secretaría General

nos permitirán afrontar en mejores condiciones los retos que, fruto también de los talleres de ***“De la estrategia a la acción en PMI Madrid Spain Chapter”***, han surgido y se han planteado para 2011. En la puesta en marcha de estas áreas participarán, no sólo los miembros de la Junta Directiva del Capítulo, sino también voluntarios que se han ofrecido a cubrir diferentes funciones como responsables de área.

También en el último boletín, comentábamos el **lanzamiento de la actividad de comunicación externa del Capítulo**, actividad para la que contamos con los servicios de una empresa de comunicación. Pues bien, el primer resultado de esta actividad de comunicación externa lo constituye la entrevista realizada a nuestro Presidente, Julio Carazo, el pasado 13 de noviembre y publicada en “El Digital de Madrid”, cuyo contenido reproducimos en este boletín. Además, estamos trabajando en la repercusión que queremos dar en medios del **6º Congreso de Dirección de Proyectos** que, como sabes, celebramos el **próximo jueves 25 de noviembre** en el **Hotel Meliá Castilla de Madrid**.

Y precisamente, a una semana de la celebración del **6º Congreso de Dirección de Proyectos**, hemos superado ya el centenar de inscripciones. **¡Aún estás a tiempo, no lo dejes para el último momento y aprovecha esta oportunidad para inscribirte a través de www.pmi-mad.org/pmimsc/eventos/154-6o-congreso-de-direccion-de-proyectos!**

El Congreso será una magnífica oportunidad para aprender y compartir opiniones sobre el desarrollo profesional del Director de Proyectos, y para conocer de primera mano cómo llevan a cabo la Dirección de Proyectos organizaciones muy representativas de nuestro país. Sin olvidar la oportunidad que ofrece para el intercambio de experiencias entre todos los profesionales de la Dirección de Proyectos o para hacer *networking*. El éxito de asistencia, y la repercusión en medios del Congreso, actuarán de plataforma de lanzamiento para un mejor conocimiento de lo que somos en PMI, de la Dirección de Proyectos y de la profesión del Director de Proyectos.

Por último, os queremos recordar que, tanto el **boletín mensual**, como las **reuniones mensuales** de socios, son **plataformas que están a vuestra disposición para publicar vuestros artículos o para presentar vuestras experiencias o casos de estudio relacionadas con la Dirección de Proyectos**. Como sabéis, en las últimas reuniones de socios ya hemos contado con ponencias presentadas por voluntarios del Capítulo y que han sido de un gran interés. Desde aquí nos ponemos a tu disposición y reiteramos el ofrecimiento para que te animes a compartir tus experiencias con la comunidad de Dirección de Proyectos de PMI Madrid Spain Chapter.

Desde la Presidencia de PMI Madrid Spain Chapter, esperamos que los contenidos de este nuevo boletín resulten de tu interés.

Un cordial saludo.

Francisco Javier Rodríguez Blanco
Vicepresidente Primero, PMI Madrid Spain Chapter (www.pmi-mad.org)
vicepresidente.primer@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 noviembre de 2010 con datos actualizados a 30 de septiembre de 2010, www.pmitoday-digital.com/pmitoday/201011/?sub_id=C9pdlrO7VCrkj#pg1):

- Miembros de PMI en todo el mundo: 327.180
- Certificados PMP en todo el mundo: 400.059

PMI Madrid Spain Chapter ocupa el puesto número 16 (de entre 265) en el ranking de Capítulos de PMI de todo el mundo con un mayor crecimiento de socios en lo que va de año

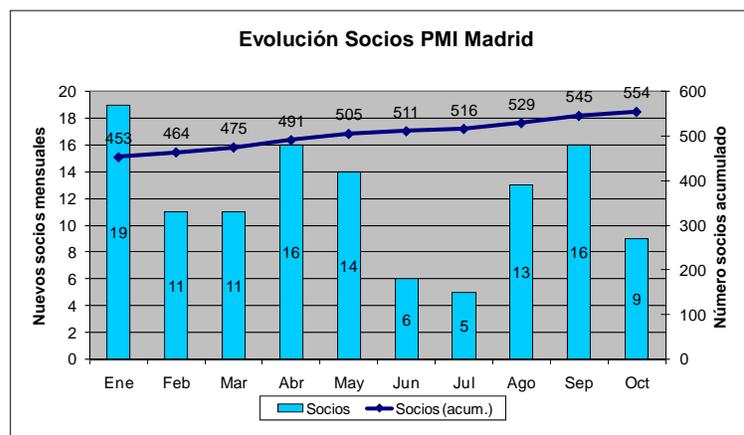
PMI en España (fuente: fichero "10 October 2010 country member and credential Statistics.xls" disponible en la página de PMI Community Leadership):

- Miembros de PMI en España: 1.806
- Certificados PMP en España: 1.861

PMI Madrid Spain Chapter (fuente: fichero "10 October 2010 chapter member regular and performance statistics.xls" disponible en la página de PMI Community Leadership):

- Miembros de PMI Madrid Spain Chapter: 554 (inicio de 2010 con 413, crecimiento de 34.14%)
- Certificados PMP en PMI Madrid Spain Chapter: 341 (61.55% de los miembros del Capítulo)

Evolución socios PMI Madrid Spain Chapter:



PMI Madrid Spain Chapter ocupa el puesto número 16 (de entre 265) en el ranking de Capítulos de PMI de todo el mundo con un mayor crecimiento en el número de socios en lo que va de año.

3.2 Actividades de PMI

Resumimos en este apartado noticias relevantes relacionadas con el PMI global y que han aparecido desde la publicación del último boletín.

Revisión pública del
"Practice Standard for
Scheduling – Second
Edition"

- **Fase pública de revisión del más reciente estándar del PMI.** El 21 de octubre de 2010 comenzó la fase de revisión pública del proyecto para la redacción del "Practice Standard for Scheduling – Second Edition", segunda edición del estándar de PMI para la programación de proyectos. Todos los miembros del PMI pueden participar en la corrección del borrador de este estándar y hacer llegar sus comentarios al equipo de proyecto. Para participar en la revisión, entra en <http://ed.pmi.org> antes del 5 de diciembre de 2010.
- **Abierta la fase de postulaciones para los premios del PMI 2011.** Puedes honrar la excelencia en la Dirección de Proyectos, postulando a los profesionales, organizaciones, educadores, y autores de la Dirección de Proyectos a los premios del PMI 2011. La fecha tope para postular a los premios es el 1 de abril de 2011. Para obtener más información sobre las categorías de premios y el procedimiento para postulaciones, puedes dirigirte a la página www.pmi.org/About-Us/Our-Professional-Awards.aspx.

Postula tus candidatos a
los "PMI 2011 Professional
Awards"

3.3 Informe del "PMI Region 8 Leadership Institute Meeting"

Por Víctor Alonso Lion y Luis Alberto Rodrigo Piqueras

Miembros de la Junta Directiva del PMI Madrid Spain Chapter



Los días 6 y 7 de noviembre de 2010 se celebró en Barcelona el segundo encuentro de líderes de capítulos de la región 8 del PMI. En representación de la Junta Directiva del PMI Madrid Spain Chapter acudieron Víctor Alonso Lion (vicepresidente segundo) y Luis Alberto Rodrigo Piqueras (vocal).

Resumen del PMI Region 8
Leadership Meeting
celebrado en Barcelona
los días 6 y 7 de noviembre

Estos encuentros son promovidos por los mentores de cada región y sirven como vínculo con las juntas directivas de todos los capítulos pertenecientes a esa región. En los encuentros, los mentores ofrecen su visión sobre el estado de la región y sobre cómo alcanzar un nivel de madurez mayor. El objetivo de los líderes de los capítulos que participan es compartir las buenas prácticas que han desarrollado y aprender de los demás.

Las buenas prácticas son muy variadas y comprenden actividades como medir el grado de madurez de un capítulo, llevar a cabo unas elecciones de forma electrónica, gestión del voluntariado (distinguiendo entre los voluntarios en proyectos y los voluntarios del capítulo), la gestión financiera de un capítulo o el proceso llevado a cabo para celebrar un *webinar*.

Este año ha aumentado el número de mentores para la región, de dos a cuatro. Entre los mentores que toman posesión del cargo se encuentra Alfonso Bucero, anterior presidente del PMI Madrid Spain Chapter. Alfonso

compartió con todos los asistentes su experiencia de cómo manejar un capítulo en tiempos de crisis y transmitió una buena impresión del capítulo de Madrid, destacando la gran labor que está haciendo la nueva junta directiva.

A este encuentro acudieron destacados miembros de PMI como Louis J. Merken, Joanne Lynch, Rachel Hamer y Beatriz Ruipérez. El Sr. Merken ha sido miembro de la Junta Directiva de PMI *worldwide* y es un apasionado de la Dirección de Proyectos, la cual ha presentado como una competencia estratégica vital para el éxito de las empresas.

La presentación del Sr. Merken se ha centrado en dos grandes puntos; Organizaciones y Personas.

- **Organizaciones:**

El Sr. Merken comentó el hecho de que muchas organizaciones modernas tienen una responsabilidad difusa en las tareas a ser realizadas. Además, se constata una clara dificultad para implementar el cambio y la existencia de ejecutivos muy alejados de la producción. El Sr. Merken hizo también una breve mención sobre los cambios estratégicos que las empresas han tenido que implementar para mantenerse competitivas, desde la producción en cadena a principios del siglo XX, hasta las estructuras organizativas funcionales. El reto hoy está en una eficaz gestión del cambio, y la Dirección de Proyectos es una solución a ese reto.

- **Personas:**

El Sr. Merken destacó el hecho de que el 80% de los proyectos considerados un éxito han sido liderados por Directores de Proyecto certificados. Aún así, el 60% de las compañías no tienen un recorrido profesional definido para los Directores de Proyectos.

No podemos terminar este artículo sin felicitar al capítulo de Barcelona por el increíble esfuerzo realizado en la organización de este evento y lo satisfactorio que ha sido para todos, ni por supuesto, sin agradecer a los compañeros de los otros capítulos por haber compartido con nosotros su experiencia.



4 Proyectos en curso en PMI Madrid Spain Chapter

4.1 "De la Estrategia a la Acción en PMI Madrid Spain Chapter" - Talleres 20 y 28 de Octubre

Por Julio Carazo San José

Presidente de PMI Madrid Spain Chapter

presidente@pmi-mad.org



Muy estimados todos,

Ha sido extraordinario y muy productivo haber podido contar con la participación de 16 de vosotros en el taller del miércoles 20 de octubre y 11 más en el del jueves 28 de octubre.

