LIBRO BLANCO

DE LA DIRECCIÓN INTEGRADA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

VERSIÓN DE MUESTRA

aedip
Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto

Asociación Española de Dirección
Integrada de Proyecto

VERSIÓN
DE MUESTRA

aedip
Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto

La Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto (AEDIP), constituida en 1994, es una asociación privada, sin ánimo de lucro, formada por empresas de consultoría e ingeniería del sector de la construcción que buscan defender, promover y difundir los servicios y metodologías de Dirección Integrada de Proyecto (*Project & Construction Management*) en España. Las empresas asociadas a AEDIP comparten que la Dirección Integrada de Proyecto es la forma más adecuada para llevar a cabo proyectos en el sector de la construcción, desde su concepción hasta su entrega definitiva al cliente.

Empresas asociadas

10t
ACTIO PROJECT MANAGEMENT & ENGINEERING
Almar consulting
ARCADIS
ARUP
Bovis
éxico Project Management
Eurocontrol epave
gesvalt®
GPM GENSARK
TYPSA
GNGRUP™ TECHNICAL CONSULTANTS
iceacsa GRUPO A member of Antea Group anteagroup
infenia
integral ac
ituval
NOVA Ing Project Management & Sustainability
Sach consulting & services
TECNICAS REUNIDAS

VERSIÓN DE MUESTRA

VERSIÓN
DE MUESTRA

LIBRO BLANCO

DE LA DIRECCIÓN INTEGRADA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

VERSIÓN DE MUESTRA

Asociación Española de Dirección
Integrada de Proyecto

Paseo de la Castellana, 182 – 9.ª planta
28046 Madrid | España
Tel.: +34 910 497 203
aedip@aedip.org
www.aedip.org

Presidenta
Elena Holgado Molina

Vicepresidenta
Verónica Herrero Navas

Tesorero
Josep Antoni Grimalt Morey

Consejeros
Aurelio Fernández Martínez
Estrella Giraldo Burgos
Leticia Sauco Sevilla
Jordi Seguró Capá

Secretario General
José Javier Gil Sebastián

VERSIÓN DE MUESTRA

LIBRO BLANCO DE LA DIRECCIÓN INTEGRADA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros medios sin el permiso previo y por escrito de AEDIP.

DERECHOS RESERVADOS © 2021, respecto a la primera edición en español,
por la ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN INTEGRADA DE PROYECTO.
Paseo de la Castellana, 182 - 9.ª Planta,
28046, Madrid

ISBN: 978-84-09-32480-4

EDITOR: Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto
DISEÑO GRÁFICO: www.loveodesign.es

LIBRO BLANCO

DE LA DIRECCIÓN INTEGRADA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

VERSIÓN DE MUESTRA

aedip
Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto

Asociación Española de Dirección
Integrada de Proyecto

AGRADECIMIENTOS

VERSIÓN
DE MUESTRA

LIBRO
BLANCO
DE LA DIRECCIÓN INTEGRADA
DE PROYECTOS
DE CONSTRUCCIÓN

Han sido muchas las personas, empresas e instituciones que con su esfuerzo e imaginación han contribuido de una manera u otra en la publicación de la segunda edición del Libro Blanco de la DIP. Queremos agradecer a todas las empresas asociadas a AEDIP por haber promovido esta iniciativa y en especial a aquellos que han dedicado su valioso tiempo, su energía y su experiencia en desarrollar este documento. Gracias.

Especialmente a Felipe Choclán, Santiago Díez, José Gil, Verónica Herrero, Amaya de la Peña, Emiliano Rodríguez, Lourdes Rodríguez, Manuel Soler y Nuria Tejerina por su implicación en la comisión de trabajo que ha desarrollado el Libro Blanco y a todas las empresas que lo hicieron posible:

10t - ACTIO PROJECT – ALMAR CONSULTING – ARCADIS – ARUP – BOVIS – BTY GROUP – EUROCONTROL – ÉXICO PROJECT MANAGEMENT – GENSARK – GESVALT – GNGRUP – GRUPO TYPSA – ICEACSA GRUPO – INGENIA, SOLUCIONES PARA LA INGENIERÍA – INTEGRAL ARCHICONSULT – ITUVAL – LKS KREAN – NOVA INGENIERÍA – SACH CONSULTING – TÉCNICAS REUNIDAS.

VERSIÓN DE MUESTRA

Contacto

Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto (AEDIP)
Paseo de la Castellana, 182 - 9.ª planta
28046, Madrid.

