

MITOS Y REALIDADES ACERCA DE LA NORMA ISO 21500

Durante los últimos meses, en España e Iberoamérica estamos observando un aluvión permanente de información-desinformación que cuanto menos genera confusión al experto y falsas expectativas al colectivo menos ducho en el marco mundial de evaluación de la conformidad. El objetivo del presente artículo no pretende contribuir a la polémica suscitada acerca del grado de certificación de la norma de referencia, todo lo contrario, desde el rigor técnico y la experiencia internacional de más de veinte años en el marco de la evaluación de la conformidad, pretendemos sosegada y desapasionadamente aportar información objetiva y relevante para la necesaria reflexión y toma de decisiones.

Compartiendo vocabulario: ¿Qué es el marco mundial de evaluación de la conformidad – Conformity assessment- y cómo se circunscribe la norma ISO 21500?

El marco mundial de evaluación de la conformidad está definido en el Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio de la Organización Mundial del Comercio (Acuerdo OTC/OMC) y fue establecido para asegurar que los reglamentos técnicos, las normas, y los procedimientos de evaluación de la conformidad relacionados no generen obstáculos innecesarios al comercio internacional.

Después de la Ronda de Uruguay (1986-1993) y la evolución de las sucesivas revisiones del Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio (*Acuerdo General GATT*) en el seno de la OMC se ha venido destacando la utilidad de las normas y guías sobre la evaluación de la conformidad, básicamente elaboradas por la ISO y la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) armonizando las prácticas de evaluación de la conformidad y como puntos de referencia para la competencia técnica de organismos de evaluación. El uso de estas normas y guías tiene como objetivo prioritario ayudar a superar los obstáculos al libre comercio. En este marco, ISO también promueve la armonización internacional de las actividades de evaluación de la conformidad y la aceptación mundial de los resultados de estas evaluaciones y más recientemente conjuntamente con ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, fundada en el seno de Naciones Unidas el año 1966, que cuenta con 173 estados miembros y tiene su sede en Viena, Austria), la cual aporta más de 40 años de experiencia en el apoyo a la creación y mejora de las normas y las estructuras de evaluación de la conformidad en todo el mundo.

En 2010 con la publicación ONUDI-ISO-ITC "*Progresar Rápidamente*" (<http://www.intracen.org> y http://www.iso.org/iso/fast_forward-es.pdf) se avanza en el concepto de la infraestructura de la calidad como elemento clave para facilitar la creación de capacidad comercial y el desarrollo económico. Los tres principales componentes de la infraestructura de la calidad son metrología, normalización y evaluación de la conformidad. La infraestructura de la calidad en España está regulada por el real decreto 2.200/1995 de 28 de diciembre, por el que se aprueba el reglamento de la Infraestructura para la Calidad y Seguridad Industrial, este conjunto de disposiciones y organismos forma la infraestructura para la calidad del país. España como país miembro de la Unión Europea responde a principios, criterios y métodos comunes de evaluación de la conformidad y normalización estando estos agrupados en el CEN (Centro

Europeo de Normalización) que es quien elabora las normas EN. En España ese organismo elaborador de normas nacionales es AENOR, quien elabora las normas UNE y el organismo que acredita la capacidad técnica de los organismos que certifican es ENAC, la Entidad Nacional de Acreditación. Así pues la Guía ISO 21500:2012 es una publicación ISO.

Génesis de la Guía ISO 21500

ISO- International Organization for Standardization, Organización Internacional de Normalización-, con sede en Ginebra (Suiza), es la mayor organización mundial que desarrolla estándares (normas) voluntarias. Fundada el año 1947 ha publicado desde entonces más de 19.000 estándares sobre buenas prácticas, productos y servicios ayudando a los sectores de actividad a ser más eficientes y eficaces. En realidad ISO es una red formada por 164 organismos nacionales de normalización (en inglés *standardization*), los cuales representan a ISO en sus respectivos países. En España esta organización representante de ISO como se indicó anteriormente es AENOR-Asociación Española de Normalización- constituida en 1986, coincidiendo con la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea. Hasta esa fecha, las labores de normalización eran responsabilidad del Instituto de Racionalización y Normalización (IRANOR) entidad pública creada en 1945 dependiente del Centro Superior de Investigaciones Científicas. Según la información disponible (AENOR Memoria Anual 2011 y <http://www.aenor.es/aenor/datosprincipales>), cuenta con más de 200 comités técnicos de certificación CTC's en los que participan más de 6.000 especialistas con un catálogo de normas técnicas en español que supera las 28.000.

