

**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**

**¿Es la estructura matricial la respuesta a todos los males de las organizaciones? (pág. 5)**

**La nueva Norma ISO 21500 "Guidance on project management" (pág. 9)**

**Trabajando con Equipos de Proyecto Multi-generacionales (pág. 10)**



**Boletín del Capítulo Madrid del Project  
Management Institute  
"PMI Madrid Spain Chapter"**

Marzo 2012

## Mensaje del presidente

Muy estimado socio:

En la carta del anterior boletín hacía repaso de los progresos del capítulo y agradecía su labor a muchos voluntarios que lo han hecho posible. Ahora, tras la celebración de las elecciones, quiero agradecer de forma muy especial su labor a los cargos salientes: Luis Alberto Rodrigo Piqueras, Leire Ituarte y Rafael Igual. Y también dar la bienvenida a las nuevas incorporaciones a la Junta Directiva: Charo Fresneda y José Barato Arroyo.

Mis felicitaciones a cada socio del capítulo por su nueva Junta, que estoy convencido no defraudará expectativas. Y especialmente, felicitaciones al nuevo presidente Francisco Javier Rodríguez y al nuevo vicepresidente primero Jesús Vázquez, que asumen con ilusión la responsabilidad de llevar adelante al Capítulo. Como presidente saliente dejo el cargo con la tranquilidad de que queda en buenas manos.

Abrazos,



Por Julio Carazo San José  
*Presidente en funciones*  
PMI Madrid Spain Chapter

## Carta del Presidente electo



Por Francisco Javier Rodríguez Blanco  
*Vicepresidente Primero y Presidente electo*  
PMI Madrid Spain Chapter

Estimado socio:

Aunque no es la primera vez que utilizo esta tribuna para dirigirme a los socios del Capítulo (ya que anteriormente lo había hecho en un par de ocasiones como Vicepresidente Primero y como Responsable del Área de Servicios a Socios), sí que es la primera ocasión en la que, tras las elecciones para renovación parcial de la Junta Directiva del Capítulo celebradas el pasado 15 de marzo, me cabe el honor de hacerlo como Presidente Electo del Capítulo.

Permíteme que aproveche esta ocasión para felicitar en primer lugar a los demás cargos que resultaron elegidos en la misma jornada electoral: Jesús Vázquez (actual Vicepresidente Segundo) como Vicepresidente Primero; y los nuevos vocales Charo Fresneda (voluntaria del Capítulo y Responsable del Área de Socios y Promoción Asociativa), José María Núñez (vocal del Capítulo, renueva el cargo), José Rafael Alcalá (vocal del Capítulo y Responsable del Área de Servicios a Socios, renueva el cargo), Julio Carazo (hasta el momento, Presidente del Capítulo) y José Barato (voluntario del Capítulo). Vaya desde aquí mi enhorabuena para todos los nuevos cargos electos y para quienes participasteis en la jornada.

Y vaya también mi agradecimiento a los vocales que dejan el cargo por término de su mandato: Leire Ituarte, Rafael Igual y Luis Alberto Rodrigo. Recibid en nombre de la Junta Directiva entrante nuestro agradecimiento y gratitud por vuestro trabajo, vuestras aportaciones y vuestra dedicación durante los dos últimos años. Y aunque seguirá en la Junta Directiva del Capítulo como vocal, mi agradecimiento también a Julio Carazo, a quien remplazo en el cargo del Presidente, y quien dirigió el Capítulo en los dos últimos años. Dos años en los que el Capítulo vivió un espectacular crecimiento en número de socios, en patrocinios y en servicios ofrecidos a los socios.

Así pues, todos nosotros, junto con los miembros de la Junta Directiva a quienes aún no corresponde renovar su mandato (Mercedes Martínez como Secretaria; Javier Sanz como Tesorero; e Isabel Martínez, Fabrizio Tesolato y Óscar Úbeda como vocales), y junto con el grupo de voluntarios que vienen colaborando con nosotros de una forma regular, formaremos parte de una Junta Directiva renovada, con nuevos proyectos en mente, nuevas ideas y nuevas ilusiones.

Decía antes que en estos dos últimos años, el Capítulo ha visto un espectacular crecimiento, no sólo en número de socios y en número de patrocinadores, sino también, y desde mi punto de vista aún más importante, en los servicios ofrecidos a los socios, razón de ser de una asociación como la nuestra. Con estos precedentes, no sé si da más vértigo la responsabilidad de continuar con tan extraordinaria tarea siguiendo por la senda del crecimiento; o la responsabilidad de mantener los servicios actuales, y de buscar y encontrar nuevos servicios que sean valorados y apreciados por nuestros cada vez más numerosos socios. Decía también que para esta labor, contamos con el entusiasmo y la ilusión de la renovada Junta Directiva y, especialmente, de los voluntarios del Capítulo. Pero me temo que sólo esto no es suficiente.

