

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



**ARTICULOS DESTACADOS**

El arte de la Comunicación  
en la Dirección de Proyectos  
(pág. 11)

Un proyecto, una  
comunidad humana (pág.  
15)

Las oficinas de proyectos en  
el ámbito de las  
administraciones públicas  
locales (pág. 16)



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

Febrero 2012

## Mensaje del Presidente

Muy estimado socio:

Ahora que se van a cumplir los dos años para los que fui elegido como presidente, hago balance. He tenido la fortuna de vivir un periodo de extraordinario desarrollo del capítulo desde que me incorporé a la Junta Directiva ya a finales de 2009 como vicepresidente. Y todo ello ha sido posible gracias a la involucración de los socios y, en especial, a la de los miembros de la Junta Directiva desde entonces. ¡Gran suerte la mía de coincidir con semejante equipo humano! Ha sido una gran experiencia trabajar junto a todos ellos compartiendo ilusión, esfuerzos, dificultades y logros.

Mi agradecimiento personal y en nombre de todos los socios del capítulo para:

- Nuestro anterior presidente y actual mentor de nuestro capítulo: Alfonso Bucero
- Los actuales miembros de la Junta Directiva: Mercedes Martínez Sanz, José María Núñez Araque, Francisco Javier Rodríguez, Luis Alberto Rodrigo Piqueras, José Rafael Alcalá Gómez, Javier Sanz Pérez, Fabrizio Tesolato, Isabel Martínez Hornillos, Rafael Igual Vázquez, Leire Ituarte Pérez, Óscar Úbeda Caballero y Jesús Vázquez González
- Los que han formado parte de la Junta Directiva y ya finalizaron su función: Ana Ruiz Sánchez, Ángel Águeda Barrero, Víctor Alonso Lion, Isabel Díaz Pereira, Enrique Gálvez-Durand Monge y José Luis Muñoz Manzananas
- Los voluntarios que sin ser miembros electos de la Junta se han implicado como responsable de áreas: Charo Fresneda, David López y Gonzalo Martínez Arias
- Los más de 50 otros voluntarios que habéis colaborado en diversas labores

Gracias a vosotros el capítulo ha conseguido:

- Una significativa mejora en la cantidad y calidad de los servicios del capítulo
- Un extraordinario aumento del tamaño que destaca a nivel mundial entre los 280+ capítulos de PMI:
  - El 1 de enero de 2010, 2011 y 2012 éramos 413, 612 (+48%) y 896 (+117%) socios en el capítulo.
  - La mayoría (503) de los 916 socios que hoy formáis el capítulo se ha incorporado desde 1-1-2010
- Una situación económica “desahogada” (dentro de las pequeñas cifras del presupuesto)
- Un espíritu de compromiso con la Dirección de Proyectos y con PMI que augura futuros avances

El último punto me hace mirar al futuro. El 15 de Marzo tendremos elecciones para renovar muchos cargos en la Junta. No tengo duda de que vamos a contar con muy buenos candidatos.

Por otra parte la Junta ha estado trabajando en preparar el plan para 2012. Han surgido muchas ideas y estamos

escuchando vuestras prioridades e intereses. El primer paso ha sido recabar las opiniones de los más de 150 socios que participaron en la reunión de socios de enero. Allí se presentaron 26 iniciativas. En grupos de unas 8 personas, fueron discutidas y priorizadas. Y luego agregamos las conclusiones de cada grupo. Las más importantes de entre las 26 ordenadas de mayor a menor peso son:

- Más Webinars (250%: 2,5 veces más puntos que la media)
- Bolsa de Empleo (243%)
- Encuentros profesionales sectoriales (188%)
- Elaboración del Calendario Anual de Servicios a Socios (155%)
- Mejora de Servicios Web al socio (151%)
- Lanzar el Servicio de Biblioteca (144%)
- Plataforma Webinars, mayor calidad (140%)
- Área privada de socios en la Web del capítulo (128%)
- Descuentos en Formación para Socios (125%)
- Seminarios-Taller (122%)
- Sistema de gestión de Voluntariado. (117%)
- Cuota PMI reducida para determinados colectivos (ej. estudiantes, desempleados) (103%)

Falta incorporar la visión de otros socios, especialmente, la de los que no residen en Madrid o, al menos, no participan en las actividades presenciales. Estamos en ello.

Es MUY IMPORTANTE dejar claro que lo anterior NO ES UN COMPROMISO sino una INDICACIÓN DE POR DÓNDE PUEDE SER MEJOR EMPEZAR. Llegaremos tanto más lejos y tanto antes cuanto más colaboración tenga la Junta Directiva. ¡Puedes implicarte como voluntario!

Te recomiendo implicarte como voluntario. Personalmente estos más de dos años han sido para mí una extraordinaria oportunidad de colaborar con excelentes profesionales y aprender de cada uno de ellos, implicarme en una organización profesional internacional, estar en primera línea de lo que está ocurriendo en Project Management y crear valiosas relaciones tanto en lo personal como en lo profesional. ¡Anímate!

Y para terminar quiero recordarte el encuentro profesional del 15 de marzo, en que contaremos con Ricardo Triana - miembro del *board* mundial de PMI-. Le seguirá la

asamblea del Capítulo y las elecciones a la Junta Directiva. Sería importante contar con tu voto.

¡Espero que nos veamos el 15 de Marzo!



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 (Enero 2012):

- Miembros de PMI en todo el mundo: 377.589
- Certificados PMP en todo el mundo: 471.437

### PMI en España: (Enero 2012)

- Miembros de PMI en España: 2.638 (34,53% lo son del Capítulo de Madrid)
- Certificados PMP en España: 2.831

# 911

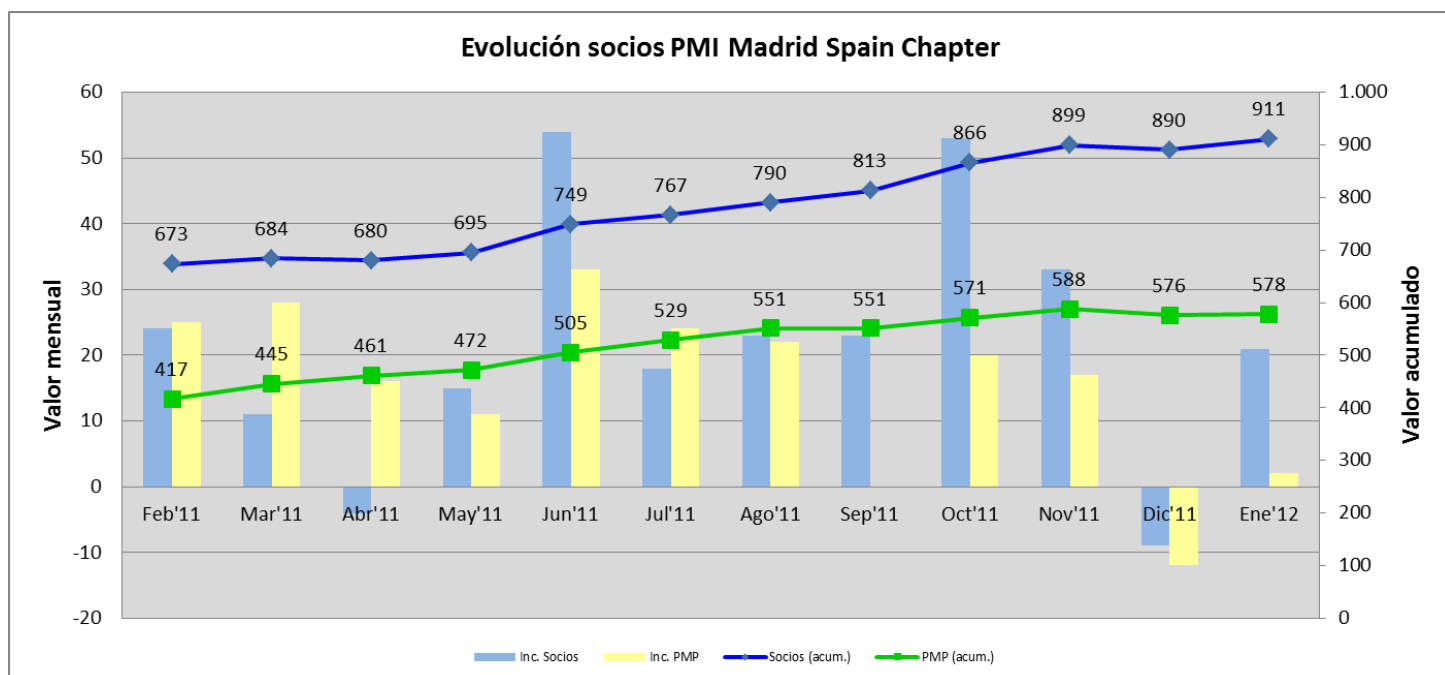
Socios del PMI Madrid Spain Chapter  
Hasta Enero de 2012

# 40,37%

Incremento anual  
del número de socios  
desde Enero 2011

# 578

Socios del PMI-MSC que  
poseen la Certificación PMP



**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.**

## ¿Cual pensáis que debe (o puede) ser el papel de la PMO en las organizaciones?



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

*"En mi experiencia profesional trabajando en entornos multinacionales y con cultura de "proyectos", he tenido ocasión de trabajar con distintos enfoques de PMO. Os indico algunos:*

- PMO encargada únicamente del reporte del estado de todos los proyectos en la organización.
- PMO encargada de normalizar o estandarizar el reporte del estado los proyectos mediante plantillas o procedimientos comunes.
- PMO con grupo de project managers expertos a los que se asigna el lanzamiento de proyectos especialmente dificultosos, o cuando no se cuenta con recursos locales.
- PMO como centro de excelencia, de recopilación de buenas prácticas y de diseminación de esas buenas prácticas a otros departamentos.
- ...