Gracias a ello hemos conseguido entre todos:

- el gran activo que representa contar con 20 asociados con visión estratégica del Capítulo
- madurar y compartir el planteamiento estratégico del Capítulo
- contrastar opiniones sobre el nuevo modelo organizativo en 7+2 áreas
- revisar los objetivos planteados
- identificar microproyectos en el entorno de las diferentes áreas con la consecución de los objetivos como marco
- reflexionar sobre la idoneidad y viabilidad de diferentes niveles de alcance para el proyecto del Capítulo
- identificar factores críticos de éxito en este momento (como es disponer de adecuada y suficiente colaboración voluntaria)
- y, como colofón, contar con el interés explícito de varios de vosotros que os habéis ofrecido para diferentes labores a nivel de responsables

Del primer taller ya os informé en el boletín anterior. En el segundo (jueves 28 de octubre) revisamos y continuamos la tarea iniciada en el primero, así como consideraciones generales sobre condiciones de viabilidad. Los siguientes pasos antes de implementar el diseño serían:

1. Clasificar y cuantificar los objetivos en niveles mínimo y optimista
2. Verificar el nivel de soporte que los microproyectos planteados prestan a de cada uno de los objetivos
3. Evaluar la disponibilidad de medios humanos y económicos
4. Tomar la decisión del nivel de profundidad y calendario de objetivos a abordar para que resulten alcanzables, pero que a la vez supongan un cierto desafío

También en este segundo taller comentamos la posibilidad de avanzar en todo ello trasladando a internet el ejercicio posterior. Pero contamos con un dato nuevo que aconseja gestionarlo de otra forma: **¡Tenemos ya propuestas de 7 de los participante ofreciéndose a cubrir diferentes funciones como responsables de las mismas!**

Ellos serán los principales implicados en seguir con el desarrollo iniciado en el taller (fase 2 que ahora vamos a iniciar). Parece que tiene sentido pasarles el testigo.

En la Fase 2 abordaremos, entre otras tareas:

- Nombramiento de nueva estructura de responsables y corresponsables de Área y su incorporación a la Junta Directiva
- Revisión desde los responsables de cada área de microproyectos y objetivos generando los escenarios mínimo y optimista
- Cuadrar los planes de todas las Áreas para fijar de forma coherente calendarios de acciones y de logros de objetivos, así como sus niveles de consecución a alcanzar
- Relanzar la actividad de cada área a partir de la gestión de los responsables y corresponsables de Área
- Iniciar el taller continuo de liderazgo basado en el desarrollo del Capítulo y las problemáticas de cada Área como caso práctico real. La idea inicial que tengo es de reunión periódica de presidencia con responsables y corresponsables de Área

¡Todo esto apunta muy bien!

4.2 Cambio organizativo del Capítulo, para mejor responder a los desafíos a los que nos enfrentamos

Por Julio Carazo San José

Presidente de PMI Madrid Spain Chapter

presidente@pmi-mad.org



Nos reorganizamos para atender mejor a los asociados del capítulo y para avanzar mejor en su proyecto de futuro

El primer semestre después de las elecciones de marzo, la Junta trabajó en una organización de 4+1 áreas teniendo el foco puesto en Organización Interna y Servicios a Socios. Comunicación Externa y Financiación no resultaron prioritarias y apenas se avanzó sobre ellas. En el segundo semestre (octubre'10-marzo'11) las hemos abordado y ya estamos consiguiendo resultados en ambas. Además se hace importante dar prioridad a otras actividades que son:

- Atención prioritaria al voluntariado dentro del Capítulo. Muchos de vosotros os habéis ofrecido a colaborar, un gran número ya lo está haciendo y hay muchas necesidades nuevas en la organización.
- Mejora de las herramientas técnicas que nos permiten colaborar y prestar servicios en remoto.
- Entender mejor las necesidades de los asociados al Capítulo y

darles voz dentro de la organización.

- Potenciar la creación de nuevos servicios a asociados.

De todo ello, y de detallar y diferenciar las funciones de Presidencia y gestión del Capítulo, resulta un nuevo **modelo organizativo en 7+2 áreas**. Son las que figuran a continuación, junto con la definición de alcance para cada una de ellas:

1. **Sistemas de Información:** Área de apoyo a las demás que se encarga de identificar las necesidades relacionadas con sistemas de información, priorizarlas, buscar soluciones, implementarlas (incluido dar formación), operarlas y darles soporte.

Incluye: herramientas colaborativas, gestión de información interna, web, mail, audio y video conferencia,...

Responsables: Leire Ituarte y Gonzalo Martínez.

Buzón: sistemas.informacion@pmi-mad.org

2. **Socios y Promoción Asociativa:** Área con el objetivo primordial de conocer el perfil de nuestros socios actuales y potenciales (edad, geográfico, formación, sector,...) así como sus necesidades, intereses y otras circunstancias. El objetivo es trasladar esta información a otras áreas para tomar las acciones oportunas. Además, desde esta área se prestará el "servicio a socios" de gestionar sugerencias y responder a dudas y preguntas recibidas por teléfono, email u otros medios.

En realidad el servicio de gestionar sugerencias y responder dudas y preguntas de socios podrá ser, ocasionalmente servicio a no-socios, desde el que apoyar la incorporación de nuevos socios.

Responsables: Óscar Úbeda y Jesús Vázquez.

Buzón: socios@pmi-mad.org

3. **Voluntariado:** Área con la misión de gestionar el voluntariado del Capítulo en su doble finalidad de ser un "servicio a socios" y una aportación a la actividad necesaria para el desarrollo del Capítulo en el cumplimiento de sus fines.

Por ello tiene dos "clientes" a los que satisfacer: los voluntarios que ofrecen su trabajo y los responsables de labores y actividades del Capítulo que demandan ayuda.

Entre los servicios a cubrir se encuentran: "reclutamiento" de voluntarios, selección, formación, identificación de perfiles (habilidades, intereses, dedicación, continuidad,...), incorporación, seguimiento, desvinculación de encargos puntuales, reporte de PDUs, seguimiento de satisfacción, formación de demandantes de voluntarios, atención a solicitudes, selección de voluntarios para una encomienda, incorporación, seguimiento y desvinculación final, seguimiento de satisfacción de demandantes de voluntarios.

Responsables: Víctor Alonso y José Fernández Tamames.

Buzón: voluntariado@pmi-mad.org

4. **Servicios a Socios:** Área con el objetivo de operación y mejora de los Servicios a Socios ya lanzados que, por ahora, son: boletín,

El detalle de las nuevas áreas, sus funciones, responsables y correo para acceder a ellos facilitarán tu interacción con la Junta Directiva

encuentros mensuales, congresos y PDUs. Requiere actividades no directamente visibles como es la gestión de una base de datos de ponentes y autores.

Responsables: Francisco Javier Rodríguez y Ana Ruiz.

Buzón: servicios.socios@pmi-mad.org

5. **Nuevos Servicios a Socios y Proyectos Singulares:** Área centrada en ofrecer nuevos servicios y/o en apoyar, a petición del Área de Servicios a Socios, mejoras muy significativas de los servicios existentes que supongan una redefinición de los mismos respondiendo a las necesidades e intereses de los socios o de no socios que quisieran serlo. Será necesario definir los servicios y crear un proyecto para su puesta en marcha. En una fase posterior se decidirá dar continuidad a algunos servicios (bolsa de empleo por ejemplo) y a otros no, bien por responder a situaciones puntuales (por ejemplo, la traducción de manual de desastres) o por el resultado conseguido. En el caso de dar continuidad a un servicio, el área de Nuevos Servicios abordará su puesta en producción involucrando a Servicios a Socios que se encargará de operarlo en adelante.

Responsables: Juan Vicente Alonso y Mercedes Martínez.

Buzón: nuevos.servicios.socios@pmi-mad.org

6. **Comunicación Externa:** Su objetivo es gestionar de forma unificada y coherente la comunicación del Capítulo no dirigida de forma directa a sus integrantes. Los soportes que se consideran inicialmente son prensa, revistas y otras publicaciones, radio y TV, además de medios de difusión en internet (por ejemplo, prensa digital). Resulta importante coordinar con el área de socios la presencia en comunidades de internet en las que pueda haber participantes que no sean socios. Deberá estar alineada con la misión del Capítulo y sus objetivos estratégicos. Aspectos cubiertos en ello serán, al menos, promover la Dirección de Proyectos, su reconocimiento y profesionalización, dar a conocer el Capítulo, promover la nueva incorporación de socios o respaldar las acciones de financiación. Entre las responsabilidades del área están: crear y mantener el Plan de Comunicación, generar materiales de comunicación y mantener contactos con medios. Presidencia tiene una función relevante en este campo actuando como representación del Capítulo.

Responsables: Jesús Vázquez y Presidencia.

Buzón: comunicacion.externa@pmi-mad.org

7. **Financiación:** Su principal objetivo es conseguir cubrir el presupuesto económico del Capítulo asegurando la viabilidad de la asociación. Definirá modelos de ingresos por actividades que generen liquidez, diferentes conceptos sobre los que articular relaciones de patrocinio y otras formas de financiación (preferentemente en dinero, pero puntualmente en especie). Abordará las actividades necesarias para conseguir ingresos mediante la venta de servicios, el cierre de acuerdos de patrocinio o cualquier otra línea de financiación planteada.

Responsables: Luis Alberto Rodrigo y Frabrizio Tesolato.

Buzón: financiacion@pmi-mad.org

8. Coordinación General y Administración

8.1. Coordinación General: Gestión de la organización del Capítulo para implementar la estrategia de forma efectiva. Son labores clave la selección de personas del equipo directivo, el apoyo a su labor, el seguimiento de avances y la gestión de desviaciones.

Función desarrollada desde Presidencia

8.2. Administración: Incluye labores como: gestión de tesorería (pagos, cobros, previsiones de caja, etc.), contabilidad, pago de impuestos, obligaciones con la administración pública, presupuestos (generación y seguimiento), contratos, gestión de compras, etc.

Responsable: Isabel Díaz Pereira.

Buzón: tesorero@pmi-mad.org

9. Presidencia y Secretaría General

9.1. Presidencia: Elabora la estrategia conjuntamente con el Coordinador General, desarrolla sus funciones estatutarias en relación con el funcionamiento del Capítulo, preside, convoca y representa al Capítulo frente a terceros. También las relaciones con PMI internacional son función de Presidencia.