Los antecedentes e iniciativas que han pretendido en el transcurso de los últimos 18 años el desarrollo de un estándar común global en dirección de proyectos, fueron cuatro: el *PMF-Project Management Forum* (1994), *ANSI con cap.3ª de la v1 del PMBOK®* en 1996, *GAPPS-Global Alliance for Project Performance Standards* desde 2002 e *ISO 1006 Sistemas de Gestión de la Calidad, Guía para Calidad en Dirección de Proyectos*, en 2003. Pero fue la iniciativa británica en 2006 (*BSI-British Standards Institution*) la principal promotora de la futura ISO 21500, con los ojos puestos en los Juegos Olímpicos de Londres 2012. Los Estados Unidos apoyaron la iniciativa, obteniendo el liderazgo de la iniciativa bajo el auspicio de los 164 países con representación ISO, constituyéndose el ISO/PC 236 (Comité del Proyecto) en Octubre de 2007 en Londres con la carta fundacional del proyecto. Desde entonces y hasta Julio de 2012 (fecha de la aprobación definitiva de la norma ISO 21500), durante 5 años, más de 200 especialistas mundiales de 30 países con representación ISO trabajaron en los llamados comités espejo en una ardua tarea que supuso el manejo de más de 1.000 propuestas discutidas en 10 reuniones internacionales en otros tantos países con la participación activa de cerca de 100 especialistas en cada reunión de acuerdo con la guía ISO de Consenso. Las asociaciones mundiales de dirección de proyectos estuvieron directamente involucradas dirigiendo el programa de consenso, PMI® asumió la Secretaría del ISO/PC 236, IPMA® asumió formalmente el rol de coordinación (*project committee liaison role*). Curiosamente la participación del Ministerio de Comercio del Reino Unido (*UK's Cabinet Office*), propietario del PRINCE2®, tuvo una muy escasa participación.

El objetivo de ISO como se ha dicho es el desarrollo de estándares internacionales. ISO define un estándar como un acuerdo voluntario entre las partes (stakeholders) sobre un determinado producto, servicio, proceso o ensayo. Estos acuerdos voluntarios descritos en los estándares contienen términos de referencia, vocabulario, definiciones funcionales, requisitos que se deben alcanzar, procesos y método para medir y evaluar el grado de cumplimiento.

ISO tiene dos tipos de estándares:

- De naturaleza descriptiva o informativa (*of descriptive –informative- nature*);
- De naturaleza prescriptiva o normativa (*of prescriptive –normative- nature*).

En lenguaje común, cuando hacemos referencia a un “norma” nos referimos a un estándar prescriptivo, es decir, normativo, mientras que el “estándar” de naturaleza descriptiva, informativa hace referencia a una “guía”.

Una “Guía” contiene el desarrollo de una serie de acciones que deben considerarse para alcanzar un fin determinado y un grado de calidad dependiendo de la naturaleza del bien o del servicio que es demandado por el consumidor, o el utilizador. Las guías no especifican ni describen “COMO HACERLO”, esa función le corresponde a la Norma, al estándar prescriptivo o normativo.

El proceso lógico en ISO es que un estándar informativo, descriptivo, lo que llamamos “GUIA”, después de su introducción y puesta a disposición del mercado, obteniendo lecciones aprendidas y mejorando y adaptando lo necesario, cuando la comunidad internacional la considere una buena práctica y esté generalmente aceptada, se convierta con el tiempo en una “NORMA” esto es de naturaleza prescriptiva o normativa. La diferencia sustancial entre los dos estándares es que las Guías NO son certificables, mientras que las Normas SI lo son.

¿Cuáles fueron las fuentes de referencia, bibliografía y estándares considerados para la futura norma ISO 21500?

