

**Project Management Institute
Madrid Spain Chapter**

Presidente

**Francisco Javier Rodríguez
Blanco**

javier.rodriguez@pmi-mad.org

Vicepresidente primero

Jesús Vázquez González

jesus.vazquez@pmi-mad.org

Vicepresidente segundo

Oscar Úbeda Caballero

oscar.ubeda@pmi-mad.org

Secretaria

Mercedes Martínez Sanz

mercedes.martinez@pmi-mad.org

Tesorero

Javier Sanz Pérez

javier.sanz@pmi-mad.org

Área de Socios y Promoción

Asociativa

socios@pmi-mad.org

Área de Servicios a Socios

servicios.socios@pmi-mad.org



ARTICULOS DESTACADOS

**El Capítulo participa en un
encuentro profesional en el
IBM Forum (pág. 4)**

**Un antes y un después:
reflexiones de un director de
proyectos (pág. 14)**

**Proyecto de análisis y
gestión de riesgos de
seguridad de la información
(pág. 17)**



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

Mayo 2012

Mensaje del presidente

Estimado socio:

¡¡¡Lo hemos conseguido!!! Las estadísticas oficiales de PMI indicaban que finalizábamos abril con 997 socios, a punto de alcanzar la cifra de los 1.000 socios. Y fue a mediados de este mes de mayo cuando nuestro Capítulo superaba la "cifra redonda" de los ¡¡¡1.000 socios!!! (en el momento de redactar esta carta, 26 de mayo, somos ya 1.031). Muchas gracias a todos por haber contribuido a que alcanzáramos este hito. Gracias por vuestro apoyo y por la confianza que depositáis día a día al pertenecer a nuestra asociación. Y bienvenida especial a quienes se nos han unido desde el anterior boletín.



Personalmente, siempre he considerado que el incremento en el número de socios no debe ser considerado como un "fin" en sí mismo (como un "objetivo" final), sino como una etapa más en el desarrollo de nuestra asociación. Un mayor número de socios representa, en primer lugar, una mayor responsabilidad para la Junta Directiva del Capítulo, que deberá intentar ofrecer cada vez más y mejores servicios, satisfacer sus expectativas y ofrecer a esos socios lo que demandan de una asociación como la nuestra. En este sentido, el incremento en el número de socios, lejos de ser el "fin", se convierte más bien en el "medio" para llevar a cabo esos objetivos.

En cualquier caso, desde la Junta Directiva del Capítulo, sí que consideramos que la consecución del hito de los 1.000 socios merece una celebración especial. Precisamente, entre los nuevos socios que se han incorporado a nuestro Capítulo se encontrará el que identificaremos como "socio 1.000". Con tal motivo (o más bien, utilizándolo como pretexto), hemos organizado un **Encuentro Profesional para Directores de Proyecto** que tendrá lugar el **próximo jueves 21 de junio** en el **hotel Rafael Atocha de Madrid**. En este Encuentro, podrás asistir a tres interesantes ponencias sobre "Los proyectos, como clave de éxito en los negocios" (a cargo de José Antonio Puentes), "Design Thinking aplicado al Project Management" (a cargo de José Moro) y "¿Somos buenos, y más que todo, atentos comunicadores" (a cargo de Fabrizio Tesolato). Pero además, tendremos una mención especial para ese "socio 1.000" y una tarde-noche (recordad que es el comienzo del verano) de networking amenizada por la "Gredos San Diego Big Band-Jazz". Y puede que incluso alguna otra sorpresa. Tienes toda la información sobre este evento y sobre cómo inscribirte en <http://www.pmi-mad.org/survey/index.php?sid=85735>. Estamos seguros de que será una magnífica oportunidad para compartir experiencias, hablar sobre intereses comunes y para conocernos un poco más. No en vano, las oportunidades de networking reciben siempre la máxima valoración en todas nuestras encuestas sobre eventos. Apunta la fecha del 21 de junio en tu agenda y ámate a participar.

Si me permitís recordar uno de los objetivos que planteaba en mi candidatura a la presidencia del Capítulo en las elecciones del pasado mes de marzo, hablaba ahí de fomentar y promocionar las actividades del Capítulo, de lo que somos y de lo que hacemos, con presencia en medios y en foros. Pues bien, el pasado 17 de mayo tuve ocasión de representar al Capítulo, y de pronunciar una ponencia sobre PMI, sobre sus orígenes, certificaciones, la situación de PMI en el mundo y en España, y sobre las perspectivas de futuro de la Dirección de Proyectos en el encuentro organizado por Itera - IT Institute en el IBM Forum de Madrid. Desde la Junta Directiva del Capítulo, consideramos que este tipo de presentaciones son útiles para contribuir así a la difusión y al conocimiento de la Dirección de Proyectos. Si crees que este tipo de presentaciones podrían ser interesantes para tu empresa u organización, no dudes en hacérselo saber, ya que estaríamos encantados de contribuir así a la difusión de la Dirección de Proyectos. Puedes encontrar información adicional sobre cómo resultó este evento en páginas interiores de este boletín. Y también la nota de prensa completa de este evento en http://www.iteraprocess.com/index.php?option=com_content&task=view&id=204&Itemid=83.

Recordarte también que, en los últimos días, habrás recibido de PMI Global una encuesta en la que se te pide que valores y comentes tu grado de satisfacción con la pertenencia al Capítulo de PMI de Madrid. Desde aquí te animo a que contestes esa encuesta (no te llevará más de 10 minutos de tu tiempo) y para nosotros será de gran valor. Una vez finalizada la recolección de datos, PMI Global nos hará llegar a cada Capítulo los resultados de esta encuesta de satisfacción. A partir de ellos podremos identificar acciones de mejora que nos servirán para intentar ofrecer un mejor servicio.

Por último, y en relación también con el anterior comentario, te animo a que mantengas actualizados tus datos personales en www.pmi.org, especialmente si has cambiado recientemente de trabajo. Con la información de esta base de datos de socios realizamos análisis periódicos del perfil de nuestros socios con el objetivo de intentar ofrecer mejores servicios y que éstos estén mejor adaptados a vuestros intereses.

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

Espero que nos veamos en el Encuentro Profesional para Directores de Proyecto del 21 de junio. Recibe hasta entonces un muy cordial saludo,

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



Por Francisco Javier Rodríguez Blanco, PMP
 Presidente
 PMI Madrid Spain Chapter

El PMI en cifras

PMI en el mundo (Abril 2012):

- Socios de PMI: 383.784
- Certificados PMP: 477.031
- Certificados CAPM: 17.568

PMI en España: (Abril 2012)

- Socios de PMI: 2.739 (36,40% lo son del Capítulo de Madrid)
- Certificados PMP: 2.986
- Certificados CAPM: 151

997

Socios del PMI Madrid Spain Chapter
 Hasta Abril de 2012

12,02%

Incremento acumulado del número de socios desde 1 de Enero de 2012

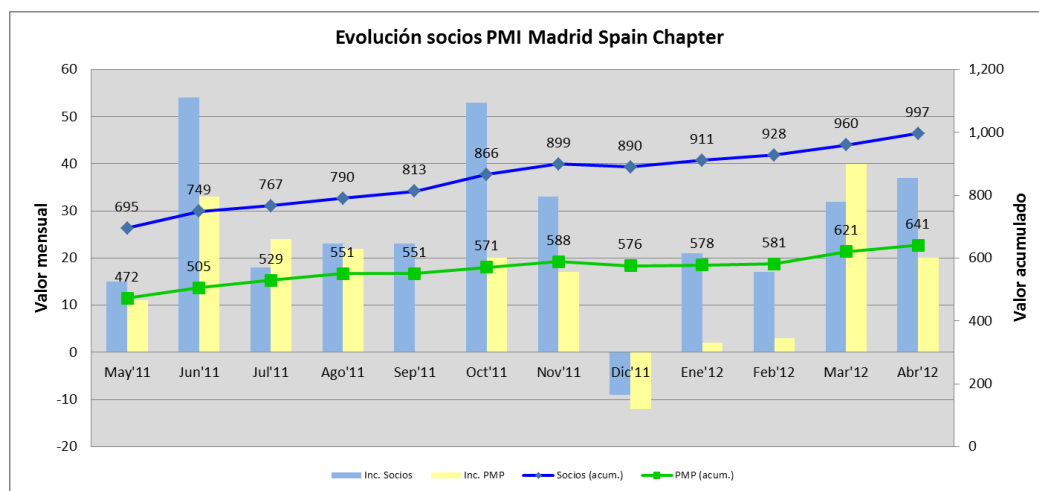
641

Socios del PMI-MSC que poseen la Certificación PMP

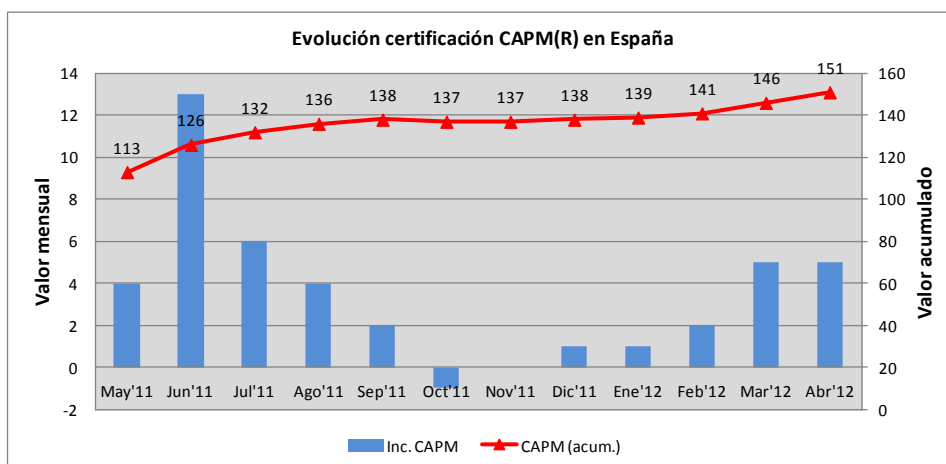
64,29%

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 certificación CAPM(R) en España



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.

