

be@

**BOLETÍN
ELECTRÓNICO**

**Investigación:
El éxito en la Dirección de
Proyectos y la toma
de decisiones en
Contextos Difíciles**

**AEIPRO and IPMA
common journey
towards sustainable
growth**
Roberto Mori

editorial

Editorial 2

*Investigación:
El éxito en la Dirección
de Proyectos y la toma de
decisiones en Contextos
Difíciles*

3

*AEIPRO and IPMA
common journey towards
sustainable growth*

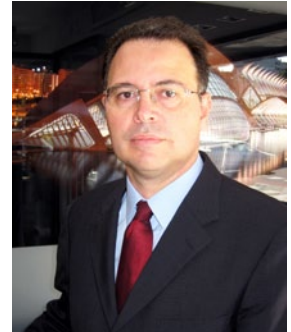
13

*Call for Papers /
XVII Congreso Internacional
de Dirección e Ingeniería
de Proyectos*

15

Estimados socios/as de AEIPRO:

Este Boletín contiene dos artículos elaborados por dos relevantes miembros de IPMA, a quienes agradezco su aportación. En primer lugar Stacy Goff, Presidente de la ASAPM (American Society for the Advancement of Project Management) asociación que representa a EEUU en IPMA, y Vicepresidente de Marketing de IPMA, ha preparado un interesante trabajo que relaciona los conceptos de Éxito en dirección de proyectos, contexto, toma de decisiones y elementos de competencia. Seguidamente contamos con un documento enviado por Roberto Mori, Presidente mundial de IPMA, a quien le solicitamos que colaborara en este número del BE@, con ocasión del próximo vigésimo aniversario de la Asociación.



Salvador Capuz Rizo

Quiero aprovechar esta editorial para recordar algunas de las noticias relacionadas con AEIPRO e IPMA transcurridas en los últimos 3 meses, y avanzar algunas novedades.

- En el pasado Council of Delegates celebrado los días 29 y 30 de septiembre en Baku (Azerbaián) fue elegido el nuevo ExBo (IPMA Executive Board), que será presidido por Mladen Radujkovic, Presidente de la CAPM (Croatian Association for Project Management) y en la que por primera vez AEIPRO tendrá un representante, D. Jesús Martínez-Almela elegido "Vice-President of Education, Training and Young Crew". Así mismo Daniel Collado, anterior Coordinador de AEIPRO Joven fue elegido "Chairman de la Young Crew Management Board". Enhorabuena y los mayores éxitos para este próximo periodo 2013-2014.
- La Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) reacreditó, con fecha septiembre de 2012, al Organismo Certificador de la Dirección de Proyectos.
- El canal de AEIPRO en Youtube cuenta con nuevos videos, y en breve estará disponible el segundo taller de certificación que contó con la presencia de las empresas Flowserve, Foster-Wheeler y Siemens. Desde aquí os invito a visitarlo (<http://www.youtube.com/AEIPRO>).
- El próximo mes de enero se actualizará la versión de la página web de AEIPRO, con una imagen renovada, una estructura más ágil de navegación, y se potenciarán los contenidos exclusivos para socios en la intranet. También estará disponible la página del XVII Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos, y se está incorporando importantes mejoras en la plataforma de gestión de comunicaciones, tanto para los congresistas como para los evaluadores. Y aprovecho para recordaros que el plazo de presentación de resúmenes termina el próximo 28 de enero.

Finalmente deseamos, en nombre de la Junta Directiva, lo mejor para este 2013 que se inicia en un contexto difícil, pero que con el esfuerzo de todos debe ser un año para poner en pie nuevos y exitosos proyectos.

Salvador Capuz Rizo
Presidente de AEIPRO

INVESTIGACIÓN

El éxito en la Dirección de Proyectos y la toma de decisiones en Contextos Difíciles

Por Stacy Goff, PMP®, IPMA Nivel D®, Vicepresidente de Marketing y Eventos de IPMA, Presidente de asapm; Presidente de ProjectExperts.

Traducción y adaptación: Jesus Martinez Almela, PE, IPMA Nivel A®, Director del Programa para Latinoamérica y Caribe de IPMA®

Resumen

El éxito del proyecto depende de muchos factores, y, al mismo tiempo, hay poco acuerdo acerca de la definición de éxito. En esta sesión discutiremos los desafíos de los contextos difíciles de los proyectos y los marcos para minimizarlos. A continuación, consideraremos la toma de decisiones y las ventajas y desventajas de los factores claves que contribuyen al éxito. Y luego veremos otro reto: ¿Tienen algún impacto los estilos personales de conducta y las habilidades interpersonales? ¿Pueden afectar al éxito? ¿Añaden o reducen la dificultad? Por último, analizaremos las diferentes definiciones de éxito, llegando a la conclusión de que por separado son erróneas, pero en conjunto son correctas.

