



Capítulo Montevideo Uruguay PMI – 24.Junio.2010 – Eduardo Fleischer



- Introducción a Scenario Thinking
 - Los Principios Fundamentales
 - El proceso
 - *Pausa y Networking*
 - Ejemplo aplicado al Tour de Congresos del Cono Sur
 - Síntesis

Scenario Thinking

- La búsqueda de “Scenario Thinking” en Google da aprox. 3 millones de respuestas.
- Scenario Thinking – Scenario Planning – Scenario Analysis
(Futurología – Prospectiva - Futuribles)
- Es más un arte que una ciencia exacta.
- La mejor forma de aprenderlo es practicarlo.

Scenario Thinking

El intento de resolver una
Paradoja

- El futuro es inherentemente impredecible.
- La Planificación Estratégica se basa en la premisa que es posible planificar para el futuro.

Un **FIN** de esta presentación

La falacia del único futuro posible

(... ya que el futuro será muy parecido al presente y nosotros lo moldeamos a nuestro gusto)

- Definimos que el futuro no es incierto (ignoramos la incertidumbre inherente al futuro).
- Definimos algunas suposiciones deseables (alineadas con el pasado) y definimos el “futuro oficial” (y que para peor “hincharemos” para cubrirnos).
- Planificamos para manejar satisfactoriamente los futuros eventos resultantes de nuestras suposiciones.
- ... y le prendemos velitas a todos los santos.

Los primeros pasos

- 1940 Futurología (Ossip Flechtheim - Alemania)
- **1950 Hermann Kahn comienza el desarrollo de técnicas de escenarios (RAND Corporation)**
- 1956 Surge la sociedad de la información en EEUU
- **1960 Kahn funda el Hudson Institute y publica libros relacionados al tema.**
- **1970 Warning escenarios del Club de Roma.**
- **1970 General Electric** – Futuro de la sociedad y economía americana
- **1970-1980 Pierre Wack desarrolla Scenario Thinking en Royal / Dutch Shell** – Crisis del Petroleo 1973 y derrumbe del bloque comunista 1990
- **1987 Se crea el Global Business Network** (Peter Schwartz, Jay Ogilvy, Napier Collyns, Stewart Brand and Lawrence Wilkinson)
- 1990 Surge la World Wide Web
- **1992 Mont Fleur - Africa del Sur** – Transición del Apartheid
- **1997 Destino Colombia**
- ...

Scenario Thinking - ¿Qué es?

- **“Vivir” el futuro que importa en el presente.**
- Proceso por el cual se desarrollan escenarios futuros que permiten analizar/calibrar/reforzar el propósito estratégico o desarrollar una estrategia, en un entorno de duda, complejidad y circunstancias cambiantes e inciertas.
==> No es una acción única, es un proceso reiterativo y sin fin.

Scenario Thinking (What if?)

- El preguntar **¿qué pasa si ...?** (What if ?) nos posibilita
 - desafiar el “status quo”
 - analizar lo que está pasando **ahora y por qué**
 - investigar las posibilidades del **mañana**.
- Con este nuevo conocimiento nos deberemos preguntar **¿estaremos preparados para cuando el mañana sea hoy ?**
- En base al conocimiento y su potenciales consecuencias deberemos **hoy tomar acciones de preparación**.

Es un posibilidad para desarrollar nuestra capacidad para descubrir, entender y gestionar las incertidumbres del futuro que nos importa.

Scenario Thinking (What if?)

- Scenario Thinking permite que nuevas ideas (tal vez desafiantes, provocativas, etc.) sean tomadas en cuenta. Ayudando a vencer la inercia y la negación que transforma el futuro en un lugar totalmente desconocido (y peligroso). (Basado en Eamonn Kelly)
- Desafía y explicita los “**mental maps**” (conjunto de suposiciones, percepciones y creencias que rigen el desarrollo de estrategias y sus consecuentes acciones, de individuos, sub-conjuntos y organizaciones)

Scenario Thinking - ¿Qué son escenarios?

- **Son historias que narran un posible futuro** respecto a nuestros problemas, nuestra organización, nuestro país, nuestro mundo.
- Uno de sus objetivos es posibilitar a una gran mayoría reconocer las Oportunidades y Amenazas que el futuro traerá consigo.
- **No son predicciones**, son hipótesis provocativas y plausibles de diferente evolución de situaciones externas, que pueden impactar en nuestra organización.
- Ya que no son predicciones, se desarrollan en grupos de historias (por ejemplo la deseada, la buena, la mala, la esperada, la sorpresiva).

Scenario Thinking (What if?)

Nos permite ...

- Abrir nuestro campo de visión y pensamiento.
- **Reconocer las tendencias críticas que moldearán nuestro futuro** (el futuro que importa).
- Encontrar un camino eficiente entre la “bola de cristal” y la “parálisis por análisis”.
- Reconocer nuestras faltantes y nuestros problemas.
- Estar mejor preparados para enfrentar la incertidumbre de posibles futuros cada vez más complejos.
- Estar abiertos al cambio.

Rápida captación de oportunidades
Rápido reconocimiento de amenazas
Rápida adaptación

Scenario Thinking - Usos típicos (objetivos)

**Definir dirección estratégica – Catalizar acciones –
Acelerar aprendizaje colaborativo – Alineación y visión**

- Investigar un cambio de estrategia debido a circunstancias cambiantes.
- Analizar utilidad futura de una visión/estrategia establecida.
- **Motivar e involucrar a la organización en una perspectiva de largo plazo.**
- Acercar los deseos (la visión) a las posibles realidades.
- **Despertar a la organización frente a un “status quo” cada vez más nocivo.**
- Motivar al análisis y **consolidación** para la toma de acciones pertinentes.
- **Inspirar y alinear por medio del aprendizaje de colaboración, la exploración y hallazgo de una base común para el futuro.**