Ahora bien, independientemente del papel que se asigne o que adopte la PMO, otra cuestión es dónde se debe situar la PMO dentro de la organización y con qué poder debe contar.

¿No os ha ocurrido a veces que la PMO es vista por los departamentos de proyectos como un grupo auditor que únicamente viene a controlar la ejecución de los proyectos? Si es así, ¿cómo "vender" a otros grupos la necesidad de contar con una PMO en la organización? ¿Debe comenzarse por la asignación de un "poder real" a la PMO (por ejemplo en el sentido de tener la "llave" para aprobar proyectos o su seguimiento)? ¿o sería mejor que la PMO se "ganara" un "poder moral" a través de los beneficios que aporta?

**Manuel Domínguez-Dorado (CPMO, MSc, MBA)**, opina:

*"De hecho, yo creo que intentar crear e instaurar una PMO sin apoyo de los niveles más altos es imposible. Por otro lado, los beneficios son casi siempre indirectos y a medio plazo por lo que suelen convertirse en "objeto de debate" por todos aquellos de la organización que no quieran la PMO. No es nada sencillo.*

*Yo considero que la PMO debe depender directamente de la alta dirección y (al menos el CPMO) tiene que tener una participación activa en los temas estratégicos de la organización y en la toma de decisiones. Tanto más cuanto más "intrusiva sea"; es decir, una PMO encargada sólo del reporting no creo que tenga tanta necesidad de participar en la toma de decisiones a nivel estratégico. Mientras que la PMO como centro de excelencia y normalización, sí."*

**Carlos Herrero**, nos dice:

*"Es difícil generalizar la ubicación de la PMO ya que depende de lo que se quiera conseguir con ella.*

*Desde un punto de vista teórico, la ubicación de la PMO depende de su zona de actuación (operaciones, gestión estratégica, RRHH, Marketing) y su ámbito de aplicación es exclusivamente el de los proyectos desarrollados en esa zona.*

*A priori la PMO no se encarga de gestionar proyectos, programas y*

*portfolios, sino de sentar las bases para su correcta gestión y control durante su ciclo de vida. En cualquier caso, se trata de un "departamento" transversal que tendrá, como el resto de departamentos, unos objetivos que deben estar alineados con la estrategia de la compañía y que podrán ser de corto, medio y largo plazo.*

*De esta forma, aplicado a los ejemplos expuestos, los objetivos del portfolio management pueden ser distintos de los de la PMO, los cuales entiendo deben estar más orientados a la mejora en la eficiencia operativa.*

*Así, medidas como la estandarización de reportes pueden responder al cumplimiento de un objetivo a corto de plazo, consistente en aumentar el grado de información de los proyectos, que ayude a la toma de decisiones aguas arriba. En este caso, el beneficio de la PMO podrá entenderse como el valor que se consigue en la toma de decisiones menos el coste operativo para obtener la información."*

...

*Definitivamente, la estructura organizativa de una empresa debe estar alineada con su modelo estratégico de generación de valor. Esto podría ser relativamente asumible en empresas de reciente creación, sin embargo en empresas con cierta antigüedad en las que los planteamientos estratégicos han podido ir cambiando con el tiempo, ¿como se ha planteado y asumido el coste de una reorganización?*

*Independientemente de si el esquema responde a un modelo existente en el momento en que se creó la empresa, que posiblemente sea así, la adaptación "fácil" es la de la parte de la estructura que es más flexible, mientras que la parte rígida se queda como está... Esto conlleva que se produzcan situaciones como las que comenta Francisco con duplicidad de funciones, dilución de responsabilidades, etc.*

*Entiendo que no es función de la PMO el definir la estructura organizativa. Sin embargo en el análisis de procesos que se lleva a cabo para su implantación, se pueden poner de relieve algunas de las ineficiencias existentes, lo que puede ayudar a la dirección para la posterior toma de decisión*

**Daniel Echeverría-Jadraque**, dice:

*Creo que la pregunta debe ser otra.*

*No podemos poner la medicina sin saber la enfermedad. Hay un dicho en inglés que dice "If you have a hammer, everything looks as a nail". Si pensamos en la herramienta o en las funciones necesarias sin saber cuál es el problema (si es que lo hay), acabaremos condicionados y dando martillazos a... como*

*Yo me preguntaría algo como... ¿Qué necesidades-carencias-problemas tiene la empresa para ejecutar su estrategia a través de una adecuada gestión de su cartera de proyectos y una óptima gestión de los proyectos?*

*En función de las necesidades, definiremos primero si se necesita una PMO y, segundo, qué funciones puede tener.*

...

*Pero primero viendo qué necesidades hay. Espero que mi respuesta te haya ayudado. ¡Saludos!*

**¿Estás de acuerdo?**

**Participa en**

[http://www.linkedin.com/groups/PMI-Madrid-Spain-](http://www.linkedin.com/groups/PMI-Madrid-Spain-Chapter-722347?gid=722347)

[Chapter-722347?gid=722347](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 Enero 2012?

El martes 31 de Enero de 2012 mantuvimos la reunión mensual de socios del capítulo. Se inscribieron 199 personas, siendo el número final de asistentes de aproximadamente 160 personas, de las cuales registraron su asistencia 104. Estas 104 personas **recibirán 2 PDU's** de manera automática, gracias a que validaron sus datos y firmaron en el registro de asistentes.

Primeramente se procedió a la firma del acuerdo **de colaboración entre ATI** (Asociación de Técnicos de Informática, <http://www.ati.es/>) **y el PMI-MSC**. (Luis Fernández Sanz, Vicepresidente de ATI y Jesús Vázquez, PMP y Vicepresidente 2º del PMI-MSC)

A continuación, se presentó la **“Iniciativa de cooperación al desarrollo”** llevada a cabo por miembros del capítulo, y que en la actualidad busca voluntarios que quieran contribuir a la misma. Los interesados pueden contactar a través del grupo de LinkedIn **“Project Managers para el Desarrollo (Capítulo PMI Madrid)”**, o a través de Julián Muñoz ([julian@munoz.name](mailto:julian@munoz.name)) y David López ([david.lopez@pmi-mad.org](mailto:david.lopez@pmi-mad.org)),

Posteriormente, **se presentó el nuevo servicio de Biblioteca del Capítulo Madrid del PMI**, dirigido por José Rafael Alcalá Gómez, PMP, miembro de la junta directiva del PMI-MSC, y presentado por Mario Coquillat de Travesedo, PMP.

Después se introdujo el **Taller de socios: “El futuro del capítulo y sus servicios”**, por Julio Carazo, PMP y Presidente del PMI-MSC, Francisco Javier Rodríguez, PMP y Vicepresidente 1º 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/>.



De izquierda a derecha: José Rafael Alcalá, PMP, miembro de la Junta Directiva del PMI-MSC y Mario Coquillat de Travesedo, PMP, voluntario del PMI-MSC.

Se comentó la posibilidad de asistir a la **próxima reunión de socios** que tendrá lugar el martes 28 de febrero de 2012, en las instalaciones de Microsoft. En esta ocasión se realizarán las siguientes presentaciones:

- **“El project manager y la gestión del contrato con el cliente”**, a cargo de Francisco Javier Rodríguez, PMP y Vicepresidente 1º PMI-MSC.

- **“Por qué la actitud es importante”**, a cargo de Alfonso Bucero, PMP, PMI Fellow y ex-Presidente del PMI-MSC.

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 recordó a los asistentes la posibilidad de **publicar artículos en el boletín** del capítulo y en la Web, 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.

Finalmente 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 Febrero 2012

Nuestra próxima reunión de socios tendrá lugar el **martes 28 de Febrero 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. “**El Project manager y la gestión del contrato con el cliente**”, a cargo de Francisco Javier Rodríguez, PMP, Vicepresidente 1º del PMI-MSC y José Rafael Alcalá Gómez, PMP, miembro de la junta directiva del PMI-MSC (50 min.)
3. “**Por qué la actitud es importante**”, a cargo de Alfonso Bucero, PMP, Mentor de la Región 8 del PMI y ex-Presidente del PMI-MSC (50 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 **José Rafael Alcalá Gómez, PMP**  
Miembro de la Junta Directiva  
PMI Madrid Spain Chapter

## Encuentro de Directores de Proyectos

El jueves 15 de Marzo de 2012, a las 16:00 horas, el PMI Madrid Spain Chapter realizará un **Encuentro Profesional para Directores de Proyecto**, que tendrá lugar en el **Hotel HUSA Chamartín** (situado en la estación de Chamartín, Agustín de Foxá s/n, 28036, Madrid).

En esta oportunidad contaremos con la participación especial de Ricardo Triana, PMP, Director del Comité de Estrategia del PMI global.

### AGENDA DE LA REUNIÓN

1. Ponencia: "La Dirección de Proyectos con equipos distribuidos". Ricardo Triana, PMP. (60 minutos)
2. Coffe Break y sesión de *networking*. (30 minutos)
3. Mesa redonda / debate con participación de la Junta Directiva del Capítulo Madrid del PMI y los asistentes, en la que Ricardo Triana nos dará su visión sobre el futuro de la profesión, tendencias, alineamiento con ISO 21500, implantación de PMOs. (60 minutos)
4. Cierre y paso a la Asamblea del Capítulo.