Necesitamos también tu ayuda, tus aportaciones, conocer tus inquietudes y saber qué es lo que esperas que te ofrezca el Capítulo. Desde aquí, te animo a que nos hagas propuestas, a que las lideres, a que compartas tus experiencias, mejores prácticas, casos de éxito en las reuniones de socios,... En definitiva, a que te implique en las actividades de tu Capítulo.

Por último, por ser ésta la primera carta que escribo como Presidente Electo, permíteme que comente brevemente la propuesta que hacía en mi candidatura para los próximos dos años del Capítulo:

- **Incrementar los servicios a los socios.** Es mi propósito hacer lo posible por mantener los servicios existentes, mejorarlos y buscar otros nuevos que puedan ser de interés para nuestros asociados.
- **Fomentar los contactos con empresas y con la administración para dar a conocer nuestra asociación y lo que representamos.** La firma de acuerdos de patrocinio no tiene por qué ser, ni debe ser la única salida posible para nuestras colaboraciones con empresas y administración. Tenemos que estar abiertos a otro tipo de planteamientos más flexibles, de ver qué podemos ofrecer y qué nos pueden ofrecer y hacer así el esfuerzo de buscar sinergias que redunden en beneficios para nuestros asociados.
- **Fomentar los contactos con Registered Education Providers (REPs), con Escuelas de Negocios y con otras entidades relacionadas con la formación en Dirección de Proyectos.** Tenemos que evitar que los REP's nos vean como "su competencia" en el ámbito de la formación en Dirección de Proyectos porque no lo somos. Al contrario, tenemos que encontrar cauces de colaboración conjunta a través de la formación para que los REP's consigan sus objetivos de negocio y el Capítulo los suyos de difusión y conocimiento de PMI y de la Dirección de Proyectos.
- **Fomentar los contactos con otras asociaciones también involucradas en la dirección de proyectos.** Nuestra asociación no es la única en el ámbito de la Dirección de Proyectos. Puesto que no podemos evitar que surjan otras asociaciones (ni tenemos por qué hacerlo), sí creo que debemos colaborar con ellas en la búsqueda de intereses y beneficios comunes que redunden en la difusión y conocimiento de nuestra profesión.
- **Fidelizar a los actuales patrocinadores del Capítulo y conseguir otros nuevos.** Siempre he considerado que, tanto el incremento en número de patrocinios, como el incremento en número de socios (para aumentar a su vez nuestros ingresos vía cuotas de socios), no son "fines" en sí mismos, sino que deben ser el "medio" para llevar a cabo nuestros objetivos. Es mi intención continuar por la vía del crecimiento en número de patrocinios, fidelizando a los patrocinadores existentes e incorporando a otros nuevos.
- **Fomentar el voluntariado dentro del Capítulo con un mayor portfolio de proyectos.** Lo comentaba anteriormente al solicitar tu ayuda. El voluntariado dentro de una organización como nuestro Capítulo es clave para intentar desarrollar nuestros objetivos. Ofrezco el apoyo y el respaldo de la Junta Directiva a las iniciativas y propuestas de los socios en este sentido.
- **Fomentar la participación de los socios en las actividades del Capítulo a través de presentaciones, ponencias, publicaciones, ...** El principal activo de nuestra asociación es el conocimiento acumulado de nuestros socios, y por eso nunca dejaré de promover ese intercambio de conocimiento y experiencias.
- **Promocionar las actividades del Capítulo con presencia en medios.** En estos dos últimos años, hemos logrado una cierta repercusión en medios de nuestros eventos (incluyendo la presencia en las publicaciones digitales de PMI); pero podemos y debemos dar más visibilidad a nuestras actividades para lograr un mayor conocimiento de lo que PMI y nosotros representamos.
- **Hacer de la Junta Directiva del Capítulo un órgano ágil en la toma de decisiones.** Como órgano de gobierno del Capítulo, en la Junta Directiva debemos dar un paso más en la agilidad, en la autonomía y, especialmente, en la delegación de responsabilidades a los Responsables de Área.

Me despido animándote nuevamente a que te implique en las actividades de tu Capítulo. El éxito de éstas y otras propuestas dependerá de las aportaciones y contribuciones de todos los socios.

En nombre de todos los miembros salientes de la Junta Directiva, de los nuevos cargos electos, y de los voluntarios del Capítulo, y como siempre, esperamos que los contenidos de este boletín sean de tu interés.