Los estándares en Dirección de Proyectos pueden ayudar a contestar estas preguntas, y cada vez más, se mueven en la misma dirección: del conocimiento a la competencia, de las áreas de conocimiento técnico a una comprensión más amplia de los factores más importantes para el éxito del proyecto. Y hoy, nuestra disciplina, con sus estándares de apoyo, está abarcando contextos difíciles al pasar de los procesos memorizados a los comportamientos y las competencias puestas en práctica. El éxito en contextos difíciles resulta de la integración de todos estos factores, y esta sesión proporciona la hoja de ruta para esta integración.

Contextos Difíciles

¿Qué hace difícil a un contexto difícil? La dificultad puede ser causada por muchos factores, y tanto el entorno del proyecto como las decisiones tomadas en su consecución contribuyen. Empecemos con ejemplos de contextos difíciles. En el 2006 participé en la selección de los mejores Directores de Proyectos del área de la Construcción del Año en China. Diez directores de proyectos finalistas habían terminado sus artículos describiendo los retos del proyecto y las acciones que tomaron en una amplia gama de proyectos. Mi trabajo, junto con otros representantes de IPMA, fue hacerles preguntas difíciles frente a una audiencia, y calificarles en base a sus respuestas. Esto, en sí mismo, fue un contexto difícil para ellos.

Sus proyectos iban desde las instalaciones del Nido de Pájaro de los Juegos Olímpicos de Beijing, hasta una de las principales autopistas al sur del Sahara, una planta de purificación de agua en Bangladesh, o hasta el nuevo edificio más alto en el centro de Beijing. Muchas de

El éxito en la Dirección de Proyectos y la toma de decisiones en Contextos Difíciles

nuestras preguntas abordaron los retos a los que se enfrentaron y cómo los superaron. En la mayoría de los casos, los retos más grandes fueron aquellos derivados de contextos difíciles.

Desafíos del Contexto

Basándonos en estos ejemplos, ya podemos ver una amplia gama de retos experimentados solo ocasionalmente por proyectos típicos, excepto en estas situaciones, causados por ciertas preocupaciones de iniciativas contextuales:

- » Seguridad personal: posibilidad de un ataque o daño corporal
- » Cadena de suministros de alimentos, agua y materiales a muy larga distancia
- » Malas telecomunicaciones (en algunos casos sólo a través de teléfonos conectados vía satélite)
- » La única energía eléctrica es la que generan los equipos
- » Riesgo potencial de contagios, enfermedades o lesiones por animales depredadores
- » Riesgos financieros, que van desde el arbitraje de divisas, al robo, soborno y la corrupción
- » Grandes volúmenes de transporte necesarios para entregar los suministros en el atascado tráfico de las ciudades
- » Riesgos en el calendario y los costes, basados en el suministro lento de nuevas piezas necesarias
- » Gran variedad de talento y experiencia en la fuerza de trabajo disponible
- » Desafíos legales, que van desde diferencias en la ley de contratación hasta países excesivamente contenciosos
- » Diferentes culturas, a menudo 3-5, con barreras idiomáticas y variedad de costumbres
- » La lentitud de las comunicaciones requieren más tomas de decisión locales
- » Cuestiones de menor importancia éticas y las leyes sobre el soborno, versus la necesidad de hacer las cosas
- » El balance entre la obtención de conocimiento local y el intercambio de experiencias sobre el tema

¿Cuáles son los desafíos de su contexto?

Y esto es sólo una muestra. ¿Cuáles son los desafíos a los que se enfrenta que están basados en su contexto?

Toma de Decisiones en Proyectos

La Toma de Decisiones en proyectos ya es lo suficientemente difícil sin tener problemas de contexto. Continuamente encontramos la clásica solución de compromiso de tiempo frente a coste, o de tiempo y coste

El éxito en la Dirección de Proyectos y la toma de decisiones en Contextos Difíciles

frente a calidad. A menudo debemos tomar la decisión de actuar para prevenir un posible riesgo o ignorarlo. La dificultad aumenta con una pobre planificación del proyecto, un pobre seguimiento del estado o control de cambios, la presentación lenta de informes de cuestiones abiertas, o la incapacidad de tomar decisiones básicas rápidamente. Y luego, se añaden los desafíos anteriormente discutidos del contexto difícil.

Algunos desafíos contextuales son el resultado de las concesiones hechas en la toma de decisiones. Las empresas locales de construcción podrían haber sido contratadas para construir la autopista al sur del Sahara, pero se había intentado en varias ocasiones anteriores sin éxito. Incluso el desafío de entregar millones de kilogramos de materiales de construcción, vigas y cemento semanalmente en el tráfico atascado de Pekín podría haberse evitado al elegir construir en otro lugar, pero esa no fue la decisión que se tomó. Después de todo, ¿no es el Director del Proyecto el agente que reparte la estrategia ejecutiva de la empresa?

Las decisiones del proyecto que se tomen con respecto a la solución elegida pueden también añadir dificultad y cambiar el contexto: ¿Deberíamos esperar a que tengamos un sistema de entrega que pueda colocar una Estación Espacial Internacional entera en órbita de una sola vez, o deberíamos montarla en el espacio usando múltiples viajes con cohetes más pequeños? ¡Hablando de contextos difíciles! Con demasiada frecuencia la toma de decisiones de un proyecto o un programa se basa demasiado en “corazonadas” y no lo suficiente en los hechos. ¿Por qué? A veces los hechos se descubren muy lentamente. Otras veces no existen.

