



ARTICULOS DESTACADOS

- El Capítulo de PMI de Madrid celebró el pasado 21 de Junio que ya cuenta con más de 1000 socios (pág. 7)

- Presentación del documento Project Charter del Grupo de Análisis para la implantación de la Norma ISO 21500 en Latinoamérica (pág. 12)

- Y además...

3 ofertas de empleo
Estudio de ESI: The Global State of the PMO. On the road to the next generation

Project Management Institute Madrid Spain Chapter

Presidente

Francisco Javier Rodríguez

javier.rodriquez@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



Boletín del Capítulo Madrid del
Project Management Institute
PMI Madrid, Spain Chapter

Julio 2012

Mensaje del presidente

Estimado socio:

El mes pasado abría este boletín con una reseña sobre el **Encuentro de Directores de Proyecto** que celebramos el pasado 21 de junio en el que celebrábamos que el Capítulo había superado en mayo los 1.000 socios (si no pudiste asistir, en este boletín encontrarás un artículo más amplio sobre este evento). Y a cierre de junio, según las estadísticas de PMI, éramos ya más de 1.100 socios en el Capítulo. Como siempre, bienvenida especial a quienes os habéis unido al Capítulo desde que enviáramos el anterior boletín y para quienes recibís este boletín por primera vez.

Pero además, en esta ocasión, damos también una bienvenida especial a **ESDEN Business School** (www.esden.es), escuela de negocios que se une al conjunto de patrocinadores-formadores del Capítulo, demostrando así su interés y su apuesta por nuestra asociación. Los patrocinadores-formadores cuentan con un trato diferenciado por parte del Capítulo, y ofrecen beneficios exclusivos para los socios del Capítulo a la hora de acceder a sus cursos y programas de formación.

En el caso de **ESDEN Business School**, se trata del primer “nuevo patrocinador” que se nos une este año. En próximos boletines, espero poder anunciaros que otras entidades confían también en nosotros y se unen así a nuestro grupo de patrocinadores. Os puedo adelantar que estamos en conversaciones avanzadas con varias de estas entidades dedicadas a la formación en Dirección de Proyectos y que esperamos poder incorporar pronto como patrocinadores-formadores.

Con la incorporación de un nuevo patrocinador al Capítulo, damos un paso más en la dirección de uno de los objetivos que nos habíamos marcado en esta etapa. Pero no es la única dirección en la que hemos progresado. También en próximos boletines espero poder confirmaros la firma de **acuerdos de colaboración** con otras asociaciones involucradas, como nosotros, en la Dirección de Proyectos. En este sentido, estamos en conversaciones avanzadas con varias de ellas que esperamos poder unir a nuestros colaboradores. Lejos de competir entre nosotros, lo que pretendemos con estos **acuerdos de colaboración** es establecer nexos de unión, lograr sinergias y consolidar relaciones que contribuyan a la difusión y al conocimiento de la Dirección de Proyectos. Si trabajamos juntos en este objetivo, todos nos veremos beneficiados.

Otro de los objetivos que nos habíamos marcado era el de la promoción de las actividades del Capítulo con presencia en medios. No está siendo desde luego una tarea fácil en estos tiempos, en los que las noticias económicas copan páginas y páginas de los periódicos y minutos de radio y televisión. Sin embargo, sí que hemos logrado una repercusión de nuestro **Encuentro de Directores de Proyecto** de marzo de este año en publicaciones de PMI, en sus números de julio, como el **PMI Today** y como el **PMI EMEA e-Link** (puedes encontrar las reseñas de estos dos artículos en el interior del boletín). Esperamos también que en los próximos meses nos publiquen la reseña correspondiente a nuestro **Encuentro de Directores de Proyecto** de junio en el que celebramos haber alcanzado los 1.000 socios.

Como puedes ver, en la nueva Junta Directiva que resultó elegida en las elecciones de marzo, no hemos dejado de trabajar en los objetivos que nos habíamos marcado y nos los hemos tomado en serio. Aún es pronto para hacer ningún tipo de “balance” de gestión, y aún queda mucho por hacer; pero, si añadimos a lo que os he ido comentando en los boletines de estos meses iniciativas como la del **Grupo de Análisis de la norma ISO 21500**, el lanzamiento del **programa de premios del Capítulo**, el funcionamiento de la **biblioteca del Capítulo** o el proyecto de una **nueva web** que espero poder anunciar muy pronto, creo sinceramente que nos podemos encontrar razonablemente satisfechos. Como siempre, nada de esto sería posible sin el apoyo y la colaboración desinteresada de los voluntarios que colaboran habitualmente y de una manera estable con las actividades de la Junta. Como siempre digo, si crees que tú también podrías colaborar en alguna de las actividades que tenemos en marcha, o liderar alguna que se te ocurra, animate a dar ese paso. En la Junta Directiva encontrarás el apoyo y la ayuda que necesites.

Si todavía no has tomado unos días de vacaciones, te espero en nuestra próxima reunión mensual de socios el próximo martes 31 de julio. Si ya te encuentras de vacaciones o si no vas a poder asistir a la reunión mensual de julio, te emplazo ya para septiembre, cuando el Capítulo volverá a retomar sus actividades.

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.



Por Francisco Javier Rodríguez Blanco
Presidente
PMI Madrid Spain Chapter

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 (junio 2012):

- Socios de PMI: 386.323
- Certificados PMP: 474.948
- Certificados CAPM: 18.227

PMI en España: (junio 2012)

- Socios de PMI: 3.064 (36,00% lo son del Capítulo de Madrid)
- Certificados PMP: 3.118
- Certificados CAPM: 158

1.103

Socios del PMI Madrid Spain Chapter a final de junio de 2012

23,93%

Incremento acumulado del número de socios desde el 1 de enero de 2012

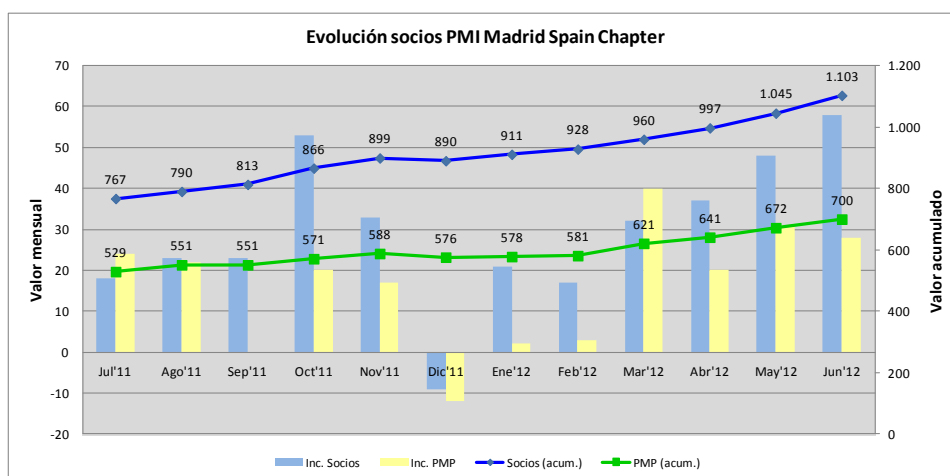
700

Socios del PMI Madrid Spain Chapter que poseen la Certificación PMP

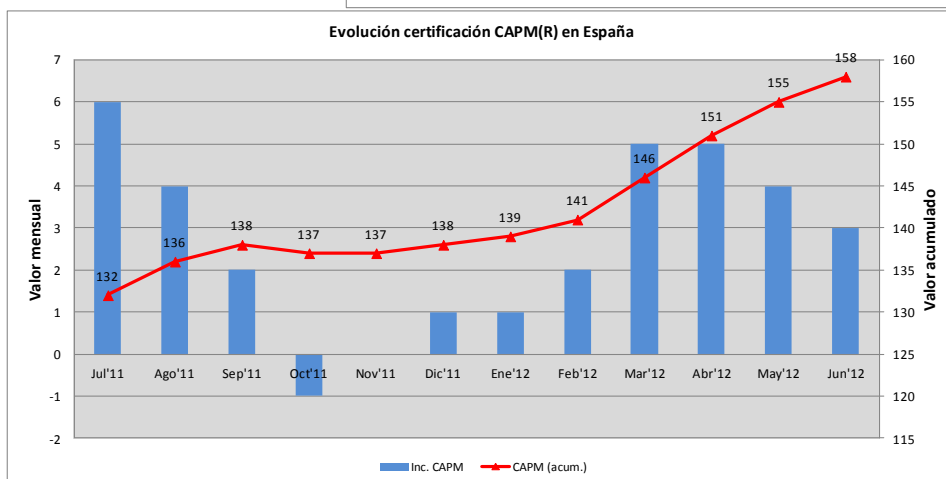
63,46%

Porcentaje de socios del PMI Madrid Spain Chapter 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.

Invitación a la reunión de Julio 2012



Por Jesús Vázquez
Vicepresidente Primero
PMI Madrid Spain Chapter

Nuestra próxima reunión de socios tendrá lugar el **martes 31 de Julio 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)

Para facilitar la logística y el control de acceso es necesario realizar, con anterioridad al jueves 26 de Julio, la inscripción en:

<https://docs.google.com/a/pmi-mad.org/spreadsheet/viewform?pli=1&formkey=dHV3d2FreXpfQ2JKOXVINjRXRI83Mnc6MA#gid=0>

La agenda de la reunión será la siguiente:

AGENDA

1. Introducción ([Jesús Vázquez](#), PMP y Vicepresidente 1º del [PMI-MSC](#), 5 min.)
2. **“Proyecto de análisis y gestión de riesgos de seguridad de la información”**, a cargo de Pedro Valcárcel (60 min.)
3. Coloquio / Ruegos y preguntas ([Junta Directiva](#), 40 min.):
 - Resultados encuesta de satisfacción pertenencia al Capítulo de Madrid.
 - Contactos con otras asociaciones de la Dirección de Proyectos.
 - Actualidad sobre la ISO 21500.
 - Actualidad sobre los proyectos en curso en el Capítulo.
4. Conclusiones, networking y cierre (Asistentes. 15 min.)

Nota.- La asistencia a este evento, e inscripción y firma en el registro de asistentes, supone la obtención y asignación automática de 2 PDU's, sin ninguna intervención adicional por parte del asistente. Esta asignación se lleva a cabo en el plazo de aproximadamente 1 mes tras la realización del evento. Los no socios interesados en asistir podrán hacerlo mediante invitación de un socio.

PMI SeminarsWorld® en Barcelona

PMI realizará **SeminarsWorld® en Barcelona, España, los días 1 y 2 de octubre de 2012**. En esta ocasión, los participantes podrán escoger uno de los tres seminarios, de dos días de duración, preparados para la ocasión:

- Achieving Management Commitment for Project Success
- Portfolio Management
- Program Management: From Strategic Decision to Benefits Realization

Impartidos por formadores de la talla de Michel Thiry (<http://www.pmi.org/en/Professional-Development/SeminarsWorld/InstructorBio.aspx?BioID={B112BF75-736E-4036-A7D3-9AD99078DD76}>), Alfonso Bucero (<http://www.pmi.org/en/Professional-Development/SeminarsWorld/InstructorBio.aspx?BioID={260D382E-565D-43B3-887D-F0976EB9CEF8}>), esta es una gran oportunidad para actualizar sus conocimientos en Dirección de Proyectos y Jaume Escursell, <http://www.pmi.org/en/Professional-Development/SeminarsWorld/InstructorBio.aspx?BioID={D41D9E07-5B88-45DE-8C59-35F63354BCC5}>

Además, los socios de PMI obtienen un atractivo descuento sobre el precio final.

La participación en estos seminarios permite reportar 14 PDUs, para mantener las Certificaciones de PMI.

Más información en <http://www.pmi.org/en/Professional-Development/SeminarsWorld/EventDetails.aspx?EventID={92384A84-57ED-4014-886E-DD2F6847878E}>

Comunicación externa: Repercusión Internacional del PMI MSC en el Encuentro de Directores de Proyecto de Marzo de 2012. PMI Today

Durante el mes de Julio, el Encuentro de Directores de Proyecto celebrado en Marzo en Madrid, ha tenido repercusión en diversos medios internacionales del PMI. En este encuentro contamos con la presencia de Ricardo Triana, en el que también celebramos la asamblea anual del Capítulo.

Page 26 PMI Today July 2012

Chapter Links news | people | projects

PMI Madrid, Spain Chapter www.pmi-mad.org

Director Speaks on Benefits of Distributed Teams

More than 150 attendees at a PMI Madrid, Spain Chapter quarterly professional development event enjoyed a talk by Ricardo Triana, PMP, on managing projects with distributed teams. Mr. Triana is a PMI director and chair of the Strategy Development Oversight Committee.

Mr. Triana has 17 years of experience managing programs in different industries in the United States, Latin America and Europe. He manages the product management portfolio of a mobile applications company, and is a consultant, coach, and presentator in different countries.

The novelty of distributed teams is not in the structure, but in the speed and intensity of work, which is facilitated by new communication technologies, Mr. Triana said. Companies are forced to introduce new products in less time,



to constantly improve their productivity and to differentiate themselves from the competition in how they make or deliver their products, he said.

The typical way of working incorporates the best resources regardless of location, along with teams capable of working 24/7, Mr. Triana said. These gains come with new challenges and one of those challenges is exploiting the advantages of multiculturalism.

Mr. Triana identified four important components of multinational distributed teams: communication, multiculturalism, global conscience and knowledge

management. He highlighted that understanding differences of each team member is crucial for a working relationship; therefore, team members must be treated to reflect those differences.

During a round-table discussion, Mr. Triana noted current opportunities for the profession in Latin America and Asia

The chapter board would like to acknowledge the work of volunteers and thank them for the success of this event José Rafael Alcalá Gómez, PMP; Sara Gil PMP; Raquel López; Mercedes Martínez; Isaac Olalla, PMP; Javier Rodríguez; Evis Rosales, PMP; and Jesús Vázquez.



Ricardo Triana, PMP, PMI director and chair, Strategy Development Oversight Committee.

Comunicación externa: Repercusión Internacional del PMI MSC en el Encuentro de Directores de Proyecto de Marzo de 2012. PMI EMEA e-link

The Direction of Projects with Distributed Teams

A professional meeting organised by the [PMI Madrid, Spain Chapter](#) on 15 March, in Madrid, welcomed 160 participants. Organised in different teams, they listened to the experiences and propositions of Ricardo Triana, PMP, director, 2012 PMI Board of Directors and chair of the Strategy Development Oversight Committee, during his presentation "The Direction of Projects with Distributed Teams."

Mr Triana has broad experience in the managing of projects, earned during more than 17 years of managing programmes and quality areas in different industries in the United States, Latin America and Europe. He also manages the portfolio of product management of one of the most important companies in mobile applications. He also acts as a consultant, coach and presenter in different countries.

His experience in distributed teams allows him to argue that distributed teams are not a new way of structuring teams. The novelty is in the speed and intensity, which are facilitated by the new communication technologies.

Mr Triana expressed that, currently, companies are forced to introduce new products in less time, to constantly improve their productivity and to differentiate themselves from the competition in the "how" they make or deliver their products. In this sense, the teams capable of working 24x7 hours a week, incorporating the best resources no matter where they are, have become a usual way of working. These advantages come with new challenges though, and exploiting the advantages of multiculturalism is one of them.

Within the multi-distributed teams or virtual teams, he identified four important components: communication, multiculturalism, global conscience and knowledge management.

During a roundtable discussion, Mr Triana proposed a vision already presented at the PMI Madrid, Spain Chapter's Project Management Congress in November 2011: the current opportunities for the profession in Latin America and Asia. Projects in these regions will need to manage the factors mentioned by him, as well as many other tools and theories as, for example, the one he briefly explained: "Relationship Awareness Theory."

To finalise the day, the ordinary assembly of the chapter was opened and the election of the chapter board of directors took place.

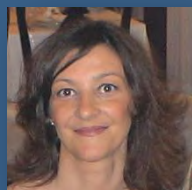


Audience at the IX Meeting of Project Managers organised by the PMI Madrid, Spain Chapter



Ricardo Triana, PMP, director, 2012 PMI Board of Directors and chair of Strategy Development Oversight Committee presenting "The Direction of Projects with Distributed Teams"

El Capítulo de PMI de Madrid celebró el pasado 21 de Junio que ya cuenta con más de 1000 socios



Por Charo Fresneda Fernández, PMP
Responsable area socios y Promoción
Asociativa
PMI Madrid Spain Chapter

El pasado **21 de junio**, y contando con la participación de más de 190 socios, se celebró que, el Capítulo, en su constante crecimiento superior al 45% en 2010 y 2011, cuenta ya con más de 1000 socios.

Como es costumbre en los eventos organizados por el Capítulo, se dispuso de exposiciones de interés para los asociados, así como de un espacio para intercambiar experiencias y conocer a nuevos colegas. Las intervenciones, en esta ocasión, trataron sobre factores de éxito en los proyectos, sobre los elementos de comunicación en las relaciones, y sobre tendencias actuales en el diseño innovador. Durante el mismo acto se aprovechó la ocasión para presentar el Programa de Premios del Capítulo; y para invitar a los presentes a unirse al grupo de voluntarios del Capítulo que lideran la iniciativa de elaboración de una Guía de Implementación de la nueva norma ISO21500.



La celebración se realizó en el Rafael Hoteles Atocha y no hubiera sido completa si no se hubiera contado con un espacio para el intercambio de experiencias entre los asistentes y el "Networking". En esta ocasión, y por el hecho especial de que el Capítulo superó la cifra de los 1000 socios, se dispuso de un cóctel en un ambiente más que propicio para el "Networking", ambientado además por la banda **Gredos San Diego Big Band** que entusiasmó a los asistentes con su Jazz. Con el objeto de facilitar las agrupaciones iniciales de socios, en el momento de la recepción de los asistentes al evento, se entregó a cada uno una tarjeta con el número de mesa que se le asignó inicialmente para el cóctel. Esta forma de

favorecer el "Networking" fue especialmente valorada por los asistentes como una muy buena idea que repetiremos en sucesivos eventos.



Durante el evento, y puesto que el motivo central del mismo era la celebración por haber superado los 1000 socios, se hizo entrega a Begoña González Sánchez, identificada como la "socia 1000", de una invitación para asistir gratuitamente al próximo Congreso de Dirección de Proyectos que organizará el Capítulo de PMI de Madrid en noviembre, y de un ramo de flores. Hicieron entrega de ello, en nombre de toda la Junta Directiva del Capítulo, Charo Fresneda, como organizadora del evento, y Óscar Úbeda, vicepresidente segundo del Capítulo.



Begoña González Sánchez "socia 1000"

Los proyectos como clave de éxito en los negocios

José Antonio Puentes Muñoz, Presidente fundador del Capítulo de PMI de Madrid y, actualmente, miembro del Consejo Asesor del Capítulo, con una amplia experiencia en Dirección de Proyectos y docencia en distintos escuelas y universidades, llamó a la reflexión sobre las claves del éxito de los proyectos, y sus negocios asociados. Para ello, utilizó ejemplos conocidos de proyectos mundiales y locales no exitosos; así como resultados de estudios sobre las causas del fracaso de los proyectos. Partiendo de la visión del rol del Director

El Capítulo de PMI de Madrid celebró el pasado 21 de Junio que ya cuenta con más de 1000 socios (continuación)

de Proyectos, y avanzando por los distintos componentes de la metodología, insistió en los beneficios de la misma haciendo énfasis en la importancia de un aprovechamiento estructurado de las lecciones aprendidas de cara a incrementar el éxito de los sucesivos proyectos.



José Antonio Puentes durante su intervención

Design Thinking aplicado al Project Management

José Moro Melón es experto en Project Management a lo largo de su actividad en múltiples organizaciones de diferentes sectores en Europa, y fundador de GEDPRO, desde donde actualmente ayuda a mejorar los resultados empresariales incorporando metodologías y herramientas predictivas y ágiles. José introdujo el Design Thinking como un método para la resolución de problemas que promueve la empatía, la identificación de necesidades, la visualización, el "prototipado", la iteración y la creatividad. Este método es puesto en práctica por equipos intuitivos y sensibles a la experiencia de usuario. El ciclo expuesto de comprender, observar, definir, idear, "prototipar" y testear basado en Design Thinking permite, entre otros beneficios, comprender mejor a los stakeholder, seleccionar proyectos, aumentar el grado de innovaciones y reducir riesgos



José Moro Melón durante su intervención

¿Somos Buenos, y más que todo, atentos comunicadores?

Fabrizio Tesolato, Director de Proyectos en Foster Wheeler Iberia y miembro de la Junta Directiva del Capítulo de Madrid del PMI con más de 20 años de experiencia en la Dirección de Proyectos del sector químico y energético, compartió de manera divertida los "juegos" presentes en las relaciones en los que todos estamos envueltos. Dichos "juegos" son planteados por Eric Berne en su libro "Juegos en los que participamos", el cual se orienta a que el entendimiento del nivel en el que se están llevando a cabo nuestras comunicaciones (niveles del "Yo adulto", "Yo Padre" o "Yo Niño"), nos ayuda a mantener abiertas las comunicaciones para relacionarnos de manera efectiva y siendo decisión personal la utilización de la interacción más adecuada para cada situación.



Fabrizio Tesolato durante su intervención

Exposiciones sobre las novedades de los proyectos que actualmente se están llevando a cabo en el Capítulo de Madrid, Participa!!!

- **Presentación del lanzamiento del Project Charter y Encuesta del Proyecto de la iniciativa del Grupo de Análisis para la Implantación de la Norma 21500.**

M^a del Acebo Sánchez-Macián, PMP, que coordina junto con Mario Coquillat, PMP el equipo de voluntarios que participa en esta iniciativa, realizó una breve resumen sobre el estado del proyecto para el desarrollo de una guía de ayuda para la implantación de la Norma ISO 21500 en las organizaciones. Dicha guía estará destinada a las entidades interesadas en seguir esta norma en la dirección de los proyectos.

Así mismo, dentro del alcance del proyecto, se encuentra el lanzamiento de una encuesta que, intentará obtener las impresiones de los profesionales dedicados a la Dirección de Proyectos sobre la nueva normativa ISO 21500 y que permitirá conocer el nivel de conocimiento e

El Capítulo de PMI de Madrid celebró el pasado 21 de Junio que ya cuenta con más de 1000 socios (continuación)

interés en la norma y la acogida prevista que la Guía desarrollada podrá tener.

Por favor, participa en esta encuesta a través del siguiente enlace:

(<http://www.pmi-mad.org/survey/index.php?sid=72977>)

Y colabora con el proyecto en nuestros blogs:

(<http://grupoiso21500.blogspot.com.es/>)

(<http://iso21500analysis.blogspot.com.es>)

O a través de twitter: @grupo_iso21500

El resultado de este evento-celebración ha sido muy positivo, la idea era **potenciar las relaciones** entre los asistentes y lo hemos conseguido, tuvimos la ocasión de relacionarnos, conocernos, encontrarnos y disfrutar.



Desde ahora y con esta experiencia tan positiva, no será necesario cambiar de dígito en el número de socios para organizar este tipo de reuniones donde los verdaderos protagonistas seamos todos para **compartir, conocer, intercambiar, desarrollarnos y relacionarnos** los que formamos parte de esta institución por una simple razón, el interés y beneficio es mutuo.



M^o del Acebo Sánchez-Macián durante su intervención

• Lanzamiento de Programa de Premios del Capítulo de PMI de Madrid

El programa, presentado por su coordinador Eduardo Martín, pretende honrar la excelencia en la Dirección de Proyectos, reconociendo públicamente el valor aportado por individuos, empresas y organizaciones en Dirección de Proyectos, tanto dentro como fuera del Capítulo de Madrid. La fecha máxima para la entrega de nominaciones es el 30 de septiembre de 2012 y las categorías son Premio al Proyecto del Año y Premio al Voluntario del Año. Más información (<http://www.pmi-mad.org/pmimsc/premios>)



Eduardo Martín durante su intervención



El cierre del evento fue realizado por el Presidente del Capítulo, Francisco Javier Rodríguez Blanco, mostrando su faceta más personal con la adaptación junto a la Banda de la canción "My Way" de Frank Sinatra y animando a los presentes a continuar participando en las actividades del Capítulo. **PMI**

El Capítulo de PMI de Madrid celebró el pasado 21 de Junio que ya cuenta con más de 1000 socios. Agradecimientos.



Por Charo Fresneda Fernández, PMP
Responsable area socios y Promoción Asociativa
PMI Madrid Spain Chapter

Quiero expresar mi agradecimiento a mis compañeros de la Junta por su apoyo, voluntarios y colaboradores que hicieron que este evento se llevara a cabo; Raquel López, Isaac Olalla, Evis Rosales, Eduardo Martín, Óscar Úbeda, José Rafael Alcalá, Jesús Vázquez, Isabel Martínez, David López y Francisco Javier Rodríguez. A José Antonio Puentes, José Moro y Fabrizio Tesolato por sus aportaciones al conocimiento para las mejores prácticas. A Gredos San Diego Big Band y Rafaelhoteles Atocha; para culminar con éxito la celebración con un alto nivel de satisfacción expresado por los asistentes. Gracias! Charo Fresneda



1



21 de Junio 2012 , 20:00h

PMI Madrid Spain Chapter

Poniendo la "Y" en los Proyectos



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

La Generación Y está llegando al lugar de trabajo. Siendo los hijos de Gen Xers, los miembros de la Generación Y no siempre se ajustan al ambiente laboral que se observa en muchas organizaciones, pero esto no debe de ser un obstáculo para aprovechar sus talentos y competencias para incluirlos en el equipo de proyecto.


Estos veinteañeros recién graduados también conocidos como "**Los Millennials**", han vivido en un mundo invadido por tecnología. Los Millennials siempre han recibido reconocimientos independientemente de sus de sus capacidades y habilidades además de ser expertos la colaboración virtual.

Los proyectos les proporcionan a los Millennials un entorno de trabajo ideal, debido a su carácter temporal. **La Generación Y busca por tareas que les brinden satisfacción personal y desafíen el status quo además de que les permitan desarrollar soluciones basadas en tecnología.**

Su atracción por la tecnología puede hacer que algunos directores de proyectos les resulte difícil comunicarse con los Millennials que no siguen al pie de la letra con las formalidades de negocios. Por ejemplo, reportar el progreso de tareas vía mensaje de texto en lugar de usar las plantillas de reporte de progreso.

En el entorno del proyecto, **los Baby Boomers se identifican más con los Millennials.** Ellos buscan mentores que los motiven y no magnifiquen sus defectos. Conforme la mentoría progresa, los Baby Boomers les mostraran a los Millennials cómo sus metas se pueden ajustar con las metas de la organización.

Los Millennials aportan mucho al entorno del proyecto: su capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, su facilidad con la que se adaptan a la diversidad y su espíritu colaborativo. **Los Millennials han crecido en un mundo cambiante y diverso, y han llegado a dominar de forma natural muchas habilidades que son requeridas en proyectos.**

Como director de proyectos y/o programas, **¿Qué hace para atraer a los Millennials a su equipo y mantenerlos en sus proyectos? ¿Cuál es el mayor desafío al que se ha enfrentado en su proyecto donde Millennials son parte de su equipo?** 

Sobre el autor: Con más de 15 años de experiencia gestionando proyectos y programas de tecnología de información y liderando equipos de proyecto multidisciplinarios, multigeneracionales y transculturales en America del Norte, America del Sur, Europa y Asia.

En 2009, el Sr. Morlan fue uno de los primeros directores de programas en obtener la credencial PgMP en America Latina y el primero en México. En 2011 recibió el PMI Distinguished Contribution Award por sus aportes promoviendo la excelencia en la gestión de proyectos.

Es voluntario activo con el PMI y sus capítulos en Estados Unidos, México y Centro America y participado ponente en congresos globales de PMI en Brasil y Estados Unidos.

Puede leer sus columnas en PMI Community Post, liderdeproyecto.com y Voices on Project Management. Sígalos en twitter @thesmartpms.



Imagen: jscreationzs/ FreeDigitalPhotos.net

Presentación del documento Project Charter del Grupo de Análisis para la implantación de la Norma ISO 21500 en Latinoamérica

Grupo de Análisis ISO 21500

<http://grupoiso21500.blogspot.com.es/>

<http://iso21500analysis.blogspot.com.es/>

Síguenos en twitter: @grupo_iso21500

El pasado día sábado 21 de Julio de 2012 se llevó a cabo una reunión virtual entre los representantes del Grupo de análisis de la Norma ISO 21500 y los representantes de capítulos del PMI centroamericanos como parte de las actividades de difusión de la Guía de Implementación de la Norma ISO 21500 en las organizaciones aún en desarrollo.


Gracias a la invitación realizada por Gerardo Sierra y Felipe Nuñez, se mantuvo Conference Call entre España, Bolivia y México, en la que [María del Acebo Sánchez-Macián](#), coordinadora junto a [Mario Coquillat](#) del Grupo de Análisis de la Norma ISO 21500, realizó la presentación del Project Charter de la iniciativa, solicitando la colaboración de los asistentes a la reunión en la difusión del proyecto.



Así mismo, se designó a [Cristian Soto](#) (Voluntario de Bolivia) como la persona responsable de supervisar directamente las acciones que se realizarán con los responsables designados por los Capítulos Latinoamericanos.

Para más información:

Enlace al documento del Project Charter de la iniciativa:

<http://www.pmi-mad.org/pmimsc/images/iso21500/ProjectCharterAnalisisISO21500.pdf> 

Riesgos en recesión o recuperación ¿reaccionar o responder?



Por Dr David Hillson
FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

Dependiendo de dónde vivas, puedes estar enfrentándote a la recesión, a las medidas de austeridad después de la recesión o a la recuperación. Una cosa es cierta – ¡la incertidumbre! Los tiempos han cambiado, y el mundo se enfrenta a todo un rango de riesgos emergentes que la mayoría de nosotros no ha visto antes. [Discutimos esto en nuestro "Risk Doctor Briefing 68 "¿Qué causa los riesgos emergentes?"] Como resultado, no podemos continuar utilizando las estrategias usuales. En estos tiempos turbulentos, necesitamos objetivos diferentes. Muchas organizaciones ahora están buscando:

- o **Sobrevivir y prosperar.** El primer objetivo es seguir aquí cuando vuelva la estabilidad, pero no estar tan debilitados que no seamos incapaces de seguir adelante. Esto significa tomar decisiones difíciles para asegurar la supervivencia sin perder las capacidades o las competencias esenciales.

- o **Posicionarse para la recuperación.** La recesión global ha afectado a todos incluyendo a nuestros competidores. Los negocios con éxito serán los únicos mejor posicionados para obtener ventaja de la recuperación cuando llegue. Utiliza los tiempos de menos trabajo para desarrollar la eficiencia y prepararte para crecer.

- o **Mejorar la competitividad.** Es más importante que nunca centrarse en los discriminadores que nos separan del resto de personas. Necesitamos saber lo que nos hace especiales, de forma que se lo podamos decir a nuestros clientes potenciales, proveedores y clientes.

El estándar ISO31000:2009 define el riesgo como **"el efecto de la incertidumbre en los objetivos."** La combinación de las fuentes diferentes de incertidumbre y los diferentes objetivos producen de forma inevitable un nuevo conjunto de riesgos para el negocio, para los proyectos y para las personas. El viejo paradigma del riesgo ha cambiado y necesitamos actuar de forma diferente. "Más de lo mismo" no funcionará. Los directivos y líderes a todos los niveles deben preguntar **"¿Qué deberíamos hacer con los retos de los riesgos actuales?"** Nuestras respuestas determinarán si todavía estaremos allí cuando las cosas cambien. Pero deberíamos considerar una

elección proactiva más que simplemente dejarse llevar por los eventos. Es mejor responder que reaccionar. Necesitamos adoptar de forma consciente una actitud apropiada como respuesta a la nueva situación de riesgo a la que nos enfrentamos. Pero ¿qué es "apropiado"?

Hay **cuatro actitudes básicas ante el riesgo** que podríamos escoger entre:

1. Ser *reacio al riesgo* conlleva a centrarse en la protección y la supervivencia.
2. El enfoque de *buscador del riesgo* es el de tomar más riesgo y esperar lo mejor.
3. Las organizaciones *Neutrales al riesgo* están preparadas para tomar riesgos a corto plazo para beneficiarse a largo plazo.
4. Si somos *tolerantes al riesgo* no tomaremos medidas especiales para responder al riesgo actual.

¿Cuáles de estas actitudes ante el riesgo son apropiadas hoy? Cada una podría ser útil en diferentes circunstancias inciertas. Nuestra elección dependerá de cómo percibimos la situación emergente y de cómo pensamos que podría afectar a los objetivos que hemos escogido. Uno de los roles más importantes de los directivos y líderes del negocio es **determinar la armonía desde la dirección en relación al riesgo emergente.** Esto requiere:

- Adoptar una actitud apropiada ante el nivel de riesgo percibido en nuestra situación actual
- Comportarse de forma alineada con esta actitud y recompensar un comportamiento similar en otros
- Comunicar de forma consistente sobre el reto de nuevos riesgos y cómo direccionarlos


Esto determinará si alcanzamos o no nuestros objetivos en estos tiempos de incertidumbre. Cada negocio se enfrenta a los mismos riesgos emergentes y cómo escogemos responder marcará la diferencia competitivamente. Si lo hacemos bien tomaremos mejores decisiones, que impliquen amenazas más bajas, más oportunidades, mayor eficiencia operativa, mejora de la reputación, y personal más motivado. Pero si lo hacemos mal nuestro negocio puede que no continúe y no nos ofrezca una segunda oportunidad. 



Imagen: Stuart Miles/ FreeDigitalPhotos.net

OFERTA DE EMPLEO



Para **importante empresa de tecnología y soluciones IT** demandamos:

2 Project Manager para Reino Unido

Edad: 30-40 años. Dinámicos, con capacidad de gestión de equipos y alta responsabilidad en el cumplimiento de objetivos y plazos.

Ambos serán responsables de la coordinación del proceso de integración de sucursales (Cajeros, oficinas, periféricos, chip&pin, teléfonos y demás elementos)

Experiencia: Al menos 5 años en puesto similar

Nivel de inglés: Bilingüe

Residencia en Reino Unido

La remuneración negociable en función del candidato entre: 32 y 38 mil euros + 12/15 mil de dietas.

1 Project Manager para Proyecto de Virtualización para Reino Unido

Jefe de Proyecto encargado de la organización de la migración a arquitectura virtualizada. Tiene que controlar el nivel técnico (Linux, Biztalk, UDB, sistemas abiertos y workflow en general). Una persona capaz de tomar el proyecto y liderar a todos los equipos técnicos. Nivel de Inglés muy alto.

Experiencia: Al menos 5 años en puesto similar

Residencia en Reino Unido

La remuneración negociable en función del candidato entre: 32 y 38 mil euros + 12/15 mil de dietas.

Contacto: enviar cv a amingosan@gmail.com, y poner en el asunto PM UK.

Fecha de publicación: 2 de Julio de 2012

OFERTA DE EMPLEO



Aventia, consultora tecnológica en proceso de expansión, precisa incorporar un **Jefe de Proyectos para la gestión del despliegue de Servicios de Telecomunicaciones de un Operador Internacional**.

Las funciones principales de este puesto son las siguientes: definición del alcance, planificación de actividades, análisis de proveedores, gestión y seguimiento presupuestario de cada proyecto; realización, seguimiento, supervisión y control de las actividades asociadas a los proyectos; coordinación transversal de las distintas áreas implicadas en el desarrollo de un proyecto para el cumplimiento de su fecha de entrega; definición y ajuste de los procesos y procedimientos implicados desde el Inicio hasta el Cierre de un Proyecto, entre otras. Aventia, consultora tecnológica en proceso de expansión, precisa incorporar un Jefe de Proyectos para la gestión del despliegue de Servicios de Telecomunicaciones de un Operador Internacional.

El candidato debe ser **Ingeniero Técnico o Superior de Telecomunicación**, con más de 5 años de experiencia en Gestión de Proyectos en el sector de las Telecomunicaciones; certificación PMP; estar familiarizado con el entorno de las redes de comunicaciones en general, principalmente con los protocolos de comunicación de datos (TCP/IP, BGP, MPLS, ATM, FR), sistemas de transmisión óptica (SDH, DWDM) y protocolos de redes de voz (SS#7, SIP); haber trabajado en un ambiente multicultural y poseer un gran dominio del idioma inglés.

Interesados contactar con:

Angela De Lisa Vergara

Móvil: +34 626 635 822

adelisa@aventia.com

Fecha de publicación: 2 de Julio de 2012

OFERTA DE EMPLEO

Project Manager - Palma de Mallorca based

We are seeking an experienced project manager used to working with and delivering complex projects that feature multiple milestones and strict deadlines.

The successful candidate will quickly assume responsibility for key areas of a project and therefore will be expected to 'hit the ground running' from the start while working on their own initiative and taking on the spot decisions. Flexibility and adaptability will be vital qualities as the project requirements are likely to change as the project develops.

Strong communication skills both written and in person (including high level English) are vital to the project due to its international scope. We are seeking a team worker who feels confident and comfortable working closely with and motivating colleagues based in other departments, offices and countries.

What we are looking for:

The minimum requirements:

At least 3 years experience working as a project manager on projects with a similar international scope.

Fluent written and spoken English (ideally at native level).

Strong communication skills. The ideal candidate will be comfortable communicating with colleagues at all levels.

A natural team player and a highly motivated individual able to work on their own initiative with a drive to continually develop their position and the quality of their work.

An ability to thrive under pressure.

We are also particularly interested in interviewing candidates with the following experience / skills, over and above the minimum requirements.

PMP Certified

Specific travel sector experience.

If you are interested in working for our PMO in Palma de Mallorca, please submit your CV to: recruitment@tuitravel-ad.com

(Subject: Ref. PMO Project Manager)

Candidates must be eligible to live and work in Spain

Fecha de publicación: 16 de Julio de 2012



Cértificate ya, como PMP

Certifícate como Líder del cambio en tu Organización



Convocatorias casi a medida *presencial y online*

Madrid días 31 Agosto 1, 7-8, 14-15 Septiembre (fines de semana)

Valencia del 24 al 28 Septiembre (semana completa)

Consultar otras fechas en www.odpe.com/pmp



Curso de Preparación PMP® (35 horas)

900 € Online o Presencial. Incluye:

- Curso gratis de Fundamentos de la Dirección de Proyectos, 15 pdu's
- Material de estudio: Libro OdPe y PMBOK® Guide
- 2 meses de acceso a simulador de Preguntas

Además renueva tu certificación (PDUs) con nuestros cursos online



**95-100 %
aprobados**

Descuentos:

10% descuento si se paga íntegramente el curso con 3 semanas o más de antelación al inicio del curso

10% descuento (acumulable a la opción anterior) a los participantes que acrediten estar en situación de desempleo.

10% descuento socios Capítulo PMI de Madrid (sólo acumulable a una de las opciones anteriores)



International Institute for Learning, Inc.

Programa de Certificación en Dirección de Proyectos:

El Enfoque Kerzner en Excelencia en Dirección de proyectos

¡Prepare su certificación PMP® con IIL!

Próxima fecha: **Madrid 01 – 03 y 08 - 09 de octubre 2012**

25% de descuento para miembros activos del capítulo PMI® Madrid Spain Chapter



Este programa, diseñado por el Dr. Harold Kerzner, dota a los profesionales de dirección de proyectos con conocimientos y habilidades sólidas al tiempo que ayuda a preparar el examen de acreditación PMP® (Project Management Professional) del PMI®. Durante el curso los participantes aprenderán conceptos, principios y habilidades prácticas para aplicar en el trabajo, mientras descubren formas de adaptar estas habilidades a entornos específicos de proyecto. Conocerán en detalle el contenido, metodología y estructura de cada una de las 9 áreas de conocimiento que describe el PMBoK®.

Contenido del programa

- Marco Conceptual de la Dirección de Proyectos
- Gestión de Integración del Proyecto
- Gestión del Alcance del Proyecto
- Gestión del Tiempo del Proyecto
- Gestión del Coste del Proyecto
- Control del Proyecto
- Gestión del Riesgo del Proyecto
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto
- Gestión de la Calidad del Proyecto
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto
- Gestión de la Comunicación del Proyecto
- Responsabilidad profesional
- Preparación y Revisión del Examen PMP®

Material incluido

- *ProjectManagementIQ™ Simulador de examen 1200 preguntas – version online*
- *Project Management: a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling (Décima Edición)*, por Dr. Harold Kerzner
- *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*
- *Quantitative Methods for Project Management*, por Dr. Frank Anbari



Información del curso:

Precio: 2095€ + IVA

Precio miembros activos del capítulo PMI® Madrid Spain Chapter: 1571.25€ + IVA

35 horas / Créditos PDU 35

Para más información, por favor contacte con nosotros en el tel. **91 503 0210** ó por email a iil.spain@iil.com

Acerca de IIL:

IIL es líder global en formación, consultoría, coaching y desarrollo personalizado de cursos. Nuestras principales competencias incluyen: Project, Program and Portfolio Management, Microsoft® Project y Project Server, Lean Six Sigma, PRINCE2®, ITIL®, Habilidades Interpersonales y de Liderazgo y Business Analysis. Utilizando diversos métodos de enseñanza, IIL ofrece soluciones de formación innovadoras, efectivas y consistentes en distintas modalidades que incluyen: formación presencial, virtual classroom, formación interactiva y de simulación y on-demand.

Compañías de IIL alrededor del mundo:

- | | |
|---------------------|-----------------|
| IIL Asia (Singapur) | IIL Hong Kong |
| IIL Australia | IIL Hungary |
| IIL Brasil | IIL India |
| IIL Canada | IIL Japan |
| IIL China | IIL Korea |
| IIL Europe (UK) | IIL Mexico |
| IIL Finland | IIL Middle East |
| IIL France | IIL Spain |
| IIL Germany | IIL USA |

www.iil.com

Certifícate como PMP *en menos de un mes*

Este curso otorga 40 PDU's
(Professional Development Unit)

- El curso que mas PMPs ha hecho en el mundo está en España
- Material completo de Rita Mulcahy en castellano (Incluye simulador)
- Garantía de certificación
- **10%** de Descuento a miembros del PMI Capítulo de Madrid

Si ya eres PMP, nuestros cursos de ITIL, TOGAF, CLOUD, COBIT y Riesgos otorgan PDU's

IT - Institute le garantiza aprobar el examen PMP.

Para ello se utilizan técnicas de aprendizaje acelerado, que le ayudarán en la preparación del examen PMP®, logrando una mayor asimilación con un menor esfuerzo de estudio que los métodos convencionales.

Al matricularte en este curso recibirás el siguiente material:

- Jumpstart Rita Mulcahy + Material Complementario (no a la venta)
- Libro Rita Mulcahy's PMP® Exam Prep
- Hot Topics
- Flashcards
- Simulador de Examen (Fastrack)
- Certificado de Asistencia

**GARANTÍA de
CERTIFICACIÓN**



Más información :

Tel: 91 803 59 54 | info.train.es.mad@it-institute.org

IT-Institute España

Parque Tecnológico de Madrid Calle Santiago Grisolia No.2 Tres Cantos,
Madrid, España 28760

Presencia en:



España



Costa Rica



Chile



Colombia



Ecuador



Argentina



México



Perú

www.it-institute.org

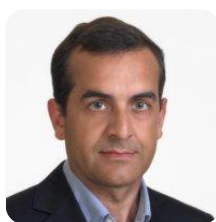
Además de los autores de los artículos, este boletín ha sido elaborado por voluntarios del Área de Servicios a Socios del PMI Madrid Spain Chapter, a quienes agradecemos su dedicación y esfuerzo:



Sara Gil García, PMP
Voluntaria del PMI Madrid Spain Chapter



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



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

Patrocinadores del PMI Madrid Spain Chapter





The Global State of the PMO

On the Road to the Next Generation

An ESI International study

The Global State of the PMO: On the road to the Next Generation

1	Introduction
2	Section 1: Personal and Company Profile
5	Section 2: PMO Structure and Function
10	Section 3: PMO as the Hub of Training
18	Section 4: Role and Value of the PMO
25	Section 5: Collaborative software - Who's in charge?
28	Summary

Introduction

The Project or Program Management Office (PMO) has moved up the ranks in most organizations as more than just a warehouse of methodology and process. In an effort to improve business performance through training, provisions and project guidance, a PMO seeks to support project and program management in either an administrative, strategic or directive role. Regardless of its particular position in a given company, the PMO is prevalent in virtually every industry.

Given its popularity in today's business landscape, the PMO is slowly entering a new phase in its evolution. With a high level of maturity, a strong business mindset, learning sustainment and a focus on customer satisfaction, the Next-Gen PMO has emerged - for some.

This second annual global PMO benchmarking survey conducted in early 2012 with over 3,000 respondents takes a comparative view, determining what is trending, and what is not, in the PMO landscape. ESI International set out to explore topics such as the perceived value of the PMO, its role in sustainment of learning and how learning transfer impacts overall PMO maturity. Due to the rise in collaboration software, the study also sought to measure how widespread the usage of such tools has become. Since three in four of those surveyed claimed to have, or have had, a PMO in their organization, ESI was able to capture a broad range of representative data in a wide variety of industries such as energy, telecommunications, IT, construction, health care, manufacturing, government and financial services.

The main questions posted in the study included:

- How do PMOs measure and report on their effectiveness, if at all?
- What methods do organizations use to measure the impact of training?
- How mature are existing PMOs today?
- Has the value of the PMO increased?
- What role does learning transfer play in PMO maturity?

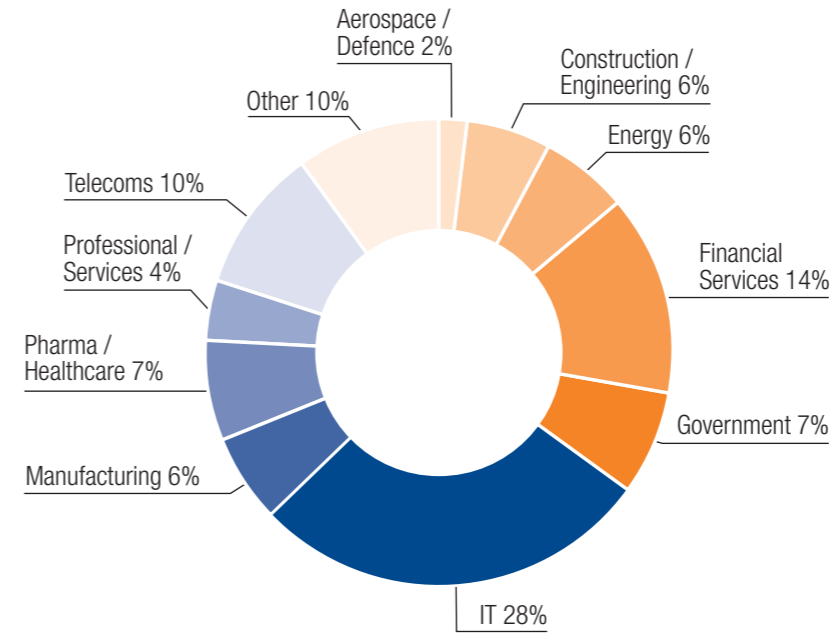
With its global approach, this study offers in-depth insights into the state of the PMO worldwide based on research from over 17 industries across six continents from both an internal and external perspective. Respondents were identified not only by their job function, but also by their relationship with the PMO itself. In a 60-40 split, non-PMO managed staff and PMO managed staff provided diverse views about their PMO's effectiveness, how training impact is gauged and the PMO's maturity level. The study also makes regional and industry-specific discoveries that will help shape our understanding about the emergence of the Next-Gen PMO. Given India and China's emergence on the PMO stage, this study will take a particular look at these countries as well.

Key Survey Findings

- **Active learning sustainment and business view:** PMOs that actively engage in learning transfer are more business-minded, considered more mature, have a stronger customer focus and are more valued than those that don't.
- **Standard effectiveness measurements:** PMOs still rely heavily on standard definitions of success such as on time, to-budget project delivery to measure their worth.
- **The case of the missing ROI:** ROI is being used less this year to measure training impact.
- **More maturity:** Slightly more PMOs are operating at the strategic level this year.
- **Collaboration software:** Three out of five PMOs are actively engaged in selecting collaboration software. Most regions have a high adoption rate, with the exception of parts of Asia.
- **Senior management's watchful eye:** Executive scrutiny continues to plague many PMOs.
- **Lagging training impact measurement:** Even fewer PMOs are measuring the actual impact of their training compared to last year.

Section 1: Personal & Company Profile

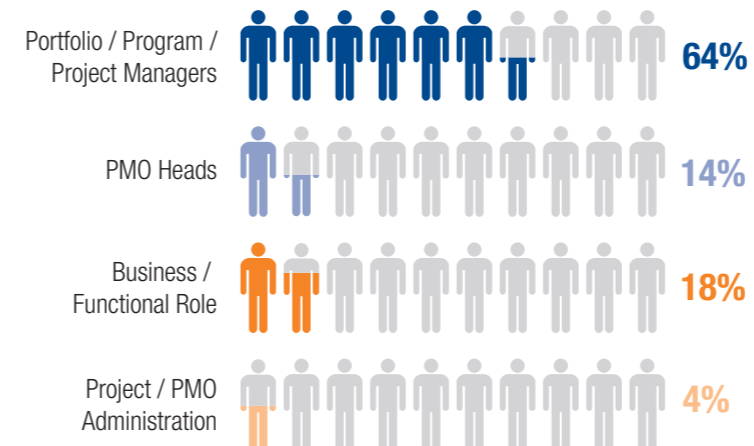
Industry breakdown



Survey Respondent Profile

The global survey was conducted online from January 17 through February 3, 2012. The 3,044 respondents stemmed from a wide variety of sectors, including energy, telecommunications, financial services, IT, manufacturing, government and health care.

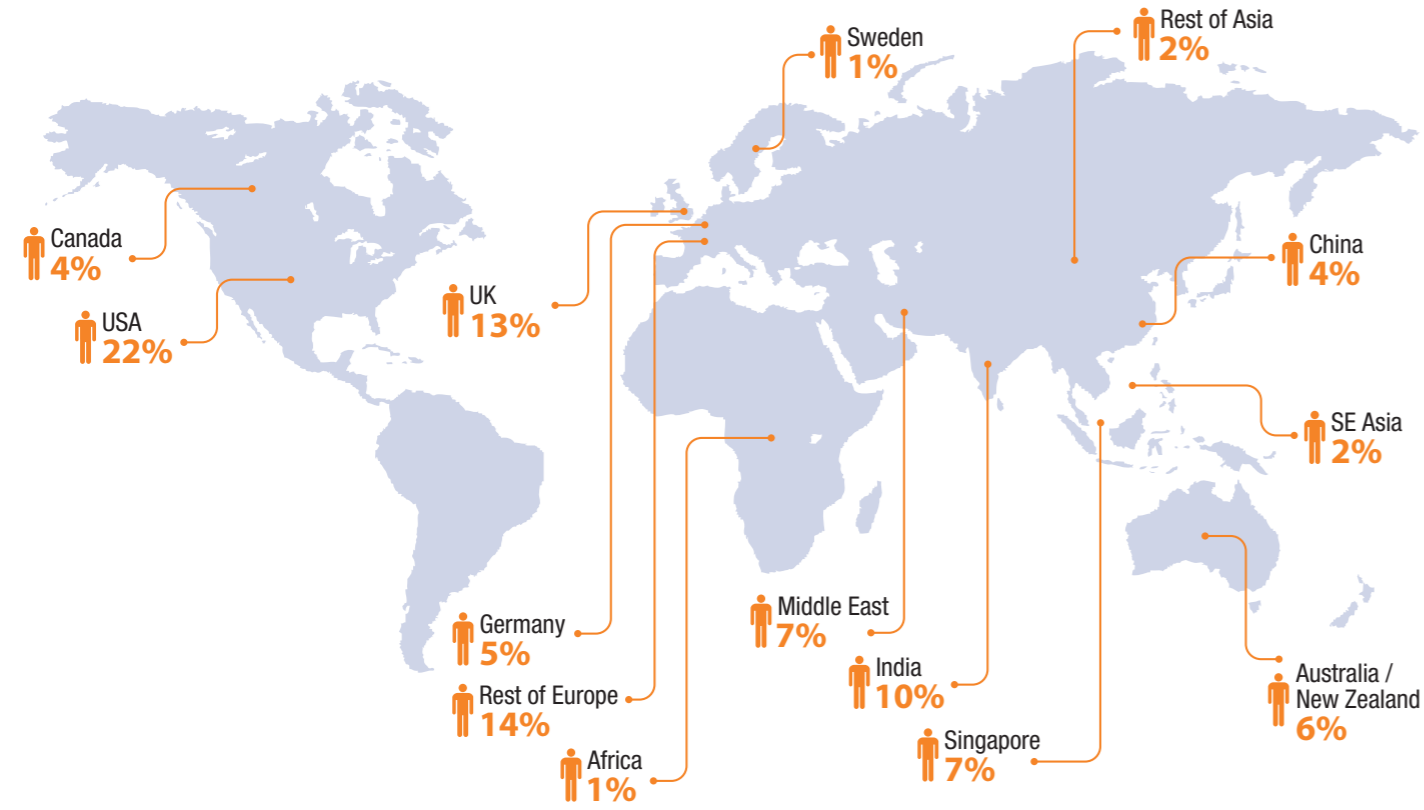
Respondents by job title



Respondent Profile

Almost 64 percent of the respondents were portfolio, program or project managers; 14.3% were PMO heads; 17.7% held a business or functional position while 4.2% were in project or PMO administration.

What is your geographical location?



69%
 Most of the respondents work in organizations with 1000 or more employees

1 in 5
 One in five came from companies as small as 500 or fewer

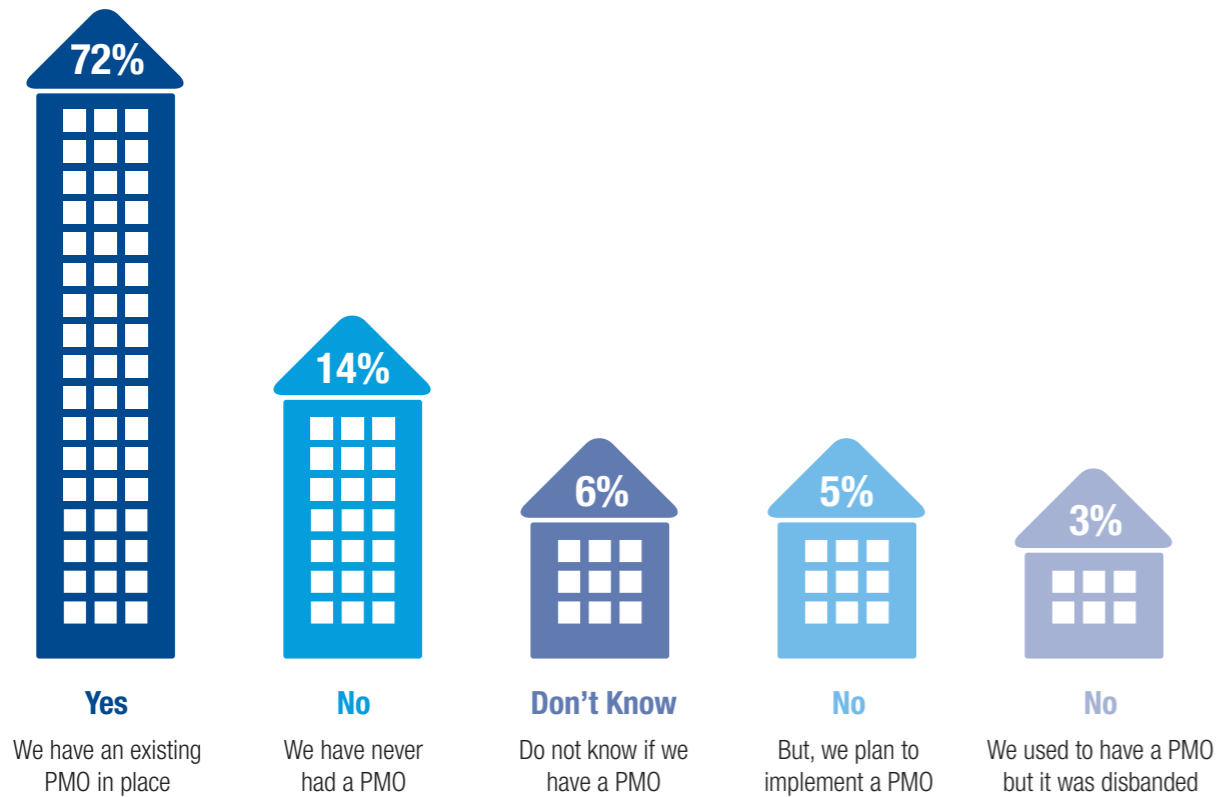
Geographic Breakdown

The geographical breakdown of the survey respondents shows a broad representation from six continents around the globe.

Company revenue ranged from less than \$500 million (22.6 percent) to more than \$10 billion (23.5 percent). Approximately one in five did not know their company's annual revenue.

Section 2: PMO Structure & Function

Does your organisation have a PMO?



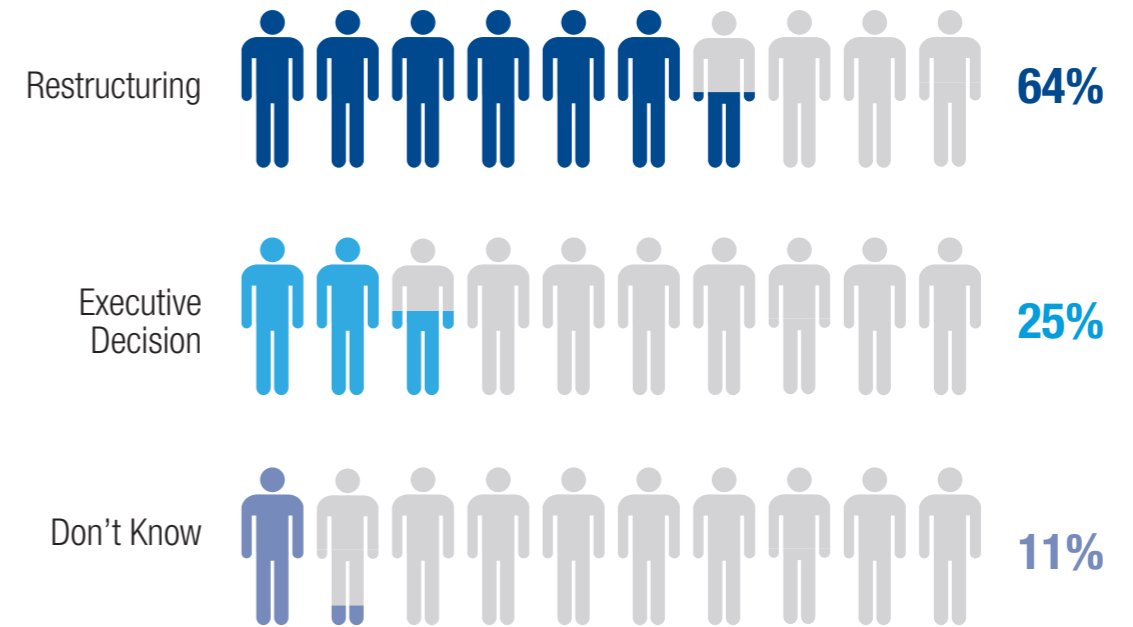
"I didn't agree to disband the PMO. But this was a decision made at the top-most level and I was not in a position to influence the decision."

Head of Operational Risk Management,
Financial Services, Southeast Asia

The Rise and Fall of the PMO: Engagement or Disbandment?

Compared to last year's survey in which 82 percent claimed to have a PMO, the percentage of survey respondents this year who claimed to have one or more PMOs was significantly lower. Only 72.4 percent claimed to have one or more while 5 percent said their organization had plans to implement a PMO during 2012. 2.6 percent said theirs had been disbanded.

Reason for PMO disbandment



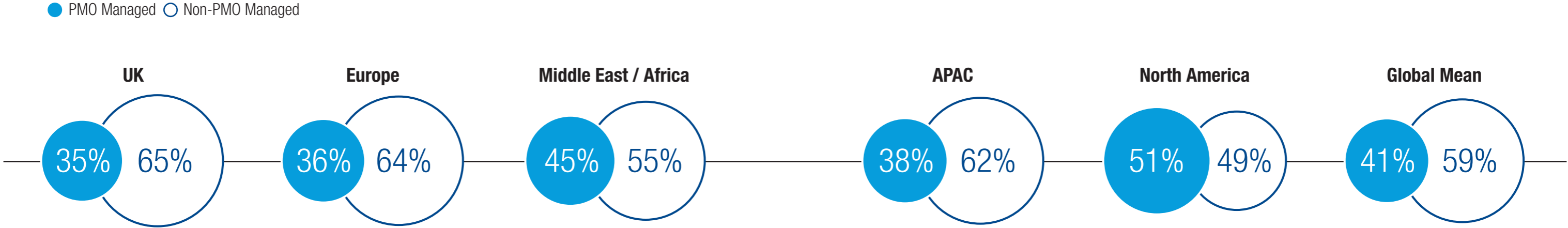
Of those who claimed to have a PMO, 61.4 percent said they have multiple ones. Almost 45 percent of all PMOs are older than five years.

Surprisingly, one in three of the disbanded PMOs were five or more years old. In some cases, they were 10 years or older. PMO maturity was not a safeguard for those PMOs at all. A full 89 percent claimed the reason for disbandment was restructuring based on an executive decision or change in management. An overwhelming majority of those surveyed with a disbanded PMO (91 percent) claimed the PMO should be reinstated.

"It was the third attempt at setting up and running a PMO within the company in the last eight years, but each time they have either been closed down to save money or never gained full support of the business. I consider this decision and lack of support to be incorrect."

Former PMO Head of a major UK construction company

PMO versus Non-PMO Managed Staff



Inching Toward the C-Suite

Compared to last year’s survey, the PMO is gradually moving away from the IT department (26.8 percent in 2011; 25 percent in 2012) and toward the corporate level (30 percent in 2011; 35.1 percent in 2012). At present almost 30 percent claim to be located within a business or commercial function. As the PMO becomes a mainstay of business operation, we predict this shift away from the IT department will continue.

PMO-Managed vs Non-PMO Managed Staff

To gain a better understanding of the staff’s perspective, the survey defined PMO-managed staff (41.1 percent) as those workers who were either a part of the PMO’s direct headcount or who formally report to the PMO with a manager inside. The non-PMO managed staff (58.9 percent) can be defined as those who have reporting responsibility to the PMO, but whose manager is not a part of the PMO, as well as those whose work is overseen by the PMO without formal management responsibility.

Territorial Differences

In no other region is the split as even as in North America in which 50 percent of the staff is PMO-managed while the other 50 percent is not. In all other regions, only around two in five project-related staff is a part of the PMO’s direct headcount. As PMOs mature around the world, we will see a migration of project-related staff managed by the PMO.

In general, Europe had the highest number of non-PMO managed staff (64.5 percent). The APAC region came up just behind Europe with 62.1 percent outside the PMO. The Middle East and Africa show a more even picture with a 55-45 split between non-PMO and PMO-managed staff members. As discussed later on, the study also discovered distinct territorial and industry-specific differences in PMO and training effectiveness reporting methods.

Section 3: PMO as the Hub of Training

PMO Training Involvement



Almost 95 percent of all PMO-managed staff members in India claim the impact of training is measured as compared to the global mean of 70.4 percent.

PMO as the Hub of Training

Along with determining how project-related staff is organized both inside and outside the PMO, this survey also set out to gauge the level of PMO involvement in project management-related training and development, what was learned, how it was conveyed and whether training impact was measured. Further, the study sought to explore how learning was transferred back on the job (so-called "learning transfer").

The PMO's Project Management Training Involvement

80.6 percent of the PMO-managed staff claimed the PMO is actively involved in the training and development they received for project and program management while only 51.7 percent of non-PMO managed staff claimed the same. This discrepancy may be due in large part to the PMO-managed staff's stronger exposure to the training measures the PMO offers. At the same time, 70.9 percent of PMO-managed and 66.6 percent of non-PMO managed staff found the PMO's direct involvement in training improved its availability to everyone. These results show the PMO's involvement had a fairly equal positive influence on all project-related staff, whether inside or outside the PMO itself.

PMO Training Involvement

● PMO Managed ● Non-PMO Managed

69% 59%

Owns the core competencies & skills profile for project & program management

74% 68%

Provides direct training in the use of methodology & tools

54% 44%

Provides direct training in the "hard" skills of project & program management, eg; planning, scheduling & risk

41% 35%

Provides direct training in the "soft" project skills eg; leadership, critical thinking & team building

66% 52%

Provides coaching & mentoring for individuals & groups

59% 46%

Provides support & guidance for those wishing to attain a professional certification eg; PMP, APMP, PRINCE

43% 41%

Gathers & specifies project-related training requirements as input to human resources or Learning & Development

34% 28%

Actively reviews the effectiveness of training & measures its impact on project and individual performance

The Top Skills Learned

Since the PMO exists for the preservation of methodologies, process and tools, it is no wonder that PMO training shows the most impact in this area for employees. 74.6 percent of PMO-managed staff claimed the PMO provides direct training in the use of methodology and tools while 68.1 percent of non-PMO managed staff claimed the same. Core competencies and skills profiles for project and program management followed with approximately two in three staff members both inside and outside the PMO saying it was responsible for training in that area as well.

Coaching and mentoring took third place for both staff subsets; however, a significantly larger percentage of PMO-managed staff (66 percent) felt the PMO's involvement in coaching and mentoring had a stronger influence than the non-PMO managed staff (52 percent). Again, it stands to reason that the PMO-managed staff's proximity to the PMO itself plays a role in this discrepancy.

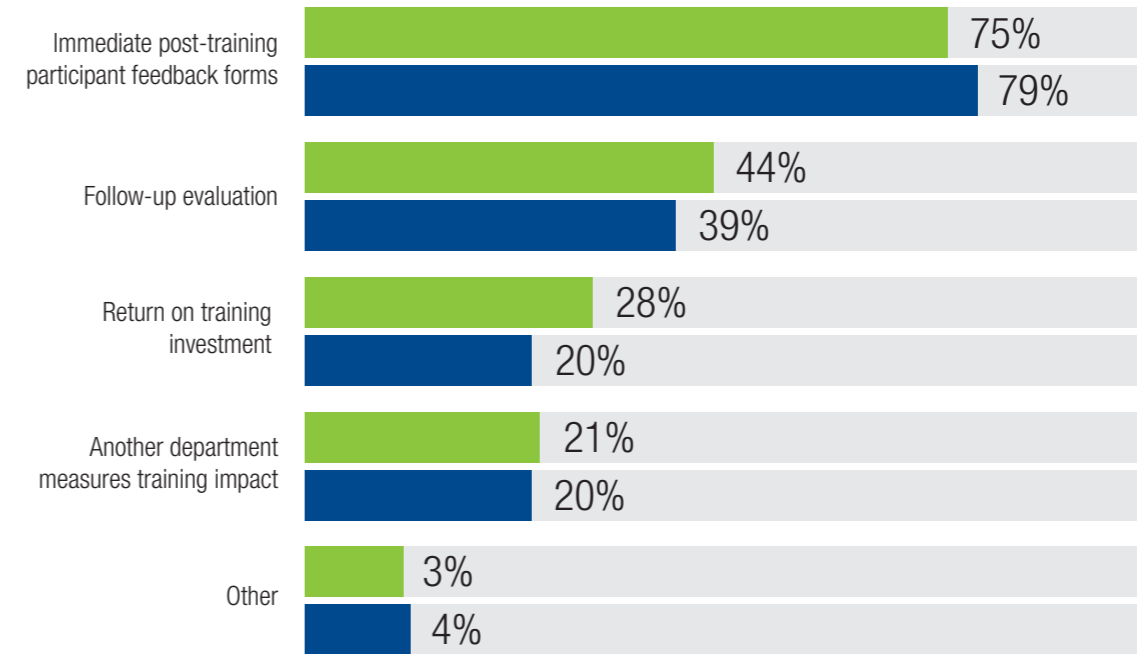
Number of training days

The number of training days for both PMO-managed and non-PMO managed staff were evenly split. About half enjoyed up to five project and program management training days per year while roughly one in five had ten or more days. Around 70 percent from each group claimed they take the full allocation of training each year. In both staff subsets about two out of three agree that the availability of relevant training improved as a result of the PMO's involvement. One in three claimed the actual number of training days due to PMO involvement had actually increased as well.

Time constraints were named the biggest reason why people did not take their allocated training days with 27 percent claiming other priorities, project deliverables and lack of time cut their training time short. Despite sustained economic challenges, only 5 percent cited budgetary constraints as the reason behind the lack of sufficient training.

Training Impact Measurement

● PMO Managed ● Non-PMO Managed



Training impact measurement and its impact in Perceived Maturity

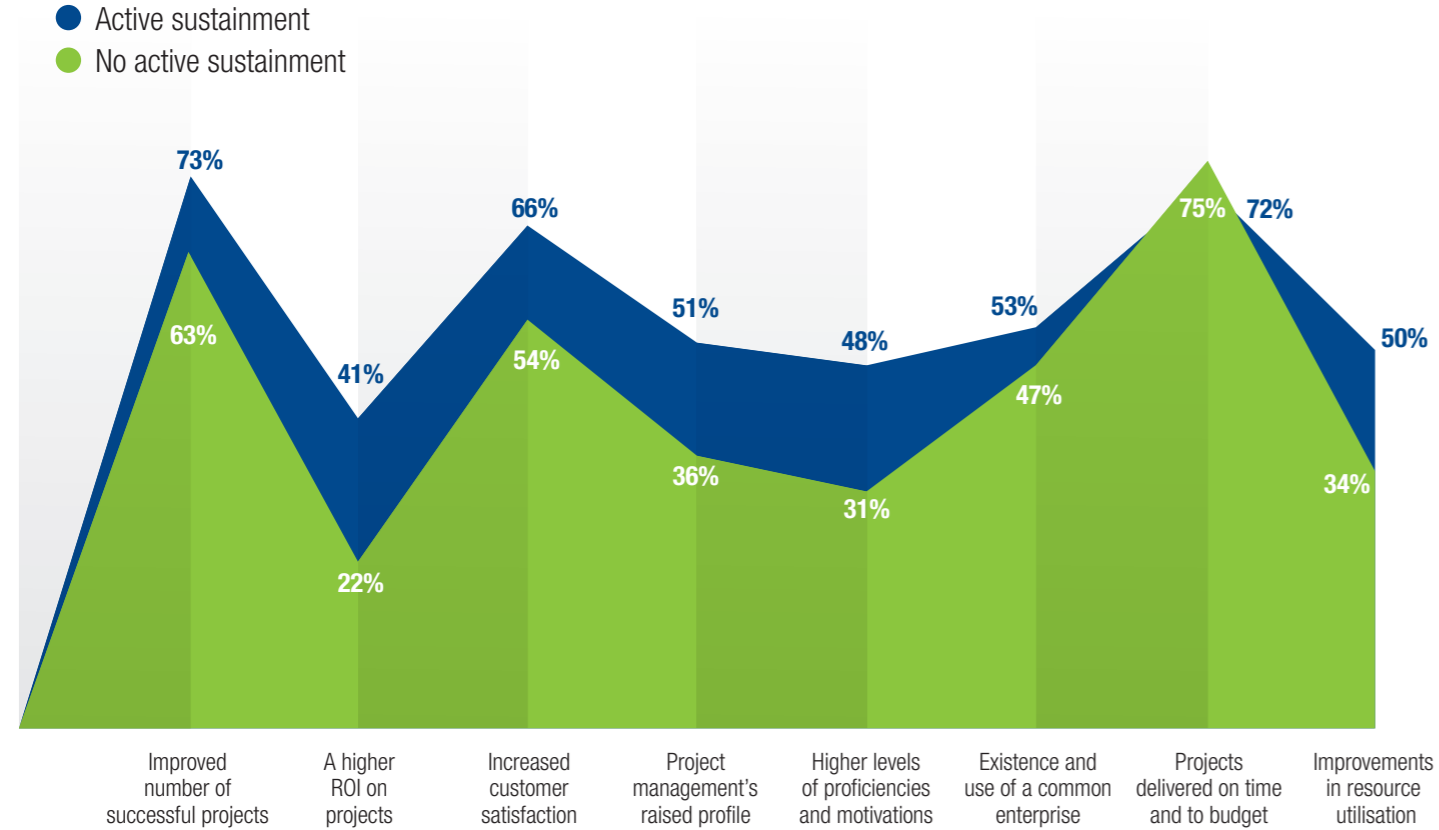
According to the global mean, fewer organizations are measuring the impact of training this year (70.4 percent) than they did last year (75.7 percent). India and China are exceptions to this trend. While last year's survey showed 13 percent of PMO-managed staff in India claimed there was no training impact measurement conducted, that number dropped to just 5 percent this year. China showed a similar development. In 2011, 22 percent of Chinese PMO-managed staff members said no training measurement was conducted. In 2012, that number shrank to 17.4 percent.

From a global perspective, the method of training impact measurement has also changed. When organizations do measure the impact of training, an overwhelming majority of them (65.8 percent non-PMO and 70.5 PMO-managed staff) now rely on post-training feedback forms as their guide. In 2011 about 54 percent of PMO-managed staff said their organizations favored this method. In China and India it is no different.

Around 80 percent of respondents in both countries claimed they used immediate post-training feedback forms to measure training effectiveness. For India, return on investment (ROI) took second place for the PMO-managed staff with 53.3 percent claiming it as their training measuring stick. Similarly, 57.9 percent of Chinese non-PMO managed staff said both ROI and follow-up learning transfer evaluations were common methods of measuring training effectiveness.

Globally there has been a noticeable drop in ROI as the key indicator of training effectiveness in 2012 with roughly just one in four (PMO) or five (non-PMO) taking steps to measure reduced costs, staff turnover and improved business efficiencies as a result of training. In last year's survey the global mean of nearly 30 percent viewed ROI as a popular method to measure training impact. Today, depending on the respondent's position either inside or outside the PMO, that number decreased to just 25 percent (PMO-managed) and 20 percent (non-PMO managed) respectively.

Active sustainment vs non-active sustainment



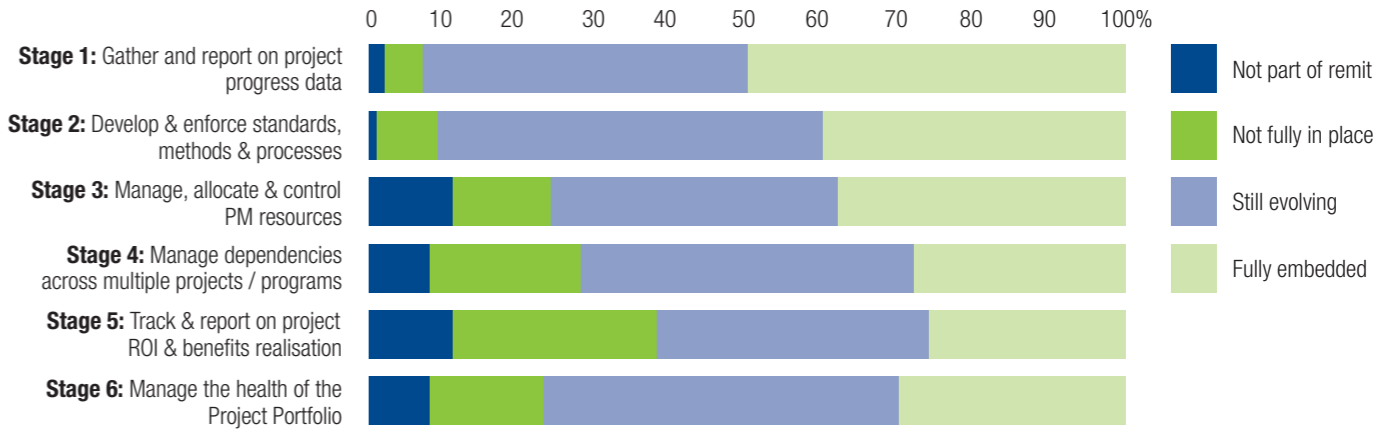
The case of the missing ROI

This year, ROI plays as small a role in the measurement of PMO effectiveness as it did last year. In both 2011 and 2012, only about 35 percent considered ROI as a measuring stick for effectiveness, which raises the question as to why most PMOs do not take a business view of their own operation.

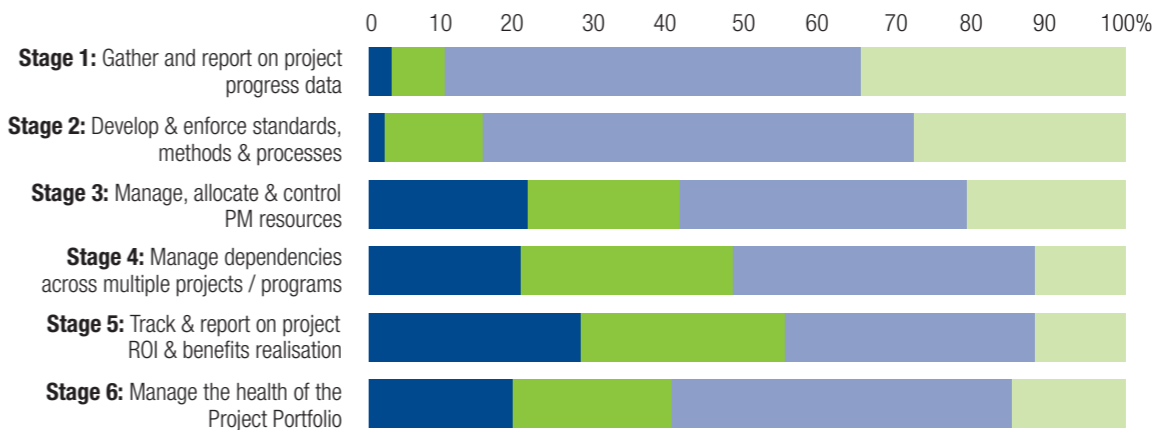
ROI plays a much larger role in those PMOs active in the transfer of learning than those that do not place a value on learning sustainment. Learning sustainment can be defined as the efforts taken to ensure what was learned in the classroom transfers to the job. PMOs that actually help managers apply what they've learned back on the job take a much stronger business view than those that do not.

Over 41 percent of active learning sustainment PMOs used ROI as the method to communicate and report on its own effectiveness. That number dropped in half to around 22 percent for PMOs in which there was no active learning sustainment. The only area in which inactive PMOs measured higher was in the classic definition of project success in which projects were delivered on time and to budget. 75.4 percent of inactive PMOs, compared to 72 percent of active ones, used that method to report on its overall effectiveness.

PMO maturity by evolutionary stage - sustainment



PMO maturity by evolutionary stage - no sustainment



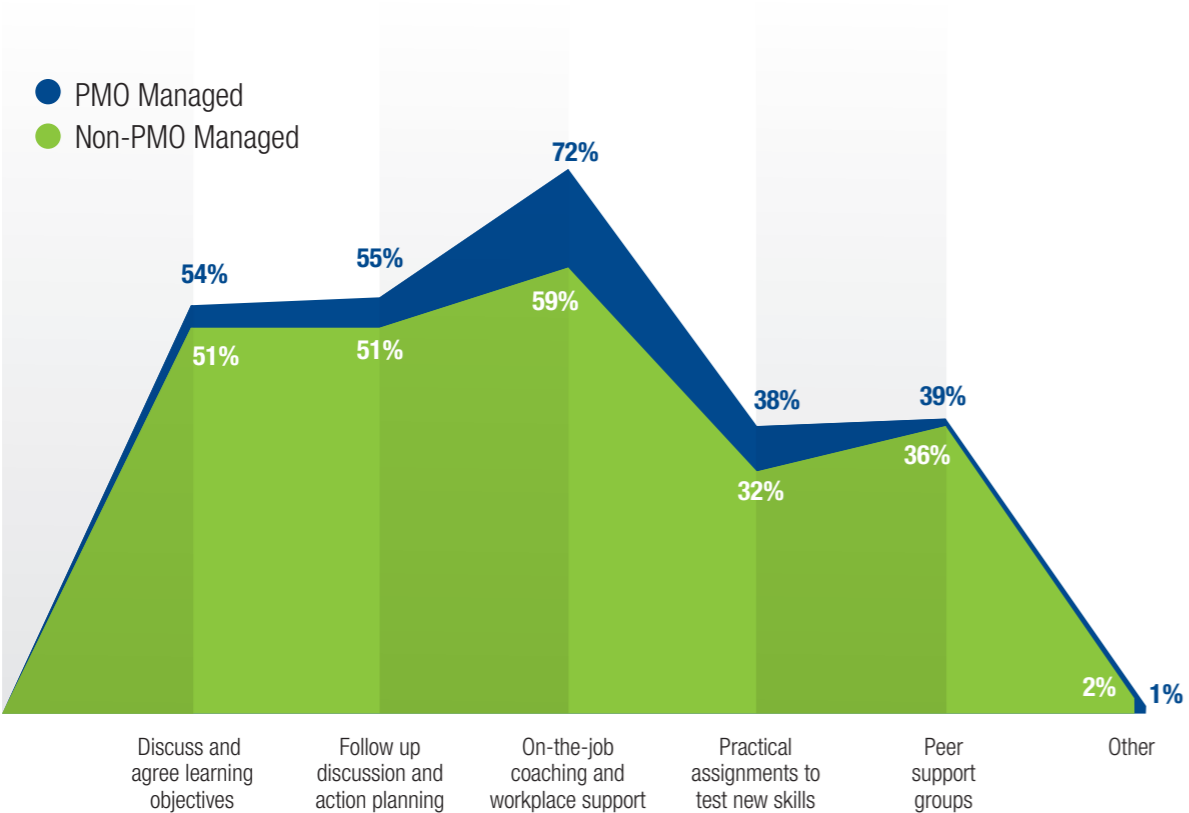
Sustainment of learning and its impact in Perceived Maturity

One of the most astounding findings this year was the impact that learning sustainment has on PMO maturity perception. PMOs that are actively engaged in the transfer of learning (active PMOs) enjoyed a much higher perception of maturity than those who do not get involved with learning sustainment (inactive PMOs). In fact, one in three active PMOs are viewed as having reached the highest level of maturity compared to only 15 percent of inactive PMOs.

Obviously, active participation in improving job performance has a positive impact on staff perceptions about their PMO's maturity.

Three out of four surveyed with PMOs who are active in learning sustainment said processes, methodologies and standards have improved as a result of the PMO's involvement.

How is Learning Sustained?



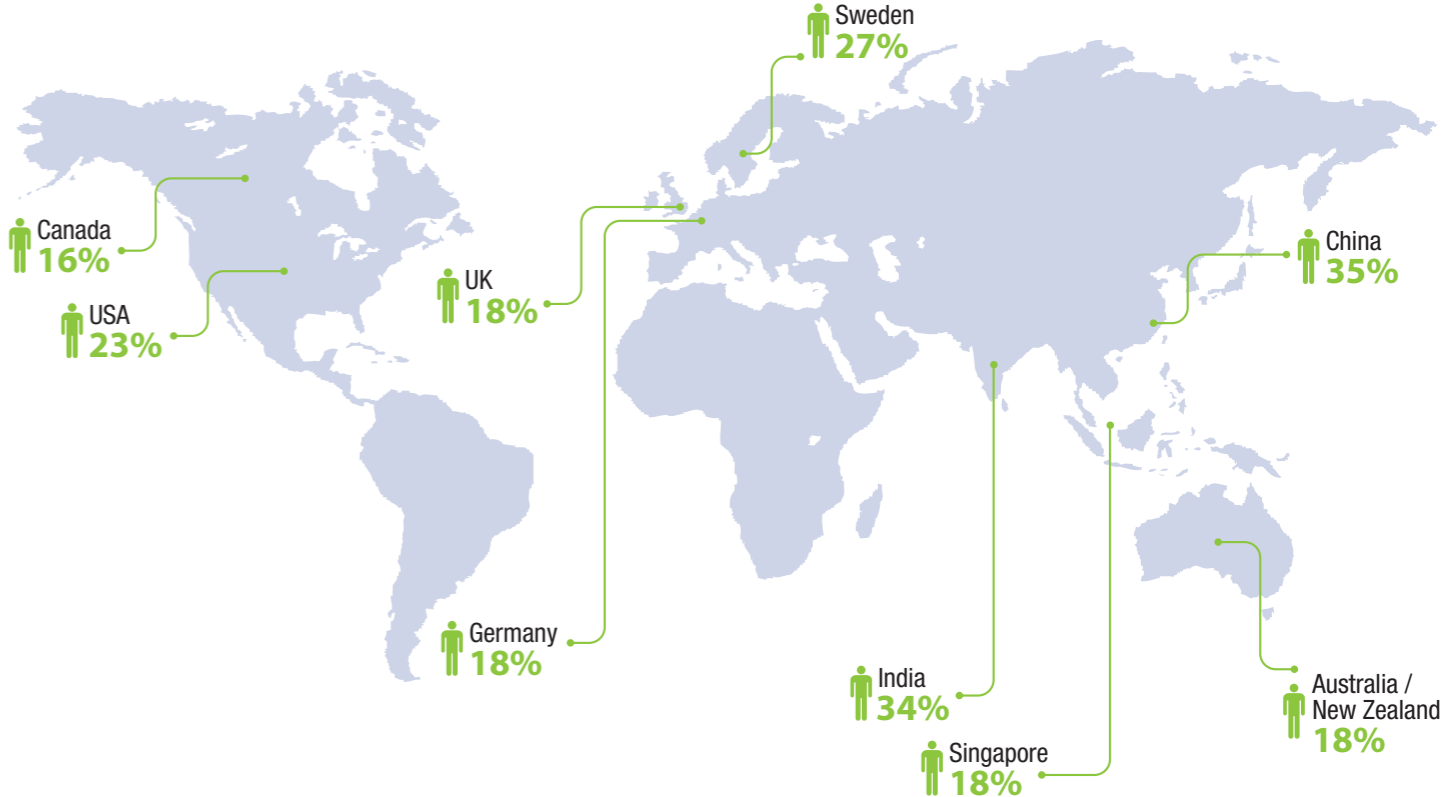
Learning Sustainment from the Inside Out

While learning sustainment has a positive influence on job performance, it is not applied evenly across the organization. 57.2 percent of PMO managed and only 47.6 percent of non-PMO managed staff claimed their PMO is involved in sustained learning. This gap can be explained by the fact that non-PMO managed staff are beyond the PMO's immediate reach and are therefore less impacted by its involvement in learning transfer. Clearly, non-PMO managed staff do not benefit equally from the PMO's efforts to ensure on-the-job training application; however, the methods with which learning is sustained remain similar for both staff subsets.

The only large difference is in the area of coaching and mentoring in which around 72 percent of PMO-managed and only 59 percent of non-PMO managed staff claimed that the PMO utilized this method to transfer learning back on the job.

Interestingly, pre- and post-learning assessments are also popular methods of learning transfer. Over half of those surveyed who were engaged in learning sustainment claimed to use these methods to ensure a baseline is established, then met.

Active Learning Sustainment



Top Countries in Learning Sustainment

Of all the countries surveyed, India and China top the list in terms of learning transfer engagement. One in three PMOs in both countries is involved in some type of learning sustainment. Canada showed the lowest with just about 16 percent. In terms of sector, the IT (26.5 percent) and energy (23.6 percent) industries had the highest percentage of engaged PMOs.

Section 4: Role & Value of the PMO

India continues to be client-facing with 76.8 percent of PMO-managed staff claiming increased customer satisfaction is their effectiveness measurement of choice.

Role and Value of the PMO

Depending on where survey respondents were situated in the organization, responses varied in terms of PMO effectiveness reporting, perceived value and maturity. Not surprisingly, PMO-managed staff had a more positive view of the PMO; in particular, those staff members whose organizations were involved in active learning transfer valued the PMO the most.

Measuring PMO Effectiveness

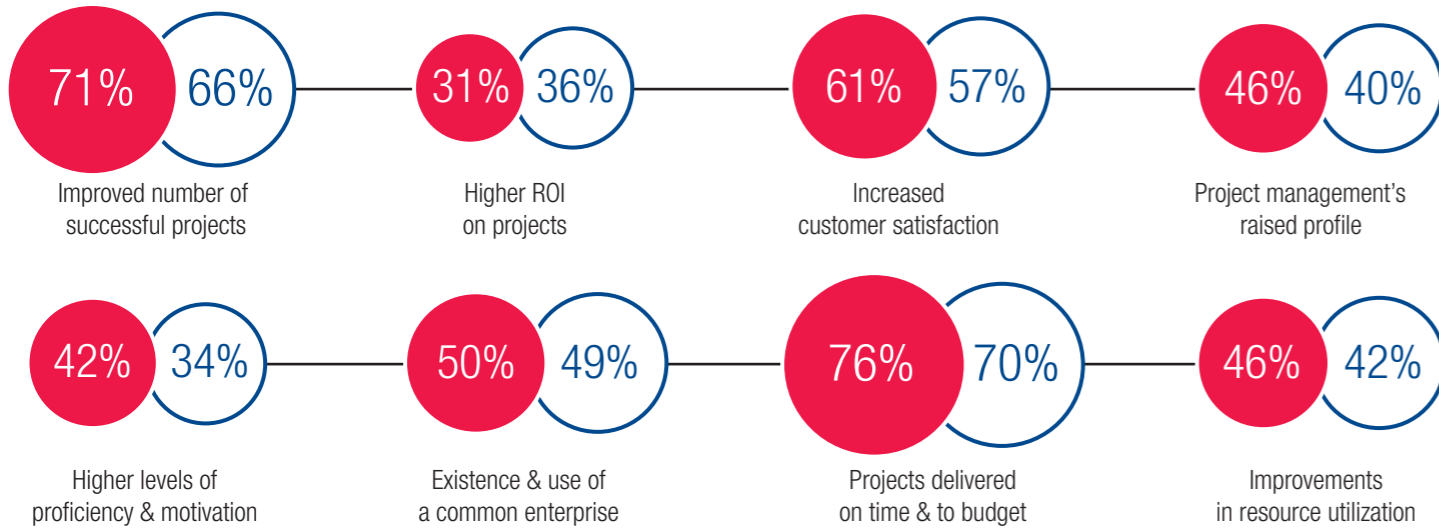
This year's survey showed a slight improvement in overall PMO effectiveness measurement; however, a lack of transparency continues. Nearly 64 percent of non-PMO managed staff (versus 76 percent last year) said the PMO either does not or they do not know whether the PMO reports on its own effectiveness or not. That still leaves a majority of staff members unclear about the standards of measurement, if there are any at all. As last year's survey also pointed out, it is hard to value something whose effectiveness hasn't been measured.

At the same time, 54 percent of PMO-managed staff said the PMO does report on its effectiveness, a three percentage point improvement to last year's survey. When viewed through the lens of learning sustainment, that number increases dramatically. Those actively involved in learning transfer are much more likely to measure their own effectiveness (64.5 percent) as opposed to those who are not active in learning transfer (39.3 percent).

Around three out of four surveyed claimed standard definitions of project success (on time, to-budget) are still utilized the most to determine PMO effectiveness, followed by the improved number or percentage of successful projects. Increased customer satisfaction came in third as a popular method of PMO effectiveness measurement.

How PMO vs Non-PMO Communicate PMO Effectiveness

● PMO Managed ○ Non-PMO Managed



Active learning transfer PMOs take a stronger business view by utilizing ROI (41.5 percent) much more than those PMOs not active in learning transfer (21.9 percent) when measuring their own effectiveness.

Active PMOs relied on ROI as their effectiveness measurement twice as often as those that did not engage in active learning sustainment. Active PMOs were also viewed as having contributed more to training and development, process improvement, resource management, better communication and greater visibility at the executive level than PMOs that did not take efforts to transfer learning back on the job. Despite this visibility, or perhaps because of it, active PMOs were subjected to even more executive scrutiny than those less engaged in learning sustainment.

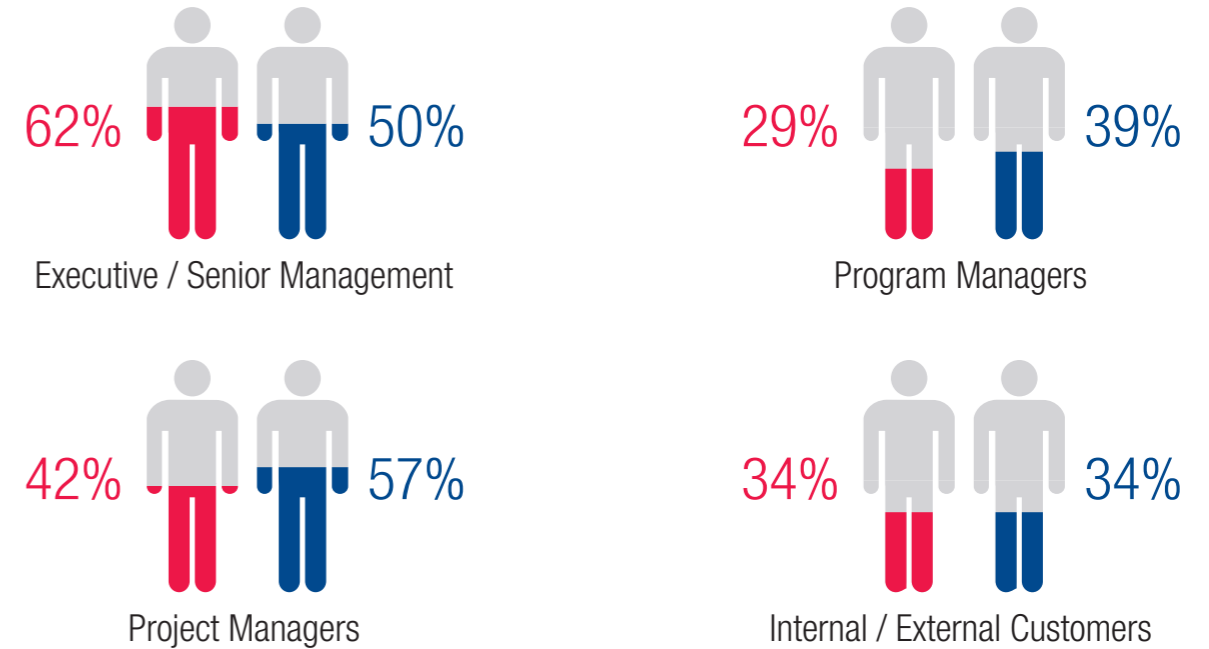
PMO Effectiveness: Territorial Differences

83.5 percent of India's PMO-managed staff are convinced that their PMO's effectiveness is measured while only 56.9 percent of its non-PMO managed staff agree. The gap between the two subsets could be due in large part to the lack of transparency in the organization. China shows a similar discrepancy between PMO-managed (72 percent) and non-PMO managed (56.4 percent) staff members who believe PMO effectiveness is measured at all.

The method of PMO effectiveness measurement is also revealing. While last year 70 percent of respondents in India said increased customer satisfaction was used to measure PMO effectiveness, this year that number jumped to 76.8 percent (PMO-managed) and 74.6 percent (non-PMO managed). This year, however, on-time and to-budget project delivery topped the list with 80 percent of non-PMO and 75.4 percent of PMO-managed staff members in India claiming this method as most common. China takes a more traditional view of PMO effectiveness measurement by relying mostly on increased percentage of successful projects (around 72 percent for both staff subsets) to determine PMO effectiveness.

Which stakeholder groups have challenged?

● PMO Managed ● Non-PMO Managed



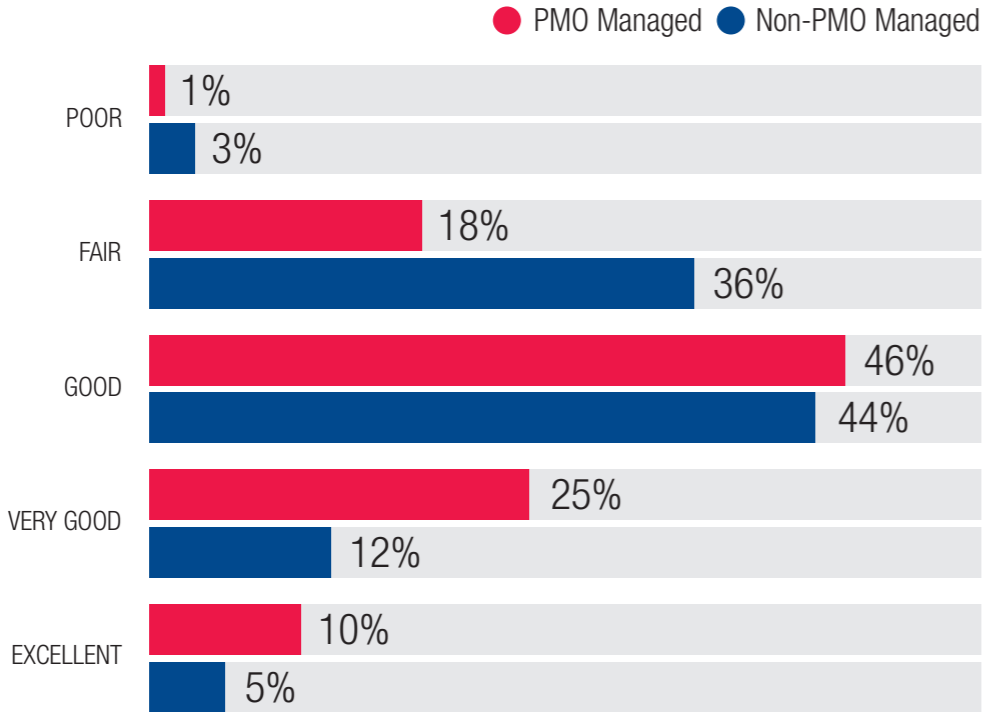
Perceived Value

PMO-managed staff view the PMO to be more mature than non-PMO managed staff. It stands to reason that the proximity to the PMO is the reason for this discrepancy. Regardless of the staff's position inside or outside the PMO, however, well over half of both segments claim the PMO has been called into question in the last 12 months by key stakeholders, especially senior management. The most critical group for non-PMO managed staff were the project managers themselves (56.9 percent).

"In 2011 we struggled to continue to add value without just being a support or administrative function. We are tasked with continuing to deliver insight and make actionable observations."

Head of PMO, Financial Services industry in the UK

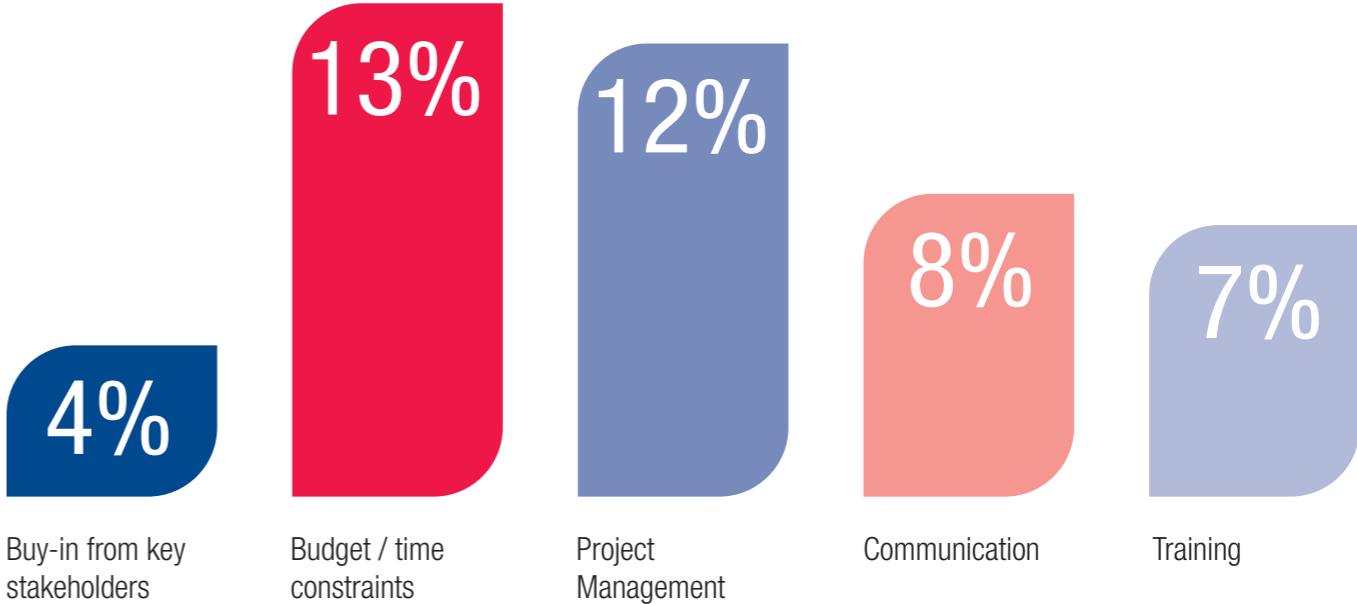
PMO Performance - How well does the PMO fulfil its role?



More Transfer, More Value

Learning transfer has a positive impact on the perceived value of the PMO. When learning transfer is taken into account, around 35 percent of active PMOs demonstrated a 'very good' or 'excellent' ability to fulfill their role as opposed to only 17 percent of inactive PMOs. Over 36 percent of inactive PMOs received a rating of 'fair', meaning they were able to meet some business objectives while struggling with others, while only 17.8 percent of active PMOs received the rating of 'fair'.

Main PMO Challenge in the last 12 months



PMO Maturity

The PMO is inching toward maturity. More than 18 percent of PMO-managed staff claim the PMO has reached the final stage of maturity, compared to only 15 percent last year. As mentioned above, learning sustainment plays a large role in perceived maturity, landing 30 percent of active PMOs in the highest maturity level category. It would bode well for organizations to take learning transfer into account as they design training programs for their employees. The higher the transfer is, the higher the return on investment is long-term.

The Biggest Challenge for PMOs Today

While PMOs are being valued for their ability to apply training to the job, other challenges continue to plague them. Budget and time constraints followed by project management-related challenges topped the list for survey respondents. Cross-channel communication challenges among business units was also cited as one of the greatest challenges for PMOs. Poor training and understaffing were also commonly named issues facing the Next-Gen PMO.

“The PMO is not recognised at the organisational level; it will continue to struggle until it is.”

US Senior IT Project Manager

Executive Disconnect

The study demonstrates that although one in three PMOs is situated at the corporate level, the PMO still receives an astounding lack of executive support, a fact that often leads to the disbandment of the PMO even after years of operation. A full two out of three respondents said that when the value of an active PMO was questioned, it was usually by senior management itself. Around 55 percent claimed their PMO was indeed put into question by various key stakeholders, a move up from about 40 percent in last year's survey.

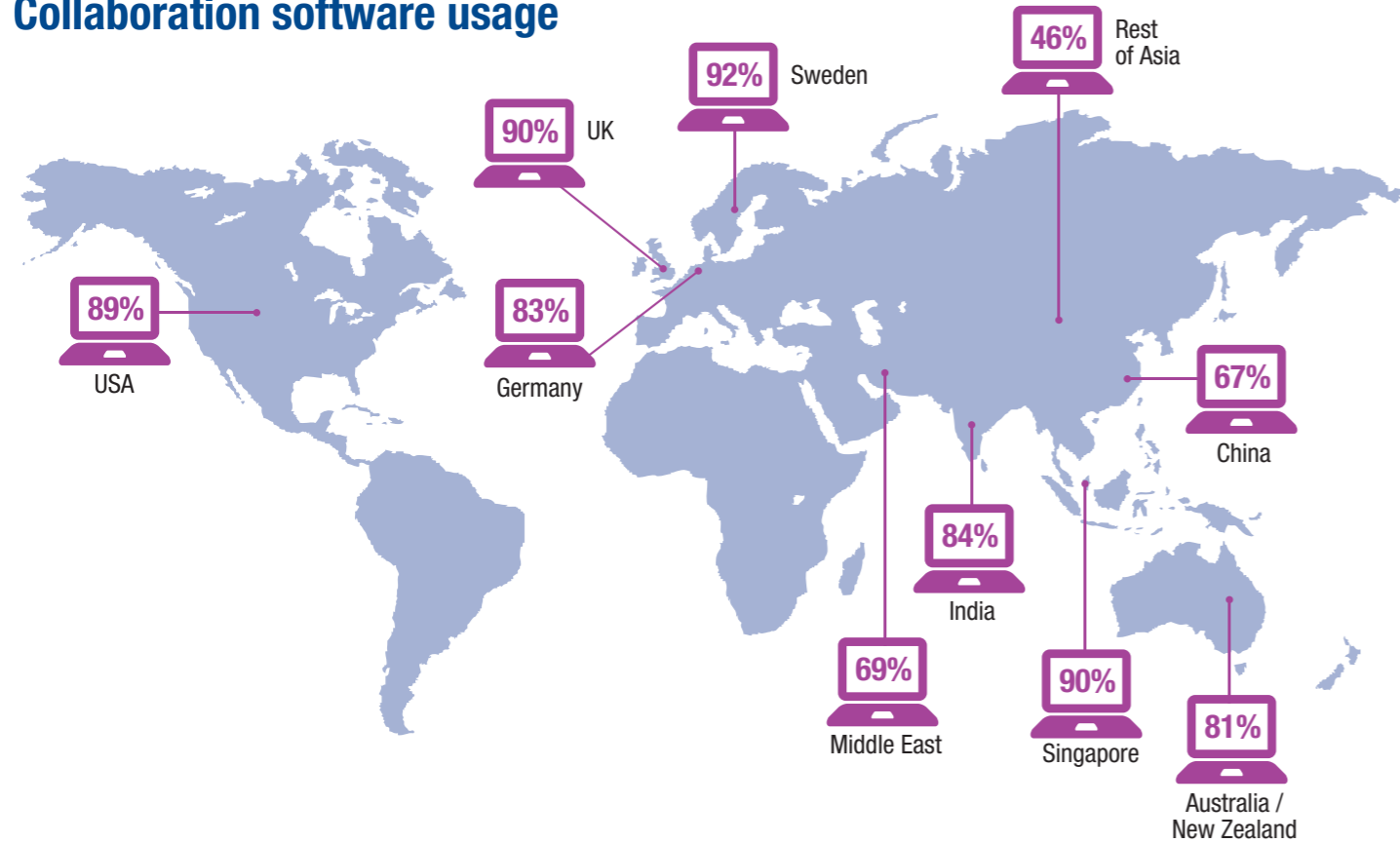
The lack of executive support was named as the number one reason for the disbandment of the PMO, according to survey respondents. These findings show that executive buy-in is crucial for the health of the PMO.

Current PMO Successes

It's not all bad news for the PMO, however. Around 370 survey respondents relayed success stories for their PMOs over the last year. One Executive Director in the publishing industry in India claimed the PMO helped facilitate new product launches, increased worker productivity and saved time and money. Another senior project manager in the IT industry in India stated that PMO streamlined project management training by combining the resources from two locations into one. Successful PMP certification for employees and project implementation were also two common themes for survey respondents.

Section 5: Collaborative Software - who's in charge?

Collaboration software usage



Adoption rates for collaboration software are highest in the United States, Singapore and Europe.

Collaboration Software – who's in charge?

Collaboration software's biggest business value is cost reduction as lean teams are often required to do more with less. According to Forrester research, it is estimated that 63 million US information workers will telecommute at least part of the time by 2016.

In 2010, the collaboration software market was worth \$28.6 million in the Asia-Pacific. By 2013, however, it is estimated that number will double to \$56 million. Australia, Japan, China, Singapore, Hong Kong and Indonesia are viewed as having the strongest growth potential.¹

¹As retrieved on March 6, 2012. „APAC apt for social collaboration, but adoption slow,” <http://www.zdnetasia.com/apac-apt-for-social-collaboration-but-adoption-slow-62301447.htm>.

Given the rise in collaboration software such as Sharepoint® in the field of project management, this survey also explored how widespread its usage is around the world. Of the 86.7 percent of respondents whose organisations rely on collaboration software, 41 percent of non-PMO managed staff said their PMO was actively involved in its selection while 60 percent of PMO-managed staff claimed the same.

Aside from China, India and Singapore that showed a high level of collaboration software use, the rest of Asia only showed a 50 percent adoption rate. This could be due in large part of cultural differences in which face-to-face meetings are valued over technological group communication. Only around 69 percent of PMOs in the Middle East have adopted collaboration software while Europe, Australia/New Zealand and North America have shown that up to 91 percent of companies use it.

Around 90 percent of both subsets said that the availability of collaboration software tools has indeed improved the way they work. At the same time, about half are satisfied with the current level of investment in collaboration software and therefore see no need to provide more than the current system available.

Summary

The Next-Gen PMO is a business-minded one that utilizes ROI for its training impact and effectiveness measurement along with active engagement in learning sustainment. It is characterized not only by its higher perceived value, but also by its higher level of perceived maturity. It also focuses more on its impact on customer satisfaction as a measurement of its business value. The Next-Gen PMO can serve as a role model for other PMOs who are in the process of evolving their services for the overall betterment of their organization.

The disconnect between senior management and the PMO is a worrisome trend that could lead to the disbandment of even the most mature PMOs if they are not able to prove their worth to the business. To ensure that more PMOs become Next-Gen ones, project-related staff would do well to engage in a higher level of effectiveness measurement activity that includes proof points for improving productivity, efficiency, quality, customer satisfaction, and if possible, increased revenue and operating profit. In short, the PMO must be seen by executives as an integral player in the improvement of their business in all its many facets.

Unfortunately, our survey shows that far too many PMOs concentrate on the inputs of project management including tools, processes, and methodologies, and much less on demonstrating the business value such tools, processes and methodologies are designed to bring to an organization. It is abundantly clear based on our survey, that learning sustainment in all its many forms can be the catalyst, the active ingredient, or the “X” factor that can separate a high-performing, Next-Gen-PMO from an “also ran.” And yet, this activity and its attendant benefits have seemingly escaped the attention of those responsible for executing the PMO function.

Over the past two years, ESI's Global Survey, the most comprehensive in the industry, has shown that the PMO has a long way to go in defending its existence as an integral part of the organization. While it has made some inroads in its maturity and role as the hub of training in the last 12 months, it needs to address the root cause of why so many executives and clients question its value to remain an essential and important answer to organizations seeking to improve their project management performance.

The Next-Gen PMO is a
business-minded one that utilizes
ROI for its training impact and effectiveness
measurement along with active
engagement in learning sustainment



For more information about how ESI can help your organization,
call us on +44 (0) 20 7017 7100 or visit www.esi-intl.co.uk