

**Project Management Institute  
Madrid Spain Chapter**

**Presidente**

**Francisco Javier Rodríguez  
Blanco**

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

**Vicepresidente primero**

**Jesús Vázquez González**

[jesus.vazquez@pmi-mad.org](mailto:jesus.vazquez@pmi-mad.org)

**Vicepresidente segundo**

**Oscar Úbeda Caballero**

[oscar.ubeda@pmi-mad.org](mailto:oscar.ubeda@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 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 Capítulo celebró el IX  
Encuentro de Directores de  
Proyectos (pág. 4)**

**Actualiza tu perfil en el  
Sistema de Gestión de  
Voluntarios (pág. 9)**

**El marco teórico de las  
oficinas de proyecto en la  
administración pública local  
(pág. 15)**



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

Abril 2012

## Mensaje del presidente

Estimado socio:

Tras la carta conjunta del anterior boletín mensual a cargo de Julio Carazo (como Presidente Saliente) y de mí (como Presidente Electo), me presento esta vez ya como Presidente del Capítulo; una vez que los miembros que resultamos electos en las elecciones del 15 de marzo hemos tomado posesión de nuestros cargos este mes, en la primera reunión de Junta Directiva.

Como hacía en las ocasiones en que me dirigía a vosotros como Vicepresidente Primero (mi cargo anterior en la Junta Directiva), permitidme que en primer lugar dé la bienvenida a los nuevos socios del Capítulo que se han unido a nosotros desde el último boletín. A fecha de 20 abril, **nuestro Capítulo cuenta ya con 971 socios** y nos acercamos “peligrosamente” al número redondo de los 1000 socios. Es una satisfacción personal comprobar la excelente salud de nuestro Capítulo y el interés que sigue generando la Dirección de Proyectos. Bienvenida pues a los nuevos socios. Esperamos poder contar con vuestras contribuciones, aportaciones, ideas, ..., para seguir contribuyendo al desarrollo de nuestra profesión.

En el anterior boletín hacía un repaso de algunas de las propuestas que incluía en mi candidatura como Presidente. Permitidme que aproveche esta ocasión para centrarme en una de ellas; en concreto, la que se refería al **fomento del voluntariado dentro del Capítulo**. Pues bien, es para mí una enorme satisfacción poder presentaros ya una primera iniciativa en este sentido. Se trata del Grupo de Análisis de la norma ISO 21500 que surgió de un grupo de voluntarios del Capítulo liderado por María del Acebo Sánchez-Macián y por Mario Coquillat (<http://grupoiso21500.blogspot.de/>). Quiero resaltar que el origen de esta iniciativa, el reclutamiento y la organización del grupo de análisis, y el reparto de actividades corre íntegramente a cargo de los voluntarios involucrados. Y el Capítulo pone a su disposición los medios, contactos, plataformas de visibilidad, etc. para ayudarles y dar a conocer su trabajo. Éste es pues un ejemplo de una iniciativa liderada por voluntarios, que genera conocimiento sobre la Dirección de Proyectos y que favorece el *networking* de los miembros del Capítulo. Utilizó aquí esta iniciativa como ejemplo, y os invito a que, si tenéis otras iniciativas o propuestas similares, os animéis a proponerlas, a liderarlas, a llevarlas a cabo y a compartir esa experiencia con el resto de socios del Capítulo. Desde la Junta Directiva del Capítulo, podéis contar con todo nuestro apoyo. En los próximos boletines, espero poder seguir informándoos de más avances en el resto de objetivos que nos hemos marcado en la Junta Directiva.

Por último, comentaros que en la reunión de Junta Directiva de este mes hemos completado también la renovación parcial de cargos de la Junta Directiva que había quedado pendiente tras las elecciones del pasado 15 de marzo. En esas elecciones, Jesús Vázquez resultó elegido Vicepresidente Primero, por lo que el cargo de Vicepresidente Segundo que ostentaba hasta ese momento quedó vacante y pendiente de renovación. Tal y como establecen los estatutos del Capítulo, la Junta Directiva ejerció su derecho de designación de un nuevo responsable para este cargo vacante, y así decidió el nombramiento de Óscar Úbeda como Vicepresidente Segundo del Capítulo. Óscar ocupaba uno de los puestos de vocal en la Junta desde 2011 y fue el anterior responsable del área de socios y promoción asociativa, área en la que desarrolló una extraordinaria labor que influyó sin duda en el crecimiento y fidelización de nuestros socios. En la misma Junta se decidió también el nombramiento de Isaac Olalla como nuevo vocal del Capítulo en sustitución del puesto que dejaba vacante Óscar. Isaac es voluntario del Capítulo desde hace más de un año, ha sido el Presidente del Comité Electoral en los dos últimos procesos electorales que hemos tenido y ha colaborado en áreas como la organización de nuestro último Congreso Anual. Se completa así el proceso de renovación de cargos y la Junta Directiva vuelve a contar con los trece miembros que establecen los estatutos del Capítulo. Vaya desde aquí mi enhorabuena a Óscar e Isaac.

Me despido animándote nuevamente a que te impliqués en las actividades de tu Capítulo. De hecho, en este boletín podrás encontrar un interesante artículo sobre el **nuevo sistema de gestión de voluntarios que ha puesto en marcha PMI**. Este sistema permitirá mejorar el servicio a los socios que estéis interesados en colaborar con las actividades de PMI y del Capítulo Madrid. Permíteme que insista en que el éxito de los objetivos que nos hemos marcado dependerá de las aportaciones y contribuciones de todos los socios.

En nombre de la nueva Junta Directiva, y de los voluntarios del Capítulo, esperamos que los contenidos de este boletín resulten de tu interés.



Por Francisco Javier Rodríguez Blanco  
Presidente  
PMI Madrid Spain Chapter

Fdo.: Francisco Javier Rodríguez Blanco, PMP  
Presidente PMI Madrid Spain Chapter



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

## El PMI en cifras

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

- Socios de PMI en todo el mundo: 382.596
- Certificados PMP en todo el mundo: 472.102

### PMI en España: (Marzo 2012)

- Socios de PMI en España: 2.767 (34,69% lo son del Capítulo de Madrid)
- Certificados PMP en España: 2.961

