

**Project Management Institute
Madrid Spain Chapter**

Presidente

Julio Carazo San José
julio.carazo@pmi-mad.org

Vicepresidente primero
**Francisco Javier Rodríguez
Blanco**
javier.rodriguez@pmi-mad.org

Vicepresidente segundo
Jesús Vázquez González
jesus.vazquez@pmi-mad.org

Secretaria

Mercedes Martínez Sanz
mercedes.martinez@pmi-mad.org

Tesorero

Javier Sanz Pérez
javier.sanz@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 Comunicación Externa
comunicacion.externa@pmi-mad.org

Área de Financiación
financiacion@pmi-mad.org



ARTICULO DESTACADO DEL MES

¿Cuáles son para vosotros las tres herramientas más importantes en la gestión de proyectos? (pág. 12)

Peligros y escenarios inciertos de la hiperespecialización en los proyectos (pág. 13)



**Boletín del Capítulo Madrid del Project
Management Institute
“PMI Madrid Spain Chapter”**

Noviembre 2011

Mensaje del Presidente

Muy estimado socio:

¡Ya tenemos aquí el congreso! Extraordinaria ocasión para conocer las tendencias en Dirección de Proyectos (DP), conseguir la última información sobre la próxima norma 21500 de ISO sobre la DP, para reflexionar sobre las habilidades clave del Director de Proyectos, para conocer los perfiles demandados por las empresas y diferentes opciones para formarse. La cifra de inscritos ya da fe del éxito de la convocatoria.

En nombre de todos los integrantes del capítulo quiero dar la bienvenida a los 53 nuevos socios incorporados desde la publicación del boletín anterior hasta hoy 23 de noviembre en que somos 891! El crecimiento del número de socios desde el 1 de enero de 2011 en el momento de escribir este boletín alcanza ya el 46%. Enhorabuena.

Como cada mes se ha celebrado, organizada por Jesús Vázquez, la reunión mensual de socios. Además este mes hemos contado con los seminarios organizados por Rafael Igual "Apuntes de Middle East: Experiencia profesional en la gestión de proyectos" y "Ensayo de preguntas tipo para el examen de Certificación PMP®".

La experiencia en el encuentro mundial de líderes de PMI en Dallas el mes pasado resultó sumamente motivadora e interesante además de aportar valiosas ideas, información y contactos para conseguir aportar a los socios más valor desde nuestro capítulo. Puedes encontrar más detalles en este boletín. Como representante del capítulo quiero felicitar a Alfonso Bucero a quien, en la Awards Ceremony en Dallas, le fue otorgada la más alta condecoración ofrecida por PMI, siendo nombrado PMI Fellow.

Tu participación como socio del capítulo es importante para marcar sus

directrices. Cuando éramos 400, hubo más de 50 socios en cada taller de reflexión estratégica que celebramos en diciembre 2009, enero y febrero 2010. Sus aportaciones permitieron configurar la visión que nos ha guiado en 2010 y 2011 y que ha respaldado el crecimiento del capítulo y la mejora de sus servicios.

En la Junta Directiva ya está abierta la reflexión sobre la visión de futuro del capítulo y los objetivos para 2012 y 2013. Partimos de las directrices de hace dos años pero el entorno ha cambiado mucho. De nuevo vuestra voz es muy importante. Ya lleva tiempo funcionando el Área de Socios muy bien dirigida por Óscar Úbeda. Gracias a ella tenemos una mejor comprensión de vuestras necesidades como socios. No obstante, en la reunión de socios del 31 de enero de 2012 la Junta Directiva quiere poner sobre la mesa el plan de futuro del capítulo para ser mejorado, enriquecido y validado con vuestras aportaciones. Toma nota de la fecha.

Confío en que los contenidos de este boletín resulten muy interesantes y espero que podamos saludarnos el día 24 en el congreso.

Un fuerte abrazo,

Julio Carazo San José

***"Alfonso Bucero,
nombrado PMI
Fellow en la Awards
Ceremony Dallas
2011"***

***"El incremento del
número de socios
desde el 1 de enero
ya es del 46%.
¡Enhorabuena!"***

***"¡Tu visión e ideas
sobre el futuro del
capítulo nos
interesan! Reunión
de socios 31 de
enero de 2012."***



Por Julio Carazo San José
Presidente
PMI Madrid Spain Chapter



Por Francisco Javier Rodríguez Blanco
Vicepresidente Primero
PMI Madrid Spain Chapter

El PMI en cifras

PMI en el mundo:

- Miembros de PMI en todo el mundo: 368.349
- Certificados PMP en todo el mundo: 464.168

PMI en España:

- Miembros de PMI en España: 2.256 (35,02% lo son del Capítulo de Madrid)
- Certificados PMP en España: 2.682

866

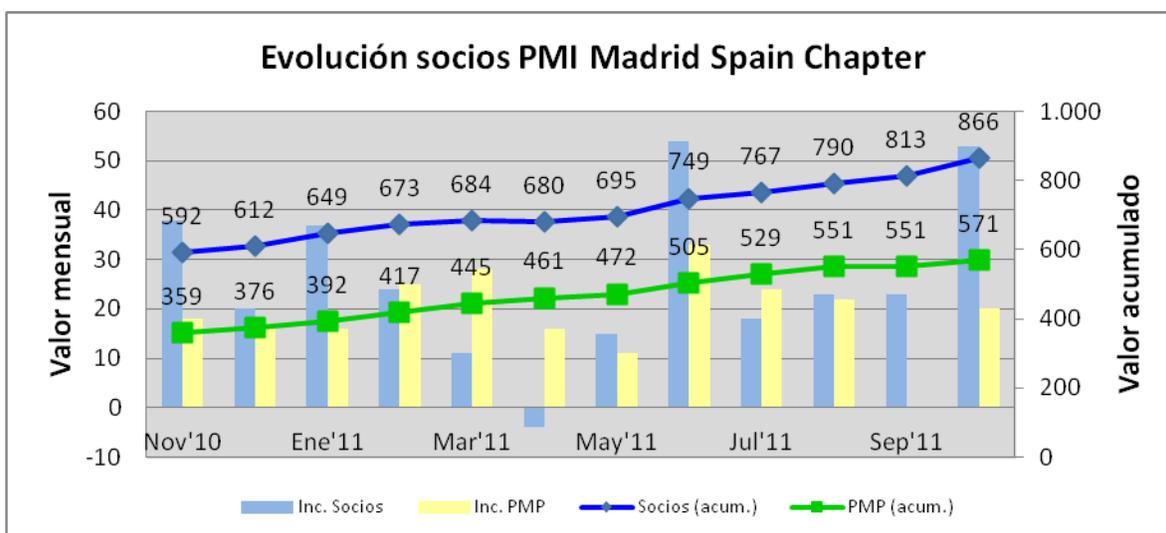
Socios del PMI Madrid Spain Chapter
Hasta Octubre de 2011

41,5%

571

Socios del PMI-MSC que poseen la Certificación PMP

Incremento anual del número de socios desde Octubre 2010



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



Por Jesús Vázquez, PMP
Vicepresidente Segundo
PMI Madrid Spain Chapter.