Básicamente estándares nacionales y otros estándares mundiales existentes en varias de las Asociaciones Internacionales en Dirección de Proyectos citadas. Estos fueron los siguientes:

- ICB versión 3.0 IPMA Competence Baseline de IPMA® (2006);
- PMBOK® Guide, 3rd Edition, Capítulo 3º y su Glosario (2004) como norma ANSI norteamericana
- PRINCE2® (PROjects IN Controlled Environment), del Cabinet Office UK, (anteriormente OGC);
- DIN 69901 Project Management: Project Management System, DIN 2007, norma de referencia Alemana;
- BS 6079 y BS ISO 15188:2001, Project Management BSI, norma de referencia Británica de 2001;
- ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad;
- ISO 10006: Sistemas de Gestión de la Calidad, guía para la gestión de la calidad en proyectos;

- ISO 31000: Gestión de riesgos, principios y guías.

En su versión final de 2012 la ISO 21500 en su estructura y contenidos refleja los 10 áreas de conocimiento y 39 de los 47 procesos de gestión de proyectos del PMBOK®. De la ICB v3® de IPMA, identifica (algunas veces con distintos nombres) los 20 elementos del ámbito de competencias técnicas, la mitad, esto es, 7 de los 15 elementos de competencia de comportamiento (4.3.18 desarrollo del equipo de proyecto y 4.3.20 gestión del equipo de proyecto) y 8 de los 11 elementos de competencia contextual, especialmente en el Capítulo 3 (Conceptos de gestión de proyectos) así como en 4.3.3. Desarrollo de planes de proyectos; en la práctica las 20 competencias técnicas están incluidas en los 39 procesos de la Guía ISO 21500.

Entonces, ¿qué es en realidad la norma ISO 21500?

La ISO 21500 es una Guía generada a partir de las mejores prácticas y estándares mundiales antes citados. No compara ninguno de ellos ni indica preferencias ya que lo que pretende es precisamente utilizar lo mejor de cada uno de ellos. La mayor aportación de la ISO 21500 sin duda alguna es la introducción de un lenguaje común y estandarizado para las mejores prácticas en la dirección de proyectos a nivel mundial.

¿Y qué NO es la Guía ISO 21500?

Definitivamente NO es “LA” solución a los retos de la dirección de proyectos exitosa. Siempre el director del proyecto y su equipo son en primera y en última instancia los responsables de aplicar las mejores prácticas para el manejo del proyecto y de su entregable, del éxito o del fracaso del proyecto, basándose en la comunicación adecuada y aplicando las técnicas y las habilidades necesarias para el adecuado manejo de los stakeholders del proyecto y con ello garantizar el éxito del proyecto, de su entregable y de la dirección el mismo.

¿Y cómo utilizar la Guía ISO 21500 de la mejor manera para dirigir proyectos?

Básicamente de cinco formas, con cinco enfoques:

1ª Como guía de referencia para auditar el grado de gestión y dirección por proyectos:

Para poder comprobar mediante auditoría (interna o externa) el grado de cumplimiento que una determinada organización alcanza sobre la ISO 21500. El resultado de la auditoría es sin duda una excelente fuente de información y conclusiones para la mejora continuada de procesos por proyectos, especialmente en el grado de calidad en la que se ejecutan los proyectos (*project execution*), no confundir esto con el grado de éxito o resultados de los proyectos, la guía 21500 en su versión actual no establece criterios para resultados del proyecto (*project results*).

2º A modo de puente de conexión (*link*) entre procesos por proyectos y procesos de negocios:

La ISO 21500 complementa a la ISO 9001 en los aspectos relacionados con la calidad de la gestión, especialmente en el área de la mejora continua basada en proyectos: lo que es necesario hacer para mejorar e innovar las operaciones clave de la organización sin afectar en demasía a los procesos mediante los cuales se realizan.

3º Como lista de verificación del grado de conocimiento y habilidades de los directores de proyectos y de sus equipos:

La Guía ISO 21500 aplica a “Proyecto en singular” (*the guideline looks at one Project at a time*). La Guía en su actual versión 2012 no contempla aplicaciones a entornos y situaciones más complejas, como por ejemplo gestión de multiproyectos y/o subproyectos (ni mucho menos de programas o portafolios, ISO está ya trabajando en el ISO/PC 238 al respecto). Es relevante el hecho de que al focalizar en “proyecto en singular” la Guía es mucho más accesible a una audiencia mayor de partes involucradas, ya que esto permite enfatizar en el rol que una determinada persona tiene en relación con el proyecto durante la ejecución del mismo, permitiendo maximizar el valor añadido en el entregable del proyecto. Es aconsejable utilizar la ISO 21500 conjuntamente con la ISO 26000:2010 “Guía para la responsabilidad social corporativa, guía para una autoevaluación”, lo cual contribuirá a generar el modelo de “autoevaluación ISO 21500”, algunos países ya iniciaron estas adaptaciones a principios de 2013, Holanda es uno de ellos. Si bien la autoevaluación no suple a la certificación, en esta fase del ciclo de vida la Guía ISO 21500 es una excelente herramienta para conocer el grado en que aplica la organización permanente.