Por Francisco Javier Rodríguez Blanco  
Vicepresidente Primero  
PMI Madrid Spain Chapter

## El PMI en cifras

### PMI en el mundo (Febrero 2012):

- Socios de PMI en todo el mundo: 378.749
- Certificados PMP en todo el mundo: 472.799

### PMI en España: (Febrero 2012)

- Socios de PMI en España: 2.690 (34,50% lo son del Capítulo de Madrid)
- Certificados PMP en España: 2.868

# 928

Socios del PMI Madrid Spain Chapter  
Hasta Febrero de 2012

# 37,89%

Incremento anual  
del número de socios  
desde Febrero 2011

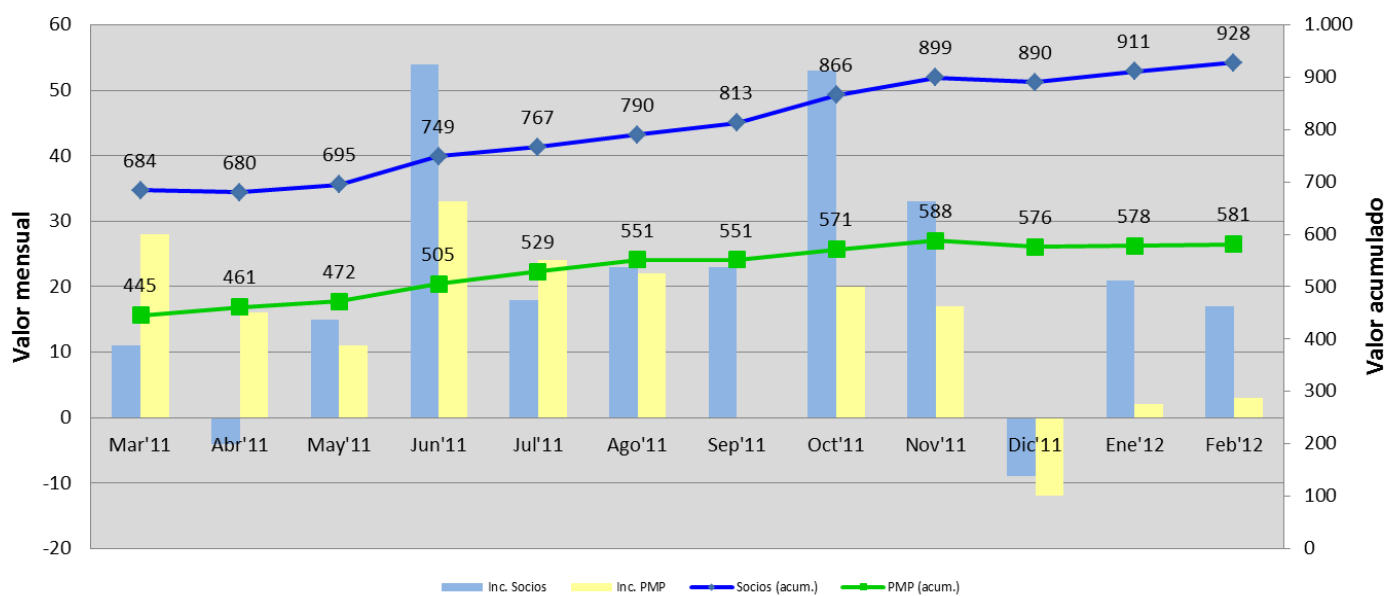
# 581

Socios del PMI-MSC que  
poseen la Certificación  
PMP

# 62,61%

Porcentaje de socios del  
PMI-MSC que poseen la  
Certificación PMP

Evolución socios PMI Madrid Spain Chapter



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.

## ¿Es la estructura matricial la respuesta a todos los males de las organizaciones?



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

*"En una discusión de este mismo foro sobre "¿Cual pensáis que debe (o puede) ser el papel de la PMO en las organizaciones?", una de las contribuciones apuntaba que una PMO debe ser "la palanca que mueva a la Organización hacia una forma matricial."*

Yo decía que, en principio, "compro" la idea asumiendo que la estructura matricial sea la deseable para la Organización. ¿Qué pensáis sobre esto? ¿Es aplicable a cualquier tipo de organización? ¿Tiene más sentido instaurarla en una nueva empresa y nos costará más en una ya establecida? ¿Es un concepto aplicable a cualquier sector?

Personalmente, creo que una cosa es hacer el diseño de una organización matricial (típico bonito diagrama en PowerPoint, con sus cajitas, sus nombres y sus relaciones entre las distintas cajitas); y otra cosa distinta es implementar esa organización en la realidad (con sus problemas de difuminación de responsabilidades, falta de "accountability", luchas de poder, duplicidad de funciones y de reportes, el no saber quién hace qué o quién tiene que hacer qué, ...).

Y ya una pregunta más transgresora, ¿hasta qué punto estos cambios organizativos (por ejemplo, organización matricial frente a funcional) responden a "modas" o a necesidades reales de la organización?