¿Qué pasó en la reunión de Octubre?

El miércoles 26 de octubre mantuvimos la reunión mensual de socios del capítulo. A la reunión asistieron 100 personas, de las cuales 79 recibirán 2 PDUs de manera automática, gracias a que validaron sus datos y firmaron en el registro de asistentes.

El **Dr. Alan Cameron**, Director de David Consulting Group en Europa presentó “**¿Cooperación o Conflicto?: Controlando los procesos para maximizar el valor en desarrollos IT externalizados**”. En esta ponencia se habló de que conseguir que la externalización o subcontratación de desarrollo sea positiva para la empresa que externaliza conlleva desafíos, pero si se

operan conlleva también muy buenas oportunidades de negocio. Se dió respuesta a la pregunta ¿Qué se debe hacer para hacer del outsourcing una oportunidad de negocio?

A continuación **Francisco Javier Rodríguez, PMP, Vicepresidente Primero del PMI Madrid Spain Chapter** presentó “**PMI y PMI Madrid Spain Chapter en cifras**” (elaborada junto a **Óscar Úbeda, PMP, Vocal de la Junta Directiva del PMI Madrid Spain Chapter**, quien no pudo estar presente por motivos de trabajo). Javier presentó las cifras de crecimiento del PMI en el mundo y en España, dejando constancia del excelente crecimiento que el PMI Madrid Spain Chapter está teniendo, en términos tanto porcentuales como absolutos.

De seguido, **José Rafael Alcalá Gómez, PMP**, Responsable de Servicios a Socios del PMI Madrid Spain Chapter, presentó la iniciativa “**Buscamos al socio 1.000 del PMI Madrid**”, iniciada con el objetivo de motivar a los socios para que colaboren en la búsqueda de nuevas incorporaciones al capítulo.



Dr. Alan Cameron,
Director de David
Consulting Group en
Europa



De izquierda a derecha: José Rafael Alcalá Gómez, PMP, Responsable de Servicios a Socios del PMI Madrid Spain Chapter (PMI-MSC); Jesús Vázquez, PMP, Vicepresidente del PMI-MSC; Francisco Javier Rodríguez Blanco, PMP, Vicepresidente del PMI-MSC.

Pasando terminar la reunión, se comunicó a todos los asistentes que para temas relacionados con realización de ponencias, voluntariado, socios y patrocinadores disponen de información de contacto en la sección “Contacta con nosotros” de la Web del capítulo <http://www.pmi-mad.org/>.

Se comentó la posibilidad de asistir a la **próxima reunión de socios**, que tendrá lugar el martes 20 de diciembre de 2011, en las instalaciones de Microsoft. El ponente invitado será José Moro Melón, con la ponencia: “**Criterios a tener en cuenta para seleccionar software libre de gestión de proyectos**”

José María Núñez, miembro de la junta directiva del PMI Madrid Spain Chapter, nos invitó al congreso “**LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN EL CONTEXTO ACTUAL ¡Claves del éxito de la organización y el profesional!**”, que tendrá lugar el jueves, 24 de noviembre de 2011.

El Congreso se enfocará sobre la situación actual, tendencias, perspectivas y oportunidades respecto al futuro de la Dirección de Proyectos, orientado a aspectos como: el mercado, la formación y los perfiles demandados. Se mantiene el formato del evento, que será similar al anterior, con sesiones de mañana y tarde. Es además una oportunidad para obtener PDUs (8 PDUs la jornada completa, y 4 PDUs por media jornada, de mañana o tarde).

La agenda, detalles del evento y de la inscripción al mismo están disponibles en la Web del Capítulo.

Gracias José María por tu contribución a la organización del congreso y por la exposición realizada.

- Se dedicaron unos minutos a comentar el tema de los **patrocinios**, se indicó a los asistentes el crecimiento que se está teniendo en este apartado, agradeciendo su colaboración al mismo, e invitándoles a que continúen en la misma línea de colaboración.
- Se invitó a los asistentes a participar en los **Webinars**:
 - Abierto a los no socios, con José Barato, “Ensayo de preguntas tipo para el examen de Certificación PMP”, prevista esta primera edición para el 8 de noviembre a las 19:00.
 - Restringido a socios, con José Salamanca, “Apuntes de Middle East: Experiencia profesional en la gestión de proyectos” previsto para el 17 noviembre 19:00h.
- Se expuso algunas de las necesidades del capítulo, relacionadas con la captación de voluntarios, para poder asumir los muchos proyectos en marcha y/o pendientes. En concreto se solicitó la incorporación de **2 voluntarios para trabajar en aspectos relacionados con el mantenimiento de contenidos la Web**.
- Se recordó a los asistentes la posibilidad de publicar artículos en el **boletín** del capítulo, agradeciendo de antemano las futuras contribuciones, necesarias para enriquecer la información a aportar a los socios.
- Nuevamente 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 por la asistencia al evento.
- Se agradeció la asistencia a todos los presentes
- Se despidió a los asistentes, y quienes así lo desearon mantuvieron unos minutos de **networking**. 



Por Jesús Vázquez, PMP
Vicepresidente Segundo
PMI Madrid Spain Chapter.

Invitación a la reunión de Diciembre 2011

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

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

El ponente invitado es: **José Moro Melón**, con la ponencia: **“Criterios a tener en cuenta para seleccionar software libre de gestión de proyectos”**

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. 

¿Quieres encontrar un modo de conseguir experiencia en Dirección de Proyectos?



Por **David López González**
Socio-voluntario
PMI Madrid Spain Chapter

Ser voluntario del Capítulo Madrid puede ser un buen modo de conseguir este objetivo. Siendo voluntario del Capítulo vas a contactar con personas expertas en Project Management que están dispuestas a compartir sus experiencias contigo y además te darán la oportunidad de ir puliendo tus habilidades personales de un modo dirigido.

El "ciclo de vida" del voluntario comienza cuando una persona muestra interés por alguna de las actividades que se llevan a cabo en el Capítulo, o cuando se acerca al Capítulo gracias a alguna de las diversas actividades que se realizan. Este es un área de enfoque principal del área de Voluntariado, la captación de voluntarios, que comienza con la entrevista de bienvenida y en la cual se le presenta a la persona un primer vistazo de las diversas actividades que realiza el Capítulo, haciendo especial hincapié en cuáles son las actividades que en ese momento

tienen capacidad de acogida para el voluntario. Desde este mismo momento realizaremos acciones con el fin último de aumentar la participación de los voluntarios y conseguirla retención de los mismos, a través, fundamentalmente de mejorar el grado de satisfacción de cada uno. Procuraremos describir las posiciones disponibles y evaluar si el voluntario potencial es el correcto para el trabajo. También buscaremos cuál es la razón principal por la cual la persona está interesada en el voluntariado con el fin de tratar de satisfacerla a través del trabajo conjunto.