El Capítulo Madrid del PMI participa en un encuentro profesional en el IBM Forum, continuando con la divulgación de las mejores prácticas en Dirección de Proyectos en España.

El pasado 17 de mayo, el Presidente del Capítulo Madrid del Project Management Institute, Francisco Javier Rodríguez Blanco, PMP, tuvo ocasión de impartir una ponencia sobre **“PMI en el mundo y en España, tendencias en la dirección de Proyectos”** en el encuentro organizado por Itera – IT Institute en el IBM Forum.



En la ponencia, Francisco Javier hizo una introducción presentando qué es PMI, sus orígenes y su situación actual; su estándar más conocido, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*; otros estándares de PMI; y las certificaciones de que dispone PMI como el CAPM® (*Certified Associate in Project Management*), PMP® (*Project Management Professional*), PgMP® (*Program Management Professional*), PMI-ACP® (*PMI Agile Certified Practitioner*), PMI-RMP® (*PMI Risk Management Professional*) o PMI-SP® (*PMI Scheduling Professional*).

A continuación, hizo un breve repaso sobre la situación de PMI en el mundo, en España y en el Capítulo de Madrid. Para ello utilizó el dato objetivo de la evolución en los últimos dos años del número de socios y del número de certificados PMP®. Con estos datos pretendía dar una información más cuantitativa sobre el estado (buen estado) de la profesión del Director de Proyectos y de sus buenas perspectivas de futuro.

Así por ejemplo, tomando como dato el crecimiento del número de socios de PMI en el Capítulo de Madrid en 2011 (45,42%), este crecimiento fue superior al del conjunto de España (31,30%), superior a su vez al del conjunto del mundo (11,24%). Y lo mismo podría decirse en cuanto al crecimiento del número de certificaciones PMP® en el Capítulo de Madrid en 2011 (53,19%), superior también al del conjunto de España (44,25%), que también fue superior al del conjunto del mundo (13,31%). Estos datos sitúan a España dentro del G20 en el ranking de países con un mayor número de socios de PMI (puesto número 19 en 2011) y en el ranking de países con un mayor número de certificados PMP® (puesto número 17 en 2011), lo que da una idea de las excelentes perspectivas de futuro de la Dirección de Proyectos en nuestro país.

Precisamente, las perspectivas de futuro y tendencias de la Dirección de Proyectos centraron la última parte de la ponencia, en la que Francisco Javier se detuvo en el origen, evolución y estado actual de la norma ISO 21500; y en la oferta y demanda de certificaciones relacionadas con la Dirección de Proyectos. Con estos dos puntos, junto con las estadísticas de evolución de socios y certificados PMP® en el mundo, en España y en nuestro Capítulo pretendía reforzar el mensaje de ese buen estado de la Dirección de Proyectos y de las buenas perspectivas de futuro que comentaba anteriormente.



Consideramos que este tipo de presentaciones en este tipo de foros son útiles de cara a un mayor y mejor conocimiento de lo que somos y de lo que hacemos. La Junta Directiva del Capítulo está abierta a este tipo de presentaciones en empresas, escuelas de negocio, centros de formación, asociaciones, para así contribuir a la difusión de la Dirección de Proyectos en España.

Puedes encontrar la nota de prensa completa de este evento en http://www.iteraprocess.com/index.php?option=com_content&task=view&id=204&Itemid=83.



Por Jesús Vázquez
Vicepresidente Primero
PMI Madrid Spain Chapter


Invitación a la reunión de Mayo 2012

Nuestra próxima reunión de socios tendrá lugar el martes 29 de Mayo 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 Flexible: Modelo NTCP"**, a cargo de [Enrique Gálvez-Durand Monge](#), PMP (60 min.)
3. **"Experiencia sobre control de Proyectos Externalizados en Grandes Organizaciones"** [José A. Martínez Ontiveros](#) (30 min)
4. Coloquio / Ruegos y preguntas (Junta Directiva. 20 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 Dominici/ FreeDigitalPhotos.net

Las críticas también serán publicadas en la web del capítulo, en la dirección:
<http://www.pmi-mad.org/pmimsc/socios/biblioteca#criticas>

Las críticas deben ser enviadas al buzón 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). 

El Capítulo de Madrid del PMI se complace en saludarle e invitarle a nuestro próximo Evento

¡Celebramos que ya somos 1000 Socios! Networking Profesional y Social

Que tendrá lugar el **jueves, 21 de Junio de 2012** en **RAFAELHOTELES ATOCHA** (Calle Méndez Álvaro, 30. 28045 Madrid)

Estamos de Celebración, somos más de 1000 socios y queremos celebrarlo con vosotros.

Ya hemos pasado la barrera de los tres dígitos y con este evento **queremos compartir y dar a conocer ¿Quién es el socio 1000?**

Para esta ocasión tan especial hemos preparado una agenda que comenzará a las **16h** y **finalizará a las 22h**.

Por un lado, profesionales de la Dirección de Proyectos nos expondrán las tendencias en nuestro ámbito de la profesión; nos hablarán de **Comunicación**, de las **Tendencias y el Valor Añadido** en los proyectos y sobre un estudio realizado en los últimos años, veremos **dónde se producen las desviaciones** en los proyectos que ejecutamos día a día.



Como estamos de celebración, queremos añadir al evento, un **Cocktail** en la terraza, donde nos acompañará la banda **Gredos San Diego Big Band** que amenizará el evento social con música Jazz de los años 50-60, en la que los protagonistas seremos todos para conocernos, con la idea de establecer lazos de unión a través de **Networking** y **conocer e intercambiar** contactos con otros profesionales. **¡TRAJE TUS TARJETAS DE PRESENTACIÓN!**

Una tarde para conocernos, conocer a otros profesionales y disfrutar!

Ya sabes, **desde las 16h a 22h, con un aforo limitado para 150 personas.**

¡UNA GRAN OPORTUNIDAD PARA OBTENER PDUs!

Los asistentes al evento que posean alguna Certificación del PMI podrán acreditar **4 PDUs**, necesarias para mantener su Certificación, de acuerdo con su participación. Para ello, después del evento recibirán por correo electrónico una encuesta de satisfacción que deberán completar para recibir el código de la actividad.

AGENDA

Tarde -Ponencias		
15:30 – 16:00	Acreditación	
16:00 – 16:15	Apertura	
16:15 – 17:15	Los Proyectos como clave de éxito en los negocios.	Ph.D. José Antonio Puentes Muñoz, PMP
17:15 – 17:35	Café	
17:35 – 18:35	Design Thinking aplicado al Project Management	D. José Moro Melón, PMP
18:35 – 19:35	¿Somos buenos, y más que todo, atentos comunicadores?	D. Fabrizio Tesolato, PMP
19:35 – 20:00	¿Quién es el socio 1000?	
Tarde-Noche- Networking		
20:00 – 21:45	Cocktail, amenizado con Gredos San Diego Big Band- Jazz	
21:45 – 22:00	Cierre del evento	Junta Directiva PMI Madrid Spain Chapter



LUGAR DEL EVENTO

RAFAELHOTELES ATOCHA
Calle Méndez Álvaro, 30. 28045 Madrid.



EMPLAZAMIENTO DEL HOTEL



INVERSIÓN

	Socios PMI Madrid Spain Chapter	No socios
Evento -Networking	5€	30€

El PMI Madrid Spain Chapter proporcionará facturas a quien lo solicite.

INSCRIPCIONES

Para formalizar la inscripción, realice el ingreso en la cuenta número

0182-2086-80-0201522840

del BBVA, a nombre de "PMI Madrid Spain Chapter", **haciendo constar en el mismo su nombre y apellidos.**

Una vez realizado el ingreso en cuenta, registre sus datos en el formulario de inscripción que encontrará en <http://www.pmi-mad.org/survey/index.php?sid=85735>

Debido al aforo limitado en el salón del hotel, las inscripciones al Congreso se confirmarán por orden de llegada de la información del pago y registro de datos.

NUESTROS PATROCINADORES

El PMI Madrid Spain Chapter agradece a nuestros patrocinadores por su colaboración:



¿Quiere que su empresa aparezca en esta página?

Comuníquese con eventos@pmi-mad.org para conocer nuestras oportunidades de patrocinio del Congreso y del Capítulo Madrid del PMI.

Le esperamos el **21 de junio de 2012** en
RAFAELHOTELES ATOCHA
(Avda. Méndez Álvaro ,30 – 28045 Madrid).



<http://www.pmi-mad.org>

PONENTES

16:15 – 17:15 Los Proyectos como clave de éxito en los negocios.