**960**

Socios del PMI Madrid Spain Chapter  
Hasta Marzo de 2012

**40,35%**

Incremento anual del número de socios desde Marzo 2011

**621**

Socios del PMI-MSC que poseen la Certificación PMP

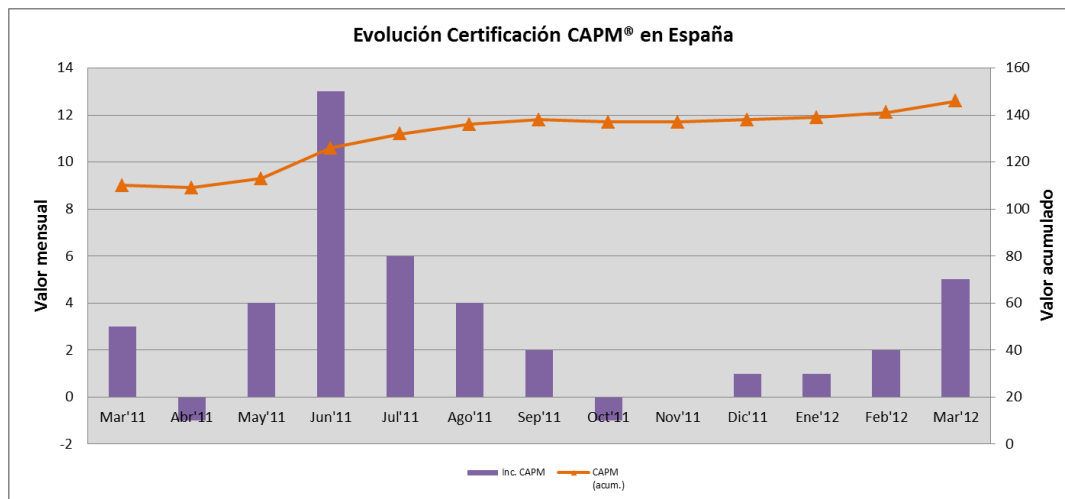
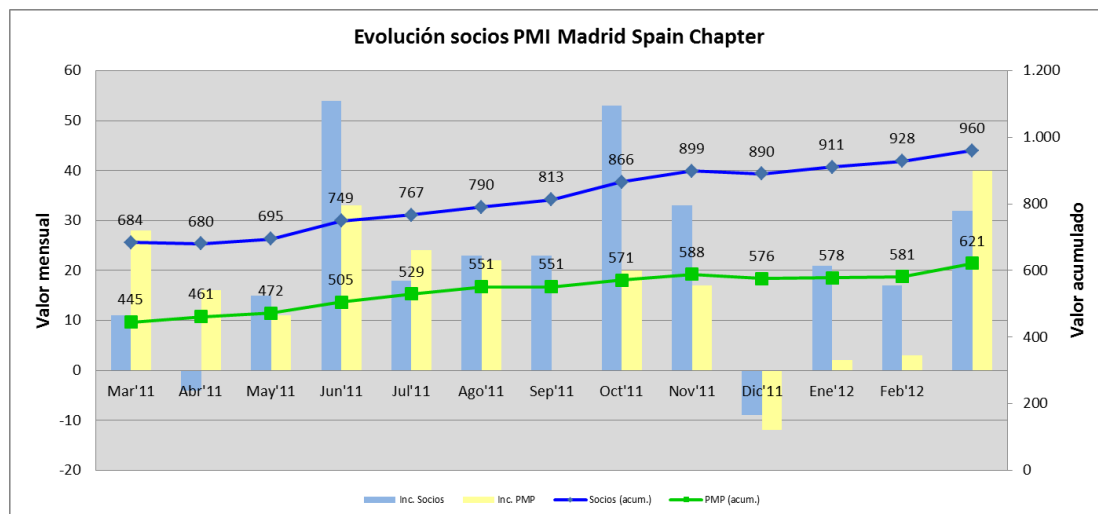
**146**

Certificaciones CAPM en España

**64,69%**

Porcentaje de 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.**



**Evolución interanual del número de certificaciones CAPM en España. El dato de CAPM acumulado corresponde al número de certificaciones al término de cada mes. En barras, se representa el incremento mensual en el número de certificaciones.**



Por Evis Rosales  
Voluntaria  
PMI Madrid Spain Chapter

## El Capítulo de Madrid celebró el 15 de marzo el IX Encuentro de Directores de Proyecto

Durante toda la tarde los más de 150 participantes pudieron escuchar las experiencias y planteamientos de Ricardo Triana en equipos distribuidos, así como compartir, durante el descanso, nuevas iniciativas, visiones sobre el futuro de la profesión del Director de Proyectos, la alineación con ISO 21500 y otras tendencias. Al igual que en otras ocasiones, el Congreso fue organizado por voluntarios capítulo en éste caso liderados por Francisco Javier Rodríguez Blanco.

Luego de las presentaciones de rigor se dio paso a la ponencia:

### La Dirección de Proyectos con equipos distribuidos

Ricardo Triana posee una vasta experiencia en dirección de proyectos, acumulada en sus más de 17 años en gestión de programas y calidad en diversas industrias de Estados Unidos, Latinoamérica y Europa. Como miembro de la Junta Directiva del PMI, para el periodo 2010-2012, es Director del Comité de Supervisión del Desarrollo de la Estrategia. Por otro lado gestiona el Portafolio de Gestión de Productos de una empresa líder en Aplicaciones Móviles, así como realiza actividades de consultor, formador y ponente en distintos países.



Ricardo Triana, durante su presentación en el IX Encuentro de Directores de Proyecto, del Capítulo Madrid del PMI.

Su experiencia en equipos distribuidos le permite sostener que los equipos distribuidos no son una nueva forma de estructurar los equipos, la novedad la ha introducido la velocidad e intensidad con la que se trabaja, siendo facilitada por las nuevas tecnologías de comunicación. Expresó que en la actualidad las empresas se ven obligadas a introducir nuevos productos en menos tiempo, mejorar constantemente su productividad, y diferenciarse de la competencia en el “como” hacen o entregan sus productos. En ese sentido los equipos capaces de trabajar 7x24 horas a la semana, incorporando los mejores recursos, sin importar el lugar en el que se encuentren, se han convertido en una forma usual de trabajo. Estas ventajas vienen acompañadas con retos y el aprovechar las ventajas de la multiculturalidad es uno de ellos.

Dentro de los equipos multidistribuidos, o equipos virtuales, identificó Triana cuatro componentes muy importantes: Comunicación, se deben aprovechar todos los recursos disponibles en internet para poner a disposición la información, considerando que no todas las personas tienen las mismas preferencias por un canal de comunicación, por lo que mientras más alternativas se ofrezcan mayor será la posibilidad de una comunicación efectiva; Multiculturalidad, el entender que no todas las culturas son iguales, que con base a la cultura se explica cada quien el mundo en el que vive y se comunica con los demás, así como el asumir que quien tiene que dar el primer paso para entender a los otros es




uno mismo, facilitará las interacciones exitosas; Conciencia Global, la materialización de una de las ventajas de este tipo de equipos pasa porque la organización del mismo permita a sus miembros tomar decisiones a pesar de la distancia en tiempo y geografía, de no ser así los resultados podrían ser muy negativos; Manejo de conocimiento, no es suficiente con documentar experiencias, práctica ya habitual en muchas

organizaciones, el énfasis debe ser puesto en promover el compartir la información entre el equipo de trabajo, allí estará la diferencia. Especial mención hizo el ponente a la recomendación de no tratar a todos los miembros del equipo de la misma forma, el trabajar y formarse para relacionarse con cada uno de la mejor manera es una necesidad.