**Miguel Ferrón Paramio, PMP**, opina:

*"Yo he trabajado en varias (bueno, en dos) organizaciones que se dedicaban a llevar proyectos. También he tenido la oportunidad de trabajar muy cerca de algunos clientes y de ver cómo era la estructura de su organización.*

Mi opinión sobre el tema es que:

- Para las organizaciones que se dedican fundamentalmente a los proyectos (empresas de ingeniería, en mi sector) lo mejor es tener una organización proyectizada o matricial fuerte. Un jefe de proyecto fuerte, que maneja el presupuesto del proyecto y con unos recursos que le rinden cuentas a él. El management le da una gran responsabilidad al jefe de proyecto, pero también le da un gran poder para dirigirlo.

- Para las organizaciones más "productoras" (esto es, aquellas que se dedican a lo que la Guía del PMBoK denomina "operational work") la estructura más adecuada, creo yo, es la funcional. En mi sector, estaríamos hablando de la mayoría de las empresas: productoras de energía, de acero, de carbón, de botellas de leche... Todas tienen (con pequeñas variaciones) una estructura con un departamento de producción, uno de mantenimiento, uno de calidad, otro de EHS... Claro está, este tipo de empresas sufren para ejecutar proyectos ¡por eso suelen contratar a las empresas de ingeniería para ello!"

...

*"El principal problema de una organización proyectizada frente a*

*una matricial fuerte (estamos hablando de empresas cuya actividad principal es la de llevar proyectos, claro) es, en mi opinión, la "orfandad" de los recursos una vez terminados los proyectos.*

*En la estructura matricial, la existencia de departamentos (más o menos fuertes) en los que se vela por la carrera de sus profesionales, hace que cuando un jefe de proyecto prescinde de un recurso, este tenga un sitio donde volver.*

*En las estructuras proyectizadas son los recursos los que ya están buscando dónde ir (y no necesariamente dentro de la empresa) desde tres meses antes de que no se les necesite. Esto favorece la pérdida de talento.*


*Alguien podrá objetar que, más en los tiempos que corren, las empresas de ingeniería deben ser capaces de expandir y contraer su plantilla rápidamente, con lo que la estructura proyectizada sería la idónea. Yo pienso que la ventaja de crecer y decrecer rápidamente de acuerdo con las necesidades del mercado no compensa la pérdida de talento que una estructura proyectizada favorece. En otras palabras: cuando creces, no creces con el personal adecuado, y cuando decreces, los buenos son los primeros que se van."*

**José Rafael Alcalá Gómez, PMP**, nos dice:

*"La estructura matricial no es la solución a todos los males, pero en mi experiencia sí que puede ayudar a aumentar la creación de valor para la empresa.*

*Debido al alto grado de especialización de los "silos" (llámense servicios verticales, áreas de negocio, disciplinas, etc.), su visión del negocio de la empresa no será completa. Es allí donde la línea horizontal (llámese Dirección de Proyectos) aporta la visión integradora que permite entregar soluciones integradas al cliente.*

*Y aunque lo parezca, no estoy hablando de un PowerPoint, porque he participado en y dirigido este tipo de cambios (creación de estructuras matriciales) y he visto que funcionan.*

*Y en cuanto al tema del problema del "reporting", incluye en los objetivos de desempeño del empleado "matriciado" (¿esta palabra existe?) un objetivo asociado a su desempeño en los proyectos, con un porcentaje relevante asociado al cumplimiento, y ya verás como reporta... *

**¿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 Enero 2012?

El martes 28 de Febrero de 2012 mantuvimos la reunión mensual de socios del capítulo. Se inscribieron 133 personas, siendo el número final de asistentes de aproximadamente 120 personas, de las cuales registraron su asistencia 82. Para cada una de estas 82 personas el Capítulo **reportó 2 PDUs** de manera automática, gracias a que validaron sus datos y firmaron en el registro de asistentes.

Se presentó la ponencia “**El Project manager y la gestión del contrato con el cliente**”, a cargo de José Rafael Alcalá Gómez, PMP, miembro de la junta directiva del PMI-MSC, y Francisco Javier Rodríguez Blanco, PMP, Vicepresidente primero del PMI-MSC.

Después se presentó la ponencia “**Por qué la actitud es importante**”, por Alfonso Bucero, PMP, PMI Fellow, Mentor de PMI para la Región 8.

Se agradeció a los ponentes su participación. Se comentó la posibilidad de participar como ponente en estas reuniones, a todos aquellos miembros del capítulo que así lo deseen y tengan algún tema que presentar relacionado con la profesión. Igualmente se hizo extensiva esta posibilidad a terceras personas referenciadas por algún miembro del capítulo. 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 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.