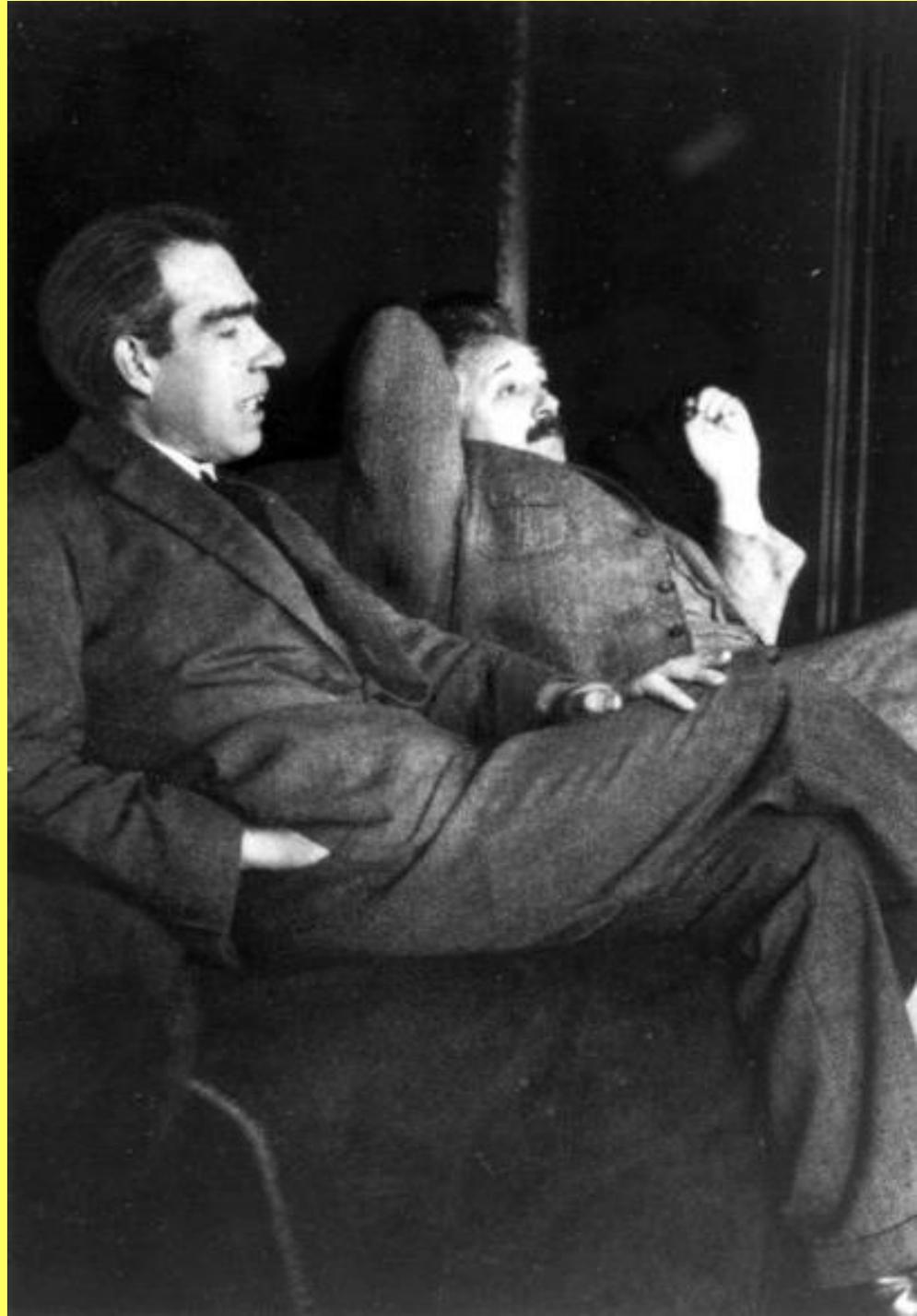
Condiciones para el éxito

- 1. Disposición al aprendizaje, a la aceptación de múltiples perspectivas y al escrutinio de las suposiciones.**
2. Disposición a aceptar el cambio y el reconocimiento de la urgencia para implementarlo.
3. Ownership del proceso por parte de la alta gerencia.
4. Disposición a invertir recursos.

Niels Bohr (Mecánica cuántica)

“Hacer predicciones es muy difícil, especialmente cuando se trata del futuro”

“Lo contrario de una verdad no siempre debe ser una mentira, sino todo lo contrario, puede ser otra profunda verdad”



Scenario Thinking – Principios

1. La mirada de futuro lejano (The long view)

(**Nonprofits** = Mayormente necesidades intempestivas, urgentes e inmediatas = Horizonte de planificación de corto alcance = Driver del Status Quo)

Lo urgente mata lo importante

1 ½. Big Picture

(Pensar grande, actuar chico)

No perderse en los detalles

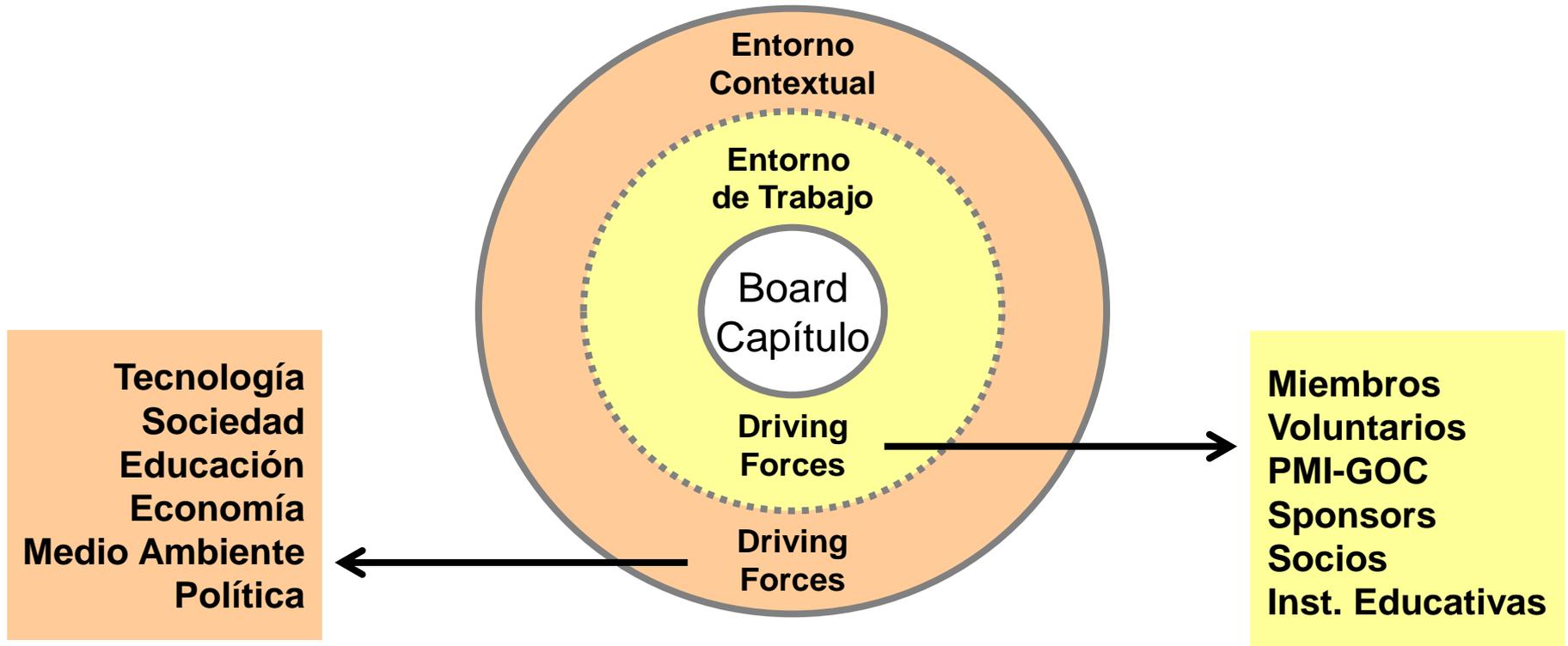
2. La mirada de afuera hacia adentro (Outside-In Thinking)