Finalmente, dentro del tiempo de la Mesa redonda, Ricardo Triana planteó una visión que se escuchó en el Congreso de Noviembre 2011, las oportunidades existentes para la profesión en países de Latinoamérica y Asia. Proyectos en esas latitudes requerirán del manejo de los factores por él mencionados así como de muchas otras herramientas o teorías como la que explicó brevemente a manera de ejemplo: "Relationship awareness Theory".

Finalizando la jornada se dio inicio a la Asamblea Ordinaria del Capítulo y elección de cargos de la Junta Directiva convocada dentro de ella.

Desde la Organización y la Junta Directiva se agradece públicamente a los voluntarios y colaboradores que han conseguido culminar con éxito la celebración del evento.

¡Gracias! 



Fotografías: Raquel López de Sebastián Miró/ Capítulo Madrid del PMI



Por Jesús Vázquez  
Vicepresidente Primero  
PMI Madrid Spain Chapter


## Invitación a la reunión de Abril 2012

Nuestra próxima reunión de socios tendrá lugar el martes 24 de Abril 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, Vicepresidente 1º del Capítulo de Madrid. 5 min.)
2. **“Gestión de proyectos virtuales. Principales diferencias con la gestión de proyectos tradicionales”**, a cargo de **María Rey Gallo, PMP** (60 min.)
4. Coloquio / Ruegos y preguntas (Junta Directiva. 50 min.)
5. Conclusiones y cierre (Junta Directiva. 5 min.)

**La asistencia a este evento, e inscripción y firma en el registro de asistentes, supone la obtención y asignación automática de 2 PDUs, sin ninguna intervención adicional por parte del asistente. Esta asignación se lleva a cabo en el plazo de aproximadamente un mes tras la realización del evento.** 

## Oportunidad de acumular PDUs: Crítica de los libros de la biblioteca del PMI Madrid, Spain Chapter

Con el objetivo de fomentar la gestión del conocimiento dentro del PMI Madrid, Spain Chapter, animamos a todos los socios a realizar críticas a los libros que forman parte de la biblioteca, aportando valor con vuestros comentarios y puntos de vista sobre los mismos y potenciando el interés del resto de los socios a su lectura, lo cual puede derivar a futuro en debates y ponencias.

Las críticas de libros serán publicadas en el boletín mensual (sujeto a revisión del comité editorial del Capítulo) y permitirá reportar hasta 5 PDUs en la categoría D “*New Project Management Knowledge*”. En caso de auditoría podrás presentar el artículo publicado en el boletín.




Imágen: David Castillo Domínic/ FreeDigitalPhotos.net

Las críticas deben ser enviadas al buzón [servicios.socios@pmi-mad.org](mailto:servicios.socios@pmi-mad.org).

Nota:

La lectura del libro permite reportar PDUs en la categoría C “Self-Directed Learning” (1 PDU por cada hora de lectura), y en caso de auditoría se deben reportar la fecha de lectura y las notas y/o ejercicios generados.

En la categoría D sólo se debe reportar el tiempo empleado en elaborar la crítica del libro (1 PDU por cada hora empleada en la elaboración de la crítica). 

# PMI® GLOBAL CONGRESS 2012—EMEA

7-9 May | Parc Chanot - Palais des Congrès et des Expositions de Marseille | Marseille, France



## Join Worldwide Project Management Practitioners at the PMI Global Congress 2012—EMEA, 7-9 May, in Marseille, France

This event is an annual forum to meet fellow practitioners of all skill levels and career stages across all industries and countries, share experiences, exchange ideas and discuss trends in project, programme and portfolio management.

The PMI Global Congress 2012—EMEA will include numerous sessions, at different levels, given by high-quality speakers on topics such as:

- Agile vs. Waterfall: What Approach is Right for My ERP Project?
- An Organisation's Journey to Achieve Business Excellence Through OPM Maturity
- Why Programme Management? Why Now? The Evolution of Projects to Programmes
- Better Decision-Making Using Risk and Earned Value Management
- Risk on Complex Projects: A Case Study
- Green Means Go! Building Sustainability into the PMO
- The 5 Team Leadership Principles for Project Success
- Human Challenges of Multi-Location Projects
- Leading Cross Cultural Teams in Today's Global Marketplace
- Trust: The Key for Success Delivering Using Agile Methods

### Obtain the right set of skills and education for your career:

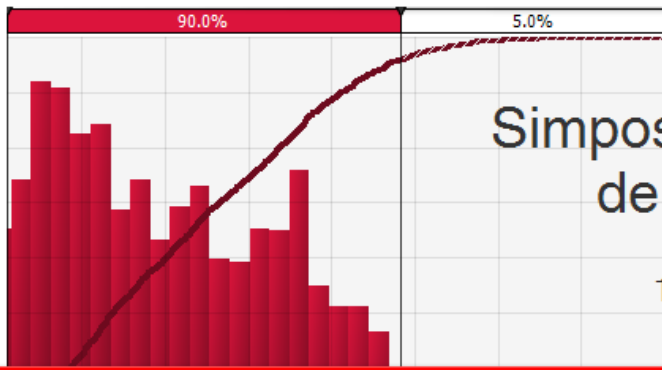
- ✦ **Gain fresh ideas, new skills and proven techniques** to generate high performance on your projects and implement them immediately
- ✦ **Discuss common issues, innovative solutions and best practices** and update your skills with the latest trends, tools and techniques from over 55 educational presentations offered by project management experts
- ✦ **Learn about PMI tools and resources** to help start, build and advance your career at the PMI Career Central in the Exhibit Hall
- ✦ **Network and gain new business or potential clients** while enjoying the beautiful Mediterranean city of Marseille

**Programme, pricing and lodging information** for the EMEA congress is available online at <http://congresses.pmi.org/EMEA2012/>. **Registration** will open the first week of March. Register by 9 April to take advantage of special early registration rates. Space is limited, so early registration is encouraged.

## PMI credential holders can earn Professional Development Units (PDUs) toward the maintenance of their credential by attending the congress!

**Exhibit and sponsorship opportunities** are also available.  
For more information contact James McGowan at [sponsorship@pmi.org](mailto:sponsorship@pmi.org).