Se hizo entrega de los primeros libros prestados a través del servicio de biblioteca.



Alfonso Bucero, PMP, PMI Fellow, Mentor de PMI para la Región 8, durante su presentación “Por qué la actitud es importante”.



ARRIBA: José Rafael Alcalá Gómez, PMP, durante la presentación de “El Project manager y la gestión del contrato con el cliente”.



ARRIBA: Francisco Javier Rodríguez Blanco, PMP, durante la presentación de “El Project manager y la gestión del contrato con el cliente”.

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 PDUs por la asistencia al evento.

Se dio por finalizada la reunión agradeciendo la asistencia a todos los presentes, a quienes se les ofreció una degustación de chocolates. Se despidió a los asistentes, y quienes así lo desearon mantuvieron unos minutos de **networking**.



Por Francisco Javier Rodríguez Blanco  
Vicepresidente Primero  
PMI Madrid Spain Chapter

## Renovación parcial de cargos en la Junta Directiva del PMI Madrid Spain Chapter

El pasado 15 de marzo, dentro de la Asamblea General Ordinaria que celebró el Capítulo de Madrid del PMI, se procedió a la renovación parcial de cargos de la Junta Directiva. En concreto, los cargos sujetos a renovación por finalización de los dos años de mandato eran:

- **Presidente**
- **Vicepresidente Primero**
- **Cinco de las ocho vocalías**

Tras el recuento de votos, resultaron elegidos para los puestos anteriores los siguientes candidatos:

- **Presidente:** Francisco Javier Rodríguez Blanco, PMP (hasta el momento, Vicepresidente Primero)
- **Vicepresidente Primero:** Jesús Vázquez González, PMP (hasta el momento, Vicepresidente Segundo)
- **Vocal:** Charo Fresneda Fernández (voluntaria del Capítulo y Responsable del Área de Socios y Promoción Asociativa)
- **Vocal:** José María Núñez Araque, PMP (vocal del Capítulo, renueva el cargo)
- **Vocal:** José Rafael Alcalá Gómez, PMP (vocal del Capítulo y Responsable del Área de Servicios a Socios, renueva el cargo)
- **Vocal:** Julio Carazo San José, PMP (hasta el momento, Presidente del Capítulo)
- **Vocal:** José Barato Arroyo, PMP (voluntario del Capítulo)




Parte de la nueva Junta Directiva del Capítulo Madrid del PMI (de izquierda a derecha): Charo Fresneda Fernández; Julio Carazo San José, PMP; Francisco Javier Rodríguez Blanco, PMP; José Rafael Alcalá Gómez, PMP; Fabrizio Tesolato, PMP; Jesús Vázquez González, PMP; Isabel Martínez Hornillos, PMP; Alfonso Bucero, PMP, PMI Fellow, Mentor de la región 8 de PMI; José María Núñez Araque, PMP; Francisco Javier Sanz, PMP.

Estos nombramientos se unirán a los siguientes cargos de la Junta Directiva que no se han renovado por restarles todavía un año de mandato y constituirán así la nueva Junta Directiva del Capítulo:

- **Secretaria:** Mercedes Martínez Sanz, PMP
- **Tesorero:** Francisco Javier Sanz Pérez, PMP
- **Vocal:** Isabel Martínez Hornillos, PMP
- **Vocal:** Fabrizio Tesolato, PMP
- **Vocal:** Óscar Úbeda Caballero, PMP

Tal y como establecen los estatutos del Capítulo (artículo VI, sección 2), *“Los candidatos que sean elegidos tomarán posesión de su cargo el primer día del siguiente mes en el que se realice el acto electoral y desempeñarán el cargo hasta la finalización de su mandato o hasta que sus sucesores hayan sido elegidos y calificados”*. Por tanto, la nueva Junta Directiva del Capítulo, con los cargos elegidos en las elecciones del 15 de marzo, quedará oficialmente constituida el 1 de abril de 2012.

Con la promoción de Jesús Vázquez González del puesto de Vicepresidente Segundo al de Vicepresidente Primero, el puesto de Vicepresidente Segundo quedará vacante. Tal y como establece el artículo V, sección 7 de los estatutos del Capítulo, *“Si cualquier cargo Consejero o Vocal queda vacante, la Junta puede designar a cualquier miembro de pleno derecho, para ocupar dicho cargo durante el periodo de mandato que reste y hasta término del mismo, excepto en el caso del Presidente, que solo podrá ser remplazado en sus funciones por el primer Vicepresidente”*. Por tanto, el cargo de Vicepresidente Segundo será nombrado en la siguiente Junta Directiva del Capítulo con un mandato de un año (que es lo que restaba de mandato a Jesús Vázquez González como Vicepresidente Segundo del Capítulo).