Función desarrollada desde Presidencia

9.2. Secretaría General: Desarrolla sus funciones estatutarias relacionadas con actas, estatutos y procesos electorales.

Responsable: Javier Sanz Pérez

Buzón: secretario@pmi-mad.org

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 los boletines de Mayo-Junio-Julio, Septiembre y Octubre, lanzábamos esta propuesta de petición de ponentes para las reuniones mensuales de socios y para los encuentros profesionales para Directores de Proyecto.

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

En las últimas reuniones de socios ya se impartieron algunas de las ponencias sobre temas de interés para los socios. A partir de las propuestas recibidas, en las próximas reuniones mensuales seguiremos programando ponencias sobre:

- Visión general de PRINCE2 y comparativa con la Guía del PMBOK.
- Proceso de certificación + *tips & tricks*.
- WBS, ¿Por qué es tan importante? Errores comunes.
- 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: pmim.serviciosocios@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 Resumen de la reunión de socios de octubre

Por Jesús Vázquez

Miembro de la Junta Directiva del PMI Madrid Spain Chapter



El pasado 26 de octubre mantuvimos la reunión mensual de socios del PMI Madrid Spain Chapter. En relación a la misma, como deferencia hacia los socios que no pudieron asistir, presentamos el resumen de los puntos tratados:

Continúa el éxito de participación en las reuniones mensuales de socios

1. Introducción a cargo de la Junta Directiva (5 min).

Se presentó la agenda del evento. Se procedió al registro de los asistentes. En esta ocasión, se inscribieron 66 personas, siendo el número final de asistentes registrados de 44.

Se les indicó a los asistentes que mediante este registro se llevaría a cabo la asignación de PDUs de manera automática para ellos, es decir, sin tener que realizar por su parte ninguna otra gestión más que incluir sus datos en el registro (2 PDU's por reunión de socios para los asistentes). En el caso de los ponentes/participantes son 5 PDU's y han de ser declaradas por el ponente/participante.

El presidente del PMI Madrid Spain Chapter, Julio Carazo San José, dirigió un mensaje a los asistentes.

2. Ponencia sobre "Gestión del Tiempo y los Costes de un Proyecto Software a través de la Medición Funcional del Producto", a cargo de Juan José Cuadrado-Gallego (90 min). La ponencia presentada fue de una gran calidad, tanto en contenido como en forma. Gracias Juanjo.

3. Coloquio / Ruegos y preguntas, a cargo de la Junta directiva (20 min).

- Se comentó la posibilidad de participar como ponente en estas reuniones, a todos aquellos miembros del Capítulo que así lo deseen y tengan algún tema que presentar relacionado con la profesión.
- Se comentó la necesidad de encontrar voluntarios para colaborar con el Capítulo, en concreto:
 - o Responsable de calidad, con responsabilidad sobre encuestas y métricas.
 - o Responsable de sistematización de procedimientos, con el objetivo de asegurar la creación de procedimientos documentados homogéneos, para las labores principales de todas las áreas.
- Se recordó a los asistentes la necesidad de firmar en el registro de asistencia y revisar los datos del mismo, para la asignación automática de las PDU's del evento.

4. Conclusiones y cierre a cargo de la Junta Directiva (5 min). Se despidió a los asistentes, y se mantuvieron unos minutos de *networking*.

6.2 Invitación al 6º Congreso de Dirección de Proyectos (25 de noviembre de 2010)

Como hemos venido anunciando en nuestras reuniones mensuales y en los últimos boletines, el **próximo 25 de noviembre**, el PMI Madrid Spain celebra su **6º Congreso de Dirección de Proyectos** en el **Hotel Meliá Castilla de Madrid**.

6º Congreso de Dirección de Proyectos organizado por PMI Madrid Spain Chapter el próximo jueves día 25 de noviembre en el Hotel Meliá Castilla de Madrid

El Congreso será una magnífica oportunidad para el intercambio de experiencias entre todos los interesados en la Dirección de Proyectos y para hacer *networking*. Además, está asegurada su repercusión en medios, lo que servirá de plataforma de lanzamiento para un mejor conocimiento de lo que somos en PMI, de la Dirección de Proyectos y de la profesión del Director de Proyectos.

A una semana de la celebración del Congreso ya hemos superado el centenar de inscripciones. **¡No lo dejes para el último momento y aprovecha esta oportunidad para inscribirte en el 6º Congreso de Dirección de Proyectos! ¡Aún estás a tiempo!**

Reproducimos a continuación la información relevante sobre el Congreso, que puedes encontrar en la página web del PMI Madrid Spain Chapter: www.pmi-mad.org/pmimsc/eventos/154-6o-congreso-de-direccion-de-proyectos.

6º CONGRESO DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS


$$P = \Sigma(I + D + i + \dots)$$

Fecha:
Jueves, 25 de noviembre de 2010

Hora:
Por la mañana de 10:00h a 14:00h
Comida cocktail de 14:00h a 16:00h
Por la tarde de 16:00h a 20:00h

Lugar:
Hotel Meliá Castilla - Madrid

Consulte los detalles del evento en
www.pmi-mad.org



PMI Madrid Spain Chapter

El PMI Madrid Spain Chapter se complace en invitarle al

"6º Congreso de Dirección de Proyectos"

Desarrollo profesional del Director de Proyectos y la Dirección de Proyectos en las Organizaciones

Que tendrá lugar el próximo **jueves, 25 de noviembre en el Hotel Meliá Castilla de Madrid** (C/ Capitán Haya 43, 28020 Madrid), desde las 10:00 de la mañana hasta las 20:00 de la tarde.

El Congreso está estructurado en dos áreas diferenciadas. En la **sesión de mañana** se abordarán aspectos relacionados con el **desarrollo profesional del Director de Proyectos**; y en la **sesión de tarde**, se abordará la **situación de la Dirección de Proyectos en las organizaciones**. Es posible inscribirse para asistir a ambas sesiones o sólo a una de ellas, de acuerdo con su disponibilidad de tiempo.

La sesión de mañana incluye ponencias, talleres y dinámicas de trabajo.

La sesión de tarde incluye la presentación de un caso de estudio, la presentación de los resultados y conclusiones del estudio sobre **"El Grado de Implantación de la Dirección de Proyectos en las Organizaciones en España"**, realizado por el Capítulo de PMI de Madrid, y una mesa redonda formada por ponentes de primer nivel para debatir sobre el estado actual de la profesión del Director de Proyectos en las organizaciones y sobre sus perspectivas de futuro.

La agenda del evento es la siguiente:

AGENDA

Mañana: Desarrollo profesional del Director de Proyectos

09:30 – 09:45	Apertura del evento (sesión de mañana)	Junta Directiva PMI Madrid Spain Chapter
10:45 – 10:45	"Plan de Desarrollo de Directores de Proyecto en una Multinacional"	Yolanda Mediano Fabrizio Tesolato Foster Wheeler Iberia
10:45 – 11:45	"Estrategias de Posicionamiento Profesional"	Andrés Pérez Ortega Marcapropia
11:45 – 12:15	Coffee-break	
12:15 – 14:00	Talleres: "Liderazgo: Habilidad clave para el Director de Proyectos"	Julio Carazo PMI Madrid Spain Chapter
	"Conocerse y conocer a los otros. Un reto y una herramienta básica para el director de proyectos"	Maravillas Carazo Consultora de RR.HH
14:00 – 16:00	Comida cocktail	

Tarde: Dirección de Proyectos en las organizaciones y su impacto

16:00 – 16:15	Apertura del evento (sesión de tarde)	Junta Directiva PMI Madrid Spain Chapter
16:15 – 17:15	"Integración de Proyectos"	José Manuel Boccardo REPSOL
17:15 – 18:00	Presentación Estudio: "El Grado de Implantación de la Dirección de Proyectos en las Organizaciones en España"	Juan Vicente Alonso y Luis Alberto Rodrigo Piqueras PMI Madrid Spain Chapter
18:00 – 18:30	Coffee-break	
		<u>Panel de expertos:</u> 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 Yolanda Mediano , Foster Wheeler, Directora de Recursos Humanos Pedro José Ricote Lázaro , Siemens, Responsable PMO para Suroeste de Europa Andrés Rodríguez López , Applus+, Director de Unidad de Negocio Industrial Eléctrico y Telecomunicaciones
18:30 – 19:45	Mesa redonda y debate sobre los resultados y conclusiones del estudio sobre: "El Grado de Implantación de la Dirección de Proyectos en las Organizaciones en España" .	
	Mesa redonda moderada por Julio Carazo , Presidente de PMI Madrid Spain Chapter.	
19:45 – 20:00	Cierre del evento	Junta Directiva PMI Madrid Spain Chapter

*(En los próximos días enviaremos la versión definitiva de la agenda)

PDU's PARA LOS ASISTENTES

Los PDU's otorgados por la asistencia estarán repartidos en dos categorías

Jornada completa (8 horas) **8 PDU's**

Media jornada (4 horas, por la mañana o por la tarde) **4 PDU's**

Si eres PMP, por asistir a este evento **obtendrás el 40% de los PDU's que anualmente deberías conseguir para mantener tu certificación** (anualmente deberías conseguir 20 PDU's para que no se acumulen todos en el último año, por 3 años de vigencia de la certificación, para un total de 60 PDU's).

PRECIOS

	Socios PMI Madrid Spain Chapter	No socios
1/2 jornada (mañana o tarde) + cocktail	60€	120€
Jornada completa (incluye cocktail)	90€	180€

No lo dejes para el último momento y benefícate del descuento que se aplica a las inscripciones anteriores al 18 de noviembre.

La organización del Congreso proporcionará facturas a quien lo necesite y lo solicite.

INSCRIPCIONES

Para inscribirte en el Congreso, sólo tienes que enviar un correo electrónico a eventos@pmi-mad.org, incluyendo los siguientes datos:

- Nombre y apellidos.
- DNI
- PMI ID (si eres miembro de PMI)
- Justificante de ingreso en cuenta de BBVA de PMI Madrid Spain Chapter número **0182-2086-80-0201522840**, donde conste tu nombre y apellidos.

Debido al aforo limitado en la sala del hotel reservado para el Congreso, os informaremos en caso de que tengamos problemas de capacidad y no consigamos aumentar el aforo de la sala del Congreso.