# Simposio Universidad-Empresa de Palisade en España

10 de Mayo de 2012 — Madrid

Palisade ha anunciado un nuevo e interesante proyecto orientado a los clientes del creciente mercado español —

## El 1er simposio español de análisis cuantitativo de riesgos



Este evento está orientado a profesores universitarios y a profesionales interesados en la utilización de herramientas de análisis cuantitativo en problemas de análisis de decisión y riesgo. Actualmente más de 40,000 estudiantes universitarios en todo el mundo se forman anualmente en el manejo de herramientas de Palisade. Este simposio tiene como objetivo aunar las experiencias de profesores, investigadores y profesionales, así como estudiar algunas de las aplicaciones prácticas del software en el campo de la industria, la dirección y gestión de proyectos, y la inversión financiera.

El evento pretende facilitar la discusión e intercambio de experiencias de modelización en el ámbito de la formación universitaria, así como mostrar la facilidad con la que @RISK y Decision Tools Suite añaden valor a las empresas y organizaciones gubernamentales complementando y mejorando su capacidad de estimación y cuantificación análisis de riesgos y análisis de decisión.

### Versiones de evaluación gratuitas

Los asistentes a este evento obtendrán una copia gratuita del nuevo [@RISK V6.0](#) por un periodo de 90 días así como abundante material de referencia y documentación. Asimismo se sortearán entre los asistentes tres [lotes de libros de modelización](#) así como una plaza gratuita en un [seminario de formación](#) Palisade.

EVENTO GRATUITO. Consulte la agenda del evento y regístrese en <http://www.palisade-lta.com/2012/madrid/>



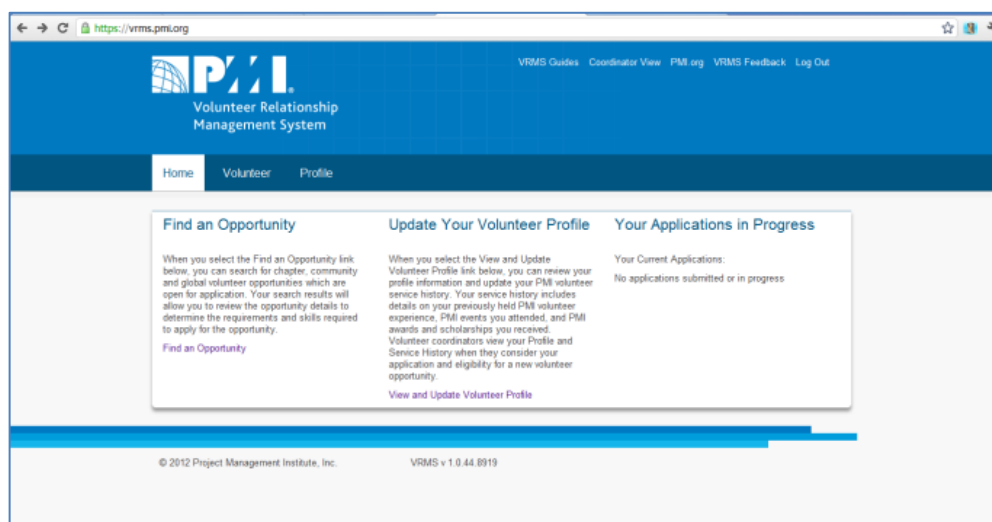
## ¡Actualiza tu perfil en el Sistema de Gestión de Voluntarios de PMI (VRMS) y comienza a participar como voluntario!

El 28 de febrero de 2012, PMI ha puesto en funcionamiento el Volunteer Relationship Management System (VRMS). Con esta herramienta mejoraremos el servicio a los socios que estén interesados en colaborar con las actividades de PMI y del Capítulo Madrid del PMI.

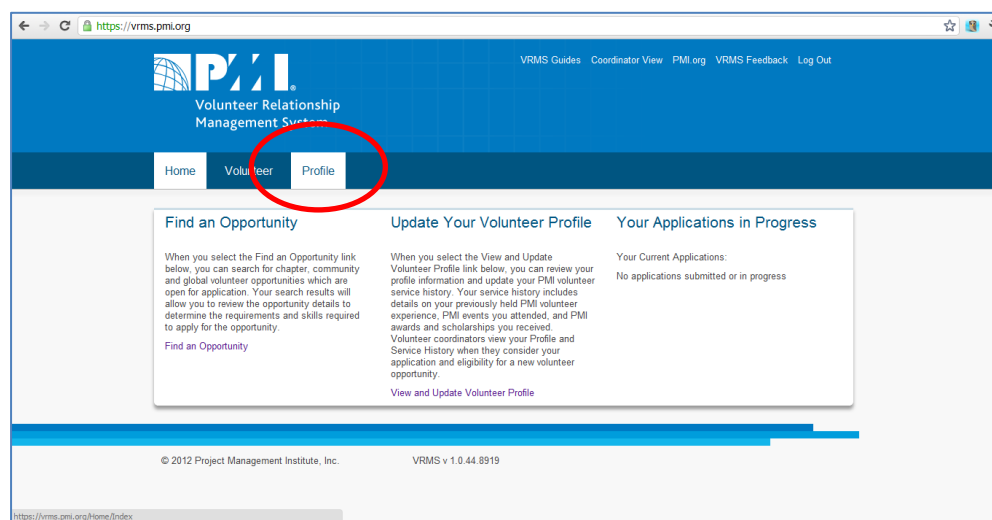
El VRMS permite conectarse directamente con el Capítulo Madrid del PMI. Ser voluntario de PMI permite desarrollar habilidades de liderazgo, ganar experiencia, desarrollar nuevos conocimientos y establecer nuevos contactos para tu red profesional. El VRMS facilita la búsqueda y postulación a estas oportunidades de voluntariado.

