

**Project Management Institute  
Madrid Spain Chapter**

**Presidente**

**Julio Carazo San José**  
[julio.carazo@pmi-mad.org](mailto:julio.carazo@pmi-mad.org)

**Vicepresidente primero**  
**Francisco Javier Rodríguez  
Blanco**

[javier.rodriguez@pmi-mad.org](mailto:javier.rodriguez@pmi-mad.org)

**Vicepresidente segundo**  
**Jesús Vázquez González**  
[jesus.vazquez@pmi-mad.org](mailto:jesus.vazquez@pmi-mad.org)

**Secretaria**

**Mercedes Martínez Sanz**  
[mercedes.martinez@pmi-mad.org](mailto:mercedes.martinez@pmi-mad.org)

**Tesorero**

**Javier Sanz Pérez**  
[javier.sanz@pmi-mad.org](mailto:javier.sanz@pmi-mad.org)

**Área de Sistemas de  
Información**  
[sistemas.informacion@pmi-mad.org](mailto:sistemas.informacion@pmi-mad.org)

**Área de Socios y Promoción  
Asociativa**  
[socios@pmi-mad.org](mailto:socios@pmi-mad.org)

**Área de Voluntariado**  
[voluntariado@pmi-mad.org](mailto:voluntariado@pmi-mad.org)

**Área de Servicios a Socios**  
[servicios.socios@pmi-mad.org](mailto:servicios.socios@pmi-mad.org)

**Área de Comunicación Externa**  
[comunicacion.externa@pmi-mad.org](mailto:comunicacion.externa@pmi-mad.org)

**Área de Financiación**  
[financiacion@pmi-mad.org](mailto:financiacion@pmi-mad.org)



**ARTICULOS DESTACADOS**

**¿Project Manager?, ¿Eso que es?, ¿Para que lo necesito?** (pág. 10)

**El Project Management y el Sector Cultural: a la espera del encuentro** (pág. 14)

**¿Sabías que... se puede ser voluntario del PMI?** (pág. 16)



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

Enero 2012

## Mensaje del Presidente

Muy estimado socio:

Esperamos hayas tenido muy buen inicio de año.

Felicitaciones a los 31 nuevos socios con que cuenta el capítulo desde la publicación del boletín anterior. ¡En este momento somos ya 906! Desde los 612 que éramos a 1 de enero de 2010, el 1 de enero de este año éramos ya 284 más (46,4% de crecimiento). Alentador resultado que pone de manifiesto la pujanza de nuestra profesión.

En la carta de diciembre repasamos algunos resultados de la actividad de 2011. Ahora toca lanzar la mirada hacia delante. Y si el contexto económico se nos presentaba desafiante hace un mes, ahora lo resulta aún más tras la consolidación de las inquietantes perspectivas de la economía mundial en general y de la española en particular donde tenemos el paro desbocado y el vaticinio de dos años de recesión. Siendo así resultan aún más importantes las reflexiones que hacíamos en diciembre sobre el papel de la Dirección de Proyectos y el desafío a la profesión en este contexto. Para diseñar los planes de futuro de nuestro capítulo debemos tenerlo en cuenta tanto a nivel global como en el impacto de esta situación en el colectivo de nuestros asociados.

¡Queremos contar con tu opinión y tus ideas para detallar los planes del capítulo para 2012! Podrás aportarlo en la próxima reunión de socios del martes 31 de enero en que formaremos grupos de discusión o, después del 31, por Internet siguiendo el procedimiento que os comunicaremos. Nos interesa mucho la opinión de los socios que no residís en Madrid y que queremos agilizar con el uso de Internet. Por cierto que desde el Área de Socios y como parte de su extraordinaria labor, confirman que es inminente poneros en contacto por correo electrónico a aquellos de vosotros que vivís en la misma zona geográfica (la condición, cumpliendo la Ley Orgánica de Protección de Datos, es tener vuestra solicitud por correo autorizando al capítulo a enviaros un correo con las direcciones visibles de

forma que podáis contactar).

Las claves sobre las que hemos trabajado en la Junta Directiva desde 2010 resultaron de la aportación de los socios hace dos años. Han sido una guía decisiva sobre la que construir el éxito del capítulo desde entonces. ¡Gracias! Ahora toca pedirnos vuestra aportación para acabar de detallar los planes para 2012. Desde la Junta Directiva llevamos meses trabajando en los objetivos de servicio a conseguir y la forma de organizarnos para hacer posible su mejor consecución. Las ideas relativas a nuevos servicios para socios recogidas en la reunión de socios de junio pasado han sido de gran utilidad en el proceso. Ahora queremos contar con vuestra aportación para:

- Priorizar las ideas de la propuesta actual
- Añadir, en su caso, otras ideas que se os ocurran

Y para terminar quiero pedirte que reserves en la agenda la tarde del 15 de marzo en que tendremos un Encuentro Profesional que contará con la participación de D. Ricardo Triana, reconocido y exitoso Director de Proyectos y miembro de la Junta Directiva mundial de PMI. El tema será la Dirección de Proyectos con equipos de trabajo distribuidos. Importante en el actual contexto de internacionalización y alternativa de viabilidad para muchas empresas españolas hoy.

Después del Encuentro Profesional celebraremos asamblea y elecciones a la Junta Directiva de la que se renovará la mitad de los cargos. Recibiréis la convocatoria detallada. Además de invitarte a asistir y votar, aprovecho para animar a tu participación en la Junta Directiva sea como voluntario sin cargo o con un cargo electo.

¡Espero que los contenidos de este boletín resulten de tu interés!

Julio Carazo San José

**¡En este momento  
somos ya 906  
socios!**

**¡Queremos tu  
opinión e ideas para  
detallar los planes  
de 2012!**

**“Ricardo Triana  
(Director del PMI  
USA) estará en  
nuestro Encuentro  
Profesional del 15 de  
Marzo”**

**15 de Marzo  
elecciones a la  
Junta Directiva**



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 (Diciembre 2011):

- Miembros de PMI en todo el mundo: 371.575
- Certificados PMP en todo el mundo: 467.390

### PMI en España: (Diciembre 2011)

- Miembros de PMI en España: 2.517 (35,36% lo son del Capítulo de Madrid)
- Certificados PMP en España: 2.820

# 890

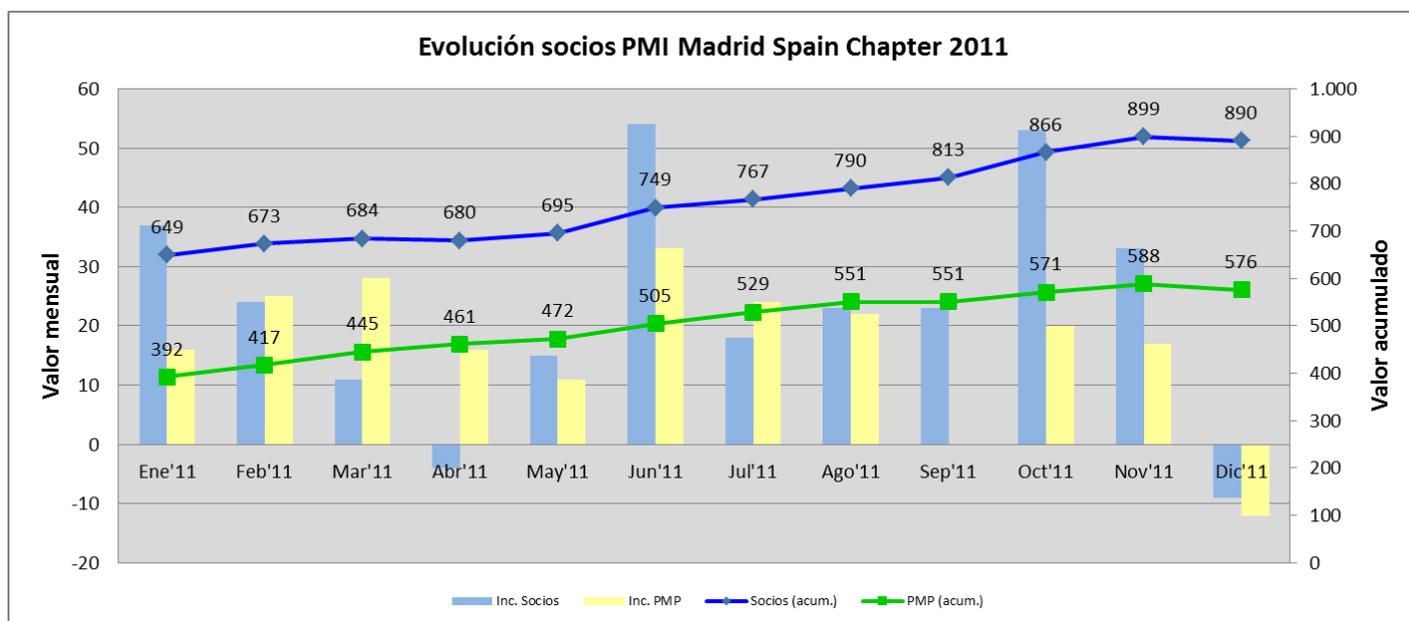
Socios del PMI Madrid Spain Chapter  
Hasta Diciembre de 2011