6.3 Primer Seminario Virtual (webinar) sobre Dirección de Proyectos organizado por PMI Madrid Spain Chapter: “La Gestión de Proyectos con Critical Chain Project Management (CCPM)”

El próximo 2 de diciembre, el PMI Madrid Spain Chapter organizará su primer seminario virtual (*webinar*) sobre Dirección de Proyectos que versará, en esta primera ocasión, sobre el tema “La gestión de Proyectos con CCPM (*Critical Chain Project Management*)”.

El seminario tratará de dar respuesta a la pregunta: ¿Se pueden finalizar los proyectos en el plazo establecido sin comprometer ni presupuesto ni alcance?

Sabemos que las personas que se enfrentan a la gestión de proyectos deben alcanzar un triple objetivo:

- Conseguir los contenidos
- Dentro del plazo establecido
- Ajustándose a un presupuesto

En este contexto, CCPM es un novedoso y contrastado modelo de gestión de proyectos que permite planificar, ejecutar y controlar de forma focalizada la ejecución del proyecto.

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

Anota en tu agenda las coordenadas de este primer seminario virtual organizado por PMI Madrid Spain Chapter:

- **Fecha:** 2 diciembre de 2010
- **Hora de inicio:** 19:00, hora de Madrid (UTC +1)
- **Duración:** 1 hora 15 minutos
- **Acceso:** solamente para miembros de PMI Madrid Spain Chapter y socios de capítulos PMI aliados (Nuevo Cuyo, Buenos Aires, Washington DC).
- **Ponente:** Pau Servera, de la empresa Teocéconsultors
- **Moderador:** Rafael Igual, PMP, vocal Séptimo de PMI Madrid Spain Chapter
- **Lugar:** Plataforma PMI Adobe Acrobat Connect Pro.
- **Inscripción:** Realiza tu inscripción a través del enlace que encontrarás en la página web del capítulo (www.pmi-mad.org) y te enviaremos el código de acceso una semana antes de evento. Se recomienda utilizar pruebas de conectividad en la plataforma Adobe Connect Pro.
- **PDU:** Los asistentes podrán reclamar 1 PDU, cuyo código (para reportar el PDU) se proporcionará al finalizar el *webinar*.
- **Soporte:** soporte.webinars@pmi-mad.org.

7 Comunicación Externa de PMI Madrid Spain Chapter

7.1 El Proyecto Puerto Príncipe es reseñado en PMI Today

Más artículos sobre el proyecto "Traducción al castellano de la metodología PMI Project Management Methodology for Post Disaster Reconstruction – Proyecto Puerto Príncipe"

Con el título "Madrid Chapter Leads Reconstruction Methodology Translation Team", la edición de noviembre de *PMI Today* ha publicado un artículo sobre el Proyecto Puerto Príncipe, de "Traducción al castellano de la metodología *PMI Project Management Methodology for Post Disaster Reconstruction*", un trabajo realizado por el PMI Madrid Spain Chapter con la colaboración de 30 profesionales de distintos países y Capítulos del PMI.

Puedes leer el artículo en la edición digital de *PMI Today*: www.pmitoday-digital.com/pmitodayopen/201011/?folio=16#pg11

PMI Today November 2010 Page 11



apply. PMIWDC members will be given preference.

For more information about these training scholarships, visit www.PMI.org/

pmief/scholarship/scholarships-professional-development.asp

To make a donation in support of PMIEF programs, please visit PMIEF.org and

click Donate Now. For more information, e-mail pmief@pmi.org.

Donate Now 

After Disaster, Then What?

Madrid Chapter Leads Reconstruction Methodology Translation Team

Project management plays a vital role in dealing with the aftermath of natural disasters around the world. When disaster strikes, countries and individuals promptly respond to help those affected. But although immediate needs may be fulfilled, there is still more work to be done after the disasters.

PMI developed the *PMI Project Management Methodology for Post Disaster Reconstruction*, a guide for global application by relief agencies, non-governmental organizations (NGOs) and governments following a major disaster. It is available through its philanthropic arm, the PMI Educational Foundation (PMIEF).

The Translation Project
The PMI Madrid, Spain Chapter, like all other PMI chapters, pursues a mission to provide service to society through initiatives that contribute to the dissemination of good practices in project management. Following earthquakes in Haiti and Chile, the chapter initiated a project to make the methodology available to the Spanish-speaking community of project management practitioners around the world.

The project was named Puerto Príncipe (Port-au-Prince), honoring the 2010



earthquake victims of the devastated city in Haiti.

Building the Team
The project recruited volunteers from Argentina, Chile, Colombia, Spain, Mexico and Venezuela through social networks, word-of-mouth and local announcements. The response was fantastic and many volunteers, both PMI members and non-members, submitted their applications. The final selection brought together 30 volunteers, who are listed at www.pmi-mad.org/pmimsc/articulos/151-proyecto-puerto-principe.

Continued on page 22

7.2 PMI Madrid Spain Chapter en los medios de comunicación

Desde el área de Comunicación Externa tenemos un claro objetivo: dar a conocer el Project Management Institute (PMI) para que su difusión sea mucho mayor de la que ha tenido hasta el momento.

En efecto, PMI y, por supuesto, sus valores, su misión y su visión, para finalmente provocar el mayor "efecto llamada posible" a nuevos socios y patrocinadores, y sobre todo difundir las buenas prácticas en la gestión de la Dirección de Proyectos para un mejor futuro.

Sin duda es un reto tan difícil como apasionante, pero estamos convencidos de que estas iniciativas que "piensan en las personas" merecen la notoriedad que, desafortunadamente, no tienen en comparación con otras actitudes o comportamientos mucho menos interesantes para la sociedad en la que vivimos.

Nuestro trabajo será generar notoriedad de la organización -por sus propuestas y por las personas que las hagan- para conseguir la mayor capacidad de influencia en el ámbito empresarial español, pero -como decíamos antes- siempre desde las personas.

*PMI Madrid Spain Chapter
en los medios de
comunicación*

Desde ahí, desde las personas, partiremos para "publicitar" las ideas de PMI, y por eso es tan importante la colaboración de todos, y no sólo su Junta Directiva.

El próximo día **25 de noviembre** se desarrollará el **6º Congreso de Dirección de Proyectos** organizado por el PMI Madrid Spain Chapter, y antes estaremos en los medios, pero desde ese día intensificaremos nuestras presencias con declaraciones, entrevistas o trabajos de miembros de PMI que merezcan el eco por su innovación, su eficacia, su nueva mejora del modelo, etc. En definitiva, porque sean fieles exponentes de los valores del Project Management Institute.

Estamos encantados de formar parte de este sueño, que es un maravilloso intercambio de conocimiento y buenas prácticas sin ánimo de lucro, o sea, PMI.

Estaremos todavía más felices si conseguimos que el mensaje de PMI y quienes lo hacéis realidad llegue al mayor número de rincones de España. Ese sería nuestro sueño.

¿Nos ayudáis a cumplir nuestro sueño? Estamos seguros que sí.

7.3 Entrevista a Julio Carazo, Presidente del PMI- MSC, publicada en "El Digital de Madrid"

Julio Carazo: "Vivimos en un mundo de redes sociales, pero no sólo en internet, sino en la vida en general".

Publicado originalmente en la página web: www.eldigitaldemadrid.es/articulo/general/6749/julio-carazo-quot-vivimos-en-un-mundo-de-redes-sociales-pero-no-solo-en-internet-sino-en-la-vida-en-general-quot.

Redacción - sábado 13 de noviembre de 2010

Julio Carazo, es el presidente del PMI (Project Management Institute) Madrid Spain Chapter, además de consultor para el mundo de la empresa.



Julio Carazo en El Digital de Madrid: "Vivimos en un mundo de redes sociales, pero no sólo en internet, sino en la vida en general"

En la actualidad, este profesor del Instituto de Empresa preside el Congreso de Dirección de Proyectos, que tendrá lugar el próximo jueves, 25 de noviembre en el Hotel Meliá Castilla de Madrid. Este congreso tiene como fin poner en común los conocimientos para mejorar la Dirección de los Proyectos, más importante que nunca ahora en época de crisis.

- ¿Podríamos considerar al PMI como la wikipedia de la Dirección de Proyectos?

No se creó con esa filosofía, pero no sería, ahora, una mala visión de PMI compararlo con wikipedia.

Coincidimos con ellos en que somos recopiladores de conocimientos y experiencias; y en que, también, somos una comunidad que provoca contenidos, en este caso, y a diferencia de wikipedia, no sólo en internet, sino más allá, es decir, hasta dónde haya una persona que quiera mejorar. Así de sencillo o así de difícil, como lo queramos ver.

- ¿Por qué personas como ustedes, con la vida resuelta, exitosos en los negocios, quieren compartir "su secreto" con otras personas?, ¿a qué se debe tanta generosidad en un mundo capitalista?

Desde PMI, creemos que es una gran noticia el intercambio gratuito entre la Humanidad. En parte, el progreso de nuestra sociedad se ha impulsado históricamente en esa práctica altruista (recordemos a los "primeros inventores de la ciencia" ... -sonríe-).

En buena medida, nos parece una buena idea recuperar la economía de trueque, sobre todo si es de conocimiento y experiencias. Vivimos en un mundo de redes sociales, pero no sólo en internet, sino en la vida en general (círculo de amigos, círculos familiares, círculos profesionales, etc...), y éso, a todos, nos aporta valor, mucho valor.

Precisamente, una de las ponencias de nuestro próximo Congreso (25 de noviembre, en Madrid), hablará de la "Estrategia de Posicionamiento Profesional", a cargo del prestigioso experto Andrés Pérez de "Marca Propia", en dónde se reflexiona sobre el valor de gestionar eficazmente la visión que de cada uno de nosotros tiene su entorno, y para eso, debemos relacionarnos, y no siempre con ánimo de lucro.

Esta idea nos parece, especialmente, importante en estos tiempos de crisis, tanto para un profesional empleado, como para uno desempleado.

PMI piensa en las personas, y a través de ellas, en las empresas. Estamos al servicio de todos.

- ¿Cuál es el nivel de la Dirección de Proyectos en las empresas en España?

Desde PMI pensamos que la Dirección de Proyectos es la herramienta del cambio. Y desafortunadamente, en España, en eso, estamos por debajo del nivel esperado, incluso, en organizaciones que pudiéramos pensar que no sería así. Si citásemos empresas, -le aseguro-, habría muchas sorpresas, muchas.