Telf.: +34 910 49 72 03
Web: www.aedip.org
Correo electrónico: aedip@aedip.org
LinkedIn: aediproyectos
Twitter: aediproyectos

PRÓLOGO

VERSIÓN
DE MUESTRA

LIBRO
BLANCO
DE LA DIRECCIÓN INTEGRADA
DE PROYECTOS
DE CONSTRUCCIÓN

María Elena Holgado Molina
Presidenta de AEDIP

El *Project Management* no es aún una profesión reglada en España, ya que no existe una definición o concepto de esta figura en la LOE, si bien, muy recientemente, una sentencia del Tribunal Supremo (STS 3233/2020) ha considerado al *Project Manager* como agente de la edificación, sujeto a la Ley de Ordenación de la Edificación, considerándola una figura intermedia entre el promotor y la dirección facultativa.

Pero la realidad, en cada vez más proyectos inmobiliarios, es que existe una figura, el *Project Manager* que se encarga de gestionar, supervisar, controlar y coordinar todas las actividades y actuaciones que integran un proyecto inmobiliario. Las funciones fundamentales del *Project Manager* son las de garantizar el éxito del proyecto y satisfacer las necesidades del cliente que busca en este profesional la monitorización y organización de cada una de las fases del proyecto, siendo el promotor el que definirá no solo las tareas que deben llevarse a cabo, sino su grado de responsabilidad y capacidad de toma de decisiones de acuerdo con las funciones que en él delegue.

La capacidad de liderazgo y comunicación es, sin duda, fundamental para el desempeño del Director de Proyectos, dada su figura de coordinador y solucionador de conflictos entre los diferentes intervinientes, dinamizador de los equipos y garante del control de los costes y la calidad; para una buena gestión es imprescindible tener la autoridad suficiente para imponer criterios, respetando las opiniones del resto de los agentes involucrados.

El avance de las nuevas tecnologías, así como la diversificación de la figura del promotor e inversor inmobiliario con diferentes intereses y necesidades, ha obligado al *Project Manager* a formarse y adaptarse de forma continua, asumiendo nuevos riesgos y enganchándose a las nuevas oportunidades. Esto ha propiciado que nuestra actividad se reconozca cada vez más necesaria, aunque todavía lejos del protagonismo que nuestro rol tiene en otros países desarrollados.

VERSIÓN DE MUESTRA

Para aunar a las mejores empresas del sector y poder luchar conjuntamente por la difusión y defensa de la profesión del Project Management, surgió ya hace más de 25 años, AEDIP; la Asociación Española de la Dirección Integrada de Proyectos. Entre los objetivos básicos de la Asociación se encuentran:

- Promover el conocimiento, difusión y utilización de la Dirección Integrada de Proyecto como técnica de gestión en el ámbito del sector de la construcción.
- Coordinar, aunar y apoyar los esfuerzos e iniciativas de los asociados, así como representar y defender sus intereses.
- Ser el canal detección y generación de nuevos beneficios y oportunidades para nuestros asociados.
- Ser la unidad doctrinal de los servicios de Dirección Integrada de Proyectos, asentados en los principios y buenas prácticas del *Project Management*.

VERSIÓN DE MUESTRA

Para dar respuesta a este último objetivo, AEDIP, en el año 2.006, publicó la primera edición del *Libro Blanco de la Dirección Integrada de Proyectos de Construcción*. Han pasado 15 años y ya tocaba hacer una revisión, tanto de los conceptos como de las metodologías, para adaptarnos a la realidad actual y para cumplir con nuestro propósito como asociación.

Esta nueva edición del Libro Blanco tiene la intención de difundir las mejores prácticas del mercado en la actualidad y poner de manifiesto las interrelaciones entre la Dirección Integrada de Proyecto (DIP) y otras disciplinas, exponer las últimas innovaciones en el sector de la construcción y dar a conocer nuevos servicios, metodologías, contratos, tecnologías y tendencias emergentes.

El libro se estructura en cinco capítulos bien diferenciados, comenzando con una contextualización histórica y ofreciendo una primera definición de la DIP para luego ir desarrollando el universo de servicios que constituyen la DIP; se detallan las formas más habituales de valorar de

estos servicios; se identifican a los distintos clientes a los que pueden ir dirigidos y los beneficios que pueden esperar de su aplicación. Más adelante se recopila el estado del arte del desarrollo teórico de la DIP en el panorama internacional, se destaca la importancia del factor humano en la DIP y el manejo de las habilidades blandas en la Dirección de los Proyectos y se profundiza en las distintas áreas de conocimiento que se deben gestionar en un proyecto.