Tras este paso, el voluntario se forma o se informa, para realizar y finalizar la actividad. Es en esta época cuando el voluntario puede extraer el máximo jugo de su experiencia. Aquí entra en juego otras de las áreas de enfoque principal del área, el programa de in/formación del voluntariado, en donde es necesario personal que aporte ideas y empuje. Aquí trataremos de respetar los aspectos clave que son necesarios para cualquier programa de voluntariado: posición, orientación, formación, supervisión, evaluación y reconocimiento. Además, para este programa estamos intentando crear la figura del voluntario mentor, que estará formado por voluntarios con una gran experiencia que ayudarán a los afortunados voluntarios que se queden a su cargo.

Finalmente, el voluntario decide si continúa con alguna otra actividad o se desliga del grupo. A pesar de que aquí se podría insistir en la retención de los voluntarios, nosotros creemos que la retención y la satisfacción del voluntario se cuidan en todo momento en el ámbito del programa del voluntariado. No obstante, como el voluntario en algún momento y por razones diversas acaba su relación con el Capítulo, tenemos que tener preparados una serie de recompensas o de ventajas que se lleve consigo. No siempre se tratará de un premio o un regalo material, sino de algún artículo de interés y utilidad como cartas de recomendación o certificados de experiencia. Si quieres formar parte de esta Área, contacta con nosotros en voluntariado@pmi-mad.org. 

Notas del PMI Leadership Institute Meeting y del PMI North America Global Congress, Dallas Oct. 2011.

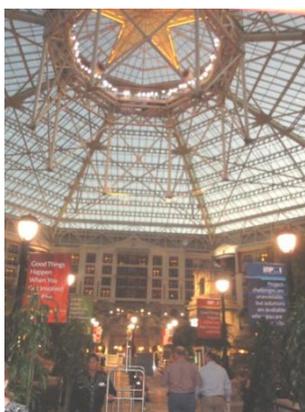
Por Julio Carazo San José
Presidente del PMI Madrid Spain Chapter



Según anunciaba la carta del boletín de octubre escribo para compartir que es el LIM y compartir algunas ideas sobre el de octubre que pudiera ser interesante incorporar a nuestro capítulo. De paso he pensado en compartir mi experiencia del NA Global Congress para acercarte este servicio de PMI por si pudiera resultarte interesante asistir en otra edición.

1. Ubicación y eventos celebrados

Al menos los tres últimos congresos (Orlando 2009, Washington 2010 y Dallas 2011) se han celebrado en instalaciones de la cadena Gaylord que aúnan un gran hotel (con miles de habitaciones y suites) un centro de convenciones para ferias y congresos. Es un lugar con calidad y prestigio acorde con la posición y reconocimiento mundial de PMI.



Los primeros 3 días se celebró el Leadership Institute Meeting (LIM) para voluntarios que participan en la gestión de PMI (Capítulos, Global Communities o PMI WW). A la vez, abierto a cualquier interesado, hubo un programa de Seminarios de 3 días con muy diferentes temas de actualidad. El congreso dió comienzo solapándose con el tercer día del LIM y prolongándose los tres siguientes. Ese primer día de congreso, por la noche, se celebró la "Awards Ceremony"

en que fueron premiados diferentes profesionales. Además de todo lo anterior, se celebraron los "Seminars World" que son "cursos" de varios días impartidos por instructores de prestigio y centrados en diferentes temas de actualidad en el ejercicio de la profesión. Los hubo de tres días –antes del congreso- y otros de dos –después del congreso-. El mismo esquema de otros años que ¡es un gran programa!



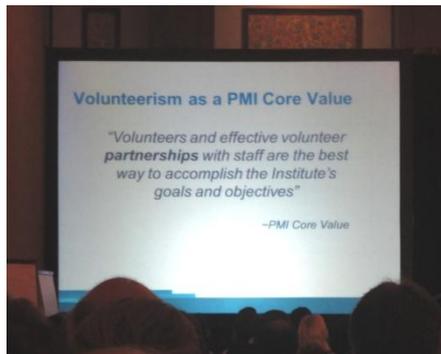
En 2011 la ciudad de Dallas en el estado de Texas ha sido la sede elegida. Sombreros y botas vaqueras sorprenden ya en el aeropuerto como indumentaria habitual de muchos tejanos. Las poblaciones tienen un sabor de pueblo del oeste con casas

de dos plantas, soportales, anchas calles... afición al rodeo, bailes de grupo en parejas con música country,... Lo que no vi son pistolas colgando de cartucheras (NOTA-. en Billy Bob's –ver cartel- no dejan entrar con pistolas!)



2. Leadership Institute Meeting (LIM)

PMI pone un gran esfuerzo en facilitar encuentros entre líderes de la organización en todo el mundo. En la foto Beth Partleton, PMI Chief, en la apertura del LIM que reunió 800 líderes. Estos encuentros son ocasión para compartir las noticias de PMI, informar de nuevas iniciativas y, muy importante, promover la compartición entre líderes de prácticas y experiencias de éxito. Esto se hace de manera formal e informal:



* La formal se articula en algunas audiencias globales reuniendo a todos en un gran auditorio y en presentaciones organizadas según un detallado calendario con sesiones de 1h y simultáneas de 10 en 10. Hay que elegir.

* La informal se produce de manera muy fluida en desayunos, descansos, comidas y cenas.

Resulta muy motivador compartir esta experiencia con colegas de profesión de todo el mundo que también colaboran como voluntarios de PMI incluida Directiva de PMI mundial (Board of Directors, BOD) y también con el equipo directivo de PMI. (En la foto de izquierda a derecha: Haerman González –miembro del BOD-, Agnieszka Kosicka –presidenta PMI Polonia-, Pablo Lledó –presidente PMI Nuevo Cuyo, Argentina-, Ricardo Vargas –miembro del BOD, Julio Carazo y Roberto Toledo -premiado Education Provider of the year-). Por su parte Mark Langley PMI president & CEO, recibió con agrado la memoria anual 2010 de nuestro



capítulo. También tuve la oportunidad de coincidir con Conrado Morlán, colaborador habitual de nuestra revista.

Del LIM surgieron ideas como la de colaborar con otras iniciativas de PMI como es la "International Development Community of Practice", con la "Educational Foundation"



y con otras Communities of Practice.

También otras ideas relacionadas con servicios como es contar con la visita de un miembro del BOD que se ha ofrecido para participar en un próximo congreso o encuentro, la creación dentro del capítulo de organizaciones temáticas especializadas (aspectos de la DP, sectores u otros intereses), o la organización de encuentros del capítulo en otras ciudades diferentes de Madrid con el principal

propósito de crear oportunidades de “networking” a los asistentes. Por cierto que esta última idea es bastante sencilla de celebrar siempre que un grupo de socios lo organice localmente –en formato de encuentro de tarde, cena u otro- y pida a la Junta Directiva contar con la participación de algún miembro que se desplazase.