Además, en la misma Asamblea General Ordinaria se procedió a la aprobación del acta de las últimas Asambleas Generales Ordinaria y Extraordinaria del 30 de marzo de 2011, a la aprobación de las cuentas del ejercicio 2011, a la aprobación del presupuesto de 2012 y a la aprobación de una modificación al Reglamento de Régimen Interno del Capítulo por el que se define la creación del Consejo Asesor del Capítulo (*Advisory Board*) al que podrán pertenecer, además de los Consejeros del Capítulo, todos los ex Presidentes del Capítulo, siempre y cuando no ocupen otro cargo electo en la Junta Directiva. 







AgileTraining.com



evergreen

Project Management Services



PMI® AGILE CERTIFIED PRACTITIONER<sup>SM</sup>  
PREP WORKSHOP

**CURSO DE PREPARACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN  
PMI® AGILE CERTIFIED PRACTITIONER**

**Curso de 3 días**

**(21 PDUs – Cumple el requisito de PMI-ACP<sup>SM</sup>)**

**23 – 25 de Abril de 2012**

**9:30 AM - 5:30 PM**

Iberia Mart Centro de reuniones

Calle Orense, 34

28020 - Madrid

Regístrese en: <https://evergreenpm.stagehq.com/events/1359>

Importe 1.050€ + IVA.



Descuento de 100€ para los socios del Capítulo Madrid del PMI  
Utilice el código de descuento: **PMI\_MAD\_ES**

## La nueva Norma ISO 21500 "Guidance on project management".



Por Ángel Isidro Mena Nieto.  
Jefe de la Delegación Española en el  
Comité ISO/TC 236 "Project Management"

Durante las últimas décadas, en los países más desarrollados han ido surgiendo diferentes estándares internacionales y nacionales para la dirección y gestión de proyectos. Aunque la Guía del PMBoK del *Project Management Institute*, puede ser considerado como el estándar internacional "de facto" para los profesionales de la Dirección de Proyectos, lo cierto es que se trata de una norma nacional de los Estados Unidos aprobada por su organismo de normalización ANSI (*American National Standards Institute*). Sin embargo, existen otros importantes estándares nacionales para la dirección de proyectos en países como Australia, Alemania, Gran Bretaña, Japón, etc., y tampoco pueden olvidarse otros destacados estándares como PRINCE2 (*PROjects IN Controlled Environments*), o el estándar internacional ICB (*IPMA Competence Baseline*) de competencias para la dirección de proyectos de la *International Project Management Association*.

Como puede intuirse, el camino recorrido para la aprobación de la futura ISO 21500 "Guidance on project management", no ha sido fácil. Era necesaria la obtención de consenso entre todas las partes interesadas, tanto del sector privado como público, de los más de 45 países participantes en su elaboración. Sin embargo, la progresiva internacionalización de los proyectos, la necesidad de armonizar los estándares nacionales preexistentes y de establecer principios y procedimientos comunes de gestión de proyectos a nivel mundial, hicieron surgir la iniciativa de crear y desarrollar una norma internacional global de dirección de proyectos bajo el paraguas de la Organización Internacional de Normalización (ISO), que recogiese lo común y lo mejor de todas las normas nacionales y que fuese aplicable a cualquier organización con independencia del tamaño y sector empresarial.


Para ello, tras varios contactos previos entre las principales asociaciones profesionales nacionales de dirección de proyectos y sus correspondientes organismos nacionales de normalización, en octubre de 2007, se constituyó en Londres, actuando como anfitrión el *British Standard Institute* (BSI), un Comité internacional denominado ISO/PC236 "Project Management", cuya misión era la creación, aprobación internacional y publicación de una norma ISO sobre Dirección de Proyectos, cuya denominación inicial fue ISO 21500: "Project Management - Guide to Project Management", y cuya terminación está prevista para agosto de 2012, según la última versión del programa de trabajo.

Dicho Comité internacional está presidido por el mencionado BSI británico, mientras que su secretaria es desempeñada por ANSI. Actualmente alberga a

representantes de más de cuarenta y cinco países, pero cada nación tiene derecho a un solo voto. En el caso de España, es la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) quien ostenta la representación nacional española y tiene la responsabilidad de canalizar las contribuciones y comentarios de todos los expertos españoles sobre el tema, para lo que se constituyó un comité nacional espejo del ISO/PC236, en el seno del Comité AEN/CTN 157 "Proyectos".