Para nosotros, esto, lejos de ser una mala noticia, es una oportunidad para, aplicando nuestras ideas, mejorar rápidamente si somos capaces de focalizar nuestros esfuerzos.

Esta herramienta para el cambio que es PMI garantiza una alta rentabilidad, máxime cuando tenemos tanto margen de mejora.

- ¿Necesitarían los Gobiernos pasar por PMI?

Entenderá que yo diga que todos deben pasar por PMI, pero, -créame-, lo digo desde el más absoluto convencimiento.

Antes dije que PMI piensa en las personas, y desde ahí, en las empresas, y nos da igual que sean del ámbito público o privado. Hablamos de personas, y de organizaciones que tienen unos objetivos, y deben rentabilizar su tiempo, su talento, sus esfuerzos, etc.

Conviene, además, que no olvidemos que las Administraciones Públicas a todos los niveles son los grandes contratistas de Dirección de Proyectos. Es evidente que ante tantísimo volumen, una mejora, por pequeña que sea, será extraordinariamente rentable.

Nuestro objetivo para el 2011, y así lo debatiremos en el próximo Congreso será invitar a las Administraciones Públicas a que tengan un papel activo en PMI. Es clave para el futuro de PMI, y lo que es mejor, es clave para el futuro de los profesionales, empresas y Administraciones, en España.

- ¿Puede ser PMI, una de las claves para hacer rentable un negocio en época de crisis, e incluso, ayudar a salir de ella?

Rotundamente, sí. No podemos "limitar" PMI a las empresas de construcción, o tecnológicas, donde la Dirección de Proyectos es algo habitual. Muchos de nuestros socios pertenecen a ese sector, pero otros muchos, no.

PMI entiende la Dirección de Proyectos como la esencia de la empresa, y revisar esos protocolos, en cualquier ámbito, es fundamental, para saber si se está en el buen camino o no.

Y, de veras, esta "buena práctica" es tan válida para las tecnológicas, como para cualquier empresa. Recuerde la famosa expresión de "permanente revisión". Eso lo decimos todos, en todos los órdenes de la vida, en todas las facetas, por lo tanto, no "limitemos" PMI al mundo tecnológico, porque eso sería tan simple como encajonar "la amabilidad" a cuando "necesitamos algo de los demás", cuando realmente es una forma de ser y comportarse. Eso es PMI para el mundo de la empresa.

- ¿Cómo se puede motivar a un equipo de un proyecto en época de crisis? ¿Enseñan eso en PMI?

Antes dije que PMI piensa en las personas. Si nos olvidásemos de la motivación, nos estaríamos olvidando de las personas.

La Dirección de Proyectos no es algo técnico, sólo. También hay personas, en diferentes niveles y distintas responsabilidades, y ellas son las más importantes.

En PMI, abogamos por alinear a los proyectos con las personas. El componente más importante de un proyecto, es el componente humano. Nuestro sistema es el del Liderazgo para Motivar.

En el último Congreso Mundial, en Washington (EE.UU.), vivimos el "*Leading Institute Meeting*", de manera casi monográfica, para dotarnos de las herramientas necesarias para motivar y dar ejemplo.

- ¿Como combatir el principio de Peter, es decir, que las personas ascienden a puestos de mayor nivel hasta alcanzar su nivel máximo de incompetencia?

En primer lugar, le diré que no podemos resignarnos a esa realidad. Si las cosas son así, -que en muchos casos, lo son-, no podemos darnos por contentos. Algo falla y hay que cambiarlo. Y, en segundo lugar, le diré que en PMI tenemos la herramienta para el cambio de esas actitudes y "pequeños" o no tan "pequeños" fracasos.

Estamos en un mundo en permanente cambio, con una evolución vertiginosa. Eso, bien controlado, y orientado a la Dirección de Proyectos, elimina la posibilidad de "camuflaje" que provoca el principio de Peter.

En el modelo de PMI, no vale el principio de Peter, porque "canta mucho" -si me permite la expresión-, y además, que es lo importante, es ineficaz.

La clave de nuestro éxito es que en la Dirección de Proyectos, todos y cada uno responden de su eficacia. Por eso, siempre están los mejores candidatos, de cada una de las disciplinas, para dar lo mejor, y convertir a la organización en algo dinámico. En los tradicionales sistemas jerárquicos, sí había lugar para "¿qué se le va a hacer, si las cosas son así", o peor aún, "¿qué hace fulanito ahí? No me lo puedo creer. ¡Si no está preparado!"...

- ¿Qué experiencias de fuera son aplicables en España, porque ustedes llevan 40 años trabajando en Estados Unidos, y allí son muy reputados, verdad?

Nosotros queremos importar, fundamentalmente, dos cosas: una, su apasionante generación de valor y nuevas soluciones. Es increíble cómo se generan nuevas patentes enfocadas a proyectos; y otra, el apoyo que recibe de las Administraciones Públicas que, hace tiempo, asumieron que era el sistema ideal.

Seguro que, luego, producirán fuera del país, pero la capacidad de creación en Estados Unidos es envidiable, y el grado de exigencia, extraordinario.

Estados Unidos es el mejor ejemplo de la "utilidad" de PMI, pero también, Asia, y sus economías emergentes, puesto que como ya he dicho, PMI es

una herramienta para el cambio, y qué mejor cambio, que el del desarrollo.

Nuestro metaproyecto es trabajar por proyectos, y nos hemos empeñado en implantarlo más y mejor en España... ¿Nos ayudan, por favor? (-sonríe-).

- Ustedes abogan por ser reconocidos como profesión, a través de sus certificados, ¿podría ser PMI un filtro para evitar las prácticas de malos directivos "quema empresas"?

Queremos ser útiles en España, porque en otros lugares del planeta, lo somos.

Somos profesionales que pretendemos devolver a la sociedad el beneficio que ella nos ha dado. De veras, la rentabilidad es recíproca, y muy satisfactoria.

Buscamos popularizar nuestros estándares y protocolos, y que nuestro certificado, como ya ocurre en Estados Unidos, sea requerido por las compañías más prestigiosas para poder formar parte de un proyecto.

En ese sentido, dentro muy poco, tendremos para las empresas la Certificación ISO en Dirección de Proyectos, también, aquí, y sin duda, todo ayudará a que las cosas se hagan mejor.

- El próximo día 25 de noviembre celebran su 6º Congreso en Madrid, ¿qué esperan de esa jornada?

Desde aquí, invito a todos los profesionales de la Dirección de Proyectos, o no, a asistir y participar en nuestro Congreso.

En nuestra web, podrán ver las condiciones y los asuntos que allí trataremos, y desde luego, nuestros objetivos que, con su ayuda, lograremos, y que se resume en una idea que, también, es PMI: punto de encuentro para la reflexión e intercambio de experiencias, que busca las buenas prácticas y la rentabilidad en la gestión empresarial española.

Queremos intensificar el espíritu de colaboración para generar más y mejores prácticas. Sería, casi, como si existiera un "libro mágico" donde hubiera fórmulas y experiencias para rentabilizar más nuestro tiempo, nuestro talento, nuestros esfuerzos, y ser capaces de dar lo mejor en cada momento. Y además, todo de forma altruista y sin ánimo de lucro. Talento por talento.

Eso es PMI, y por lo tanto, para que eso sea una realidad, en España, necesitamos la ayuda de todos: profesionales, empresas y Administraciones, en todos los niveles.

Déjeme que le diga que, estoy convencido de que lo vamos a conseguir.

8 Artículos del mes

8.1 ¿Sabes cómo publicar artículos en la Biblioteca Virtual (Knowledge Shelf) de PMI?

Por Francisco Javier Rodríguez Blanco

Vicepresidente Primero del PMI Madrid Spain Chapter

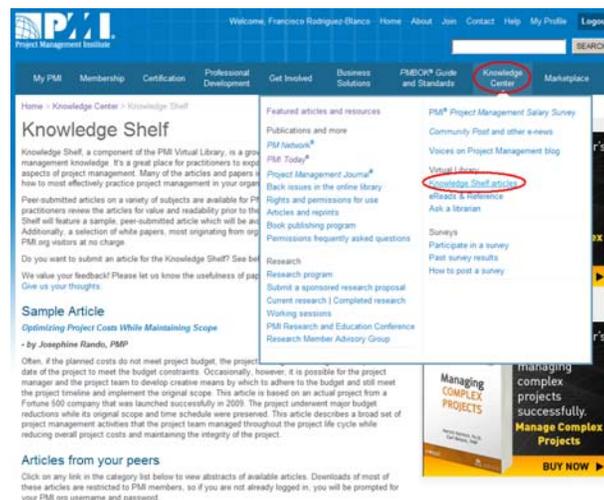
Vicepresidente.primer@pmi-mad.org



Uno de los recursos de que dispones como miembro de PMI dentro de PMI.org es la "estantería del conocimiento" (*Knowledge Shelf*).

Esta sección es uno de los componentes de la biblioteca virtual de PMI (*PMI Virtual Library*) que se configura como un recurso *online* a disposición de los miembros de PMI a través del que pueden ampliar sus conocimientos sobre la Dirección de Proyectos. Es un lugar en el que los profesionales de la Dirección de Proyectos pueden desarrollar sus conocimientos sobre diferentes aspectos de la Dirección de Proyectos. Muchos de los artículos que se encuentran en esta sección te pueden ayudar a aprender cómo desarrollar de una manera más efectiva la Dirección de Proyectos en tu organización.

Los artículos que se encuentran disponibles en esta sección han sido enviados por profesionales de la Dirección de Proyectos sobre un número variado de temas y se encuentran disponibles para los miembros de PMI. Un grupo de voluntarios revisa los artículos previamente a su publicación para verificar el valor que aportan y cómo se transmite este valor. Periódicamente, la sección *Knowledge Shelf* selecciona un artículo de muestra, que se ofrece sin cargo a todos los visitantes del pmi.org.