Otras muchas ideas tienen que ver con la forma de organizar la gestión del capítulo. Entre ellas: crear una PMO para articular la gestión, montar un “mentoring program” para los miembros de la Junta, solicitar, implantar y colaborar para mejorar la herramienta web de “Volunteer Relationship Management” y otras.

Lo interesante de las ideas anteriores es contar con personas conocidas y con capacidad/función y experiencia que pueden ayudarnos en llevarlas a la práctica. No obstante la Junta Directiva tendrá que analizar las opciones y, en su caso, decidir el mejor momento para llevarlas adelante.

3. North America (NA) Global Congress

No tengo la cifra exacta pero escuché que éramos del orden de 4000 personas en el Congreso. Se desarrolló a lo largo de 4 días: El primero con una serie de talleres relacionados con programas de PMI (Standards, Research, Global Accreditation Center) y otros, para terminar con La “PMI Awards Ceremony and Reception”. Precisamente este año tuvimos la gran noticia de que Alfonso Bucero -socio del capítulo de Madrid, anterior presidente y actual mentor de la región a la que pertenece nuestro capítulo- fue reconocido por su contribución a PMI pasando a formar parte del selecto grupo de los “PMI Fellows”.



¡Enhorabuena Alfonso!



Los días siguientes el congreso incluyó cuatro elementos principales:

- Sesiones plenarias con diferentes y prestigiosos conferenciantes.
- Un programa diario de 60 ponencias de 1h15 de duración con muy variados temas y experiencias en Dirección de Proyectos. De nuevo hay que elegir pues se producen muchas simultáneamente.
- Una feria con más de 90 expositores
- Oportunidades de conocer a diferentes personas durante los desayunos, descansos, comidas y cenas.



(Para más detalles <http://congresses.pmi.org/NorthAmerica2011>)

Entre los conferenciantes de las sesiones plenarias me llamó especialmente la atención Malcolm Gladwell. Hizo una brillante exposición sobre los elementos culturales que una organización requiere para conseguir que una innovación sea un éxito. Ilustró con muchos ejemplos cómo los innovadores no habían sido capaces de conseguir el éxito que luego conseguiría un “seguidor”: Steve Jobs con el ratón inventado en Standford, si no recuerdo mal, e



IBM con el computador personal siguiendo el desarrollo de Xerox fueron algunos de ellos.

Otra presentación que me resultó muy interesante fue la de Heather L. Rarick Project Manager de la NASA. Compartió su experiencia en la dificultad para integrar equipos de proyecto con personal altamente cualificado perteneciente a diversas organizaciones y en un entorno desafiante y cambiante.

Espero que esta información te haya resultado de utilidad para acercarte las actividades de PMI de cara a facilitar que puedas aprovecharlas.

Buscamos voluntarios para promover la colaboración con diferentes comunidades de expertos en PM de PMI ¿Te apuntas?



Por Julio Carazo San José
Presidente
PMI Madrid Spain Chapter

En el boletín de octubre publicamos el artículo “Buscamos voluntarios para promover la Dirección de Proyectos en organizaciones humanitarias”. Era una idea surgida en el *Leadership Institute Meeting* de Dallas de una conversación con el Community Manager de la “**International Development Community of Practice**”. A propósito de ello quiero compartir tres buenas noticias:

- David López, responsable del Área de Voluntariado, recibió el ofrecimiento de 8 socios para trabajar en ello. Gracias a los que os habéis ofrecido.
- El grupo se está organizando, ya está en contacto con Tony Van Krieken y está definiendo las posibilidades de colaboración. Esperamos un desarrollo muy exitoso.
- Contamos ya con otras posibilidades de lanzar iniciativas similares en otras áreas y, partiendo de la experiencia del grupo que está ya organizándose, será más fácil arrancarlo.

Para lanzar otras iniciativas similares necesitamos socios interesados en participar en su lanzamiento tanto liderándolo como apoyando con diferentes actividades.

¡Si te puede interesar sigue leyendo y ofrécete a voluntariado@pmi-mad.org!

En este momento, por contactos abiertos y conversaciones mantenidas habría oportunidades de trabajar con:

- Scheduling CoP
- PM Quality CoP
- Marketing and Sales CoP
- Information Systems CoP

La oportunidad de voluntariado podría consistir en: darse de alta en la CoP, aportar y obtener conocimiento, generar contenidos en castellano y aportarlos al capítulo actuando como experto. Es sólo un primer paso. Más adelante, entendiendo las necesidades respectivas del capítulo y la CoP pueden surgir muchas otras iniciativas a promover.

Las relaciones con cada una de las CoP's se construirían de diferente forma dado que son independientes, con diferentes enfoques y prioridades. Y esta es una de las tareas más importantes a desarrollar desde cada grupo que se forme. Algunas ideas generales desde mi comprensión de la situación y posibilidades:

	Las Communities of Practice (CoP's)	Nuestro capítulo
<u>Ámbito</u>	<u>Globales</u> : incorporan personas de todo el mundo	<u>Local</u> : Los socios residen, principalmente, en España o tienen interés en este ámbito geográfico
<u>Idioma principal</u>	<u>Inglés</u>	<u>Lengua local</u>
<u>Contenidos</u>	<u>Muy especializados</u>	<u>Amplios</u>
<u>Forma de contacto principal</u>	<u>Virtual</u>	<u>Cara a cara</u> posible y valorado
<u>Interés mutuo</u>	Incorporar más miembros, reconocimiento por su actividad en generar y extender conocimiento	Aportar a los socios (y no socios en ocasiones) conocimiento especializado. Principalmente en Castellano.

Si te interesa escribe a voluntariado@pmi-mad.org. 

¿Cuáles son para vosotros las tres herramientas más importantes en la gestión de proyectos?



Javier García Barros, PMP, pregunta en nuestro grupo de LinkedIn:

“En uno de los numerosos grupos de gestión de proyectos (PMI Career Central) han planteado un debate que me gustaría trasladaros.

*Para mí son (por orden de importancia), **la estructura de desglose de trabajo**, el **acta de constitución de proyecto** (ya que sin ella el PM no tiene autoridad para comenzar a trabajar) y el **análisis de riesgos**, con las respuestas a los mismos y los planes de contingencia.*

¿Y para vosotros?”

Alfredo González Naranjo, PMP, opina:

“Para mí, las tres herramientas más importantes serían:

*- **EDT (WBS)**: Siempre y cuando se vaya actualizando (generando líneas base nuevas), cuando existen procedimientos de cambio.*

*- **Registro de Riesgos (Risk Register)**: Es fundamental, y se suele hacer muy poco, la revisión periódica del registro de riesgos para identificar nuevos riesgos, bajar/subir la probabilidad de ocurrencia a los existentes, modificar posibles impactos, etc.*

*- **Valor ganado (Earned Value)**: Aunque más que una herramienta es una técnica, es fundamental hacer un seguimiento del "Realizado", de lo que hemos avanzado y lo que nos ha costado el llevar a cabo este avance en función de la planificación inicial.*

En definitiva, la clave para que las herramientas indicadas tengan eficacia debemos ser muy conscientes de la necesidad de actualizar líneas base de alcance, tiempo, costes, riesgos, etc. cada vez que hay cambios aprobados que tienen impacto sobre éstos.”