# 45,42%

# 576

Socios del PMI-MSC que poseen la Certificación PMP

Incremento anual del número de socios desde Diciembre 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.**

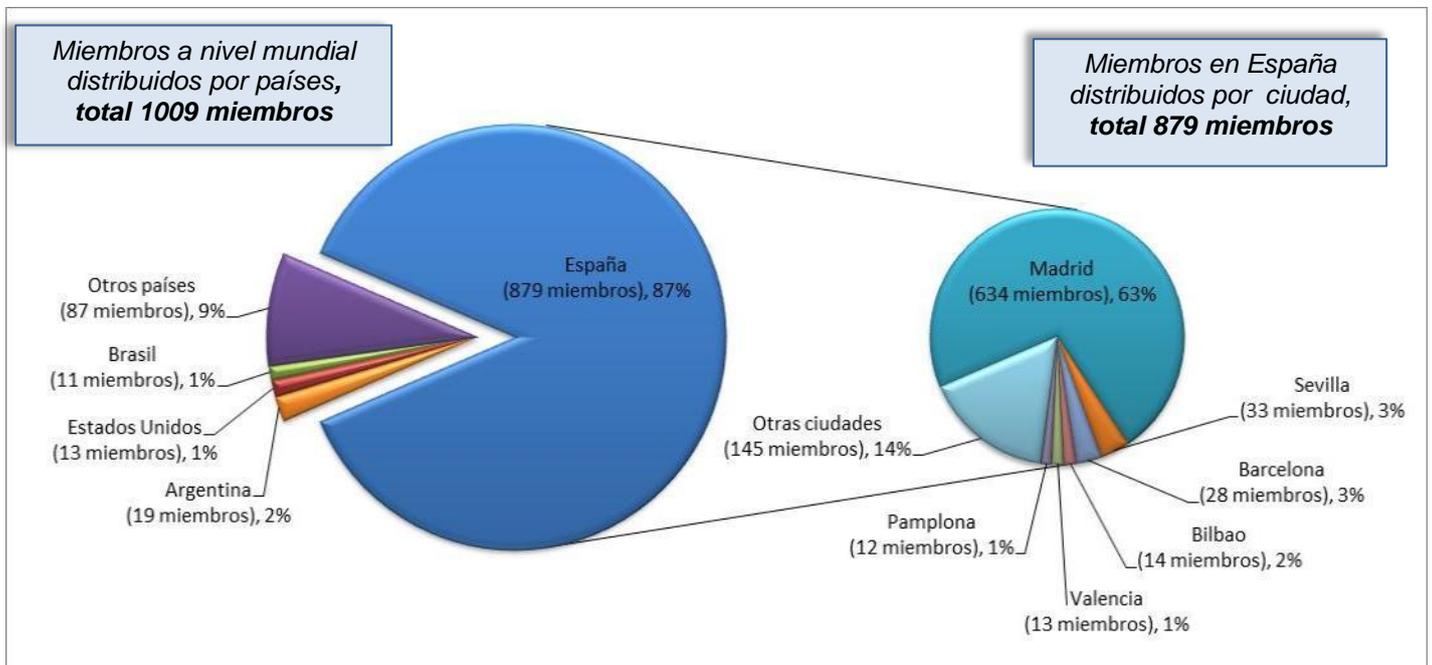
## Más de 1000 miembros en nuestro grupo de LinkedIn ¡Felicidades a todos!



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

En el grupo de LinkedIn "PMI Madrid Spain Chapter" hay ya más de 1000 miembros, concretamente 1009 al momento de escribir este artículo (20 de enero de 2012). El crecimiento se mantiene estable en unas 10-15 personas/ semana desde finales de Noviembre, cuando hubo un pico de 21 personas apuntadas. Aprovechando el número tan redondo, voy a mostrar la procedencia geográfica de estos participantes. Así cada uno puede hacer su análisis:

### Distribución de miembros del grupo



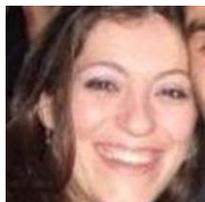
Durante la tercera semana de Enero hubo un total de 46 comentarios, con lo cual sería vano intentar resumir en unas líneas la actividad que va aconteciendo. No obstante, si quería daros unas pocas pinceladas de lo que ha ido ocurriendo:

- Aumenta la presencia de invitaciones a talleres y webinars diversos que se van organizando alrededor del Capítulo Madrid del PMI.
- Aparecen en el grupo de vez en cuando ofertas de trabajo. Estas ofertas no se suelen repetir a la semana siguiente, ¡lo cual creo que es una buena señal tanto para el anunciante como para el afortunado que ha encontrado un nuevo trabajo!

Una mención especial la podemos hacer a una beca exclusiva del "IE Business School" para este grupo que apareció a principios de Enero. Quería por ello mandar un saludo especial a los que han hecho posible esta iniciativa.

Puesto que los temas de conversación los proponéis vosotros, los usuarios, y vosotros mismos decidís, como con cualquier otra conversación, si se mantienen o no, desde aquí os animamos a proponer, participar y argumentar.

## Áreas de Conocimiento, ¿cuál os parece la más dura?



**Maruxa Cabezudo, PMP**, pregunta en nuestro grupo de LinkedIn:

*“Me gustaría saber **qué área de conocimiento os parece más complicada a la hora de gestionar un proyecto nuevo.** Suponiendo que os dejasen "tocar todo", ¿cuál es la que veis mas difícil de implementar? ¿Comunicación? ¿Costes? ¿RRHH?”*

**Julián Muñoz, PMP**, opina:

*“Pienso que **la comunicación es lo más duro**, por varios motivos:*

- Es el área a la que más tiempo le dedicas, y por lo tanto la que más esfuerzo "físico" supone, y por lo tanto "se hace duro".
- Detrás de la comunicación hay mucho trabajo y sudor...
- La comunicación está ligado a las relaciones personales: es divertido, pero hay que cuidarlo mucho, y cuando bajas un poco la guardia = ¡metedura de pata!. En todos los sectores, técnico o comercial, todos tienen grandes particularidades. Las personas somos muy diferentes... Cuando hay tensión, te genera estrés.
- Cuando es multinacional, la comunicación es clave. **Cada cultura tiene una forma diferente de decirte "no lo voy a hacer", "esto no me gusta", "no llegamos a tiempo".**
- Si bajas la guardia en comunicación, y se te pasa comunicar algo en el momento adecuado, el fallo ajeno pasa a ser tuyo..."

