

Experiencias adquiridas en el desarrollo e implementación de una PMO (Project Management Office)

Ing. Benedicto Hughes, PMP

Ing. Benedicto Ariel HUGHES, PMP



- **Project Management Profesional** (PMI, USA) 2008
- **Especialización en Automatización y Control**, Rockwell Automation
- **Ingeniero en Electrónica y Electricidad**, Universidad de Mendoza, 1998
- **Maestro Mayor de Obra**, ENET N°1, 1989



- **Profesor Internacional en ADEN**, 2010

Catedra de Project Management In-Company en México, Ecuador, Perú, Argentina.



- **Socio Fundador PMI Nuevo Cuyo**, 2007

Secretario del Capitulo. Voluntario activo de PMI desde 2007.



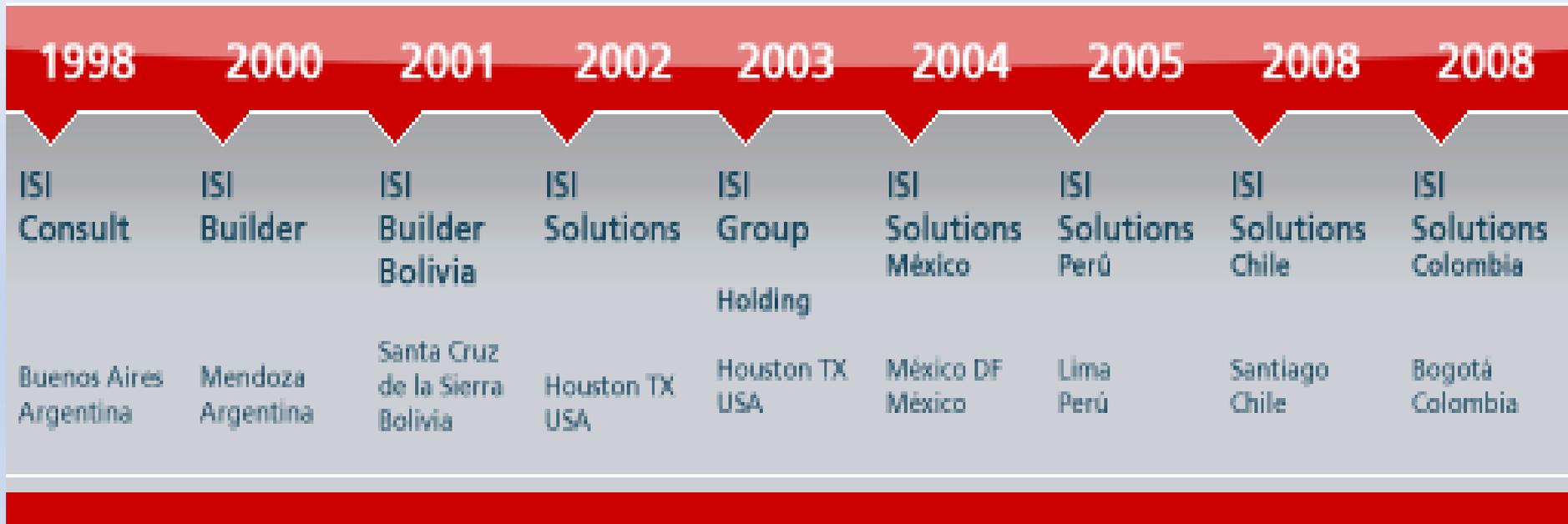
- **Socio Fundador ISI Solutions**, 2001

Gerente de PMO. Mas de 10 años GP proyectos A&C en Oil&Gas.

Agenda

- Contexto de la compañía (ISI Solutions)
- Porque una PMO?
- Modelo de PMO Adoptado
- Plan estratégico
- Componentes del modelo adoptado
- Ejemplos

Historia de la compañía...

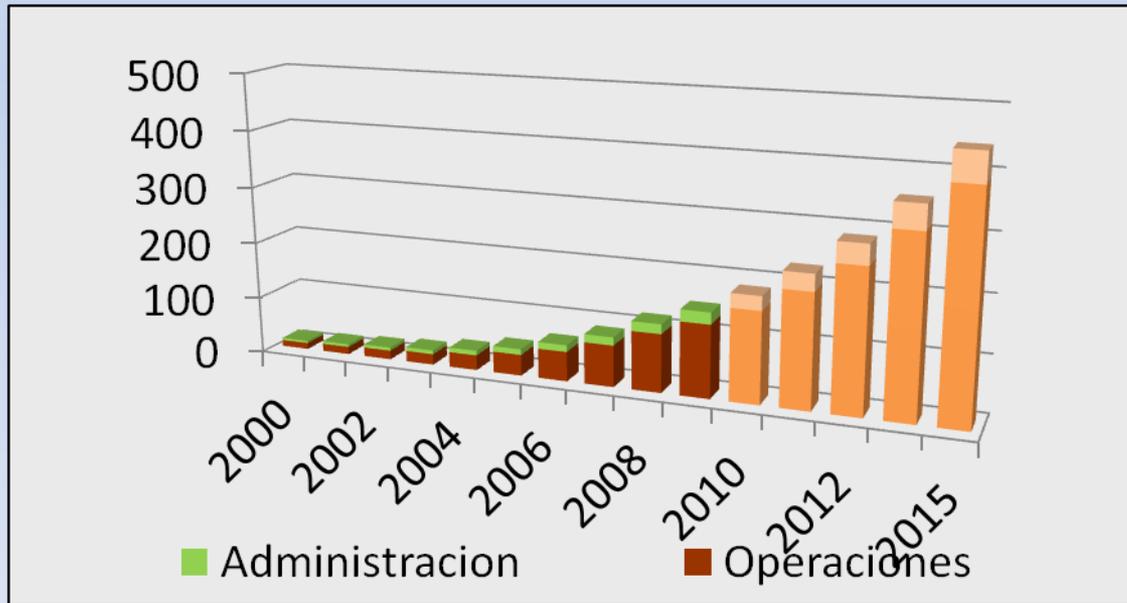


- Al comienzo brindamos servicios en el mercado de la industria de manufactura.
- Luego nos orientamos hacia los mercados del Oil&Gas, Energía, y Minería.

Presente y futuro

Temas influenciaron la formulación de escenario:

- Regionalización de la compañía
- Incremento del 15% personal/año
- Rotación del 5% del personal/año.



Síntomas de un problema

Se dice por ahí...