Cecilia Espinosa de los Monteros Herrera, opina:

“Estoy totalmente de acuerdo con que la experiencia curte a un buen PM (Project Manager) y sobre todo las malas experiencias, pero ¿entonces que hace un PM sin mucha

experiencia?, alguien que quiere ser un buen PM y no tiene muy extensa experiencia, ¿no lo puede ser? Yo creo que sí. Así empezamos todos. Para mí lo fundamental es su carácter: debe ser muy metódico y actuar bajo un procedimiento; debe saber rodearse de muy buenos profesionales, ese será su gran éxito; ser persona muy organizada y rigurosa pues debe "organizar" a un equipo de profesionales de alto nivel; muy, muy trabajador,- la falta de experiencia se compensa en gran medida con horas de trabajo-; debe tener gran ilusión por lo que hace y hacer el proyecto SUYO. Debe ser un líder respetado.

*¿Herramientas?: **la personalidad, el método y el trabajo duro.**”*

Alfredo del Caño, nos dice:

“Creo que las tres técnicas o conjuntos de técnicas esenciales en la dirección de proyectos son:

*1. **Las de recursos humanos** que me permiten crear un buen equipo de proyecto y mantenerlo motivado. Esta es la clave de cualquier proyecto. El director de proyecto que se lleva de calle a las personas es el que más probabilidades de éxito tiene (siempre que sea un profesional y no descuide el resto de funciones directivas). El que se sienta en su mesa con MS Project, con sus hojas electrónicas y demás (no quiero decir que esto deba desatenderse) y no sale de su despacho, no tiene muchas probabilidades de éxito.*

*2. **Las de comunicación** que me permiten conocer bien lo que piensan los demás, y dar a conocer lo que creo que es esencial que se conozca.*

*3. **Las de gestión del riesgo**, y especialmente las relacionadas con la identificación de riesgos y respuestas.” *

Y tú, ¿qué opinas?

Participa en

<http://www.linkedin.com/groups/PMI-Madrid-Spain-Chapter-722347?gid=722347>

Peligros y escenarios inciertos de la hiperespecialización en los proyectos

En mi anterior artículo en el Boletín del mes de Septiembre, realicé un análisis de la aportación que hizo Adam Smith en 1776 con la publicación de *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, considerado el primer libro moderno de Economía y su famosa descripción de lo que sería uno de los factores impulsores del progreso económico en los siglos venideros: la división del trabajo y su implicación en la dirección del proyectos. Enlacé mis reflexiones con un artículo muy interesante de Thomas W. Malone, Robert J. Laubacher y Tammy Johns en la *Harvard Business Review* (edición de Julio y Agosto de 2011) titulado "*The Age of Hypespecialization*".

Una vez señaladas las ventajas de la hiperespecialización en la dirección de proyectos que exigirá en nosotros/as, los/as Directores/as de Proyectos, nuevas capacidades de gestión y de enfoque, hoy quiero detenerme en los peligros y escenarios inciertos para los/as Directores/as de Proyectos que surgen en el contexto de la hiperespecialización. Entre otros, la necesidad de integrar las piezas producidas por separado en una solución coherente; evitar que la división del trabajo en fragmentos minúsculos oculte las metas hacia las cuales se dirigen los esfuerzos del equipo; evitar que la división del trabajo en pequeñas tareas pueda llegar a convertirlo en aburrido y sin sentido y responder a las necesidades del equipo para continuar con el desarrollo de sus habilidades y mantener el sentimiento de comunidad.

En este sentido, el profesor de Derecho de Harvard, Jonathan Zittrain, hace mención a las llamadas "fábricas de explotación digital", en las que los/as trabajadores/as son explotados con salarios muy bajos (bajos desde el punto de vista de una economía avanzada, porque esos mismos salarios pueden resultar muy atractivos para cualquier trabajador/a en los países en desarrollo).

Otra preocupación es que la división de trabajo en fragmentos minúsculos oculte las metas hacia las cuales se dirigen los esfuerzos del equipo. En mi opinión, el trabajo dividido no necesariamente pierde significado.

"Al aumentar la complejidad de las comunicaciones en el proyecto, hay un riesgo alto de no definir correctamente los requerimientos de comunicación en el Plan de Gestión de la Comunicación del Proyecto."



Rafa Pagán, MSc, PMP, MCTS
Coordinador-Voluntario en Andalucía del
PMI Madrid Spain Chapter

Extrapolándolo a la dirección de proyectos, nosotros mismos trabajamos con los proyectos seccionados y encargamos tareas a quienes, dentro del equipo, consideramos que están más especializados para completarlas en tiempo y forma. Es cierto que esta situación es muy extrema en la comunidad profesional de los llamados "dispersos digitales del siglo XXI", pero sería posible hacerles sentirse como parte de una comunidad y de un equipo utilizando diferentes técnicas de comunicación. Al fin y al cabo, un/a Director/a de Proyectos puede dedicar hasta un 90% de su tiempo en procesos relacionados con el área de conocimientos de la comunicación. Por ejemplo, se podrían realizar teleconferencias o videoconferencias desde cualquier parte del mundo o mantener un sistema único de información del proyecto a demanda, es decir, que todos los miembros del equipo, por muy dispersos que estén, dispongan de información sobre el proyecto en el momento en que lo precisen. Todo ello debe documentarse en el Plan de Gestión de la Comunicación del Proyecto.

Así, además de sentirse integrados en el equipo del proyecto estén donde estén y hagan lo que hagan por muy sencillo y repetitivo que sea, también se eliminarían las suspicacias, los recelos y el desconocimiento sobre en qué proyecto están realmente participando.

Otros problemas de la hiperespecialización son el aumento de la vigilancia de los/as trabajadores/as conectados electrónicamente, la posible eliminación, a largo plazo, de determinados puestos de trabajo y las innumerables regulaciones en cada país o región que no protegen total y eficazmente contra la explotación, el engaño o la incertidumbre de los/as trabajadores/as. Esto último podría resolverse si los diferentes gobiernos acordaran normas y prácticas globales.

Mientras todo ello se solucione o gestione adecuadamente, los/as Directores/as de Proyectos que participemos en proyectos con una importante hiperespecialización deberemos enfrentarnos a ello y gestionarlo como un riesgo inherente al proyecto, como consecuencia de la descomposición del trabajo a un grado mayor de lo que estamos acostumbrados en la actualidad. (*Continúa en la página 15*)...