La gestión de los factores equivocados

Como se comentó en una publicación anterior¹, la toma de decisiones de un proyecto puede poner en riesgo a los directores de proyectos que planifican y dan seguimiento a los indicadores **obvios**, en lugar de a los más **importantes**.

En el siguiente diagrama, se puede ver las señales vitales del proyecto (nuestro uso de estos factores precedió al original de 1987 del PMBOK®, en la que aparecían como áreas de conocimiento). Viendo la tabla, ¿dónde pasan la mayor parte del tiempo los jefes de proyecto y los miembros del equipo de planificación y seguimiento? El secreto del 10% de los mejores directores de proyectos, aquellos que son competentes, es la gestión de los factores que se encuentran en la mitad inferior de la tabla (esas son las palancas para el éxito). Y,

¹*Project Levers and Gauges* es un artículo escrito por Stacy Goff, publicado en 2005, y disponible en el sitio web de *asapm*: http://asapm.org/asapmag/articles/ProjectLevers_andGauges.pdf

Todas las marcas registradas aquí mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños.

El éxito en la Dirección de Proyectos y la toma de decisiones en Contextos Difíciles

como se explica en el artículo antes mencionado, la mayoría de los directores de proyectos y equipos se centran en el seguimiento de los factores que se encuentran en la mitad superior de la tabla. Muchos solo siguen dos de ellos (Tiempo y Coste) dejando la gestión de la Calidad para el comprador o el usuario final, a veces hasta **después** del proyecto.

¡El Tiempo y el Coste son indicadores de retraso!

Las mejores tomas de decisiones provienen de la planificación y el seguimiento de los indicadores principales: se trata principalmente del Talento y el Alcance; el Riesgo, en y por sí mismo *nunca afecta a un proyecto*, pero el Riesgo asumido o detectado se manifiesta en excesos de tiempo, costes y calidad. Y he aquí otra idea: Los directores de proyectos más eficaces además de datos también comunican información útil, que se puede procesar, aquellos que son menos eficaces tienden a centrarse sólo en los datos. ¿Con cuál de ellos pasaría la mayor parte del tiempo de planificación, seguimiento y comunicación?

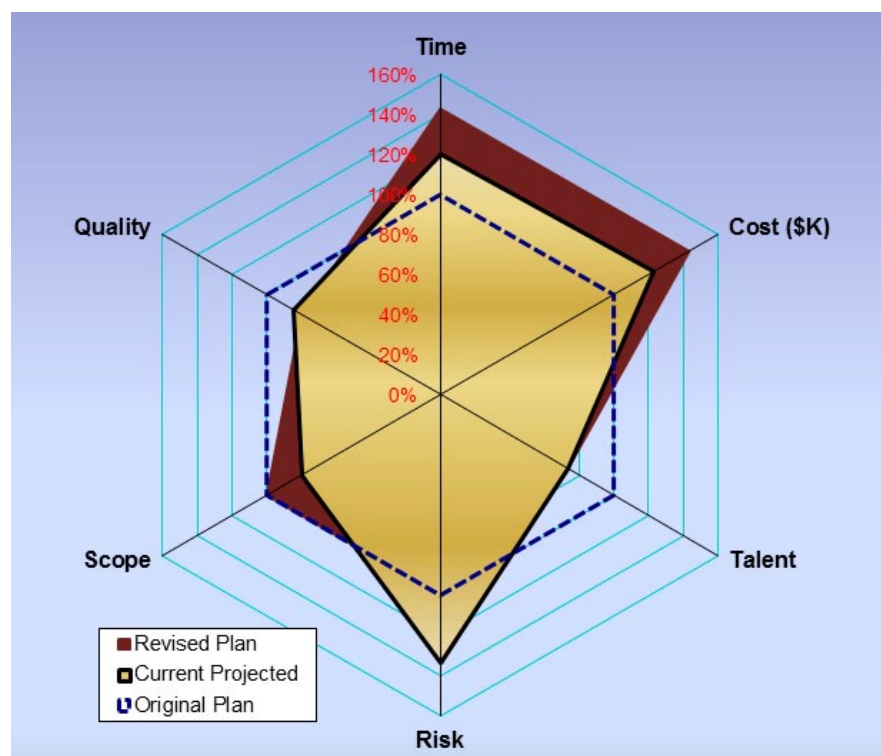


Figura 1; Goff: Planeación y Seguimiento de los signos vitales del Proyecto

Toma de decisiones en contextos difíciles

Claramente, la diferencia entre el éxito del proyecto y las deficiencias del proyecto se produce con aquellos Directores de Proyectos y Programas que planifican y gestionan los indicadores principales. Se comunican rápidamente con aquellos que toman decisiones por encima de ellos, y estos pueden actuar para evitar resultados

El éxito en la Dirección de Proyectos y la toma de decisiones en Contextos Difíciles

negativos. La tabla anterior sirve para mostrar que una vez que un problema aparece en los indicadores de retraso, es demasiado tarde para evitarlo, sólo se puede recuperar el daño causado.