La asistencia a este evento, inscripción y firma en el registro de asistentes y completar la encuesta posterior al evento, permitirá reportar 3 PDUs para mantener las certificaciones del PMI.

Inscríbete en <http://www.pmi-mad.org/survey/index.php?sid=55167>.

## Project Management for Distributed Teams

Los equipos de proyecto “virtuales” o distribuidos, con miembros que pueden estar separados por océanos y zonas horarias, se están haciendo más habituales e interactuando profundamente. Explotan las comunicaciones móviles 24/7, las herramientas de gestión de proyectos basadas en internet y las redes sociales para ejecutar proyectos que serían muy difíciles o imposibles hasta hace poco tiempo.

Esta presentación expone como los directores de proyectos pueden explotar lo mejor de estas tendencias. A medida que las barreras de distancia y de compartir datos se eliminan, surgen nuevos problemas: diferencias culturales y de idiomas, estilos de liderazgo, hasta el rol del lenguaje corporal y las espontáneas “reuniones de pasillo”. Los participantes comprenderán mejor la promesa y los riesgos de este entorno que cambia rápidamente.



**Ricardo Triana, PMP**, es un experimentado director de proyectos con más de 17 años de experiencia en gestión de programas y calidad, con un sólido historial estableciendo la visión estratégica y táctica de portafolios de proyectos en diversas industrias de Estados Unidos, Latinoamérica y Europa. En su cargo actual, el Sr. Triana gestiona el Portafolio de Gestión de Productos de una empresa líder global en Aplicaciones Móviles y también es un consultor independiente, formador y ponente, en proyectos de Latinoamérica, Brasil y Estados Unidos.

Ricardo también es un experimentado presentador y formador en temas especializados como dirección de proyectos, modelos de factorías de software, SDLC, CMMI, habilidades interpersonales (comunicación, liderazgo, gestión de conflictos y negociación) y multiculturalidad.

Ricardo habla fluidamente inglés, portugués y español; tiene un nivel medio de francés e italiano y conocimientos básicos de griego y latín. Es Licenciado en Letras, enfocado en pedagogía, lenguaje y literatura, y posee un máster en Tecnologías de Información y auditoría de sistemas. También es un facilitador certificado en mejoramiento de la comunicación y reducción del conflicto a través de SDI – *Strengths Deployment Inventory*.

Como miembro de la Junta Directiva del PMI para el periodo 2010-2012, el Sr. Triana es Director del Comité de Supervisión del Desarrollo de la Estrategia. Se graduó en la PMI Leadership Institute Master Class y ha sido presidente del PMI South Florida Chapter, y adicionalmente ha ocupado diversos cargos como voluntario en comunidades globales (Director del PMI IS-SIG, mentor del PMI Consulting SIG), en proyectos de estándares (proveedor de contenido para *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Fourth Edition*, líder de control de calidad para *OPM3® - Second Edition, 2008*), y ha apoyado activamente los Congresos Globales del PMI.

## Acuerdo Marco de colaboración entre la Asociación de Técnicos de Informática y el Capítulo de Madrid del Project Management Institute



Luis Fernández Sanz – Vicepresidente de ATI

El martes día 31 de enero de 2012 se completó el acuerdo marco de colaboración entre la Asociación de Técnicos de Informática, ATI, y el Project Management Institute Madrid Spain Chapter, PMI-MSC.

En el acto participaron Luis Fernández Sanz, Vicepresidente de ATI y Jesús Vázquez González, Vicepresidente 2º del PMI-MSC.



Luis Fernández Sanz (ATI) y Jesús Vázquez (PMI-MSC)


**La Asociación de Técnicos de Informática, ATI,** tiene como objetivo la defensa, promoción y desarrollo de la actividad de quienes ejercen como técnicos y profesionales en el campo de las tecnologías de información, facilitando a sus socios el intercambio de experiencias, la formación y la información sobre dichas tecnologías a la vez que contribuye a la promoción y el desarrollo de las mismas estudiando su impacto en la Sociedad y los ciudadanos, y potenciando las relaciones con su entorno social y económico, colaborando con otras entidades profesionales informáticas, implantadas tanto en nuestro país como fuera de él.

**El Project Management Institute Madrid Spain Chapter, PMI-MSC,** es una asociación sin ánimo de lucro dedicada a promover y desarrollar un verdadero sentido profesional en la práctica de la Dirección de Proyectos, en todas sus áreas de aplicación. En este sentido, la misión fundamental del Capítulo se desglosa en cinco propósitos principales:

1. Promover la aceptación de la Dirección de Proyectos como una profesión y una disciplina intersectorial, por parte la sociedad, el mercado y la Administración Pública.
2. Promover la práctica de la Dirección de Proyectos, en organizaciones públicas y privadas, tengan o no ánimo de lucro.
3. Construir una plataforma de apoyo profesional para los Directores de Proyecto.
4. Trabajar en la concepción y el diseño de metodologías, técnicas y herramientas de Dirección de Proyectos; tanto generales como específicas de un sector de aplicación
5. Apoyar la homologación nacional e internacional de los logros obtenidos en el desarrollo y la aplicación de la Dirección de Proyectos por los Directores de Proyecto



Jesús Vázquez - Vicepresidente 2º del PMI-MSC

Sobre las bases anteriormente expuestas, la ATI y el PMI MSC, han establecido un marco general de colaboración que permita el mejor cumplimiento de sus respectivas misiones, con el máximo aprovechamiento de todos sus medios, y la búsqueda del mayor beneficio para todos sus socios. 



## Todo un éxito el Taller de "Introducción a Kanban y Lean Project Management"

Por Ángel Águeda. Socio voluntario del PMI Madrid Spain Chapter



El 7 de febrero de 2012 tuvo lugar el taller "Kanban y Lean Project Management" impartido por Masa K. Maeda, fundador de Valueinova, y organizado conjuntamente por el Capítulo de Madrid del PMI y EvergreenPM, a través de Ángel Águeda.

El taller introdujo a los asistentes en el pensamiento Lean, así como Kanban y su aplicación en las organizaciones desde un enfoque práctico, permitiendo a los asistentes descubrir, a través de diversos juegos, los fundamentos y la aplicación de los conceptos explicados.

La gestión Lean, aunque podemos remontarnos más atrás, podemos decir que se elabora en el Sistema de producción Toyota o Toyota Production System (TPS), desarrollado por la empresa automovilística del mismo nombre. El pensamiento Lean tiene los siguientes principios:

- Eliminar el desperdicio
- Crear conocimiento
- Integrar la calidad
- Decidir lo más tarde posible
- Optimizar todo
- Entregar temprano
- Respetar a la gente

El *lean management* se llevó al desarrollo de software a través de Mary Poppendieck y Tom Poppendieck con el libro *Lean Software Development*.

El Kanban (del japonés: kanban, usualmente escrito en kanji 看板 y también en katakana カンバン, donde kan, 看 カン, significa "visual," yban, 板 バン, significa "tarjeta" o "tablero") [1] no es una gestión de proyectos y tampoco una metodología para el ciclo de vida de desarrollo software. Sí es una herramienta que nos permite visualizar el flujo de trabajo e identificar mejoras de forma continua que permitan optimizar el flujo del trabajo representado

Kanban fue introducido con gran éxito en proyectos de desarrollo de software por David J. Anderson en el año 2004, cuando trabajaba en Microsoft. Posteriormente lo llevó a otras compañías y, a través de diversos congresos, su conocimiento y uso se extendió, siendo

ahora foco de atención por miles de equipos de desarrollo de software y objeto de numerosos libros, artículos y estudios.

Durante el taller, los asistentes pudieron construir aviones para descubrir el impacto del sistema *pull* (arrastre) frente al sistema *push* (empuje), lanzar monedas al aire para descubrir la importancia de dividir el trabajo y jugar con Get Kanban! Para comprobar el funcionamiento de un equipo de desarrollo utilizando tableros Kanban.

El taller fue patrocinado por digité, fabricante de diversas soluciones web, entre ellas Swift-Kanban, de la que se realizó una demostración, mostrando su gran potencia para gestionar tableros Kanban.

Masa K. Maeda es doctor en inteligencia artificial e ingeniería del software por la universidad de Tokushima en Japón, fundador de Valueinova, empresa especializada en *coaching* y formación en *Lean Value innovation*, *Lean-Agile Project Management*, *Kanban* y *Scrum*. Masa ha sido asociado de David J. Anderson y el traductor al español del libro Kanban. El libro en español se puede adquirir en formato digital en:

<http://agilemanagement.net/index.php/site/kanbanbook/>

o impreso a través de Ángel Águeda enviando un email a [angel.agueda@evergreenpm.com](mailto:angel.agueda@evergreenpm.com)

Los resultados de la encuesta de satisfacción, tras las respuestas obtenidas de 41 asistentes, son excelentes:

- Al 95% les pareció que los temas tratados son muy interesantes actualmente, y el 75% piensa que son relevantes para su trabajo.
- La dinámica elegida fue bien recibida y el 95% se

[1] Fuente: Wikipedia <http://es.wikipedia.org/wiki/Kanban>

han mostrado satisfecho o muy satisfechos, el mismo porcentaje obtenido respecto a la calidad del taller y la valoración general de evento.

- El 100% de los encuestados manifestó su interés por seguir asistiendo a este tipo de eventos organizados por el capítulo.