**Patricia Brea Gaya, PMP**, comenta:

*“Aunque a mí me cuesta mucho la gestión de costes, seguramente porque sea por mi falta experiencia.*

*Definitivamente la de **riesgos es lo más complicado**, principalmente porque estamos en una sociedad donde PREVENIR no es una premisa, y hablar de Riesgos es como admitir que las cosas no son tan brillantes y maravillosas.*

*En la mayoría de los casos, un análisis e identificación de los riesgos del proyecto se ve desde el cliente desde 2 posibles puntos de vista:*

1. ¡Ufff! es demasiado complicado...  
*¿Por qué no me habré quedado como estaba?*
2. Ahí está este, perdiendo el tiempo y poniendo excusas, que querrá: ¿cobrarme más? o ¿ya se anticipa porque sabe que no va a cumplir?

*Por lo que en el momento de comunicar los riesgos y las acciones para tratar cada uno, ya se parte de una posición negativa o por lo menos poco receptiva. Lo que obliga a un desgaste innecesario y poco o nada productivo.”*

**Fares Kameli** dice:

*“Desde mi punto de vista sin dudas el tema de costes es un tema claro, siendo ingenieros o técnicos la mayoría, **los costes parecen lo más complejo** (yo vivo de ello desde hace años y es solo comprenderlos, pero viniendo de otra área es muy complejo cambiar el "chip", como lo fue para mi), y **los riesgos tienen una diferente complejidad** (solo que no se aprecian si no has vivido proyectos con variables enormes), **la comunicación siempre es el "showstopper"** en proyectos grandes y un riesgo altísimo, y **la gestión de compras o de recursos humanos es otro factor** si la organización es muy grande o esta segmentada (o el proyecto es global, o de matriz cruzada), y **la gestión del alcance** lo es si el proyecto es nuevo o de investigación o desarrollo de prototipos.*

*Según la experiencia previa al Project Management de cada uno será mas difícil un área u otra, según el tipo de proyectos que manejes serán mas profundos los problemas y dificultades en cada área (y, por tanto, mayor tu dificultad al afrontarlos).”* 



**Y tú, ¿qué opinas? Participa en**  
<http://www.linkedin.com/groups/PMI-Madrid-Spain-Chapter-722347?gid=722347>

## El Project Manager y la gestión del contrato con el cliente



**Francisco Javier Rodríguez Blanco, MBA, PMP**, pregunta en nuestro grupo de LinkedIn:

*“En la próxima reunión de socios del Capítulo de febrero presentaré una ponencia sobre **“El Project Manager y la gestión del contrato con el cliente”**. ¿Os pasa como a mí, que creo que es un tema muy importante en el día a día del Project Manager, y que apenas se comenta en el PMBOK?”*

De hecho, el PMBOK dedica un capítulo entero (y un área de conocimiento específica) a la **gestión de las adquisiciones del proyecto** donde sí que se habla de contratos, pero éstos se refieren a contratos con los proveedores.

Sin embargo, **el contrato con el cliente únicamente se menciona como una de las posibles entradas** (y eso, “si el proyecto se está ejecutando para un cliente externo”) en el proceso de desarrollo del acta de constitución del proyecto (project charter), dentro del grupo de procesos de iniciación y dentro del área de conocimiento de gestión de la integración del proyecto.

En mi opinión, es como si el PMBOK considerara que la mayoría de los proyectos en las organizaciones surgen como iniciativas internas en las que las organizaciones tienen total libertad para decidir qué proyectos acometen. En mi experiencia profesional, y más en los tiempos que corren, creo que las organizaciones apuntan a cuanta oportunidad se presenta, y ahí sí que tienen más peso las condiciones que imponen o que fijan los clientes (caso por ejemplo de los concursos públicos y de los pliegos de condiciones). En estos casos, el Project Manager se puede encontrar con que su organización le asigna un proyecto con un contrato ya firmado en el que él no ha intervenido, pero que lo tendrá que desarrollar y gestionar como parte del proyecto.

¿Compartís mi punto de vista? ¿Algún comentario o idea sobre este tema para tener en cuenta en la presentación?

**Isaac Olalla del Real, PMP, Abogado ICAM**, opina:

*“Muy interesante tu reflexión sobre el contrato con el cliente, quiero darte mi punto de vista ya que, como sabes, reúno la extraña mezcla de abogado y certificado PMP. Mi impresión es que **el PMBOK no entra en cuestiones contractuales ya que este es un campo muy particular dentro de la legislación de cada país**, en nuestro caso, el Código Civil, el Código Mercantil o el simple acuerdo entre las partes, dependiendo del objeto del contrato. La legislación contractual de los países mediterráneos tiene su base en el derecho romano mientras que la de los países centroeuropeos y nórdicos lo hacen del derecho germánico, como podrás imaginar, existen diferencias sustanciales entre ellos y no te digo ya los países de oriente medio o asiáticos*

*No obstante, quizás te refieras a que **el PMBOK, por lo menos, tendría que recoger unos contenidos mínimos de los contratos, unas cláusulas básicas que, al igual que el resto del contenido del PMBOK, se entendieran como “buenas prácticas”** dentro de los contratos fuera cual fuera el área de aplicación y el país en el que se desarrollen los proyectos.”*

**Miguel Ferrón Paramio, PMP**, nos dice:

*Mi impresión es que el PMI considera que el director de proyecto es bien miembro de la organización del sponsor, bien miembro de una empresa externa contratada por el sponsor exclusivamente para dirigir el proyecto (y que no aspira a más trozos de la tarta). En definitiva, que **el PMI considera que el sponsor y el Project Manager tienen intereses idénticos y totalmente alineados**.*

Como dice Francisco Javier, eso no ocurre en muchas ocasiones. Ejemplo: tú eres el PM de una empresa que ha vendido a otra (el cliente y sponsor) un proyecto en la modalidad llave en mano, a precio cerrado (Lump Sum Turn Key, LSTK). Habrá muchas situaciones en las que tus intereses (los de tu empresa empleadora) apuntarán a un lugar distinto que los del cliente; el ejemplo típico es del cliente que quiere que todos los cambios le salgan gratis (o a precio de costo, sin beneficio para tu empresa).

¿Qué hacer en esas situaciones? La filosofía del PMI es, creo yo, bastante clara al respecto: **el PM debe ceñirse escrupulosamente al contrato firmado**, ignorando los cantos de sirena que le puedan llegar de uno u otro lado. Si está incluido en el alcance del contrato, es blanco; si no, negro.

La realidad, claro, tiene muchos más grises. Incluso aunque el alcance esté inequívocamente descrito (lo cual raramente ocurre), **es imposible tener una relación sana con tu cliente si cada vez que te reúnas con él el contrato está encima de la mesa**. En mi opinión, lo mejor es establecer una relación fluida donde se le dé al cliente aquello que se le pueda dar (aunque no esté en el alcance), y este perciba que tratamos de satisfacer sus peticiones hasta donde nos permiten los intereses irrenunciables de nuestra empresa (que normalmente vienen definidos por un “beneficio económico razonable del proyecto”). De esta manera, a veces nos llevaremos la agradable sorpresa de que nuestro cliente nos ayude dándonos cosas que tampoco estaban estrictamente en su alcance.

Claro está, el contrato sigue ahí, omnipresente, y será la referencia para los líos “gordos”, pero no para el día a día de la relación con tu cliente.”

¿Estás de acuerdo?

Participa en

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



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

## ¿Qué pasó en la reunión de Diciembre 2011?

El martes 20 de Diciembre de 2011 mantuvimos la reunión mensual de socios del capítulo. A la reunión **asistieron 90 personas**, de las cuales **53 recibirán 2 PDUs** de manera automática, gracias a que validaron sus datos y firmaron en el registro de asistentes.

**José Moro Melón, PMP**, Ingeniero Industrial, fundador de Gedpro, presentó **“Criterios a tener en cuenta para seleccionar software libre de gestión de proyectos”**. En esta ponencia se habló de la existencia de muchas soluciones en software libre para la gestión de proyectos, en esta ponencia se presentaron diferentes criterios que debemos tener en cuenta a

la hora de seleccionar el software más adecuado para nuestra empresa.