(**Nonprofits** = Cautivos en el proceso de responder y satisfacer inmediatamente a los miembros, el área controlada se reduce al entorno inmediato (interno) y se pierde la visión externa = Driver del Status Quo)

Quebrar el área de confort

Scenario Thinking – Principios

- La mirada de afuera hacia adentro (Outside-In Thinking)



Scenario Thinking – Principios

3. Múltiples perspectivas

(**Nonprofits** = Colaboradores comprometidos y apasionados con su trabajo = Fácil desarrollo de “sordera” hacia voces discrepantes = Driver del Status Quo)

La verdad absoluta no existe

Scenario Thinking – Las 5 fases

Según Diana Searce y Katherine Fulton

1. Orientación

- Entrevistas
- Focalización

2. Exploración

- Incertidumbres Críticas
- Elementos Predeterminados

3. Síntesis

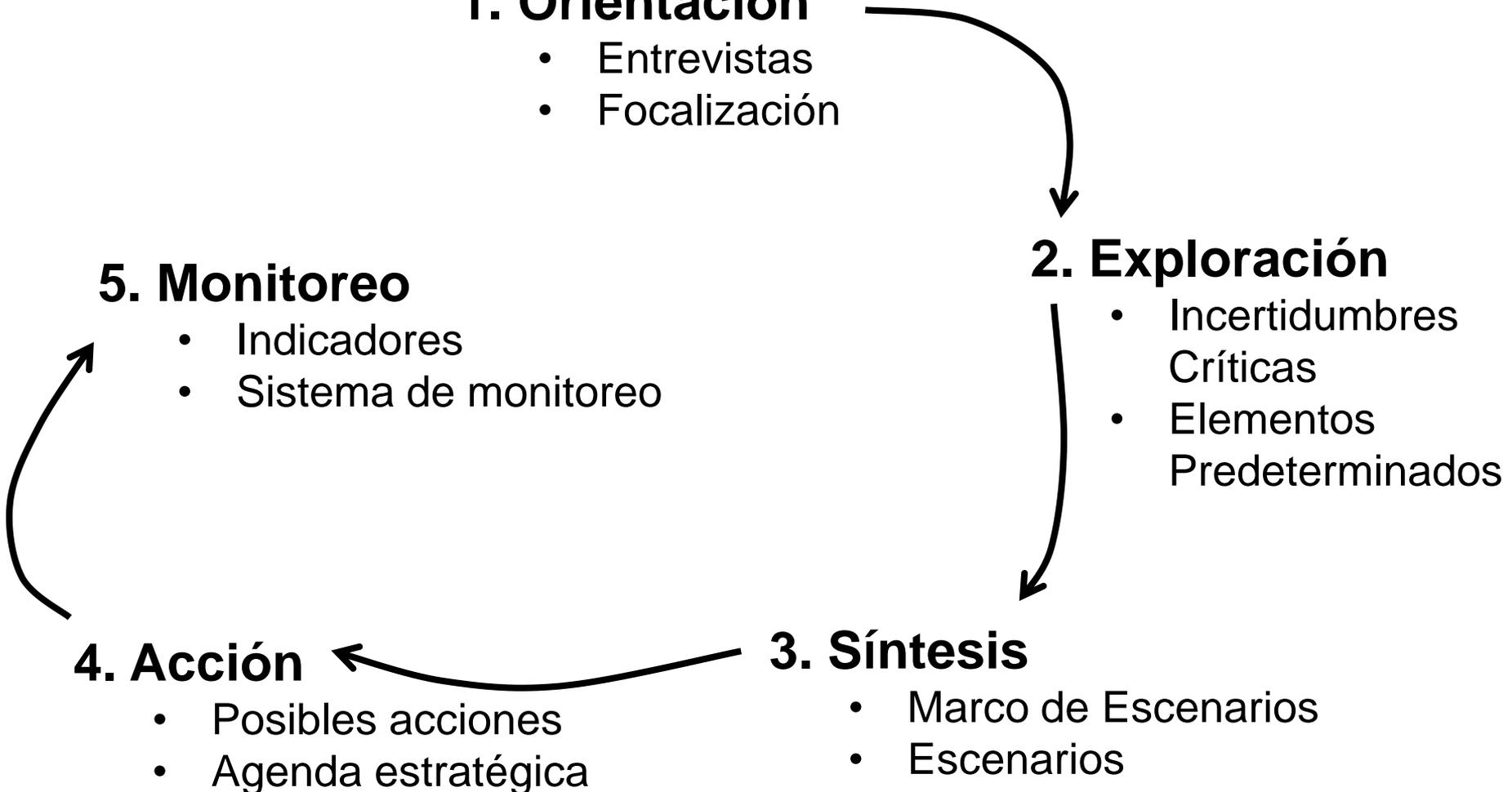
- Marco de Escenarios
- Escenarios

4. Acción

- Posibles acciones
- Agenda estratégica

5. Monitoreo

- Indicadores
- Sistema de monitoreo



Scenario Thinking – Las 5 fases

0. Conceptualización

Entrenamiento
Credibilidad-Motivación
Preparación

1. Orientación

- Entrevistas
- Focalización

2. Exploración

- Incertidumbres
Críticas
- Elementos
Predeterminados

5. Monitoreo

- Indicadores
- Sistema de monitoreo

4. Acción

- Posibles acciones
- Agenda estratégica

3. Síntesis

- Marco de Escenarios
- Escenarios

Scenario Thinking – Las 5 fases

1. Orientación

- Entrevistas
- Focalización

- **Enmarcar el problema o pregunta principal.**
- **Definir el lapso de tiempo “creíble” a ser escrutado.**
- **Proceso de Entrevistas a Stakeholders**
 - Desprenderse del futuro deseado y ver otras perspectivas.
 - Descubrir y definir los desafíos a enfrentar.
 - Reconocer las suposiciones relacionadas a estos desafíos.
 - Analizar validez de las suposiciones en el futuro.
- **Si necesario redefinir el problema o pregunta principal**

5. Monitoreo

- Indicadores
- Sistema de monitoreo

2. Exploración

Incertidumbres

Elementos

Predefinidos

4. Acción

- Posibles acciones
- Agenda estratégica

3. Síntesis

- Marco de Escenarios
- Escenarios

Fase 1 – Orientación (entrevistas)

¿Si pudiese ser contestada, cuál es la mayor incógnita que le gustaría tener resuelta hoy respecto a ... en el 20xx?

¿Cuáles son las condiciones que Ud. entiende predeterminadas y que moldearán el/la ... los próximos años?

Imaginemos que es el 20xx, si Ud. nos contara cuál es el éxito mayor del/de la ... en ese año, ¿cuál sería éste?

Imaginemos que es el 20xx, si Ud. nos contara cuál es el fracaso mayor del/de la ... en ese año, ¿cuál sería éste?

¿Cuál es la acción que debemos hacer YA para dar ciertas garantías de éxito a ...?

Etc.