Principios de Gestión de Riesgos Parte 1: ISO 31000:2009



Por Dr David Hillson, HonFAPM, PMI Fellow
Risk Doctor Briefing
www.risk-doctor.com

Demasiadas organizaciones utilizan un proceso de gestión de riesgos sin entender los principios que sustenta una gestión de riesgos efectiva. ¿Pero cuáles son esos principios? Un sitio donde podríamos buscar consejo es el estándar internacional de riesgos ISO 31000:2009 *Risk Management – Principles and Guidelines*, que incluye un conjunto de principios para que los consideremos. Cada uno de estos principios nos dice algo importante sobre la gestión de riesgos, y juntos determinan un objetivo desafiante para las organizaciones que desean gestionar bien el riesgo.

En el ISO 31000:2009 se resumen once principios sobre el riesgo. Algunos de ellos son obvios, pero otros pueden necesitar un poco de explicación. Estos principios son:

1. La Gestión de Riesgo crea y protege el valor. El Valor es creado cuando alcanzamos nuestros objetivos, y la gestión del riesgo nos ayuda a optimizar nuestro desempeño. También protege el valor minimizando el efecto de desventaja del riesgo, evitando la pérdida de tiempo y el re trabajo.

2. La Gestión de Riesgo es una parte integral de todos los procesos organizativos. La Gestión del Riesgo no es una actividad autónoma, y debería estar “incorporada no asegurada”. Todo lo que hacemos debería tener en cuenta el riesgo.

3. La Gestión del Riesgo es parte del proceso de toma de decisión. Cuando nos enfrentamos a situaciones importantes que implican una incertidumbre significativa, nuestras decisiones necesitan tener en cuenta el riesgo.

4. La Gestión del riesgo direcciona de forma explícita la incertidumbre. Necesitan considerarse todas las formas y fuentes de incertidumbre, no solamente los “eventos de riesgo”. Esto incluye la ambigüedad, la variabilidad, la complejidad, el cambio etc.

5. La Gestión del Riesgo es sistemática, estructurada y oportuna. El proceso de riesgo debería conducirse de forma disciplinada para maximizar su efectividad y eficiencia.

6. La Gestión de Riesgo está basada en la mejor información disponible. Nunca tendremos la información perfecta, pero siempre deberíamos estar seguros de

utilizar cada fuente, siendo consciente de sus limitaciones.

7. La Gestión de Riesgo está personalizada. No es el enfoque “one-size-fits-all” que sirve para todos. Necesitamos ajustar el proceso para hacer juego con el reto específico al que nos enfrentamos.

8. La Gestión de Riesgo tiene en cuenta factores humanos y culturales. El riesgo lo gestionan las personas no los procesos o las técnicas. Necesitamos reconocer la existencia de diferentes percepciones del riesgo y las actitudes ante el riesgo.

9. La Gestión del riesgo es transparente y global. Debemos comunicar honestamente sobre el riesgo a nuestros interesados y tomadores de decisión, incluso si el mensaje no es bienvenido para algunos.

10. La Gestión del Riesgo es dinámica, iterativa y sensible al cambio. El riesgo cambia constantemente, y el proceso del riesgo necesita mantenerse actualizado, revisando los riesgos existentes e identificando los nuevos.

11. La Gestión del Riesgo facilita la mejora continua de la organización. Nuestra gestión del riesgo debería mejorar con el tiempo cuando aprendemos lecciones del pasado para beneficiarnos en el futuro.

Cada uno de estos principios puede hacer que nuestra gestión del riesgo sea mejor y más efectiva, si los traducimos a la forma en que realmente hacemos las cosas en la práctica. Si estamos satisfechos con la forma en la que la gestión de proyectos funciona actualmente en nuestras organizaciones, entonces quizás podemos ignorar estos principios. Pero si queremos mejorar nuestro desempeño en esta importante área, los principios del ISO 31000:2009 ofrecen un buen lugar para empezar.

[Otros estándares de riesgo incluyen también los principios de riesgo que tienen como propósito fortalecer la forma en la que gestionamos el riesgo. El siguiente “Briefing” del Doctor Risk considerará otro conjunto de principios contenidos en las “*Management of Risk (M_o_R)*” guidelines” de la oficina de la Cámara de Comercio de UK.] 

“... si queremos mejorar nuestro desempeño en esta importante área, los principios del ISO 31000:2009 ofrecen un buen lugar para empezar.”

Buscamos voluntarios para el proyecto de mejora de la web del Capítulo



Por David López González
Socio-voluntario
PMI Madrid Spain Chapter.

En el Área de Comunicación Externa nos encontramos trabajando en una variedad de acciones cuyo fin último es dar a conocer el Capítulo de Madrid y sus actividades, específicamente a través de la página web del Capítulo. Por el momento estas actividades no están dando un fruto visible, pues se encuentran en la fase de planificación, pero no por ello queríamos dejar de mencionarlas. Estas actividades estarán coordinadas con la actividad que se está llevando a cabo en las redes sociales, de forma que poco a poco conseguiremos que el tráfico en internet sobre el conocimiento sobre Project Management en español pase en algún momento por la página web del Capítulo.

Los micro-proyectos se dirigen fundamentalmente hacia dos áreas: la creación de un área privada para socios en la web y la generación de contenidos para dicha web, tanto en su área pública como privada.

Puesto que estamos en una fase temprana de ambos proyectos, queremos anunciar que necesitamos voluntarios interesados en participar en estas actividades.

En concreto, estas personas realizarán, con alto grado de detalle, el trabajo de implementación de los cambios y los nuevos contenidos en la página web. Por otra parte, también necesitamos integrar en el equipo a aquellas personas cuyo interés, dado su conocimiento o sus inquietudes, se dirige más hacia la creación de contenidos publicables en la web del Capítulo.

¿Quieres formar parte de este grupo?

Pues contacta con nosotros en voluntariado@pmi-mad.org. 

“... estas personas realizarán, con alto grado de detalle, el trabajo de implementación de los cambios y los nuevos contenidos en la página web.”

Peligros y escenarios inciertos de la hiperespecialización en los proyectos (cont.)

(...viene de la página 13)

Al aumentar la complejidad de las comunicaciones en el proyecto, hay un riesgo alto de no definir correctamente los requerimientos de comunicación en el Plan de Gestión de la Comunicación del Proyecto. Las consecuencias podrían ser, por ejemplo, que la información que debe llegar en el tiempo correcto a las personas adecuadas no llegue, o llegue de forma no efectiva, o llegue de forma efectiva pero no eficiente, o peor aún, que no llegue ni de forma efectiva ni eficiente.