4º Como compendio de referencias mundiales de las mejores prácticas en dirección de proyectos (*bridge function*):

Aunque el mercado confunde métodos, procesos y competencias en dirección de proyectos, la Guía ISO 21500 contribuirá sin duda a aclarar las diferencias y las potenciales relaciones y sinergias entre ellos:

- ✓ Métodos en dirección de proyectos: PRINCE2®;
- ✓ Procesos y procedimientos para administrar y gestionar proyectos: PMBOK® Guide;
- ✓ Bases para el desarrollo de las competencias profesionales para la dirección de proyectos: IPMA ICB®.

Porque por primera vez profesionales y no profesionales de la dirección de proyectos van a poder comparar métodos, modelos y prácticas comúnmente utilizados por la comunidad internacional de dirección de proyectos: no es lo mismo administrar, que gestionar o que dirigir proyectos. Se administran y se gestionan procesos y se dirigen personas por y en proyectos.

5º Como lenguaje común de la dirección de proyectos a nivel internacional:

La Guía ayuda a identificar diferencias y similitudes entre los diferentes actores que intervienen en el proyecto: el promotor, el director del proyecto, los miembros del equipo de dirección y el resto de miembros del equipo del proyecto y demás miembros de la

organización permanente. La Guía, al proporcionar un lenguaje común, aporta la herramienta esencial para la gestión por procesos en proyectos, permitiendo la aplicación de los métodos, procesos y/o competencias más apropiados para el buen fin de cada proyecto. La guía está estructurada en cuatro capítulos: alcance, terminología y definiciones, conceptos de gestión de proyectos y procesos de gestión de los mismos y un anexo (informativo) de taxonomía de grupos de procesos.

¿Cual es pues el propósito de la Guía ISO 21500?

La Guía describe una aproximación profesional a la dirección de proyectos, aplicable a la mayor parte de proyectos en las organizaciones basada en los juicios expertos de centenares de profesionales, especialistas de la dirección de proyectos y de su experiencia en miles de proyectos, los cuales durante cinco años contribuyeron a generar la versión actual de 2012, permitiendo poner todo ello en conocimiento de la comunidad internacional, el propósito final de la Guía es ayudar a mejorar la comunicación y la cooperación en el contexto e interfaz del proyecto en la organización permanente, ayudando así a alcanzar el éxito del proyecto.

¿Es la ISO 21500 un método o una metodología?

Como se dijo anteriormente, la ISO define a la 21500 como un “estándar informativo”, esto es, una Guía (*Informative Standard*). Las Guías en ISO permiten definir la estructura básica conceptual que permite manejar de manera coordinada una serie diferente de procesos, ayudando a mejorar la calidad de la gestión. Las Guías describen y pre definen procedimientos para cada grupo de procesos de gestión, permitiendo a la organización disponer de un modelo táctico de cómo llevar a cabo de la mejor manera sus operaciones. En concreto la Guía 21500 proporciona una taxonomía del cuerpo de conocimiento de los procesos para la dirección de proyectos.

Un “método” (*method*) se define como un procedimiento sistemático, establecido para cumplir y/o alcanzar un fin. Un método no solo describe un proceso, también describe como la tarea específica debe ser realizada, esto es, describe el qué, la manera en la que hay que ejecutar el proceso. Para la definición inglesa se puede ver el Oxford English Dictionary, “Method” <http://oxforddictionaries.com/definition/english/method?q=method>, (Marzo 2013).

Una “metodología” (*methodology*) se define como un sistema o conjunto de métodos aplicados o utilizados en un área específica de estudio o actividad. Para la definición inglesa se puede consultar el Oxford English Dictionary, “Methodology” <http://oxforddictionaries.com/definition/english/methodology?q=methodology>, (Marzo 2013).