Entonces, de los Signos Vitales ¿cuál es el más afectado por los Contextos Difíciles? Claramente, éstos afectan a los Riesgos del Proyecto. Como la mayoría sabe, el Riesgo nunca afecta al proyecto. Es el Riesgo asumido o detectado el que afecta a algunos o todos los indicadores de avance, además de que potencialmente, influye en el éxito percibido. Téngase en cuenta la distinción entre Riesgo Interno, que afecta a los indicadores del éxito del proyecto, y Riesgo Externo, que afecta a los indicadores de éxito del negocio, ya que ambos aplican: ambos se ven afectados por los contextos difíciles.

Por supuesto, este análisis sólo abarca seis signos vitales. ¿Qué pasaría si existieran muchos más factores que gestionar? ¿Cómo afectaría esto a la toma de decisiones en contextos difíciles?

IPMA demuestra el entendimiento necesario

La verdad es que hay mucho más que seis signos vitales, o nueve Áreas de Conocimiento. IPMA ha sabido esto por mucho tiempo, y la IPMA Competence Baseline (ICB®) incluye los 46 elementos que los directores de proyectos y equipos eficaces gestionan. Y estos son más que solo temas de conocimiento: Son **Elementos de Competencia**, que distinguen a Directores de Proyectos certificados que pueden ofrecer su cartera como evidencia de capacidad. Esto es muy diferente a simplemente memorizar hechos, procesos y fórmulas para un examen. En la siguiente tabla se ilustran los elementos de competencia en el mismo formato que la tabla periódica de elementos químicos, ¿qué mejor manera puede haber para ilustrar los elementos esenciales?

Deseamos hacer hincapié en las piezas clave de esta tabla. Los Elementos Técnicos en el centro son similares a las áreas de conocimiento en DP de los cuerpos de conocimiento de otras organizaciones. Son sin duda esenciales para el éxito de cualquier proyecto. Pero recuerde, aquí estamos hablando de Elementos de Competencia, no sólo de los Elementos del Conocimiento. Este es un nivel superior de comprensión de la materia. Y tenga en cuenta que no nos limitamos a dar una lista de nueve áreas, sino de veinte. ¿Puede ver alguna que se pueda saltar en sus proyectos?

A la derecha están los Elementos de Comportamiento. En las bases de otras organizaciones estos elementos no estaban antes, aparecieron hace poco, pero IPMA ha reconocido desde hace años que éstos tienen un mayor impacto en el éxito del proyecto que todos los Elementos Técnicos juntos. Para aquellos que recuerdan sus estudios de química, hemos colocado con cierta ironía los Elementos de Comportamiento en la misma ubicación que los Gases Nobles en la tabla química.

Finalmente, a la izquierda podemos ver los Elementos Contextuales.

El éxito en la Dirección de Proyectos y la toma de decisiones en Contextos Difíciles

La Tabla Periodica de los Elementos de Competencia en la Dirección de Proyectos

Grupos de Elementos de Competencia en DP de IPMA

- Elementos de competencia contextuales
- Elementos de competencia técnicas
- Elementos de competencia de comportamiento

3.01 O Orientación a proyectos	3.02 Op Orientación a programas	3.03 Oc Orientación a carteras	3.04 Ip Implantación de proyectos, programas y carteras.	3.05 Op Organizaciones permanentes	3.06 Ne Negocio	3.07 Si Sistemas, productos y tecnologías	3.08 Dp Dirección de personal	3.09 Sh Seguridad, higiene y medio-ambiente	3.10 Fi Finanzas	3.11 Le Legal	2.01 L Liderazgo	2.02 C Compromiso y motivación	2.03 Ac Autocontrol													
1.01 Ex Éxito en la dirección de proyectos	1.02 Pi Partes involucradas	1.03 Re Requisitos y objetivos del proyecto	1.04 Ro Riesgo y oportunidad	1.05 C Calidad	1.06 Op Organización del proyecto	1.07 Et Equipos de trabajo	1.08 Rp Resolución de problemas	1.09 Ep Estructuras del proyecto	1.10 Ae Alcance y entregables	1.11 Tf Tiempo y fases de un proyecto	1.12 Re Recursos	1.13 C Coste y financiación	1.14 Ac Aprovisionamiento y contratos	1.15 Ca Cambios	2.04 Cs Confianza en sí mismo	2.05 R Relajación	2.06 A Actitud abierta	2.07 Cr Creatividad	2.08 Or Orientación a resultados	2.09 E Eficiencia	2.10 Co Consulta	2.11 Ne Negociación	2.12 Cc Conflictos y crisis	2.13 Fi Fiabilidad	2.14 Av Apreciación de valores	2.15 Et Ética

Figura 2. Goff: Tabla Periódica de los Elementos de Competencia en DP de IPMA

En gran medida, proporcionan las competencias que ayudan a superar los riesgos de los contextos típicos y los Contextos Difíciles, nuestro punto focal. Por ejemplo, ¿puede usted trabajar eficazmente con los últimos seis Elementos Contextuales, tanto los que están dentro de su organización permanente, como con sus proveedores, contratistas y socios estratégicos? Y ¿qué hay de los cuatro primeros Elementos Contextuales, los que definen su madurez como una empresa orientada a proyectos?