La elaboración y aprobación de una norma internacional sigue un complejo proceso de tramitación que requiere reuniones normalmente cada seis meses, numerosos borradores de norma internacional y sucesivas votaciones hasta la consecución de un amplio consenso internacional. Inicialmente, se elaboró un primer borrador de trabajo WD1 (*Working Draft 1*) que ha ido sufriendo sucesivos cambios, enriqueciéndose con aportaciones de todos los interesados en el estándar. Tras la reunión inicial de Londres, la siguiente fue en Washington (abril de 2008), auspiciada por ANSI y el PMI que dio lugar al WD2. La tercera en Munich (noviembre de 2008) fue organizada por DIN y la asociación alemana GPM, y concluyó con el WD3. La cuarta en Tokio (junio de 2009) fue promovida por JISC y la asociación japonesa IPA dio como resultado el WD4 y, más tarde, el paso de la norma a la fase de "Committee Draft". Tras la última reunión de julio de 2010, en la Universidad Católica de Rio de Janeiro, actuando como anfitrión el *Chapter* del PMI de Rio de Janeiro, se ha logrado un borrador de norma internacional ISO DIS 21500 que fue sometido a votación y aprobado en septiembre de 2011. Actualmente, dicho borrador está bajo discusión y debate, esperándose que en la próxima reunión en París de finales de enero de 2012, pueda lograrse la aprobación del *Final Draft International Standard* (ISO FDIS), que con mínimos cambios deberá ser sometido a votación definitiva por todos los países para su aprobación como Norma internacional ISO 21500.

El Comité se ha organizado en tres grupos de trabajo, cada uno dedicado a desarrollar partes diferentes de la norma. El primer grupo de trabajo "Terminología" (WG1) está presidido por una representante de ANSI del PMI, actuando como secretario un representante francés de AFNOR. El grupo de trabajo 2 "Procesos" (WG2) está presidido por un experto alemán miembro de la Junta Directiva de la GPM (DIN) y su secretario es de ANSI y del PMI. El grupo de trabajo 3 (WG3) "Guía Informativa", está presidido por un representante de la APM inglesa (BSI) y actúa como secretario otro representante del PMI (ANSI) de Estados Unidos.

Nadie duda que la futura ISO 21500 se convertirá en la norma de referencia universal común para toda la comunidad de profesionales e interesados en la dirección de proyectos y facilitará la transferencia de conocimientos y la armonización de los principios, el vocabulario y de los procesos existentes en las normas nacionales actualmente vigentes (a las que no pretende sustituir sino complementar) o en las normas que puedan surgir en otros países en el futuro. 

## Trabajando con Equipos de Proyecto Multigeneracionales



Por Conrado Morlan, MBA, PgMP, PMP  
International Program Manager y  
Ganador del 2011 PMI Distinguished  
Contribution Award  
[www.thesmartpms.com](http://www.thesmartpms.com)

Como un profesional en la dirección de proyectos con más de 20 años de experiencia, he manejado proyectos en una variedad de industrias y regiones, incluyendo América del Norte, América Latina y Europa. La mayoría de los proyectos tenían un alcance regional o mundial, y los equipos de proyecto formados por miembros de diferentes nacionalidades, culturas y generaciones.

A pesar de que la complejidad era un común denominador en estos proyectos, no fue debido a la tecnología. Fue porque los miembros del equipo tenía lo que yo llamo el factor "multi": equipos de proyectos multinacionales, multiculturales y/o multigeneracionales.

El factor "multi" juega un papel importante en los proyectos, y sus directores deben estar preparados para abordar los problemas del equipo relacionados con este fenómeno. Empecemos con los equipos multigeneracionales.



Imágen: photostock / FreeDigitalPhotos.net

*Muchas organizaciones  
tienen un gerente sesentón,  
un gerente de proyecto  
cincuentón, un líder del  
equipo de proyecto treintón  
y uno o más veinteañeros.*

La fuerza de trabajo multigeneracional ha creado lo que yo llamo el "Ecosistema Organizacional del Siglo 21. Muchas organizaciones tienen que tratar con las brechas generacionales ya que tienen dentro de su organización un gerente de programa sesentón o mayor, un gerente de proyecto cincuentón, un líder del equipo de proyecto treintón y uno o más veinteañeros. Esta podría ser una faceta del ecosistema.

Los gerentes de proyecto deben comprender las brechas generacionales en sus equipos de proyecto desde el inicio. Identificando esas brechas le permitirá al director de proyectos discernir los métodos de comunicación preferidos, reconocimiento de la figura de autoridad así como la percepción del balance del tiempo personal y laboral.

Liderar un equipo de proyecto multigeneracional puede ser como una montaña rusa o un día en la playa. Depende de que tan rápido el director de proyecto pueda conjugar los comportamientos multigeneracionales y valores que crean la sinergia necesaria para tener un equipo de proyecto exitoso.

¿Cómo ha vivido el factor de multigeneracional en sus equipos de proyecto? ¿Cómo han afectado su trabajo las diferentes generaciones en su equipo de proyecto?