Si crees que puedes aportar tu visión sobre un tema concreto de la Dirección de Proyectos, ámate a escribir un artículo y enviarlo a la sección *Knowledge Shelf* de pmi.org. Los pasos a seguir para su publicación son muy sencillos:

- Dentro de la página www.pmi.org/Knowledge-Center/Knowledge-Shelf.aspx#submission puedes consultar las "*Frequently Asked Questions*" relativas a la publicación de artículos en la sección *Knowledge Shelf*. En ese mismo enlace también se encuentran las "*Editorial Guidelines*" sobre las reglas de estilo que deben cumplir los artículos y la "*Submission Form*" con la plantilla que se debe rellenar al remitir un artículo.
- Escribe tu artículo siguiendo las indicaciones que se dan en las "*Editorial Guidelines*" y envíalo a la dirección de correo Virtual.Library@pmi.org junto con la "*Submission form*".
- Tras recibir tu artículo, un grupo de voluntarios revisará su contenido para valorar qué aporta al desarrollo de la Dirección de Proyectos. Este grupo de voluntarios revisará el artículo aplicando criterios de utilidad de lo que aporta, si supone un avance en la práctica de la Dirección de Proyectos, si es material actual, si es original, si sigue las recomendaciones de estilo, si desarrolla el tema en profundidad, ...
- Si tu artículo es aceptado para ser publicado, deberás enviar cumplimentado el "*Author License Agreement*".
- Mientras tanto, un editor profesional reescribirá tu artículo y lo editará para que cumpla con las reglas de estilo y formato de la Biblioteca Virtual. Te lo enviará para tu aprobación y, finalmente, el artículo será publicado en la sección *Knowledge Shelf*.

Además, los autores cuyos artículos tengan más de 1.500 palabras y sean publicados en el *Knowledge Shelf* pueden reclamar **15 PDUs** bajo la **categoría 2 de actividades profesionales y autoformación, código 2B, como autor de un artículo perteneciente a la dirección de proyectos o programas**. Para los artículos aceptados con más de un autor, cada co-autor podrá reclamar 10 PDUs.

Pero además de la publicación de artículos, también puedes acudir al *Knowledge Shelf* para consultar lo que han publicado tus colegas sobre temas como:

- Control de costes
- Cultura corporativa
- Equipos virtuales
- Estimación en proyectos
- Estudios de comparación (*benchmarking*)
- Formación en Dirección de Proyectos
- Gestión de cronogramas
- Gestión de equipos
- Gestión de la calidad
- Gestión de la cartera de proyectos
- Gestión de la configuración
- Gestión de la diversidad
- Gestión de la integración

- Gestión de la recuperación de proyectos
- Gestión de las comunicaciones
- Gestión de las partes interesadas (*stakeholders*)
- Gestión del cambio
- Gestión del conocimiento
- Gestión del riesgo
- Gestión del valor ganado
- Gestión de personas
- Gestión de procesos de negocio
- Gestión de programas
- Gestión de proyectos globales
- Gestión de requisitos
- Innovación
- Liderazgo
- Madurez organizativa de la Dirección de Proyectos
- Metodologías de la Dirección de Proyectos
- Oficinas de Dirección de Proyectos
- Planificación estratégica
- Proyectos de cambio en negocios y organizaciones
- Proyectos de construcción
- Proyectos de instalaciones
- Proyectos de recuperación de desastres
- Proyectos de tecnologías de la información
- Proyectos pequeños
- Proyectos verdes
- Requisitos de clientes
- Servicios financieros

Animame a contar tus experiencias sobre la Dirección de Proyectos y contribuir así a la difusión de la profesión del Director de Proyectos.

Yo lo he hecho con un artículo sobre el **impacto de los métodos de reconocimiento de ingresos en el control de costes a través del método del valor ganado**, el cual puedes encontrar en la dirección www.pmi.org/en/Knowledge-Center/Knowledge-Shelf/Earned-Value-Management.aspx con su título en inglés "*Impact of Revenue Recognition Methods in Project Cost Control Through Earned Value*".

8.2 Nuevo informe sobre "Enterprise Project Management"

Por Ángel Águeda Barrero

Publicado originalmente en <http://legnita.wordpress.com>



"Los resultados muestran una situación que, sin ninguna duda, está muy lejos de la que tenemos en España"

Es una lástima que no pude leer el informe completo *Project Management: Right-Sizing Governance* realizado por *InformationWeek Analytics* y publicado en octubre de 2010. Me he tenido que conformar con "Project Management Is Finally Getting Real Respect" (www.informationweek.com/news/global-cio/personnel/showArticle.jhtml?articleID=227800084). El estudio, liderado por **Jonathan Feldman** ha contado con la colaboración de 700 profesionales que han contestado la encuesta que se les envió.

Los resultados muestran una situación que, sin ninguna duda, está muy lejos de la que tenemos en España y habría que evaluar si realmente es representativa de Norteamérica, lugar dónde se ha realizado la encuesta:

- 70% de las empresas entrevistadas siguen una metodología formal de gestión de proyectos
- 61% de los entrevistados consideran que en sus empresas la certificación PMP es importante

Pero hay otros datos que también son interesantes, muchos de ellos referidos a *Project Management Office* (PMO), aspecto en el que más incide el informe:

- El sueldo de los directores de proyecto mejoró respecto al año anterior
- El 82% de las empresas utilizan Excel para gestionar los proyectos aunque 2/3 disponen de software específico de gestión de proyectos
- El 53% de las empresas dispone de varias PMOs
- El 64% tiene PMOs en las que se priorizan los proyectos dentro de la organización
- En el 57% de los casos la PMO depende del CIO
- El 25% gestiona los proyectos de la misma manera, independientemente del tamaño de los mismos
- En el mismo porcentaje, el 25%, es la PMO la que gestiona todos los proyectos
- El salario medio de un Director de proyecto se sitúa en 105.000\$, un 24% por encima de la media en TI

Pero de todo el artículo me quedo con este párrafo:

"Project management is finally evolving to become more focused on being collaborative, leading and inspiring teams, and ensuring the people angle is taken into account to ensure quicker adoption of changes," says Lynn

*Batara, director of the enterprise project and portfolio office at Franklin Templeton Investments. However, Batara does see a **need for more emphasis on the strategic side of project management**, like portfolio management to prioritize projects, and doing a better job of **aligning projects with company strategy, minimizing risk, and measuring the benefits.**"*

Estoy totalmente de acuerdo con Lynn Batara, puntualizando que es necesario minimizar amenazas y maximizar oportunidades, la otra cara de los riesgos.

8.3 Foco de la Investigación: Secretos para Mejorar los Resultados en Proyectos de Inversión en TICs

Por Jeanmarie McFadden (jmcfadden@ipaglobal.com) – BS Economía,
Directora de Tecnología y Educadora en TICs
Independent Project Analysis, Inc.



"...menos de 1 de cada cinco de los proyectos de inversión mostraban confiabilidad para cumplir con los objetivos de costo, tiempo y de satisfacción de los requerimientos y expectativas de los usuarios"

**Artículo traducido por Raúl Cajías, MBA, PMP
Voluntarios PMI Madrid Spain Chapter**

Aún cuando su empresa podría no considerar las Tecnologías de Información – TICs como parte de sus procesos medulares o actividad principal para elaborar Productos o Bienes de Servicios, la realidad es que las empresas de manufactura y refinación petroquímica están realizando significantes desembolsos de fondos en proyectos de inversión en tecnologías y sistemas de información. En promedio, 9.7 por ciento de los presupuestos de inversión son ejecutados en el área de TICs. Y así como la economía mundial inicia su recuperación, también se espera que la inversión en proyectos TICs gane impulso en la medida que las empresas comiencen a poner en marcha, proyectos para la actualización y mejoramiento de las tecnologías de información, que habían sido diferidos o pospuestos debido a la recesión financiera.

Desafortunadamente, la tasa de fallos para los proyectos en TICs se mantiene a niveles inaceptablemente altos en el sector industrial. De acuerdo a las estadísticas derivadas de las evaluaciones efectuadas al sector industrial, el 38 por ciento de los proyectos en TICs en ejecución durante el 2010, fueron considerados de riesgo por mostrar desembolsos superiores al Presupuesto (sobrecostes), ejecución por debajo de lo previsto en el Programa (retrasos), o por incumplimiento en satisfacer los requerimientos y objetivos del proyecto. Aun peor, el 24 por ciento de los proyectos en TICs fueron, o bien cancelados después de su autorización, pero antes de alcanzar su consecución, o los usuarios nunca utilizaron los productos o servicios objeto del proyecto.

De acuerdo a las investigaciones realizadas para el Consorcio de Benchmarking de la Industria 2010 (*Industry Benchmarking Conference – IBC 2010*), ver **Figura 1**, menos de 1 de cada cinco de los proyectos de inversión mostraban confiabilidad para cumplir con los objetivos de costo,

tiempo y de satisfacción de los requerimientos y expectativas de los usuarios.

La pregunta es, por supuesto, ¿porque esos proyectos tienen dificultades para satisfacer esos objetivos básicos? En 1995, IPA comenzó a estudiar esta interrogante, en respuesta a solicitudes de nuestros clientes que demandaban conocer las razones que determinaban los pobres resultados en la ejecución de sus proyectos de inversión en TICs. Después de evaluar cientos de proyectos en TICs, con rangos de inversión de menos de \$100,000 a mayores de \$500 millones de dólares USA, se consiguió identificar las causas de las dificultades que esos proyectos afrontaban al logro de sus objetivos, y esas razones no eran atribuibles a la complejidad de las tecnologías de punta o de última generación que los proyectos estaban implantando, y tampoco se podían justificar como asociadas a carencia en el equipo del proyecto de la experiencia técnica requerida para completar exitosamente estos proyectos. Por el contrario, los elementos clave que estaban directamente influyendo en los resultados alcanzados por los proyectos evaluados, se vinculan a: (1) Grado de participación, interacción y visibilidad del patrocinador del proyecto, (2) Nivel de calidad conseguido durante la etapa de pre-planificación, previa a la autorización del Proyecto, y (3) Grado y nivel de efectividad del control sobre el proyecto. No resulta sorprendente que estos mismos elementos, sean igual de críticos en establecer y predecir los resultados finales de otros tipos de proyectos en el sector Industrial.