Implicaciones

Las implicaciones del enfoque de IPMA® son simples: *cualquier* cosa inferior a un curso de estudio que cubra todo el ICB® es ineficaz en la gestión de cualquier proyecto para llevarlo a una conclusión exitosa. Además, en el caso de proyectos en Contextos Difíciles, debe quedar claro que no es profesional tratar de dirigir y gestionar el proyecto con sólo seis signos vitales o nueve áreas de conocimiento, cuando se deben demostrar 46 Elementos de Competencia.

Hay aquí otra implicación del tipo que se hace obvia hasta su mención. En el caso de los elementos químicos, la tabla periódica es una

El éxito en la Dirección de Proyectos y la toma de decisiones en Contextos Difíciles

buena manera para clasificarlos y representarlos, pero rara vez cualquier elemento permanece sólo en el medio ambiente. En cambio, la mayoría de los elementos se combinan formando las moléculas que constituyen los elementos físicos que utilizamos diariamente. Como ejemplos tenemos el H₂O, para el agua; el CO₂, que respiramos; el NaCl que es la sal común. Curiosamente, añadiendo oxígeno a la sal, NaClO, se obtiene lejía. Las excepciones a este tema molecular incluyen el Au, del oro, y el C, de los diamantes, que es el mismo que el del carbón. Son elementos preciosos que permanecen independientes perfectamente.



Aplicando la ICB de IPMA, rara vez utilizamos los Elementos de Competencia de forma aislada, sino que los mezclamos con otros para completar el trabajo del proyecto. Es como desarrollar “moléculas” muy complejas: el Inicio del Proyecto, por ejemplo, incluye muchos de los Elementos Técnicos, combinados con la mayoría de los Elementos de Comportamiento y con algunos de los Elementos Contextuales. Si no están los elementos clave, fallaremos. Así, mientras nosotros podemos aprender y dominar cada elemento de forma individual, los directores de proyectos más eficaces aprenden a demostrarlos en combinaciones especializadas, a un nivel de maestría. Y de igual manera que las excepciones que hemos visto en los elementos preciosos anteriores, el Liderazgo y la Ética, dos Elementos de Comportamiento del ICB, también tienen un valor excepcional de forma independiente en los proyectos, así como también mezclados con otros elementos.

Entre los beneficios de reconocer los Elementos Contextuales y aprovechar su poder, en vez de llegar a frustrarse por los activos y los procesos de la organización permanente, están los siguientes:

- Gestionar prioridades en conflicto: Proyectos vs. Organización Permanente
- Mejorar la adquisición y construcción de un equipo en un mercado competitivo de talentos
- Aprovechar la cadena de suministro y hacer que funcione para usted, junto con su Departamento Legal

Obviamente (o no), la organización permanente es el lugar en que se juzgará el futuro éxito de su proyecto, y probablemente preferiría comprenderlo desde el inicio del proyecto, ¿no es así?

El papel del conocimiento

Hemos mencionado antes que el enfoque de IPMA® se mueve más allá del conocimiento, para abarcar la Competencia de Rendimiento. Algunos, que envidian los puntos fuertes de IPMA, utilizan nuestros términos libremente, con la esperanza de que se les perciba como avanzados. Pongamos los términos en perspectiva. *El conocimiento* es una base importante. Sin embargo, es como la Energía Potencial: por sí misma no logra nada. Debe ser aplicada para conseguir cualquier cosa. Y debe aplicarse con rapidez, porque la vida media del



El éxito en la Dirección de Proyectos y la toma de decisiones en Contextos Difíciles

conocimiento no aplicado es de dos semanas.

Según el Conocimiento de un Elemento particular, o mejor dicho, de un tema dentro de un elemento, es aplicado, se comienza a construir la habilidad. *La Habilidad* se parece más a la Energía Cinética. Con ella se consiguen cosas. La habilidad tiene una vida sostenida más larga. Los Directores que reconocen y premian la Habilidad tienden a llevar el aprendizaje al siguiente nivel.

El refuerzo de las *actitudes*, procedente del reconocimiento y la recompensa, tiende a perpetuar el nuevo aprendizaje. Y aquí también combinamos las habilidades más flexibles: El Comportamiento y las habilidades interpersonales de los alumnos deben desarrollarse junto con otras nuevas habilidades técnicas. Por ejemplo, si un ingeniero o ingeniera en particular no es muy “amigable,” las personas no estarán dispuestas a trabajar con él o ella. Aquí vemos otra vez las “moléculas” de los elementos del ICB® que mencionamos arriba. Los que se centran sólo en una nueva habilidad, sin combinarla con los elementos de Comportamiento apropiados, no tendrán éxito por mucho tiempo.