El sistema ya contiene tus datos registrados con PMI. Sin embargo, para la mayoría de las oportunidades de voluntariado, **es necesario subir tu CV al sistema**. Para subir tu CV, debes seguir los siguientes pasos:

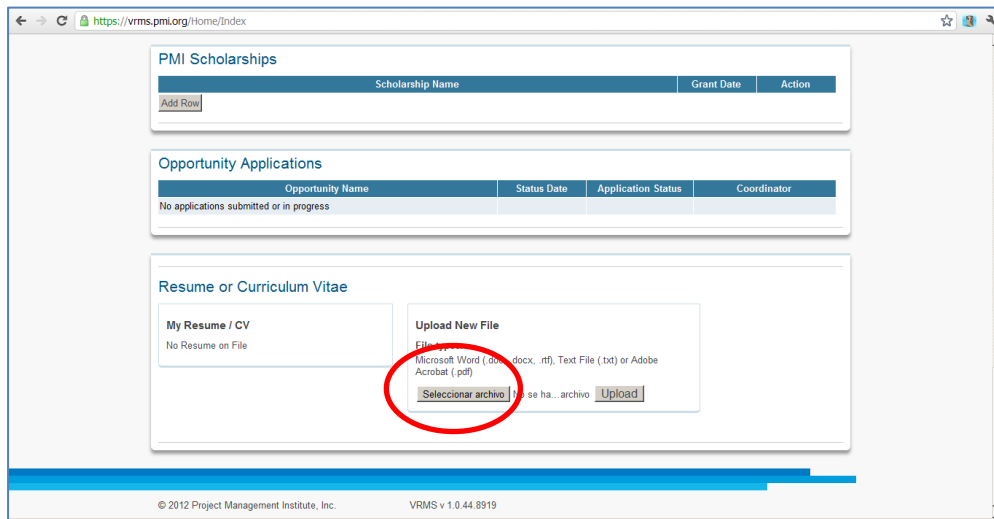
1. Ingresa con tu nombre de usuario y contraseña de PMI en <https://vrms.pmi.org/>



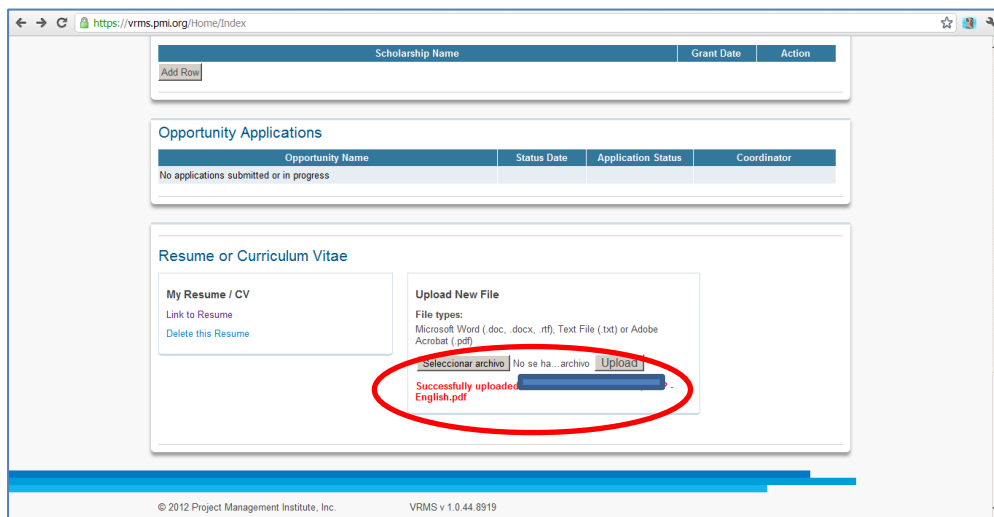
2. En la página de bienvenida, selecciona "Profile"



- En la parte inferior de la pantalla, en el campo "Upload New File", pincha en el botón "Seleccionar archivo", en la ventana de diálogo selecciona un fichero que contenga tu CV (formatos .doc, .docx, .rtf, .pdf) y luego pincha en el botón "Upload". Recibirás una confirmación.



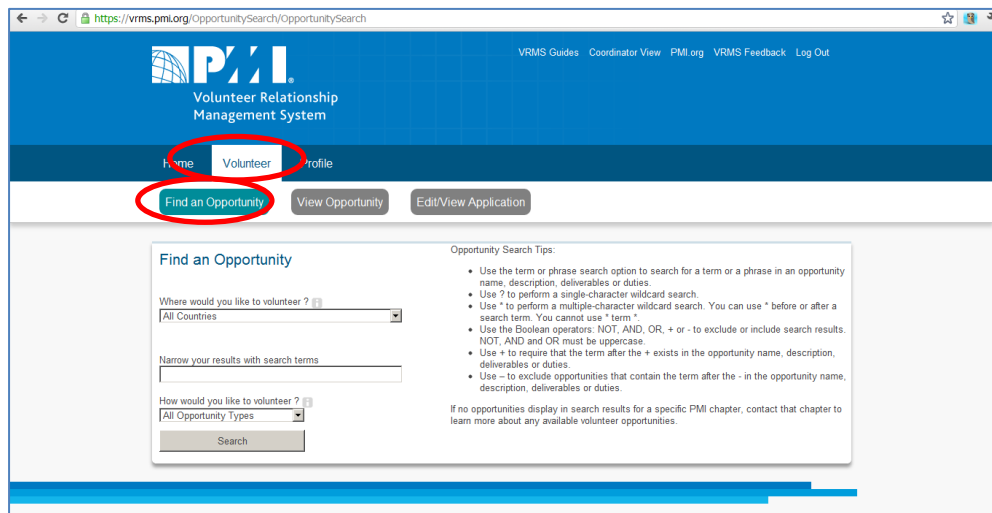
- Espera a recibir la confirmación del sistema.



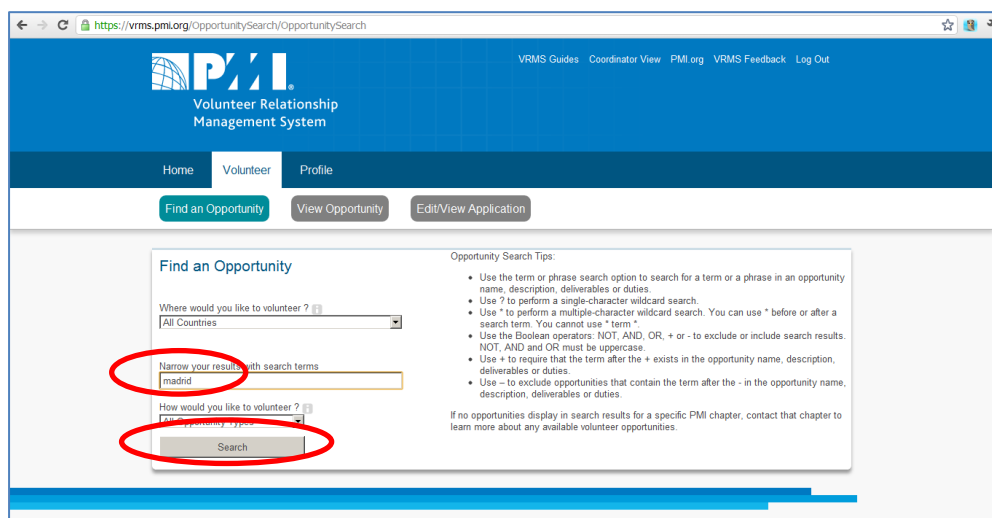
**Es muy importante que subas tu CV al sistema. Si no lo haces, tu candidatura podría ser desestimada, porque no tenemos otra forma de conocer tu experiencia e idoneidad para la vacante.**

Para buscar las oportunidades de voluntariado en el Capítulo Madrid del PMI, debes seguir los siguientes pasos:

1. En el menú de la parte superior, selecciona “Volunteer” y luego pincha en el botón “Find an opportunity”.



2. En el campo “Narrow your results with search terms” escribe Madrid y luego Pincha en el botón “Search”



3. Consulta el listado de oportunidades y selecciona la que te interesa.

Find an Opportunity

Where would you like to volunteer ?