A continuación **Francisco Javier Rodríguez, PMP, Vicepresidente Primero del PMI Madrid Spain Chapter** presentó un breve e interesante resumen acerca de los aspectos claves de las ponencias que presentó en el congreso de la **EVM Europe Association** en Valencia, España, el pasado mes de Noviembre de 2011:

- **“Impacto de los métodos de reconocimiento de costes e ingresos en el control de costes de los proyectos cuando se aplica EVM.”**
- **“La aplicación de EVM a proyectos en los que el alcance no está completamente definido en la fase de planificación.”**

De seguido, **José Barato, PMP**, presentó su ponencia **“Cómo imponer EVM a los Directores de Proyecto”**, también incluida en el congreso de la **EVM Europe Association**, donde nos recordó las capacidades de Microsoft Project para dar soporte al EVM. Nos explicó también que **la adopción de EVM es un problema de gestión del cambio**. Ningún director general, director financiero, mando intermedio, etc. se opone, pero sigue habiendo una barrera del lado de los

Directores de Proyectos. Si un Director de Proyectos no está claramente convencido de que merece la pena aplicar EVM, ningún proyecto suyo adoptará esta práctica. No importa lo mucho que la alta dirección o los procesos corporativos impongan EVM, como su prioridad principal es cumplir los objetivos de plazo, coste y funcionalidad requerida, ya pondrá la excusa más eficaz si no quiere usar EVM.

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 31 de Enero de 2012, 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”**

Finalmente se despidió a los asistentes, y quienes así lo desearon mantuvieron unos minutos de **networking**. 



De izquierda a derecha: Francisco Javier Rodríguez Blanco, PMP, Vicepresidente del PMI-MSC; José Moro Melón, PMP y José Barato, PMP.



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

## Invitación a la reunión de Enero 2012

Nuestra próxima reunión de socios tendrá lugar el **martes 31 de Enero de 2012, 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)

### AGENDA DE LA REUNIÓN

1. Introducción (Jesús Vázquez, PMP y Vicepresidente 2º del Capítulo de Madrid. 5 min.)
2. **Presentación del nuevo servicio de Biblioteca** (dirigido por José Rafael Alcalá Gómez, PMP, miembro de la junta directiva del PMI-MSC, y presentado por los voluntarios Mario Coquillat de Travesedo, PMP y Javier García Barros, PMP, 40 min.)
3. Taller de socios: "**El futuro del capítulo y sus servicios**" (Julio Carazo, PMP, Presidente del PMI-MSC, 60 min.)
4. Coloquio / Ruegos y preguntas (Junta Directiva, 10 min.)
5. Conclusiones y cierre (Junta Directiva, 5 min.)

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



Por **Rafael Igual Vázquez, PMP**  
Vocal de la Junta Directiva  
PMI Madrid Spain Chapter.

## Invitación al 2º Webinar-Taller: Ensayo preguntas tipo examen de Certificación PMP

¿Estás preparando tu examen de Certificación PMP®?

¿Sabías que la técnica de estudio más recomendada consiste en razonar por qué una respuesta es correcta o por qué no?

**Atendiendo las necesidades de nuestros socios que desean obtener la Certificación PMP**, el PMI Madrid Spain Chapter te invita a estudiar en grupo, en nuestro próximo Webinar-Taller.

El **miércoles 8 de Febrero de 2012**, de 19:00 a 21:00, el PMI-Madrid celebrará un webinar orientado a **ensayar el examen de Certificación PMP**. Los asistentes podrán debatir con el instructor sobre un conjunto de entre 20 y 30 preguntas parecidas a las del examen.

Este webinar se ofrece de forma gratuita y será impartido por **José Barato, PMP**, autor del libro "El Director de Proyectos a Examen".

Puedes encontrar toda la información sobre la dinámica del taller en nuestra página web: <http://www.pmi-mad.org/pmimsc/proximoseventos/236-2o-webinar-taller-ensayo-preguntas-tipo-examen-de-certificacion-pmp>

Es necesario registro previo. Regístrate como participante en: <http://www.anymeeting.com/PIID=EB55DB80874B>

**PDUs:** Este evento está dirigido a personas que no poseen Certificaciones del PMI (o que poseen la Certificación CAPM), por esta razón **el PMI Madrid Spain Chapter no registrará PDUs** por participar en la actividad. 

## Resultados del Taller: Las 10 Habilidades esenciales del Director de Proyectos.

Por Luis Corrales Canel

### Congreso PMI - Capitulo de Madrid



24 de Noviembre del 2011

Más de 120 profesionales en la Dirección de Proyectos procedentes de diferentes sectores, revisaron durante una hora las habilidades esenciales de la profesión para clasificarlas por orden de importancia en función del sector.

HABILIDADES-TICS	HABILIDADES-CONSTRUCCION	HABILIDADES-OTROS	HABILIDADES-ENERGIAS	PUESTO
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN	GESTIÓN DE PERSONAS	GESTIÓN DE PERSONAS	1
GESTIÓN DE PERSONAS	TOMA DE DECISIONES	COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN	2
PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN	PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN	RELACIÓN CON EL CLIENTE	PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN	3
NEGOCIACIÓN	RELACIÓN CON EL CLIENTE	GESTIÓN DE RIESGOS	RELACIÓN CON EL CLIENTE	4
RELACIÓN CON EL CLIENTE	NEGOCIACIÓN	ADAPTABILIDAD	DESARROLLO PROPIO Y DEL EQUIPO	5
GESTIÓN DE RIESGOS	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	6
TOMA DE DECISIONES	GESTIÓN DE PERSONAS	TOMA DE DECISIONES	CONOCIMIENTO TÉCNICO	7
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	GESTIÓN DE RIESGOS	NEGOCIACIÓN	GESTIÓN DE RIESGOS	8
LEADERSHIP	LEADERSHIP	LEADERSHIP	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	9
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	NEGOCIACIÓN	10

El Taller, basado en una propuesta de Luis Corrales Canel (Alcatel-Lucent), contó con la participación de más de 115 Directores de Proyectos procedentes de los sectores de las **TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (64)**, **CONSTRUCCIÓN (23)**, **ENERGIAS (4)** y **OTROS SECTORES (24)**.

Durante el taller, los diferentes profesionales analizaron más de 25 habilidades de liderazgo, de relaciones interpersonales y funcionales, descritas por comportamientos observables, para debatir en grupos cuales son más importantes en el Director de Proyectos actual para garantizar el éxito en el desempeño de esta profesión.

Los resultados mostraron el común acuerdo entre los profesionales de los diferentes sectores que consideraron la existencia de ciertas habilidades fundamentales independientemente del sector, como:

**COMUNICACIÓN, GESTIÓN DE PERSONAS, PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN, GESTIÓN DE RIESGOS, NEGOCIACION, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, y RELACIÓN CON EL CLIENTE,**

aunque con ligeras diferencias en la valoración de importancia según el sector.

La **TOMA DE DECISIONES** y el **LIDERAZGO** han sido consideradas también como habilidades esenciales para la mayoría de los sectores.

En cuanto a la evolución futura de las habilidades esenciales en la profesión, no se ha considerado que éstas vayan a sufrir grandes cambios en los próximos años. Las habilidades nuevas a considerar como importantes y que no están tan consideradas actualmente son: **ADAPTABILIDAD, GESTIÓN FINANCIERA y CONOCIMIENTO POLÍTICO Y CULTURAL.**

Como resumen, destacaríamos que los profesionales valoran como más necesarias las habilidades relacionadas con las relaciones interpersonales en detrimento de las habilidades relacionadas con el conocimiento. **TPMI**



## ¿Project Manager?, ¿Eso que es?, ¿Para que lo necesito?



Por Javier Sanchez Fernandez, PMP  
Arquitecto Técnico  
Gerente Gest-Project S.L.

### ¿Que es la dirección integrada de proyecto?, ¿Por qué es necesaria la figura de un Project Manager para conseguir los objetivos marcados?

Sabemos que la potencial desviación de los objetivos del proyecto viene ocasionada por múltiples factores. Y que los principales problemas técnicos de un proyecto vienen ocasionados por el desarrollo de un mal diseño y una inadecuada ejecución de las obras.