José Antonio Puentes Muñoz

CEO, *PROJECT MANAGEMENT ASESORES*

Doctor en Química-Física, tiene un amplio currículum en Dirección de Proyectos y está certificado como Project Management Profesional (PMP) por el Project Management Institute y es Project Manager Master por el Stevens Institute. Presidente fundador el Capítulo de PMI en España, Presidente del Capítulo PMI Madrid hasta enero 2008, y actualmente miembro de honor. Es CEO de Project Management Asesores (www.pmasesores.org), certificada como Global Provider nº2760 por el PMI. Dirige y diseña habitualmente cursos de Dirección de Proyectos para Universidades, Escuelas de Negocios, Organizaciones Certificadoras, Administración Pública y Empresas Privadas.

José Antonio utilizará ejemplos conocidos de proyectos fracasados o con grandes desviaciones, así como encuestas que se han realizado durante los últimos años sobre los motivos de deterioro o fracaso de los proyectos, y en base a estos ejemplos y datos reflexionar sobre donde se encuentra la clave del éxito de los proyectos y por tanto del éxito de los negocios que protegen.

17:35 – 18:35 Design Thinking aplicado al Project Management



José Moro Melón

José Moro es Ingeniero Industrial y posee experiencia en proyectos de distinta índole (TIC, Aeronáutico, Sociedad de la Información, Industrial y Social Media) en grandes compañías como Accenture, Ineco, etc. liderando proyectos en toda Europa. Es el fundador de GEDPRO www.gedpro.com, consultora global de Project Management que ofrece servicios de consultoría, tecnología, formación y outsourcing. Es experto en Project Management y ha ayudado a múltiples organizaciones a mejorar sus resultados empresariales incorporando y aplicando metodologías y herramientas de Project Management tanto predictivas como ágiles.

José hará una introducción al Design Thinking, explicando en qué consiste y para qué sirve, para posteriormente poder ver su aplicación al Project Management tanto en metodologías predictivas como ágiles.

18:35– 19:35

¿Somos buenos y más que todo, atentos comunicadores?



Fabrizio Tesolato

Ingeniero Civil, Máster en Gestión de Empresa (Politécnico de Milán), Director de Proyectos en Foster Wheeler Iberia, Certificado PMP y miembro de la Junta Directiva de PMI Madrid Spain Chapter, Certificado IPMA Nivel B, Profesor Asociado en el IE.

Más de 20 años experiencia en "Project Management" en entorno internacional en los sectores Químico, Petroquímico, Refino, Energético y Gas, colaborando también en actividades de auditorías y de "due diligence" para entes públicos, privados y bancos.

Fabrizio compartirá con nosotros una teoría/herramienta de comunicación que nos puede ayudar a mantener siempre abiertos los canales de comunicación con la otra parte y, por supuesto, ayudar a relacionarse.

20:00 – 22:00 Gredos San Diego Big Band

Gredos San Diego Big Band, forma parte de una institución sin ánimo de lucro y comienza su andadura en los Colegios Gredos San Diego en Marzo de 2003.

Nace con un objetivo claro: dar un carácter más socializador a la música, compartiendo, aprendiendo y desarrollando vivencias y experiencias musicales en una formación cuyo motor es la adquisición y transmisión de cultura.



Esta agrupación está formada por músicos que, de una forma u otra, tienen relación con los Colegios Gredos San Diego, bien sea como alumnos, profesores o colaboradores.

Sin su dedicación y esfuerzo este proyecto no podría desarrollarse como lo está haciendo.

Sus actuaciones en diversos Centros Culturales de la Comunidad de Madrid y Castilla La Mancha, en clubes de jazz como la

Sala Barco y el Café Berlín. Amenización de celebraciones en el Casino de Madrid, el Canal de Isabel II, los Colegios Gredos San Diego y las Fiestas de Madrid Sur, y ha participado en la XXVI edición del Festival de Jazz de Madrid de 2009, 1º Festival de Jazz de Colmenarejo, entre otros eventos.

La dirige su fundador, el saxofonista Alejandro Morán, dedicado plenamente a la docencia y a la dirección de otras agrupaciones musicales. **Uno de nuestros socios forma parte de esta Banda.**

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 anteriores artículos he dado 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. Tras abordar el marco teórico en el que se basa el modelo propuesto para mejorar los procesos de gestión de proyectos en la unidad de fomento y desarrollo económico de un municipio, dedico hoy unas líneas a describir 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**.

Comenzando por este último aspecto, la decisión de implementar una oficina de proyectos en una administración local es, sin duda, una decisión complicada y que entraña no pocos riesgos para el/la promotor/a. Debido a las características intrínsecas de la administración local, el enfoque más adecuado para comenzar el proceso de implementación de una oficina de proyectos es, a mi juicio, el **enfoque encubierto o indirecto**, en detrimento de un enfoque directo o abierto, es decir, aquel que se produce a pequeños pasos normalmente limitados a una unidad o departamento (la promotora) y que, paulatinamente, se vayan creando las condiciones necesarias para trasladar al resto de la organización las mejoras que sobre gestión de proyectos se hayan producido en dicha unidad o departamento promotor. Se trataría pues, de realizar un **experimento o proyecto piloto** en la unidad promotora de la futura oficina de proyectos (el promotor más idóneo podría ser, en mi opinión, el de la oficina de desarrollo o fomento del municipio).

En cualquier caso, el tipo de enfoque más adecuado va a depender, lógicamente, de las características de la organización y, muy especialmente, de la actitud de la misma hacia el cambio, del grado de comodidad con el nivel de gestión de proyectos, y sobre todo, de la posible **actitud de las máximas autoridades** hacia la simple idea de mejorar los procesos de gestión de proyectos.

Con respecto a las **funciones y características** asociadas tanto a un/a director/a de proyectos como a una oficina de apoyo a proyectos, paso a describir las **cinco funciones de desarrollo de la oficina de apoyo a proyectos**:

1. Selección de candidatos/as a directores/as de proyecto: Normalmente existen dos posibilidades para la selección de directores/as de proyecto. Una de ellas consiste en seleccionar aquellos/as candidatos/as que

dentro de la organización (en esta que nos ocupa de la oficina de fomento), posean una serie de características necesarias para desarrollar las funciones propias de director/a de proyectos y que estén dispuestos/as a aceptar una nueva responsabilidad asociada a un nivel gerencial medio más que a una responsabilidad técnica. La otra posibilidad, consiste en contratar a directores/as de proyecto externos que actúen como consultores/as. En mi opinión, la fórmula más efectiva consiste en un **híbrido** de las anteriores, con la **contratación de una empresa consultora externa experta en la implementación de oficinas de apoyo de proyectos**.

Las principales cualidades personales definitivas de un/a buen/a director/a de proyecto son:

- Disposición a aceptar responsabilidades.
- Persistencia.
- Aptitud positiva.
- Capacidad para organizar y planificar.
- Capacidad para la delegación de autoridad.
- Capacidad para comunicar de forma efectiva.
- Capacidad analítica y de negociación.

En algunas organizaciones, como las administraciones públicas locales, la selección de personas que van a desarrollar su función como directores/as de proyecto se hace difícil debido, normalmente a algunas de las siguientes causas:

- El ambiente que se encuentra en este tipo de organización, salvo excepciones, suele ser más propicio a la conservación del propio puesto de trabajo que al interés por el desarrollo profesional de sus empleados/as.
- La designación como director/a de proyectos suele representar con frecuencia una situación incómoda para la persona empleada, ya que realmente se trata de una situación intermedia entre un nivel de dirección-medio (director/a de departamento-área) y un nivel puramente técnico.
- En algunas administraciones locales no existe la figura establecida de director/a de proyectos, con lo cual esto puede representar un camino sin un fin claro para un/a técnico/a que esté dispuesto/a a asumir la responsabilidad de la dirección de proyectos.
- Hay un cierto reparo hacia el trabajo administrativo que se impone, lógicamente, al asumir la función de director/a de proyectos.

Continúa...

El marco teórico de las oficinas de proyectos en el ámbito de las administraciones públicas locales (continuación)

- También suele ser frecuente encontrarse con un cierto temor hacia asumir unas nuevas funciones de director/a de proyecto que realmente no se conocen bien a priori.

2. Desarrollo de los/as directores/as de proyectos:

Como consecuencia de todo lo anterior se hace necesario implementar paralelamente al proceso de selección de directores/as de proyecto un **plan de formación** y de carrera acorde al mismo. Por lo que respecta a los contenidos que normalmente se integran en el plan de formación a desarrollar una vez que se ha seleccionado a los/as candidatos/as a directores/as de proyectos, se encuadran en la siguiente tipología de habilidades:

- Habilidades técnicas relacionadas con la dirección de proyectos tales como: Planificación, desarrollo de la estructura desglosada de trabajo, identificación de dependencias, elaboración de estimaciones, análisis de la ruta crítica, análisis de riesgos, asignación y optimización de recursos, desarrollo un plan de proyecto, entre otros.
- Habilidades de liderazgo: Son las denominadas habilidades blandas y se refiere a la gestión de las relaciones y expectativas de las personas participantes en el proyecto. En este apartado se incluyen, entre otras: La capacidad para liderar el proceso de definición de los objetivos del proyecto, la habilidad para guiar el proceso de definición de expectativas iniciales y requisitos del proyecto y la construcción del equipo de personas integrantes del proyecto.
- Habilidades asociadas con la gestión empresarial: Son las habilidades propias asociadas normalmente a la dirección. Incluyen entre otras, escucha activa, delegación, capacidad de comunicación, gestión del tiempo, gestión de reuniones y negociación.