Narrow your results with search terms

How would you like to volunteer ?

Search

Opportunity Search Tips:

- Use the term or phrase search option to search for a term or a phrase in an opportunity name, description, deliverables or duties.
- Use ? to perform a single-character wildcard search. You can use \* before or after a search term. You cannot use " term "
- Use \* to perform a multiple-character wildcard search. You can use \* before or after a search term. You cannot use " term "
- Use the Boolean operators: NOT, AND, OR, + or - to exclude or include search results. NOT, AND and OR must be uppercase.
- Use + to require that the term after the + exists in the opportunity name, description, deliverables or duties.
- Use - to exclude opportunities that contain the term after the - in the opportunity name, description, deliverables or duties.

If no opportunities display in search results for a specific PMI chapter, contact that chapter to learn more about any available volunteer opportunities.

Name	Location	Interaction Type	Community Name	Community Type	Application Deadline	ID#
Voluntarios para Grupo de Trabajo ISO 21500 del PMI Madrid Spain Chapter	Spain	In-Person and Virtual	Madrid, Spain Chapter	Chapter	2012-04-13	121
El Grupo de Análisis de la Norma ISO 21500 (Guía para la Dirección de Proyectos) tiene como objetivo predeterminar los pasos necesarios para implementación de la norma en una organización.						
Gestor(a) de contenidos web para el PMI Madrid Spain Chapter	Spain	In-Person and Virtual	Madrid, Spain Chapter	Chapter	2012-04-13	
- Dar a conocer la Dirección de Proyectos, el PMI y el Capítulo Madrid del PMI en la sociedad española a través de la web del Capítulo. - Asegurar la vigencia y actualidad de los contenidos publicados en la web del Capítulo Madrid del PMI.						

4. Comprueba que cumples con los requisitos exigidos y luego pincha en el botón "Apply Now".

Opportunity View

Travel required? Yes

Amount of travel required: Back and Forth to Marseille Attendance to Congress free Travels / lodging to be paid by the volunteer

Is the PMI Copyright form required? No

Volunteer may hold other roles while concurrently serving in this role: Yes

Other steps or action required?

Term limit for role: 7-9 May, 2012

Start date of opportunity (mm/dd/yyyy): 5/7/2012

End date of opportunity (mm/dd/yyyy): 5/9/2012

Opportunity create date: 3/20/2012

Opportunity update date: 3/20/2012

Application open date: 3/20/2012

Application close date: 5/2/2012

Search keyword: Congress Marseille

Number of openings: 3

Apply Now

5. Completa la información que se solicita para postularse como voluntario:

- "Provide a List of References" (Opcional): Escribe uno o dos personas contacto que puedan validar tu experiencia.
- "Why are you applying for this opportunity?" (Obligatorio): Escribe tu motivación e intereses para postularte a esta oportunidad (máximo 1000 caracteres).
- Enter your non-PMI Volunteer experience / dates (Opcional): Describe cualquier experiencia previa como voluntario en otras organizaciones (no-PMI, máximo 1000 caracteres)

6. En la parte inferior de la pantalla, escribe tu nombre de usuario de PMI y luego pincha en el botón “Save and Apply”.

Agreement

For Global Operations Center based opportunities:  
Please read each attached agreement document completely before applying for the opportunity.  
Download, complete, sign and return each agreement document to the coordinator. After completing the agreement documents, type your PMI username to indicate that all information in this application is complete and accurate. The coordinator responsible for the opportunity will notify you if additional agreements must be completed as part of the application process.

**Confidentiality agreement**  
[View PMI confidentiality agreement.](#)

**Conflict of Interest**  
[View PMI conflict of interest document.](#)

**Accuracy of information agreement for all opportunities**

I agree that the information which I entered is complete and accurate

Enter your PMI Username as your signature

\* Indicates required field.

[Save as a Draft](#) [Save and Apply](#)

© 2012 Project Management Institute, Inc. VRMS v 1.0.44.8919

7. Recibirás un correo de confirmación de tu postulación (en tu cuenta de e-mail registrada con PMI). Tu postulación será valorada y posteriormente recibirás confirmación de la decisión que se tome con tu candidatura (aprobación o no). Si tu candidatura es aceptada, recibirás un correo adicional donde deberás aceptar la propuesta de voluntariado, haciendo click sobre el enlace del correo.

**“Sucedan cosas buenas cuando te involucras con PMI”**



## Perfil: Director de Proyectos

Dirección del equipo directivo para conseguir los objetivos establecidos desde la Dirección General.

Dirección de todos los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos.

Acostumbrado a la Dirección de un Equipo amplio de personal cualificado.

### REQUISITOS:

Procedente de entornos multinacionales.

Edad entre 45 a 55 años

**Formación:** Ingeniería industrial, teleco- MBA preferible o Certificación PMI

**Experiencia:** I+D. desarrollo de patentes (imprescindible), conocimiento normativa propiedad industrial, 20 años de experiencia mínima, dominio del inglés. Valorable portugués, informática nivel alto

**Competencias:**

Orientación al cliente, dirección de proyectos, liderazgo y negociación, planificación, identificación con la compañía.

**E mail:** [info@nertusabm.com](mailto:info@nertusabm.com)

## El marco teórico de 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

En mi anterior artículo del mes de Febrero, ya avancé que en los próximos meses daría 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.

En esta ocasión, abordaré 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, partiré 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 **augmentando su capacidad de actuación en su territorio, objetivo primordial de la unidad de fomento y desarrollo**.

En relación con **las cualidades que debería poseer un buen gobierno**, Gerry Stoker en su publicación *“El Buen Gobierno como teoría: Cinco propuestas”* considera que una de las 5 cualidades de un buen gobierno es la de conseguir que las cosas se hagan (definición informal de gestión de proyectos) y que esto, no se basa en el poder del gobierno para mandar o emplear la autoridad, sino en que **el gobierno debe emplear técnicas e instrumentos nuevos para dirigir y guiar**.