A continuación, citamos los testimonios de algunos participantes en el Taller:


*“Tenía muy pocos o casi ningún conocimiento sobre esta herramienta, pero si mucha curiosidad por los comentarios que recibía.. poder estar allí supero mis expectativas.*

*Poder visualizar de forma general el flujo del trabajo del proyecto e identificar las mejoras para optimizarlo a través del "Tablero Kanban" fue, dentro de la complejidad que tiene todo proyecto muy fácil detectar "los cuellos de botella" y a través de la práctica de los juegos (como "construir un avión" o el juego de las monedas), en los que nos vimos involucrados todos los que allí estábamos, vi que lo difícil, como gestionar un cambio en la organización ó en el proyecto a todos los niveles, parecía fácil e intuitivo, lo visualizas en todo momento.. "tener la vista general, para actuar en lo particular" Me pareció un taller muy práctico, entretenido y esta herramienta a tener en cuenta en la gestión de nuestros proyectos.” Charo Fresneda.*

*“Por mi experiencia y conocimiento adquirido en este último Taller-Workshop, podría destacar:*

- *El formato del taller considero que es una formula de éxito para la puesta en práctica de los principios Agile/Lean con relación a la dirección y gestión de proyectos (ya sea de base tecnológica o no) en aquellos profesionales que no tengan conocimiento y solo tengan como referencia modelos tradicionales (PMBok, PRINCE2, CMMI, etc.)*
- *Los principios Agile, Lean y Kanban, te ofrecen un marco metodológico ideal para la creación de nuevas empresas, especialmente de aquellas innovadoras, sean o no de base tecnológica, que necesitan de métodos robustos, adaptables y ligeros en el proceso de búsqueda de un modelo de negocio viable, escalable y competitivo.*
- *Muchos de los conceptos y herramientas sobre los que se ha debatido son compartidos con el enfoque de Lean Startup popularizado por Eric Ries.*
- *Destaco el ambiente generado por el colectivo que asistió al evento, el objetivo del Workshop es servir de espacio de encuentro para el intercambio de ideas y experiencias, un espacio para el aprendizaje continuo para los socios del PMI Madrid.*
- *Recomiendo encarecidamente seguir al profesor Masa K Maeda., comprar el libro de David Anderson (versión inglés ó español) e intentar asistir a los próximos cursos que se organizan en España.” Rafael Igual.*

Masa K. Maeda, junto con EvergreenPM, volverá a España en el mes de mayo para impartir nuevos cursos. A continuación se muestran las fechas de los mismos:

- Kanban aplicado a entornos de desarrollo y operaciones TI, 7 y 8 de mayo en Madrid <http://stghq.me/e/o2>
- Lean Agile Project Management, 14 y 15 de mayo en Madrid. <http://stghq.me/e/kw> 

## El arte de la Comunicación en la Dirección de Proyectos, factor clave



Por Elena Fernández Jaén, PMP.

En este artículo quiero compartir con vosotros mi visión sobre el proceso de la gestión de la comunicación dentro de la Dirección de Proyectos, en base a mi experiencia de muchos años en esta profesión y a mi corto tiempo de enseñanza en las artes escénicas, concretamente en clases de interpretación.

Pretendo analizar una relación aparentemente asombrosa que existe entre la expresión oral y corporal en las artes escénicas y el proceso de comunicación en el transcurso de un proyecto.

A lo largo de estos años he recopilado muchas experiencias en la gestión de proyectos dentro de mi organización, y siempre he investigado en las formas más adecuadas que me permitieran mejorar en esa área del conocimiento relacionado con la gestión de la comunicación.

¿Quién no ha sufrido a unos clientes duros en un momento de negociación? o ¿Quién no se ha enfrentado a enemigos no declarados de nuestras propuestas en una reunión de seguimiento de un proyecto?, o peor aún: ¿Quién no ha sufrido el miedo escénico y el bloqueo durante una ponencia?

Todas las personas que nos enfrentamos diariamente a la dirección de proyectos experimentamos la dificultad de transmitir nuestras ideas a los demás miembros de los equipos que trabajan con nosotros, y al público en general que nos escucha en momentos puntuales de nuestro trabajo diario (conferencias, presentaciones, reuniones,...).

Aunque cada uno de nosotros tiene su propio estilo de dirección y comunicación en los proyectos, existen ciertas técnicas que se pueden aprender con el fin de ser aplicadas en nuestra gestión. Espero que este artículo sirva como orientación y utilidad para mejorar en este proceso.

### La importancia de la Comunicación en la Dirección de Proyectos

Los directores de proyectos utilizamos un porcentaje muy alto de nuestro tiempo en la gestión de la comunicación, ya sea con nuestro equipo y colaboradores, durante las reuniones de seguimiento y de trabajo, a la hora de transmitir nuestras experiencias, etc.

La comunicación es un factor clave y un proceso relacionado directamente con el éxito en la gestión de proyectos, por lo que debemos velar por garantizarlo tanto en los canales formales establecidos dentro de nuestras organizaciones como en la comunicación informal que se genera entre los miembros involucrados. La comunicación es también un delicado lazo de unión entre las ideas que deseamos transmitir y las personas que recibirán esa información, tanto de una forma directa y personal como a través de los medios que ofrece la tecnología.

Al comunicarnos transmitimos nuestra forma de pensar, nuestras ideas y cómo percibimos el entorno, tanto de una forma verbal como gestual. Y no lo hacemos exclusivamente con el uso de la palabra sino también con nuestra presencia ante las personas que recibirán nuestro mensaje, a través de nuestros gestos y nuestros tonos e inflexiones de la voz. En definitiva, nos comunicamos al igual que lo hace un buen actor de teatro cuando interpreta en un escenario.

### *El escenario de la Comunicación.*

Curiosamente, existe una analogía entre las artes escénicas y la comunicación dentro de la gestión de proyectos, fundamentalmente a la hora de transmitir nuestros mensajes y que estos expresen nuestras emociones y sentimientos para conseguir llegar a los demás, nuestro público. El teatro siempre ha sido uno de los medios de expresión y comunicación más importantes que han existido en todos los tiempos, que ha conseguido llegar al espectador e incluso ha logrado influir y cambiar sus sensaciones y formas de pensar

El proceso de Comunicación dentro de la Gestión de proyectos es análogo a la interpretación y formas de expresión utilizadas dentro de las artes escénicas, y que, en algunos momentos, puede necesitar de esas expresiones como ayuda para poder llegar a los receptores de nuestros mensajes.

Por otra parte, existen escritos con argumentos que apoyan con reflexiones teóricas, y desde un punto de vista científico, la importancia de la Comunicación y los tecnicismos que se emplean para mejorar su comprensión y correcta transmisión.

### **Las técnicas de comunicación.**

En alguna ocasión es probable que nos hayamos preguntado: ¿Existen técnicas que nos puedan ayudar a mejorar la forma de transmitir una realidad?

En la dirección de proyectos, debemos asegurar que la información es generada en el momento adecuado y que contiene la cantidad y calidad suficientes. Por ello, debemos cuidar como transmitimos nuestros mensajes a nuestros interlocutores.

A continuación, expongo algunos de los aspectos más relevantes que, en mi opinión, nos pueden ayudar a la hora de mejorar en este proceso, y los divido en dos apartados:

#### **1º apartado: Debemos ser conscientes del medio.**

Los directores de proyecto nos desplazamos siempre en un mismo medio dentro de nuestra empresa, que se compone de tres elementos análogos al mundo de las artes escénicas:

- 1/ El **lugar** donde transcurre la acción por reuniones, ponencias, etc.
- 2/ La **relación de los elementos** que hacemos uso en nuestra actuación como gestores del proyecto.
- 3/ La **acción** como **medio de comunicación**, creación y transmisión de ideas a nuestro público.

En definitiva, desde que entramos en una sala de reunión, o en un despacho, nos convertimos inconscientemente en actores dentro del escenario de la empresa (punto 1) , intentamos adaptarnos a los elementos que nos rodea (punto 2) y transmitimos nuestros mensajes al público que nos escucha (punto 3).

#### **2º apartado: Debemos potenciar aquellos Factores clave de la Comunicación.**

Es importante potenciar aquellos factores que nos ayuden en nuestra labor de comunicación y para conseguirlo, debemos:

Por supuesto que sí. Un jefe de proyecto debe mostrar la realidad objetiva, pero fundamentalmente debe transmitirla con naturalidad, control y seguridad; y para poder conseguirlo, conocer las técnicas de expresión corporal puede ser de gran ayuda.

### **Primero: Vencer el Pánico escénico**

La primera pregunta que nos podemos plantear es: ¿Cómo puedo vencer el miedo de hablar ante un público? Pues es muy sencillo, enfrentándonos a él.

Si sentimos miedo a la hora de hablar ante un público deberíamos pensar que esa perturbación de nuestro estado de ánimo es una reacción normal y en cierto grado es positiva para no bajar la guardia y estar preparados para afrontar situaciones difíciles.

Ahora bien, si ese miedo llega a límites que perjudiquen nuestro discurso o nuestra actuación, puede llegar a ser un problema.

Uno de los riesgos más frecuentes para un actor es perder el hilo de lo que se está representando. En un corto periodo de tiempo se pierde la orientación, la comunicación entre las ideas y las palabras que se deben transmitir, y que provoca una sensación de pérdida de control.

En nuestra profesión puede suceder una situación similar cuando estamos en una conferencia ante un público.