En definitiva, en este nuevo escenario en el que la hiperespecialización en un proyecto incorpora ventajas y valor añadido, es posible igualmente que puedan aumentar los costes asociados al incremento en la gestión de las necesidades de comunicación, máxime si no existe una base suficientemente asentada de activos de procesos de la organización que sostenga una metodología propia de gestión de proyectos. Esto es complicado y no está al alcance de empresas que no tengan definido un mínimo sistema de gestión de proyectos. Esta metodología debe estar abierta a la interacción con otros interesados en el proyecto que, formado parte del mismo, gracias a esta hiperespecialización, puedan aportar mejoras en los procesos. Es decir, no sólo debemos buscar hacer las cosas mejor, con más calidad y con mejores tiempos, sino que la Organización debe aprovechar igualmente a los agentes hiperespecializados para mejorar sus propios procesos de gestión de proyectos. Un nuevo reto, sin duda, que el/la Director/a de Proyectos debe gestionar para obtener el máximo rendimiento del proyecto. 

Invitación al Seminario: “Agile Project Management: beyond the software development”

En la actualidad, **Agile Project Management (APM)** es un desafío estratégico para una gran cantidad de organizaciones e individuos que trabajan por proyectos. La relevancia y visibilidad de APM dentro del mundo de la dirección de proyectos se ha incrementado dramáticamente durante los últimos años. Las organizaciones más importantes de dirección de proyectos (Agile Alliance, APLN, Scrum Alliance, DSDM Consortium, APMG, IPMA PMAC AGPC) están fuertemente comprometidas con la divulgación de conocimientos, creación de estándares y certificaciones en APM. Al mismo tiempo, las *Communities of Practice* (CoP) de APM están creciendo rápidamente en número de socios y alcance. Finalmente, el PMI ha creado una CoP de APM en 2009 (con 1.300 miembros, en septiembre de 2011) y una Certificación en APM a mediados de 2011.

El Capítulo PMI del Norte de Italia invita a los socios del Capítulo Madrid al seminario:

“Agile Project Management: beyond the software development”

Milán, 2 de Diciembre de 2011
Unione del Commercio, Sala Orlando –
Corso Venezia, 47 – MM1 Palestro

El coste de la inscripción para los **socios del PMI Madrid** es de **50€** (más 21% de VAT) y el seminario permitirá reportar **7 PDUs**, necesarios para mantener las certificaciones del PMI.

Para apuntarte al seminario u obtener mayor información, escribe un correo electrónico a Walter Ginevri (walter.ginevri@pmi-nic.org).

También puedes descargar el programa aquí:
<http://www.pmi-nic.org/public/digitallibrary/PMI-NIC%20-%20APM-IT.pdf>

Además de los autores de los artículos, este boletín ha sido elaborado por voluntarios del Área de Servicios a Socios del PMI Madrid Spain Chapter, a quienes agradecemos su dedicación y esfuerzo:



**José Rafael Alcalá
Gómez, PMP**
Responsable de
Servicios a Socios
del PMI Madrid Spain
Chapter



**Sara Gil García,
PMP**
Voluntaria del PMI
Madrid Spain
Chapter

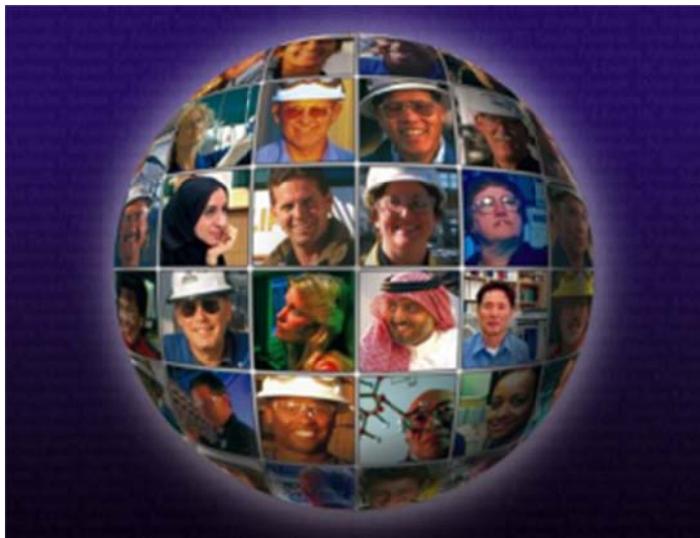
Copyright by PMI Madrid Spain Chapter - 2011

Patrocinadores del PMI Madrid Spain Chapter



LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN EL CONTEXTO ACTUAL

¡Claves del éxito de la organización y el profesional!



Situación actual,
tendencias,
perspectivas y
oportunidades
respecto al futuro de
la Dirección de
Proyectos.

Jueves, 24 de noviembre de 2011



**RAFAEL HOTELES
MADRID NORTE**



(Avda. de Barajas, 22. Parque Empresarial Omega, Alcobendas/Salida 17 de la A-1).

AGENDA

Mañana		
09:00 – 09:30	Acreditación	
09:30 – 10:15	Apertura	Junta Directiva PMI Madrid Spain Chapter e Invitado
10:15 – 11:45	Perspectivas del mercado de la Dirección de Proyectos	6 Puntos de vista
11:45 – 12:15	Café	
12:15 – 13:00	Claves del futuro de la Dirección de Proyectos.	1 Ponente
13:00 – 14:00	Taller en grupos de trabajo: Las 10 habilidades del Director de Proyectos.	Grupos de asistentes
14:00 – 15:30	Comida <i>cocktail</i>	
Tarde		
15:30 – 17:00	Tendencias en la formación del Director de Proyectos.	6 Puntos de vista
17:00 – 17:30	Café	
17:30 – 18:30	Perfiles demandados en la Dirección de Proyectos.	1 Mesa de 5 opiniones
18:30 – 19:00	La voz de la Sala: Participación de los asistentes y encuesta.	La voz de la Sala
19:00 – 19:30	Cierre del evento	Junta Directiva PMI Madrid Spain Chapter

PONENTES

09:30 – 10:15

La Dirección de Proyectos en el contexto actual



Pascual Montañés Duato

Profesor de Dirección Estratégica en el Instituto de Empresa desde 1991. Compagina su actividad docente con el asesoramiento y la pertenencia a Consejos Asesores y de Administración de diversas sociedades y fundaciones.

Su penúltimo libro, Inteligencia Política, editado en 2003, es best-seller desde el 2008 y alcanza ya la sexta edición. Recientemente acaba de publicar su último libro, Corporate Governance Intelligence.

10:15 – 11:45

Perspectivas del mercado de la Dirección de Proyectos



Álvaro Echave Bastardés

Jefe de Compras Corporativas de obras y servicios de Infraestructuras en BBVA
Arquitecto y PMP



Manuel Bouzas

Presidente de CMAS. Director General de Spacia.

Arquitecto



Jordi Seguró

Presidente de AEDIP.
Presidente-Consejero Delegado de Integral, S.A.
Arquitecto



Salvador Palomo Pérez

Jefe de Sección en la Oficina de Proyectos de la Diputación de Málaga

Licenciado en Ciencias Económicas y PMP



Miguel Villar Rejas

Responsable de la Oficina de Proyectos de Sistemas de Información (TI) de El Corte Inglés
PMP y Diplomado en Informática de Gestión



Marlon Molina

Coordinador de publicaciones de itSMF (Information Technology Service Management Forum).
Grado Universitario en Informática y Empresariales



12:15 – 13:00

Claves del futuro de la Dirección de Proyectos.