**En las fases tempranas del proyecto, tenemos la capacidad de influir en el diseño y en los costes del proyecto**, mientras que en las fases avanzadas, la capacidad de influir en el resultado del proyecto será mucho menor y a un elevado coste. Esto es debido a que en el 20% del ciclo de vida del proyecto se decide el 80% del coste del mismo, por lo que tenemos que dedicar un importante esfuerzo en realizar un buen diseño y así reducir tanto los posibles fallos del propio diseño como los que se puedan presentar en fase de construcción.

**Planificar ahorra tiempo**, si empezamos a diseñar o a ejecutar sin previamente tener un plan de necesidades o un buen diseño, perderemos tiempo resolviendo problemas que aparecerán durante la ejecución, prolongando así el plazo de finalización del trabajo, y no consiguiendo el cumplimiento de los objetivos de alcance, tiempo, coste y calidad.

Ya dijo Abraham Lincoln: *“Denme seis horas para cortar un árbol, y empleare las cuatro primeras en afilar el hacha”*.

De no emplear un **tiempo prudencial en la planificación y definición del proyecto** incurriremos en diferentes fallos a lo largo del ciclo de vida del mismo, y cuyo coste de corrección obedece a la *“Ley de los cinco de Sitter”*. Esta ley estima los costos que representan la corrección de los defectos en las diferentes etapas de la

vida de un proyecto. En fase de construcción, y como conclusión, viene a decir, que **cualquier medida correctiva al final del ciclo de vida del proyecto puede suponer 125 veces el costo de las medidas tomadas en fase de diseño**.

Es decir, si en fase de diseño no advertimos un error de proyecto y se aplican las medidas correctivas necesaria para corregirlo incurriendo en un coste de valor 1, en caso de tener que aplicar medida correctiva en fase de ejecución para subsanar la deficiencia o indefinición de diseño, esta tendrá un coste 125 veces superior. Por tanto, podemos decir que **las decisiones en las fases tempranas del proyecto son rentables**.

Del mismo modo las oportunidades de incrementar valor en un proyecto tendrán lugar en las fases tempranas del mismo ya que al principio los costes comprometidos son menores, lo que nos da cierta flexibilidad para tomar decisiones en las fases de concepto o desarrollo del diseño. Conforme incurrimos en costes comprometidos disminuirán las oportunidades de incrementar valor al proyecto, so pena de afectar a los objetivos de coste, plazo y calidad, ya que conforme se avanzan las obras, las oportunidades de incremento de valor son pocas, y estas supondrían retrasos en la planificación, costes añadidos, re trabajos, etc. Es también por esta razón por lo que decimos que en el 20% inicial del ciclo de vida del proyecto se encierra el 80% de las decisiones restantes.

Sabemos que **los proyectos se mueven en un entorno de incertidumbre y riesgo**, en el que hay que gestionar una serie de involucrados. En este entorno de incertidumbre y riesgo se hace necesaria la figura de un Project Manager con un equipo de proyecto adecuado.



Para poder llevar a cabo la satisfacción, cumplir con las expectativas de los involucrados en el proyecto, y cumplir con los objetivos marcados, se debe de aplicar una gestión adecuada basada en un conocimiento, unos procedimientos, herramientas y experiencias, habilidades, métodos y técnicas, que serán necesarios para una adecuada Dirección Integrada de Proyecto con el fin de conseguir los objetivos establecidos.

Estos objetivos se definirán en una fase inicial o de concepto y donde además se han de establecer las estrategias para conseguirlos. Posteriormente durante las fases de desarrollo, pondremos en práctica las gestiones, recursos y decisiones para llevar a cabo el proyecto y el cumplimiento de los objetivos, y finalmente obtendremos como resultado fruto del análisis del concepto el cumplimiento o no de los objetivos marcados inicialmente.

En las **fases de desarrollo** nos pueden asaltar dudas como:

- *¿Se cumplirán los objetivos marcados?*
- *¿Es fiable el proceso en las fases de desarrollo para conseguir los objetivos?*
- *¿Tenemos un control real sobre el proyecto en pro del cumplimiento de los objetivos?*

Todas estas incógnitas se deben a una serie de características comunes en todos los proyectos, y es que estos suelen estar poco definidos al principio, se elaboran progresivamente por fases, están inmersos en un entorno de incertidumbre por lo que existe un desconocimiento de situaciones futuras. **Los proyectos son dinámicos**, están en constante evolución, son complejos debido a que hay que coordinar numerosos recursos, la toma de decisiones puede ser irreversible, son prototípicos, extradependientes, intradependientes, descohesionados e inestables, ya que estos tienden a desestabilizarse, son efímeros, etc. y en ellos intervienen múltiples involucrados.

Todos estos factores confieren unas características comunes a los proyectos que han permitido establecer una metodología para su manejo denominada Dirección Integrada de Proyecto o *Project Management*.

**El objetivo principal de la Dirección Integrada de Proyecto** es garantizar que la calidad final del proyecto se ajuste a las necesidades del promotor, controlar y garantizar el cumplimiento del coste y controlar y garantizar el cumplimiento del plazo.

De forma que la gestión de la calidad asegura una correcta gestión del alcance. Una adecuada gestión de los riesgos del proyecto asegura el cumplimiento de los plazos, y la integración o coordinación de los trabajos asegura el cumplimiento del presupuesto del proyecto. **Si no se establece el equilibrio de la triple restricción cuando se desvía el coste, sufre el plazo. Cuando se desvía el plazo sufre el coste. Y cualquier desviación de coste y/o plazo merma la calidad.**

Una de las claves para garantizar el equilibrio de la triple restricción, y satisfacer las expectativas del cliente, reside en una adecuada gestión de los riesgos del proyecto.

Sabemos que las causas de desviación de objetivos de un proyecto suelen ser repetitivas, y que las desviaciones en coste y plazo son efectos, y no podemos corregir los efectos si no conocemos las causas.

#### **Las principales causas de riesgo en los proyectos son:**

- *Desviación de costes, debido a que es imposible definir todo al 100%; y por la mala contratación y ejecución de los proyectos, surgen imprevistos, etc.*
- *Al ser los proyectos prototípicos con una serie de condicionantes diferentes para cada situación son potencialmente inestables, y por tanto se tiene poca fiabilidad en los plazos. Para lo que hay que estar constantemente corrigiendo y haciéndoles seguimiento de manera que podamos advertir posibles causas de desviación y corregirlas.*
- *Se realizan diseños defectuosos que producen ejecuciones de mala calidad lo que da lugar a defectos y reparaciones, etc. con la consecuente desviación en coste.*
- *Existen conflictos de intereses entre los involucrados, ya que los intereses del promotor no son los del proyectista, ni los del constructor, etc. y por tanto no se trabaja de forma operativa y eficiente.*
- *Y se suele realizar una gestión de proyecto inadecuada. Con el agravante de que el 67% de los riesgos en proyectos de construcción vienen derivados de una mala gestión del proyecto y el 33% de los riesgos vienen derivados de aspectos técnicos.*

Normalmente el promotor cuenta con un *Project Manager* cuando hay problemas en la ejecución de las obras. Entonces es demasiado tarde ya que enderezar situaciones ya torcidas requiere tiempo y la obra no se puede parar. Por tanto no se debe contar con la colaboración de un *Project Manager* para apagar un incendio sino para evitar que se produzca.

### **¿Cómo un *Project Manager* puede controlar los riesgos del proyecto?**

***Estableciendo diferentes soluciones con objeto de controlar las causas de riesgo en cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto.***

**En fase inicial**, pueden ser causa de riesgo: no identificación de objetivos, no realizar estudio de viabilidad del proyecto, etc.

**En fase de diseño**, una indefinición del alcance, indefiniciones en el propio diseño dando lugar a proyectos defectuosos, una inadecuada solución técnico-económica, y una falta de estrategia de cómo acometer el proyecto.

**En fase de contratación de las obras**, se suelen realizar adjudicaciones de obra deficientes en las que se prima la oferta más económica sin tener en cuenta otros criterios de vital importancia; mediante contratos no operativos donde se tiende a penalizar al contratista, en lugar de realizar contratos que agilicen los procesos productivos y por tanto cumplimiento de objetivos de plazo, coste y calidad.