3. Contratación de consultores/as externos/as o

Mentores: Un aspecto importante para la formación de los/as directores/as de proyectos es la utilización de consultores/as externos/as directores/as de proyecto que puedan llevar a cabo la función de mentores. De esta forma, el/la consultor/a externo/a **supervisa** (distinto de realizar o llevar a cabo la asistencia técnica tan frecuentemente subcontratada en proyectos con financiación pública y de tan poco valor residual final para la formación en dirección de proyectos del personal propio) y **aconseja** al/la directora/a de proyecto a lo largo de cada uno de los proyectos que se han establecido inicialmente, obteniendo así el **máximo beneficio para la administración pública**.

4. Programa de asistencia mutua: En ocasiones y, dependiendo básicamente del nivel de cooperación interdepartamental previo de la administración pública local, la oficina de apoyo a proyectos puede considerar oportuno establecer un programa de asistencia mutua para los/as directores/as de proyectos. El programa de apoyo o de asistencia mutua es un mecanismo por el cual se establece una vía para el intercambio de información y de asuntos relacionadas con la operativa diaria que realizan los/as directores/as en cada una de sus respectivas áreas. De esta forma, se facilita el contacto más o menos informal entre los/as directores/as de proyecto bajo el amparo de la oficina de proyectos.

5. Revisión periódica del desarrollo de proyectos: Las revisiones periódicas sobre el desarrollo de los proyectos suelen llevarse a cabo normalmente entre el/la directora/a de la oficina de apoyo a proyectos y los/as distintos/as directores/as de proyectos de la organización. El objeto de la reunión es el de **identificar tanto los logros como las debilidades** que se han encontrado o se están encontrando a lo largo de un determinado proyecto. Estas revisiones constituyen el mejor modo de optimizar el nivel de gestión de proyectos de la organización. No cabe duda de que llevar a cabo estas revisiones de forma periódica en una administración pública local es algo sumamente difícil, aunque por otro lado, cabe recordar que se trata de una evaluación de carácter eminentemente técnico sobre la gestión de proyectos y no sobre la oportunidad o conveniencia política de los mismos. **TPM**

Un antes y un después: reflexiones de un director de proyectos



Por Elena Fernández Jaén, PMP.

A lo largo de mi trayectoria profesional en la gestión de proyectos, he aprendido que nuestra actitud y experiencia cuando nos enfrentamos a un nuevo objetivo son factores clave para conseguir el éxito del mismo.

Este artículo cuenta un relato que refleja las vivencias de un director de proyecto en el instante justo en el cual cierra un proyecto e inicia otro nuevo; así mismo, describe los aspectos más relevantes que debemos considerar y en los que debemos reflexionar, fundamentalmente en nuestras lecciones aprendidas que serán nuestros grandes maestros a lo largo de nuestra trayectoria profesional, y en muchas situaciones, también personal.

Lunes por la mañana. Suena el despertador a las 7. Me incorporo en la cama y pienso en la última jornada de trabajo en la que finalmente conseguí cerrar mi primer proyecto.

Pienso en el entusiasmo que sentí. Permanezco unos minutos sentada; reflexiono sobre los momentos vividos y sobre las lecciones aprendidas surgidas durante el transcurso de la vida de ese proyecto que felizmente finalizó gracias a la necesaria colaboración de mi equipo.

Repaso tanto aquellas situaciones que salieron bien, como las que salieron regular, y reflexiono sobre los nuevos planteamientos que podría aportar en mi próximo objetivo apoyándome en la experiencia que acabo de adquirir.

“... Mi experiencia me ha enseñado que las lecciones aprendidas no debemos enfocarnos exclusivamente desde la óptica de los éxitos conseguidos, sino también de los errores cometidos.

El día después de cerrar un proyecto debemos preguntarnos: ¿Se ha completado su objetivo y su alcance? Si no ha sido posible ¿Qué cambios debemos hacer para conseguir que se cumplan los objetivos en un futuro? ¿Se ha realizado el trabajo en el tiempo,

coste y calidad establecidos? ¿Qué riesgos surgieron?, ¿Cómo se gestionaron? ¿Qué no se había previsto y que hubiera podido aportar mejores resultados? Y lo más importante ¿Ha quedado satisfecho nuestro cliente? Estos interrogantes deberían tener su respuesta en las experiencias que hemos recogido y documentado a lo largo de nuestro proyecto.

Mi conclusión es que tanto los éxitos como los fracasos, constituyen un bagaje imprescindible para asumir nuevos retos en los que habrá que reforzar las acciones que conducen al éxito, y evitar aquellas que conducen al fracaso.”

Finalmente, después de tanta reflexión, decido levantarme y afrontar esta nueva jornada de trabajo en el que probablemente me asignen un proyecto nuevo.

Mientras me visto repaso mentalmente los primeros pasos que debo acometer, lo que debo y no debo hacer, con qué dificultades me encontraré... Tomo un buen desayuno y pienso que cuando llegue a la oficina revisaré mi documentación de lecciones aprendidas, y repasaré detenidamente los factores que contribuyeron al éxito y así evitar caer en los errores del pasado convencida de que un buen inicio es la clave.

“...El proceso de inicio, es el proceso que debemos aplicar con mayor atención ya que es el pilar básico de la gestión de cualquier proyecto.

Pero, ¿en qué puntos debemos fijar nuestra atención?

- Fundamentalmente, en su definición a la hora de establecer objetivos realistas con los responsables de nuestra organización.
- También es importante cuando: identificamos a las personas interesadas en el proyecto y el perfil de nuestro equipo de trabajo; cuando establecemos los canales de comunicación, y cuando identificamos y analizamos los riesgos iniciales con el fin que no se conviertan en un problema.
- Y por último, debemos realizar una planificación inicial que haya sido estudiada con meticulosidad en la definición de sus hitos, estimaciones, necesidades y entregables que se generarán en cada una de las fases, así como, identificar los procesos, normas, y aspectos organizativos de nuestra organización, con el fin que nuestro proyecto pueda adaptarse lo mejor posible.

(Continúa...)

Un antes y un después: reflexiones de un director de proyectos (continuación)

Si al principio cuidamos estos aspectos podemos asegurar en gran medida que la fase inicial tendrá un fuerte pilar que sustentará toda la actividad a lo largo de la vida de nuestro proyecto.”

Llego a la oficina con la satisfacción y la euforia que transmite el deber conseguido: completar una misión; pienso en como compartir mis experiencias y lecciones aprendidas con otros compañeros, jefes de proyectos, con el fin que pueda ayudarles en su labor.

“...Nuestras experiencias deben ser documentadas y publicadas en el repositorio de proyectos que tenga nuestra organización.

Todas las organizaciones deberían tener una base de datos del conocimiento común. Si no existiese deberíamos tomar la iniciativa de plantear su necesidad a nuestros responsables, ya _que de otro modo resultaría muy difícil compartir los conocimientos adquiridos en la gestión de nuestros proyectos; y, por lo tanto, no podrían ser aplicados como referencia de experiencias anteriores que funcionaron bien. Es muy importante disponer de una estructura adecuada y común, que nos ayude a afrontar nuevos retos y nuevas necesidades. “

A última hora de la mañana, me llama mi jefe, entro en su despacho y me explica el nuevo proyecto que tendré el honor de dirigir. Poco a poco esa satisfacción y euforia que sentí al cerrar mi anterior misión, se va convirtiendo en cierta preocupación ante esa incertidumbre inicial que suele surgir en el momento de emprender un nuevo reto.

Finaliza su intervención con la pregunta: ¿Quieres ser tú el director de este proyecto? Olvido por un momento aquellas dificultades, y surge en mí esa fuerza positiva a la hora de enfrentarme de nuevo a esas incertidumbres y a superar esos **desafíos**. Y dije: “Sí”.

“...Los directores de proyectos nos enfrentamos habitualmente a un gran número de desafíos, fundamentalmente en su inicio. Desafíos ante problemas y decisiones que debemos afrontar y superar por el hecho de haber aceptado la responsabilidad de gestionar un proyecto.”

Me despido de mi jefe y me dirijo a mi despacho; me siento y pienso en mi trayectoria profesional, lo que debo mejorar y aportar en esta nueva misión; estoy convencida que debo **potenciar** mis **habilidades y cualidades** como gestora de proyectos.

“...Un gestor de proyecto debe ser un líder para su equipo. Pero ¿Qué habilidades interpersonales debe tener? ¿Realmente influyen estas habilidades a la hora de cumplir con los objetivos del proyecto y poder resolver los riesgos que puedan presentarse a lo largo de su vida? Por supuesto que sí.

- ✓ Ser optimista, y valorar a su equipo.
- ✓ Ser proactivo.
- ✓ Tener buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Ser eficaz, creativo e innovador.
- ✓ Honestidad, transparencia e integridad.
- ✓ Buen comunicador.
- ✓ Capaz de delegar.
- ✓ Capacidad de trabajar en equipo ...

Estas habilidades son las más importantes que debemos potenciar para mejorar en nuestra profesión.”