El mismo autor señala que no está nada claro que la mayoría de quienes participan en las tareas de gobierno posean la capacidad necesaria para actuar conforme a semejantes instrucciones de misión y estilo de gobernar, ni incluso que sientan deseos de hacerlo. Ante la complejidad y la autonomía de un sistema de gobierno de múltiples niveles, los dirigentes políticos tienden a tratar de imponer el orden y a impartir directrices. Así, el gobierno se convierte en un vasto e irresoluble problema de relaciones entre mandantes y mandatarios.

Por otro lado y, en consonancia con lo que se entiende por las funciones propias de un buen gobierno, surge la noción de **gestión estratégica urbana**. La gestión estratégica urbana pueden definirse, según García Pizarro, M. como **el resultado de una buena gestión de un barco en el que “la estrategia” es la carta de navegación que marca el destino y la trayectoria más acertada y “la gestión relacional” es la tripulación**.

En relación con lo anterior, una estrategia se define, según Pascual Esteve J.M. en su libro *“La Gestión Estratégica de las ciudades. Un instrumento para gobernar las ciudades en la era info-global,”* por tres elementos clave:

1. La opción modelo de futuro.
2. La identificación de las áreas estratégicas de intervención.
3. El desarrollo de los proyectos clave estructurales.


Igualmente importante resulta ser **la gestión relacional** que actúa como catalizadora de las relaciones de cooperación pública-privada. De este modo, **la gestión estratégica urbana es un sistema de gestión resultado de la aplicación de los principios del pensamiento estratégico y del desarrollo de la gestión relacional**.

Tal y como indica García Pizarro M., la capacidad de organización y de acción (COA) de un territorio es igual a la suma ponderada de la disposición de una Administración Pública Relacional (Apr), contar con una estrategia compartida (Ec), capacidad de gestión de proyectos en red (Gpr), nivel de aval o legitimidad social (Ls) y liderazgo democrático (Ld).

COA= Suma ponderada (Apr + Ec + Gpr + Ls + Ld)

Volviendo a la planificación estratégica urbana, es normalmente aceptado como indicador válido para medir de forma objetiva la calidad de un plan estratégico urbano **el indicador de seguimiento**. Un plan estratégico urbano no termina con la redacción y aprobación del plan. **Una característica diferencial del plan estratégico es su vinculación al medio y largo plazo**. Así, tras redactar el plan hay que comprobar hacia dónde nos conduce y producir la necesaria retroalimentación. Por eso, es usual incorporar herramientas que ayuden a seguir y evaluar el plan y en su caso, a realizar las correcciones adecuadas. La planificación estratégica urbana cumple con el criterio de seguimiento en la medida en que se incluyen elementos que permiten, de manera permanente, comparar el nivel del cumplimiento de los compromisos del plan en concordancia con la asignación de recursos y los cambios del entorno que afectan a su cumplimiento.

Por lo anterior, no es difícil entrever que si no se produce un verdadero fortalecimiento de las capacidades de gestión de proyectos de nuestros municipios, difícilmente se podrá crear una estructura de soporte adecuada para realizar los necesarios cambios que deben realizarse para aprovechar las oportunidades y minimizar los perjuicios del entorno globalizado. Por todo ello, creo que es de una importancia vital **la elaboración de un planeamiento estratégico y, consecuentemente, de unos planes de acción municipal que puedan ser trasladados de la forma más adecuada a las diferentes áreas de gestión por medio de la oficina de proyectos**, u órgano similar, del municipio.

En el último artículo que dedicaré a las oficinas de proyectos en el ámbito local, describiré las funciones y características asociadas tanto a un/a director/a de proyectos como a una oficina de apoyo a proyectos. También destacaré 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. 

## La Generación Silenciosa en los Equipos de Proyectos



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

Mientras los equipos de proyectos se han vuelto dispersos alrededor del mundo, durante las últimas dos décadas, el equipo del proyecto multigeneracional sin darnos cuenta apareció de repente. Desde entonces, he tenido que tratar con asuntos relacionados con la diversidad, equipos virtuales y multiculturales.

Como director de proyectos y líder de equipos multigeneracionales, mi objetivo principal es encontrar la manera de conciliar las diferencias generacionales. Estas diferencias cubren varios aspectos, desde valores y creencias hasta prioridades y motivación hacia el uso de tecnología y los estilos de gestión.

Con el fin de gestionar más eficazmente los equipos de proyectos multigeneracionales, no sólo me debí enfocar en las características visibles, acciones y comportamientos de los miembros del equipo; tuve que aprender más acerca de las creencias y las actitudes propias de su generación. A partir de ahí, que pude adaptar mi estilo de gestión.



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.*

Tomemos por ejemplo la Generación Silenciosa. Los miembros de esta generación nacieron antes de la Segunda Guerra Mundial. En los Estados Unidos, esta generación creció en una época de crisis económica y los conflictos mundiales. Fijaron sus valores en la disciplina, el respeto y la auto-sacrificio.

Para mí, es muy importante entender que la disciplina, la lealtad y el trabajo dentro de los esquemas definidos son valores característicos de los miembros de la Generación Silenciosa, los cuales serán integrados en el equipo de proyecto. Así mismo tengo que reconocer su vasta experiencia y conocimientos que pueden ser compartidos además de que cuentan con altos estándares éticos.

En la comunicación con los miembros de la Generación Silenciosa, he encontrado que las reuniones cara a cara son más eficaces que el uso del teléfono o correo electrónico cuando se requieren tratar tópicos relacionados con el proyecto.

Los miembros del equipo que pertenecen a la Generación Silenciosa reconocen la figura de autoridad independientemente de la edad de los de los directores de proyectos para los que trabajan. Esto lo aprendieron durante su infancia ya que crecieron en hogares donde la madre era ama de casa y el padre el encargado de trabajar y la manutención de la familia.

Los miembros de la Generación Silenciosa aportan experiencia y equilibrio en el entorno del equipo de proyecto. Sus opiniones se basan más en el sentido común que en la tecnología - como podría ser el caso de las generaciones más jóvenes.

¿Tiene miembros de la Generación Silenciosa en su equipo? ¿Qué desafíos ha enfrentado con ellos? ¿Cómo hace frente a esos desafíos? **TPMI**



Imágen: Ambro / FreeDigitalPhotos.net



## ¡Eliminad al gestor del riesgo!



Por Dr David Hillson  
FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

Un artículo reciente llamado “Los diez primeros consejos para una Gestión de riesgos efectiva” incluía una idea interesante. El cuarto consejo era “**¡Eliminad al gestor de riesgos!**” Pero el autor no estaba sugiriendo que saliésemos a comprometer al asesino. En lugar de eso recomendaba que el trabajo de gestor del riesgo se eliminase. ¿Por qué?