**En fase de construcción**, los principales problemas vienen de la mano de indefiniciones de proyecto y de las propias características de los proyectos ya que son prototípicos, inestables, existen conflictos de intereses, etc.

Y en la **fase de explotación** podemos llegar a tener numerosos riesgos, derivados de una mala gestión durante el ciclo de vida del proyecto: defectos constructivos con las consecuentes reparaciones y gestión de las reclamaciones, costes de mantenimiento imprevistos, incumplimiento de garantías, incumplimiento de las expectativas, etc.

**Con objeto de gestionar los riesgos del proyecto en pro de los objetivos marcados, el *Project manager* aporta soluciones para mitigar y/o eliminar los riesgos del proyecto.**

**En fase inicial**, realiza y gestiona estudios preliminares definiendo objetivos y estudiando la viabilidad del negocio.

**En fase de diseño**, establece estrategias de cómo acometer el proyecto, gestiona y controla el alcance y el diseño, aportando valor al mismo, y elabora un plan de gestión del proyecto donde se establecen líneas base para el control de precio, plazo y calidad.

**En fase de contratación**, establece un sistema de licitación adecuado y realiza una adecuada contratación de las obras, proponiendo adjudicar el contrato a la oferta que reúna unas adecuadas condiciones técnico-económicas.

**Previo a la fase de construcción**, se ha debido de realizar un trabajo exhaustivo en las fases anteriores, con objeto de poder llevar un control a partir del plan de gestión del proyecto aprobado.

**En fase de construcción** no habrá lugar a improvisaciones, cualquier improvisación o trabajo no planificado, supondrá desviaciones en precio, plazo y calidad. Y Existirá un control integrado de cambio de manera que se puedan gestionar todos aquellos cambios o imprevistos con objeto de controlar las potenciales desviaciones del proyecto.

**En fase de explotación** del activo, se habrán cumplido las expectativas y satisfacción del cliente, en la medida que se haya realizado una adecuada gestión del proyecto en fases anteriores.

***Otro de los riesgos importantes a tener en cuenta en la gestión de proyectos, es la relación adversa existente entre los involucrados, ya que existen conflictos de intereses entre las partes.***

- *El promotor busca obtener una alta rentabilidad, y llevar a cabo el proyecto por el menor precio posible en un corto plazo de tiempo.*
- *El equipo de diseño busca obtener prestigio a través de un diseño adecuado objeto de su profesión, el cumplimiento de la legislación objeto de sus responsabilidades, etc.*
- *El contratista, en contraposición de los intereses del promotor y equipo de diseño, busca obtener el máximo rendimiento intentando ahorrar en costes y realizando cambios de calidades, procesos, etc. que le puedan beneficiar. A su vez este tendrá un conflicto de intereses de la misma relación promotor-constructor con los subcontratistas.*
- *El *Project Manager* no tiene conflictos de intereses con ninguno de los involucrados, su único interés es que todo salga bien. Trabaja como órgano independiente, defendiendo el cumplimiento de los objetivos aprobados por el cliente.*

Conociendo cuales son las causas de riesgos más usuales, Podemos preguntarnos:

- ¿Existen problemas en los proyecto? Evidentemente que aparecen numerosos problemas.
- ¿Se cumplen los objetivos previstos? No, pues existen desviaciones en precio, plazo y calidad en una amplia mayoría de proyectos.
- ¿Es fiable el proceso del sistema tradicional? No es fiable, pues intervienen muchos factores a gestionar y el proceso se hace complejo.
- ¿Mantiene el promotor el control real del proyecto? No, y para ello se hace necesaria la intervención de un órgano intermedio e independiente para mantener el control del proyecto cuyo único interés sea el éxito del mismo.

**¿Es necesaria por tanto la figura de un Project Manager para la gestión del proyecto e involucrados? Sí, es necesaria la figura de un Project Manager.**

**...Y su trabajo consiste en:**

- *Dirigir el proyecto, y para ello se hace necesario la experiencia, el uso y conocimiento de unas herramientas adecuadas.*
- *Llevar a cabo la gestión eficiente de los recursos, gestionando plazos y costes.*
- *Mantener un control real del proyecto aplicando métodos y sistemas que eliminan las causas que producen la pérdida de control de un proyecto, y con ello la potencial desviación de sus objetivos.*
- *Informar del rendimiento del proyecto con objeto de obtener una información fiable para la toma de decisiones.*
- *Y tratar de garantizar una buena construcción para lo que se hace necesario una buena gestión de proyecto.*

Para ello, el Project Manager ha de poner a disposición de los proyectos una adecuada estructura académica y experiencia suficiente, con la que aplicar las herramientas adecuadas.

Todas esas herramientas junto con las características adecuadas que debe poseer un Project Manager, darán lugar a tener un control del proyecto, y por tanto la consecución de los objetivos y cumplimiento de las expectativas de los involucrados

El promotor que busca un Project Manager debe pensar que este, debe de ser de su confianza, debido a la gran cantidad de información que se maneja en un proyecto, tiene que ser honrado, y ordenado, y para ello debe contar con procedimientos adecuados y un sistema metodológico con objeto de llevar a cabo los trabajos directivos y productivos; tendrá experiencia en la gestión de proyectos de construcción y una comprensión adecuada del entorno del proyecto.

Disponer de la figura de un Project Manager para la gestión de un proyecto, aporta beneficios al proyecto en pro de la consecución de los objetivos marcados.

Beneficios, como la disminución de riesgos e incertidumbres, un menor número de cambios en el proyecto y una mejor gestión de cambios potenciales. Mejor asignación de responsabilidades. Mejor asignación y uso de los recursos. Mejor integración de los diferentes equipos de trabajo y menos conflictos de intereses. Mejor control del proyecto en pro de los objetivos, coste, plazo y calidad. Una mejor atención a clientes y otros interesados, y un aumento de la eficiencia, lo que se traduce en menos retrabajos y costes innecesarios.

Los servicios de Dirección Integrada de Proyecto son alternativa en un sector en crisis para la búsqueda de una mayor eficiencia de los recursos, y la consecución de los objetivos. Con ellos, el Project Manager se convierte en el mejor socio para la gestión de los proyectos minimizando los riesgos y maximizando los resultados. **TPMI**



## El Project Management y el Sector Cultural: a la espera del encuentro.



Por Gumerindo Bueno Benito, PMP  
Director Técnico  
Fundación Santa María la Real

Hace unos días estaba actualizando los datos que dispone sobre mí el PMI. Tal como me ocurrió en el momento de la inscripción, hace ya más de dos años, no pude encontrar una definición clara de mi ámbito laboral. Adelanto que trabajo en el sector cultural, un concepto realmente amplio en el que se han englobado diversos subsectores, que van desde la rehabilitación de edificios históricos, la gestión de museos, la producción discográfica o la publicación de libros hasta el teatro de calle.

El cultural es un campo de actividad tan grande que cuando se acota por una parte, otra se queda fuera. No por ello hay que olvidar que se ha extendido una conciencia de que se trata de un sector económico concreto y con clara identidad propia. Pasa por una situación semejante a la del sector Medioambiental, que se ocupa de múltiples disciplinas, pero se entiende como un sector específico.

El PMI reconoce actividades como la editorial, la formación o el entretenimiento, pero desconoce que el sector existe y se reclama a sí mismo como una realidad pujante e importante en el panorama económico español e internacional.

El Ministerio de Cultura de España ha denominado Industrias Culturales a aquellas que producen e intercambian bienes o servicios vinculados a la creación artística y al Patrimonio, y dice además que *“La creciente importancia de la cultura como elemento dinamizador de la economía y del empleo se pone de relieve en nuestro país acudiendo a la Cuenta Satélite de la Cultura, cuyos datos revelan que el sector cultural y creativo, en las actividades vinculadas con la propiedad intelectual, aporta el 3,9 % de nuestro PIB”*. Para establecer una referencia que nos dé idea de la importancia de este porcentaje del PIB, podemos recordar que en 2010 la agricultura, ganadería y pesca aportaron en conjunto un 2,7% de nuestro Producto Interior Bruto.