Después de reflexionar sobre estos primeros momentos, acabo mi jornada de hoy con la misma sensación de siempre: ¡Me ha **faltado tiempo!**

“...Mi experiencia me dice que debemos evitar tener esa percepción ya que puede provocar un efecto negativo en nuestro estado anímico y cierto agobio en nuestro trabajo, y por lo tanto perjudicar nuestro proyecto.

Y ¿Cómo podemos evitarla?. Debemos identificar el factor que causa la falta de tiempo, tanto en nuestro ámbito profesional como personal; debemos plantearnos un objetivo diario; y lo más importante, practicar la delegación.”

Cierro mi despacho; hace una noche preciosa y decido dar un paseo hacia mi casa. Antes de dormir reflexiono sobre la jornada de hoy y en la de mañana; me viene al pensamiento la frase de **Aldous Huxley**: “la experiencia no es lo que te sucede, sino lo que haces con lo que te sucede”. Esta frase me ayuda a recapacitar en que nuestra experiencia no debe quedarse como mero testimonio documental sino que debe servir para aplicar las acciones y mejoras necesarias a la hora de afrontar nuevos retos.

Estoy segura que mi próximo proyecto será un **ÉXITO**.



Proyecto de análisis y gestión de riesgos de seguridad de la información



Por Pedro-Castor Valcárcel Luca.
 Jefe de Servicio de Políticas de Seguridad y Análisis de Riesgos.
 Dirección de Seguridad, Innovación y Comunicación.
 Gerencia de Informática de la Seguridad Social

El análisis y la gestión de los riesgos de seguridad de la información es una actividad necesaria para cualquier organización que desee tener un control sobre el estado de su seguridad. Lo natural es hacerlo mediante un proyecto de análisis y gestión de riesgos, donde se haga una primera aproximación sistemática y global de los riesgos existentes y se perfile un plan para reducirlos o asumirlos. Este tipo de proyectos no deben presentar dificultades especiales, siempre que se tengan ciertos cuidados en su realización.

Hoy en día el control de la seguridad de la información en las organizaciones es cada vez más complicado y dinámico por la expansión y dispersión en ámbitos nacionales o internacionales, el surgimiento de las redes sociales o los medios en que se ofrecen servicios ofrecidos (primero a través de oficinas, hasta hace poco también en ordenadores personales y ahora además en dispositivos móviles).

Por otra parte, al menos en las organizaciones de tamaño medio y grande, hay como mínimo cientos de equipos, programas de software, líneas de comunicaciones y otras infraestructuras¹. Todos ellos son necesarios para que la organización funcione, pero también pueden sufrir amenazas en seguridad. Hay que decidir dónde invertir para combatir esas amenazas, porque no es posible proteger todo, por muy alto que sea el presupuesto asignado.

Así pues, la decisión de dónde invertir en seguridad debe hacerse de manera estructurada, sistemática y metódica. Una buena aproximación de esta forma de trabajo es mediante un proyecto de gestión de riesgos de seguridad de la información.

Para llevar a cabo con éxito este tipo de proyecto es importante tener presente un conjunto concreto de características que lo diferencian de otros tipos de proyectos informáticos más clásicos o comunes. Veámoslas a continuación.

El contexto²

Como todo proyecto, definir el ámbito y alcance es fundamental para finalizarlo con éxito. En el caso que se deba analizar la seguridad de toda la organización, se deben determinar los servicios más importantes que se desarrollan y, a partir de ahí, buscar los activos que les dan soporte, agrupándolos según el tipo de función que realizan.

El alcance debería ceñirse a la seguridad de la información, al menos en sus tres dimensiones fundamentales: la disponibilidad, la integridad y la confidencialidad. Es recomendable no tener en cuenta otras, como la trazabilidad o autenticidad, pues son dependientes en cierto grado de las anteriores y no suelen añadir novedades en los resultados finales sobre lo descubierto a través del estudio de las otras tres. Por otra parte, el proyecto termina con el planteamiento de las medidas a tomar para mejorar el estado de la seguridad, no con su aplicación práctica, pues esto suele ser una actividad continua en el tiempo.

Los resultados

Los entregables más importantes de este tipo de proyectos son un conjunto de informes que describen el estado de la seguridad de la información y las actividades propuestas para abordarlos. Hay otros, como la propuesta de los procedimientos de trabajo necesarios para garantizar que se cumplen las actividades anteriores o cuadros de mandos que muestren el estado de la seguridad.

Así, se puede afirmar que hay tres tipos de informes:

- **Un análisis de riesgos de seguridad**, en el que se recojan las mayores amenazas. Debe incluir una clasificación inicial de la información (no todos los datos tienen la misma importancia), una relación de todas las amenazas y una selección de los problemas de seguridad más importantes. Además, también debe referir la metodología seguida en el análisis.
- **Un plan director de seguridad**, que englobe el conjunto de actividades, agrupadas en proyectos, que sirvan para reducir el riesgo de seguridad a unos niveles aceptables por la dirección de la organización.
- **Un plan de continuidad de negocio**, que incluya la estrategia de actuación a seguir en caso de que se

¹ Llamaremos "activos" al conjunto de elementos que forman un sistema de información, lo que incluye los servicios prestados por las organizaciones, el hardware, el software, las instalaciones, los sistemas de comunicaciones y las personas que trabajan en ellos.

² Este apartado trata aspectos de la Gestión del Alcance del Proyecto tratada en La Guía del PMBOK – Cuarta Edición.

Proyecto de análisis y gestión de riesgos de seguridad de la información (cont.)

materialicen los incidentes de seguridad³. Este plan se agrupa en escenarios de contingencia, que son el conjunto de amenazas a las que hay que dar una respuesta determinada.

En la medida de lo posible, las amenazas deberían poder ser medidas en términos monetarios, así como el beneficio proporcionado por los proyectos del plan director de seguridad. También debería cuantificarse los escenarios de contingencia.

Los pasos a realizar⁴

Ya hemos enunciado los entregables del proyecto, pero ¿cómo conseguirlos?

Cuando un equipo de trabajo tiene que analizar la seguridad de una organización, el mayor problema es aprovechar al máximo el tiempo asignado para descubrir las amenazas de seguridad en ese plazo. Las primeras actividades consisten en la realización de entrevistas, envío de cuestionarios, ejecución de pruebas o la realización de auditorías de seguridad. Para ello es necesario que la dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones o la de seguridad de la información presten al equipo del proyecto el apoyo necesario para que los departamentos de la organización suministren la información necesaria. Además, hay que hacer un plan de comunicación efectivo cuyo objetivo principal sea transmitir que la meta del proyecto es mejorar los niveles de seguridad de la información, no buscar responsabilidades por agujeros de seguridad encontrados.

Un proyecto de esta naturaleza debería realizarse en un período de tiempo corto, entre dos y cuatro meses. Hay que tener en cuenta que cuando comienza se evidencia una situación a una fecha, y esa situación tiene una caducidad. Si el proyecto durase varios meses, cuando se presentaran los resultados probablemente ya no serían válidos porque la situación de los sistemas de información haya cambiado notoriamente.

Las actividades generales del proyecto⁵ son básicamente las siguientes:

- **Obtención de información.** Recopilar información previa de la arquitectura de los sistemas de información, de las aplicaciones y de los servicios prestados por las organizaciones. Normalmente esta actividad es la que cuesta más esfuerzo, alrededor del 60 % del total del proyecto. La recopilación de la información se realiza a través de entrevistas, cuestionarios, pruebas de intrusión o

auditorías de seguridad.

- **Elaboración del mapa de activos.** Con la información anterior, y a partir de los servicios de la organización más importantes, se elabora el llamado “mapa de activos”, que es una representación gráfica en malla donde se incluyen los servicios prestados y, a partir de ellos, los elementos tecnológicos que les dan soporte. Cada uno de los elementos del mapa (o “activos”) representan, a su vez, un conjunto de elementos físicos o lógicos. Por ejemplo, el “correo electrónico” podría contener el conjunto de servidores de correo, bases de datos de usuarios o almacenes de correos que forman la infraestructura necesaria. Como mucho, el mapa debería contener unos 150 activos.
- **Análisis de riesgos de seguridad.** La información recopilada se debe analizar a partir de la experiencia y conocimientos del analista de seguridad para encontrar amenazas y riesgos de seguridad. Existen herramientas que ayudan en esta labor. En cuanto a las actividades, existe una primera fase de detección de las vulnerabilidades o puntos débiles del sistema de información. A partir de ellas se detectan las amenazas que les afecten y las salvaguardas que ya se han tomado. El valor de este trabajo es un análisis sistemático y científico; es decir, aplicando un procedimiento de actuación previamente fijado, para eliminar la subjetividad en la medida de lo posible. El paso final es la elaboración del informe de análisis de riesgos de seguridad.
- **Gestión de riesgos de seguridad.** No basta con declarar los riesgos o problemas, hay que plantear la estrategia a seguir, que consiste en reducir el riesgo o bien asumirlo, y prepararse para actuar cuando se materialice. Esto se recoge en el plan director de seguridad y el plan de continuidad de negocio, respectivamente.
- **Plan de comunicación de resultados.** La información anterior debe transmitirse y explicarse a la dirección de la organización. Esta explicación no es sencilla, pues muchas veces los datos no tienen significado por sí mismos.