Ya en los últimos capítulos se recogen todos los aspectos referidos a la DIP como profesión y se describen los principios deontológicos de las empresas de Dirección Integrada de Proyecto y el código de conducta por el que se rigen las empresas que pertenecen a AEDIP.

VERSIÓN DE MUESTRA

AEDIP debe ser el referente y matriz de las buenas prácticas en la Dirección Integrada de Proyecto y para ello debemos seguir creciendo, ampliando la base de asociados y colaboradores que, sin duda, son los que enriquecen y dan valor a nuestra asociación. A ellos va dirigido este libro escrito para todos aquellos que, de una manera u otra, se ven implicados durante la prestación de estos servicios en un proyecto.

Apoyado por las nuevas tecnologías y la transformación de la sociedad, el sector de la construcción tiende hacia una gestión mucho más transparente y abierta, inclusiva y colaborativa donde la labor del *Project Manager* adquiere una posición aún más relevante si cabe. El *Project Manager* se convierte en un *director de orquesta* que, a partir del estudio profundo e intensivo de una partitura, debe encargarse de unificar la interpretación de una obra interpretada por un grupo amplio de *músicos* a quienes debe potenciar para lograr su máximo rendimiento.

Desde AEDIP esperamos aportar una base de la formación *musical* necesaria, tratando de explicar con la mayor claridad posible y de acuerdo con los mejores usos y prácticas, los servicios que pueden ofrecer las empresas de Dirección de Proyectos, las distintas maneras en las que se pueden prestar, así como el valor añadido que pueden esperar todos aquellos que los contraten; *el oído, el talento y la pasión tendrá que ponerlos cada uno.*

ÍNDICE

1
Introducción
PG. 12

1.1.
Objeto del Libro Blanco
13

1.2.
Contexto histórico
14

1.3.
Contenido del Libro Blanco
17

1.4.
La Dirección Integrada de Proyecto. Definición y concepto general
18

2
Universo de Servicios de la DIP
PG. 20

2.1.
La DIP como Servicio Profesional
21

2.2.
Alcance de los Servicios DIP
22

2.3.
Valoración de los servicios DIP
48

2.4.
Las Relaciones de la DIP con los Clientes
49

3
Marco Conceptual de la DIP
PG. 62

3.1.
Definiciones Generales
63

3.2.
El Factor Humano en la DIP
86

3.3.
Normativas
90

3.4.
Metodologías de Referencia
96

3.5.
Áreas de Conocimiento de la DIP
111

VERSIÓN DE MUESTRA

4
El ejercicio de la profesión
PG. 152

4.1.
La Formación en DIP
153

4.2.
Certificaciones profesionales
158

4.3.
La Responsabilidad Legal de la DIP
164

5
Principios deontológicos
PG. 174

6
Glosario y bibliografía
PG. 178

6.1.
Glosario
179

6.2.
Bibliografía
189

VERSIÓN DE MUESTRA

LIBRO BLANCO
DE LA DIRECCIÓN INTEGRADA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

VERSIÓN
DE MUESTRA

1

LIBRO
BLANCO
DE LA DIRECCIÓN INTEGRADA
DE PROYECTOS
DE CONSTRUCCIÓN

1. Objeto del Libro Blanco

En un contexto marcado por el cambio acelerado, en el que el acceso a la información es ubicuo y donde el tiempo que hay para contrastarla es cada vez más limitado, hemos querido sacar una foto fija de todo lo que rodea al universo del ***Project Management*, entendido como servicio y como práctica profesional pero también como metodología y como cuerpo de conocimiento.**

Este libro no pretende ser una metodología de dirección de proyectos ni un profundo compendio del conocimiento actual de la disciplina. Busca, sobre todo, explicar con la mayor claridad posible, y de acuerdo con los mejores usos y prácticas, los servicios que pueden ofrecer las empresas de dirección de proyectos, las distintas maneras en las que se pueden prestar, así como el valor añadido que pueden esperar todos aquellos que los contraten.

Este libro, como continuidad de la versión 2006, tiene la intención de difundir las mejores prácticas del mercado en la actualidad, así como de «fijar, limpiar y dar esplendor» a algunos conceptos devaluados por el uso diario. También busca poner de manifiesto las interrelaciones entre la Dirección Integrada de Proyecto (DIP) y otras disciplinas, **exponer las últimas innovaciones en el sector de la construcción y dar a conocer nuevos servicios, metodologías, contratos, tecnologías y tendencias emergentes.**

VERSIÓN DE MUESTRA

1.1. ¿A quién va dirigido?