Así pues la norma ISO 21500 como referencia básica es una Guía más que un método o una metodología, porque a pesar de que los procesos de la dirección del proyecto describen el “QUE” , estos procesos no describen la manera de hacerlo, no describen el “COMO”, de tal forma que en la práctica, para la implantación de la Guía ISO 21500 diversos métodos y metodologías pueden ser definidos y aplicados y adaptados a cada tipo de proyecto

dependiendo de las características de cada proyecto, de los factores contextuales y sector de actividad de la Organización. Por eso la Guía pretende que, antes de seleccionar, definir y/o aplicar método o metodología específico, sea utilizada como base para el entendimiento común de las partes involucradas en la dirección del proyecto, especialmente en vocabulario, definiciones, conceptos y procesos.

La pregunta del millón de euros: ¿es certificable la ISO 21500?

La Certificación en el marco mundial de evaluación de la conformidad es conocida como “evaluación por tercera parte” (en inglés *“third party conformity assessment”*) y se define como la demostración documental (realizada por una organismo independiente) de que un producto, servicio o sistema de gestión cumple con los requisitos exigidos por la norma de referencia aplicable (ISO 9001, ISO 14000, ISO 18000, ISO 22000, etc).

La ISO 21500 es un estándar internacional (ISO 21500:2012), cuyo estatus es “Guía” o “estándar informativo” (*Guideline or Informative standard*), y así se evidencia en la norma impresa original donde se indica claramente que la versión 2012 NO es certificable, como lo pueda ser por ejemplo la ISO 9001. El objetivo de ISO y el espíritu del ISO/PC 236 durante el programa de consenso fue que la Guía ISO 21500 debería ser en primer lugar aplicada a nivel internacional con la mayor difusión posible y con las conclusiones y las evidencias del interés real del mercado por su certificación ser revisada y convertida en un “estándar normativo”, esto es en una norma certificable (en inglés *“normative standard”*).

En cualquier caso, la guía actual en su versión 2012, como estándar informativo o en el futuro como estándar formativo o norma certificable podrá ser certificable para Organizaciones y no para personas (*individuals* en inglés).

Solamente en España y por ende en Iberoamérica algunos organismos nacionales de normalización y estandarización han constituido recientemente Comités Técnicos de Certificación con el fin de generar el estándar nacional ISO 21500 certificable. En estos casos la versión resultante no será de aplicación internacional sino el resultado de la aplicación nacional de la homónima ISO, por ejemplo en España sería UNE-ISO 21500, pero mientras que ISO no actualice la ISO 21500:2012 como *“normative standard”* la Guía seguirá siendo *“informative standard”* y por ende NO certificable internacionalmente.

¿Lecciones aprendidas o aprendiendo lecciones?

En 2011, veinticinco años después de su creación, AENOR contaba con 200 Comités Técnicos de Normalización, el catálogo de normas técnicas español superaba las 28.000 normas, más de 90.000 productos exhibían la Marca N y se habían emitido más de 60.000 certificados de sistemas de gestión. AENOR se sitúa entre las 10 certificadoras más importantes del mundo.

La competitividad de un país se apoya fundamentalmente en su esfuerzo de inversión en investigación y desarrollo tecnológico (I+D), en su esfuerzo para conseguir un capital humano

capacitado para adquirir conocimientos y desarrollar tecnologías de cualquiera de sus formas, y en la existencia de un tejido empresarial que sea capaz de aprovechar las fuentes de conocimiento y tecnología a su alcance para producir productos y servicios novedosos que tengan aceptación en el mercado global.

COTEC recientemente (Madrid, 12 de Julio) presentó su informe anual, *“Informe 2013 sobre Tecnología e Innovación en España”*. Entre otra información de relevancia, el informe muestra según los datos del INE que, desde que comenzó la crisis en España en el año 2008 y hasta 2011, último año del que se dispone de datos, el número de empresas con actividades innovadoras se redujo en un 43%, mientras que el de empresas con actividades de I+D se redujo en un 36%. Un rápido descenso que según los expertos va a seguir deteriorándose en los próximos años, por lo que de seguir así pronto el número de empresas españolas con actividades de I+D y de innovación se situará en la mitad de las que había al comienzo de la crisis.

