

PMO como Director del proyecto

Roles de PMO – Reportes de PMO en proyectos específicos

19 de agosto de 2010

Ing. Luis Repetto – MBA - PMP

PMO – Dos Visiones (*)

● **Oficina de dirección de Proyectos (PMO).** Una oficina de dirección de proyectos es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. Las responsabilidades de una oficina de dirección de proyectos pueden abarcar **desde** el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos **hasta** la responsabilidad de la dirección directa de un proyecto. La PMO puede ser un interesado si tiene alguna responsabilidad directa o indirecta en el resultado del proyecto. Entre sus funciones, la PMO puede proporcionar:

- Servicios de apoyo administrativo, tales como políticas, metodologías y plantillas;
- Capacitación, mentoría y asesoría a los directores del proyecto;
- Apoyo al proyecto, lineamientos y capacitación sobre la dirección de proyectos y el uso de herramientas;
- Alineación de los recursos de personal del proyecto, y/o
- Centralización de la comunicación entre directores del proyecto, patrocinadores, directores y otros interesados

(*) Tomado de: Guía del PMBOK Cuarta Edición - Capítulo 2 Ciclo de vida de un proyecto y organización - 2.3 Interesados

Oficina de Proyectos – Premisas (*)

- Los proyectos son una forma de implementación de los objetivos estratégicos de la organización
- El mayor beneficio de la implantación de una OP es hacer las cosas más fáciles
- La Alta Gerencia debe estar involucrada
- La implantación de una OP debe ser encarada como un proyecto
- Existe una gran dependencia entre los resultados de los proyectos y los resultados de los negocios
- La OP deberá ser un gestor de conocimientos, un generador para el aprendizaje organizacional
- La OP debe ser una Unidad Organizacional independiente, con un liderazgo único

(*)Tomado de [Por qué y cómo implantar una Oficina de Proyectos en las organizaciones - Mag. Ing. Sergio Bouza, PMP](#)
Conferencia de Octubre de 2009 PMI – Montevideo

Funciones de la Oficina de Proyectos (*)

- Institucionalizar los procesos de la organización
- Informar, asesorar y ejecutar la estrategia y políticas de la Alta Gerencia
- Prestar servicios internos de gerencia de proyectos y de productos
- Garantizar la adherencia a los procesos establecidos
- Coordinar y dar el marco adecuado al intercambio de
- experiencias y Lecciones Aprendidas entre los diferentes proyectos
- Elaborar y establecer patrones, procedimientos y procesos que den sustento y formalicen el funcionamiento de la Oficina de Proyectos
- Definir y establecer métricas y mediciones alineadas con los objetivos estratégicos de la organización
- Administrar y mantener los Activos de Proceso de la organización
- Acompañamiento de la satisfacción de los clientes finales de los proyectos
- Administrar el pool de personas y recursos físicos

(*)Tomado de [Por qué y cómo implantar una Oficina de Proyectos en las organizaciones - Mag. Ing. Sergio Bouza, PMP](#)
Conferencia de Octubre de 2009 PMI – Montevideo