El Libro Blanco va dirigido fundamentalmente a los potenciales clientes de las empresas de *Project Management*, así como a las distintas entidades de la Administración Pública, los fondos de inversión, las Sociedades Anónimas Cotizadas de Inversión Inmobiliaria (SOCIMI), patrimonialistas, gestoras inmobiliarias, clientes finalistas, empresas promotoras, etc., aunque también resultará interesante para las constructoras, los proveedores de materiales y sistemas, las ingenierías, los estudios de arquitectura, profesionales y estudiantes de Dirección Integrada de Proyectos.

En resumen, está **escrito por las empresas pertenecientes a AEDIP para todos aquellos que, de una manera u otra, se ven implicados durante la prestación de estos servicios en un proyecto.**

2. Contexto histórico

Los inicios del *Project Management* como disciplina se dan en Estados Unidos alrededor de los años cincuenta del siglo XX. Algunos de los edificios más icónicos de Nueva York como el Madison Square Garden o las desaparecidas Torres Gemelas ya se construyeron con algunas herramientas que han perdurado hasta hoy. Sin embargo, no es hasta finales de los años ochenta cuando hace aparición por vez primera en España de la mano de algunas multinacionales y clientes extranjeros. Los primeros ejemplos de Dirección Integrada de Proyecto en el sector de la construcción aparecen en el de la construcción industrial, concretamente en el de fábricas como la planta de materiales Composites de Illescas (1991). Posteriormente, la metodología fue trascendiendo al sector de la edificación en general y al de las obras públicas, como en los casos de la construcción del Museo Guggenheim (1993–1997), de las instalaciones del Instituto Universitario de Investigación del Automóvil (INSIA) de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) (1994-1997), o el de la Asamblea de Madrid (1995-1998); pero no es hasta el año 2000 que se observa cómo el mercado local comienza a solicitar decididamente los servicios de *Project Management* en los proyectos de construcción.

VERSIÓN DE MUESTRA

La introducción del *Project Management* en España debe mucho a Rafael de Heredia. Heredia fue pionero en la aplicación y en la enseñanza del *Project Management* en España y fue la persona que introdujo el concepto de Dirección Integrada de Proyecto en 1976 a través de dos cursos de Dirección de Contratos Industriales impartidos en la Escuela de Organización Industrial, y, después, a través de su libro *Dirección Integrada de Proyecto - Project Management* (1985), manual de referencia para muchas generaciones y aún vigente en muchos aspectos. En la enseñanza universitaria, Heredia introdujo la Dirección Integrada de Proyecto como asignatura de grado en el sexto curso de carrera en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la UPM, en 1980, y, posteriormente, en el año 1993, organizó el primer curso de especialista en Dirección Integrada de Proyecto, con título propio de la UPM.

La primera organización de la que se tiene constancia que difundió el *Project Management* en España es el Instituto para la Dirección de Proyectos (IDP), fundado en los años setenta y que llegó a tener unos 250 miembros. Este Instituto desarrolló una gran actividad, pero con la crisis de la Ingeniería en los años ochenta desapareció.

En 1994, se fundó la Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto (AEDIP). AEDIP se define a sí misma como una «Sociedad profesional empresarial constituida por las más reconocidas empresas vinculadas a los servicios de Project Management» y tiene como objetivo principal difundir, defender y promover la Dirección Integrada

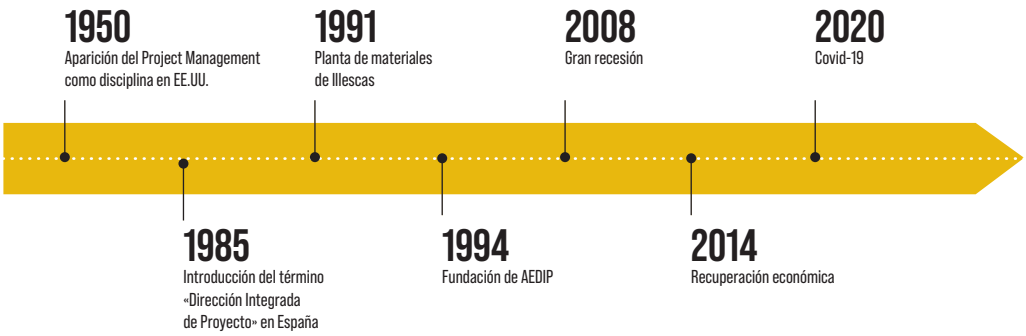
de Proyecto como metodología de dirección en el ámbito de la construcción. La intensa actividad de la asociación durante finales de los noventa y principios de los dos mil favoreció enormemente la difusión de los servicios de Dirección Integrada de Proyecto en nuestro país.