Dominar las actitudes y el comportamiento es un paso más en la escalera que nos lleva a la *competencia*. Esto se puede medir en los proyectos, ya que los profesionales competentes demuestran de principio a fin su dominio de la combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y, añadimos ahora, experiencia, en sus proyectos. Y no sólo eso, los profesionales verdaderamente competentes pueden flexibilizar y adaptar esa combinación para diferentes situaciones, a un nivel de dominio más allá de la regurgitación de simple conocimiento.

Debemos destacar que todos estos factores son solo aportaciones. Aunque son esenciales para el éxito en DP, las aportaciones por sí solas **no** son lo que los ejecutivos buscan. Ellos quieren resultados, y el resultado último que buscan es el *rendimiento* del proyecto. Y ahora usted ya conoce los secretos de un verdadero enfoque basado en competencias para la dirección de proyectos.

Certificaciones IPMA



Ahora puede ver los aspectos singulares en que se basa el sistema de certificación de IPMA. Abarcamos mucho más del panorama de la Dirección de Proyectos que otros. Y evaluamos y certificamos a un nivel de rigor mucho mayor y de un rendimiento demostrado de la competencia. Nosotros ofrecemos una importante certificación del fundamento, el IPMA Nivel-D® Técnico en Dirección de Proyectos. Esta certificación basada en el conocimiento es un paso importante en la comprensión de la amplitud de los elementos de IPMA. Pero en comparación con otros, éste es el primer paso en nuestra escalera, no el único paso. Las otras Certificaciones del sistema 4-L-C de IPMA son certificaciones basadas en competencias para roles específicos que evalúan la profesionalidad a un nivel avanzado.

El Sistema de Cuatro Niveles de Certificación 4-L-C de IPMA incluye:

El éxito en la Dirección de Proyectos y la toma de decisiones en Contextos Difíciles

- IPMA Nivel D® Técnico en Dirección de Proyectos Certificado, nuestra Certificación fundamental basada en el conocimiento
- IPMA Nivel C® Profesional de la Dirección de Proyectos Certificado, el primero de nuestra certificación basada en funciones avanzadas
- IPMA Nivel B® Director de Proyecto Certificado,
- IPMA Nivel A® Director de Programas o de Directores de Proyectos Certificado

(Tenga en cuenta que algunas asociaciones miembros incluyen diferentes funciones en los niveles B y A.)

Éxito en Dirección de Proyectos

Hasta ahora hemos discutido los Contextos Difíciles de nuestros proyectos y hemos compartido visiones sobre la toma de decisiones. El lector puede ver claramente el papel de la competencia en una amplia gama de temas o elementos. Y, sin embargo, aún quedan preguntas claves sobre el Éxito del Proyecto. No todas las personas se ponen de acuerdo sobre la respuesta a la pregunta ¿cuál es el Éxito del Proyecto? Algunos todavía piensan que se trata de gestionar “la triple restricción” o “el triángulo de oro”. Muchos creen que significa la gestión de todos los Signos Vitales, de forma que los indicadores del proyecto estén dentro de las expectativas. Esto ciertamente es importante, ¿no le parece?

Otros dicen que, si bien esos indicadores pueden ser importantes, lo esencial es que el proyecto cumpla con su propósito, demostrando así el “Éxito Empresarial” que se espera de él. Y volviendo a nuestro gráfico de la Tabla Periódica de los Elementos de Competencia, nótese que el primer elemento, 1.01 “Éxito en la Dirección del Proyecto”, incluye acciones que, desde el concepto del proyecto en toda su extensión a través de la obtención de beneficios, definen los indicadores de éxito para cada proyecto único.

Pensamos que las dos opciones no son mutuamente excluyentes, que no hay solo una opción correcta, sino que ambas lo son. En la mayoría de los casos, un proyecto que cumpla con una sola área, ya sea de indicadores del proyecto o de indicadores comerciales, es visto como un fracaso por parte de algunos o de la mayoría de sus partes interesadas. Por lo tanto, en Contextos Difíciles, donde hay incluso más amenazas que en otros proyectos, es esencial gestionar **todo** el ICB, no sólo una fracción de él, y definir, desde el mismo principio del proyecto, cómo se medirá y quién medirá su éxito.

Conclusiones

Este es un discurso amplio sobre un tema muy complejo, cubierto en un período de tiempo muy limitado. Su propósito no es el de transmitir una maestría al respecto, sino más bien, inspirar al lector a profundizar en el tema. Algunos de los elementos del ICB de IPMA son temas de aprendizaje que se utilizan toda la vida, y así como no hay límite

El éxito en la Dirección de Proyectos y la toma de decisiones en Contextos Difíciles

para los niveles de dominio de muchos de ellos, no hay límite para los niveles de éxito que se pueden lograr a medida que se mejore gradualmente en cada uno de ellos.

Para resumir *El éxito en la dirección del proyecto y la toma de decisiones en contextos difíciles*, diremos que, en tanto que la dirección de proyectos es un tema difícil pero apasionante, los contextos difíciles aumentan los desafíos. Y sin embargo, ciertas prácticas diferencian a aquellos profesionales de la DP que realmente han dominado nuestra disciplina. Ellos demuestran de principio a fin las competencias a través de un extenso abanico de elementos de competencia.