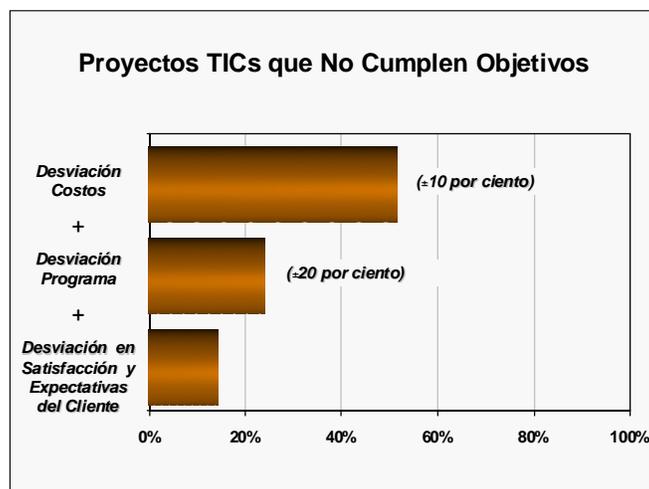


Figura 1.- Proyectos TICs que No Cumplen Objetivos

El fuerte y decisivo respaldo de un patrocinador del Proyecto, expresado en su activa implicación durante todo el ciclo de vida del proyecto, ha demostrado jugar un rol crítico en establecer correctamente y comunicar en forma clara las prioridades y objetivos comerciales y técnicos, desde el inicio del proyecto. Un visible y continuo soporte del patrocinador del Proyecto, es también esencial en asegurar la temprana alineación con los objetivos del proyecto, por parte de los responsables de procesos vinculados a la ejecución del proyecto, así como, de los representantes claves de los "stakeholders" del proyecto, y además representa uno de los factores de mayor importancia para obtener el apoyo para el proyecto por los ejecutivos de la empresa responsables de la toma de decisiones.

Los positivos efectos de un fuerte y activo liderazgo por el patrocinador del proyecto, influyen para reducir la incertidumbre cumplimiento de las metas de costos, y permite mejorar la confiabilidad del presupuesto del proyecto (Figura 2). De hecho, incrementar el nivel de comprensión y claridad sobre los objetivos y prioridades comerciales y técnicas del

proyecto, pasando de un valor *Promedio* hasta un valor de **100 por ciento definidos**, y se vincula con lograr hasta un 10 por ciento de reducción en la desviación de costos del proyecto. Lamentablemente, los equipos de proyectos TICs frecuentemente deben afrontar la baja participación y ausencia de liderazgo por el patrocinador del Proyecto, y una vez autorizado acometer el proyecto, menos de la mitad de esos equipos de proyectos entienden claramente cuáles son las prioridades y los objetivos comerciales y técnicos a lograr por el proyecto TICs.

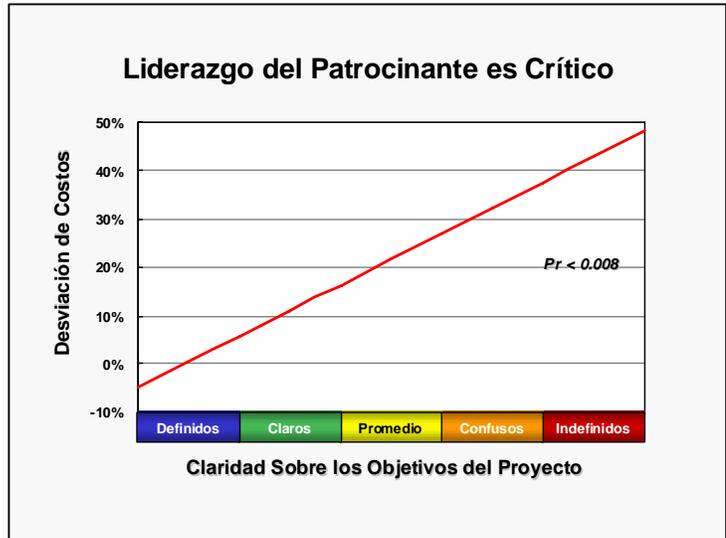


Figura 2.- Liderazgo del Patrocinante es Crítico

El segundo factor clave del éxito en proyectos TICs, es el nivel de calidad alcanzado durante la pre-planificación, en términos de costo y programación, previo a lograr la autorización de fondos para ejecutar el proyecto. IPA ha formulado el Índice FEL, (*Front-End Loading*), orientado a cuantificar el grado de consecución en la definición del alcance en proyectos TICs (**Figura 3**), El Índice FEL integra los siguientes cuatro aspectos: (1) Condiciones del Sistema, (2) Estatus del Diseño y Desarrollo previa a su Autorización, (3) Calidad del Plan de Ejecución, y (4) Nivel de Fortaleza del Patrocinio al Proyecto. El Índice FEL para las iniciativas TICs está fuertemente vinculado con la desviación en costos, de programa de ejecución, así como la satisfacción del cliente. Al investigar en detalle cada uno de los componentes que integran el Índice FEL, IPA ha determinado que los equipos de proyectos TICs, en promedio, alcanzan a satisfacer los requerimientos para una buena definición del Estatus del Diseño y Desarrollo del proyecto, pero no logran conseguir completar un buen Plan de Ejecución para desarrollar dicho alcance. El Plan de Ejecución del Proyecto ha demostrado ser el principal y más determinante condicionante de los resultados, y sin embargo, en promedio, los equipos de proyectos en TICs solo logran alcanzar un nivel de "Asumido" en el umbral de la solicitud de la aprobación para ejecutar el Proyecto, cuando las Mejores Prácticas de dirección de Proyectos, recomiendan alcanzar el nivel "Definitivo" previo a autorizar el Proyecto.

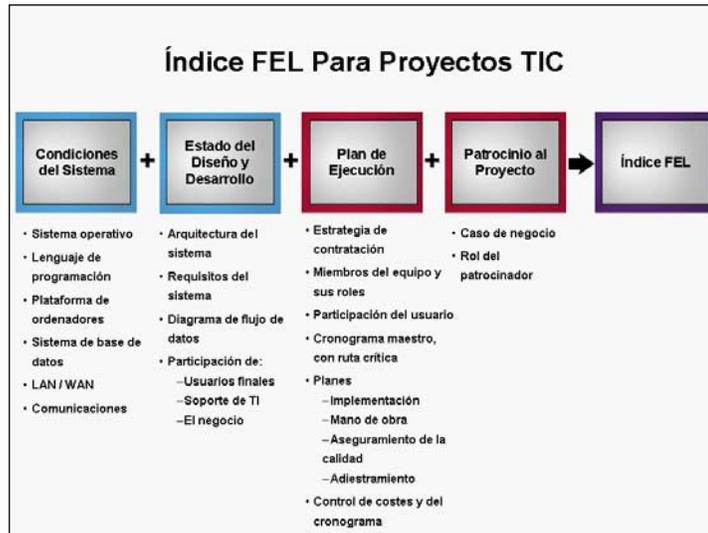


Figura 3.- Índice FEL para Proyectos TICs

Al examinar que representa adjudicar una pobre calificación al nivel de definición alcanzado (*Front End Loading - FEL*) en la etapa previa a la autorización del un Proyecto en TICs, IPA consideró para su evaluación los resultados de más de 200 Proyectos TICs completados, los cuales fueron agrupados en tres categorías: **Adecuados** (con menos del 20 por ciento de desviación en costos, menos del 30 por ciento de desviación en su programación y con un desempeño regular en la satisfacción del cliente). **Problemáticos** (proyectos que no lograron satisfacer ninguno de los tres criterios anteriores), e **Insatisfactorios** (proyectos que fallaron en cumplir dos de los tres criterios); Por su parte, los Equipos de Proyectos que obtuvieron la mención como *Mejor Práctica / FEL*, ninguno de sus proyectos fueron clasificados como *Insatisfactorios* y solo el 14 por ciento resulto como *Problemáticos*. Por el contrario, solo el 11 por ciento de los proyectos con un valor *solo* muy bajo de Índice FEL (*Pobre*) fueron clasificados como *Adecuados*, mientras que el 59 por ciento fueron clasificados *Insatisfactorios* y el 26 por ciento fueron considerados como *Problemáticos* (Figura 4).

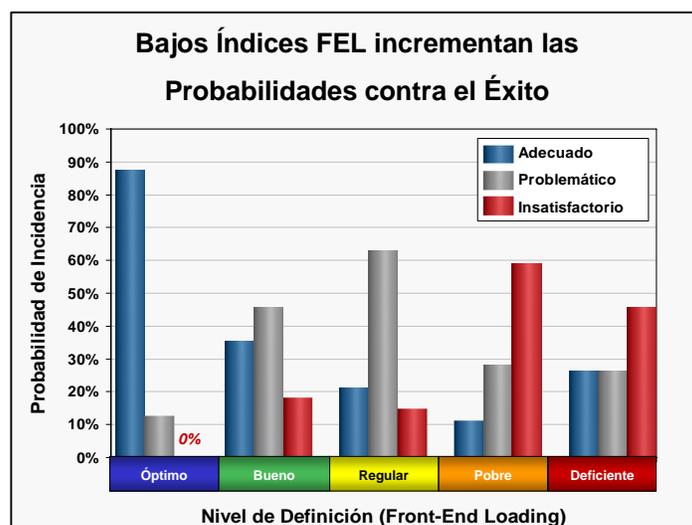


Figura 4.- Bajos Índices FEL incrementan las Probabilidades contra el Éxito

El elemento final clave que condiciona los resultados lo representa el

control del proyecto por el Cliente. Los Equipos de proyectos en TICS frecuentemente deben operar y deben ser gestionados fuera del sistema de dirección de proyectos de la empresa a que pertenecen, y con frecuencia encuentran carencias y problemas por la falta de apoyo de personal o Información requerida para controlar el proyecto de acuerdo a los procedimientos de control de proyectos previstos en el sistema de control del cliente. Solo el 39 por ciento de los proyectos TICs lograron validar sus estimados de costo, tiempo y recursos, menos del 67 por ciento cuentan con un especialista en control de proyectos, y solo un 10 por ciento documentó en detalle el avance en la ejecución, y/o con frecuencia elaboró y distribuyó detallados reportes de progreso. No obstante, en forma similar a los proyectos de inversión en facilidades para procesamiento y plantas industriales, tener medios para el control del proyecto es una importante herramienta para mantener bien definidos proyectos bajo control durante su ejecución.

El "secreto" para incrementar los resultados en proyectos TICs, en realidad no es un secreto para las organizaciones que logran completar con éxito sus proyectos de inversión. El primer requisito es una fuerte y activa participación por parte del patrocinador del Proyecto, quien establece con claridad los objetivos técnicos y comerciales del proyecto. El segundo requerimiento es una buena, no en promedio, planificación del proyecto con el involucramiento y participación de los representantes claves (beneficiados y afectados) del proyecto, para establecer la ruta de éxito para el equipo de proyecto en TIC. El último requisito es incorporar un sistema fuerte de control del proyecto que permita al equipo del proyecto medir, monitorear y controlar su proyecto respecto al plan de ejecución y poder actuar con anticipación para prevenir y corregir desviaciones en costo, programa y satisfacción del cliente. Estas mejoras no solo tendrán un efecto positivo y beneficioso sobre el proyecto, también lo serán para toda la empresa, pues significaran aun mejores proyectos de inversión en TICS con capacidad para implantar sistemas y herramientas tecnológicas que permitirán a la empresa mantener su competitividad en el Mercado.