El desconocimiento de realidades es recíproco. Las industrias culturales, que desarrollan numerosos proyectos, desconocen por lo general la existencia de metodologías específicas de gestión de proyectos. Es decir, el *Project Management* se desconoce como disciplina específica útil para la gestión cultural.

Sí es cierto que se habla de proyectos, pues hoy en día ese es un término muy extendido en todos los ámbitos, e incluso se tiene cierta conciencia de que la gestión de esos proyectos necesita una atención específica. Pero podemos concluir que mayoritariamente en el sector cultural no se han extendido las metodologías profesionales de gestión de proyectos.

Quizá se esté propiciando en la actualidad un caldo de cultivo adecuado para la retroalimentación y el entendimiento entre las nuevas promociones de profesionales de la cultura, que salen de los múltiples programas de postgrado de gestión cultural que imparten nuestras universidades. Ya en algunos de estos programas se introducen módulos de gestión de proyectos culturales, pero no se sigue ninguna metodología científica.

El reconocimiento mutuo enriquecerá a ambas disciplinas. Mientras el *Project Management* verá como se abre un nuevo campo de aplicación con grandes oportunidades, el sector cultural, utilizando marcos de referencia como la Guía del PMBOK, del PMI, avanzará hacia la profesionalización de la gestión y la aplicación de herramientas adecuadas que garanticen un mayor éxito en sus actividades. **TPMI**



“Creo que es un reto de todos los profesionales en Dirección de Proyectos extender nuestros conocimientos y las metodologías que utilizamos a todas las actividades económicas, entre ellas las relacionadas con el sector cultural, y un reto para nuestro Capítulo de Madrid del PMI abrir cauces de comunicación con los centros universitarios donde se forman los futuros gestores culturales.”

## Desarrollar una cultura de riesgo: ¿Lo primero o lo último?



Por Dr David Hillson  
FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

Varias cosas ayudan a que la gestión de riesgos funcione. Estas incluyen un proceso de riesgos que sea sencillo y escalable, que pueda ser aplicado en toda la organización para gestionar todos los tipos de riesgo. También necesitamos personas competentes, con el conocimiento, las habilidades y la experiencia para enfrentarse a los riesgos que podrían surgir. La infraestructura es importante también, proporcionando las herramientas para soportar la gestión de riesgos y manejar cantidades significativas de datos de riesgo.

Pero el contribuidor más importante es la cultura de la organización, que proporciona el contexto para la gestión del riesgo a todos los niveles. La cultura ideal es la concienciación del riesgo, animando a las personas a tomar los riesgos adecuados, y recompensando la buena gestión del riesgo. Así pues ¿cómo puede una organización desarrollar una cultura fuerte y madura en gestión de riesgos?

Hay dos enfoques posibles:

1. La cultura primero. Una posibilidad es empezar con la dirección, direccionando los aspectos culturales de forma directa. Esto requiere una clara declaración de intenciones de los líderes de la organización, exponiendo su visión y su política para la gestión de riesgos. Ellos deberían describir sus valores sobre el riesgo, y explicar el enfoque que intentan tomar para explotar el riesgo y crear beneficios. Un directivo "sénior" debería actuar como campeón de riesgo y la cultura de riesgo deseada debería de comunicarse de forma activa a todo el personal, de forma que nadie tenga ninguna duda de que ese riesgo se está tomando seriamente.

Una vez que se ha establecido una cultura de concienciación del riesgo, otros elementos detallados pueden implementarse para pasar de la visión del riesgo a la realidad. Puede reclutarse y entrenarse al personal en roles específicos, pueden desarrollarse los procesos de riesgos, y se puede establecer una infraestructura de riesgo adecuada. Estos pasos deberían ser fáciles de hacer porque la cultura de riesgo ya existe y se entiende.

2. La cultura lo último. Una segunda opción es no preocuparse de forma proactiva del desarrollo de la cultura del riesgo, pero permitir que emerja de forma natural. Este enfoque se concentra en implantar todos los elementos prácticos en la organización para permitir que el riesgo se gestione adecuadamente, con buenas personas, procesos y herramientas. El foco está en conseguir la implementación correcta en el día a día.

Tan pronto como las personas ponen en práctica la gestión de riesgos en la organización en sus trabajos rutinarios, deberían de empezar a ver resultados. Gestionar el riesgo de forma adecuada resulta en menos problemas y en aumento de beneficios. Como ven que la gestión de riesgos funciona para ellos, las personas reconocerán la importancia de gestionar el riesgo. Su creencia en el valor de la gestión de riesgos reforzará el comportamiento correcto. Se crea un ciclo positivo actuando adecuadamente hacia el riesgo, eso crea una cultura consciente del riesgo, y ese cambio hace que las personas quieran gestionar el riesgo en todo lo que hacen.



Si queremos una cultura madura en riesgos en nuestra organización, ¿cuál es la mejor forma? Ambos enfoques funcionan, y cualquiera de los dos puede producir una fuerte cultura de concienciación del riesgo. Así pues una organización que es seria respecto a mejorar la forma en que gestiona el riesgo podría adoptar cualquier enfoque: enfrentarse primero a la cultura del riesgo, o permitir que emerja dicha cultura. Sin embargo cada enfoque tiene debilidades potenciales. Si empiezas direccionando primero la cultura, cualquier retraso al proporcionar apoyo en la implementación puede resultar en pérdida del impulso y en personal desmotivado. Pero si te concentras en las prácticas y esperas a que la cultura de riesgo se desarrolle de forma natural, la cultura que emerge podría no ser exactamente lo que quieres o esperas.

Lo más importante es hacer algo. Si quieres una cultura de riesgo que promueva una gestión de riesgos efectiva a todos los niveles de tu organización, escoge uno de estos enfoques y empieza hoy mismo. La cultura de riesgo importa, tanto si es lo primero o lo último. 

## ¿Sabías que... se puede ser voluntario del PMI?



Por **Natalia Costa, PMP** y **Jorge Sapirstein, PMP**  
Practia Consulting – Grupo Pragma Consultores

Este artículo se publicó originalmente en la revista *Perspectivas*, Nº 8, del Grupo Pragma Consultores, en Diciembre de 2011.  
[http://issuu.com/Grupo\\_Pragma/docs/perspectiva\\_num\\_8](http://issuu.com/Grupo_Pragma/docs/perspectiva_num_8)

Artículo del Mes

***La certificación PMP otorga, a quien la posee, una nivelación superior ya que le reconoce un saber global en buenas prácticas. Para obtenerla hay que rendir examen. Y las preguntas para esa evaluación se preparan con voluntarios de todo el mundo reunidos durante tres días en algún punto del planeta. Aquí les contamos los detalles que se viven detrás de esas puertas en tanto los invitamos a formar parte de los grupos de voluntariado activo del PMI.***

El PMI® (Project Management Institute) es una organización que vela por la utilización de buenas prácticas en gestión de proyectos. Fue fundada en 1969 por socios voluntarios y durante los años setenta se desarrolló principalmente en el campo de la ingeniería. El PMI® está activamente involucrado en divulgar y profundizar sobre la profesión, ofreciendo la posibilidad de hacer *networking*, foros de colaboración y certificaciones. Además, dentro del marco de su organización, permite que sus miembros realicen actividades voluntarias (que pueden ir desde organizar un evento hasta formar parte del Comité de Dirección). El voluntariado aporta *networking* y especialización, condimentos interesantes para el enriquecimiento en la gestión de proyectos. Es por esto que lo incentivamos entre nuestros consultores. Natalia Costa, quien dedicó parte de su tiempo en la redacción del nuevo examen de certificación PMP® (Project Management Professional) que entró en vigencia el 1° de septiembre de 2011, nos cuenta su experiencia.