Imágen: Ambro / FreeDigitalPhotos.net

## Why You Need To Practice With A PMP Exam Simulator



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

You have studied the *PMBOK® Guide*; you have read numerous additional study materials; you believe you have a good handle on project management theories and the application of those theories; and you feel as if you are ready to take the Project Management Professional (PMP)® exam. There is just one thing that keeps lingering in the back of your mind...the PMP Exam consists of 200 multiple choice questions that must be answered in 4 hours.

How is someone to prepare for answering 200 multiple choice questions in just four hours? That equates to just over one minute of allotted time per question. This can be an intimidating to even the best test takers.


There are many free PMP Exam Questions on the market, and free can be good for some time, but in the long run you do get what you pay for. Some of the risks of taking free exams are the exam questions may not have been reviewed for accuracy by an expert on the exam, or it may not accurately represent the exam taking experience you will face for the PMP Exam. A single webpage with a list of sample test questions does not accurately represent the actual PMP Exam testing environment. The PMP exam is a computer based exam with specific features and functions you will want to be comfortable with prior to taking the exam. You will need to be able to focus solely on the 200 multiple choice questions in order to complete the exam in the 4 hours allotted.

Are you willing to risk your ability to pass the PMP Exam by using free exams that may have incorrect questions / answers and may not be formatted as the PMP Exam is?

A PMP Exam Simulator offers the user the opportunity to experience a "real" exam environment prior to sitting for the exam. Some benefits of an exam simulator over just using free PMP Exam Questions are:

1. **You will feel more comfortable with the user interface of the exam.** You will go into the exam with an understanding of the look and feel of the exam. The exam will feel familiar which will be one less thing to worry about when you are taking the PMP exam.
2. **You will be calmer because you have done this so many times before.** You will be accustomed to how the exams features and functions which will let you focus more on the questions than trying to understand the format of the exam.
3. **You will know how to pace yourself and be able to answer 200 questions in 4 hours.** After using the simulator you will have an understanding as to the pace in which you need to respond to questions in order to answer all 200 in 4 hours. Being able to answer all questions will increase the probability of you passing the exam.
4. **You will be able to identify areas of strength and weakness.** Following each exam you will be able to identify the areas in which you need to spend some additional time studying for and the areas in which you excel.
5. **You will have the ability to take the exams on your schedule.** Using a PMP Exam Simulator allows you to take practice exams at times that fit your schedule...these can be taken any time you have access to a computer with internet and 4 hours available.
6. **You will become more and more confident with every sample exam you take.** As you become increasingly successful in taking the practice exams you will feel progressively confident in your capability to pass the PMP Exam.

Investing in using a PMP Exam Simulator with professionally developed PMP Question will provide you with a genuine exam experience; allow you to become accustomed to the exam interface; provide you with a sense of calm due to familiarity with the test environment; prepare you to answer 200 multiple choice questions in 4 hours; assist you in identifying areas which may need additional preparation; affords you the ability to take practice exams on your schedule; and provide you with confidence in your ability to pass the PMP Exam.

As you may suspect there are many PMP Exam Simulators on the market, and not all are created equal, so you need to make sure you compare prior to making any purchase. To help you make a qualified decision on the best simulator to buy for you we have created a PMP Exam Simulator Selection Worksheet that that can be downloaded from [www.pm-exam-simulator.com/select](http://www.pm-exam-simulator.com/select). This worksheet has been designed to help simplify the selection of the best PMP Exam Simulator for you. 





Madrid, 9 y 10 de mayo

Suscribirme ahora

## Seminario Internacional

# LEAN KANBAN SOUTHERN EUROPE MADRID 2012

<http://lkse12.leanssc.org/>

Participarán 19 ponentes internacionalmente reconocidos, entre los cuales estará **David Anderson**, líder del movimiento Kanban y autor de "Kanban – Cambio Evolutivo Exitoso para su Negocio de Tecnología".

Se presentarán **2 casos de éxito en empresas españolas**.



**Descuento para los socios** del Capítulo Madrid del Project Management Institute.

## Qué es Kanban

Kanban es una ayuda para mejorar la visibilidad y el control de los servicios y proyectos TI.

Kanban muestra los trabajos ocultos y promueve la reducción del volumen de trabajo en curso para así conseguir:

- Se asuman nuevos trabajos sólo cuando haya capacidad
- Se realicen entregas frecuentes, mejorando el flujo de caja



## Dónde

### Hotel Novotel – Parque de las Naciones

c/ Amsterdam, nº 3  
Campo de las Naciones  
28042 Madrid (España)

Parking de pago en el Hotel y gratuito en el Parque Juan Carlos I

### Situación y acceso

#### Contacto:

Greenlight Project Management  
(34) 9134412 85 / (34) 660 952 266



---

**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

