

Moving forward

Presente y futuro de la Dirección de Proyectos

IV Jornadas AEIPRO-IPMA España en Sevilla, 13 Marzo 2018
Proinca y Cátedra MP Universidad de Sevilla, Campus de La Cartuja

Jesús Martínez Almela PE, IPMA-A,
Presidente de IPMA

IPMA[®]
international
project
management
association

Jesús Martínez-Almela



- » Presidente Mundial de IPMA®
- » Ingeniero en Agronomía y Biosistemas, Postgrado en Ing. ambiental, PDG Universidad de Navarra;
- » Certificado nivel A y Delta por IPMA, evaluador internacional de competencias;
- » Consultor Internacional especialista en proyectos complejos ha dirigido más de 500 proyectos y programas desde 1998;
- » Titular de 5 patentes de invención y de más de 200 trabajos científicos, profesor visitante en Universidades de los EEUU, América Latina, España y Portugal.

IPMA®: Liderando el camino

- » La primera organización mundial internacional de DP
- » Nombre Original: IMSA (1963)
INTERNET (1965-1994)
- » Primera en certificar y evaluar las funciones basadas en las Competencias en DP
- » ICB®, PEB®, OCB®: Estándares para la competencia en DP, Pr y Portfolios
- » **Competencias basadas** en la Educación, Capacitación y Desarrollo
- » Premios a la Excelencia de Proyectos
- » Eventos Internacionales



La Vision de IPMA®

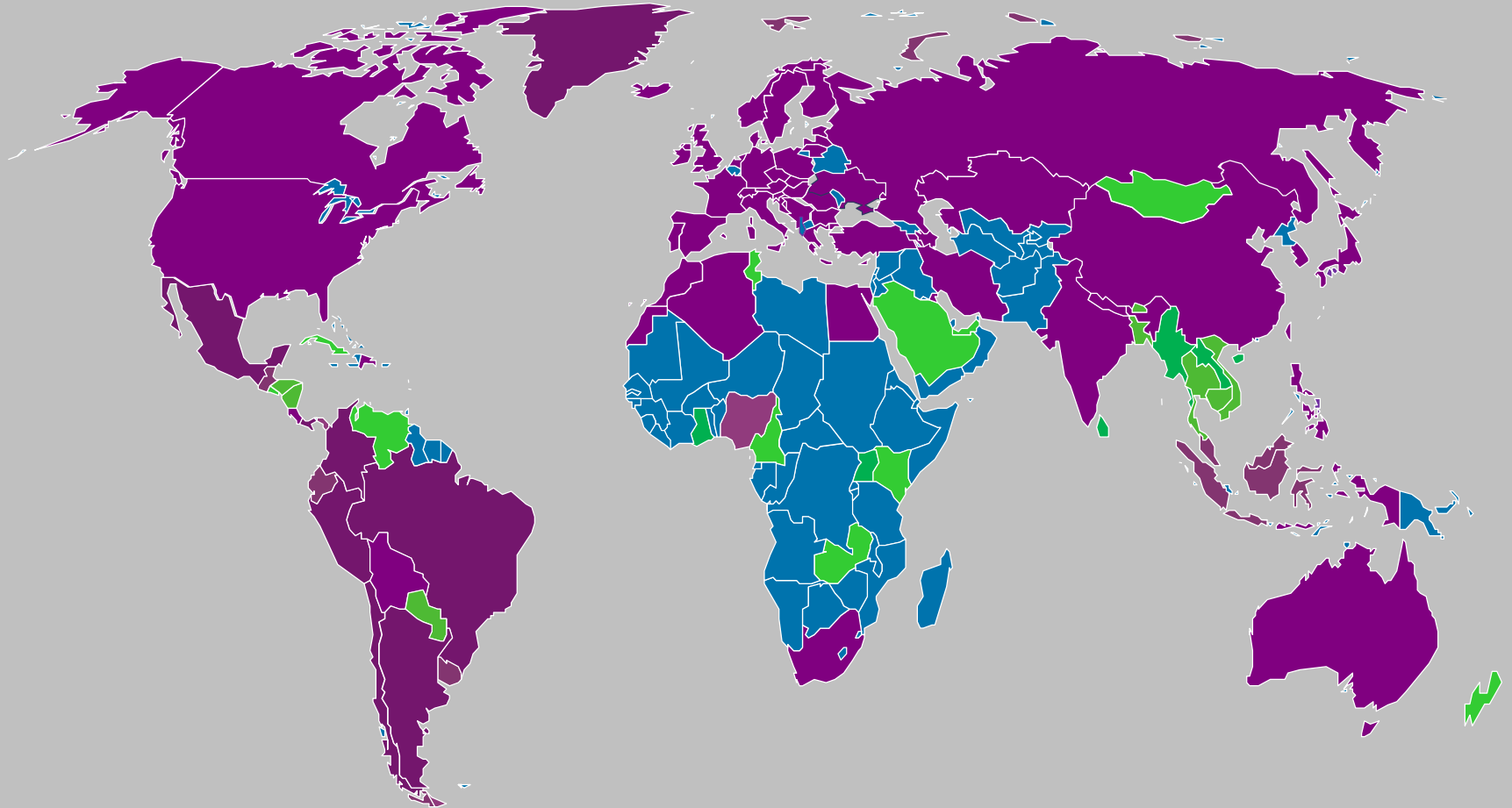
“Promover las competencias profesionales de la dirección de proyectos a través de la Sociedad para conseguir un Mundo en el que todos los proyectos sean exitosos”.

El Mundo IPMA Marzo 2018

70 Asociaciones

21 Asociaciones
en creación

45 países sin
Asociación





IPMA Educación y Formación

Avanzado hacia adelante con las personas



Investigación IPMA

Avanzando hacia adelante en la práctica de DP



IPMA Young Crew

Avanzando hacia nuevos líderes



Congreso Mundial IPMA

Avanzando hacia la colaboración





IPMA Ofrece Certificaciones Avanzadas en DP

Avanzando hacia adelante con los practicantes de DP



Moving forward



Modelo de Excelencia en Proyectos

Avanzando hacia adelante con los ganadores



Moving forward



El plan de carrera y el plan de brechas de IPMA®

International Project Management Association



IPMA OCB®

Guía base de competencias organizaciones

Avanzando hacia las organizaciones



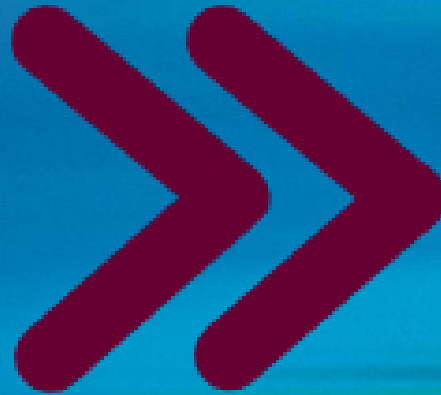
IPMA® en España



OCDP
Organismo Certificador de
la Dirección de Proyectos



- La Asociación Española fue creada en Marzo de 1993 (25 años), miembro de IPMA® desde Septiembre de 1996;
- Muy activa en actividades de Gobierno IPMA Internacional (UE TF, Programa LACC, IPMA YC, Eventos, Validaciones;
- Programa para Socios Corporativos, jornadas Proman, Congreso Anual, SIG's, desarrollo profesional continuado, necesidades in-house;
- Organismo Certificador Acreditado por ENAC para certificación DP's.



El presente de la DP en su contexto: datos

Avanzando hacia la colaboración

over 400 million
are entrepreneurs



1.9 billion are
too young to work
(ages 0-15)



430 million are
unemployed



577 million
are older
than 64



800 million
work industrial jobs



1.4 billion
work in agriculture



1.7 billion
work
in services

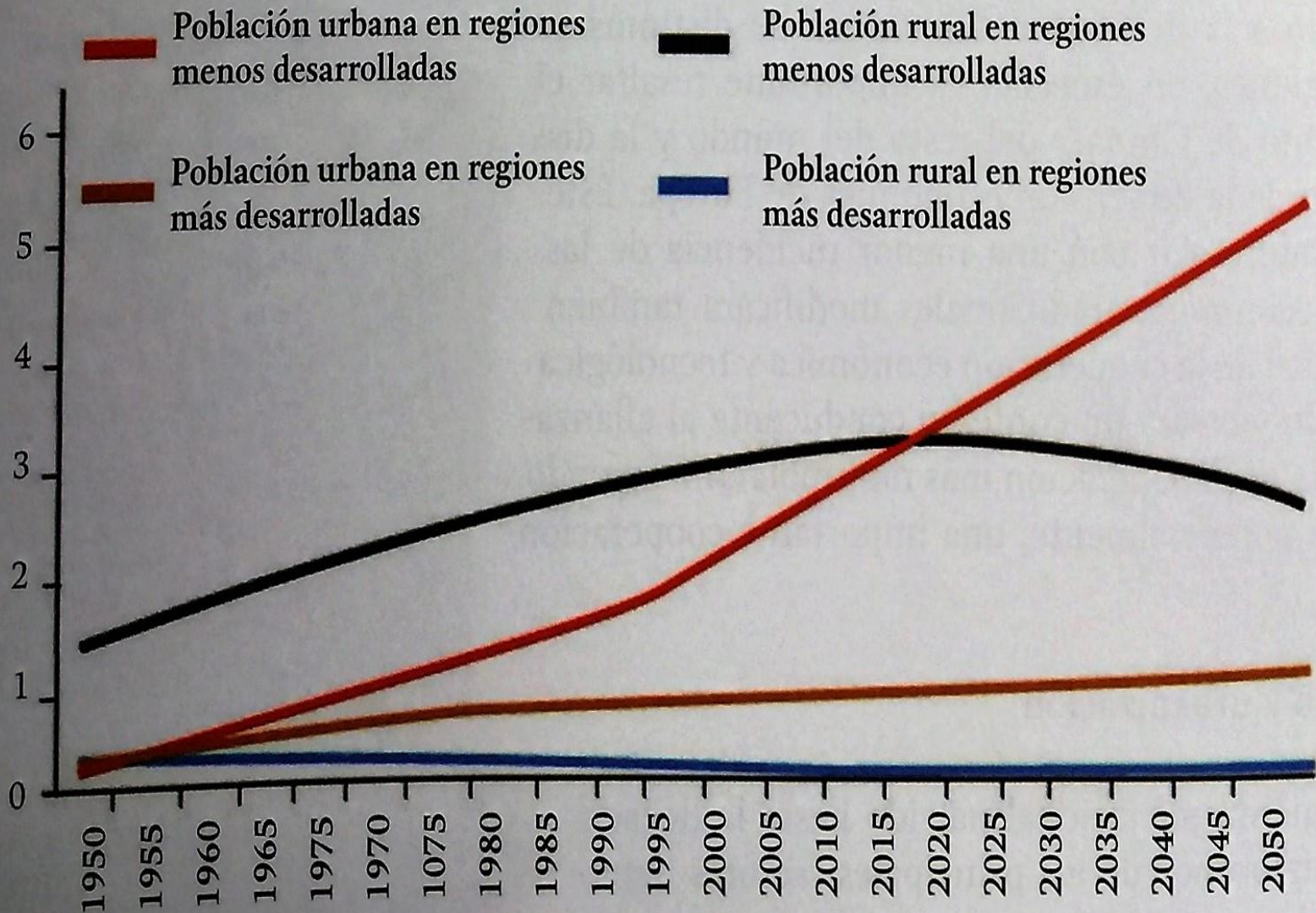
WHAT DO 7 BILLION PEOPLE

DO?

by Anna Vital

POBLACIÓN Y URBANIZACIÓN

Crecimiento de la población urbana y rural
1950 - 2050



GENERACIÓN Z



- ✓ Llamados 'Nativos digitales'. Poseen alta propensión al consumo.
- ✓ Desde su niñez saben que existe la internet. Tienen acceso y manejo de la tecnología.
- ✓ Profundizan los entornos virtuales. Su principal comunicación es en redes sociales.



GENERACIÓN Y

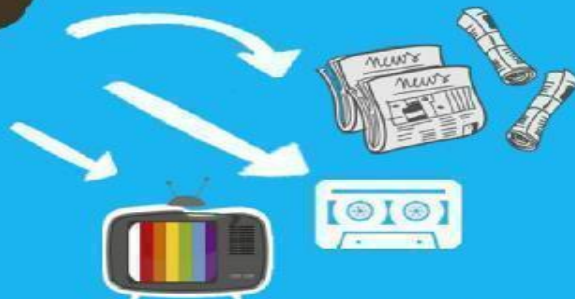
- ✓ Llamados los 'Millennials'. Considerados como parte de los nativos digitales.
- ✓ Son multitareos. No conciben la realidad sin tecnología.
- ✓ Son una generación de emprendedores.



GENERACIÓN X



- ✓ Sufrieron grandes cambios. Conocidos como 'Juventud de los 80'.
- ✓ En su infancia, su experiencia fue analógica y en su madurez, digital.
- ✓ Vivieron la llegada de internet. Son los inmigrantes digitales.



BABY BOOMBERS

- ✓ Nacieron en los años posteriores a la 2da guerra mundial.
- ✓ Son muy tradicionales y valoran la productividad.
- ✓ Su experiencia es netamente analógica.



¿CÓMO SERÁ EL EMPLEO DEL FUTURO?

MAYOR COMPETENCIA LABORAL

Las empresas podrán elegir al profesional más atractivo sin importar el lugar donde viva



ADIOS AL TRABAJO DE TODA LA VIDA

Los profesionales serán más internacionales a la vez que emprendedores, siendo el cambio de empleo algo habitual



MAYOR EXIGENCIA DE ESTUDIOS

Las personas menos calificadas lo tendrán más difícil para obtener un puesto de trabajo fijo o bien remunerado



APARECERÁN NUEVAS PROFESIONES

Aparecerán nuevas profesiones en los próximos años, fruto de la evolución científica y tecnológica



GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA

La geografía ha dejado de ser una limitación debido a los avances recientes de la logística internacional



RÁPIDOS AVANCES TECNOLÓGICOS

Demanda de personal altamente calificado que permitirá mayor productividad y el cambio de las relaciones laborales



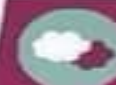
CAMBIO EN LOS HORARIOS

Existirá una mayor flexibilidad que se podrá ver reflejado en más tiempo para el ocio



LA OFICINA SERÁ ON-LINE

En vez de trabajar encerrados en la oficina es probable que se pueda hacer desde cualquier lugar



The Future of Jobs

Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution

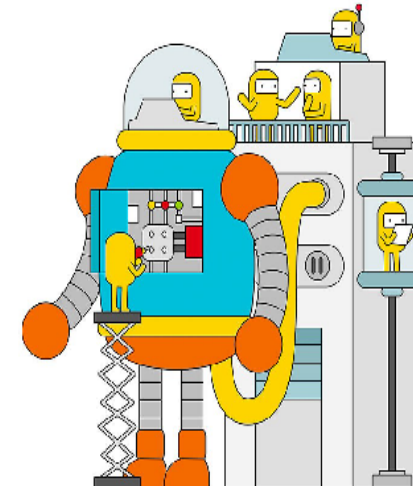
January 2016



How Artificial Intelligence Will Redefine Management

by Vegard Kolbjørnsrud, Richard Amico, and Robert J. Thomas

NOVEMBER 02, 2016



Many alarms have sounded on the potential for artificial intelligence (AI) technologies to upend the workforce, especially for easy-to-automate jobs. But managers at all levels will have to adapt to the world of smart machines. The fact is, artificial intelligence will soon be able to do the administrative tasks that consume much of managers' time faster, better, and at a lower cost.

How can managers — from the front lines to the C-suite — thrive in the age of AI? To find out, we surveyed 1,770 managers from 14 countries and interviewed 37 executives in charge of digital transformation at their organizations. Using this data, we identified five practices that successful managers will need to master.

Practice 1: Leave Administration to AI

Las inversiones en proyectos de las Sociedades del Siglo XXI

- » En 2010, el 18,6% del PIB o sea 15,9 trillones de €, representaba la inversión en grandes proyectos. **Censo 22,5 millones de PM's (*)**
- » En 2017, el crecimiento del PIB fue del 20,7%, o sea a 22,3 trillones. (8.600€ / año / persona incluyendo a toda la población del planeta:7,5K- desde recién nacidos a ancianos). **Censo 30,2 millones de PM's (*)**

Fuente: Advanced Economies Investment Statistics <http://www.economywatch.com>



14 Surprising Project Management Statistics

- **Uno de cada 3 proyectos (34%) no tienen definida la línea base**
(Wellington Group 2016)
- **El 33% de los proyectos fracasa por falta de implicación de la Alta Dirección**
(Univ. Ottawa 2015)
- **El 44% de los DP no utiliza herramientas de software**
(PriceWaterhouseCoopers 2016)
- **El 63% de la Empresas los ejecutivos deciden cuando lanzar o cancelar proyectos**
(Information Week 2015)
- **El 50% de las iniciativa PMO's se cancelan al 3er año**
(KevedIn 2016)
- **El 97% de la Organizaciones están convencidas que la DP es esencial para el desarrollo del negocio** (PriceWaterhouseCoopers 2015)
- **El 80% de los DP desconocen como su proyecto se alinea con la estrategia de la Organización** (Changepoint 2016)
- **Menos del 50% de la población mundial de DP está certificada**
(Wrike 2015)
- **Un 49% de Organizaciones mantienen programas de E&T en DP**
(PM Solutions 2016)

Current KPIs already existing:

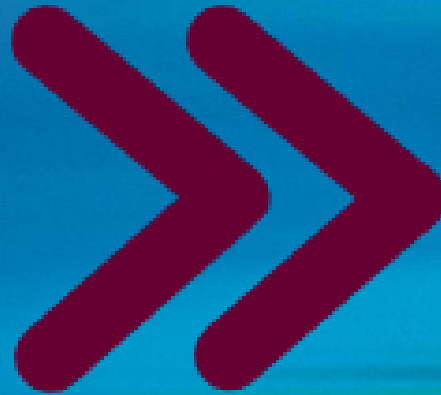
- PM contribution on Gross Capital Formation:

Germany 17% (in comparison to Australia 28%,
UK 15%, USA 15%)

(worldbank.org (2012) in Bredillet et al: The getting of wisdom,
IJPM Vol 31, 8 (2013))

- Estimations go from 40 to 90 (!) % in Germany
(sources: National Economy Research Institute
(ZEW), Siemens, et al.)





El futuro de la DP en su contexto: retos

Avanzando hacia la colaboración

El contexto es El Mundo

A dramatic landscape at sunset. The sun is low on the horizon, casting a warm, orange glow across the sky. A massive, bright yellow lightning bolt strikes the ground from the upper right, branching out like a tree. The sky is filled with dark, heavy clouds, and the foreground shows silhouettes of trees and hills.

“ Y NUESTRO MUNDO CAMBIA MIENTRAS DORMIMOS ”

Nuestro Mundo (siglo XXI) es “VICA”

- V-olátil
- I-mpredecible
- C-omplejo
- A-mbiguo



¿ Incertidumbre ?

¡ De la gestión del riesgo a tener que lidiar con la incertidumbre !

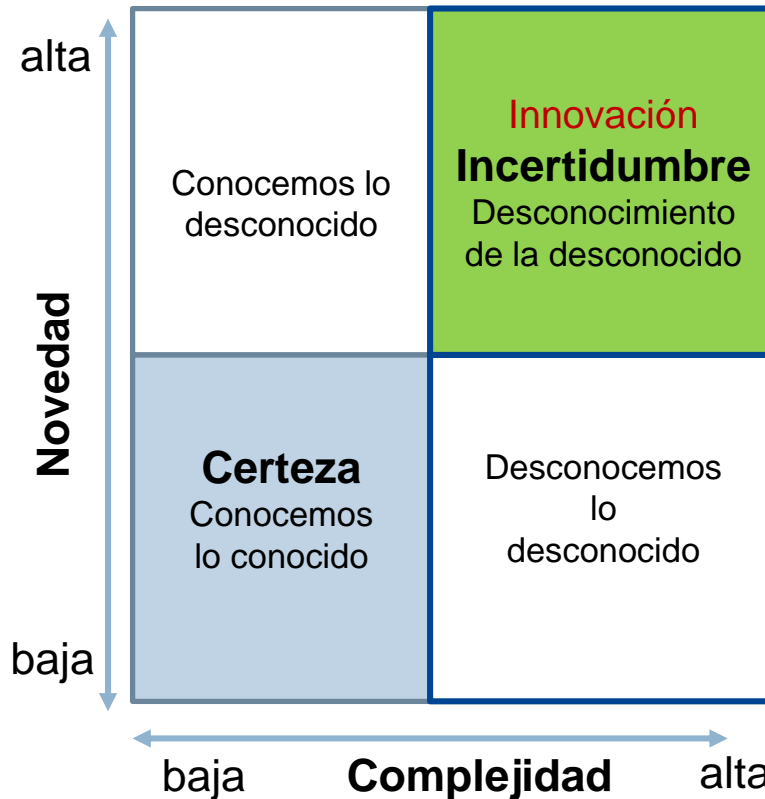




image by Okko Pyykkö

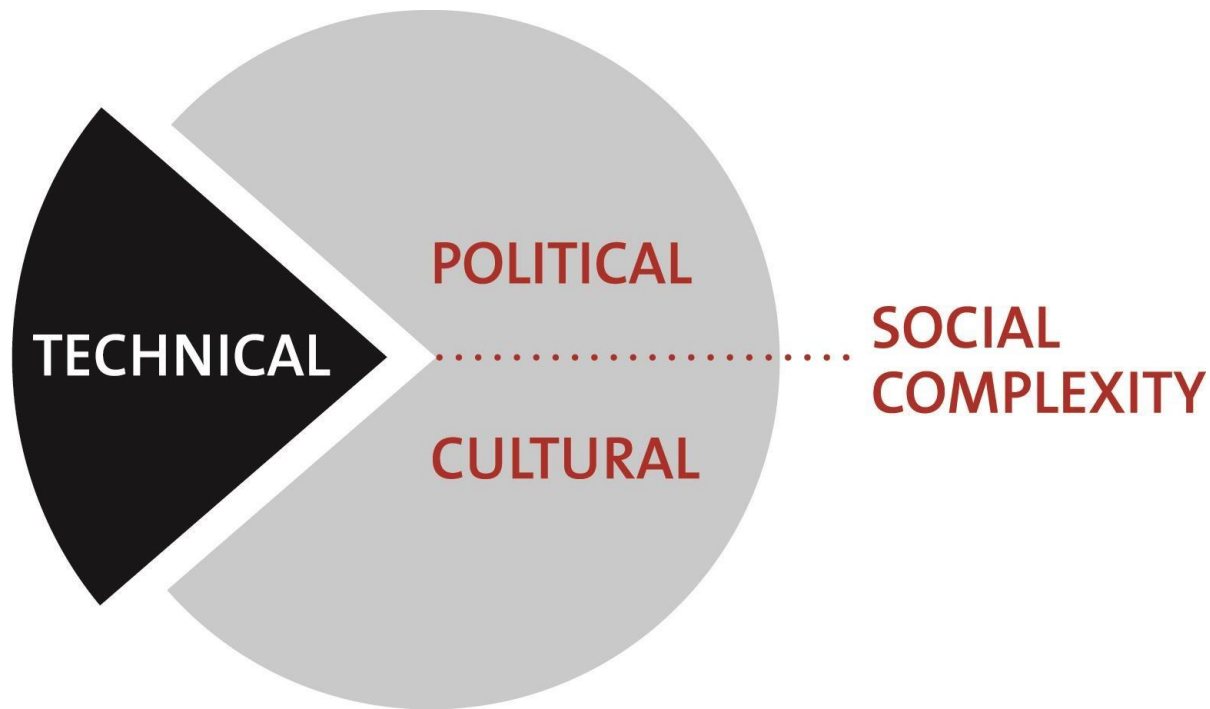
¿ Complejidad ?

2/3 de los proyectos están
“governados” (influenciados)
por

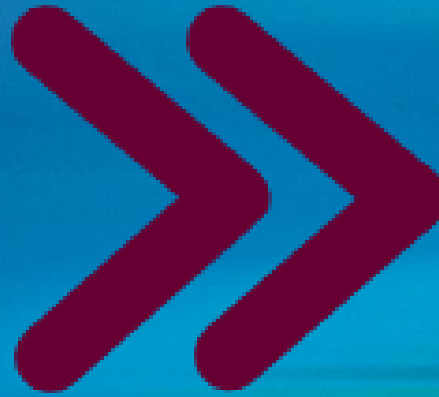
la política y por

la cultura (multicultura)

Complejidad Social (parte del “Contexto”)



Moving forward



Reto #1:

Educación y Capacitación

Pasado, presente, futuro

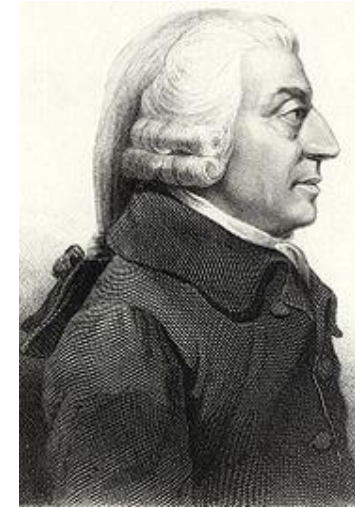
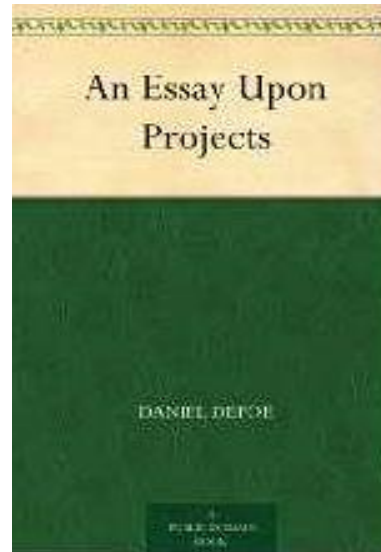
Avanzando hacia la colaboración

IPMA[®]
international
project
management
association

“Proyecto” desde la perspectiva histórica



Cultura pre Hispánicas
5000 ac-1500 dc



Adam Smith,
Wealth of the
Nations, 1776

Daniel Defoe, An Essay Upon Projects, 1697:

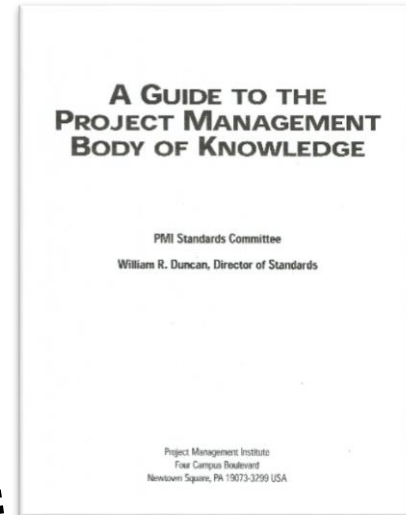
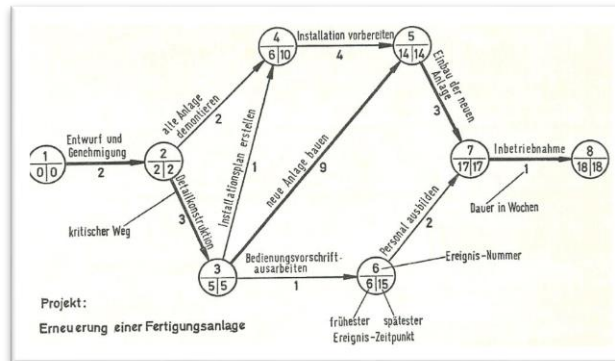
„... the honest projector is he who, having by fair and plain principles of sense, honesty, and ingenuity brought any contrivance to a suitable perfection, makes out what he pretends to, picks nobody's pocket, puts his project in execution, and contents himself with the real produce as the profit of his invention.”

Project Management en sus orígenes...



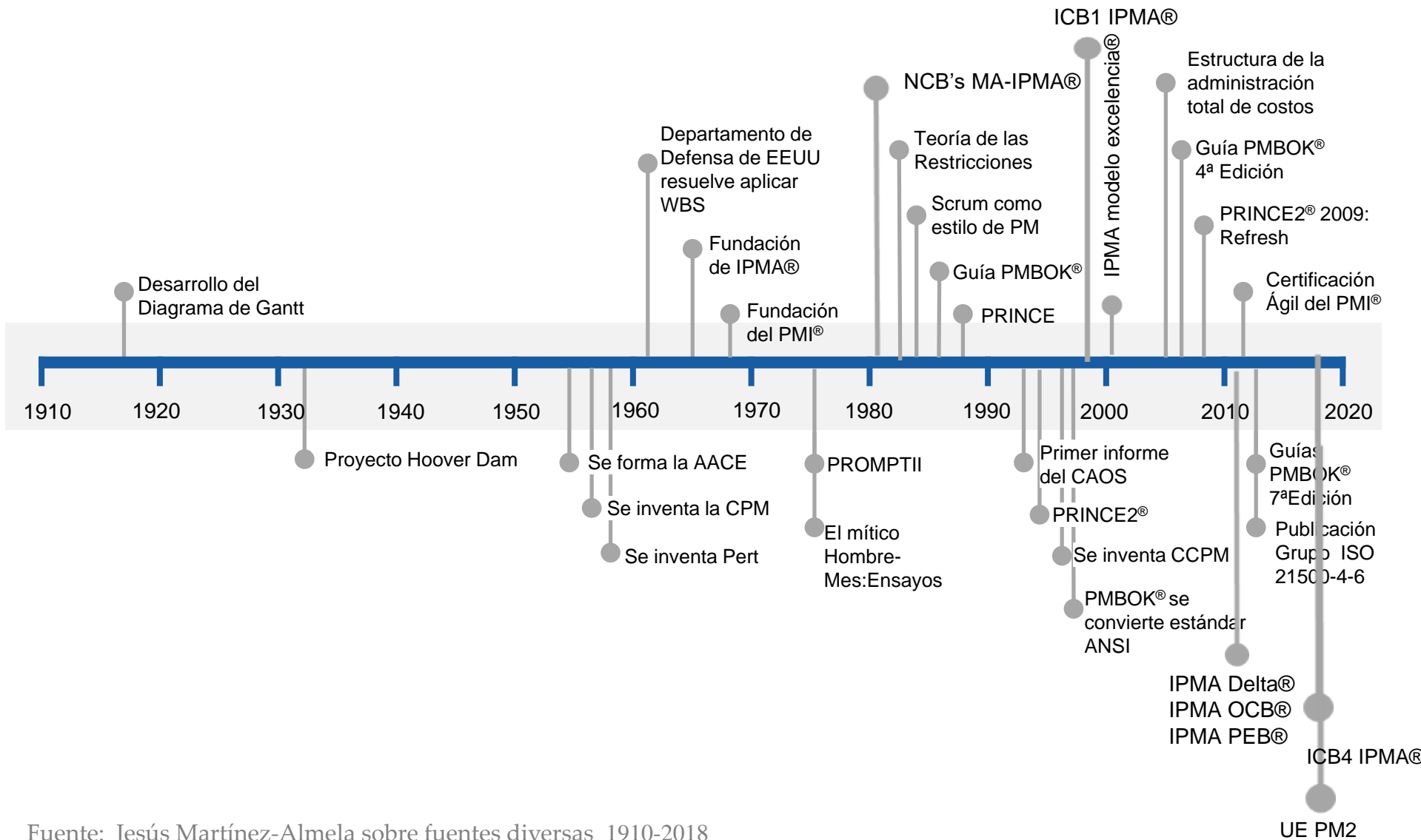
Proyecto Solaris
EEUU, 1952

Network planning techniques,
Alemania, Waschek / Weckerle 1967



PMI PMBOK^(r)
EEUU, 1996

Evolución de metodologías y estándares en poco más de un Siglo



Fuente: Jesús Martínez-Almela sobre fuentes diversas 1910-2018

Necesitamos un lenguaje común

- **Proyectos:**

Los proyectos son una forma de crear valor en una organización.

Se definen como una actividad única, temporal, multidisciplinaria y organizada para producir los entregables acordados con requisitos y restricciones predefinidas. El logro de los objetivos del proyecto requiere que estos entregables cumplan con requisitos específicos definidos.

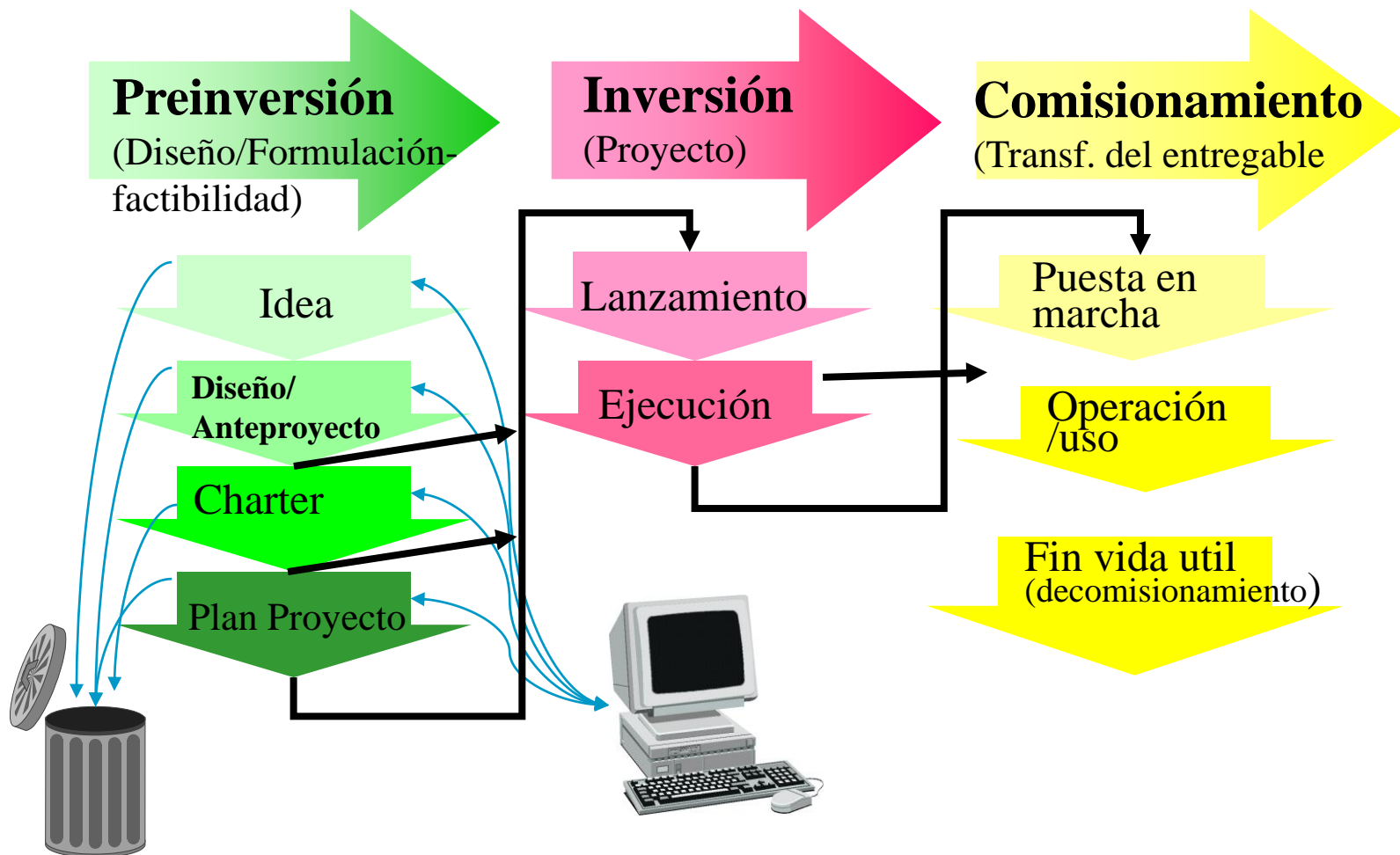
- **Dirección de Proyectos:**

La dirección de proyectos se ocupa de la aplicación a los proyectos de métodos, herramientas, técnicas y competencias, para lograr determinados objetivos.

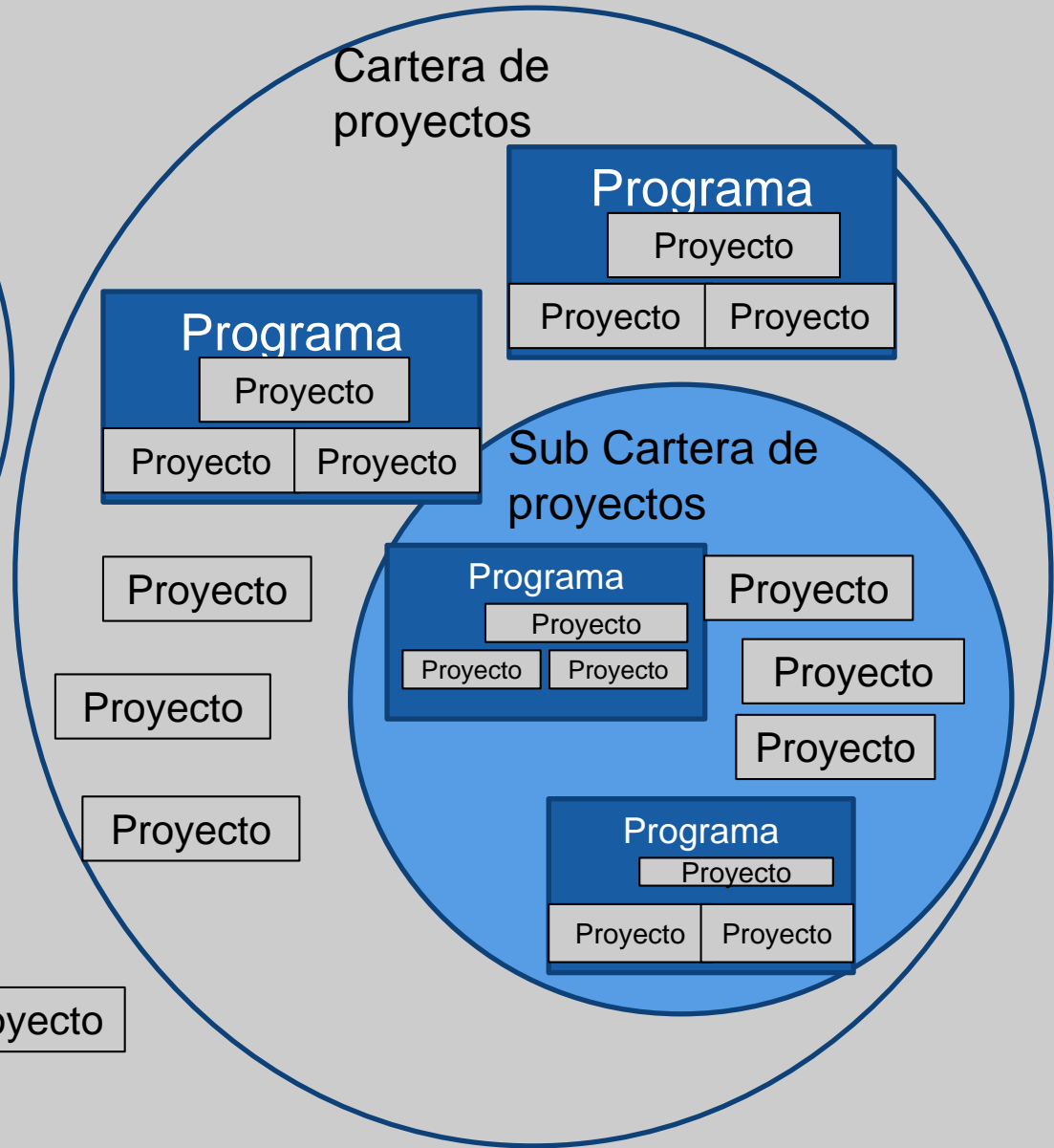
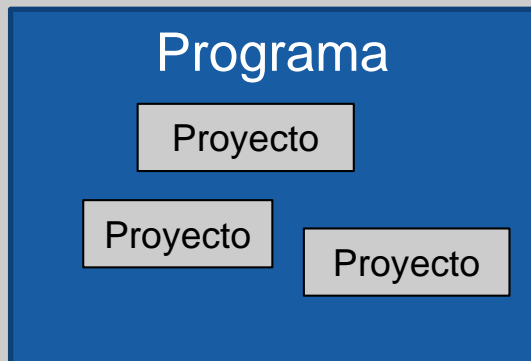
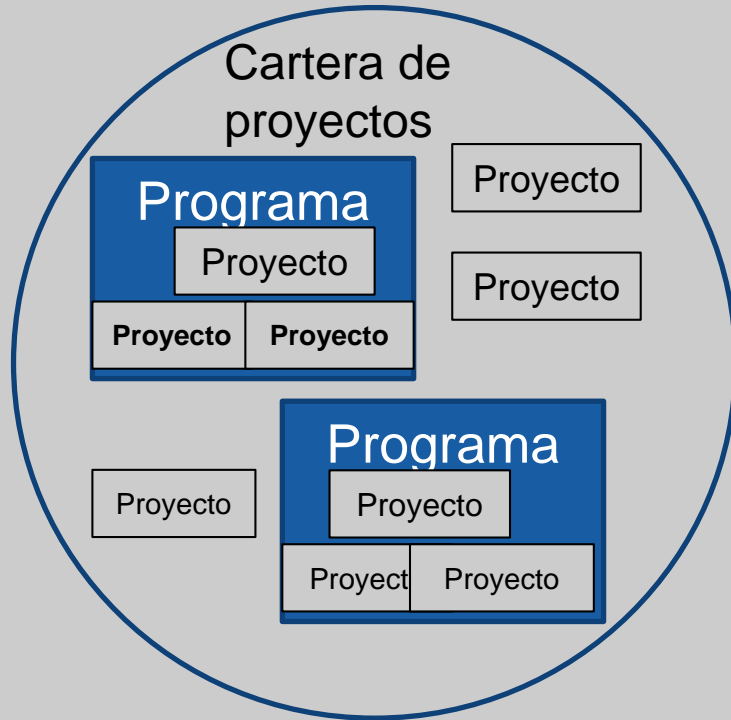
Se ejecuta a través de procesos e incluye la integración de las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto.

La dirección de proyectos efectiva tiene una serie de beneficios para la organización y las partes involucradas.

Otra vision del Ciclo de Vida de los Proyectos



Organización



Contexto externo de la organización

Gobierno,
Sistema de
Dirección

(18) Competencias organizacionales en (5) ámbitos Dirección de Proyectos

Contexto
interno de la
organización

VISIÓN
MISIÓN
ESTRATEGIA

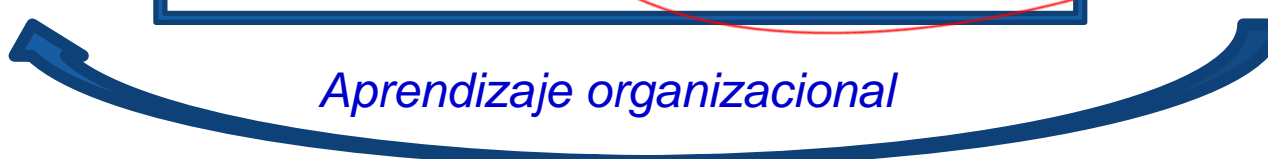
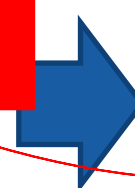


IPMA Delta
O-Module

IPMA Delta
P-Module

IPMA Delta
I-Module

RESULTADOS

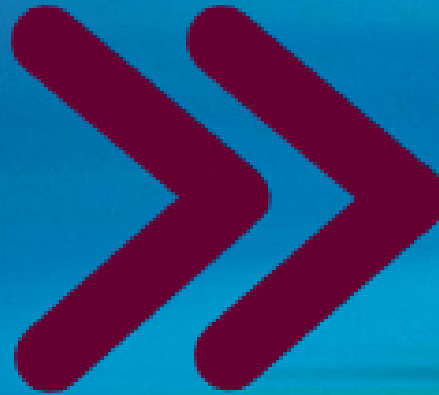


Aprendizaje organizacional

Educar para un cambio de mentalidad, no solo para tener conocimiento.....



Moving forward



Reto#2

COMPETITIVIDAD

Avanzando hacia la colaboración

IPMA[®]
international
project
management
association

Modelo de Madurez de una “Nación Orientada a Proyectos”

(basado en trabajos investigación Prof.Roland Gareis)



Camino de la “proyectización” de la Sociedad en el Siglo XXI

DB Research, 2007
 „Project economy
 will grow
 from 2% to 15% in 2020”



Hays / IBE, 2010
 „About 37%
 of the operations
 of organisations is
 project-based”



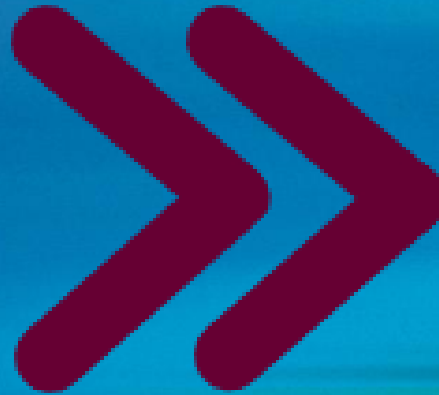
GPM / EBS, 2011
 „40% of the weekly
 working time is project-
 based, in three years this
 will increase to 47 %”



GPM / BWE, 2015. Initiative 21.
 „52% of the weekly working time is project-based”

Proyectificación en las Sociedades del Norte de Europa 2017

NACE Code	Sector	Germany		Norway		Iceland	
		Share of project work 2013	Share on GVA 2013*	Share of project work 2014	Share on GVA 2014**	Share of project work 2014	Share on GVA 2014**
A	Agriculture, forestry and fishing	4.0 %	0.9 %	28.6 %	1.7 %	4.0 %	7.0 %
B-E	Manufacturing industry (excluding construction)	41.9 %	26.1 %	47.2 %	32.6 %	3.4%	8.9 %
	of which manufacturing	-	-	37.6 %	8.8 %	-	-
	oil and gas activity	-	-	50.7 %	23.9 %	-	-
F	Construction	80.0 %	4.6 %	-	-	80.0 %	6.3 %
G-I	Retail / transport / hospitality / tourism	42.0 %	15.6 %	13.4 %	13.9 %	18.2%	20.3 %
J	Information and communication	37.7 %	4.7 %	48.0 %	3.8 %	47.8%	5.3 %
K	Financial services & insurance	23.0 %	4.1 %	21.4 %	5.1 %	34.2%	8.8 %
L	Real estate	2.0 %	11.1 %	-	-	2 %	11.1 %
M-N	Corporate service providers	60.0 %	10.7 %	-	-	60 %	5.3 %
O-Q	Public sector, education, health	17.8 %	18.1 %	14.2 %	22.0 %	33.3%	22.1 %
S	Other service providers	23.0 %	4.1 %	-	42.7 %	42.7%	4.9 %
S + F + L + M-N	Other service providers + construction +real estate + corporate service providers	-	-	40.5 %	20.9 %	-	-
	Total ***	34.7 %	100.00 %	32,6%	100.00 %	27.7 %	100.00 %

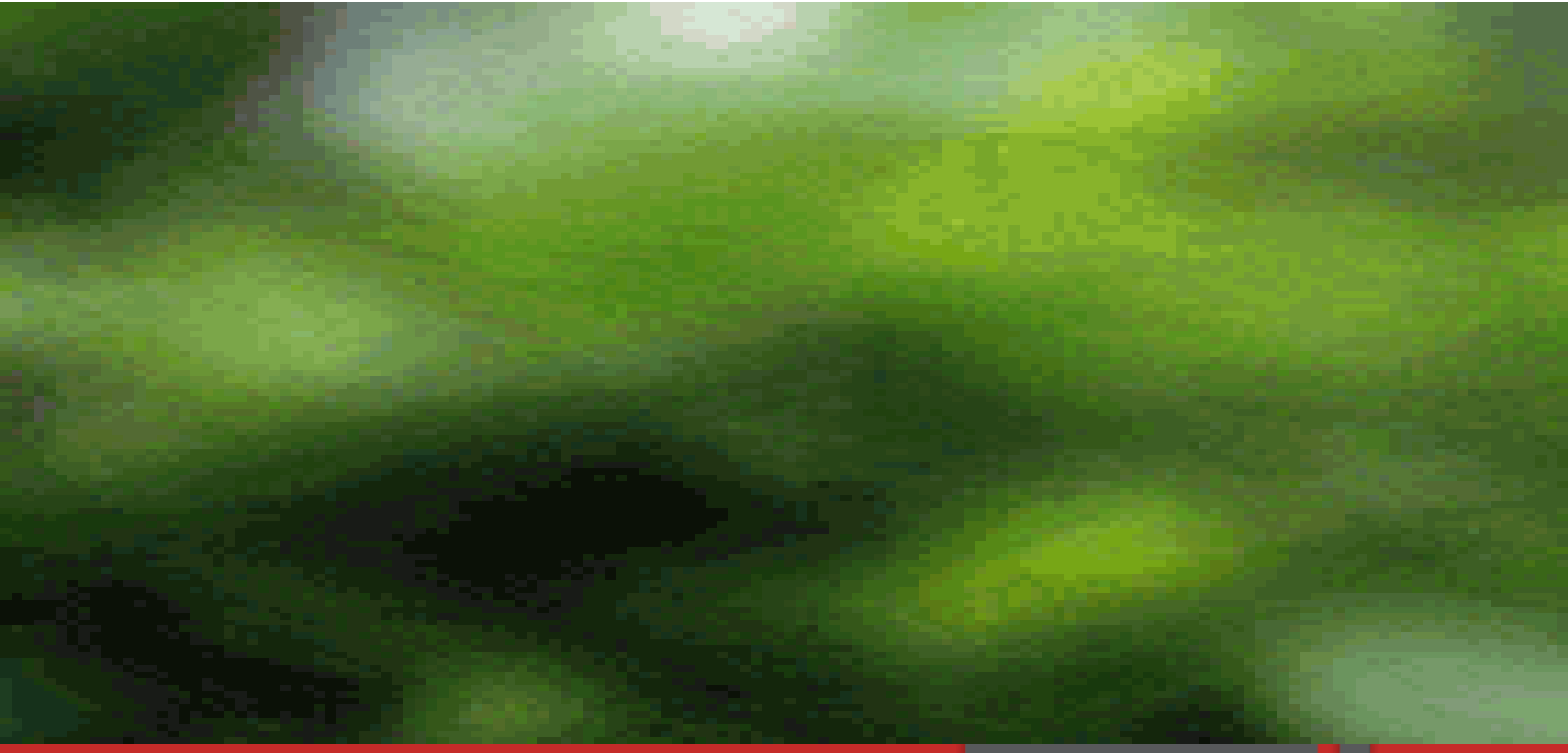


Reto #3:

DESARROLLO PROFESIONAL

Avanzando hacia la colaboración

Mira la foto fijamente durante unos 20 segundos y veras una jirafa



Profesionalismo

para nosotros significa: hacer las cosas

correctas correctamente para

convertirnos en ¡ verdaderos

PROFESIONALES

en administración, gerencia y

dirección de proyectos !

Rafael Viñoly

Hotel Vdara. Las Vegas.



Planta Termosolar de Torre.
Abengoa. Sevilla.



Rafael Viñoly

Edificio "Walkie Talkie". Londres

EL PAÍS

El reflejo de un rascacielos achicharra la City

LA VANGUARDIA.com

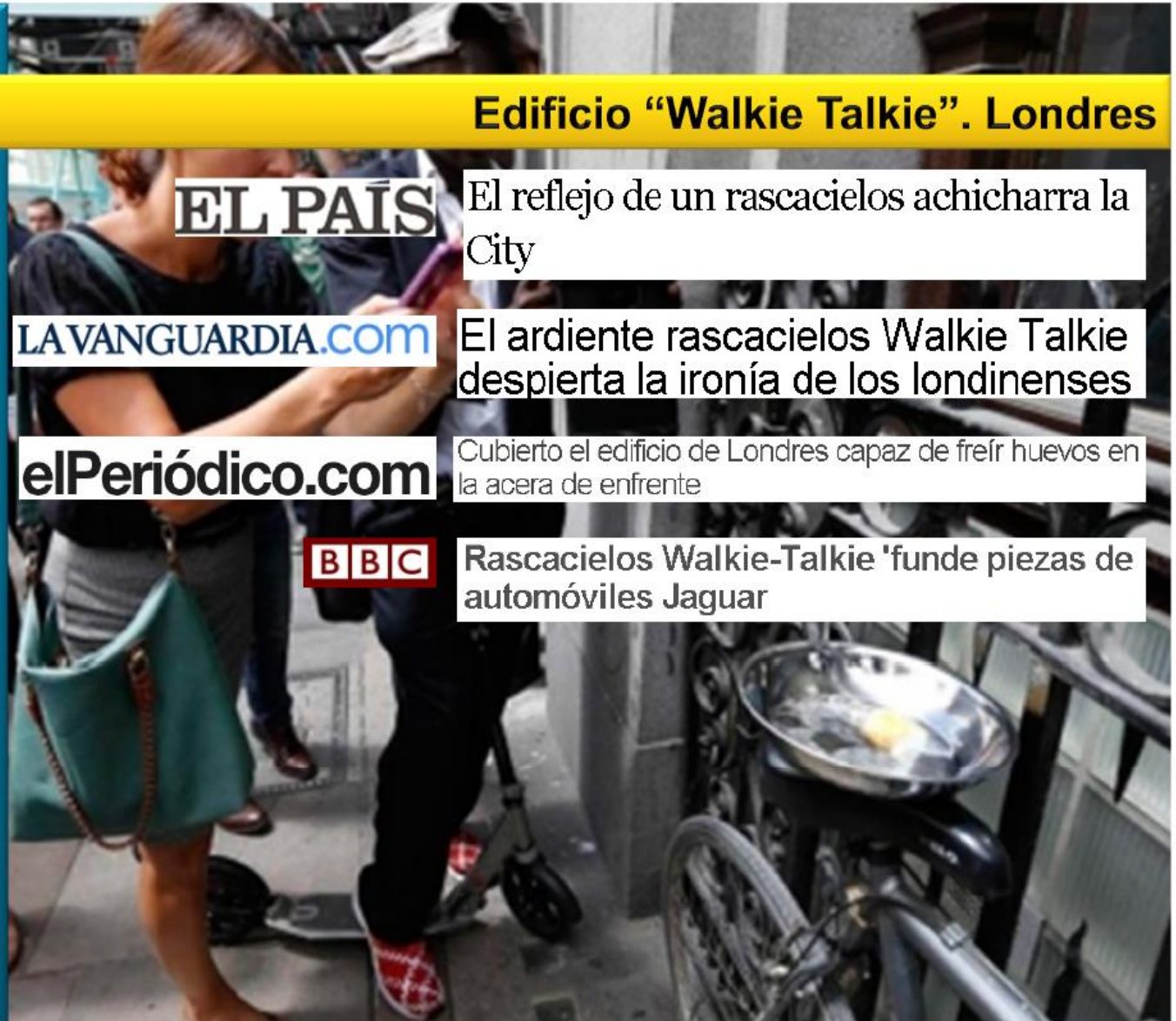
El ardiente rascacielos Walkie Talkie despierta la ironía de los londinenses

elPeriódico.com

Cubierto el edificio de Londres capaz de freír huevos en la acera de enfrente

BBC

Rascacielos Walkie-Talkie 'funde piezas de automóviles Jaguar



Ciudad de las Artes. Valencia

EL PAIS

05/05/2012

Uso y abuso

08/05/2012

La obra más cara de la Ciudad de las Artes cuadruplicó los costes

04/05/2012

Calatrava ha cobrado más de 94 millones por la Ciudad de las Artes y las Ciencias

30/01/2013

Compromís denuncia el deterioro de la fachada del Palau de Les Arts



ABC.es

22/06/2012

Fabra: «Ya nos gustaría a todos cobrar los importes de Calatrava»



PROYECTO CASTOR Almacenamiento Submarino de Gas Natural

Tribunal de la Competencia suspende el pago a la banca por la indemnización del Castor

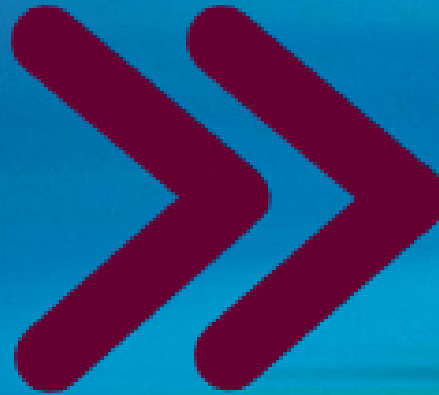
El pago supone una cuantía de 94 millones de euros al año durante 30 años (desde 2015)



El calvario de PAZ continúa: el lanzamiento del satélite 'espía' español se aplaza al 21 de febrero 2018. Encargo 2007, lanzamiento previsto 2014.

Coste anulación/aborto de un lanzamiento : 15 millones de €





Reto #4: CERTIFICACION

Avanzando hacia el profesionalismo

¿ Qué opinan Vds ?:

Administrar ...

Gestionar

Dirigir

Proyectos ¿ es lo mismo ?

- ✓ Administramos **Procesos**
- ✓ Gestionamos **Recursos**
- ✓ Dirigimos **Personas**



**Administrar,
gestionar,
dirigir,
PPP's**

**SON TRES
FORMAS
DIFERENTES**

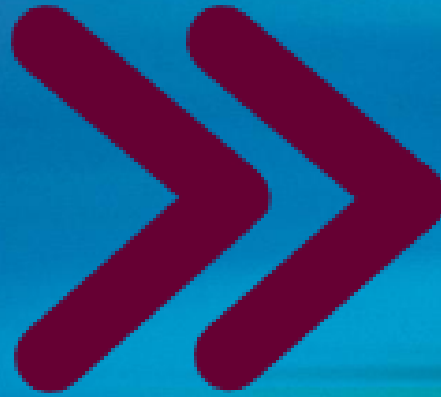
**DE MANEJAR
COMPETENCIAS
EN PPPm**

Dos enfoques:

1. Se basa en metodologías que definen los **procesos** de **Project Management** (PMI®+Prince2®+P2M®+PM2®)
2. Se basa en los estándares que determinan las **competencias** de **Project Managers** (IPMA®)

En realidad necesitamos
un enfoque BALANCEADO
basado en
COMPETENCIAS





¿ Qué es “Competencia” ..?

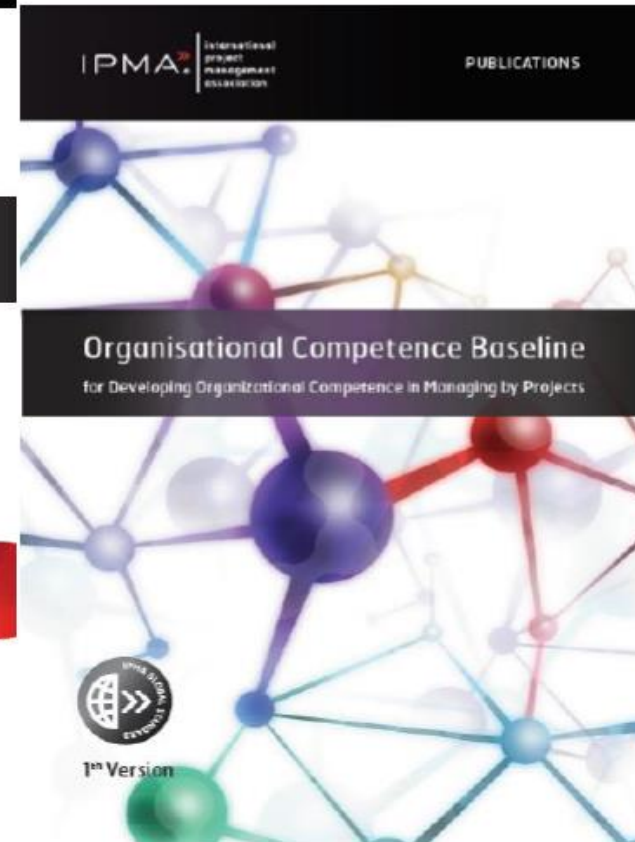
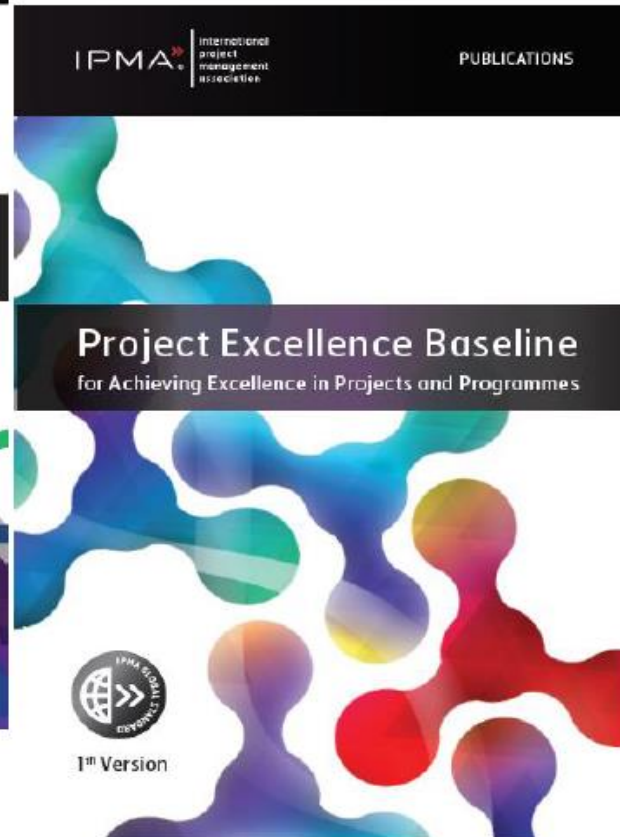
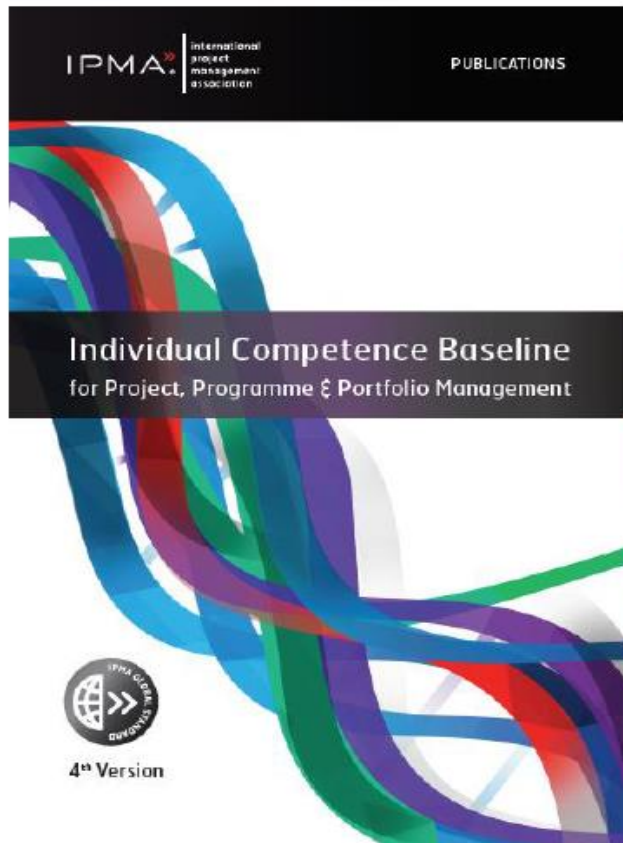
Moving people forward

Es una “palabra perversa” (wicked Word)

Competencia Profesional

- Una combinación de habilidades, actitudes de trabajo y conocimientos que se reflejan en la **forma de desempeñarse** del individuo y que puede ser observada, medida y evaluada.
- Es un factor determinante en un **desempeño exitoso**.
- El enfoque de la misma **es el comportamiento** que se traduce en la aplicación de habilidades, actitudes y conocimientos

Los estándares globales de competencias de IPMA



Elementos de Competencia en la Dirección de Proyectos, Programas y Portfolios ICB4

**ICB: IPMA
Competence
Baseline**

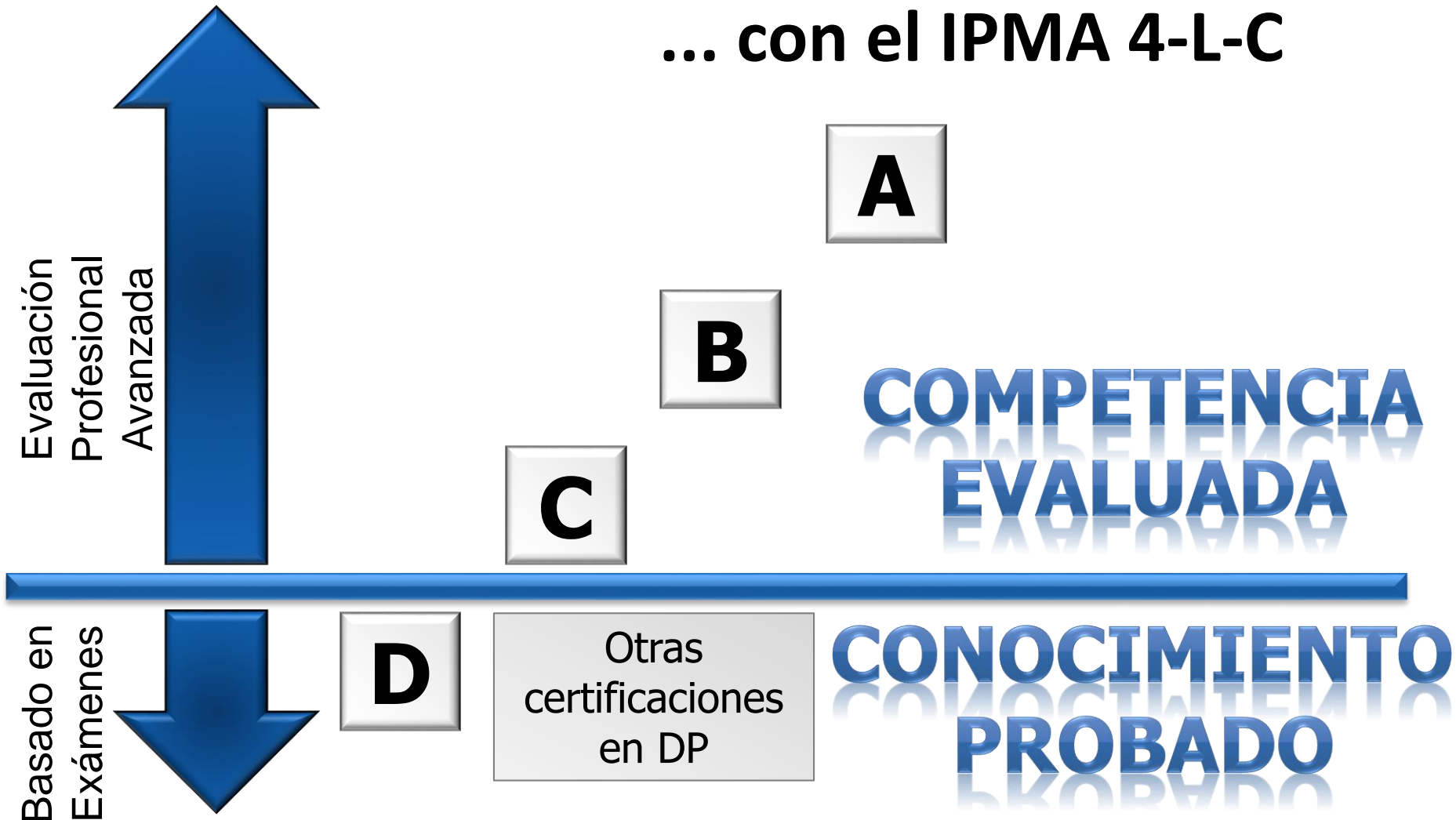
Grupos de Elementos de Competencia en DPPP de IPMA

- Elementos de competencia de **Perspectiva**
- Elementos de competencia de la **Practica**
- Elementos de competencia de las **Personas**

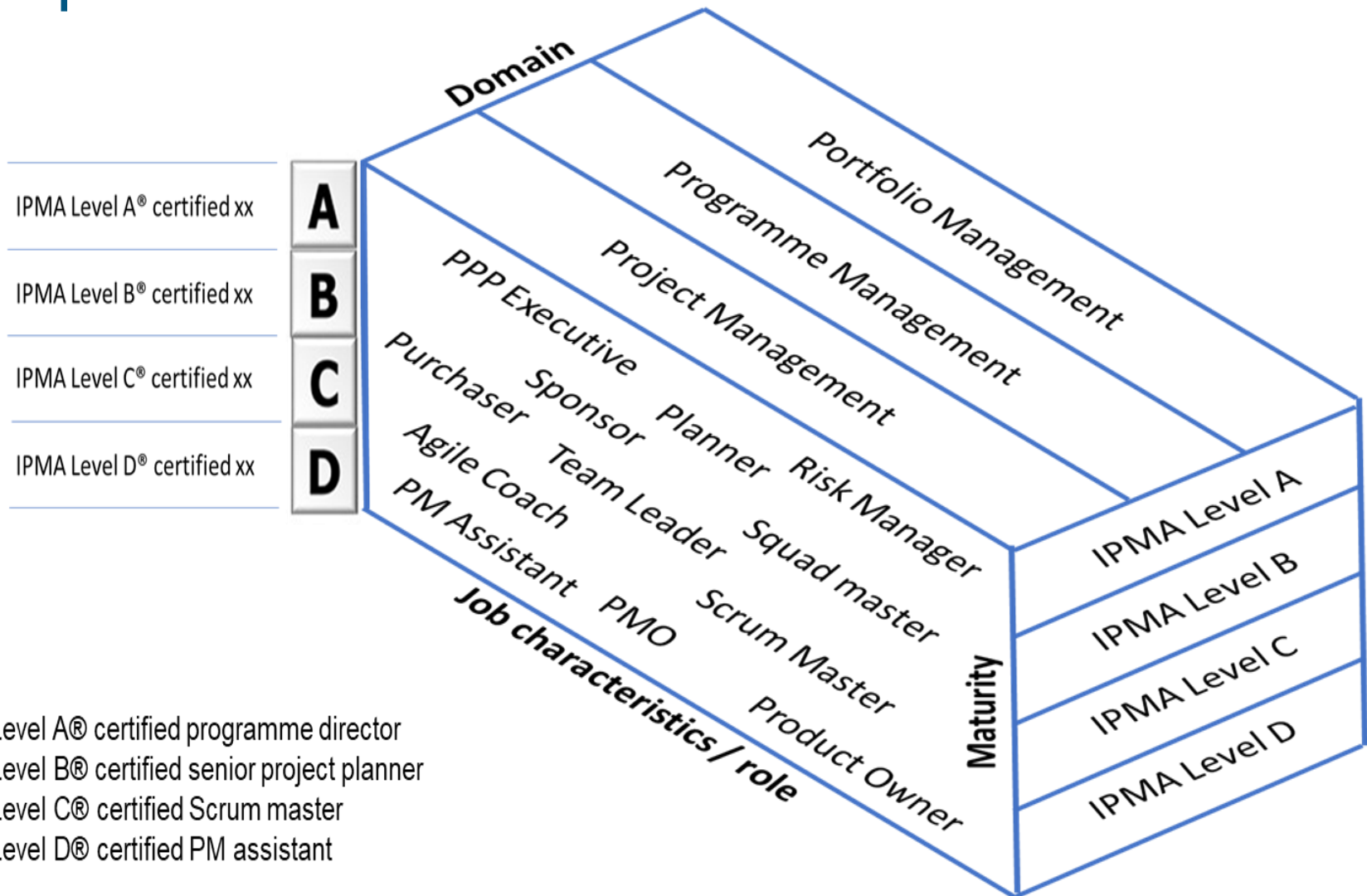
3.1 E Estrategia					4.1 AA Autorreflexión y Autogestión	
3.2 GEP Gobernanza, Estructura y Procesos	3.3 ER Estándares y Regulaciones	5.1 Dp Diseño de Proyecto		4.2 IF Integridad Personal y Fiabilidad	4.3 C Comunicación Personal	4.4 RP Relaciones y Participación
3.4 PI Poder e Interés	3.5 CV Cultura y Valores	5.2 ROB Requisitos, Objetivos y Beneficios	5.3 A Alcance	4.5 L Liderazgo	4.6 TE Trabajo en Equipo	4.7 CC Conflictos y Crisis
5.4 T Tiempo	5.5 OI Organización e Información	5.6 C Calidad	5.7 F Finanzas	4.8 I Inventiva	4.9 N Negociación	4.10 Or Orientación a Resultados
5.8 Re Recursos	5.9 AP Aprovisionamiento	5.10 PC Planificación y Control	5.11 RO Riesgos y Oportunidades	5.12 PI Partes Involucradas	5.13 CT Cambio y Transformación	5.14 SE Seleccionar y Equilibrar

Como progresar hacia un mayor nivel de competencia

... con el IPMA 4-L-C



Hacia donde se dirige la certificación por competencias



e.g.

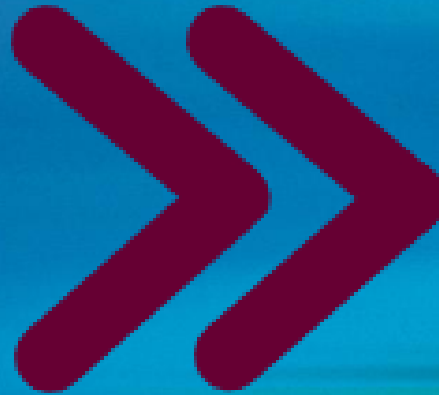
IPMA Level A® certified programme director

IPMA Level B® certified senior project planner

IPMA Level C® certified Scrum master

IPMA Level D® certified PM assistant

Moving forward



El plan de carrera y el plan de brechas de IPMA®

International Project Management Association

IPMA®
international
project
management
association

Demostrando las competencias en DP



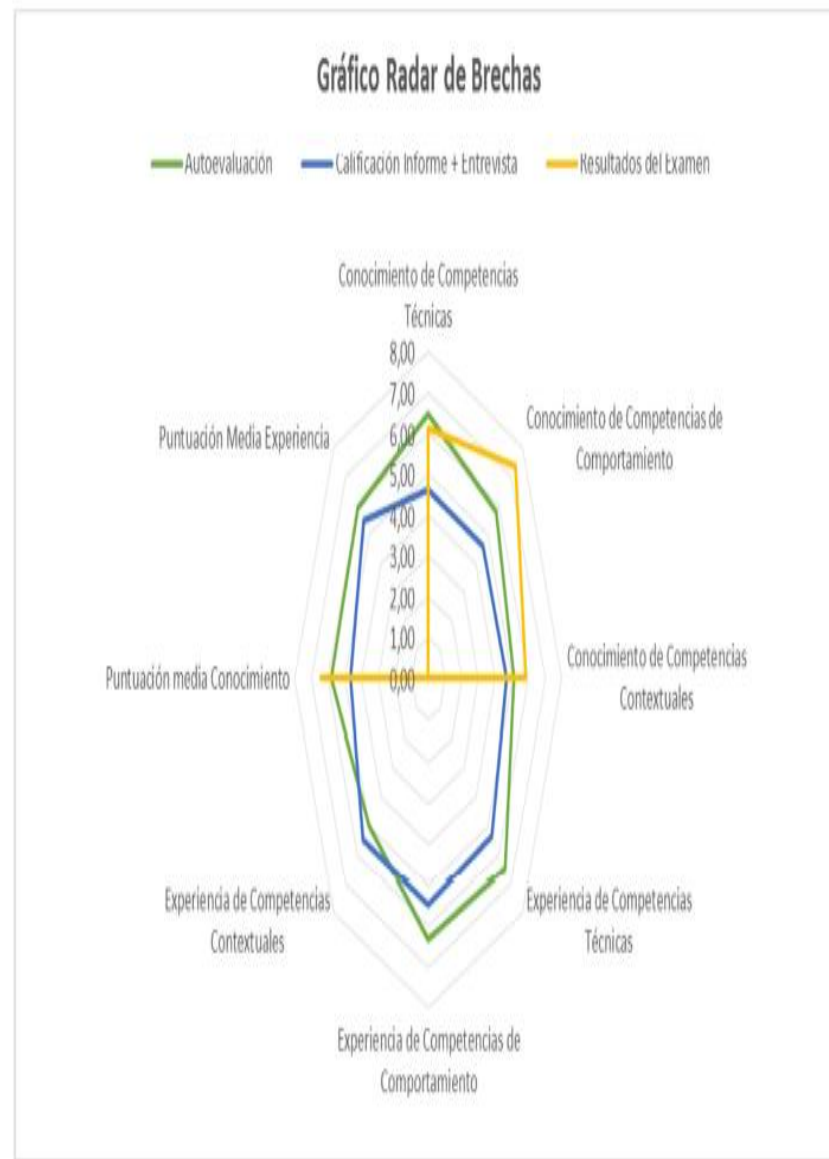
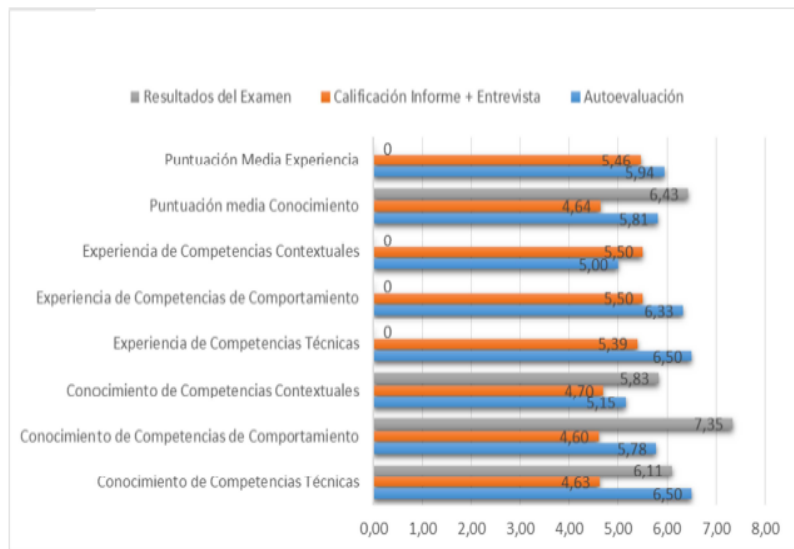
El Progreso:

1. La formación aporta el **Conocimiento**,
2. La aplicación nos conduce hacia las **Habilidades** ,
3. Refuerzo + habilidades interpersonales: **Actitudes**,
4. La experiencia y la adaptación y mejora a las **Competencias en DP**
5. Y la verificación por tercera parte (certificación) demuestra el **Rendimiento y el avance** (re-certificación).

¿El Resultado? Valor Agregado en las Organizaciones y Beneficio en los Negocios

5. Resultados de las pruebas

	Conocimiento de Competencias Técnicas	Conocimiento de Competencias de Comportamiento	Conocimiento de Competencias Contextuales	Experiencia de Competencias Técnicas	Experiencia de Competencias de Comportamiento	Experiencia de Competencias Contextuales	Puntuación media Conocimiento	Puntuación Media Experiencia
Autoevaluación	6,50	5,78	5,15	6,50	6,33	5,00	5,81	5,94
Calificación Informe + Entrevista	4,63	4,60	4,70	5,39	5,50	5,50	4,64	5,46
Resultados del Examen	6,11	7,35	5,83	n/a	n/a	n/a	6,43	n/a



Y eliminar incompetencias

Evaluando el

desempeño,

mejorando el nivel

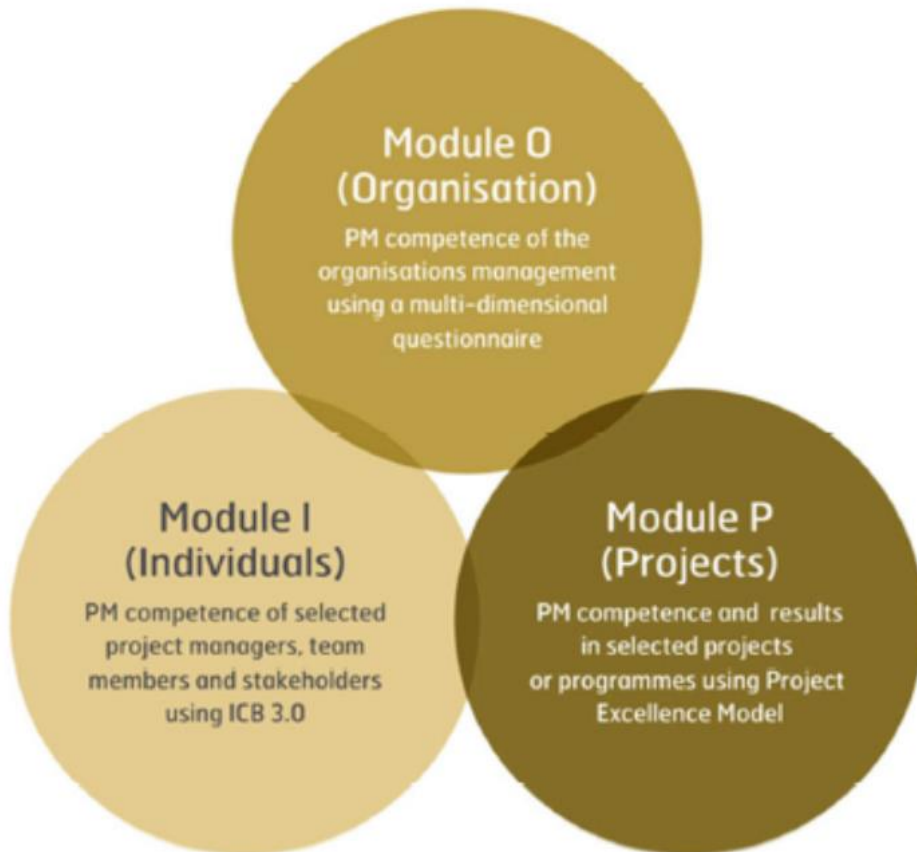
competencial, a partir del plan

de brechas de la

Dirección de Proyectos

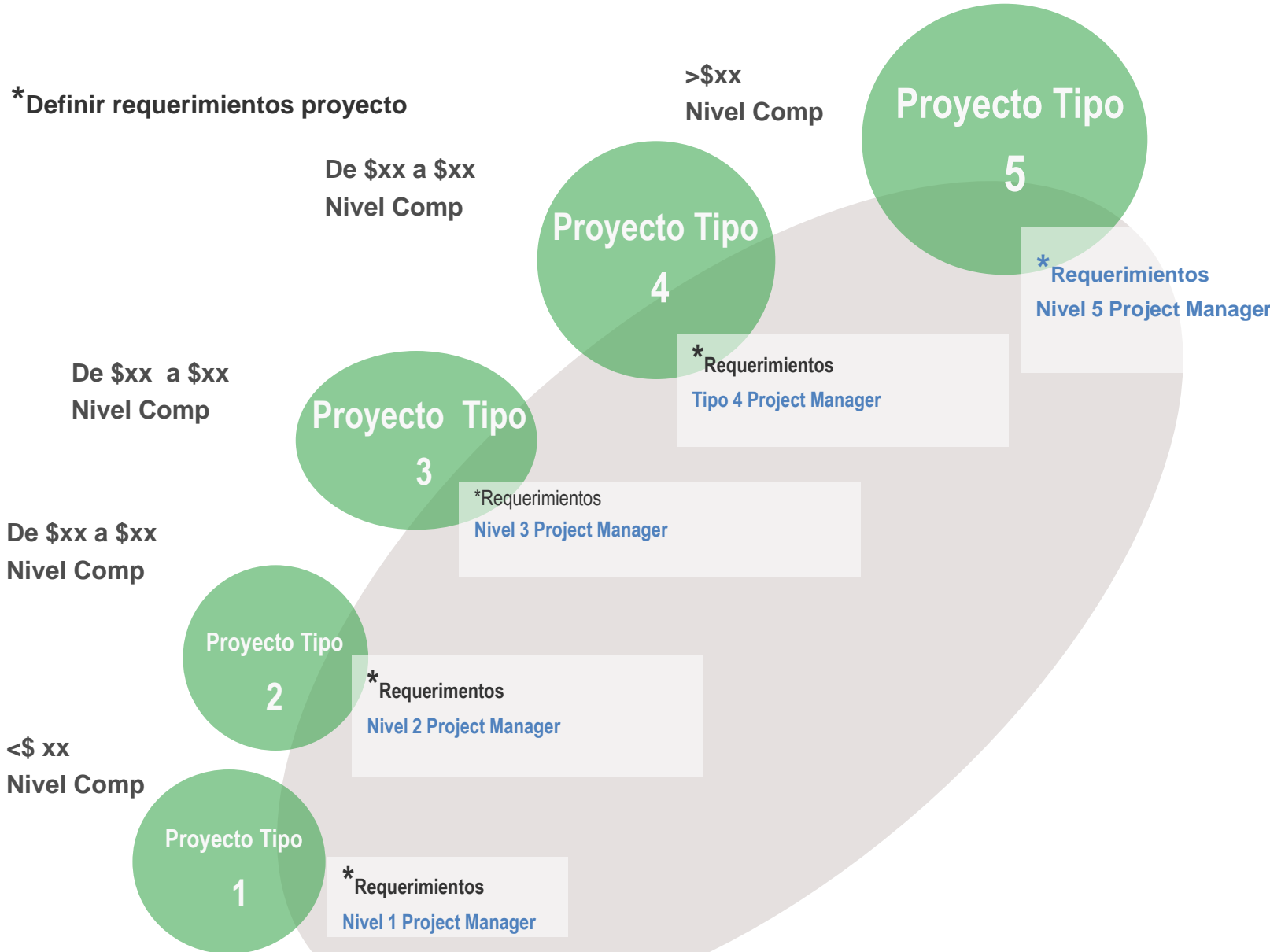
Mejores y mas competentes:

personas, procesos y organizaciones con un enfoque sistémico competencial

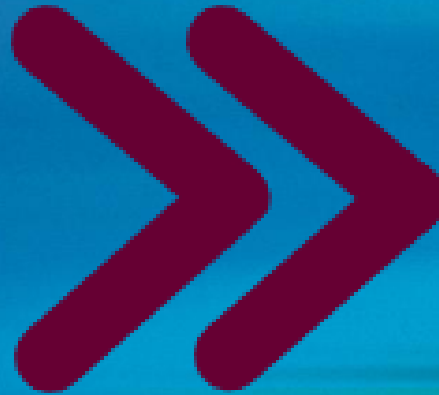


Asignando perfiles DP a requerimientos tipo proyectos

*Definir requerimientos proyecto



Moving forward



Algunas conclusiones

IPMA: Llevándote hacia adelante

IPMA[®]
international
project
management
association

Competencia y NO Conocimiento

“En estos tiempos de cambios constantes, los **Competentes** heredarán el mundo mientras que..
... los **Conocedores** se encontraran perfectamente preparados para enfrentarse a *un Mundo que ya no existe*”

Adaptado de Eric Hoffer

“Diez palancas” para ayudar a nuestra Sociedad a “transformarse por proyectos”

- » Aumentar el grado de concienciación acerca de Proyectos y Programas;
- » **Hacer que la aproximación al “Proyecto sea amigable”;**
- » Multiculturalidad: los profesionales debemos ayudar en ese proceso;
- » Certificación: apertura hacia estándares, métodos, herramientas y metodologías;
- » **Educación, Educación, Capacitación, Capacitación;**
- » Pensar holísticamente y a largo plazo es decisivo;
- » No existen soluciones únicas: “existen distintos caminos para”;
- » Más esfuerzo investigador en practices innovadoras;
- » Una aproximación adaptativa al contexto “VICA”;
- » **La fuerza del compromiso “Pro bono”: voluntariado**





¡Somos IPMA!

Jesús Martínez-Almela, PE, IPMA-A
PMA President

|

Moving forward



Visite nuestros sitios

web: www.ipma.world

web: www.aeipro.com

IPMA: Moving *you* forward

IPMA[®]
international
project
management
association