### Voluntario internacional del PMI en Varsovia

“En España, nuestra participación en el voluntariado se ha dado tanto en el Capítulo local (Chapter Madrid) como a nivel global. Además, y de eso me gustaría contarles en detalle, he tenido la oportunidad de viajar recientemente a Varsovia como integrante de uno de estos trabajos globales. Mi tarea fue la de una SME (*Subject Matter Expert*) en la elaboración de preguntas para los exámenes de certificaciones del PMI®.

¿Cómo fueron esos días? Inquietantes y llenos de ansiedad al inicio. Intensos y productivos, al final. Al llegar, todos los novatos nos mirábamos nerviosos: ¿cómo será el proceso? ¿Cuántas preguntas habrá que pensar? ¿Podremos escribir algo innovador? Les cuento que al final del evento fue gratificante ver que no solo logramos escribirlas, sino que creamos varias (y muchas más de las que nos imaginábamos inicialmente). Fueron tres días de labor intensa con resultados impresionantes. Descubrimos que se puede trabajar en equipo a pesar de no conocer a nadie y aun así, compartir, discutir, revisar y evaluar (de forma muy profesional y sin conflictos) aspectos de la experiencia laboral y transformarlos en preguntas.



Desde la organización, lo más relevante fue la comunicación: clara, precisa, constante y uniforme durante cada minuto del encuentro. Algo que también se fomentó entre los participantes, tanto para los trabajos en equipos (con personas de distintas experiencias y de distintos países de Europa) como durante los espacios de *networking*. Eso nos hace pensar en nuestros proyectos y como trasladar esta facilidad y fluidez comunicativa tanto en los momentos de relax como en los de intenso trabajo.

En resumen, la experiencia del voluntariado me dejó un saldo altamente positivo. Los invito a probarla.” 

***“Uno de los más grandes beneficios de ser voluntario es la posibilidad de conocer personas y hacer networking, e incluso construir relaciones que van más allá del trabajo y terminan en una sincera amistad.”***

## Communities of Practice del PMI



Por David López González  
Socio-voluntario  
PMI Madrid Spain Chapter

Desde el Área de Voluntariado del Capítulo Madrid del PMI se estableció una nueva modalidad de voluntariado hace unos meses. A través de estas mismas páginas se ofreció la posibilidad de participar activamente en las “**Communities of Practice**” de PMI (CoP), con el apoyo del Capítulo de Madrid, de forma que hubiera un intercambio activo de información y actividades entre el grupo de voluntarios y el Capítulo.

En esta modalidad de voluntariado hay un doble foco, consistente en cumplir los objetivos de la CoP (globales) en un entorno local, y a la vez una proyección internacional para el voluntario, puesto que la colaboración se establece con un grupo del PMI independiente de los capítulos, compuesto por voluntarios de muchos otros países.

En este momento existen dos de tales grupos de voluntarios de CoP en nuestro Capítulo. Uno de ellos comenzó su andadura a finales de noviembre de 2011 y ya están plenamente organizados y realizan reuniones semanales.

**PMD (Project Managers para el Desarrollo)** es una iniciativa llevada a cabo por voluntarios del Capítulo de Madrid del PMI (Project Management Institute). PMD forma parte de la “**International Development Community of Practice**” de PMI, y como tal, impulsa y promueve actividades de cooperación al desarrollo dentro del marco de la gestión de proyectos. Los objetivos fundamentales de dicha CoP son:

- Ser la organización de referencia para compartir las mejores prácticas de dirección de proyectos relacionadas con el desarrollo internacional.
- Construir la capacitación de directores de proyecto a través del abrazo, desarrollo, y diseminación del conocimiento.
- Contribuir a la implantación efectiva de programas de desarrollo internacional alrededor del mundo.
- Promover y contribuir a la educación continua a través de la realización de webinars, foros de discusión, wikis y blogs.
- Desarrollar y compartir las mejores prácticas más actuales para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo

Actualmente, la principal actividad de PMD consiste en crear y ser una Project Management Office (PMO) para Organizaciones No Gubernamentales (ONG), dando soporte y aportando conocimientos relativos a la gestión de proyectos, esta actividad será dirigida fundamentalmente a las ONGs de cooperación internacional. También se ha planteado colaborar con iniciativas de IdCop a nivel global, y en este sentido estamos participando en la preparación de documentación y de diversos tipos de training para los voluntarios que llevan a cabo proyectos en los capítulos del PMI de Lagos (Nigeria) y Karachi (Pakistán).

Si quieres más información sobre las actividades que estamos llevando a cabo, asistencia a reuniones, acceso a la wiki del grupo, y contribuir como voluntario en las mismas, no dudes en ponerte en contacto con nosotros (Julián Muñoz, David López, Isidro Santos).

También hemos organizado un subgrupo PMD en el Grupo de LinkedIn del Capítulo, con el fin de tenernos al día y de comunicarnos a través de esta herramienta. Este es un subgrupo cerrado, así que sólo es posible entrar bajo petición. 



### IMPORTANTE:

Para más información póngase en contacto con Julián Muñoz, David López, Isidro Santos al e-mail [voluntariado@pmi-mad.org](mailto:voluntariado@pmi-mad.org)

## Can I Earn PDUs for Writing Project Management Articles?



Por Cornelius Fichtner, PMP –  
Earn PDUs the easy way

Yes you can! Ever since the Project Management Institute (PMI) published the new Category and Structure for Professional Development Units (PDUs) in March of 2011, earning PDUs has become much easier. This ease is especially visible in Category D “Creating New Project Management Knowledge”: Every hour that you spend creating and / or presenting new project management knowledge counts as 1 PDU.

This means that if you decide to write a project management related article and you invest 3 hours in writing it then you have just earned 3 PDUs. (Please note that there is a maximum of 45 PDUs that you can earn in Categories D, E and F, therefore these 3 hours would count toward that maximum).

Are you thinking that this way of earning PDUs isn't for you because you have nothing to write about? Think again! Let me give you three simple ideas:

**One:** Write a white paper about your last project.

Describe what and how you managed it, focusing on project management best practices.

**Two:** There isn't one project meeting that I have attended where I don't learn something new about being a PM.

Think back to your last 3 meetings and describe what you have learned.

**Three:** Discuss a particularly difficult area on your project with one of your colleagues at work and then write an article about what the problem is and how you decided to do to solve it. And of course in one month down the road you can write another article describing how well / badly your actions worked.

But beware... there are some topics that won't count toward earning you Professional Development Units. For example an article that talks about the latest and greatest features of a project management software won't earn you any PDUs. Similarly, articles on how to prepare for the PMP exam or articles on earning PDUs like the one you are reading right now don't count either. These three topics don't count, because any article written about them isn't creating new knowledge - it is just describes a

“product”. So be safe and write about what you learned in your daily work as a PM managing your projects.

Once you have your first article completed you need to publish it. But where?

From my past discussions with PMI I have learned that they do not have a list of specific publication channels where you must publish. The important point to keep in mind is that the article must discuss project management topics and that it is published where other project managers are likely to find it.

Here are some ideas for where you could publish your PM articles:

- Send your article to your local PMI chapter for inclusion in their newsletter. PMI chapter newsletters usually welcome contributions from guest authors.
- Start your own blog at any of the free online blogging platforms. Having your own blog gives you credibility as a PM and it will also encourage you to write more and earn more PDUs.
- If you are not ready to start your own blog, then simply contact another blogger and ask her/him if they might be interested in publishing your article on their website as a guest blogger.
- Publish it on a Project Management Community website like Gantthead or The International Community for PMs.
- Send the article to the publishers of one of the many online PM newsletters for inclusion in the upcoming issue.
- Create an account at an article directory website like Ezinearticles and publish the article here.

Also remember to always keep records of your articles, so that you can show to PMI during an audit that you truly deserve to have earned these PDUs. As a best practice you should keep a copy of your original article, print out a screen shot of the website where your article was published and keep a copy of the magazine where your article was printed.

In my view, every project manager has something to say and share with others in our worldwide community. So pick up that pen... I mean keyboard... and start writing.



---

**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:**



**Jorge Yaco, PMP**  
*Voluntario del PMI Madrid Spain Chapter*



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



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

### Patrocinadores del PMI Madrid Spain Chapter