Estas situaciones, que en realidad son pausas, se valoran muy negativamente por nosotros mismos porque las consideramos un fracaso si son originadas en un momento de pánico escénico; en este caso hay que enfrentarse a esa situación y salir por medio de la improvisación, técnica muy aplicada en el teatro; y hay que hacerlo sin temor a equivocarnos, ya que los errores siempre nos acompañarán en el camino de la comunicación, y en el fondo serán uno de nuestros mejores maestros.

Por lo tanto, debemos reflexionar sobre el motivo por el cual sentimos miedo: ¿de no hacerlo como esperamos o deseamos?, ¿de fracasar o de quedar en ridículo?, ¿de no conseguir objetivos?,... ¿Es miedo a las demás personas, o bien a ser valorado? En definitiva, la solución más sencilla, aparte de las técnicas existentes para superar el pánico escénico, es igualarnos a nuestro público aunque sea desconocido, debemos pensar que solo nosotros conocemos la materia que transmitimos, y al igual que el actor, sabemos lo que va a suceder y por qué lo contamos.

En conclusión, el miedo desaparecerá en el momento que consigamos tener confianza y seguridad en nosotros mismos, y que un punto de inicio muy importante es la preparación y el dominio del tema a transmitir.



## Segundo: Potenciar nuestras habilidades personales

A veces no somos conscientes de nuestras propias fortalezas, y como consecuencia no tratamos de potenciarlas; ni en ocasiones nos hemos parado a pensar en nuestros puntos débiles con el fin de evitarlos y superarlos.

Por ejemplo, ¿Qué persona nos complace más cuando habla?

- La persona que razona de una forma metódica lo que expone, o bien
- La persona que transmite sensaciones, emociones.

Estoy segura, y sin lugar a dudas, que la gran mayoría de nosotros elegiría la segunda, es decir, la persona que habla con convicción es la que tiene mayor probabilidad de éxito; la clave no está en lo que se dice, sino como se dice y qué sientes, en estar convencido y creer en ello.

¿Con cuál nos identificamos? Los directores de proyectos debemos tener la habilidad de transmitir seguridad a nuestro equipo, a los “*stakeholders*” para implicarlos de una forma efectiva, y a nuestro público; y esto se puede conseguir potenciando las habilidades que hemos adquirido a lo largo de la experiencia adquirida en nuestra profesión: la gestión de proyectos.

Y ¿por qué potenciar nuestras habilidades o fortalezas y no mejorar nuestras debilidades? Si somos fuertes y destacamos en una habilidad será porque nos entusiasma, estamos capacitados, y en definitiva, estamos motivados; por lo que, mejor potenciarla. En contrapartida, si tratamos de esforzarnos en mejorar nuestras debilidades se puede conseguir muy poco en el mismo periodo de tiempo.

¿Cómo podemos llegar a conseguirlo? Tal como he comentado anteriormente, simplemente potenciando nuestras habilidades: evitar transmitir nerviosismo, saber relajarnos, controlar nuestros gestos, saber llegar al público desde el primer instante, etc.; en definitiva, tener una actitud positiva durante la comunicación, y mucho ensayo.

Y ¿cuáles son esas habilidades? En general, aquellas habilidades que puedan ayudarnos a comunicar credibilidad a nuestro equipo y a nuestro público con el mensaje que transmitimos. La primera persona que debe creer en el mensaje que se transmite somos nosotros mismos.

A mi juicio estas serían algunas de las habilidades más relevantes que deberíamos potenciar:

**La naturalidad** es un factor importante en la comunicación; movimientos originales y naturales significan autenticidad. Un buen actor convence a su público a través de una interpretación natural de su personaje.

**El entusiasmo** es uno de los elementos más importantes dentro del mundo de la comunicación. Un porcentaje muy alto del éxito de un ponente lo aporta el entusiasmo. Hay que hablar con pasión, con sentimiento, con energía. ¿Por qué? Para persuadir, y vender lo que estamos planteando ya sea en una reunión o en una ponencia.

**La improvisación** permite ser creativo y alterar el rumbo del discurso según nos convenga; esto se consigue con práctica y técnicas muy aplicadas en las artes escénicas.

**La tranquilidad** unida a un cierto grado de nerviosismo sin que este llegue a ser un problema, nos aporta la energía suficiente para enfrentarnos ante la situación de hablar ante un público. Un factor muy importante para conseguir ese estado de tranquilidad es la relajación, y se consigue si sabemos respirar profundo antes de nuestra presentación. Otro factor importante que aporta mayor tranquilidad es potenciar nuestra habilidad para organizar nuestro tiempo y energía. Si sabemos organizarnos nos facilitará cumplir con nuestras obligaciones evitando la tensión y el nerviosismo que habitualmente nos envuelve cuando no hemos tenido tiempo suficiente para finalizar nuestras tareas.

**La concentración y la respiración** son los pilares previos antes de iniciar nuestra conferencia, intervención o reunión. Debemos estar concentrados, relajados, pensar en lo que vamos a decir, como vamos a gesticular, de forma similar a lo que hace el actor que debe pensar exclusivamente en su papel y su integración con su personaje.

“¿Quién no ha sufrido a unos clientes duros en un momento de negociación? o ¿Quién no se ha enfrentado a enemigos no declarados de nuestras propuestas en una reunión de seguimiento de un proyecto?, o peor aún: ¿Quién no ha sufrido el miedo escénico y el bloqueo durante una ponencia?”

A la hora de comunicarnos dentro de nuestra dirección de proyectos podemos distinguir dos escenarios muy diferentes: las reuniones (con nuestro equipo, nuestros clientes, etc.) que no requieren memorizar texto; o las presentaciones o ponencias dirigidas a un público más o menos numeroso, y que tenemos que memorizar un texto.

Para las reuniones, la clave está en evadir nuestros pensamientos (dejar la mente en blanco) de la forma que nos sea más factible y familiarizarse con el escenario que vamos a utilizar (llegar antes para ver).

Para el caso de las presentaciones, la clave está en el ensayo. Debemos repetir nuestra exposición las veces que se necesite. Cuanto más tiempo ensayemos, más naturales serán nuestras palabras y aportaremos más matices.

**La movilidad** en el medio donde nos encontremos. Los actores memorizan como se mueven por el escenario, esto es por la armonía escénica en función de la obra a representar.

En nuestras reuniones de empresa normalmente estamos sentados y, a veces, debemos utilizar la movilidad para relajar el ambiente y poder ayudarnos en ciertas situaciones.

En una presentación, y en función de lo que deseemos transmitir, nos convendrá estar más o menos cerca de nuestro público, movernos o estar quietos, etc. Aplicar estas técnicas según nuestra percepción del momento, puede dar sensación de mayor cercanía y más fácilmente poder emocionar a nuestro público.

**La dicción y la voz** son factores muy importantes que debemos potenciar. La voz es una cualidad que posee el ser humano para comunicarse, es algo muy valioso que debemos cuidar. Con el tono de voz, y el énfasis en las frases o en algunas palabras, podemos despertar emociones en nuestro público y atraer su atención. Nuestro tono y volumen de voz debe ir dirigido para el último espectador de la fila, y tener una dicción excelente a la hora de pronunciar correctamente las palabras, respetar las pausas en las frases y matizar sonidos.

**La mirada y los gestos** son importantes a la hora de conectar con nuestro público. Debemos mantener contacto visual todo el tiempo con nuestro auditorio, ya que de lo contrario provocaríamos falta de atención.

Los gestos expresan un estado de ánimo. Podemos transmitir un mensaje sin pronunciar palabras ya que las facciones del rostro hablan por nosotros. Estos gestos debemos cuidarlos para no transmitir un mensaje que dé la apariencia de ir en contra de nuestro público, ya que caería en un rechazo absoluto. **TPMI**

## **El arte de la Comunicación en la Dirección de Proyectos, factor clave...**

### **Conclusiones:**

- *El 10% del mensaje se transmite con palabras y el 40% con la voz, pero el 50% del mensaje se transmite con los gestos. Nuestros gestos faciales, nuestra postura corporal, nuestra mirada, nuestros gestos con las manos y nuestro tono de voz deben ser lo más eficientes posibles para que influyan positivamente en nuestro público.*
- *Ahora bien, pienso que debemos diferenciar entre hablar en público y comunicar. Transmitir palabras con sentimientos y emociones para provocar reacciones como lo hace un buen actor, va más allá de la pura técnica de hablar ante un público. Por lo tanto, nosotros, como gestores o ponentes, no debemos conformarnos con simplemente hablar en público, sino que debemos inquietarnos en provocar sentimientos con nuestro mensaje, tanto a nosotros como a nuestros oyentes, y que a nadie deje indiferente.*
- *Saber hablar, exponer nuestras ideas con claridad, emoción, naturalidad y soltura, es la actividad más transformadora y motivadora que existe dentro de nuestra evolución personal y profesional en la dirección de proyectos.*
- *¿Cuántas crisis de trabajo se hubieran superado con una buena preparación de un Director de Proyecto? Los que hemos lidiado con los proyectos nunca dejamos de aprender, cada uno es nuevo y un reto a superar, pero tener unas herramientas y técnicas tan etéreas por un lado, pero tan efectivas por otro, como la que se recogen en las artes escénicas, pueden suponer traspasar la fina línea entre el éxito y el fracaso.*
- *Decía Arthur Miller que “El teatro no puede desaparecer porque es el único arte donde la humanidad se enfrenta a sí misma”. Siendo esto cierto, saquemos provecho de este enfrentamiento. **TPMI***

## Un proyecto, una comunidad humana



María del Acebo Sánchez-Macián, PMP  
www.mejoradeprocesos.org

Es curioso que, aunque todos damos por supuesto que un proyecto jamás se llevaría a cabo sin la participación de las personas que en él se involucran, muchas veces no damos la importancia requerida a este punto cuando dirigimos los proyectos de los que nos encargamos.