8.4 Problemas típicos en Proceso de Riesgo

Por Dr. David Hillson, PMP, Hon FAPM

david@risk-doctor.com



En una nota técnica reciente enumeraba ocho pasos como los componentes esenciales del proceso básico de riesgo. Estos son: (1) Empezar (Inicio), (2) Encontrar los riesgos (identificación), (3) Establecer prioridades (evaluación del riesgo), (4) Decidir qué hacer (planificación de la respuesta al riesgo), (5) Llevar a cabo una acción (implementación de la respuesta), (6) Contarlo a otros (reporte del riesgo), (7) Mantenerlo actualizado (revisiones de riesgos), (8) Capturar las lecciones aprendidas (lecciones aprendidas sobre el riesgo). Aunque lógicamente esta secuencia de pasos tiene sentido, muchas organizaciones a menudo no incluyen los ocho pasos en su proceso de riesgo. Hay tres formas importantes en las que el proceso típico de riesgo produce errores.

Artículo de David Hillson, "El Doctor Riesgo"

El problema más significativo es el fallo de convertir el análisis en acción. A pesar de acordar las respuestas al riesgo y asignar las acciones a los responsables del riesgo, es usual que no se haga nada. Una razón de esta falta de acción es que la mayoría de los procesos de riesgo no tienen ninguna "Implementación formal de la respuesta al riesgo" (paso 5 de la lista anterior). En lugar de que solo esperemos que los responsables del riesgo harán lo que les pedimos y completarán las acciones acordadas. Una manera de animar a la acción es clarificar la relación entre el plan de trabajo y las respuestas al riesgo. Las acciones de riesgo necesitan tratarse de la misma manera que otras tareas, con un responsable acordado, un presupuesto y una fecha. Entonces deberían incluirse en el plan y revisarse. Si las respuestas al riesgo se ven como "acciones extras opcionales" pueden no recibir el grado de atención que merecen. Sin una "Implementación de Respuesta al riesgo" es probable que muchas respuestas al riesgo no ocurran y la exposición al riesgo no cambiará.

En segundo lugar es normal no poner atención sobre el "Reporte del riesgo" en el proceso de riesgo (paso 6), a pesar de que cada uno diga que la comunicación es realmente importante. En vez de que el proceso de riesgo produzca sus resultados, usualmente el Registro de Riesgos y uno o más informes de riesgo, y esperamos que cualquiera interesado en el riesgo necesite estos documentos. Sería mucho mejor tener un enfoque estructurado sobre la comunicación del riesgo. Esto produciría unos resultados a medida que presentan información específica sobre el riesgo para los involucrados en particular, diciéndoles lo que necesitan saber. Esto animará a cada involucrado a utilizar los resultados del proceso de riesgo para ayudarles a hacer mejor su trabajo, con toma de decisiones basadas en riesgos y en acción. Un paso de "Informe de Riesgo" nos asegurará que esta comunicación ocurre.

Un tercer error igualmente vital en la mayoría de los procesos de riesgo es la carencia de revisión de "Lecciones Aprendidas sobre el riesgo" (paso 8). Esto está ligado al amplio malestar de fallo al identificar las lecciones aprendidas en puntos clave tales como el final de un proyecto o después de una decisión de negocio significativa. El no capturar estas lecciones niega a la organización la oportunidad de aprender de su experiencia y mejorar el desempeño en el futuro. Hay muchas lecciones relacionadas con el riesgo de las que aprender en cada situación incierta, y la inclusión de una revisión formal "Lecciones aprendidas sobre el riesgo" ayudará a capturarlas, como parte de una reunión de revisión genérica o como un evento separado. Tales lecciones incluyen identificar qué amenazas y oportunidades surgen de forma frecuente, encontrando qué respuestas al riesgo funcionan y cuáles no, y entendiendo el nivel de esfuerzo típicamente requerido para gestionar el riesgo de forma efectiva.

Así que quizás hay todavía algo nuevo que decir sobre el proceso de gestión de riesgo. A pesar de nuestra larga historia intentando prever el futuro y direccionar el riesgo de forma proactiva, haríamos mejor si direccionásemos estos escenarios débiles en el proceso de riesgo. Si tu proceso de riesgo omite los pasos 5, 6 y 8, entonces podrías considerar incluirlos. Esto te asegurará que las respuestas al riesgo acordadas están realmente implementadas, que cada involucrado recibe información útil del proceso de riesgo, y que la organización aprende de las lecciones relacionadas con el riesgo para mejorar el desempeño futuro. Esta información adicional mejorará la efectividad de tu proceso de riesgo, y te ayudará a tener éxito más a menudo.

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

8.5 *The 4 Secret Ingredients to Passing the PMP Exam*

By Cornelius Fichtner, PMP

Helping you prepare for the [PMP Exam](#)



*Cornelius Fichtner, PMP
repasa distintos modos de
enfrentar el examen PMP*

The Project Management Professional (PMP) exam is developed and administered by the Project Management Institute (PMI) to measure and assess an individual's ability to apply project management skills in six different domains. Initiation, planning, execution, monitoring and controlling, closing the project, as well as professional and social responsibility are evaluated. Don't be intimidated! While the material may seem overwhelming, there are a few important factors to consider when preparing to successfully earn your PMP certificate. Experience, understanding of project management principles, developing a solid study plan and reliably sticking to it, as well as practicing exam-taking strategies are essential ingredients for PMP exam success.

Secret Ingredient #1: Project Management Experience

Perhaps one of the most solid foundations for successful completion of the [PMP exam](#) is actual project management experience. Learning on-the-job with specific situations that develop a wide array of project management skills is an excellent way to retain information and far superior to rote memorization or passive reading. PMP test takers with project management experience are able to draw upon a database of information that is relevant and often easier to retrieve due to its personal nature. Recalling the small details of that last-minute project at work that your supervisor needed yesterday makes all of those grueling hours a worthwhile investment.

Before applying to take the PMP exam, PMI certification requires at least 4500 hours of experience in project management and 35 hours of documented training. This ensures that test-takers have the required skills to be successful and maintains the credibility of the certification.

Secret Ingredient #2: Understanding of Project Management Principles

Specific principles addressed in the PMP exam include communication, cost management, human resources, integration, procurement, quality, risk, scope, and time management. Each of these topics is covered in A Guide to the Project Management Body of Knowledge (*PMBOK*[®] Guide). You must understand them individually and how they work together to ensure overall successful project management. It is essential to use the most current version of the *PMBOK*[®] Guide for studying and review.

Secret Ingredient #3: Having a solid plan to study for the exam & sticking to it

As with all standardized examinations, the PMP covers a wide variety of material in a relatively short period of time. Don't be discouraged! Remember that careful planning and structure are essential to your exam

success. It is important to develop a PMP Exam Study Plan to reduce the amount of intimidating material into manageable portions. People often find they work well with a structured exam preparation course that provides focused instruction over a specific timeline. One of the requirements of the PMP examination (35 hours of project management instruction) can be met with an online or in-person class. If you select an online course, ensure the class provides an “end of course assessment” and gives you written certification of participation and completion of required instruction hours.

The number and type of questions on the exam are: initiating the project (11%), planning the project (23%), executing the project (27%), monitoring and controlling the project (21%), closing the project (9%), and professional and social responsibility (9%). Many people often divide up their study time in a similar manner, giving more hours to those topics that are tested more heavily. Others take practice exams and note specific weak areas in their knowledge, choosing to focus more review time on those topics. Your plan of attack will be personal and best suited to your own strengths, weaknesses, and timeline.

Most resources recommend spending one to two hours each day for four to eight weeks in preparation. Some people will require more time and others will require less. Work out a schedule with a manageable amount of material to cover each day. Be realistic in how much can be covered in one to two hours so that the schedule can be followed closely and certain areas don't slip, get skipped, or left out completely. Remember that most of us can't afford to neglect our day job during this study period and still have external commitments and responsibilities. Set weekly goals and regularly take practice exams to chart your progress. It's also very important not to forget to take refreshing breaks to do something you enjoy.

Secret Ingredient #4: PMP Exam-Taking Strategy

The PMP exam is made up of 200 multiple choice questions conducted on a computer at a Prometric testing center during normal business hours from Monday to Saturday. Test-takers are given a 15-minute tutorial and four hours to complete the exam. 25 pre-test questions remain ungraded, as they are used for future exam purposes. Inside the examination center, test takers are provided with rough sheets of paper and pencils. If needed, there are a variety of translation materials available upon request as the exam is only administered in English.

Mock questions and simulation exams are available from a variety of test preparation websites. Practice exams help future test-takers become familiar with the style and format of questions and enhance the endurance required for four-hour exams. It is commonly recommended that consistently scoring above 80% on mock exams is a strong indicator of success on the real thing. Gauge your progress on a weekly basis and determine how comfortable you feel with each topic area. Arriving on exam day with confidence means half the battle is already won.

Specific tips for test day strategies include sleeping well the night before, eating a healthy breakfast, wearing comfortable clothing, and arriving early. Before beginning the exam, many test-takers like to utilize the provided rough sheet to write out things like formulae, lists of processes with their inputs and outputs, as well as tools and techniques that will be useful throughout the exam. Consider taking two breaks spaced evenly throughout the exam. Don't waste too much time on a single question; mark it for review and move on.

Applying these four simple steps thoroughly and intelligently will ensure that the valuable time and money spent on the PMP exam is not wasted. Successful completion of the PMP depends on a test-takers ability to put their project management experience to work, to understand and apply project management principle, to thoroughly prepare with a solid study plan, and to bring everything smoothly together on a stressful exam day. Preparation is the key to reducing stress and guaranteeing success.

8.6 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:

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

- **Boletín de Mayo-Junio-Julio 2010**
 - **Consejos para búsqueda de empleo como Director de Proyecto**, por Luis Alberto Rodrigo Piqueras.
 - **10 Easy Ways to Earn PDUs**, por Cornelius Fichtner, PMP.
- **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.

Copyright by PMI Madrid Spain Chapter - 2010