Mejoran el flujo de información y la toma de decisiones, mediante la transmisión de información oportuna y procesable a su debido tiempo con el fin de prevenir problemas, y no sólo para decir cómo recuperarse tras ellos. Se ponen de acuerdo con todas las partes interesadas en cómo es el éxito en DP y las estrategias, acciones, y el papel de cada uno para lograrlo. Disminuyen los riesgos en los contextos difíciles, mientras utilizan sus habilidades de comportamiento para mantener a todas las partes interesadas comprometidas, aun cuando las dificultades aumenten. Ellos son candidatos excepcionales para los niveles avanzados de la certificación en dirección de proyectos basada en competencias de IPMA.

Sobre el autor: STACY A. GOFF



Stacy Goff, el *PM Performance Coach*, es Vicepresidente de Marketing y Eventos de IPMA y Presidente de *asapm*, la Sociedad Americana para el Avance de la Dirección de Proyectos (IPMA-EEUU). En estas funciones, Goff ofrece charlas y conferencias en todo el mundo sobre temas relacionados con prácticas eficaces en Dirección de Proyectos y Programas y la mejora del rendimiento de la DP. Durante 2011 se presentó ante decenas de audiencias en los cinco continentes.

Cuando no trabaja para organizaciones sin fines de lucro, Goff es dueño y presidente de ProjectExperts, una consultoría de Dirección de Programas y Proyectos, que proporciona herramientas y aprendizaje sobre el tema. Como profesional de la DP desde 1970 y consultor desde 1982, ayuda a mejorar la empresa, departamentos, equipos de proyectos o las competencias, eficacia y rendimiento individuales en DP. El Sr. Goff es un reconocido consultor y un dinámico orador, que ofrece talleres de interés para ejecutivos, gerentes, directores de programas y proyectos y otros profesionales. Sus herramientas y métodos de dirección de proyectos son utilizados por agencias gubernamentales, empresas, consultorías e individuos en los cinco continentes. En el año 2000, había expuesto ante más de 45.000 personas el mundo de la Dirección de Proyectos. Desde entonces sus artículos, capítulos en libros y blogs han sido traducidos a docenas de idiomas, y vistos por muchos más.

Correo electrónico: Stacy@ProjectExperts.com

AEIPRO and IPMA common journey towards sustainable growth



Roberto Mori

Muy estimados Socios/as de AEIPRO:

On the occasion of the 20th Anniversary of AEIPRO establishment and the 16th International Congress AEIPRO-IPMA, it is a particular pleasure of mine to recall that I started my direct involvement with IPMA activities in the context of 2004 Council of Delegates organized in Bilbao.

In that occurrence the family atmosphere experienced and the level of IPMA people met gave me the lead to increasingly devote my time and efforts to IPMA. So, I am grateful to AEIPRO for the start of my exciting IPMA experience.

The worldwide turmoil of these years is dramatically giving evidence of the need for all peoples to deal with critical projects and therefore to avail themselves of all project capabilities and skills, from the project conception through to its implementation and delivery. More and more political leaders are stating that those capabilities are a must for the success of the projects of any kind (industrial, social, political, infrastructure, development, research) through which deep beneficial changes shall be pursued and achieved.

We in IPMA are proud that, with the same strategic vision as the one which allowed the founders of the Association in 1965 to name it as INTERNET, today the Member Associations are ready to support the individuals, the teams, the organizations in order for them to better cope with the new projects challenges.

Among the many outstanding IPMA achievements along this route towards supporting the society at large, one is particularly impressive: the LACC (Latin America and Caribbean Countries) program. In just few years after its start, today 7 Countries of the area have established their Project Management Associations which have become active IPMA members. Initiatives have already taken place to establish Associations in other Countries, so it is reasonable to expect that in short/mid term America will become the second continent after Europe being full represented in IPMA.

Such an exceptional achievement in just few years is due to the efforts and commitment of the program team whose functions of manager, advisor, trainer, certification assessor have been fulfilled by Dr. Jesus Martinez Almela, 1st VicePresident AEIPRO, only.

It is really unbelievable that one single person, even if with the invaluable support of AEIPRO, could reach such an absolutely outstanding result! The whole IPMA Family is most grateful to Jesus for that.

In addition to the LACC "miracle" Jesus has also been contributing

AEIPRO and IPMA common journey towards sustainable growth

to the IPMA sustainable growth not only as an active member of IPMA Boards and Working Groups but as a key person of AEIPRO Board also.

In fact while witnessing the LACC growth, AEIPRO has also continuously grown up as IPMA contributor in terms of both membership and certification.

This progress route has recently set two milestones at international level:

- The organization of IPMA Council of Delegates held end of March 2012 in Valencia, “city of projects” as it was defined during the meeting hosted in the wonderful venue of the Palau de Les Corts.
- The organization, in conjunction with the Panama Member Association (APGP) of a number of events and activities in the context of the International Congress Panama Canal 2012, organized by ACP (Autoridad Canal Panama), which has seen the attendance of more than 800 academicians and professionals from all continents. The spectacular visit to the impressive worksites of both Pacific and Atlantic new sets of locks, has given evidence of both the complexity of this project, which is of utmost importance for the whole world, and of the project management competencies needed for its successful delivery.