PMO Setup

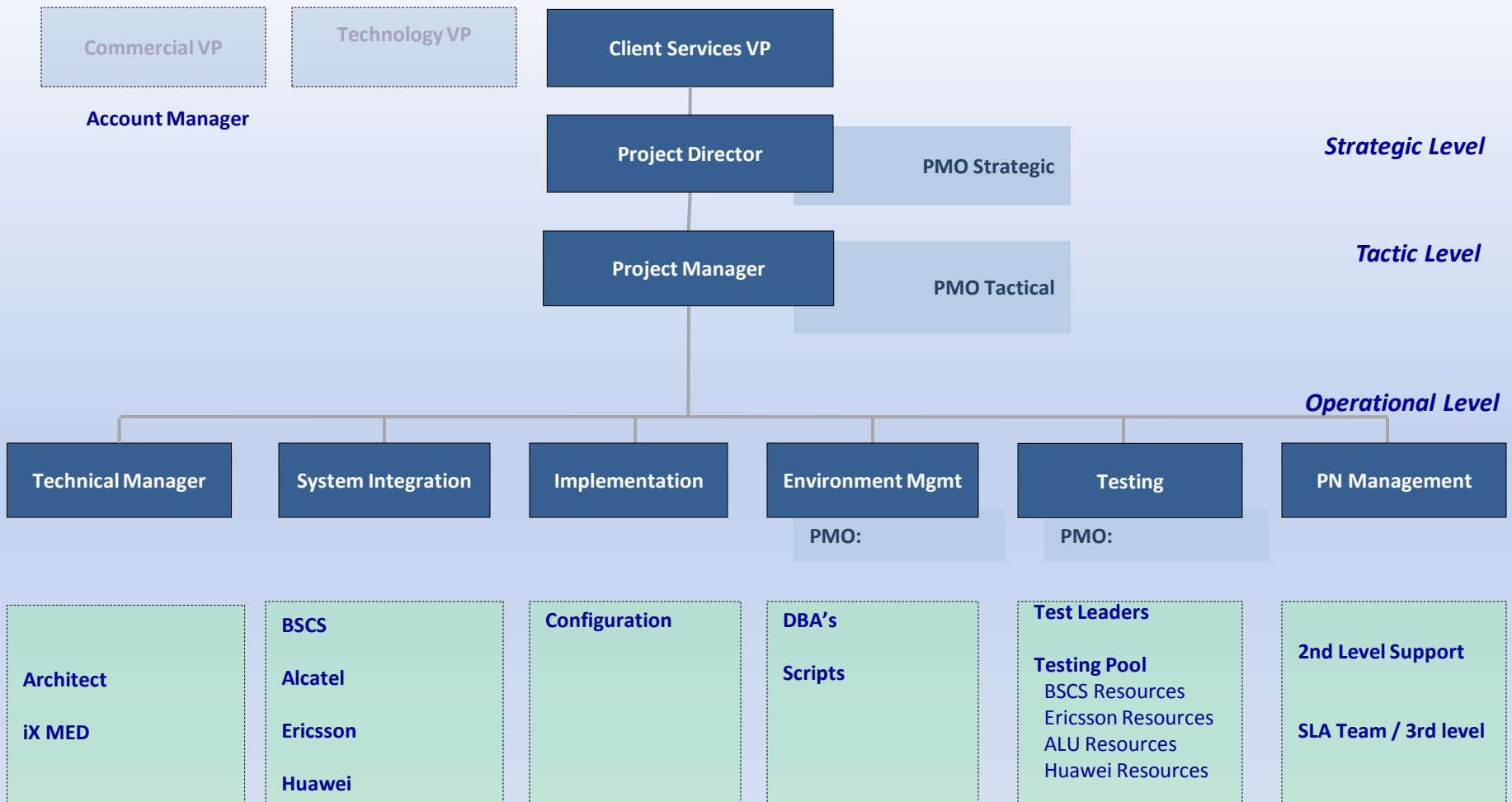
- Can anyone suggest the Best way to approach in implementing PMO Setup for an Organisation assuming that the Org is @ level 0 maturity level. Which would be the 1st process to be implemented. Risk/Issue or finance or any other .I understand that the 1st step would be a As-Is assessment and also depends what type of organisation it is and what they need. However any tips on preparing the roadmap and must follow guidelines.

http://www.linkedin.com/groupAnswers?viewQuestionAndAnswers=&discussionID=23423192&gid=80342&trk=EML_anet_qa_title-0Tt79xs2RVr6JBpnsJt7dBpSBA

- If a client to implement a PMO and a methodology asks you to take his organization from maturity level 0 to level 4 (OPM3) in a year, ¿what would be your answer?

http://www.linkedin.com/groupAnswers?viewQuestionAndAnswers=&discussionID=22867500&gid=80342&trk=EML_anet_qa_title-0Tt79xs2RVr6JBpnsJt7dBpSBA

PMO como grupo asistente de directores de proyecto (proveedor)



PMO como grupo asistente de directores de proyecto (proveedor)

- Asistencia a directores de proyecto
- Asistencia a líderes a nivel operativo
- Responsabilidades:
 - Gerenciamiento de Cambios
 - Interacción con PMO del Cliente
 - Producción de Informes
 - Administración de Defectos (PN) (severidad y prioridad)
 - Gerenciamiento de Problemas (Issues) y Riesgos (Mitigation actions)
 - Gerenciamiento del Cronograma del Proyecto
 - Gerenciamiento de Recursos asignados al proyecto
- El director de proyecto gerencia los grupos de configuración y pruebas

PMO como grupo asistente de directores de proyecto (proveedor)