Scenario Thinking – Las 5 fases

1. Orientación

- Entrevistas
- Focalización

- **Descubrir y definir (Brainstorming) las fuerzas motoras (Driving Forces) que moldearán el problema o pregunta principal en el futuro escrutado.**

- Indicadores

Driving Forces = Fuerzas de cambio fuera de la organización o del entorno de control directo. Pueden ser elementos predeterminados y relativamente estables o inciertos totalmente.

Wild Cards = “Pensar lo impensable”

2. Exploración

- Incertidumbres Críticas
- Elementos Predeterminados

3. Síntesis

- Marco de Escenarios
- Escenarios

4. Acción

- Posibles acciones
- Agenda estratégica

Scenario Thinking – Las 5 fases

1. Orientación

- Entrevistas

- **Analizar y estudiar las incertidumbres.**

- **Priorizar las fuerzas motoras.**

Criterio 1 = Importancia respecto al problema o pregunta principal.

Criterio 2 = El grado de incertidumbre.

Criterio 3 = Urgencia / Cercanía

- **Sintetizar las 2 (o 3) más importantes** (Las Incertidumbres Críticas).

- **Crear la matriz de escenarios.**

- **Desarrollar/imaginar 4 escenarios plausibles.**

- **Desarrollar “historias” basadas en los escenarios** (alternativo).

2. Exploración

- Incertidumbres

- Elementos Críticos

- Elementos

- Predeterminados

4. Acción

- Posibles acciones
- Agenda estratégica

3. Síntesis

- Marco de Escenarios
- Escenarios

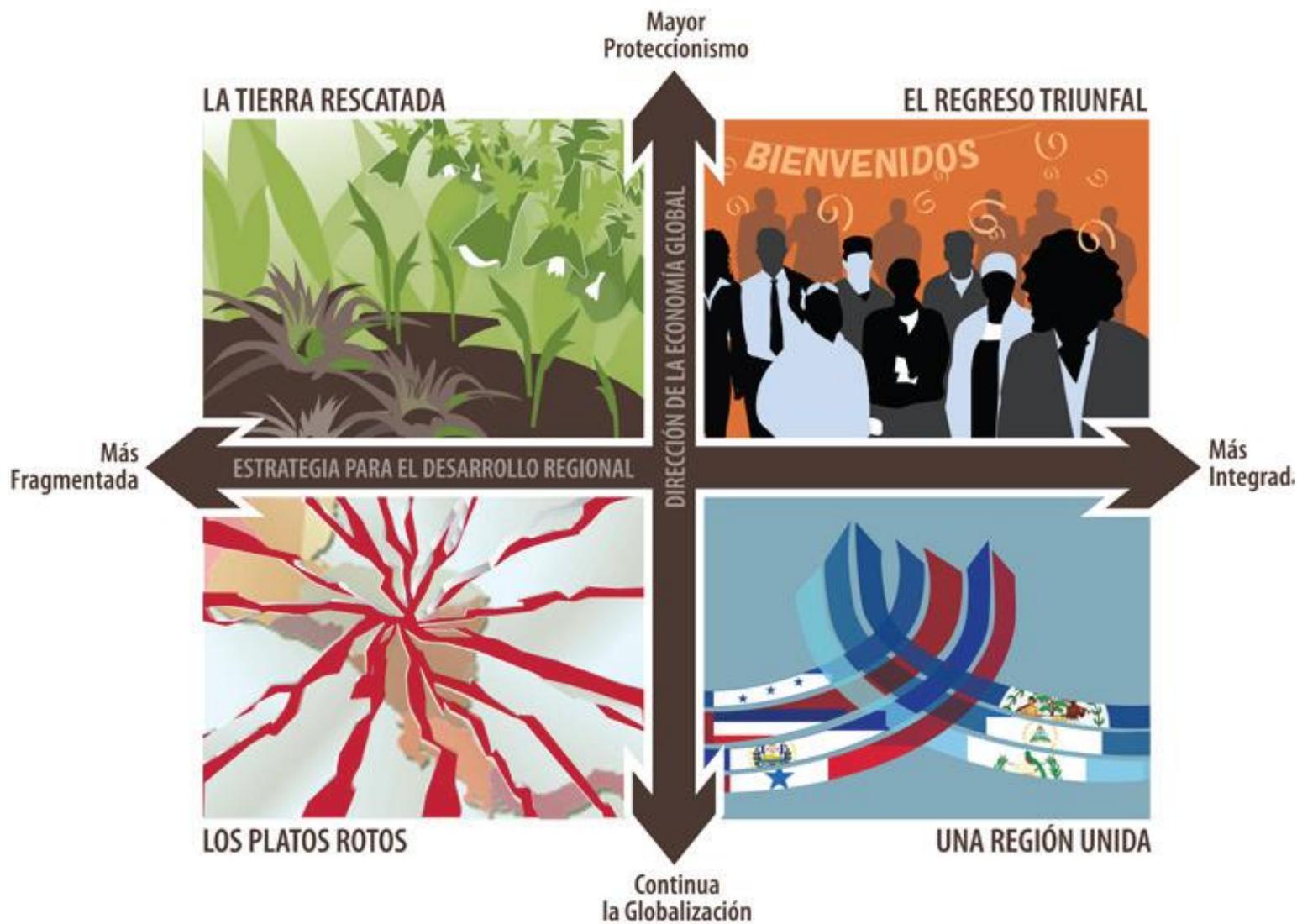
Matriz de escenarios

¿Cómo influenciamos (Caroline and Sigmund Schott Foundation) la educación y desarrollo equitativo de niñas y niños americanos?

- Diferentes entre sí
- Provocativos
- Plausibles
- Relevantes
- Objetivos
- Abiertos



La economía centro-americana en 2020
GBN & SNV
Costa Rica - Dic 2008 / Honduras – Feb 2009



Scenario Thinking – Las 5 fases

1. Orientación

- Entrevistas
- Focalización

- **Imaginarse vivir en diferentes futuros y qué impactos éstos causarían.**
- **Imaginar Opciones.**
- **Analizar las suposiciones y creencias.**
- **Definir qué acciones** (potenciadoras, mitigantes, etc.) **se deberían tomar HOY para catalizar/inhibir este futuro particular.**
- **Analizar coexistencia de estas acciones en los diferentes escenarios.**
(las acciones son los “Building blocks” de la agenda estratégica)
- **Realizar/ajustar la agenda estratégica**

5. Monitoreo

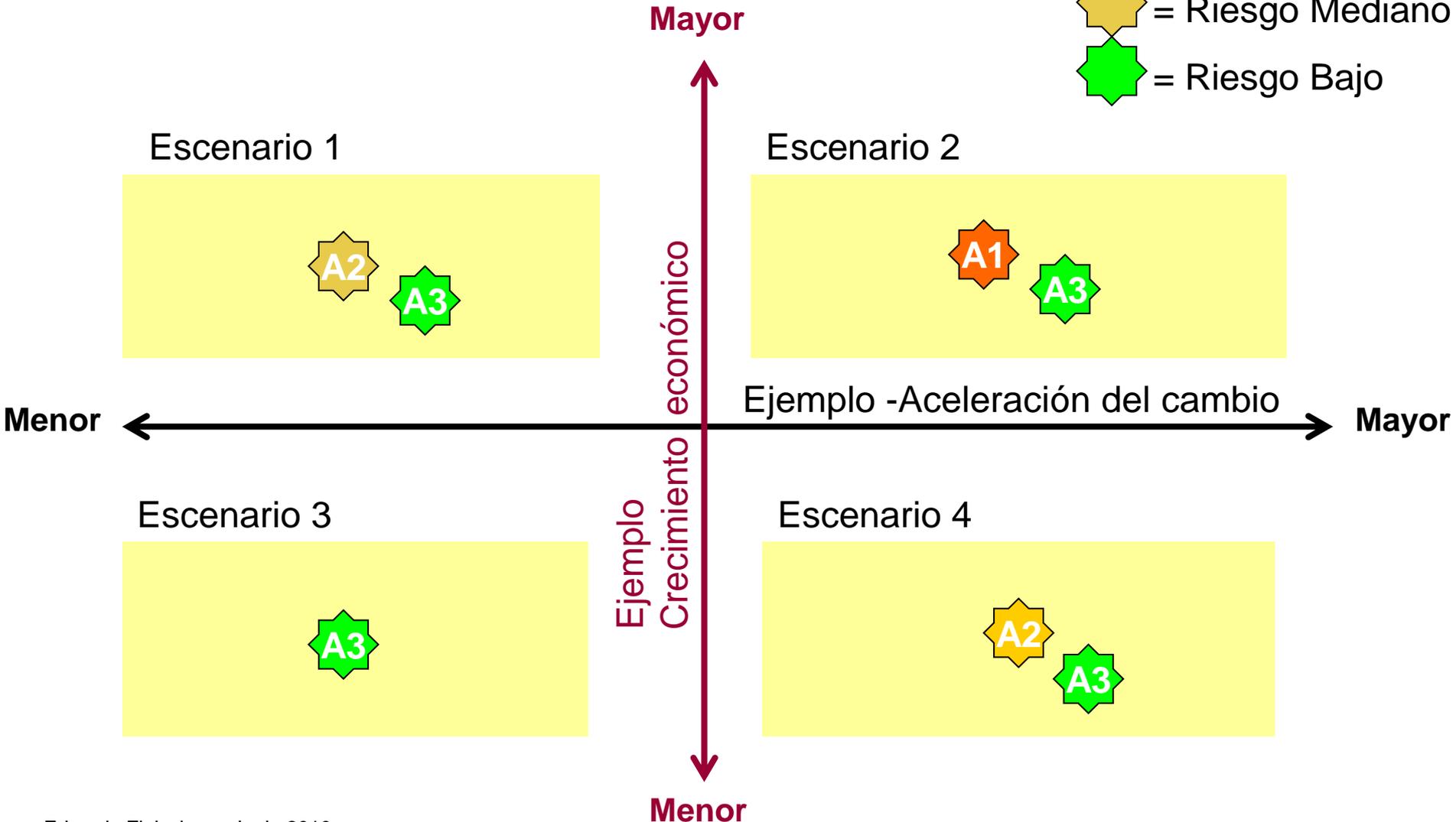
- Indicadores
- Sistema de monitoreo

4. Acción

- Posibles acciones
- Agenda estratégica

El riesgo de las Acciones/Estrategias

-  = Riesgo Alto
-  = Riesgo Mediano
-  = Riesgo Bajo



Scenario Thinking – Las 5 fases

1. Orientación

- Entrevistas
- Focalización

2. Exploración

- Incertidumbres Críticas
- Elementos Predeterminados

5. Monitoreo

- Indicadores
- Sistema de monitoreo

4. Acción

- Posibles acciones
- Agenda estratégica

3. Síntesis

- **Backcasting**
- **Cosas a tener o corregir**
- **Definir el futuro deseado**

South African Mont Fleur Scenarios, 1992



Scenario Thinking – Las 5 fases

1. Orientación

- Entrevistas
- Focalización

2. Exploración

- Incertidumbres Críticas
- Elementos Predeterminados

3. Síntesis

- Marco de Escenarios
- Escenarios

4. Acción

- Posibles acciones
- Agenda estratégica

5. Monitoreo

- Indicadores
- Sistema de monitoreo

4.1. Comunicación en profundidad



Scenario Thinking – Las 5 fases



Scenario Thinking – Las 5 fases

1. Orientación

- Entrevistas
- Focalización

2. Exploración

- Incertidumbres Críticas
- Elementos Predeterminados

5. Monitoreo

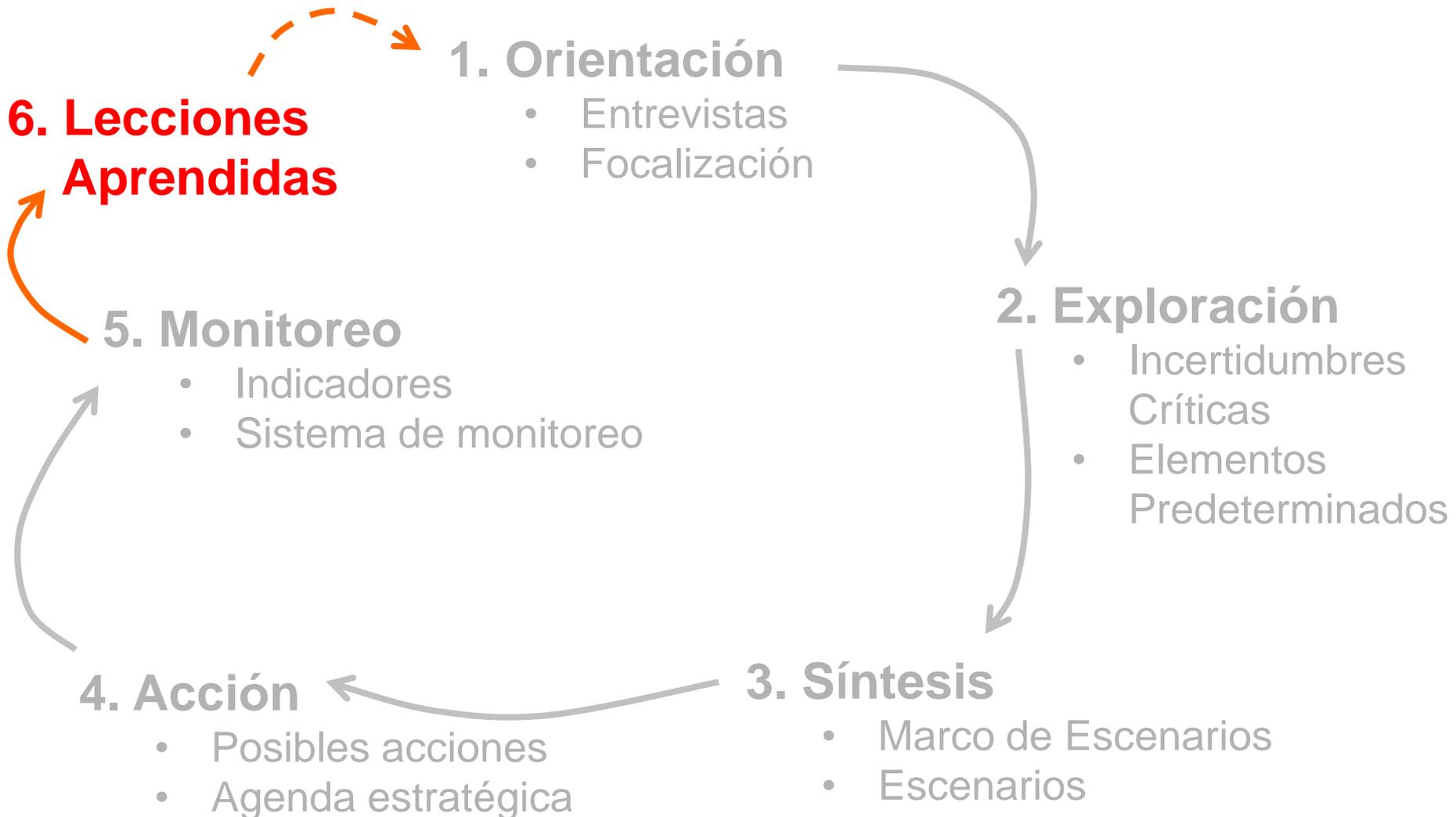
- Indicadores
- Sistema de monitoreo

- **Descubrir indicadores / disparadores / early warnings (weak signals)**
- **El sistema de monitoreo de cambios es similar a un sistema de control de riesgos.**
- **Con cada ajuste repetir el proceso.**

- Implicaciones
- Agenda estratégica

- Marco de Escenarios
- Escenarios

Scenario Thinking – Las 5 fases



Scenario Thinking – Las variaciones

Las Variaciones

Debido a que hay veces que es imposible recorrer todos los procesos (especialmente por la escasez de tiempo) es posible utilizar variaciones del conjunto de 5 procesos presentados.

Características a tomar en cuenta

1. Lleva tiempo (y por lo tanto tiene costos asociados).
2. No hay UNA solución mágica, hay MUCHAS opciones para potenciar o mitigar.
3. El aprendizaje nunca concluye y por lo cual no hay perfección posible.
4. No se debe hacer solo, hay (much) gente involucrada ... (y por lo tanto tiene costos asociados).
5. La imposición jerárquica es un “Killer”.
6. Habrá escenarios malos ... y no por esto, necesariamente pesimistas.

... de tanto futuro necesitamos una
pausa en el presente !

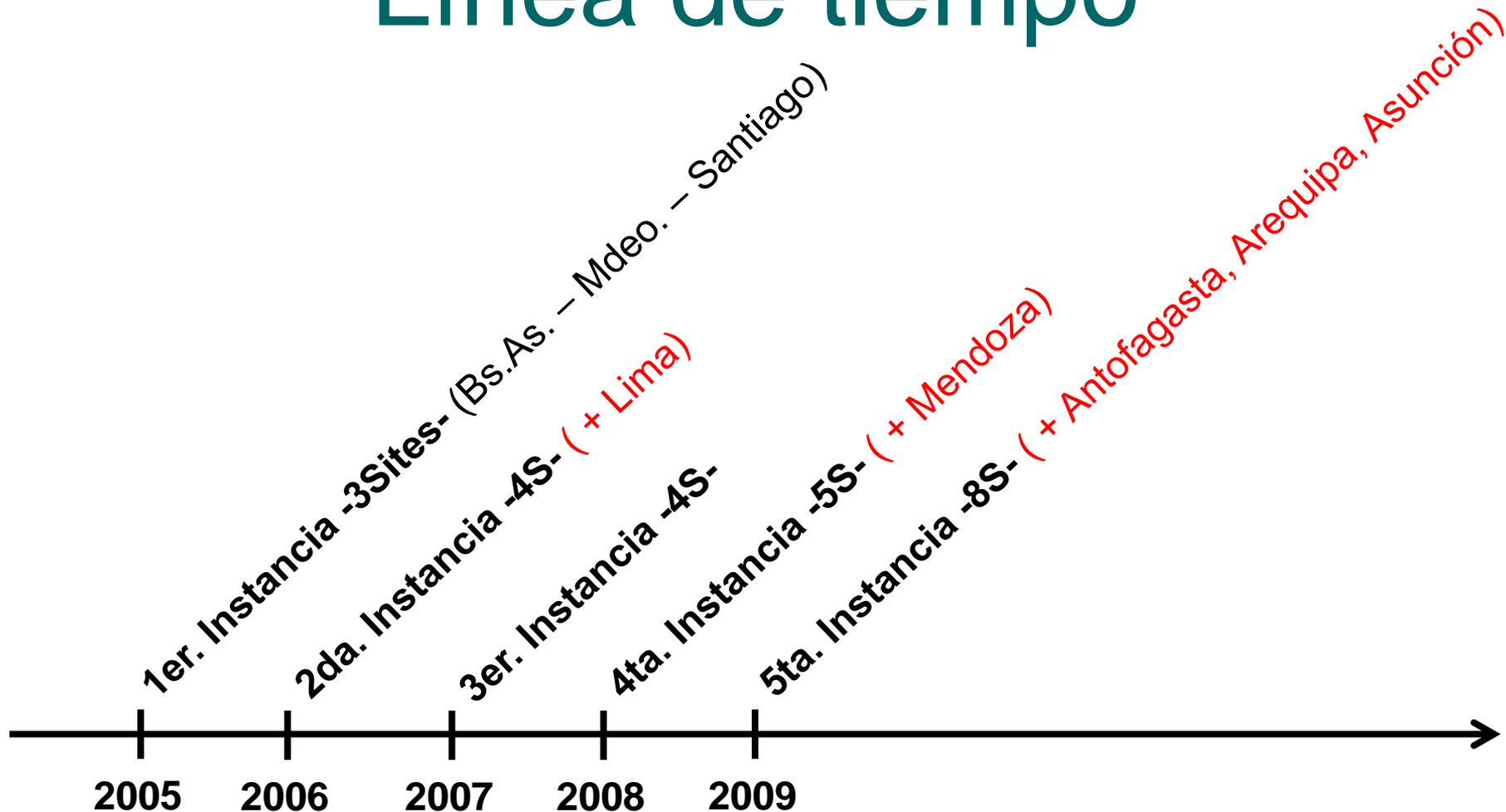


TOUR de congresos DEL CONO SUR



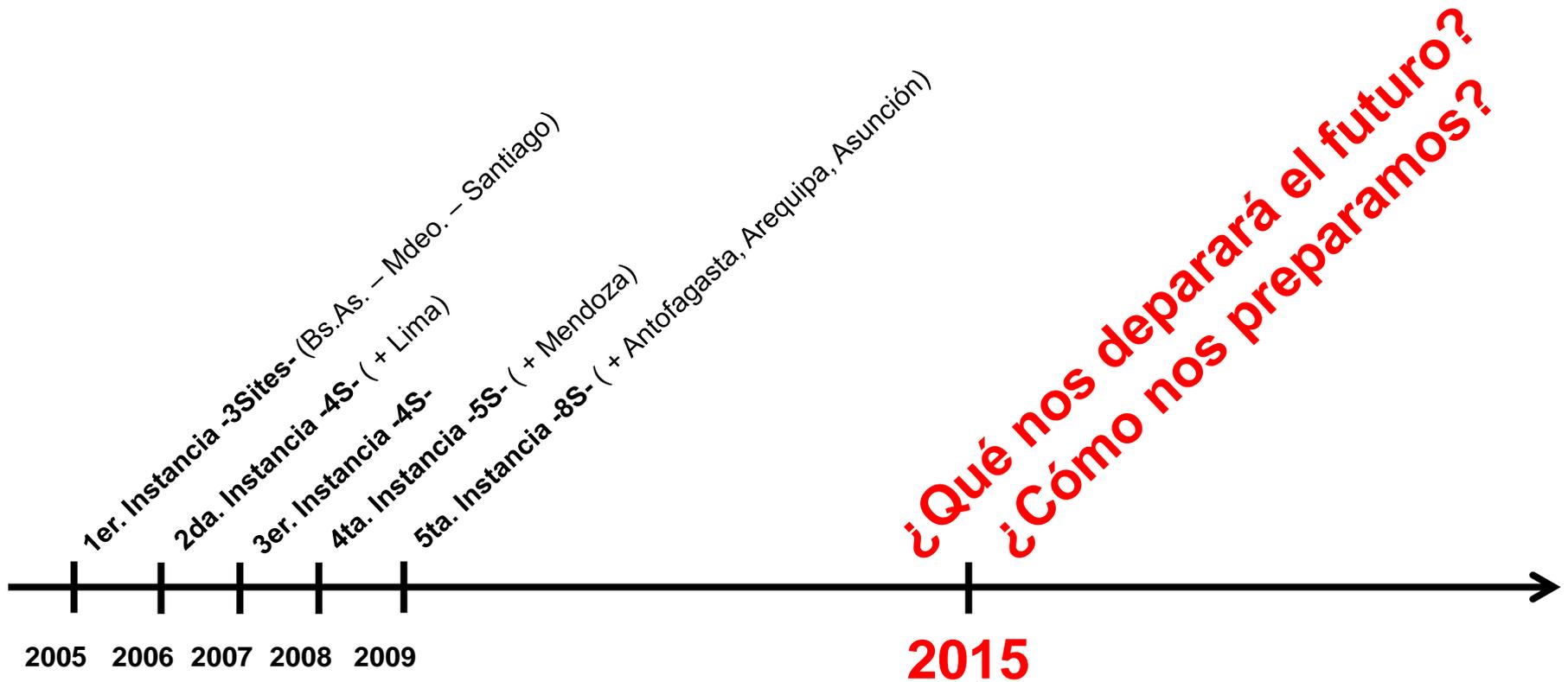
Tour del Cono Sur

Línea de tiempo



Tour del Cono Sur

Línea de tiempo



Tour del Cono Sur

Pero antes ...

Pero antes de analizar los diferentes desafíos, oportunidades y amenazas del futuro **debemos entender qué pasó y qué estamos haciendo ahora ...**

¿Cuál es el modelo (estratégico/operacional) del Tour?

Modelo = Marco de referencia que representa a “grosso modo” una realidad. Un modelo destaca las cosas importantes de esa “realidad”.

Intuitivamente para c/u de nosotros está claro, pero ...

¿Compartimos todas las mismas suposiciones y percepciones?

Tour del Cono Sur

El modelo operativo (Táctico)

2005

- 3 congresos independientes. Cada cual hace lo que le parece o puede.
- Se coordinan fechas entre los congresos para que sea fácil conseguir “speakers” del PMI.
- Se acuerda intercambiar “speakers” regionales.
- **Los “speakers” hacen el Tour**, acompañan algunos board members (“speakers” a su vez) de los capítulos involucrados.
- Hay soporte económico del PMI para los 3 congresos lograda por medio de una petición coordinada.
- Hay mejora continua por compartir las “lecciones aprendidas”.

Tour del Cono Sur

Evolución del modelo operativo

2009

- **8** congresos independientes. Cada cual hace lo que le parece o puede, **pero se intenta coordinar por medio de un Program Manager (Víctor Villar).**
- **Hay un intento de definir el propósito (Tour Program Charter).**
- Se coordinan fechas entre los congresos para que sea fácil conseguir “speakers” del PMI. **Se implementa una contraparte coordinadora por parte del PMI-GOC (Latin America Events Program Manager)**
- Se acuerda intercambiar “speakers” regionales.
- Los “speakers” hacen el Tour, acompañan algunos board members (“speakers” a la vez) de los capítulos involucrados.
- **Se pierde el soporte en “cash” y se logra soporte en bienes** del PMI para los **8** congresos por medio de una petición coordinada **entre capítulos, Víctor y LA-EPM.**
- Se comparten, **pre-congress Status Reports** y “lecciones aprendidas”.



¿Por qué operamos
de la forma que
operamos?

What if ? ...

lo hacemos
diferente ?

What if ? ...

otra cosa tiene
más sentido ?

What if ? ...

si no tiene
ningún
sentido ?

Tour del Cono Sur

La misión o el propósito

¿Cuál es la misión del Tour?

¿Por qué es importante tener el Tour?

¿Qué valor aporta?

¿Qué tanto se ajusta al “Core Purpose” del PMI?

¿Qué valor aporta para el cumplimiento del “Envisioned Goal”?

Misión = es la razón por la cual hacemos lo que hacemos.

Es la razón por la cual se creó, existe y perdurará el Tour.

La misión es inmutable frente a los cambios de entorno en un tiempo definido.

Tour del Cono Sur

La misión o el propósito

... y además

teniendo clara la misión evitaremos discutir recurrentemente los temas de fondo

- sus interesados
- su alcance macro
- el valor que debe aportar
- su ciclo de vida general

Definición de la Misión del Tour

Panamá – Region 13 South – ReM – 2010.3.7

- Integración supra capítulo para lograr excelencia.
- Posicionamiento, desarrollo e integración de la profesión y los profesionales de PM en la región 13 sur.
- Agregar valor internacional a los miembros.
- Networking regional e internacional.

Tour del Cono Sur

El plan estratégico

Objetivos y Métricas

... y una vez que tenemos la Misión debemos ...

- Ver nuestro futuro deseado (**Visión**) y
 - ¿Cómo hacemos para llegar allí? (**Plan Estratégico**) y
 - ¿Cómo sabremos que llegamos? (**Objetivos Estratégicos**)
 - ¿Cómo sabemos que vamos bien? (**Métricas**)

Definición de la Visión al 2015

Panamá – Region 13 South – ReM – 2010.3.7

- El Tour Cono Sur es el mejor evento internacional de Project Management



Eduardo Fleischer – Junio 2010

Tour del Cono Sur

¿Cómo lo hace el PMI?