El motivo es que el análisis de riesgos de seguridad no es más que un conjunto de cálculos matemáticos basados en evidencias encontradas y los conocimientos del analista. Un síntoma típico de este problema es cuando se presentan los datos a un directivo y se dice, por ejemplo, que existe un riesgo de un 2% del valor total de la organización. El directivo pregunta entonces

³ Un incidente de seguridad es la materialización de una amenaza; es decir, cuando un problema ya ha ocurrido. Ejemplos son fugas de información, corrupción de los datos, ataques de denegación de servicio, etc.

⁴ Apartado incluido en la Gestión de Tiempos del Proyecto de La Guía del PMBOK – Cuarta Edición.

⁵ Existen varias metodologías de análisis y gestión de riesgos que recogen esos pasos. En este artículo se hace una visión simplificada, pero didáctica, de estas actividades.

Proyecto de análisis y gestión de riesgos de seguridad de la información (cont.)

si ese dato es asumible, y esto lo hace porque ese 2% no lo puede traducir a valores tangibles.

Existen medidas que ayudan a resolver ese problema, por ejemplo:

- **Cuantificar** los valores de riesgo en términos monetarios. A partir del valor total que tiene una organización se calculan los riesgos de seguridad inherentes y los reales, que resultan de haber aplicado ya ciertas medidas de seguridad, todos ellos en valor monetario.
- Hacer los **cálculos** intermedios para llegar al riesgo

en tamaño, extensión territorial y en el tipo de actividad.

Los recursos⁶

Para llevar a cabo con éxito un proyecto de esta naturaleza se debe acudir sobre todo a profesionales especializados en el campo de la seguridad de la información. Deben tener conocimientos generales y estar al día de las nuevas amenazas como, por ejemplo, las derivadas de las redes sociales, los tratamientos informáticos en la “nube”⁷ o los dispositivos móviles.

Si se hacen pruebas de intrusión, se debe acudir a profesionales especializados en seguridad en los sistemas informáticos objeto de las pruebas.

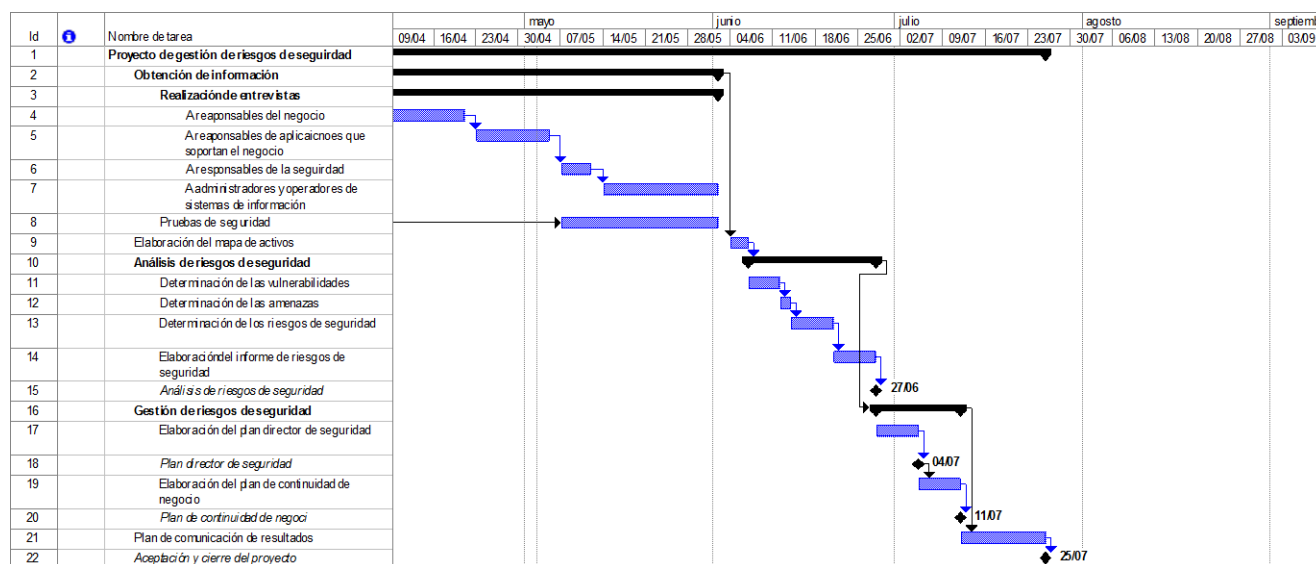


Figura 1. Modelo de un cronograma típico del proyecto, que comienza a inicios de Abril.

lo más **sencillos** posible, aplicando fórmulas matemáticas lineales.

- Hacer una **trazabilidad** entre las conclusiones obtenidas y las pruebas aportadas para corroborarlas. Cuanto más controlada esté la fuente de cada uno de los datos aportados, más sencillos serán de explicar.
- **Comparar** la organización analizada con otras semejantes. A partir de una base de datos se refleja la organización con otras del sector para ver si su estado de seguridad es mayor o menor. Esto hay que hacerlo con cuidado, pues los resultados dependen en gran medida de los perfiles de las organizaciones. Sólo hay que comparar con organizaciones que sean parecidas a las analizadas

Por otra parte, hay que usar herramientas informáticas para realizar al menos los cálculos del análisis de riesgos, aunque hay otras actividades que se deben realizar y con las que se pueden automatizar. En estos últimos tiempos existen algunas que integran todas las actividades necesarias. Se denominan GRC (*Governance, Risk & Compliance*).

Pero ¿los resultados son correctos?⁸

El éxito de cualquier proyecto que implique analizar riesgos de seguridad es descubrir nuevas brechas inesperadas en la organización analizada. Otras veces ocurre que ciertos problemas que surgen en el análisis de riesgos ya eran conocidos, pero no se les había dado la importancia debida, y resulta que en el análisis se clasifican como importantes o vitales.

⁶ Apartado incluido en la Gestión de Recursos Humanos del Proyecto de La Guía del PMBOK – Cuarta Edición.

⁷ O “cloud computing”.

⁸ Apartado incluido en la Gestión de la Calidad del Proyecto de La Guía del PMBOK – Cuarta Edición.

Proyecto de análisis y gestión de riesgos de seguridad de la información (cont.)

Se puede tachar a un equipo de subjetivo, exagerado o parcial a la hora de mostrar los resultados, y las conclusiones de un análisis de riesgos siempre tienen cierto tinte de subjetividad.

Por ello, la única manera de comprobar si los resultados son correctos es solicitar a otro equipo externo que realice una auditoría sobre el procedimiento seguido en este proyecto y los resultados obtenidos. Sin embargo, hay ciertos indicios de que los entregables transmiten información de calidad:

- Si organizaciones del mismo perfil que la analizada están tomando medidas de seguridad análogas⁹.
- Si las medidas recogidas en el Plan Director de Seguridad se focalizan principalmente en las vulnerabilidades más importantes detectadas.
- Si las medidas de seguridad más obvias o más sencillas están incluidas en el Plan Director de Seguridad, si no estaban ya tomadas previamente¹⁰.

Las señales de peligro¹¹

Todo proyecto tiene a priori una serie de riesgos inherentes y específicos en función de su naturaleza que deben ser al menos conocidos y para los cuales existan una serie de actividades de mitigación.

Algunos de ellos son los siguientes:

- Los equipos de personas a los que tienen que entrevistar los analistas de seguridad pueden sentirse amenazados. En general esto pasa también en una auditoría informática. Para evitar esto, es importante una labor previa de comunicación en la que se explique que la seguridad total no existe y que no se trata de perseguir a personas, sino en mejorar la seguridad.
- El número de componentes informáticos puede ser tan alto en algunos casos en que sea probable que la organización no tengan recogido en un único inventario todos los activos de su sistema de información. Los síntomas son que los administradores y operadores de sistemas tienen una visión sólo de su parte. En estos casos, no queda más remedio que analizar los inventarios parciales o crear inventarios para el proyecto (en el segundo caso hay que incluir sólo los importantes).


- La experiencia dice que a veces un entrevistado afirma una cosa, pero luego escribe otra. En la medida de lo posible hay que contrastar lo dicho con pruebas y evidencias (aunque no se trate de un proyecto de auditoría, cada dato recogido debería estar respaldado con al menos una evidencia).

Las claves del éxito

Los maestros de la cocina aplican a sus recetas sus trucos o “toques” personales y, para ello, tienen disponible en su espacio de trabajo unos estantes con sus especias escogidas, sus verduras, sus frutos secos...

En este artículo hemos repasado los ingredientes básicos para cocinar un sabroso proyecto de análisis y gestión de riesgos de seguridad, que ahora los resumimos muy brevemente:

- Concretar el ámbito del proyecto a los servicios verdaderamente críticos de la organización analizada y el alcance a la seguridad de la información.
- La duración debe ser corta, de no más de 3 ó 4 meses, para evitar que los resultados estén desfasados cuando se presenten.
- Ser concretos a la hora de determinar los riesgos de seguridad. Detallar los puntos donde actuar puede suponer un importante ahorro de costes.
- Recoger evidencias de los datos considerados, para poder defender las conclusiones.
- El análisis de riesgos se soporta en un conjunto de operaciones matemáticas. Estas operaciones deben ser lo más sencillas posibles.

Pero también los proyectos, como la cocina, dependen del toque personal y la intuición de su director. Así que ahora toca ponerse el delantal y ¡a cocinar! 

⁹ Algunas empresas especializadas que desarrollan estos proyectos permiten comparar la organización analizada con otras del mismo perfil. Todo ello preservando la confidencialidad de todas ellas.

¹⁰ En el mundo de la seguridad esa idea se recoge en el principio de “cuidado debido”.

¹¹ Apartado incluido en la Gestión de Riesgos del Proyecto de La Guía del PMBOK – Cuarta Edición.

El Director de Proyectos Cincuentón.



Por Conrado Morlan, MBA, PgMP, PMP
International Program Manager y
Ganador del 2011 PMI Distinguished
Contribution Award
www.thsmartpms.com

Hoy en día, muchos de los profesionales con más experiencia en la dirección de proyectos en todo el mundo forman parte de la generación de los Baby Boomers, un término comúnmente usado para designar a los nacidos entre 1945 y 1965. Me gustaría hablar acerca de su contribución a la profesión de dirección de proyectos.

Como miembro de esta generación, puedo confirmar que los Baby Boomers son competitivos por naturaleza. Son seguros, independientes y autosuficientes. Aunque respetuosos de la autoridad y la jerarquía, los Baby Boomers piensan que las reglas se pueden cambiar. Por lo tanto, no se sorprenda si durante una de las reuniones de su proyecto el Baby Boomer hace cuestionamientos acerca del proyecto.




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.

Eso significa que usted debe:

- **Comprender que las creencias y valores de cada uno de los miembros de su equipo no son fáciles de cambiar.** Investigue por qué las otras generaciones se comportan como lo hacen.
- **Ponerse en los zapatos de otra persona** para obtener una mejor perspectiva sobre lo que motiva a los miembros del equipo multigeneracional.
- **Ajústese a las diferencias generacionales.** Establezca un entorno de comunicación continuo y fomente la comunicación abierta para desarrollar diálogos francos entre los miembros del equipo.

Sin importar a que generación pertenezca, su propósito como director de proyectos es liderar e inspirar a su equipo y tomar ventaja de la divergencia de opiniones de los miembros de su equipo.

Como gerente de proyecto cincuentón, ¿cómo enfrenta las diferencias generacionales en su equipo de proyecto? ¿Estás haciendo algo para desarrollar conciencia generacional? 



Imágen: Ambro / FreeDigitalPhotos.net

Al dirigir un equipo multigeneracional, los directores de proyectos cincuentones se enfrentarán a conflictos derivados de la diversidad de los valores generacionales. Para resolver los conflictos en un equipo multigeneracional se requieren que el director del proyecto desarrolle la conciencia generacional.

Definir diferentes tipos de riesgos



Por Dr David Hillson
FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

La gente algunas veces pregunta si deberíamos definir “riesgo estratégico”. Afortunadamente esta pregunta sencilla tiene una respuesta sencilla. Pero contestar esta pregunta puede también ayudarnos a definir cualquier otro tipo de riesgo. Consideremos primero “riesgo estratégico”:

Una definición básica de riesgo es “la incertidumbre que importa”. Podemos expandir esto a una definición más formal tal como “cualquier incertidumbre que si ocurre afectará a alcanzar los objetivos”. O podemos simplificarlo, como la definición del estándar internacional de riesgos ISO31000:2009, donde riesgo es el “efecto de la incertidumbre en los objetivos”.

Así es que riesgo siempre implica incertidumbre. Pero el riesgo importa porque tiene el potencial de afectar a los objetivos.

Esto significa que cada riesgo debe estar ligado al menos a un objetivo. El riesgo no se puede definir en el vacío o sin un contexto. Siempre que encontremos un riesgo, también encontraremos algo que está “en riesgo”, que es nuestra habilidad para alcanzar nuestros objetivos.

Las organizaciones tienen diferentes tipos de objetivos, en un rango desde objetivos corporativos de alto nivel a objetivos operativos o técnicos de detalle. Cada tipo de objetivo puede ser afectado por la incertidumbre. Así que donde hay múltiples niveles de objetivos, hay múltiples niveles de riesgo.

La gente que está interesada en objetivos estratégicos necesita saber sobre cualquier incertidumbre que pudiese afectar a su habilidad para alcanzar esos objetivos. Así pues ahora podemos definir qué es el **riesgo estratégico**. Es “**cualquier incertidumbre que si ocurre afectará al alcance de los objetivos estratégicos**”.

Y de esa forma – ¡es sencillo!

Podemos utilizar la misma idea para distinguir una variedad de riesgos, relacionándolos con un rango de objetivos diferentes. Por ejemplo:

- Los riesgos de los proyectos son incertidumbres que afectarían al alcance de los objetivos del proyecto
- Los riesgos técnicos afectan al alcance de objetivos técnicos
- Los riesgos del entorno afectan a los objetivos del entorno
- Los riesgos de reputación afectan a los objetivos de reputación
- Los riesgos de seguridad afectan a objetivos de seguridad
- Los riesgos personales afectan a objetivos personales
- Y etcétera

La característica distintiva de los riesgos estratégicos es que están ligados a objetivos estratégicos. Esto es también importante cuando consideramos al responsable del riesgo. Cada riesgo debería ser responsabilidad de la persona responsable del objetivo que fuese afectado. Así pues, los riesgos estratégicos usualmente tienen asignados responsables de la dirección, puesto que estas son las personas que son responsables de alcanzar los objetivos estratégicos. De la misma forma, los riesgos de los proyectos son normalmente responsabilidad de personas a nivel de proyecto, la mayoría de los riesgos técnicos son responsabilidad del personal técnico, y cada uno de nosotros tiene que tomar la responsabilidad de gestionar nuestros propios riesgos personales.


Definir el riesgo a diferentes niveles es fácil. Empieza por los objetivos a ese nivel, y busca las incertidumbres que importan. Solo entonces podremos gestionar el riesgo donde quiera que lo encontremos. 



Imagen: Stuart Miles/ FreeDigitalPhotos.net

12 Easy Ways to Earn PDUs



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

[Note: This is an update to the article "10 Easy Ways to Earn PDUs" that was published in July 2010. The update is necessary because PMI changed the categories, structure and policies governing Professional Development Units (PDUs). See <http://www.pmi.org/en/GLOBALS/PDU-Updated-Category-Structure-Implementation.aspx>.]

PDUs we need and PDUs we want. Professional Development Units (PDUs) dominate our minds, our conversations, and our spare time in the last quarter before our Continuing Certification Requirements (CCR) deadline. With a little proactive planning we can all make the PDU procurement process much easier. The bottom line is that we want the fast and consistent path to our PDUs... and we want them now!

How do we accomplish this? By just 'doing' what 'you do'. The easiest way to earn PDUs is to leverage what you currently do. Here is a short list of PDU eligible activities that might already be part of your professional life.

1. Your Day Job (PDU Category F)

If you work as a Project Manager this is probably the easiest way to tick off up to 25% of the PDUs you'll need at the end of the recertification cycle. If you are a practitioner of project management services for at least 6 months each year, you can claim up to 5 PDUs per year for a maximum total of 15 PDUs per three year period. For the details on this and the other PDU categories mentioned below please refer to the CCR section of the PMP Handbook, which you can find at http://www.pmi.org/certification/-/media/pdf/certifications/pdf_c_pmphandbook.ashx#page=38.

2. Take a Quiz! (PDU Category A)

Did you know you can earn up to one third of your PDUs by taking the PMI publication quizzes? The member price starts at \$10 per quiz. Score a 80% or higher and you will earn between 0.5 to 2.5 PDUs depending on the individual quiz and the CCR requirement you are trying to fulfill. (See <http://www.pmi.org/CareerDevelopment/Pages/PMI-Publication-Quizzes.aspx>)

3. Volunteer Service (PDU Category E)

Become a volunteer of your local project management association (either as an elected officer, as a committee member or by managing a project for them) and earn 1 PDU for each hour of service. Note that the PDUs earned in this category count towards the combined maximum of 45

PDUs for categories D, E and F. A letter or certificate from the organization acknowledging the participation is required for confirmation. (To find your local PMI chapter, go to <http://www.pmi.org/GetInvolved/Pages/PMI-Chapters.aspx>)

4. PDUs That Go Wherever You Go (PDU Category A)

The PDU Podcast delivers monthly webinars by a variety of presenters to your personal media player. Watch and earn PDUs whenever and wherever you want them. There is no limit to how many Category A PDUs you can earn from The PDU Podcast. A single subscription keeps you on track with fresh content delivered consistently and reliably month in and month out. (See <http://www.pducast.com>)

5. Get free PDUs just for listening (PDU Category C)

The Project Management Podcast delivers interviews with project management experts from around the world as free podcast episodes every so often to its subscribers. The topics are as varied as the guests. Because the programs are shorter than the 1 hour needed to claim a PMI PDU you have to listen to several free episodes to earn 1 PDU. But with over 200 free episodes available that shouldn't be a problem. It's also important to remember that you can claim a maximum of 30 PDUs in this category per recertification cycle. (See <http://www.project-management-podcast.com/pdu>)

6. Watch a Movie (PDU Category A)

"Applying the Fundamentals of Project Management" delivers 23 PDUs in the form of a movie via the internet to your home. It's available on the PMI.org web site at a cost of \$500 to PMI members. Well, I didn't say it was cheap. I just said it was easy. (See <http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMPProduct=00101232800>)

7. Formal Academic Training (PDU Category B)

Formal Academic educational courses related to Project Management can earn you 10 to 15 PDUs per semester. It's one of the easier categories, as long as you are not financially challenged. If you are, there may well be project management related courses offered at your local community college that are more economical than the state and private collegiate institutions. The transcript or grade report is required for confirmation.

8. Create new Project Management Knowledge (PDU Category D)

There is a lot you can do in this category to earn PDUs. You could be authoring or co-authoring articles, books or newsletters, present a webinar or podcast, or create and present a project management course. Each will earn you PDUs. The rule is that every hour spent in preparing and delivering these activities is equal to one PDU. The PDUs claimed in this category count toward the 45 PDU maximum for categories D, E and F.

(continúa...)

12 Easy Ways to Earn PDUs (continued)

9. Turning CEU's into PDUs (PDU Category B)

Like Formal Academic Training, Continuing Education (CE) can be submitted as PDUs. Unlike Formal Academic Training, CE's are courses that comply with IACET standards. CEU's (Continuing Education Units) can be converted to PDUs; generally at a ratio of 1 CEU to 10 PDUs. Your best bet is to confirm with the provider that the course you are interested in complies with the ANSI/IACET 1-2007 Standard and of course it must be about project management.

10. Self-Study (PDU Category C)

Do you consume a lot of materials like reading articles or books, watching videos or CD ROMs? Or do you have formal discussions with colleagues or customers? Or did you recently get coached? If you participated in any of these activities and the topic at hand was relevant to project management, had a specified purpose and used knowledgeable resources then you can claim 1 PDU for each hour spent on this as "self study". There is a maximum of 30 PDUs for this and any other Category C activities.

11. Get Free PDU ideas via Email (PDU Category - Multiple)


If the 10 ideas above on how you can earn your PDUs easily and without breaking the bank aren't enough for you then subscribe to The PDU Insider newsletter at <http://www.pdu-insider.com>. The newsletter will not only give you links to free events where you can earn PDUs, you can also have your [PMP PDU](#) questions

answered and learn more about the rules and policies of earning PDUs with each issue. After all... knowledge is power, so it's always best to know the rules of any program you participate in.

12. Leverage PDU Activities (PDU Category - Multiple)

One of the best ways to proactively plan your PDUs is to get creative and leverage one PDU opportunity upon another. For example, if you attend a PMI Chapter Meeting you will earn 1 PDU (Category A). Why not piggy-back on that PDU opportunity by taking an active role as a volunteer at the registration desk (Category E) and of course on your trip to and from the event you can listen to the latest PM Podcast episodes in your car (Category C) and earn another PDU right there. This way, you will have used one event to generate PDUs in three different categories. Don't be afraid to get creative and leverage PDU opportunities as much as you can.

So there you have it....

No matter what your budget or your learning media preference, these 12 simple methods are waiting to help you earn the 60 PDUs required for your recertification. If you are proactively planning your PDUs, you will be prodigiously promising as a project manager! Whichever route you take, keep consistent and remember to have some fun with it. 



Aprende Disfruta Crece & Comparte

PMTour México es el Congreso de Dirección de Proyectos más importante en el norte de Latinoamérica, esta dirigido a directivos y profesionales de Dirección de Proyectos, en todas las industrias.

Este año se llevará acabo su cuarta edición en la Ciudad de México, los días 21, 22 y 23 de Junio.

Su sede, El Palacio de Minería constituye la obra maestra del neoclasicismo en América. Planeado y construido de 1797 a 1813 por el escultor y arquitecto valenciano Manuel Tolsá para albergar al Real Seminario de Minería, a fin de formar académicos especialistas en la explotación de minas, ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad de México.

Consulta la agenda y toda la información del evento en <http://www.pmtourmexico.com>

When Should I Take the PMP® Exam?



Por Margaret Meloni, MBA, PMP
www.MargaretMeloni.com.

As you prepare for the PMP® exam, one of your most important decisions will be when to actually take the exam. For many people the question of when is driven by these two additional questions:

1. How will I know that I am ready to take the exam?
2. I heard that the exam changes on the full moon of the seventh month and it will be impossible to pass, should I take it before the seventh month?

You may think that question #2 seems pretty silly. You are right, it is silly. But what it represents is the amount of rumor and urban legend that surrounds the PMP® exam. Do not let rumors push you to take the exam when you are not prepared to take the exam.

Is there a real change to the exam coming soon? Sometimes the exam does change. Exam changes occur after a new edition of *TheGuide to The Project Management Body of Knowledge®* is published or when the PMI® reviews and updates the expectations surrounding the role of the project manager. The PMI® does a good job of communicating the timing and nature of exam changes. Should a pending change trigger you to hurry up and take the exam? Well now we get back to question #1: How will I know that I am ready to take the exam?

1. Do you have the qualifying work experience that you need, 4500 hours of project management experience if you have a BS or equivalent or 7500 hours with a GED or equivalent? If your answer is no, stop here. It is not time for you to take the PMP® exam. (You might consider the CAPM®.)
2. Have you submitted your [application to take the PMP® exam](#) and has your application been approved? This is a predecessor to scheduling your exam date.
3. Have you studied? This seems fairly obvious. You do need to [study for the PMP® exam](#). Yet there are people who think that just because they are good project managers with experience that they can just waltz right into the testing center and pass the exam. You need to understand what the PMI® wants you to know and the

PMI® really wants you to understand *TheGuide to The Project Management Body of Knowledge®*.

4. Are you consistently scoring well on [PMP practice exams](#)? The PMI® does not publish a minimum passing score for the exam. This makes it difficult to use your practice exam score as an exact predictor of your actual exam score. A rule of thumb is that your actual exam score may be from -10 to +10 points of your typical practice exam scores. You do not need to be consistently scoring 100% on your practice exams, but a range of from 80 – 85% is a good comfort zone.
5. When you miss practice exam questions, do you understand why? You do not want to simply memorize [PMP exam questions](#) and answers you want to understand what makes the correct answer the best answer.

The above are valid considerations whether or not an exam change is imminent. If you have studied and you are doing well on your practice exams, it is time to take the exam. If an exam change is imminent you might consider pushing yourself to take the exam before the changes occur – if it makes sense to do so. For example, if you have invested a significant amount of time preparing for the exam using one edition of *TheGuide to The Project Management Body of Knowledge®* and a new edition and updated exam are going to be released, of course you should push yourself to take the exam BEFORE the updates occur. You still want to schedule the exam feeling confident in your ability to pass the PMP exam.

If you push yourself to take the exam when you are not prepared for it, you are likely to have an unpleasant experience. Unpleasant could mean you experience undue amounts of stress and it could also mean that you do not pass the exam. Not everyone passes the exam on the first try. You do not want to look back and realize that you failed because you rushed to take the exam. That is an expensive lesson to learn.

When should YOU [take the PMP® exam](#)? When YOU know that you are ready. Not when your sister says you are ready, not when your horoscope says this is a good week for exams and not when you 'heard' the exam changing. Take the exam when YOU are ready.





MASTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS POR THE GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY

MASTER'S CERTIFICATE IN PROJECT MANAGEMENT-MCPM

Madrid, VII Edición Noviembre 2012-Abril 2013



ESI International, presenta el único Master avalado por The George Washington University y el PMI® en España

- Único Master en el mercado alineado 100% con el **PMBOK® Guide del PMI®**
- Avalar su **competencia en gestión de proyectos**
- Desarrollar **habilidades y conocimientos** no sólo para ser un gestor sino un **líder**
- Formar parte de una **Élite de Profesionales**
- Instructores **PMP's** en activo, con más de 20 años de experiencia
- Posibilidad de continuar con el **Master of Science in Project Management** en la Universidad George Washington con una posición muy avanzada (horas convalidables)
- Opcional: Último módulo de Preparación intensiva para la **certificación PMP®**
- **203 horas lectivas**, formato **fin de semana**



MIEMBROS DEL CAPÍTULO DE MADRID DEL PMI: 15 % DE DESCUENTO

Asiste a la **Sesión Informativa Online gratuita**

31 de Mayo 2012 • 7 de Junio 2012 13.00h

Inscríbete en <http://www.masterdirecciondeproyectos.com/sesionesinformativas.php>

www.masterdirecciondeproyectos.com

Tel. 902 12 10 15

info@esi-sp.com (Marta Ramos)

Cursos Avanzados

Implantación de la Oficina de Proyectos

Madrid, 5 y 6 de Julio de 2012 • **15 PDUs**

Aprenda las complejidades de implantar una Oficina de Proyectos en su organización. Se identificarán las posibilidades de estructuración e implantación y se propondrán recomendaciones

Precio: 1.699 € + iva

Precio Especial Miembros Capítulo Madrid PMI: 1.440 €+iva

Gestión de Programas y Portfolio de Proyectos

Madrid, 9 y 10 de Julio de 2012 • **16 PDUs**

Conviértase en un Gestor de Programas de Éxito e implemente estrategias de negocio a través de un portolio de proyectos. Aprenda a dirigir múltiples proyectos relacionados.

Precio: 1.899 € + iva

Precio Especial Miembros Capítulo Madrid PMI: 1.540 €+iva

www.esi-sp.com

Tel. 902 12 10 15

info@esi-sp.com (Marta Ramos)

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:



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