-LA DIRECCION:

- El éxito en los proyectos es aleatorio y no repetible
- Proyectos fuera de presupuesto y excedidos en tiempo
- Abanico de Metodologías y Herramientas

-LOS GERENTES DE PROYECTOS:

- El rol del GPs no es reconocido o definido
- El soporte de la alta gerencia no es consistente



Como lo resolvemos?

- Mano Dura!
- Con SAP resolvemos todo
- Pongamos INCENTIVOS \$\$\$
- Contratemos Gerentes Proyectos Sr.
- Etc., etc., etc.



Alguien propuso: **Y UNA PMO?**

Que es una PMO?



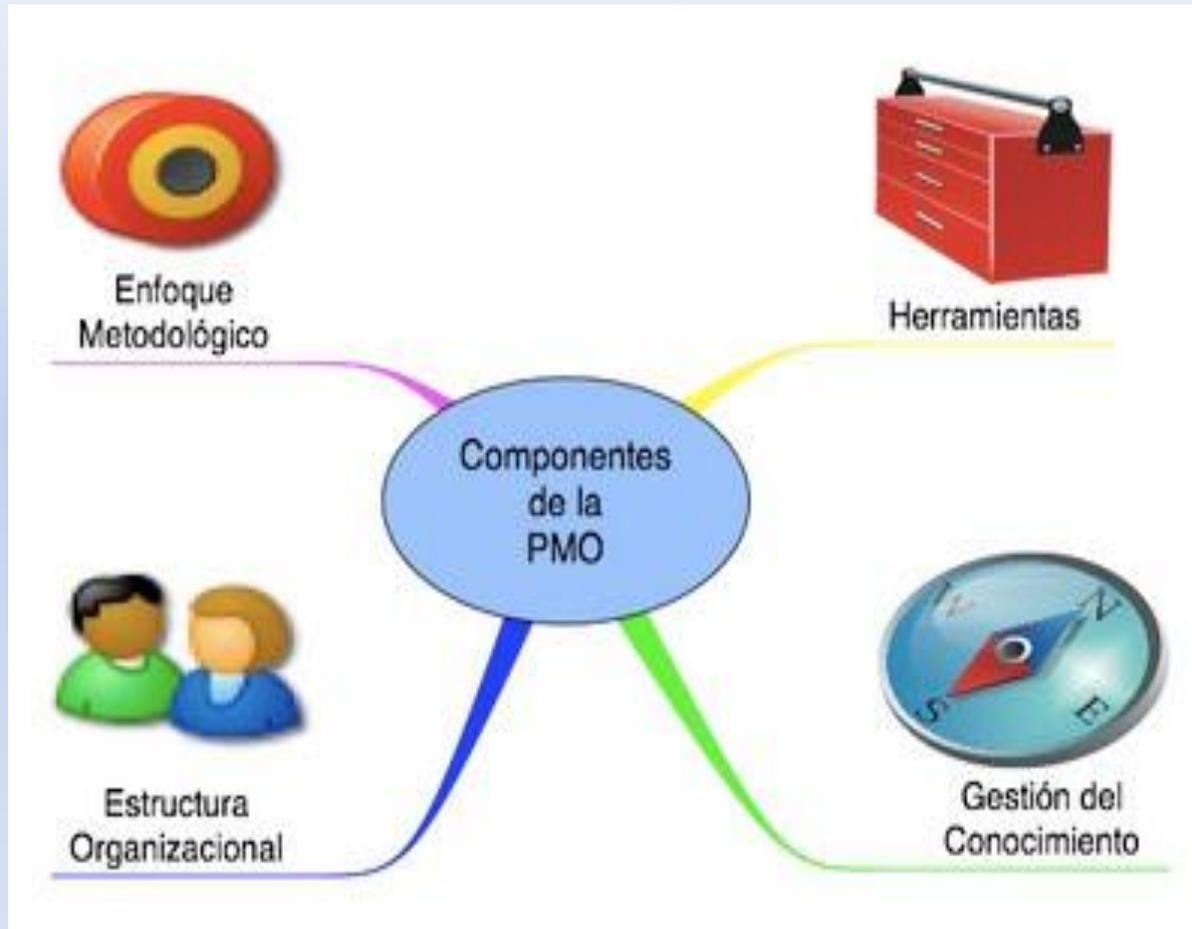
- Es una organización **centralizada**, dedicada a **fomentar y mejorar** las practicas y resultados en la **administración de proyectos**.*



* Definición: Project Management Institute, PMI

Definición PMO que sedujo

Según el PMI es: Una Unidad Organizacional centralizada, orientada a coordinar la Administración de Proyectos



Se EVALUO el entorno

RESTRICTIVOS:

- ✓ Cambio en la **Cultura organizacional**
- ✓ **Beneficios a corto plazo** difíciles de ser demostrados
- ✓ Pobre política de **comunicación**

FACILITADORES:

- ✓ El **apoyo** de la Dirección General
- ✓ Grado de **madurez** gracias a certificación ISO9000.
- ✓ Efecto **Cascada**

Estructura Organizacional



Plan estratégico - BSC

El plan de proyecto se reformulo siguiendo el modelo de Balance ScoreCard

The image shows a project plan document titled "Plan Estratégico de Área de Soporte a Gestión de Proyectos". At the top, there is a table for the Balanced Scorecard (BSC) model with columns for "INDICADOR", "FECHA", "ELABORO", "REVISO", and "APROBO". Below this, the document includes a "LISTA DE REVISIONES" table, a logo for "ISI Solutions", and project details such as "Mendoza - Argentina", "Sistema de Gestión Integrado", and "PE-ASGP-2010". A revision history table is also present, showing columns for "REEMPLAZA A", "REVISADO POR", "REVISADO POR", "REV", "TIPO DE ELAB", and "TUBO". The document is identified as "HOJA N° 1 de 8" and includes a triangle symbol with the letter "A".

La compañía usa Balance Score Card

Por donde empezamos?



Visión y Misión de la PMO

Resumiendo...

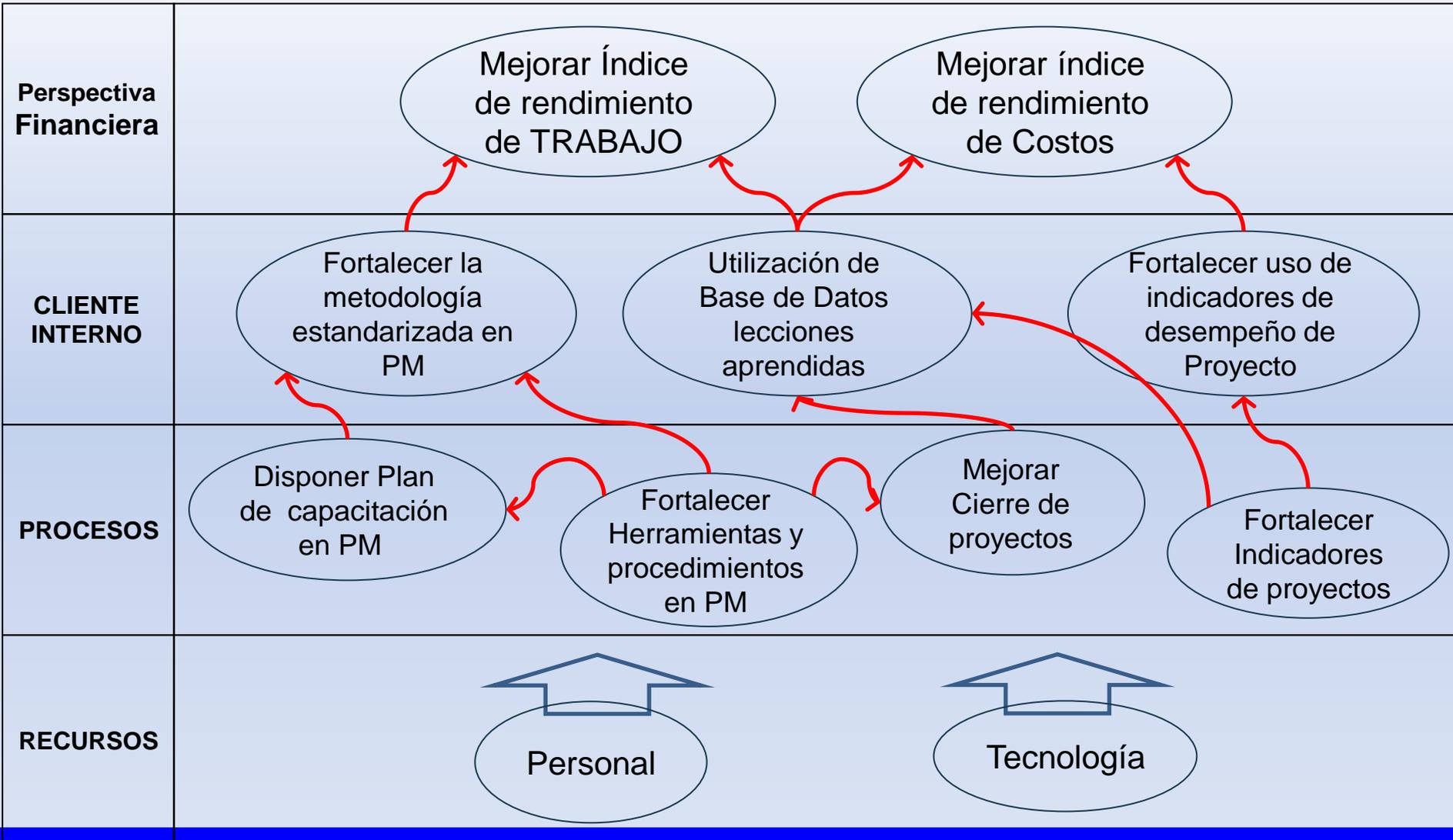
VISION:

... la gestión profesionalizada de proyectos sea parte de la **cultura organizacional**...

MISION:

Satisfacer las necesidades...,
estableciendo metodologías, herramientas...,
a través de la **educación continua** de los RRHH...

Mapa Estratégico - Objetivos



Objetivos Estratégicos

.2 Mejorar Índice Rendimiento Costos

Mejorar la Planificación, medido a través del Margen Bruto

$$(MBP - MBE)_{\text{añoant}} - (MBP - MBE)_{\text{añoact}}$$

Año	Facturado	MBP	MBE	Dif. de MB%	Dif. Interanual	Se deajo de Perder
2010	\$ 7 000 000	32%	30%	-2%	1%	\$ 70 000
2009	\$ 6 000 000	31%	28%	-3%	1%	\$ 60 000
2008	\$ 5 000 000	30%	26%	-4%	1%	\$ 50 000
2007	\$ 4 000 000	30%	25%	-5%		

Objetivos Estratégicos

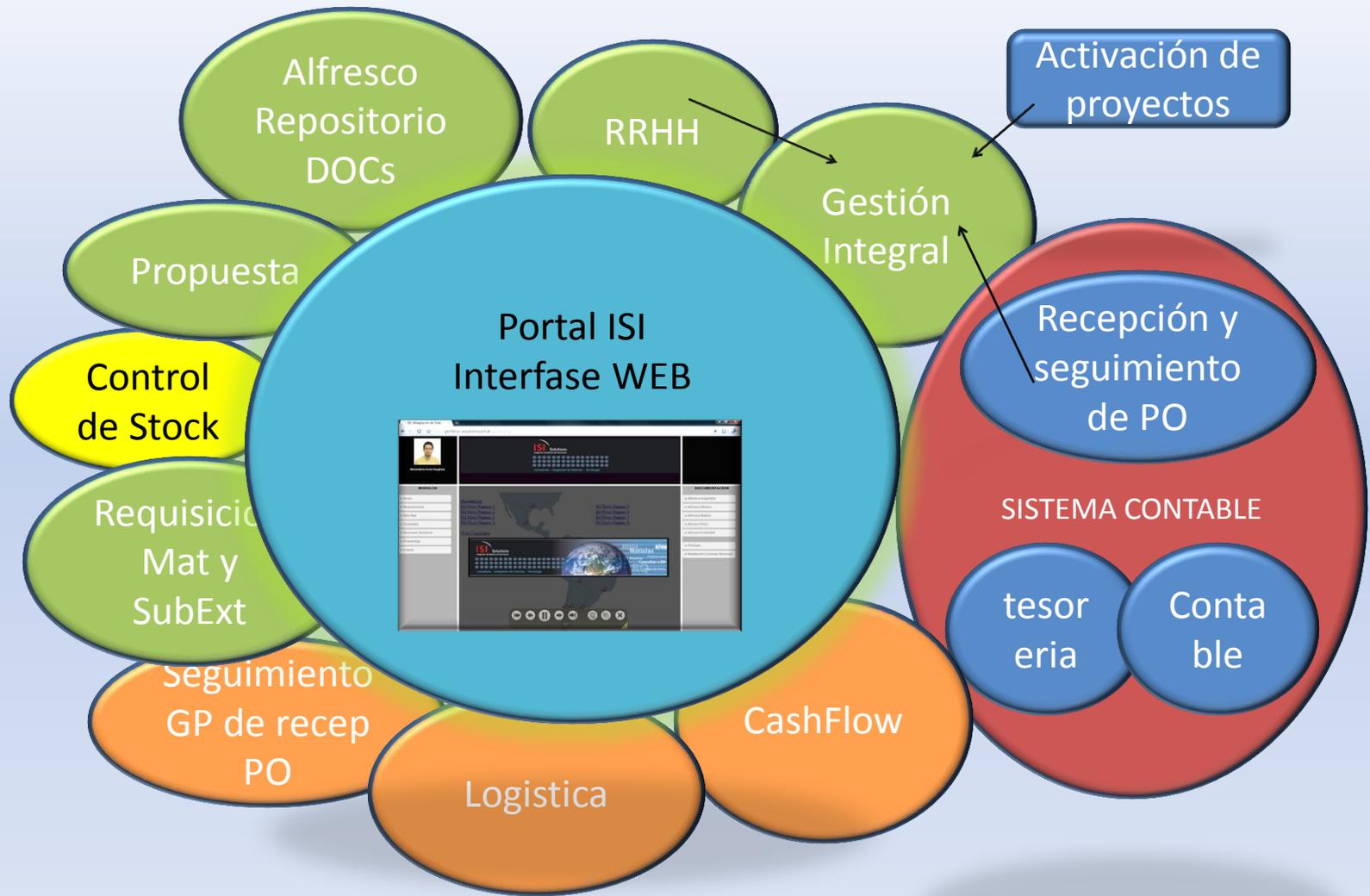
.1 Mejorar Índice Rendimiento Trabajo

Mejorar la eficiencia, medido a través del tiempo invertido

$(Hgeren / Htotales)_{añoant} - (Hgeren / Htotales)_{añoact}$

Hora	\$ 10					
	Total Hs proyecto	Hs Gerencia Proyectos	Hs%GP	Desvío Interanual	Costo Total HH	Desvio
2010	140 000	22 400	16%	-1%	\$ 1 400 000	\$ -14 000
2009	120 000	20 400	17%	4%	\$ 1 200 000	\$ 48 000
2008	100 000	13 000	13%	2%	\$ 1 000 000	\$ 20 000
2007	80 000	8 800	11%		\$ 800 000	

ARQUITECTURA



Herramientas – Gestión Proyecto



HOME | ENGLISH VERSION | CONTACTO

Navigation menu: A, PROYECTOS, CLIENTES, NUESTRO EQUIPO, NOVEDADES

MODULOS

- Carga de horas
- Generar Requisiciones
- Web Mail Corporativo
- Consultas de Proyectos
- Activación de Proyectos
- Recursos Humanos
- Manejo de Propuestas
- Client Resource Management
- Salir del Portal

ISI NEWS

- ISI News número 1
- ISI News número 2
- ISI News número 3
- ISI News número 4
- ISI News número 5
- ISI News número 6
- ISI News número 7
- ISI News número 8
- ISI News número 9

DOCUMENTACION

- Alfresco Argentina
- Alfresco Bolivia
- Alfresco Colombia
- Alfresco México
- Alfresco Perú

Proveemos servicios de tecnologías de información en diver el más bajo de una planta hasta el nivel del panel de control clientes puedan acceder en tiempo real a la información y at

Servicios + Tecnologías +

Ejemplo: INICIO – Project Charter

Proyecto	O-PAC
Cliente	Ica Fluor Daniel S. de R.L. de C.V.
Descripción	O-PAC- Integración y centralización de los sistemas de seguridad, monitoreo y control de variables de las plantas de tratamiento e inyección de aguas subterráneas, incluyendo las variables relacionadas en CAB Poza Rica y pozos inyectoros
País	México
N° de registro	Co7508-2
Fecha de inicio	07/11/2008
Plazo de Ejec.	570 días
Monto de la OC	USD 3.462.067,31
CD de Servicios	USD 362.961,96
CD de PEM	USD 48.205,37
CD de SubExt	USD 654.598,40
CD de SubInt	USD 74.300,00
CD de Materiales	USD 330.675,95
CD de Logística	USD 109.786,93
HH	25257 horas
Presupuestadas	
Días de PEM	188 días
Gerente de Proyecto	MAG
Moneda Original	\$
OC	
Margen Bruto	54,35 %
Proyectado	

OBJETIVOS GENERALES

Ver Memb

PROYECTO: O-PAC-O-PAC, integración y centralización de los sistemas de seguridad, monitoreo y control de variables de I

DESEMPEÑO GLOBAL DE PROYECTOS

OC ORIGINAL	ADICIONAL1	ADICIONAL2	ADICIONAL3	ADICIONAL4
Ica Fluor Daniel S. de R.L. de C.V.	Ica Fluor Daniel S. de R.L. de C.V.	Ica Fluor Daniel S. de R.L. de C.V.	Ica Fluor Daniel S. de R.L. de C.V.	Ica Fluor Daniel S. de R.L. de C.V.
O-PAC Integración y centralización de los sistemas de seguridad, monitoreo y control de variables de las plantas de tratamiento e inyección de aguas subterráneas, incluyendo las variables relacionadas en CAB Poza Rica y pozos inyectoros	Construcción de nuevo cuadro de baterías y UPS incluye Torres y sistemas de Comunicaciones	Ajuste por diferencia cambiaria, el proyecto se activo con un tipo de cambio de 11,5. Al mes de Junio el tipo de promedio es de 13,47 por lo que se resta el monto de OC - Consultar Benedicto Hughes	Adicional de ajuste por replanificación de Subcontratos Internos negociados por RRHH y que no estaba previsto en la OC original - Consultar Gonzalo Tejada	Adicional de ajuste por replanificación de subcontratos externos, con personal propio. Esto se decidió así ya que de acuerdo a un análisis de costo beneficio resultaba esto nos iba a implicar más gastos en servicios, logística, materiales y HH, el ahorro en subcontratos externos es superior.
México	México	México	México	México
Co7508-2	Co7508-2	Co7734-0-OCPPA	AA0073	AA0047
07/11/2008	07/11/2008	21/02/2009	10/07/2009	15/05/2009
570 días	365 días	0 días	0 días	0 días
USD 3.462.067,31	USD 3.829.844,78	USD 132.511,60	USD 500.089,08	USD -59.411,21
USD 362.961,96	USD 406.228,43	USD 6.164,74	USD -50.089,08	USD 0,00
USD 48.205,37	USD 56.463,13	USD 0,00	USD -8.257,76	USD 0,00
USD 654.598,40	USD 845.944,43	USD 62.374,00	USD -123.720,04	USD 0,00
USD 74.300,00	USD 845.944,43	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
USD 330.675,95	USD 332.004,78	USD 19.544,00	USD -48.672,83	USD 74.300,00
USD 109.786,93	USD 71.200,00	USD 0,00	USD -10.413,07	USD 0,00
25257 horas	17406 horas	245 horas	0 horas	0 horas
188 días	188 días	0 días	0 días	0 días
MAG	MAG	MAG	MAG	MAG
54,35 %	55,28 %	33,54 %	49,91 %	0,00 %

Fecha

Avance Ind.HH Ind.PEM Ind.Sint Ind.SPEM Ind.Mat Ind.Log Ind.Fac Ind.SExt Ind.SInt Ind.Proy RHC

REMEN DE DESEMPEÑO

PEMC SHHC

\$PEMC TME

TGE

\$SEXT \$SINT

TF

Herramientas – Gestión Proyecto



Usuario: Benedicto Ariel Hughes

Proyecto: C-EC2

- ▶ Informe Proyectos
- ▶ Historicos Proyectos
- ▶ Horas Proyectos
- ▶ Materiales RQ
- ▶ Seguimiento Carga Horas
- ▶ Gantt
- ▶ Ocultar menu
- ▶ Volver al portal
- ▶ Log out

- ▶ Informe Proyectos
- ▶ Historicos Proyectos
- ▶ Horas Proyectos
- ▶ Materiales RQ
- ▶ Seguimiento Carga Horas
- ▶ Gantt
- ▶ Ocultar menu
- ▶ Volver al portal
- ▶ Log out



DESEMPEÑO GRAL. DE PROYECTOS

ORIGINAL	ADICIONAL1
OPETROL	ECOPETROL
Comentario	Adicional de ajuste por replanificación de subcontratos internos
Colombia	Colombia
Co-7933	AA1007
03/2010	16/04/2010
0 días	0 días
USD 161.558,00	USD 0,00
USD 0,00	USD 29.600,00
USD 0,00	USD 0,00
USD 50.582,00	USD 0,00
USD 29.600,00	USD 0,00
USD 2.700,00	USD 0,00
USD 42.460,00	USD 0,00
0 horas	0 horas
0 días	0 días
Porta Juan	Zaporta Juan
USD	\$
2,42 %	0,00 %
No	No

INDICADORES DEL PROYECTO

RESUMEN DE DESEMPEÑO																		
d.\$PEM	Ind.Mat	Ind.Log	Ind.Fac	Ind.SExt	Ind.SInt	Ind.Proy	HHC	PEMC	\$HHC	\$PEMC	TME	TGE						
0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00%	36		\$522,42	\$0,00	\$0,00	\$						
0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00%	321		\$8.645,97	\$0,00	\$0,00	\$						
0,00	1,00	0,78	1,00	0,00	0,00	0,00%	1283		\$25.238,60	\$0,00	\$0,00	\$9.46						
30/06/2010		73,00%	0,18	0,00	-0,07	0,00	1,00	0,63	0,66	0,00	0,00	7,96%	1628		\$34.356,89	\$0,00	\$0,00	\$15.87
31/07/2010		75,00%	-0,04	0,00	-0,36	0,00	1,00	0,41	0,62	0,68	0,00	-36,09%	2071		\$43.048,89	\$0,00	\$0,00	\$24.98
31/08/2010		91,21%	-0,40	0,00	-0,68	0,00	1,00	0,53	0,62	0,00	0,00	-57,23%	2784		\$49.736,33	\$0,00	\$0,00	\$20.15



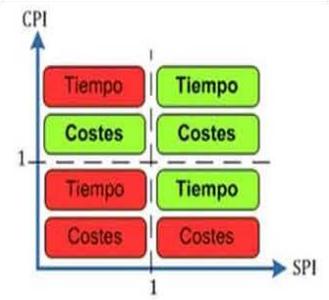
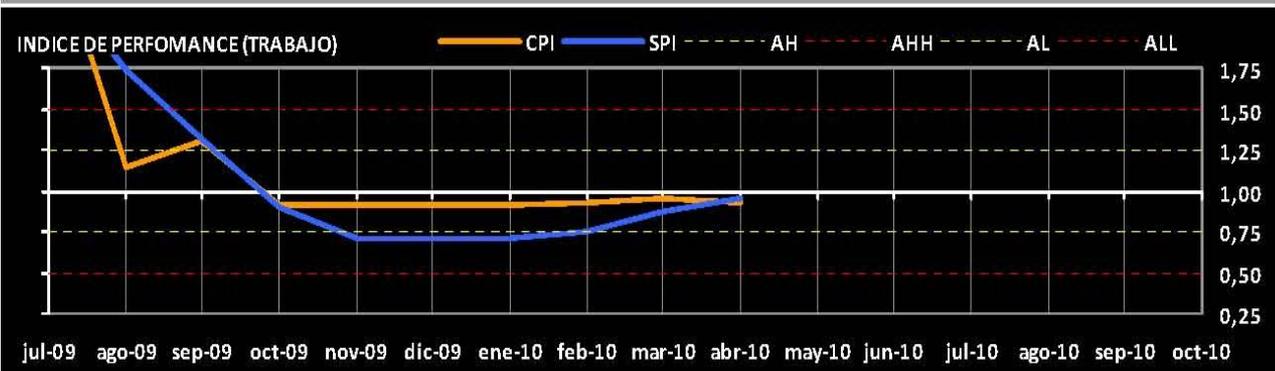
Ejemplo: SEGUIMIENTO



Ejemplo: Técnica Valor Ganado



PROYECTO : O-PAC-O-PAC- Integración y centralización de los sistemas de seguridad, monitoreo y control de variables de I



CPI	0,92	Desvío Estimado de Costos Directos de Servicios	\$ 769	CSI	0,88
SPI	0,96	Desvío Estimado de Cronograma de Trabajo:	3 Dias		

CPI=EV/AC	AC\$ \$ 7.022
SPI=EV/PV	PV\$ \$ 6.775
	EV\$ \$ 6.483

Indice de Performance: Metodología que mide el rendimiento del Trabajo contra la línea base, indica posibles desviaciones de costo y tiempo del proyecto. Integra costo, tiempo y trabajo realizado, se utiliza para pronosticar fechas de terminación, rendimientos y costos del Trabajo.

CPI (Cost Performance Index): Índice del rendimiento de Mano de Obra invertida en el proyecto. >1: Por debajo del presupuesto(BIEN) <1: Por arriba del presupuesto(MAL)

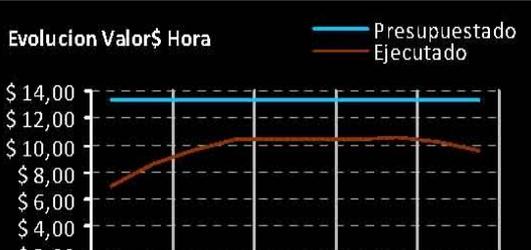
SPI (Schedule Performance Index): Índice de eficiencia del Avance del trabajo se ha conseguido realmente respecto del que está programado para ser llevado a cabo. >1: Adelantado en Cronograma(BIEN) <1: Atrasado en Cronograma(MAL)

Costo Mano de Obra: CDServicio+CDPEM+CDSUBInterno

Costos Directos de Servicio:

Costo Directos	Presupuesto	Ejecutado	Desvío
CDServicios	\$ 5.016	\$ 5.065	1%
Total HH	378 Hs	530 Hs	
Costo Hora:	\$ 13,27	\$ 9,56	-28%

Debido al COSTO HORA EJECUTADO se dispone de:



Mayo 2010						
D	L	M	J	V	S	
25	26	27	28	29	30	4
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31	1	2	3	4	5

Cerrar

Ejemplo: PROGRAMAS

Tablero de Mando Proyecto Activos

Pais	Descripción	Cliente	SCI	CPI	SPI	%MCP	%MCE	Avance
Argentina	O-CAN- Sistema de control planta compresora Candelarias	Odebrecht	1,78	1,18	1,52	23%	22%	65%
		Odebrecht	2,18	2,02	1,18	15%	40%	13%
		Odebrecht	1,31	1,05	1,25	30%	24%	80%
Bolivia	O-RCO- Planta Compresora Rio Colorado	Guaracachi S.A.	1,12	1,11	1,01	27%	24%	95%
		Pluspetrol	1,06	1,13	0,94	23%	8%	65%
Chile	O-GRC- Combined Cycle Power Plant- Project CCGT-GCH 12	YPFB Transporte S.A	0,00	0,00	0,00	34%	52%	82%
		GNLM	0,48	0,55	0,87	42%	7%	7%
		GNLM	0,09	0,09	0,94	18%	41%	65%
Colombia	S-ME1- Mantenimiento ESD y Proceso	ECOPETROL	0,88	1,54	0,57	22%	0%	15%
		ECOPETROL	1,58	1,57	1,00	75%	62%	98%
		ECOPETROL	0,75	0,82	0,92	54%	46%	90%
México	C-MEJ- Consultoría Mejillones	PEMEX / PEP - ITESC	1,17	1,45	0,8	43%	42%	100%
		Ica Fluor Daniel S. d	43,83	6,85	6,40	34%	-10%	11%
		CBM Ingeniería	0,42	0,48	0,88	31%	48%	54%
Perú	C-MJ1- Servicios de Ingeniería de Proyecto GNL Norte Grande	DMGP Servicios de I	0,90	1,05	0,86	22%	28%	97%
		NORPOWER	1,16	1,24	0,94	31%	0%	0%
		Telvent	0,00	0,00	0,00	28%	24%	96%
		Techint	1,40	1,13	0,87	28%	36%	64%
Perú	C-EC1- Consultoría para gerencia integral de proyecto de la operación centralizada de I	COGA	0,98	1,13	0,78	33%	33%	70%
		Transportadora de	0,78	0,38	1,11	37%	52%	77%
		Perú LNG S.R.L	2,08	1,59	0,88	40%	0%	0%
		COGA	0,66	0,73	0,00	43%	0%	0%
		COGA	0,00	0,00	0,00	43%	0%	0%
		COGA	0,00	0,00	0,00	43%	0%	0%
		Perú LNG S.R.L	0,00	0,00	0,00	43%	0%	0%

MBE

SPI

CPI

SCI

Lecciones Aprendidas

ISI Solutions
Integración de Sistemas de Información

Usuario: Benedicto Ariel Hughes

Proyecto: O-LDC

- Informe Proyectos
- Historicos Proyectos
- Horas Proyectos
- Materiales RQ
- Seguimiento Carga Horas
- Ocultar menu
- Volver al portal
- Log out

Ver Menú

PROYECTO : O-LDC-Loop de la Costa

Proyecto	O-LDC	OC ORIG
Cliente	Transportadora de Gas del Perú S.A.	Transportadora de Gas del Perú S.A.
Descripción	Loop de la Costa	El proyecto incluye un desvío de aproximadamente 30K como gestión para el costo de empuje de las pólizas serán por TGP. Se gestionará para el costo de empuje de las pólizas.
Pais	Perú	Perú
Nº de registro	Co7586	Co7586
Fecha de inicio	27/04/2009	27/04/2009
Plazo de Ejec.	117 días	117 días
Monto de la OC	USD 572.989,00	USD 572.989,00
CD de Servicios	USD 16.689,00	USD 16.689,00
CD de PEM	USD 9.543,00	USD 9.543,00
CD de SubExt	USD 70.010,00	USD 70.010,00
CD de SubInt	USD 9.000,00	USD 9.000,00
CD de Materiales	USD 295.109,00	USD 295.109,00
CD de Logística	USD 10.815,00	USD 10.815,00
HH	1930 horas	1302 horas
Presupuestadas		
Días de PEM	71 días	67 días
Gerente de Proyecto	Ruffolo Ariel	Ruffolo Ariel
Moneda Original OC	USD	USD
Margen Bruto Projectado	28,24 %	25,07 %

Fecha	Avance	Ind.HH	Ind.PEM	Ind.\$HH	Ind.\$P
18/05/2009	0,00%	0,98	1,00	0,99	1,00
31/05/2009	10,00%	0,79	1,00	0,77	1,00
17/06/2009	20,00%	0,66	0,99	0,66	1,00
30/06/2009	25,00%	0,39	0,99	0,33	1,00
16/07/2009	35,00%	0,23	0,99	0,17	1,00

ADICIONAL1
Transportadora de Gas del Perú S.A.
Adicional de Ajuste por replanificación de Costos para Fabricación de Gabinetes - Resp:Ariel Ruffolo
Perú
AA0061
04/06/2009
0 días
USD 0,00
USD 0,00
USD 0,00
USD 22.335,00
USD 0,00
USD -22.335,00
USD 0,00
0 horas
0 días
Ruffolo Ariel
USD
0,00 %

ADICIONAL2	ADICIONAL3	ADICIONAL4
Transportadora de Gas del Perú S.A.	Transportadora de Gas del Perú S.A.	Transportadora de Gas del Perú S.A.
inilla AP	Ajuste por renegociación de POs con ESI - la renegociación incluye a la PO de O-LDC	Servicios y Materiales - Modificaciones Pos FAT - LDC
Perú	Perú	Perú
7651	AA0085	Co7830
1/2009	01/10/2009	12/01/2010
0 días	0 días	0 días
USD 49.763,00	USD 0,00	USD 78.073,00
USD 415,00	USD 0,00	USD 6.079,00
USD 0,00	USD 0,00	USD 699,00
JSD 1.890,00	USD -6.000,00	USD 10.885,00
USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
SD 29.315,00	USD 0,00	USD 32.528,00
USD 720,00	USD 0,00	USD 110,00
0 horas	0 horas	507 horas
0 días	0 días	4 días
Ruffolo Ariel	Ruffolo Ariel	Ruffolo Ariel
USD	USD	USD
0,00 %	0,00 %	3,36 %

IPENÓ	d.Proy	HHC	PEM	\$HHC	\$PEM	TME	TGE	\$SEXT	\$SINT	TF
0,00%	28	\$7.115,4	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
98,47%	267	\$2.335,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$152.879,62
97,54%	439	\$3.434,17	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$139.356,61
86,59%	797	\$8.802,57	\$43,00	\$43.855,34	\$260,85	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$151.913,61
58,16%	1009	\$8.436,01	\$43,00	\$43.855,34	\$972,88	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$126.933,66

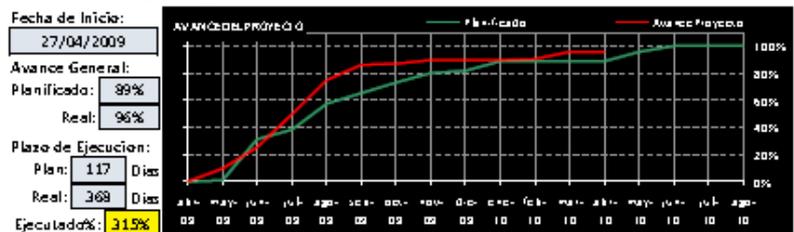
LECCIONES APRENDIDAS

Ejemplo: Informes de rendimiento

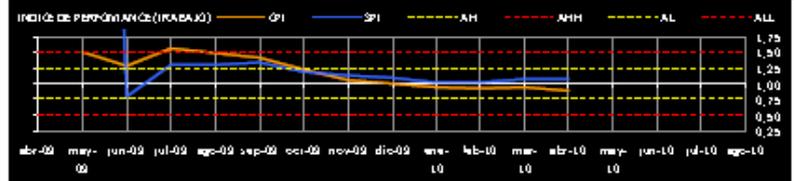
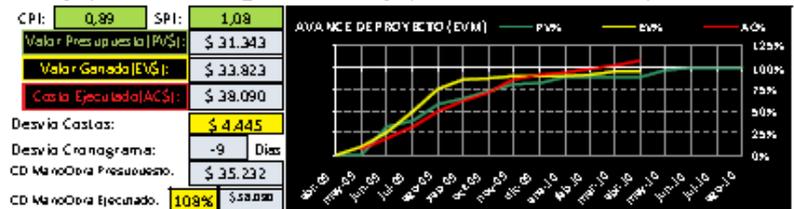
	ANEXO INFORME DE RENDIMIENTO	Documento: XXXXXXXX Rev. A
	Antecedentes del Proyecto: Centro Costa: <input type="text" value="LDC"/> Cliente: <input type="text" value="Transportadora de Gas del Perú S.A."/> CSI: 0,96 Descripción: <input type="text" value="LDC- Loop de la Costa"/>	

Gerente Proyecto: <input type="text" value="Ruffalo, Ariel"/> Fecha Última Informe: <input type="text" value="30/04/2010"/> Avance: <input type="text" value="96%"/> Cliente Manager: <input type="text" value="Cortes, Federica Julia"/> Monto OC: <input type="text" value="\$ 572.999"/> País: <input type="text" value="Perú"/>
--

Tiempo (cronograma):



Trabajo (Desvío de cronograma de trabajo y costos de mano de obra):



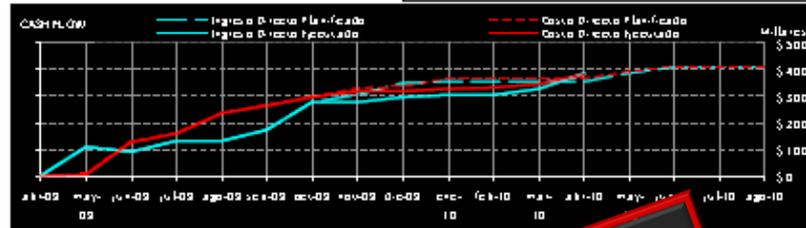
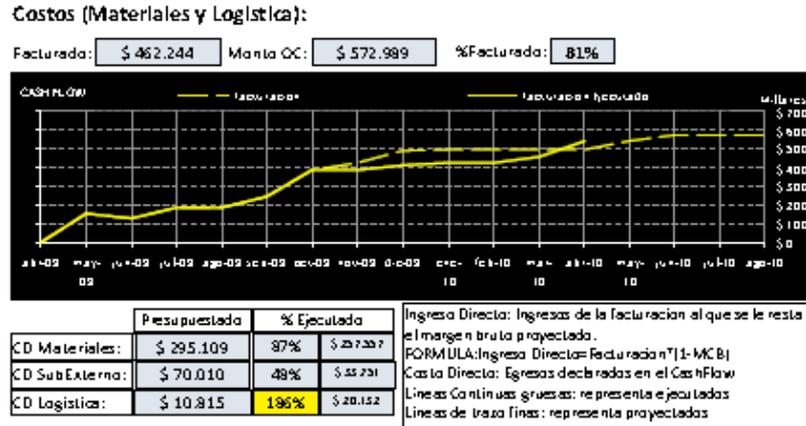
COSTO DE MANO DE OBRA: Es la suma de CD Servicios + CD PEM + CD Sub Internas

Índice de Performance: Medida logística que mide el rendimiento del Trabajo con Lira la línea base, indica posibles desviaciones de costo y tiempo del proyecto. Incluye costo, tiempo y trabajo realizado, se utiliza para pronosticar fechas de terminación, rendimientos y costos del Trabajo.

CPI (Cost Performance Index): Índice de rendimiento de Mano de Obra invertida en el proyecto. >1: Por debajo del presupuesto (BIEN), <1: Por arriba del presupuesto (MAL)

SPI (Schedule Performance Index): Índice de eficiencia del Avance del Trabajo se ha conseguido realmente respecto del que está programado para ser llevado a cabo. >1: Adelanto en Cronograma (BIEN), <1: Atrazo en Cronograma (MAL)

	ANEXO INFORME DE RENDIMIENTO	Documento: XXXXXXXX Rev. A
	Costos (Materiales y Logística): Facturada: <input type="text" value="\$ 462.244"/> Monto OC: <input type="text" value="\$ 572.999"/> %Facturada: <input type="text" value="81%"/>	



¡IMPORTANTE! las tendencias representan acumulados de ingresos y egresos, un proyecto ideal Ingresos Directos deben coincidir con las Costos Directos a la finalización de la obra

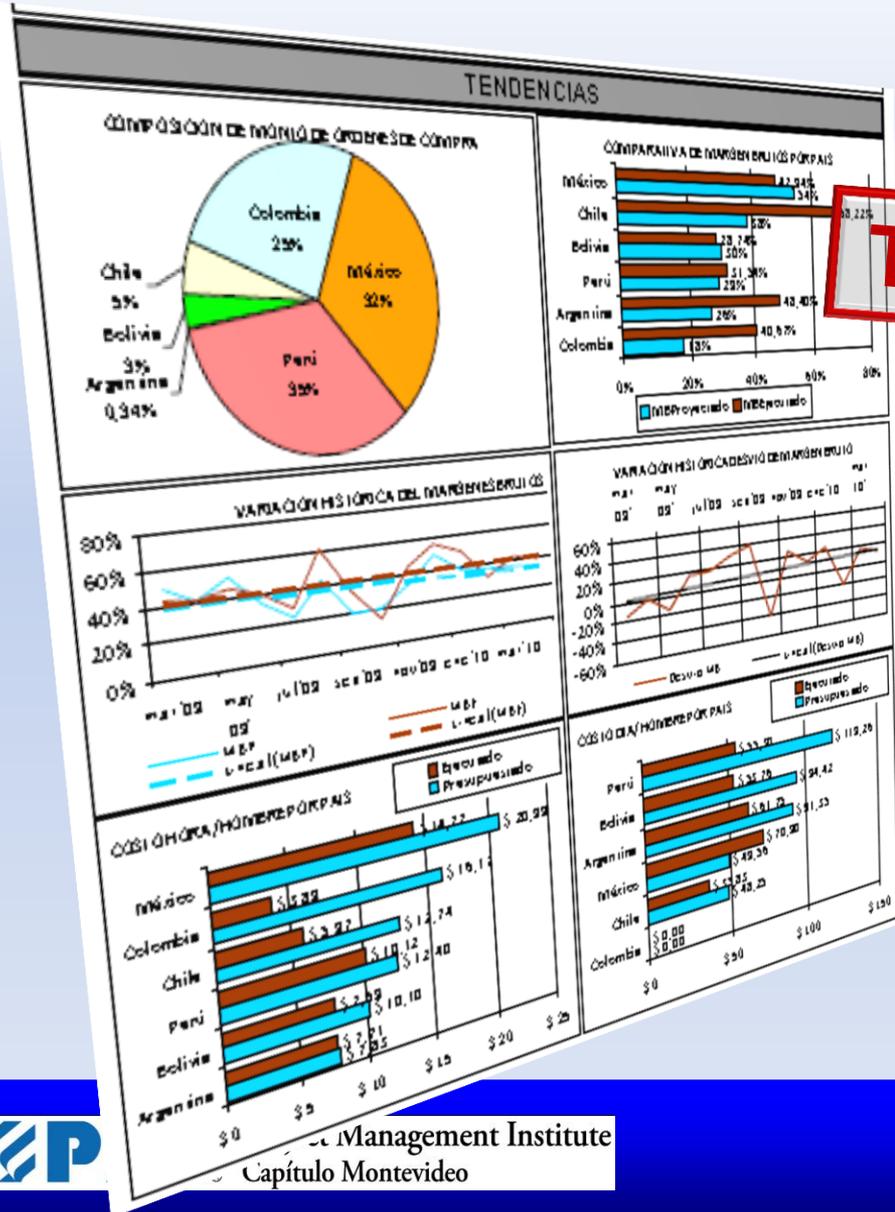
EFICIENCIA

Alcance del Proyecto:

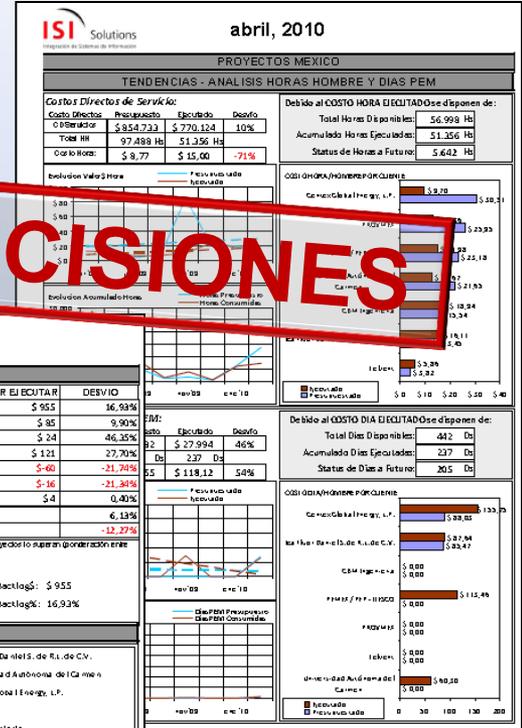
Cantidad (Producto y Proyecto):

Satisfacción del Cliente (Interno y Externo):

Ejemplo: Informes de la Dirección



TOMAR DECISIONES



Conclusiones

- ✓ Las organizaciones no cambian de la noche a la mañana
- ✓ En empresas privadas es importante demostrar la generación de valor
- ✓ La capacitación a los altos directivos es fundamental para ganar apoyo para la PMO
- ✓ La estrategia debe ser siempre gradual, con metas intermedias
- ✓ El foco inicial debe ser hacia una metodología: flexible, ligera, única, fácil de aplicar

Perseverantes

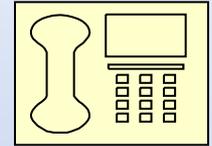


Gracias!
Preguntas?

Información de contacto

● Nombre: **Benedicto Hughes**

● Compañía/Organización:
ISI Solutions / PMI Nuevo Cuyo



● Skype: **benedictohughes**



● Email: **benedictohughes@pminuevocuyo.org**