On behalf of the entire IPMA Family I am pleased to express our thanks and pride for all the AEIPRO achievements. But I am also happy on a personal level, because my personal IPMA circuit between Bilbao and Valencia/Panama has been opened and closed by AEIPRO. It is therefore the time for a new joint lap with even new challenges, such as the development of our common area, i.e. the Mediterranean Network.

From all the IPMA world best wishes to all AEIPRO members and officers for the next 20-years period: with this team, no target can be too ambitious ...!

Hasta luego a todos!

Roberto Mori

IPMA President 2011-2012

CALL FOR PAPERS

XVII Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos

Presentación

La Universidad de la Rioja, a través de su Departamento de Ingeniería Mecánica, junto con la Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos (AEIPRO), tienen el placer de comunicar la celebración del XVII Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos, que tendrá lugar en la ciudad de Logroño los días 17, 18 y 19 de julio de 2013.

El Comité Organizador desea que este Congreso se convierta en un foro internacional de todos los profesionales vinculados a la dirección de proyectos así como a los proyectos de ingeniería, y también a los docentes implicados en la formación de los futuros profesionales del Área.

Animamos a todas las personas interesadas (procedentes de la industria, la administración o la docencia), a participar activamente y a compartir sus conocimientos y experiencias en nuestro congreso, para contribuir a enriquecer el mundo de la ingeniería y dirección de proyectos.

Calendario

Fecha límite para la presentación de resúmenes: **28 de enero de 2013**

Notificación de la aceptación del resumen: **4 de febrero de 2013**

Fecha límite para la inscripción bonificada: **30 enero de 2013**

Fecha límite para la presentación de la comunicación: **17 de abril de 2013**

Notificación de la aceptación de la comunicación: **28 de mayo de 2013**

Fecha límite de inscripción para ponentes: **4 de junio de 2013**

Fechas de celebración del congreso: **17, 18 y 19 julio de 2013**

Áreas temáticas

El congreso está estructurado en diez áreas temáticas (AT) representativas del ámbito de los proyectos de ingeniería:

ÁREA TEMÁTICA 1. Dirección y Gestión de Proyectos

ÁREA TEMÁTICA 2. Ingeniería Civil, Urbanismo y Ordenación del Territorio. Construcción y Arquitectura.

ÁREA TEMÁTICA 3. Industrias Agroalimentarias y Forestales.

ÁREA TEMÁTICA 4. Ingeniería Ambiental y Gestión de Recursos Naturales.

ÁREA TEMÁTICA 5. Eficiencia Energética y Energías Renovables.

ÁREA TEMÁTICA 6. Desarrollo Rural y Proyectos de Cooperación al Desarrollo.

ÁREA TEMÁTICA 7. Ingeniería de los Procesos de Producción.

ÁREA TEMÁTICA 8. Ingeniería de Producto y Diseño Industrial.

ÁREA TEMÁTICA 9. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Ingeniería del Software.

ÁREA TEMÁTICA 10. Formación en Ingeniería de Proyectos.


AEIPRO

IPMA»
international
project
management
association

CONTACTO

Secretaría del congreso:

secretaria.congreso@aeipro.com

Información general:

<http://congreso.aeipro.com>

Dirección de contacto:

Departamento de Ingeniería
Mecánica

Área de Proyectos de Ingeniería

Universidad de la Rioja

Avda. de la Paz, 93

26006 Logroño. La Rioja. España



**UNIVERSIDAD
DE LA RIOJA**

Secretaría:
Ángela Paneque de la Torre

Teléfono: 96-387 91 72

Fax: 96-387 91 73

Correo: aeipro@dpi.upv.es

Dirección:
Depto. Proyectos de Ingeniería
Camino de Vera s/n
CP 46022
Valencia

PRESIDENTE: Salvador Capuz Rizo
VICEPRESIDENTE 1º: Jesús Martínez Almela
VICEPRESIDENTE 2º: Jesús Guillén Torres
VICEPRESIDENTE 3º: Agustín Montes Antón
VOCAL: José Luís Ayuso Muñoz
VOCAL: Adolfo López Paredes
TESORERA: M^a José Bastante Ceca
SECRETARIO: José Luis Yagüe Blanco
AEIPRO JOVEN: David Cebrián Tarrasón

La Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos (AEIPRO) es una organización sin ánimo de lucro que inicia su andadura en Septiembre del año 1992.

Parte del deseo ilusionado de constituirse como entidad para la profesionalización de la Ingeniería de Proyectos dirigida a la consecución de los siguientes fines:

- Ser medio para una comunicación y cooperación intensa entre sus miembros.
- Posibilitar la puesta al día de expertos en los distintos campos de Ingeniería de Proyectos.
- Constituir una vía para el mejor desempeño de la practica profesional en este campo.
- Detectar y definir necesidades que afecten al quehacer día a día de esta actividad.
- Tomar postura y orientar a la sociedad ante conflictos y decisiones dentro de su campo de actuación.

SOCIOS INSTITUCIONALES:

