



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



**PSL**

*Tecnología sin fronteras*

# Soy un PMP... hasta que comienza el proyecto

Reflexiones acerca de como el comportamiento de los Gerentes de Proyecto, y de los individuos asignados a los equipos de trabajo, son los principales responsables del éxito o el fracaso de cualquier emprendimiento.

## Preparada para ACIS

Marzo 2010





## Agenda

1. Introducción
2. Algunas palabras acerca del cuerpo de conocimiento y certificación PMP
3. Comienza el proyecto, momento en el cual la teoría debe volverse práctica
4. Conclusiones
5. Sumario de características de un buen gerente de proyectos
6. Preguntas respuestas





VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



# Soy un PMP... hasta que comienza el proyecto

## Introducción

**PSL**

TECNOLOGÍA SIN FRONTERAS



# Introducción

Ante los continuos fracasos, especialmente en proyectos donde están involucrados el desarrollo y mantenimiento de software, algunas organizaciones han recurrido a la exigencia de profesionales certificados por el PMI (PMP), en el entendido que un buen gerente puede ser de gran ayuda para resolver la problemática que se presenta en este tipo de emprendimientos.

**Sin embargo... los problemas continúan.**

De hecho, las demandas en TI están creciendo mucho más rápidamente que la capacidad para suministrar los servicios que el mundo actual requiere, especialmente en cuanto al software se refiere.

---



## Introducción

La siguiente presentación aborda una serie de reflexiones acerca de como, en muchos casos, **es el comportamiento y el que puede explicar el buen o mal resultado en proyectos de TI.**

El comportamiento habla de la manera de proceder de las personas en su relación con el entorno (consciente o inconsciente; voluntario o involuntario; público o privado).

En el contexto de esta conferencia, nos referiremos al proceder de los gerentes frente a situaciones típicas y repetidas en proyectos de TI.





VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



## Introducción

*“Las personas son contratadas por su conocimiento ... y despedidas por su comportamiento”.*

*Peter Drucker*





VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



# Soy un PMP... hasta que comienza el proyecto

**Cuerpo de conocimiento  
PMI y certificación PMP**

**PSL**  
TECNOLOGÍA SIN FRONTERAS



## Cuerpo de conocimiento PMI

El cuerpo de conocimiento del PMI es una colección de procesos y áreas de conocimiento acerca de la práctica de gerencia en cualquier tipo de proyecto.

Cubre nueve áreas...

- Project Integration Management
- Project Scope Management
- Project Time Management
- Project Cost Management
- Project Quality Management
- Project Human Resource Management
- Project Communications Management
- Project Risk Management
- Project Procurement Management





## Cuerpo de conocimiento PMI

... y cinco grupos básicos de procesos

- Iniciación
- Planeación
- Ejecución
- Monitoreo y control
- Cierre

Cuando se obtiene una certificación PMP (Project Management Professional), PMI da fe que la persona ha certificado cierta experiencia en gerencia de proyectos, se adhiere a un código de conducta y pasó el examen sobre el *cuerpo de conocimiento de carácter general*. La persona certificada está *informada acerca de buenas prácticas*, mas no necesariamente formada.

---



## Cuerpo de conocimiento PMI

Indudablemente el conocimiento que ofrece el PMI es muy valioso. Sin embargo, a juicio del autor, es apenas *un punto de partida* (especialmente para los proyectos de TI).

- Es de carácter general y, en ocasiones, poco pertinente para la ingeniería de software moderna
- Se adapta de mejor manera a los emprendimientos predecibles (muchos lo asocian a un modelo en cascada).
- Es informativo, no formativo. Contiene muchos “que” y algunos “como”.
- No aborda, no puede hacerlo, los aspectos humanos de la gerencia de proyectos, aquellos asociados al comportamiento.



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



# Soy un PMP... hasta que comienza el proyecto

**Comienza el proyecto,  
momento en el cual la  
teoría debe volverse  
práctica**

**PSL**

TECNOLOGÍA SIN FRONTERAS



# La práctica

El comienzo del proyecto marca el fin de la etapa teórica. Es el momento en el cual los conocimientos adquiridos, certificados en algunos casos, y las capacidades de las personas, se ponen a prueba.

En la ejecución del proyecto se manifiestan los siguientes fenómenos básicos:

- Se revela la **profundidad del conocimiento**
- Se manifiesta la **brecha entre Conocer y Hacer**
- **Se revela el estilo gerencial**, tanto del gerente como de la organización a la que pertenece.
- Se conoce que tan bien preparada está la organización para enfrentar **un proyecto bajo buenas prácticas**





## La práctica

El comienzo del proyecto marca el fin de la etapa teórica. Es el momento en el cual los conocimientos adquiridos, certificados en algunos casos, y las capacidades de las personas, se ponen a prueba.

En la ejecución del proyecto se manifiestan los siguientes fenómenos básicos:

- Se revela la **profundidad del conocimiento**
- Se manifiesta la **brecha entre Conocer y Hacer**
- **Se revela el estilo gerencial**, tanto del gerente como de la organización a la que pertenece.
- Se conoce que tan bien preparada está la organización para enfrentar **un proyecto bajo buenas prácticas**

**Foco de atención de esta  
charla**



# La práctica

Los problemas de comportamiento, cuando aparecen, son generalmente provocados por el incorrecto proceder de los gerentes ante la naturaleza del cargo gerencial.

*El **objetivo primario** de todo proceso de gerencia, consiste en lograr que se complete, **eficaz y eficientemente**, un proyecto, con o a través de otras personas.*

*La gerencia es mas una posición de dependencia que una posición de autoridad*, pues los gerentes de proyecto:

- Dependen de los subordinados
- Dependen de los interesados, especialmente el cliente (interno o externo)



# La práctica

Los problemas de comportamiento, cuando aparecen, son generalmente provocados por el incorrecto proceder de los gerentes ante la naturaleza del cargo gerencial.

*En contraste con la contribución individual, en la cual el individuo es prácticamente autónomo*

*El **objetivo primario** de todo proceso de gerencia, consiste en lograr que se complete, **eficaz y eficientemente**, un proyecto, con o a través de otras personas.*

*La gerencia es mas una posición de dependencia que una posición de autoridad*, pues los gerentes de proyecto:

- Dependen de los subordinados
- Dependen de los interesados, especialmente el cliente (interno o externo)



# La práctica



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



La brecha **Conocer - Hacer** comienza a ampliarse desde antes de comenzar el proyecto, al momento de asumir los compromisos con los clientes, internos o externos.



El asumir compromisos irreales (comprometerse con lo desconocido), es quizá la principal fuente de fracasos en proyectos de TI. A partir de ese punto, el proyecto está destinado al fracaso.

- Desconocimiento (usted es PMP ¿Por qué entonces se compromete?)
- Falta de carácter
- No sabe manejar conflictos
- Pocas habilidades personales y de comunicación
- No resuelve problemas. Los aplaza.
- Por necesidad

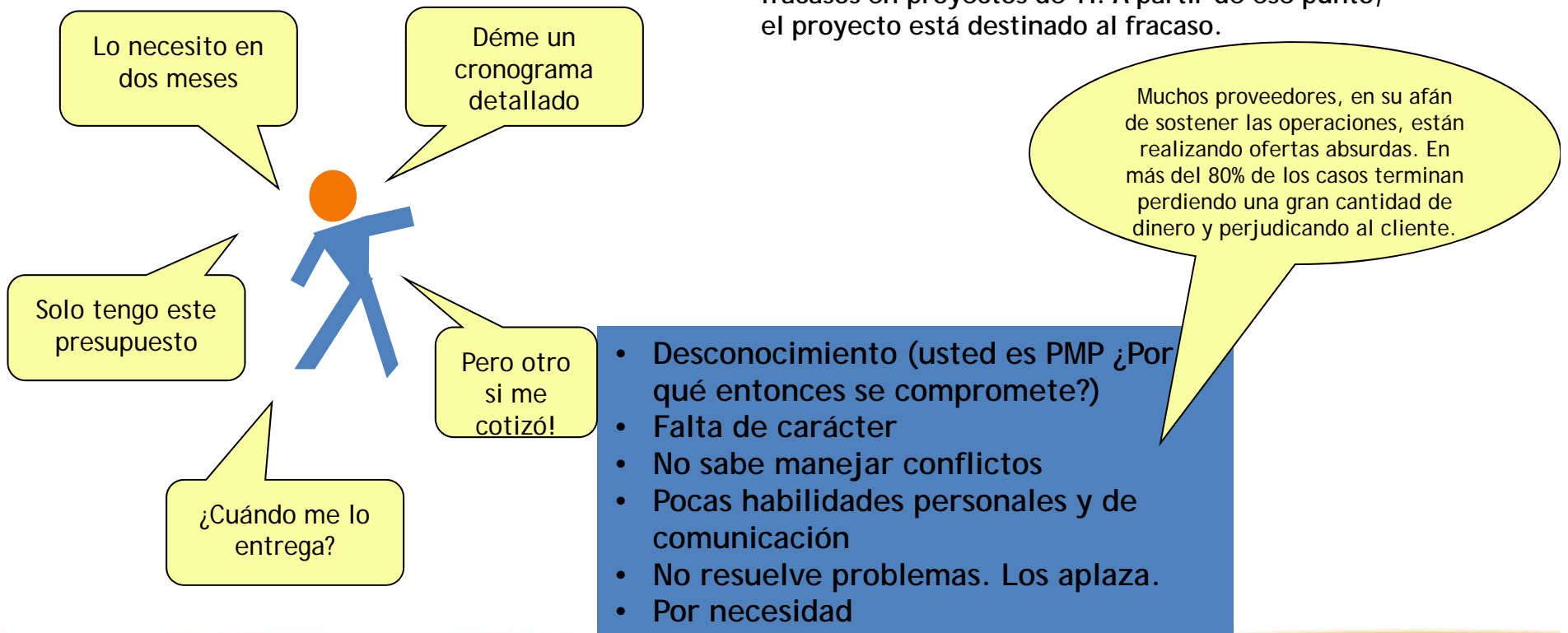




# La práctica

La brecha **Conocer - Hacer** comienza a ampliarse desde antes de comenzar el proyecto, al momento de asumir los compromisos con los clientes, internos o externos.

El asumir compromisos irreales (comprometerse con lo desconocido), es quizá la principal fuente de fracasos en proyectos de TI. A partir de ese punto, el proyecto está destinado al fracaso.



# La práctica



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



La complejidad de un problema no cambia porque el gerente de proyecto (o la compañía) ceda a las presiones de su cliente, responda a una necesidad de compañía, etc.

La complejidad del  
problema es inherente al  
problema, no a la  
negociación!!!!!!

Es un problema de comportamiento, y muy grave, ceder a las presiones o no reconocer el hecho que no se posee la competencia y el conocimiento técnico para entender la complejidad de los problemas!





## La práctica

La complejidad de un problema no cambia porque el gerente de proyecto (o la compañía) ceda a las presiones de su cliente, responda a una necesidad de compañía, etc.

La complejidad del problema es inherente problema, no a la negociación!!!!!!

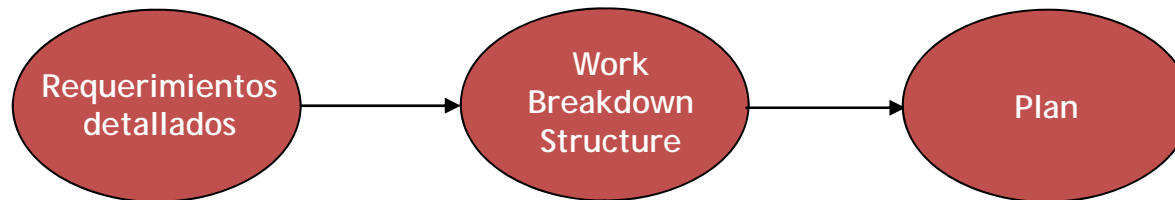
En ingeniería de software, es muy común que los gerentes no tengan conocimiento acerca de la misma. Ciertamente falta conocimiento, pero es un problema de comportamiento de parte del gerente el no admitirlo y hacer algo (aprender o renunciar)

Es un problema de comportamiento, y muy grave, ceder a las presiones o no reconocer el hecho que no se posee la competencia y el conocimiento técnico para entender la complejidad de los problemas!



## La práctica

Algunos gerentes, conscientes que no se pueden asumir compromisos irreales, proceden “by the book”, cuando las circunstancias lo permiten. El cuerpo de conocimiento de PMI aconseja (aunque está cambiando):



Lo que conduce los proyectos hacia metodologías guiadas por un plan (tradicionales), asumiendo que se cumplen dos de las premisas que durante décadas han demostrado ser falsas.



## La práctica

1. Es posible, antes de comenzar el proyecto, definir todos los requerimientos detallados del software. Basta dedicar suficiente tiempo a la tarea.
2. Es posible hacer un plan detallado antes de comenzar el proyecto

### Dos de las premisas falsas en proyectos de TI

En emprendimientos de alguna envergadura, los planes detallados, elaborados antes de comenzar los proyectos, nunca se cumplen. En muchas ocasiones, el problema no es el grupo de ingeniería, el problema es el plan ... y el gerente que persiste en la sinrazón, en contra de toda evidencia.

# La práctica



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



1. Es posible, antes de comenzar el proyecto, definir todos los requerimientos detallados del software. Basta dedicar suficiente tiempo a la tarea.
2. Es posible hacer un plan detallado antes de comenzar el proyecto

Dos de las premisas falsas en proyectos de TI

En emprendimientos de alguna envergadura, los planes detallados, elaborados antes de comenzar los proyectos, nunca se cumplen. En muchas ocasiones, el problema no es el grupo de ingeniería, el problema es el plan, y el gerente que persiste en la sinrazón, en contra de toda evidencia.

**Con mayor razón si el plan lo hace el gerente y no el grupo!**



# La práctica



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



Si usted es gerente, o tiene a su cargo un gerente que comienza a flaquear en la etapa en que se establecen los compromisos y planes... **esté atento que quizá no es la persona adecuada para el cargo!** Probablemente, durante toda la vida del proyecto, tendrá que enfrentarse a quizá el más frecuente problema de comportamiento de los gerentes en nuestra industria.

**No reconocer que no  
tenemos el conocimiento o la  
habilidad para gerenciar  
proyectos. Y lo que es peor,  
no hacemos nada por ello!**

# La práctica



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



No triunfa quien mas conoce.  
Triunfa el que más se conoce

El conocimiento sobre la tarea que se gerencia es fundamental para el éxito. Por esta razón, no debe ser gerente quien no haya sido un muy buen contribuyente individual, y adicionalmente haya adquirido el conocimiento adicional que exige su cargo



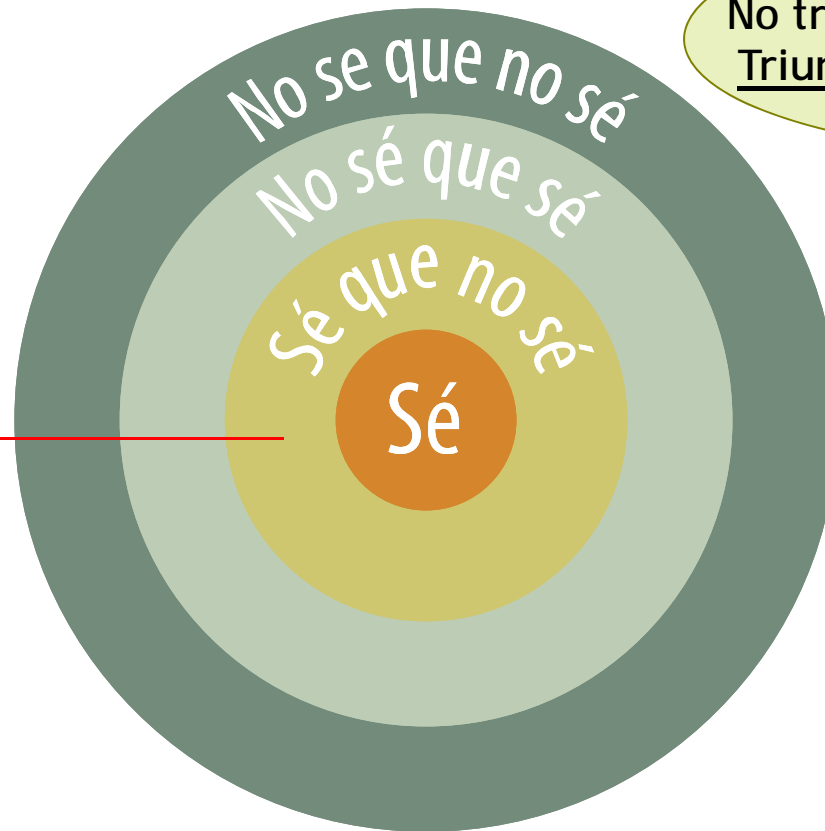
# La práctica



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



No triunfa quien mas conoce.  
Triunfa el que más se conoce



Los gerentes que se niegan a admitir lo que bien saben en su interior, se convierten en quejosos, fabricantes de excusas y terminan asumiendo el papel de víctimas

# La práctica



PARTE DE UNA PERSONA	Conocido de uno mismo	No conocido por uno mismo
Conocido por Otros	<b>1</b> <b>ABIERTO</b>	<b>2</b> <b>CIEGO</b>
No conocido por Otros	<b>3</b> <b>OCULTO</b>	<b>4</b> <b>DESCONOCIDO</b>

Ventana de Johari





## La práctica

*“El candidato a una dirección o gerencia tiene que ser tan brutalmente honesto consigo mismo como sea posible. ¿Estoy siendo realista acerca de lo que supone un cargo gerencial? ¿Son mis intereses, aptitudes, conocimiento y habilidades adecuadas para el cargo? ¿Son mis antecedentes técnicos suficientemente sólidos para construir sobre ellos una carrera gerencial? ¿Tengo las habilidades conceptuales y personales? “*

**Linda A. Hill**  
**Becoming a Manager,**  
**Harvard Business School**



# La práctica



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



# La práctica



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



La capacidad de orientarse al resultado y permanecer enfocado, es realmente escasa en la gerencia de proyectos de TI.

Varias investigaciones sobre el tema demuestran que mas del 50% de los gerentes se preocupan por las tareas y no por el resultado. Cuando se pierde el foco:

- No se toman las decisiones correctas, en el momento correcto, pues el gerente realmente no sabe que actividades son las que mas contribuyen al logro de los objetivos. Cualquier tarea menor los desenfoca, pues se pierde el sentido de las prioridades.
- No se anticipan a los problemas antes que estos ocurran. Cuando tienen un problema no lo hacen explícito ni buscan ayuda a tiempo. No monitorean el trabajo para asegurar que se va a alcanzar el objetivo.



# La práctica



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



La capacidad de orientarse al resultado y permanecer enfocado es realmente escasa en la gerencia de proyectos de TI.

Varias investigaciones sobre el tema demuestran que mas del 50% de los gerentes se preocupan por las tareas y no por el resultado. Cuando se pierde el foco:

- No se toman las decisiones correctas, en el momento correcto, pues el gerente realmente no sabe que actividades son las que mas contribuyen al logro de los objetivos. Cualquier tarea menor los desenfoca, pues se pierde el sentido de las prioridades.
- No se anticipan a los problemas antes que estos ocurran. Cuando tienen un problema no lo hacen explícito ni buscan ayuda a tiempo. No monitorean el trabajo para asegurar que se va a alcanzar el objetivo.

# La práctica



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



La capacidad de orientarse al resultado y permanecer enfocado es realmente escasa en la gerencia de proyectos de TI.

Varias investigaciones sobre el tema demuestran que mas del 50% de los gerentes se preocupan por las tareas y no por el resultado. Cuando se pierde el foco:

- No se toman las decisiones correctas, en el momento correcto. El gerente realmente no sabe que actividades conducen al logro de los objetivos. El gerente se desenfoca, pues se pierde el foco. El gerente debe estar muy enfocado antes que estos ocurran. Cuando se pierde el foco, el gerente no lo hacen explícito ni buscan ayuda a tiempo. no monitorean el trabajo para asegurar que se va a alcanzar el objetivo.

La ingeniería es un medio y no un fin. Todo emprendimiento debe agregarle valor a la organización. El grupo de ingeniería tiene que estar muy claro acerca del valor que va a proveer el proyecto y no

perderlo de vista.



# La práctica



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



- No existe el verdadero propósito de cumplir los compromisos establecidos. Cuando ya no hay nada que hacer, dicen “no lo vamos a lograr”.
- Prenden la máquina de excusas. Narran todo tipo de situaciones para justificar el fracaso, culpan, literalmente, al grupo de trabajo por el pobre desempeño, la organización, al cliente, recuerdan lo difícil de su trabajo y el “esfuerzo” que están haciendo, etc., etc.

Esta situación puede deberse a:

- Falta de conocimiento.
- Falta de habilidad (La gerencia requiere habilidad!).
- Procrastinación.
- Incapacidad de “pararse en el balcón” y mirar la película completa.





## La práctica

El gerente existe para manejar la complejidad, anticiparse a los problemas, salvar los obstáculos, no para narrarlos!!!

Cuando el gerente no tiene capacidad gerencial, se convierte en un verdadero problema.

No solamente es necesario asumir las consecuencias en el proyecto. El costo es mucho mayor pues comienzan a jugar el papel de víctimas y a destruir la cultura de la organización.



# La práctica



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



*“No le dediques mas tiempo a actividades sin mucho peso en el logro de tus objetivos, ya que lo único que provocan es disminuirte la energía y que parezca que trabajas mucho, pero los resultados son pobres.*

*Algunas personas procrastinan porque no saben priorizar sus actividades, para poderlo hacer, hay que valorar las consecuencias de cada tarea”.*

*“El éxito... parece estar relacionado con la acción. Los hombres de éxito permanecen siempre en movimiento. Cometan errores, pero no se dan por vencidos”.*

*Conrad Hilton*



# La práctica



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



Un buen gerente es responsable por la **gente, por el grupo, no por la tarea.**

***“Usted es el gerente, y de pronto ... usted se siente como si tuviera que decirles como hacer el trabajo, en lugar de concluir “Hey, estas personas son las que hacen el trabajo y lo están haciendo”. Pronto, ellos le entregarán todo el trabajo a usted.***

***Yo respondía a cada problema que tuvieran, cualquier pregunta. Yo arreglaba cualquier error. Mamá y Papá están siempre aquí para ayudarles siempre que puedan herirse. Al responder de esa manera a las personas ... el muchacho nunca aprende a resolver los problemas el mismo”.***

***Experiencias de un nuevo gerente documentadas por Linda Hill en Becoming a manager, HBS***





## La práctica

Los buenos gerentes establecen un contrato con los miembros del grupo, en el cual cada uno se compromete a hacer su tarea, sin necesidad de perseguirlos permanentemente. No existe nada más desgastante que estar “encima” de las personas rogándoles porque hagan algo que se comprometieron a hacer.

Un gerente que no resuelva situaciones de este tipo, no puede ejercer ese rol. Su papel consiste en remover obstáculos, pero no hacer las tareas de los demás!!!

Un buen gerente se gana el respeto de los demás. El respeto no viene dado por el cargo.



# La práctica



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



Los buenos gerentes establecen un contrato con los miembros del grupo, en el cual cada uno se compromete a hacer su tarea, sin necesidad de perseguirlos permanentemente. No existe nada más desgastante que estar “encima” de las personas rogándoles porque hagan algo que se comprometieron a hacer.

Un gerente que no resuelva situaciones de este tipo, no puede ejercer ese rol. Su papel consiste en remover obstáculos, pero no hacer las tareas de los demás!!!

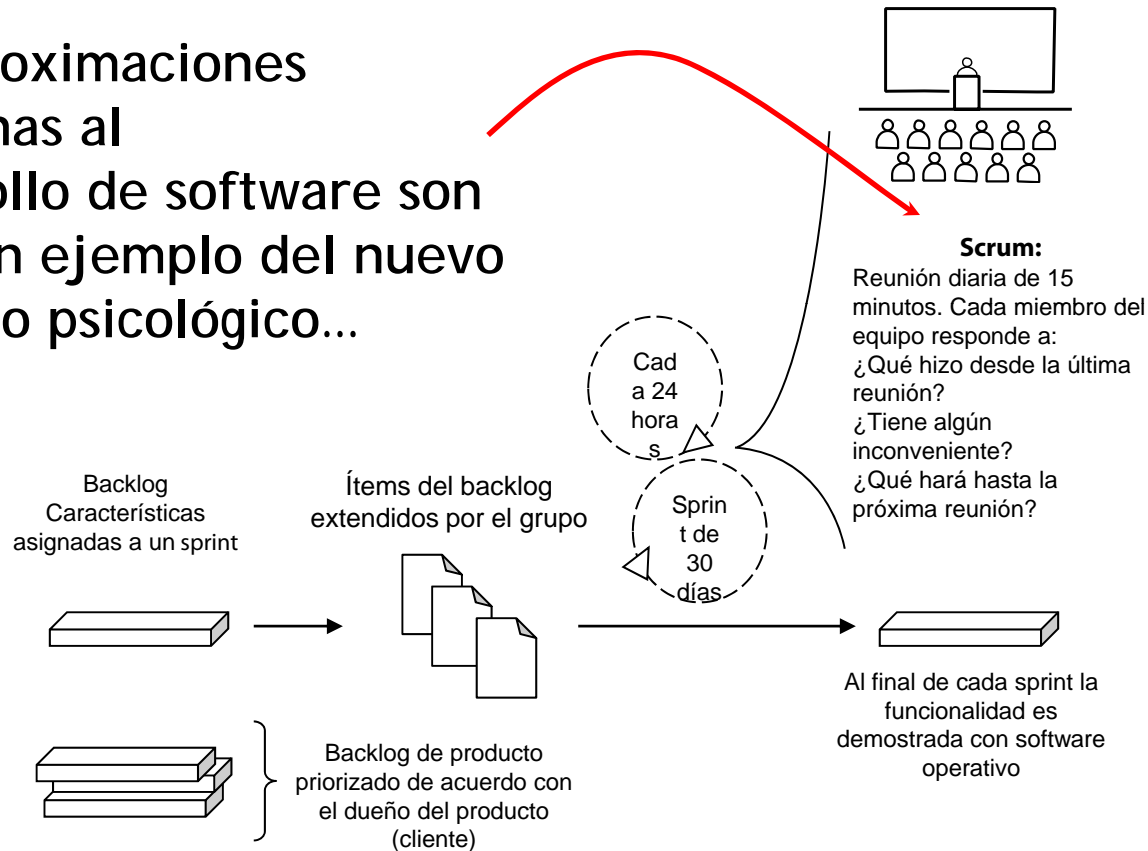
Un buen gerente se gana el respeto de los demás. El respeto no viene dado por el cargo.

- Remueve estructuralmente, y a tiempo, problemas de desempeño.
- Provee la asistencia y soporte necesarios para el mejoramiento
- Mantiene la motivación del grupo
- Crea sentido de pertenencia
- Habilita al grupo para la toma de decisiones de importancia.
- Sabe escuchar
- Convince, no imparte órdenes.

# La práctica



Las aproximaciones modernas al desarrollo de software son un buen ejemplo del nuevo contrato psicológico...



## Modelo de procesos de SCRUM

# La práctica



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



...y de una de las mejores formas de administración de proyectos: Grupos multifuncionales, multidisciplinarios, con alguna forma de auto organización (escapa del alcance de esta presentación una reflexión sobre este tipo de grupos).



Consideramos que  
no debes ser el  
gerente

Consideramos que  
no debes ser el  
arquitecto

Consideramos que  
no debes ser  
desarrollador



**El éxito o el fracaso  
son colectivos!**



# La práctica



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



Los técnicos no somos especialmente hábiles en la comunicación, pero un gerente de proyecto debe ser un muy buen comunicador y un constructor de redes.

El gerente es en gran parte responsable del tejido de la red que interconecta el grupo consigo mismo y con el resto de la organización, los clientes, los proveedores y la misma sociedad.

Las redes son importantes pues facilitan el desenvolvimiento del grupo en el contexto en el cual viven, y permiten que su trabajo, y su vivencia como seres humanos, sea mas fácil y gratificante.

- El gerente debe ser un gran motivador
- Debe poseer habilidades interpersonales







## La práctica

Un grupo bien conectado consigue mas fácilmente apoyo de la organización, enseña y aprende mas de ella, contribuye a la convivencia y a la generación de una cultura de progreso, es conciente de los retos estratégicos de la compañía, es mejor apreciado por el cliente y se libera de las presiones que surgen cuando no existe un nexo con este mas allá de lo estrictamente profesional.

*Una red fuerte es el principal antídoto para situaciones difíciles.*





# La práctica

Y... por último, pero no menos importante, debe ser capaz de adaptarse al **cambio**.

La **flexibilidad** es de suma importancia en entornos tan cambiantes como las tecnologías de la información.

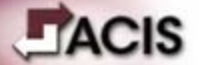
***“Liderazgo y dirección son dos sistemas de acción complementarios y diferentes. Cada uno tiene sus propias funciones y actividades características ... La dirección consiste en hacerle frente a la complejidad ... El liderazgo, en contraste, se refiere a hacerle frente al cambio”.***

***John Kotter***





VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



# Soy un PMP... hasta que comienza el proyecto

## Conclusiones

**PSL**

TECNOLOGÍA SIN FRONTERAS

# Conclusiones



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



No. **Estar certificado como PMP no lo hace un buen gerente.** Usted está informado acerca de un conjunto de prácticas genéricas, pero no mas de eso.

Convertirse en un buen gerente es una tarea muy **difícil, aunque antes de asumir el cargo usted probablemente aún no lo sabe.** Para llegar a serlo, toda persona debe atravesar por un período de transformación, período que la conducirá, si lo logra, desde una posición en la cual su contribución es básicamente individual, a una en la cual se trabaja a través de otros (aún así realice algunas contribuciones individuales).

La gerencia es una de esas cosas en la cual **usted tiene que actuar como gerente, antes de saber verdaderamente que significa gerenciar o dirigir.** Ya verá que la tarea no es trivial. De hecho, para algunos es casi una odisea



# Conclusiones



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



Los nuevos gerentes, o quienes consideran que se merecen una posición de ese tipo, **generalmente piensan acerca de los privilegios y los derechos que adquirirían en un cargo de dirección**, argumentan su “derecho progresar”, o consideran que tienen las competencias necesarias para desempeñarlo con éxito.

**Pocos, sin embargo, reflexionan acerca de los deberes y la responsabilidad que asume un gerente o director.** La gran mayoría no tiene ni idea de lo que significa ser gerente, y ni siquiera se preguntan si tienen la capacidad para serlo. Un buen desempeño gerencial no es tarea fácil, y no todo el mundo puede aspirar a llevarlo a cabo.



# Conclusiones



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



**Convertirse en un buen gerente constituye una profunda transformación que cambia la manera de pensar, sentir, actuar y vivir de las personas. Realmente, convertirse en un buen gerente requiere cambiar de identidad.**

---

**Identidad.** Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás.



VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



# Soy un PMP... hasta que comienza el proyecto

**Sumario de características  
de un buen gerente de  
proyectos**

**PSL**

TECNOLOGÍA SIN FRONTERAS





## Sumario

- Conocimiento técnico
- Autoconocimiento
- No comprometerse mas allá de las posibilidades
- Capacidad para orientarse al resultado y conservar el enfoque
- Capacidad para organizar
- Capacidad para resolver problemas
- Capacidad para ver el todo
- Constructor de redes y buen comunicador
- Líder motivador
- Capacidad para escuchar
- Flexible y con capacidad de adaptación





VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



# Preguntas y respuestas





VIII Jornada de Gerencia  
de Proyectos de TI  
Marzo 11 y 12 de 2010



Fin de la presentación

Gracias por su tiempo