Querría compartir en este artículo una anécdota que viví siendo estudiante. Era el cumpleaños de mi abuela paterna (creo que nunca habrá mujeres como las de su generación) y como yo no tenía mucho dinero, le compré en un mercadillo un collar de cuentas de plástico que me pareció bonito para ella. El día que se lo entregué, me sorprendió muchísimo cuando me dijo "Muchísimas gracias. Se nota que es muy bueno" En seguida la saqué de su error "No, no, si lo he comprado en un mercadillo. No es bueno" a lo que ella me contestó "Por supuesto que sí. Se nota que es muy fuerte. Esto no se rompe con facilidad".

Casi por descontado damos por hecho que las personas que nos rodean entienden lo mismo que nosotros cuando hablamos de conceptos abstractos. En mi anécdota, lo que supone el valor de un collar....Y tenemos que tener presente que en realidad esto no siempre es así cuando gestionemos programas y proyectos.

La comunicación es la espina dorsal de un proyecto. Pero además un proyecto es una Comunidad de Personas y un Director de Proyectos ha de ser un buen Gestor de Personas. Por ese motivo, un Director de Proyectos, que debe tener capacidad de comunicación, también tiene que adaptarse al perfil al que está comunicando.

Pongamos un ejemplo de falta de adaptación a la comunicación. Cuando Gerber, compañía especializada en productos de nutrición para niños de corta edad, comenzó a vender alimentos para bebés en África, utilizó el mismo embalaje empleado en EEUU: la imagen de un bebé blanco sonriendo. En la etiqueta del producto se explicaba claramente sus propiedades y forma de uso. Sin embargo, posteriormente esta estrategia de comunicación tuvo que modificarse. La mayoría de compañías que comercializan productos en África utilizaban, para explicar su producto, la fotografía del mismo, dado el elevado porcentaje de personas a las que se dirigen que no saben leer.

Capacidad de comunicación, sin lugar a dudas, pero también adaptación al perfil al que nos encontramos comunicando.

En ocasiones, el uso de las nuevas herramientas de

comunicación en un proyecto, que son imprescindibles y permiten una rapidez como nunca antes se ha conocido, también nos hacen perder la sensibilidad que el contacto humano antes proporcionaba. A veces un café informal puede proporcionarnos datos sobre un riesgo no detectado antes que un Comité de Seguimiento. Una llamada de teléfono más impacto en la comunicación que un Informe de Progreso semanal, sin desmerecer que estas maneras de comunicación formal son obviamente fundamentales en la Dirección de Proyectos.

Un buen Director de Proyectos ha de saber entender las necesidades de los miembros del equipo de proyecto. La preocupación legítima por el cierre del alcance de un proyecto no puede hacernos olvidar que se ha de saber decir que no, pero también cómo se dice que no. Contestémosnos a estas preguntas:

- ¿Informamos a los miembros del equipo cuando nos solicitan ampliaciones al alcance qué procedimiento de análisis se seguirá para valorar dichas ampliaciones?
- ¿Indicamos a nuestros equipos de trabajo que se recogerán los puntos de mejora sugeridos y qué se valorarán y priorizarán con el Comité de Seguimiento del proyecto?
- ¿Les comunicamos que, si no se han priorizado como necesarios para la entrega del proyecto y, por tanto, no se encuentran definitivamente dentro del alcance del mismo, se incluirán dentro del documento de Catalogo de Mejoras, que se entregará al cierre de proyecto?

Todos conocemos que un cambio de alcance puede tener un impacto en planificación y costes. Pero todos también deberíamos aprender que la forma en la que comunicamos que este cambio de alcance no se producirá, supone un "impacto emocional" en el área o miembro del equipo que lo planteó y que debemos, así mismo, tratar de mitigar. Consideremos este "impacto emocional" un riesgo y apliquemos un plan de contingencia previamente diseñado. **TPM**

## Las oficinas de proyectos en el ámbito de las administraciones públicas locales



Por **Rafa Pagán, PMP**  
MSc, PMP®, MCTS y Gerente de AME  
Consultores  
Coordinador-Voluntario en Andalucía  
del PMI Madrid

Los comienzos profesionales de mi empresa estuvieron muy enfocados a la mejora de nuestro entorno más inmediato, el local, a través del desarrollo de proyectos para la Administración Pública. Tras varios años teniendo como clientes a los organismos públicos locales y territoriales para el fomento del empleo, el desarrollo social y económico, la formación y la consultoría estratégica en todos los sectores públicos que afectan a la sociedad municipal y local, creo que adolecen de una figura muy importante para dotar de eficacia a su gestión y esta es la Oficina Municipal de Apoyo a Proyectos.

A pesar de que la mayoría de los planes estratégicos en su fase operativa contemplan la creación de alguna unidad u oficina de apoyo y seguimiento a la implementación de la cartera de proyectos del plan, la mayoría de estos instrumentos resultan poco eficaces si se compara con una "Project Office", una Oficina de Proyectos ampliamente usadas en el ámbito privado y en las más avanzadas instituciones públicas orientadas a la gestión por proyectos.

La finalidad de la constitución de una Oficina de Proyectos debe ser la de promover y controlar eficazmente la fase de ejecución de un plan estratégico municipal u otro tipo de planeamiento integrado de intervención sobre un ámbito territorial previamente definido, tal como el municipal.

El énfasis puesto por la Nueva Gestión Pública (NGP) en la incorporación de las herramientas de gestión empresarial tiene su justificación central en la necesidad de recrear en el ámbito público condiciones similares al entorno privado. Resulta, por tanto, prioritario el uso de técnicas como la Dirección de Proyectos.

La Dirección de Proyectos se define por la *PMBOK Guide®* como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requerimientos del mismo. Aunque probablemente la Dirección de Proyectos pueda ser igualmente definida, menos formal quizás, como el arte de conseguir que se hagan las cosas.

En el ámbito de la gestión pública, la dirección de proyectos, tal y como se ha definido, se encuentra ligada, normalmente, al proceso de planificación territorial urbana y a la de intervención estratégica municipal. Por otro lado, no es fácil encontrar una verdadera unidad de apoyo al planeamiento y a la


dirección de proyectos para las distintas delegaciones que componen la administración pública local, es decir, una oficina de proyectos que, con la estructura adecuada y procedimientos estándar bien definidos, dote de los procedimientos, técnicas y herramientas más adecuadas para su gestión al personal técnico responsable de los proyectos que se desarrollan en las distintas áreas de gestión. La estructura y funciones asociadas a una oficina de proyectos suelen variar según la naturaleza de la propia organización, aunque con carácter genérico puede establecerse que las distintas actividades a realizar se encuadran en tres áreas funcionales: Desarrollo, soporte y control.

A partir de las distintas actividades vinculadas a las funciones anteriores que pueden encontrarse en las oficinas de proyecto asociadas, fundamentalmente, al ámbito de la empresa privada, se pueden adecuar dichas actividades y funciones al ámbito del Gobierno Local, incidiendo de igual modo, en el proceso de implementación de un modelo genérico de oficina de proyectos que pudiera ser caracterizado de acuerdo a las características propias de la entidad municipal y, consecuentemente, a sus necesidades de gestión.

De modo muy resumido, la estructura lógica que debe seguir el proyecto de constitución de una Oficina Municipal de Apoyo a Proyectos es la siguiente:

- En primer lugar, se debe establecer el marco teórico en el que se basa el modelo propuesto para mejorar los procesos de gestión de proyectos en una unidad concreta municipal, tal y como es la unidad de fomento y desarrollo económico de un municipio. Así, se debe partir de la descripción de aquellos elementos que caracterizan el buen gobierno local, la gestión estratégica urbana y la importancia de contar con una administración relacional y que gestione adecuadamente sus proyectos facilitando, de este modo, su mejor gestión en red y aumentando, finalmente, su capacidad de actuación en su territorio, objetivo primordial de la unidad de fomento y desarrollo.
- En segundo lugar, se deben describir las funciones y características asociadas tanto a un/a director/a de proyectos como a una oficina de apoyo a proyectos.

También es muy importante destacar el proceso de toma de decisión para implementar la oficina de proyectos con la evaluación previa de la capacidad de organización de gestión de proyectos.

En próximos artículos daré una serie de orientaciones claves para acometer, desde el ámbito municipal, el proceso de creación de una oficina de proyectos, teniendo en cuenta mi experiencia en el ámbito público y privado en la dirección de proyectos. 



## ¿Qué provoca que surjan los riesgos?



Por Dr David Hillson  
FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

Uno de los mayores retos para el mundo es cómo prepararse para los riesgos que pueden surgir. Estos son riesgos nuevos y previamente desconocidos, o riesgos conocidos que se presentan de nuevas formas. Muy a menudo nuestras respuestas a riesgos existentes son inadecuadas para enfrentarnos a este tipo de riesgo. Después de todo, ¿cómo puedes predecir o prepararte para algo que no has visto antes o que no esperabas?

El "International Risk Governance Council" (IRGC) publicó un importante informe en 2010 ("La Emergencia de los Riesgos: Factores que contribuyen" 1) que identifica doce factores que pueden convertir los riesgos en originales previamente imprevistos. El IRGC sugiere que direccionando estos factores causales, podemos prepararnos mejor para los riesgos que surjan y reducir su efecto si aparecen. Los doce factores son:

1. **Científicamente desconocidos.** Riesgos no anticipados pueden resultar de la falta de conocimiento o entendimiento sobre cómo funcionan los sistemas del mundo natural o humano.
2. **Márgenes reducidos.** El deseo de incrementar la velocidad y la eficiencia reduce el margen de error y nos deja más vulnerables si las cosas van mal.
3. **Círculo vicioso.** Reforzar los bucles negativos puede reducir la estabilidad e incrementar el efecto de riesgo o de cambio.
4. **Vulnerabilidad variable.** El mismo riesgo puede tener efectos diferentes en las personas u organizaciones dependiendo de su contexto, generando resultados impredecibles.
5. **Conflicto de intereses.** Las personas pueden tener visiones diferentes sobre la naturaleza o la importancia de un riesgo, a causa de sus valores o intereses, y este desacuerdo puede permitir que surja el riesgo.
6. **Dinámicas sociales.** El cambio en la sociedad puede generar nuevos riesgos o afectar a los existentes de formas impredecibles.
7. **Avances tecnológicos** Los cambios en la tecnología pueden provocar que surjan riesgos, especialmente si la investigación de apoyo es inadecuada o si los marcos reguladores son inapropiados.

8. **Incidencias basadas en tiempo.** Un riesgo puede ser difícil de predecir si hay un gran retraso entre sus causas y sus efectos, o si su duración excede la envergadura de atención de los analistas o de los que hacen las políticas.

9. **Comunicación inadecuada.** Los riesgos pueden crearse o mejorarse porque la comunicación se retrase, sea incompleta, engañosa o ausente.

10. **Información desbalanceada.** Pueden surgir nuevos riesgos si algunos interesados tienen información clave sobre un riesgo pero otros no son conscientes de ello, generando una mala toma de decisiones o acciones inapropiadas.

11. **Motivadores que no son de ayuda.** Los incentivos que animan a comportamientos contraproducentes pueden hacer que la gente tome más riesgo del usual, con consecuencias intencionadas.


12. **Comportamiento malintencionado.** Las acciones tomadas por las personas u organizaciones que intentan causar daño a otros pueden resultar en riesgos inesperados con efectos de amplio alcance.

Entender estas causas genéricas nos puede ayudar a diseñar respuestas de riesgo proactivo y preventivo.



Estos pueden ofrecer una protección incremental con respecto a los riesgos que surjan. Tales respuestas podrían incluir:

- Mejorar nuestra capacidad de vigilancia, mediante la planificación del escenario, exploración del horizonte y análisis de incertidumbre, para observar los riesgos potenciales que surjan tan pronto como sea posible.
- Reconocer que esa gente no siempre actúa racional o lógicamente, identificándoles y corrigiéndoles después por tendencias.
- Revisando y mejorando regularmente nuestros procesos de toma de decisiones y comunicación.
- Creando una flexibilidad organizativa para que nos permita adaptar e innovar cuando las circunstancias cambian.
- Desarrollando resistencia a todos los niveles, incluyendo personal, de negocio y social.

Estas acciones pueden mejorar la concienciación de una cultura de riesgo en nuestras organizaciones y ser de gran alcance en la sociedad, y ayudarnos a estar mejor preparados para los riesgos que surjan, de donde quiera que puedan venir. 

## El Área de Socios y Promoción Asociativa

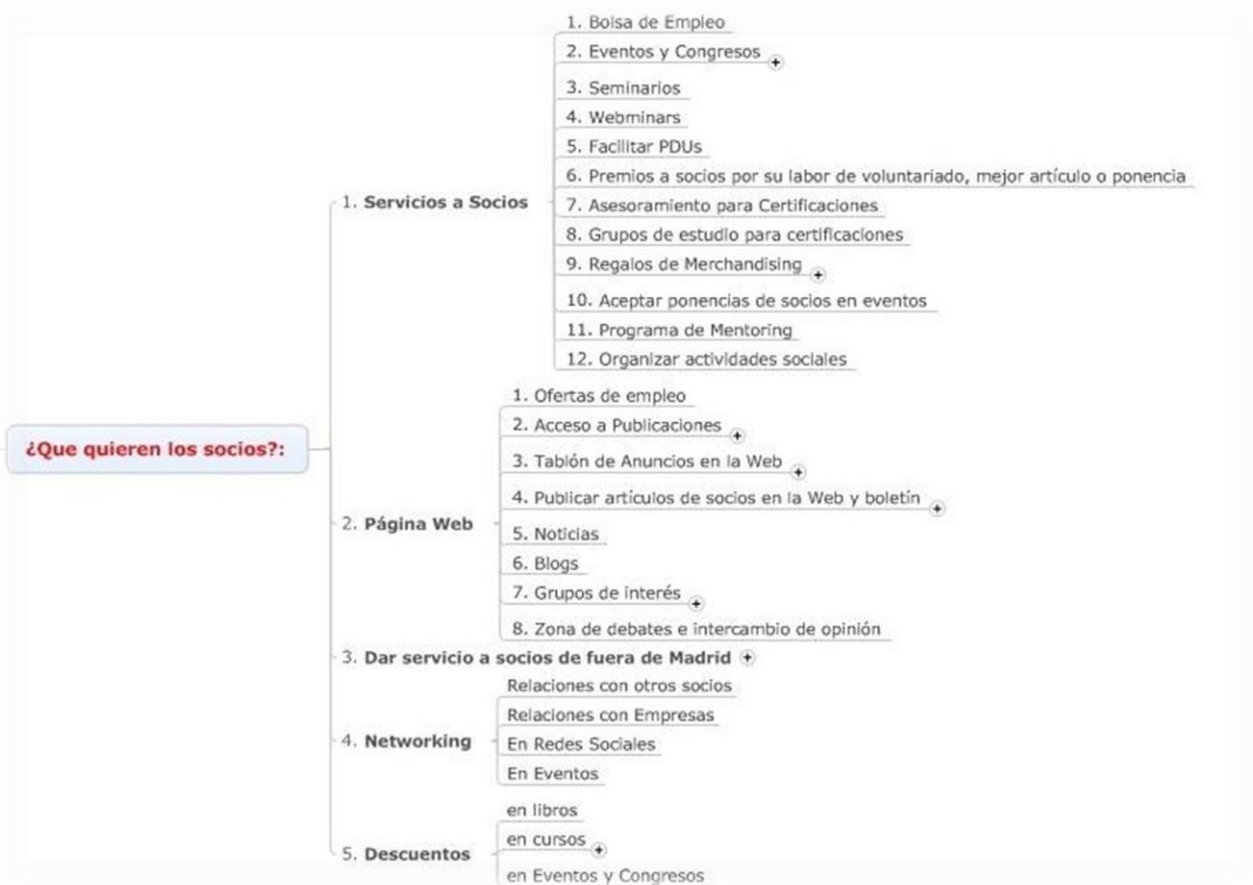


Por Charo Fresneda  
Responsable de Área de Socios  
y Promoción Asociativa

### Un poco de nuestra historia y lo que hicimos

De la mano de Oscar Úbeda como Responsable del Área, empezamos nuestra aventura a principios del año 2011 formalizando el Área, con un equipo inicial de 7 voluntarios. Fue un año de definición en todos los aspectos, primero organizarnos y después el fundamental **¿Qué hacemos para crear valor a nuestros socios y a la institución?**

Fue la primera pregunta que nos hicimos, y a través de un *Brainstorming* empezamos a trabajar. Nos propusimos como finalidad detectar vuestros intereses, inquietudes y necesidades a través de la escucha, y de vuestras opiniones... con un objetivo; poder ofrecerlos, **Servicios, Formación, Conocimientos, Networking, Descuentos, Ayuda...** que vosotros como miembros nos comunicasteis, y junto al trabajo que realizamos en equipo junto al resto de las áreas que componen el capítulo, se materializarán.



Resultado del Brainstorming... como veis, queda mucho que hacer.




Este mes de Enero, Óscar Úbeda siguiendo su filosofía de facilitar una pequeña carrera profesional para los voluntarios del Capítulo, y con el consenso de la Junta Directiva, me cedía el cargo de Responsable del Área de Socios y Promoción Asociativa, (empecé como voluntaria, seguí como responsable de proyecto, luego responsable de grupo de trabajo y posteriormente el cargo de Co-responsable del área). Quiero expresar que para mí es un honor hacerme cargo de tan alta responsabilidad, y agradecerle todo lo que me aleccionó. Somos un equipo y ese es nuestro valor para llevar a cabo vuestras sugerencias y convertirlas en proyectos, ya sea dentro de esta área, compartidos o traspasados a otras.



*Y en esto estamos trabajando hoy a petición vuestra*

**Quienes lo formamos y Qué somos;** un equipo vivo, comprometido y alineado con el resto de áreas para crecer. Oscar Úbeda, Isabel Martínez Hornillos, Rafael Pagan, Jaime Botetano, Natalia Costa, una servidora y un grupo a la espera para colaborar. En esta nueva etapa que estamos empezando, nuestro propósito es **seguir siendo Vuestros Ojos y Oídos** para seguir generando propuestas de valor tangibles que nos enriquezcan a todos los que formamos parte de esta institución, y para ello vuestras aportaciones y ayuda son fundamentales, por eso nos gustaría contar con vuestra opinión para mejorar.

Recordaros que nuestro canal para expresar vuestras sugerencias son el correo electrónico socios@pmi-mad.org, y también estamos en todas las reuniones mensuales, una buena oportunidad para conocernos. **¿Quieres colaborar?** 

## Understanding the PDU category structure and policies



Por Cornelius Fichtner, PMP  
Making the PMBOK® Guide fun.

If you are a certified Project Management Professional (PMP)®, then you know that the acronym PDU stands for Professional Development Unit. Every PMP needs to earn 60 PDUs every 3 years in order to keep his or her certification. Why? The idea behind PDUs is simple: the Project Management Institute (PMI) wants every PMP to continuously learn. Just like doctors or pilots who have to take classes regularly and practice new skills in order to keep their license, PMI wants credential holders to learn new project management skills so that we can be the best project managers possible.

This article is based on an interview with Rory McCorkle, Product Manager Credentials, from PMI, and you can listen to the full interview for free at The Project Management Podcast website: <http://bit.ly/pmipodcast204>.

The rules around PDUs changed in March 2011, but many people are still confused about the new structure. Let's look at the main changes.

### One hour equals one PDU

When Rory and his team were benchmarking PMI against other organizations, they realized that it would be useful to standardize the amount of PDUs individuals get for the time they spend on activities. "We're truly global and dealing with a global audience has challenges," he said. "That was something we found an important learning: regardless of whether you are sitting in a classroom, giving a presentation or volunteering, we have rewarded you appropriately for the investment of your time and what you were getting out of that."

As a result, nearly all activities are now credited on the basis of one hour of activity equaling one PDU.

### PDU divisions and categories

The old system had 18 different PDU categories – not including the sub-categories.

The new system divides PMI PDUs into two broad areas: education and giving back to the profession. This makes it much easier to understand, but there was another reason for the change too. "The other important thing division enabled us to do was to ensure that through their recertification cycle every practitioner had at least some hours in the education area," Rory said. "That gave us the assurance that everyone would continue to invest in their lifelong learning."

In the new structure both divisions have 3 categories.

1. EDUCATIONAL
Courses offered by PMI's R.E.P.s or Chapters and Communities
Continuing Education
Self-Directed Learning

### The Education division

**Category A:** Courses offered by a PMI Registered Education Provider (REP), Chapters or Communities. "Most of these activities are stored in the Continuing Certification Requirements System already," said Rory, "so all you need to claim them is simply to enter that activity number and demonstrate that you were there if you're audited."

**Category B:** Continuing Education. This covers any training that you undertake at a college, university, or with any other training provider that is not a REP. Training in your workplace counts as Category B too. Rory advises that you keep proof of attendance in case you are audited. "That could be a certificate of completion," he said.

**Category C:** Self-directed Learning. "This is really a great place for folks to be able to get learning that you don't have to go to a classroom for," Rory said. "It captures a lot of the things that I hope certainly that professionals are doing, if not on a daily basis, certainly monthly". This includes being mentored, webinars, podcasts, reading and so on. You can only claim a maximum of 30 PDUs in this category.



<b>2.GIVING BACK TO THE PROFESSION</b>
<b>Creating New Project Management Knowledge</b>
<b>Volunteer Service</b>
<b>Work as Professional in Project Management</b>

**The Giving Back to the Profession division**

This division has a maximum of 45 PDUs. Any PDUs earned in the following 3 categories counts towards this cap.

**Category D:** Creating New Project Management Knowledge. "This is a whole number of different things that all are looking to create, develop, expand and communicate new project management knowledge or perhaps augment existing knowledge that might be out there in the field," Rory said. It ranges from authoring a textbook to giving a presentation at your Chapter dinner about a topical issue in project management, and can include writing articles. "At PMI we have a lot of publications that you can get knowledge pieces produced in," Rory said.

**Category E:** Volunteer Service. You don't have to be a PMI Chapter officer to claim these PDUs. "This can be volunteer service for any project management organization," explained Rory. "We know there are other project management organizations out there. They do have to be non-profit in order to count here, so volunteering for your company isn't going to count because that could be your job." Another opportunity to earn PMP PDUs in this category is by providing project management services to non-profit organizations.

**Category F:** Working as a Professional in Project Management. This is the only one of the 6 categories where the "1 hour of service equals 1 PDU" rule doesn't apply. "This is essentially an amount we give for working as a professional project manager," Rory said. "As on your original application for your certification, we recognize experience as part of the eligibility requirements." As long as you work a minimum of 6 months within the 12 month period you can claim the PDUs relevant to your credential.


**Learning more**

"I'd encourage folks to look at the handbook for their certification," said Rory. There is no longer a separate handbook just for continuing certification requirements, as the rules are embedded in the handbook for your credential. While the new guidelines are much clearer than the old system, Rory recommends asking for help if you are unsure.

"I would encourage folks if they have a question about specific activity to reach out to Customer Care," he said. "We'll make sure we get an answer for you because the categories can encompass a lot and sometimes can be a little confusing as to what counts and what might not."

**Earn PDUs regularly**

Why not get started on your PDUs now via a subscription and get your PDUs regularly? The PDU Podcast ([www.pducast.com](http://www.pducast.com)) is a convenient way for you to earn unlimited PDUs in Category A, and you don't have to go to a classroom. Get project management webinars delivered to your portable player like an iPod, Android phone or Blackberry and earn at least 1 PDU every month, which is a really convenient way for PMPs to earn PDUs for your renewal.

About the author: Cornelius Fichtner, PMP is a noted PMP expert. He has helped over 16,000 students prepare for the PMP exam with The Project Management PrepCast and he is the host of The PDU Podcast. 

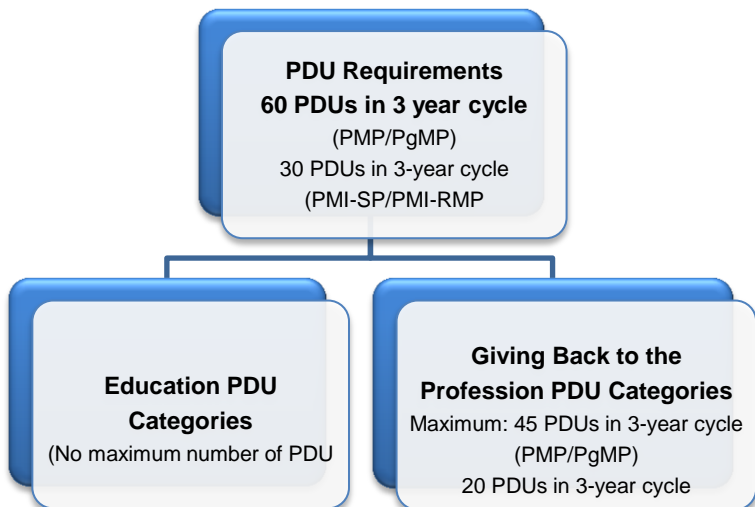


Gráfico complementaria extraída del PMI ® [http://www.pmi.org/il/Portals/0/PDU/PDU%20Cateq Structure\\_Final.pdf](http://www.pmi.org/il/Portals/0/PDU/PDU%20Cateq Structure_Final.pdf)



Atento es la compañía líder en la prestación de servicios integrales de atención a las empresas y sus consumidores y/o usuarios a través de sus contact centers o plataformas multicanal.

- Presentes en 17 países, contamos con más de 100 contact centers en 17 países.
- Atento cuenta con 60.400 puestos de atención en el mundo, 3.500 de ellos en España.
- [www.atento.es](http://www.atento.es)

En estos momentos iniciamos un proceso de selección para la cobertura de la siguiente vacante:

## GERENTE DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA

### MISIÓN

- Asegurar la consecución de los objetivos de la Compañía en el ámbito regional conciliando los objetivos de los servicios con los recursos disponibles.

### FUNCIONES PRINCIPALES

- Anticipar las necesidades de crecimiento en las distintas direcciones para asegurar la disponibilidad de capacidad para garantizar los crecimientos y asegurar el cumplimiento de los objetivos de la Compañía. Esto incluye la gestión de proyectos incluyendo el seguimiento a las distintas áreas de soporte para cumplir los compromisos pactados.
- Acompañamiento al área comercial en lo referente a dimensionamientos (manejo de múltiples escenarios) y descripción de procesos operativos para la preparación de ofertas comerciales.
- A solicitud de los servicios recomendar planes de mejora, lo cual incluye la revisión de los parámetros operativos, el dimensionamientos y las mallas de turnos.
- Mejorar, homogeneizar y optimizar la gestión operativa de los servicios a través de herramientas como work force management, desarrollando procesos como la integración de centralitas, etc.
- Individualmente involucrarse en proyectos de expansión europea manejando la implementación de Atento, preparando el proyecto y haciendo seguimiento a los hitos.
- Administrar la presentación de proyectos de inversión para aprobación, lo cual incluye el levantamiento de información, el análisis financiero y el manejo administrativo del proceso antes del Comité de Inversiones.

### PERFIL

- FORMACIÓN ACADÉMICA:
  - Licenciatura en empresariales, ingeniería o similares.
- FORMACIÓN ESPECÍFICA:
  - Inglés hablado y escrito. Nivel alto. – **Requerido.**
  - Certificación en gestión de proyectos PMI. – **Requerido.** *Puede estar certificado o en proceso de certificación.*
  - Conocimientos avanzados de Office y MS Project. – **Requerido.**
- EXPERIENCIA REQUERIDA:

Al menos de **5 años** en puestos similares.

Si estás interesado puedes remitir tu candidatura a [mirianvalderas@atento.es](mailto:mirianvalderas@atento.es)

---

**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*

Copyright by PMI Madrid Spain Chapter - 2012

### Patrocinadores del PMI Madrid Spain Chapter





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](http://www.PMI.org/CareerCentral)