Ángel Isidro Mena Nieto

Vicerrector de Infraestructura y Servicios de la Universidad de Huelva.

Jefe de la Delegación Española en el Comité ISO TC 236 “Project Management”, creado en 2007, con la misión de elaborar la primera norma internacional global ISO 21500 “Guidance on Project Management”.

Doctor Ingeniero Industrial. Está certificado como Director de Proyectos por la International Project Management Association (IPMA) y como “Trainer in Value Management” por el European Governing Board.

13:00 – 14:00

Taller en grupos de trabajo: “Las 10 habilidades del Director de Proyectos”



Luis Corrales Canet

- (2007 – actual): “People@ALU” --> Programa Corporativo de Desarrollo de Directores (Alcatel-Lucent) (Europe, Middle East and Africa).
- (2005 – 2007): Responsable de Formación de Empleados (Alcatel) (España).
- Consultant” Accreditation – (Kessels & Smit) (The Learning Company).

Ingeniero de Telecomunicaciones (Radiocomunicación) - ETSIT Madrid.

Learning Consultant” --> Universidad Corporativa de Alcatel-Lucent. “Design” - “Build” - “Run” --> Programas de Desarrollo de Competencias Profesionales.

15:30 – 17:00 Tendencias en la formación del Director de Proyectos



Patricia del Solar Serrano

Directora del Máster Universitario en Gestión de Proyectos de Edificación-Project Management de PROY3CTA

PMP®. Arquitecto Técnico, Ingeniero de Edificación, Máster Oficial en Técnicas y Sistemas de Edificación.



Manuel Soler

Director General del Master MeDIP de la UPM. Director de Gensler Arquitectura.

Arquitecto. Master MDI. Profesor de la ETSAM.



Fernando Marañón López

Director académico del master de gestión de proyectos en AEDE business school.

Licenciado en ciencias de la educación master por el Instituto de empresa , coach certificado



Miguel Ángel Carrillo

Director del Master de Gestión Integrada de Proyectos de Ingeniería y Construcción MAGIPic de la UPM.

Doctor Ingeniero de caminos, C. y P.



Rafael V. Lostado Bojo

Director del Executive Master in Project Management Universidad de Valencia (España)

Doctor en CC. Económicas y Empresariales. PRINCE2 por la Office of Government Commerce (United Kingdom) (2009)



Oscar del Moral Queipo

Responsable del área de Management de la Escuela de Negocios CEU.

Licenciado en Derecho y MBA.

17:30 – 18:30 Perfiles demandados en la Dirección de Proyectos.



Joaquín Peralba Vañó
Director de Asesoría
Jurídica y Responsable
del Departamento de
Administración de
Contratos de la
Multinacional de
Ingeniería y Construcción
FOSTER WHEELER



José Luis Portela
Procurement Director
Europe, ME & Africa at ADI
(Honeywell) & Director of
Project Management
Program IE Business school

Executive MBA del Instituto
de Empresa, Ingeniero
Superior Agrónomo,
Ingeniero Técnico en
Mecanización y
Construcción,...

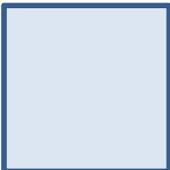


**M^a del Acebo Sánchez-
Macián Pérez**
Gerente de Sistemas de
Información y Procesos
en el Grupo USP
Hospitales
PMP.
Licenciada en
Administración y
Dirección de Empresas.



Federico Botella
Director de Bayll Asociados
Executive Search.

Licenciado en Ciencias
Económicas y Empresariales
por ESIAE, Grupo I.S.G ,
Paris y Master Mercados
Financieros por C.E.U.



PONENTE 1ª SESION
Perspectivas del
mercado de la Dirección
de Proyectos



PONENTE 2ª SESION
Tendencias en la formación
del Director de Proyectos

ORGANIZACIÓN

Comisión de organización del Congreso



José María Núñez Araque
Coordinador
Vocal Cap. PMI-Mad.



Fco. Javier Sanz Pérez
Tesorero
Cap. PMI-Mad.



Mercedes Martínez Sanz
Secretario
Cap. PMI-Mad.



Julio Carazo San José
Presidente
Cap. PMI-Mad.

Gestión de patrocinio y comunicación del Congreso



Fabrizio Tesolato
Vocal Cap. PMI-Mad.



Rafael Igual Vázquez
Vocal Cap. PMI-Mad.



Gonzalo Martínez Arias
Voluntario
Resp. Área WEB



David López González
Voluntario
Resp. Área Comunic.

Socios voluntarios en la organización del Congreso



Isaac Olalla del Real



José Rafael Alcalá Gómez
Resp. Área Serv. Socios



Mercedes Melendo Bueno



Sara Gil García



Raquel López de Sebastián Miró



Evis Rosales



Vicky Restrepo

Presentaciones y coordinación de sesiones



Julio Carazo San José
Presidente
Cap. PMI-Mad.



Jesús Vázquez González
Vicepresid.2º
Cap. PMI-Mad.



Fco. Javier Sanz Pérez
Tesorero
Cap. PMI-Mad.



José María Núñez Araque
Vocal
Cap. PMI-Mad.

PDU's

"Para ayudarnos a mejorar la organización de nuestros congresos, y cumplir con los requerimientos de calidad y auditoría del PMI, en los próximos días te enviaremos un correo electrónico con la invitación a completar la encuesta de satisfacción de este Congreso. Al completar la encuesta, recibirás el código de actividad para reportar las PDU asociadas a este evento."

NUESTROS PATROCINADORES

El PMI Madrid Spain Chapter agradece a nuestros patrocinadores por su colaboración:



Este Congreso de Dirección de Proyectos está patrocinado por:



CONECTA | APRENDE | DESARROLLATE

Destaca como Director de Proyectos

Ser socio de PMI te permite conectar con una red de profesionales dispuestos a ayudar y compartir su experiencia en los retos que plantean los proyectos. Participar en el PMI te da acceso a herramientas, conocimiento, recursos, estándares y comunidades (reales y virtuales), todas orientadas a mejorar tu desempeño como Director de Proyectos. Tu participación en una organización profesional como el PMI, ya sea como socio o como poseedor de una Certificación, te ayuda a destacar y demuestra que estás seriamente dedicado a tu profesión.

PMI Madrid Spain Chapter es un grupo de profesionales que promueven la Dirección de Proyectos en España. Podemos ayudarte a estar en contacto con las empresas, los profesionales y la formación que necesitas para destacar como Director de Proyectos.

Conoce más en <http://www.pmi-mad.org>

Sucedan buenas cosas cuando te involucras con PMI

www.PMI.org/CareerCentral