¿Que deberías esperar que hiciese un gestor de riesgo? por supuesto que un gestor de riesgo gestiona el riesgo. Pero esto es un error y no es de ayuda. Todos deberíamos tomar la responsabilidad de gestionar nuestros propios riesgos, y no dejar que una persona se enfrentase a todos ellos. Este hecho surge de la forma en que se define el riesgo.

Todas las definiciones de riesgo dejan clara la ligazón entre el riesgo y los objetivos. Por ejemplo el estándar internacional de riesgo ISO31000:2009 *Gestión de riesgos – Principios y Guías* dice que el riesgo es “el efecto de la incertidumbre en los objetivos”, y el estándar de gestión de riesgos del “*Project Management Institute*” define el riesgo como “un evento incierto o condición que, si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo en los objetivos del proyecto.”

Siempre que los objetivos existen hay también riesgos que podrían afectarles. Esto es por lo que la gestión del riesgo es tan importante, porque centra la atención en las incertidumbres que importan. Ligar los riesgos a los objetivos nos ayuda a identificar eventos inciertos o condiciones que podían influenciar en nuestras oportunidades de éxito. Entonces podemos priorizar estos riesgos y responder de forma proactiva, previniendo que ocurran cosas malas o protegiéndonos a nosotros mismos por anticipado de las amenazas, así como de la promoción de las cosas buenas posicionándonos nosotros mismos en un lugar ventajoso frente a las oportunidades.

Como resultado de esta ligazón, la persona correcta para gestionar un riesgo en particular es la persona que es responsable del objetivo que podía ser afectado. Si el

riesgo es “la incertidumbre que importa”, entonces un riesgo específico solo importa a alguien cuyo objetivo esté en riesgo. Y esa persona naturalmente debería responsabilizarse de gestionar los riesgos de sus objetivos (aunque podrían implicar a otras personas para ayudarles). Así pues, todos somos “Gestores de Riesgos” para el conjunto de riesgos que nos importa, basados en los objetivos de los que somos responsables.

¿Significa esto que no debería haber un rol relacionado con el riesgo en un proyecto o en un negocio? No, todavía sería útil nombrar a alguien para llevar a cabo los procesos de gestión de riesgo, para asegurarnos de que ocurren de forma suave y efectiva, para asegurar la adherencia a los estándares, para animar e inspirar a la gente a involucrarse y comprometerse en la gestión del riesgo, y coordinar la gestión de datos y los informes de riesgos. Pero es engañoso llamar a esta persona “Gestor de riesgos”. En lugar de eso deberíamos utilizar un título que reflejase lo que hacemos realmente. Buenas alternativas incluyen Coordinador de riesgo, Facilitador de riesgo, Campeón de Riesgo o Director del proceso de riesgo. Estos nombres explican lo que realmente hace el rol. También prevendrán a las personas que esperan que alguien más gestione sus riesgos para ellos.


Así pues, si tú proyecto o tu negocio tiene un Gestor de Riesgo, podrías probablemente advertirle de que su trabajo podía estar en peligro a menos que cambie su nombre. Sugiero que cambie a un título de puesto que coincida con lo que espera hacer. Y debemos asegurarnos de que todo el mundo entiende que todos somos Gestores de Riesgos, desde la alta dirección a los trabajadores de primera línea. Si he establecido un objetivo, entonces necesito saber que los riesgos podían afectar a mi habilidad para alcanzarlo, y debería tomar la responsabilidad de gestionar esos riesgos. Ninguna otra persona debería hacer eso por mí. Tú eres el único “Gestor de Riesgos” que puede gestionar los riesgos que importan para alcanzar tus objetivos. 



Imagen: Stuart Miles/ FreeDigitalPhotos.net



**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>)**

**7 – 9 de Mayo de 2012**

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

Iberia Mart Centro de reuniones  
Calle Orense, 34, 28020 - Madrid

Regístrese en: <http://stghq.me/e/pr>

Importe 1.050€ + IVA.

Miembros del Capítulo del PMI de Madrid, 100€ de descuento, código **PMI\_MAD\_ES**



Madrid, 9 y 10 de mayo

Suscribirse 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





***Aproveche una oportunidad única de formación en análisis cuantitativo de riesgos en Madrid***

**Inscríbase en el seminario de modelización avanzada con @RISK**

**Viernes 11 de Mayo –de 9 a 18h y  
Sábado 12 de Mayo –de 9 a 13h**

Palisade ofrece una oportunidad única para realizar un curso de formación sobre aplicaciones prácticas de análisis de riesgos que realizará próximamente en Madrid. Durante los días 11 y 12 de Mayo, Palisade organizará un seminario regional sobre [@RISK](#).



#### **Evaluación de riesgo para usuarios principiantes e intermedios**

Seminario para la creación, perfeccionamiento y mejora de modelos de análisis de riesgos financieros y de riesgos en proyectos. Este curso será impartido por el [Dr. Javier Ordóñez, PMP](#).

» [Programa del curso de dos días](#)

Precio del curso 11 y 12 de Mayo,

€1.100, ~~€895~~

**Precio especial para socios del Capítulo Madrid de PMI: €775**

Finalizados los seminarios, los asistentes serán capaces de utilizar Excel, Ms. Project y @RISK de manera competente para diseñar modelos de análisis de riesgos robustos, eficientes y sofisticados.

Los precios incluyen documentación, modelos de ejemplo, refrigerios y almuerzo. [Para formalizar la inscripción pueden ponerse en contacto con Manuel Carmona \(mcarmona@palisade.com\).](#)

**AVISO IMPORTANTE:** Es esencial que el participante traiga su propio ordenador portátil. Palisade facilitará a cada participante una copia del software gratuita, con validez por un periodo de 30 días.

#### **Manuel Carmona**

Gerente Regional de Ventas

[mcarmona@palisade.com](mailto:mcarmona@palisade.com)

+44 1895 425 050 | 900 93 89 16 Spain

[www.palisade-lta.com](http://www.palisade-lta.com)

## Presencia de PMI Madrid en otros medios

La edición de Marzo 2012 de la revista del Colegio Oficial Ingenieros de Telecomunicación, recoge en su sección "Gente BIT" el nombramiento de Francisco Javier Rodríguez Blanco como nuevo Presidente del Capítulo Madrid del Project Management Institute.

El artículo con el nombramiento puede consultarse en <http://www.coit.es/publicaciones/bit/bit188/GenteBIT.pdf> y la versión web de la revista completa en <http://www.coit.es/publicaciones/bit/bit188/sumario.htm>



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



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



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



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

### Patrocinadores del PMI Madrid Spain Chapter