Durante los primeros siete años de la década de los dos mil se produjo un crecimiento del 15 % anual en la facturación media de los servicios de *Project Management*. En unos pocos años se consolidó un mercado muy competitivo, con más de 65 empresas que ofrecían estos servicios. Era un mercado muy atomizado de empresas pequeñas localizadas principalmente en Madrid y Barcelona. Fue también un mercado muy concentrado donde las 10 primeras empresas acapararon las dos terceras partes de la cuota de mercado y en el que casi un 30 % eran empresas extranjeras. Durante estos años se puso en marcha un pequeño curso de posgrado que se convirtió en el hoy reconocido máster en Dirección Integrada de Proyectos de la Universidad Politécnica de Madrid (2001). También se publicó el que fue, a la sazón, el texto de referencia para las empresas de *Project Management* en España: el *Libro Blanco de la Dirección Integrada de Proyecto en la Construcción* (2006). Este libro representa uno de los grandes hitos de AEDIP y puso los cimientos sobre los que creció la disciplina en nuestro país.

En 1994 se fundó la Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto (AEDIP)

VERSIÓN DE MUESTRA

La gran recesión de 2008, perjudicó gravemente a una disciplina todavía emergente en España. Algunas empresas quebraron, otras fueron compradas, algunas se fusionaron y otras esquivaron el embate de la crisis a través de una internacionalización tan inesperada como exitosa. Gracias a la internacionalización, las empresas de *Project Management* de hoy son menos dependientes del mercado local, tienen una cartera de clientes más diversificada y consiguen crear empleo, tanto en España, como en el exterior. Además, la experiencia internacional ha supuesto una exposición a otras formas de trabajar y a otras culturas con el consecuente enriquecimiento de los equipos que, además de ser más diversos, han importado una cantidad enorme de conocimiento. Todo esto no solo redunda en un aumento de la productividad, sino que mejora la sostenibilidad de las empresas a largo plazo.



VERSIÓN DE MUESTRA

En 2014, aparecieron los primeros síntomas de recuperación. El ecosistema cambió radicalmente, surgieron nuevos agentes como los fondos de inversión, los *servicers* o las SOCIMI. Estos nuevos agentes dinamizadores tienen un perfil eminentemente financiero y exigen un control y unos estándares de gestión poco habituales en nuestro sector hasta la fecha. Esta forma de proceder, basada en la transparencia, en el rigor, en la profesionalización y en la toma de decisiones informadas encaja muy bien con la filosofía de las empresas de *Project Management*. Los nuevos agentes condicionaron también los servicios, que cada vez se ofrecían de forma más especializada y personalizada para cada cliente a través de servicios *ad-hoc*. En este contexto se multiplicaron los contratos de *Asset* y *Program Management*, *Project Monitoring* y *Due-diligence* poniendo en valor una vez más, la flexibilidad de las empresas de *Project Management* y el universo de servicios y metodologías de la Dirección Integrada de Proyecto.

En 2019, AEDIP cumplió 25 años acompañando a las empresas de consultoría en un camino marcado por el cambio y por la mejora continua en el que han podido compartir sus experiencias y abordar de manera conjunta los retos y oportunidades del sector. **Hoy en día, existen grandes desafíos que modificarán nuestro sistema productivo. La transformación digital, el cambio climático o la industrialización transformarán para siempre nuestra forma de trabajar** en un contexto de incertidumbre política y económica marcado por la crisis sanitaria de la COVID-19.

3. Contenido del Libro Blanco

El presente libro se estructura en cinco capítulos bien diferenciados.

En el primer capítulo se explica el propósito del libro blanco y se ofrece información de carácter general. Se contextualiza históricamente y se ofrece una primera definición de la DIP.