Tour del Cono Sur

Ejemplo de misión o propósito

La Misión o Propósito o **PMI Core Purpose**

“To advance the practice, science and profession of project management throughout the world in a conscious and proactive manner”

Core Purpose + Core Values = Core Ideology

Tour del Cono Sur

Ejemplo de misión o propósito

PMI Core Values

Professionalism

Competence – Ethical behavior – Honesty

Knowledge

Sharing Information – Thought Leadership – Standard Setting
- Educational excellence

Community & Volunteerism

Inclusiveness – Member participation – Constructive
Synergies – Openness with our stakeholders – Diversity –
Consideration of all cultures

Value of PM to business

Importance of business and government

Tour del Cono Sur

Consecuencia esperada de la misión

PMI Envisioned Goal

La Visión a largo plazo
Punto focal del esfuerzo de todos

“Worldwide, organizations will embrace, value, and utilize project management and attribute their success to it”

Fase 1 – Orientación (focalización)

¿El modelo operativo,
tal cual es usado hoy,
será válido para el 2015?

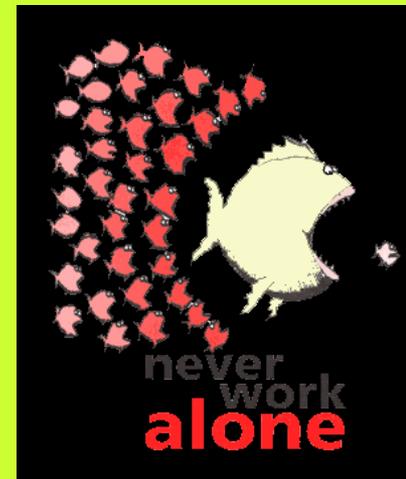
¿es posible dejarlo incambiado?,
¿es necesario ajustarlo?,
¿hay que cambiarlo radicalmente?

Miremos hacia el futuro



Fase 1 – Orientación (quebrar la situación de un futuro único)

- **Nos imaginamos nosotros (nuestra edad, nuestra apariencia física, nuestra evolución académica, nuestros bienes, nuestros gustos), nuestro trabajo, nuestra familia, la selección uruguaya, los amigos, etc. dentro de 5 años.**
- **¿Qué debería ser/contener/aportar en valor el Tour y sus congresos en el 2015 para asegurar nuestra participación?**
- **¿Qué cosas/características del Tour y sus congresos en el 2015 harían que NO participemos?**



Tour del Cono Sur

The Driving Forces

**¿Qué cosas
moldearán / impactarán,
hasta / en el 2015,
al TOUR?**

Menor / Restringido

Fuerza Motriz

Mayor / Libre

-

+

Fase 1 – Orientación (quebrar la situación de un futuro único)

Entorno Contextual

PESTLE + ED

Political

Economics

Social

Technological

Legal

Enviromental

Education

Demografics

Entorno de Trabajo

Clientes

Miembros

No miembros

Soporte

PMI – Gobal Operation Center

Voluntarios

Sponsors

Privados

Sin fines de lucro

Centros educativos

Tour del Cono Sur

The Driving Forces y Wild Cards

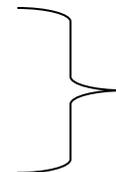
Menor / Restringido

Fuerza Motriz

Mayor / Libre



- Soporte de voluntarios
 - Integración regional socio económica
 - Evolución profesional pareja x país
 - Profesionalismo en PM (individual y empresarial)
 - Apoyo logístico y económico (GOC & Sponsors)
 - Monopolio educacional (REP´s y Otros)
 - Tecnología de Virtualización
 - Mega empresas multinacionales
 - Otros congresos similares
 - Evolución de la Membresía
-
- Fuerte crisis económica regional o local
 - Gran epidemia



Wild Cards

OJO !!!
Esto es
sólo un
ejemplo



Tour del Cono Sur

Síntesis - The Driving Forces

Integración

- Integración regional
- Evolución profesional pareja x país
- Mega empresas multinacionales
- Mesurada Virtualización

Profesionalismo y membresía

- Soporte de Voluntarios
- Profesionalismo en PM
- Membresía
- Otros congresos similares

Apoyo logístico y económico



OJO !!!
Esto es
sólo un
ejemplo





Tour del Cono Sur Los Escenarios

Las “mega empresas” desarrollan sus propios estándares. PPPM del PMI es solo la base.
La excelencia la proveen terceros socios especializados en las mega empresas.
No hay requerimientos de más información.
La membresía crece lentamente (sólo debido a la necesidad de las certificaciones).
El voluntariado es de “buena onda”.
Poco sponsorship, poco soporte.

Hay miembros y empresas alineadas, altamente especializadas en PPPM.
La integración económica requiere recorrer y conocer a fondo la región.
Se valora la relación “Face to Face”.
La membresía crece constantemente y se expande dentro del país.
El voluntariado es valorado.
Alto sponsorship regional y buen soporte.

Mayor

Integración

Profesionalismo y membresía

Mayor

No hay un requerimiento regional en especialización en PPPM, lo cubren extranjeros.
La integración es mínima, las fuerzas laborales son altamente locales.
La membresía se estanca, “atritión y retention” se equilibran.
Los mejores voluntarios son los que se fueron.
Sponsorship de “buena onda”, poco soporte.

Hay miembros y empresas LOCALES alineadas, altamente especializadas en PPPM.
No hay interés socio/económico en la integración regional pero hay crecimiento económico local sostenido y mucho head-hunting internacional.
La membresía crece constantemente y se expande dentro del país.
La info. adicional externa se accede por Internet.
El voluntariado es valorado.
Alto sponsorship y soporte focalizado.

Menor

Resumen (según Pierre Wack)

- **Los escenarios como producto**
 - Proveen mapas mentales coherentes del futuro
 - Hacen explícitas decisiones claves a tomar
 - Nos obligan a considerar futuros alternativos
 - Proveen un contexto para desarrollar y calibrar opciones estratégicas
 - Incrementan el conocimiento de la amplitud del ambiente
 - Nos dan luz sobre la incertidumbre y el riesgo ante la toma de decisiones
- **Los escenarios como proceso**
 - Alientan sistemas de pensamiento estratégico
 - Proveen un foro de visiones compartidas de toda la organización
 - Permiten visiones no convencionales y de nuevas ideas
 - Estimula la comunicación
 - Alienta el aprendizaje y la adaptación al cambio



**ENTERPRISE
PROJECT
MANAGEMENT**
Consulting & Training

EDUARDO FLEISCHER

eduardo.fleischer@gmail.com
Cel +598 96 260 628
Montevideo - Uruguay

MUCHAS GRACIAS !!!



14 Campus Blvd
Newtown Square, PA 19073-3299
USA

Eduardo Fleischer

Component Mentor, Region 13
Southern Latin America

eduardo.fleischer@mentor.pmi.org

Tel: + 598 2 613 3724
Mobile: + 598 96 260 628
www.pmi.org

Making project management indispensable for business results.®