Las previsiones de la OMC para 2020 indican un volumen anual sostenido de 5 billones de € en proyectos, lo que equivale a casi 1/5 de la generación anual del producto interior bruto de sus estados miembros. Desde los inicios de la revolución industrial la normalización ha sido un requisito fundamental para el crecimiento. En el Siglo XXI la Sociedad necesita ese crecimiento y de manera sostenible. En este siglo, la Globalización exige a las organizaciones nuevas formas de actuar, de gobernarse, de generar valor, más por menos. “Proyecto” trasciende al ámbito del entregable y se traduce y se combina con “programa” y con “portfolio –o cartera–” de proyectos. Las organizaciones empiezan a orientarse por proyectos y de ahí al gobierno de las organizaciones por proyectos (portfolio de programas de proyectos). Los profesionales de la dirección de proyectos se enfrentan a un bombardeo continuado, todos los días, acerca de métodos, técnicas, herramientas, prácticas, procesos, nuevos estándares. ¿Cómo elegir y cómo aplicar lo más apropiado para que mi proyecto genere valor, tenga éxito y satisfaga a los stakeholders? Aquí no hay respuestas concretas en un Mundo Globalizado que ya superó los 7.000 millones de habitantes, camino de los 9.000 millones en el 2030.

En ese contexto, la información generadora de desinformación no ayuda en absoluto a consolidar la cultura del proyecto en nuestra Sociedad (y me refiero a España e Iberoamérica). No dispongo de datos contrastados que relacione certificaciones de sistemas de gestión con incremento de la competitividad, aumento de márgenes, aumento de la capacidad de innovación en las organizaciones, tampoco del grado de supervivencia de organizaciones certificadas mediante sistemas de gestión (ISO o cualquier otra organización). Esta es una tarea de investigación que deberíamos abordar.

Y para finalizar, me gustaría compartir dos dudas con el lector: ¿qué ocurrirá, cómo reaccionará el mercado nacional cuando en 2016 el ISO/PC 238 publique la futura ISO sobre dirección de programas y gobierno por proyectos?; y la segunda: ¿además de España cuantos otros países participantes en el ISO/PC 236 generador de la ISO 21500 han decidido hacer certificable la Guía?

RESEÑA DEL AUTOR



Jesús Martínez-Almela es Auditor de los Sistemas de la Calidad por AENOR, Ministerio de Industria y de Defensa, desde el año 1992 ha diseñado, implantado y/o auditado más de 300 sistemas de gestión de la calidad en diferentes sectores para la certificación ensayos destructivos y no destructivos, productos, sistemas de gestión y de personas en más de 20 países en los cinco continentes.

Es Ingeniero Agrónomo y en Biosistemas, autor y coautor de más de 200 trabajos científicos y técnicos en dirección de proyectos, titular de siete patentes de invención en España y los Estados Unidos sobre residuos animales y agroalimentarios, ha dirigido más de 500 proyectos (programas y portfolios a nivel internacional) desde el año 1988.

Como Presidente del OCDP-Organismo Certificador de la Dirección de Proyectos, alcanzó la acreditación del Organismo por parte de ENAC en 2009 (nro. acreditación 08/C-PE-11). El OCDP es el único organismo acreditado en España para certificar a personas, directores de proyectos de acuerdo con la ISO17024.

Ha sido Validador del CVMB (IPMA Certification Validation Management Board) organismo internacional de IPMA que se encarga de auditar a los Organismo Certificadores de directores de proyectos de IPMA en los 56 países con Asociaciones Nacionales IPMA. Fue Validador Leader del Reino Unido, Grecia y Brasil entre otros, primer evaluador extranjero (foreign first assessor , international senior expert assessor) en varios países entre ellos México, Panamá y Perú.

Está certificado en los cuatro nivel de IPMA (D, C, B y A) desde el año 1999, está certificado como IPMA Delta Assessor y Excellence Project Assessor, miembro del PMI y certificado PMP, fue miembro del grupo fundador del Capítulo PMI de Valencia, es Vicepresidente de AEIPRO- Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos desde 2005 y Vicepresidente Mundial de IPMA para Education & Training & Young Crew desde 2013 y miembro de la Junta Directiva Mundial (IPMA ExBo), es asimismo VP liason entre IPMA y PMI.