En el capítulo dedicado al Universo de servicios de la DIP, se profundiza en la DIP como servicio profesional, se explica en qué consisten los servicios más comunes y sus alcances. Se detallan las formas más habituales de valorar estos servicios. Se identifica a los distintos clientes a los que pueden ir dirigidos y los beneficios que pueden esperar de su aplicación. Además, se evalúa la relación de la DIP con sus clientes. Los clientes de la DIP pueden ser externos, cuando se ofrece servicios a un tercero, o pueden ser internos, cuando ofrece sus servicios en el seno de una organización bajo la supervisión de una Oficina de Gestión de Proyectos, conocida como PMO por sus siglas en inglés. Dentro de los clientes externos se analiza la relación con los clientes públicos y con los clientes privados. En el último epígrafe de este capítulo se describen los distintos tipos de contratos que se aplican en la actualidad y se diferencia en qué circunstancias es preferible utilizar cada uno de ellos y sus particularidades.

VERSIÓN DE MUESTRA

En el tercer capítulo, dedicado al Marco Conceptual de la DIP, se recopila el estado del arte del desarrollo teórico de la DIP a nivel internacional. En este capítulo se explican algunas de las definiciones nucleares de la disciplina, se destaca la importancia del factor humano en la DIP y el manejo de las habilidades blandas en la dirección de los proyectos. Se explica la existencia de metodologías y normas internacionales de dirección de proyecto y se profundiza en las distintas áreas de conocimiento que se deben gestionar en un proyecto.

En el cuarto capítulo se recogen todos los aspectos referidos a la DIP como profesión. Se explica la importancia de la formación especializada en Dirección Integrada de Proyecto y la utilidad de las distintas certificaciones disponibles en el mercado. Se profundiza en los aspectos más importantes de la responsabilidad legal de la DIP. Se evalúan las disposiciones de la Ley de Ordenación de la Edificación, se analiza la responsabilidad que tiene la DIP según el contrato de servicios profesionales y la responsabilidad que le ha atribuido la jurisprudencia en los últimos años.

En el quinto capítulo se describen los principios deontológicos de las empresas de Dirección Integrada de Proyecto y el código de conducta por el que se rigen las empresas de la asociación.

Por último, se presentará la bibliografía y las fuentes consultadas para su elaboración así como un glosario de términos para aclarar algunos conceptos importantes para la buena comprensión del texto.

4. La Dirección Integrada de Proyecto. Definición y Concepto General

VERSIÓN DE MUESTRA

La expresión Dirección Integrada de Proyecto (DIP) es una traducción al castellano del término anglosajón *Project Management* y **se puede definir como el proceso de optimización de los recursos puestos a disposición de un proyecto con el fin de conseguir sus objetivos**.

La DIP es la dirección y coordinación de los recursos humanos y materiales, a lo largo del ciclo de vida del proyecto, mediante el uso de metodologías, técnicas y herramientas de dirección para conseguir unos objetivos prefijados.

Según la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (PMBOK®) del *Project Management Institute* (PMI) es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir los requisitos del mismo.

El *Project Management* o DIP, es una ciencia y un arte al mismo tiempo. La ciencia es el proceso sistemático de dirigir eficiente y eficazmente para entregar resultados planificados. Esto incluye esfuerzos específicos para atender a las necesidades de cada proyecto y utilizar las herramientas apropiadas para terminar el trabajo de forma satisfactoria. El arte de la DIP se relaciona con cómo un Director de Proyecto utiliza sus habilidades de influencia, organizativas, estrategia y otras habilidades interpersonales para conseguir los objetivos del proyecto.

El Project Management o DIP es una ciencia y un arte al mismo tiempo

La Dirección Integrada de Proyecto (DIP) «abarca la gestión, coordinación, control, motivación y resolución de los conflictos que surjan de las interacciones de los recursos humanos y recursos materiales necesarios para lograr un objetivo mediante la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para identificar y satisfacer los requisitos y requerimientos del proyecto; establecer y obtener unos objetivos claros, prefijados y posibles de realizar; equilibrar las demandas concurrentes y limitativas de calidad, configuración-alcance, tiempo, costes y recursos; y adaptar las especificaciones, los planes y el enfoque a las diversas inquietudes y expectativas de las partes interesadas».[1]

VERSIÓN DE MUESTRA

1. M. Soler. *Manual para la dirección integrada de proyectos en Construcción* (2016).

LIBRO BLANCO
DE LA DIRECCIÓN INTEGRADA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

VERSIÓN DE MUESTRA

Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto

Paseo de la Castellana, 182 – 9ª Planta
28036 Madrid | España
Tel.: +34 910 497 203
aedip@aedip.org
www.aedip.org

ISBN: 978-84-09-32480-4

9 788409 324804