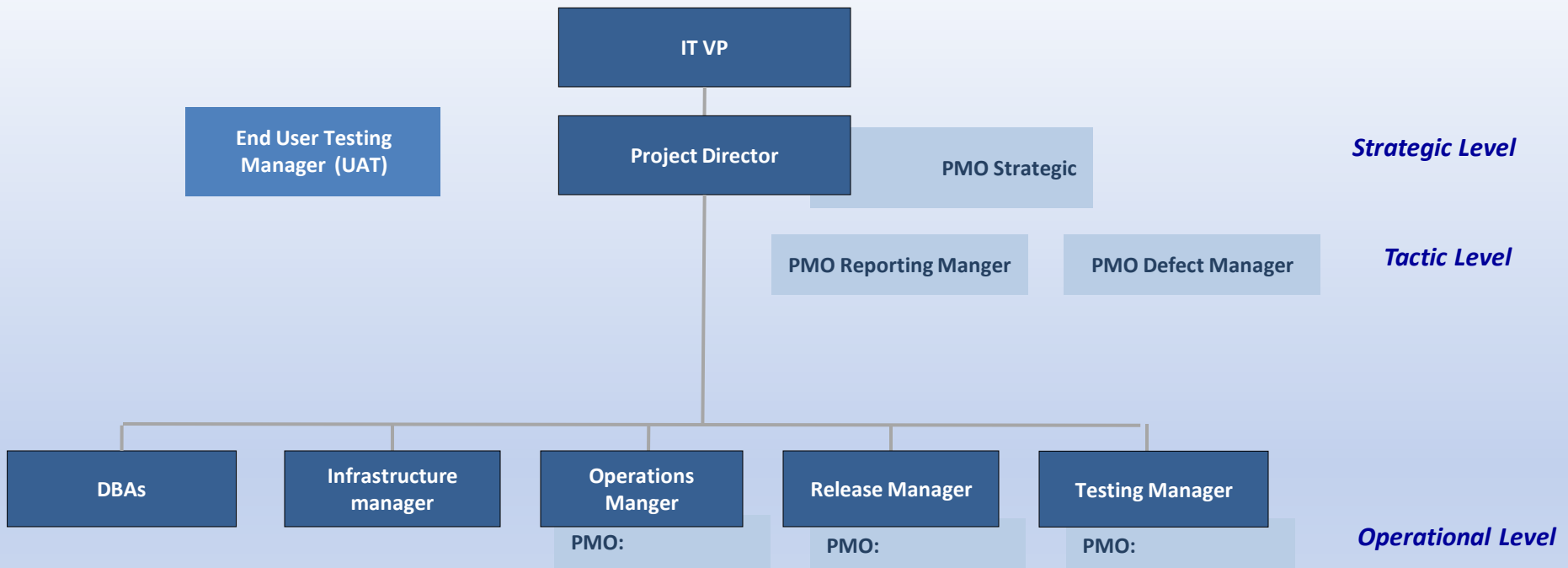
● Ventajas

- El director de proyecto no se involucra en tareas administrativas
- El director de proyecto no se relaciona (involucra) con el cliente, facilitando el modelo on-site/off-shore y el reemplazo de sí mismo/a
- Producción de Informes es consistente entre Cliente y Proveedor
- El Director del Programa y el “Account Manager “ obtienen una visión “independiente” del estado del proyecto.
- Modelo replicable en otros clientes, independientemente de la estructura de proyecto del Cliente.

● Desventajas:

- El Director del Proyecto puede no percibir la visión del cliente de su performance y la de su equipo
- Existencia de cierto grado de duplicidad de tareas y responsabilidades. Esto puede verse como una pérdida de eficiencia en la gestión del proyecto
- El Director del Proyecto puede sentirse desplazado.

PMO como grupo asistente de directores de proyecto (cliente)



PMO como grupo asistente de directores de proyecto (cliente)

- Cliente terceriza la PMO y Gerente de Incidentes y los Testers
- Cliente asigna Director de Proyecto, Líder funcional, Líder de Pruebas, Release Manager y Operaciones
- Responsabilidades de la PMO:
 - Gerenciamiento de Cambios
 - Interacción con PMO del Proveedor
 - Producción de Informes
 - Administración de Defectos (PN) (apertura, severidad, prioridad y cierre)
 - Gerenciamiento de Problemas (Issues) y Riesgos (Mitigation actions)
 - Aprobación del Cronograma del Proyecto
- El director de proyecto gerencia los grupos Funcional, Pruebas, Release y Operaciones

PMO como grupo asistente de directores de proyecto (cliente)

● Ventajas:

- El director de proyecto no se involucra en tareas administrativas (*)
- Al tercerizar la empresa no precisa mantener su propia PMO y sus propios Testers. Éstos sólo son necesarios cuando se ejecutan proyectos de envergadura (cliente).
- Producción de Informes es consistente entre Cliente y Proveedor (*)
- El Gerente de TI y la alta gerencia de la empresa obtienen una visión “independiente” del estado del proyecto. (*)
- Modelo replicable en otras empresas del grupo, logrando sinergias en la replicación de proyectos similares (Cliente).

● Desventajas:

- El Director del Proyecto puede no percibir la visión del proveedor de su performance y la de su equipo (*)
- Existencia de cierto grado de duplicidad de tareas y responsabilidades. Esto puede verse como una pérdida de eficiencia en la gestión del proyecto (*)
- El Director del Proyecto puede sentirse desplazado. (*)

(*) Ventajas y desventajas compartidas entre Cliente y Proveedor

Reportes PMO

Gerenciamiento de defectos.

Severidades estándar en la industria de software:

Severity	Description
Critical	A defect which causes a major functionality to fail for which no workaround is known.
Major	A defect which causes a major functionality to fail for which a workaround exists thereby limiting operational risk.
Minor	A defect which has minimal impact on end-user service, with no important consequence for any key function, and for which a satisfactory workaround exists.
Low	A defect that causes an inconvenience to the system with no impact on end-user service.

Herramientas:

- HP Quality Center
- Severity & Priority Negotiation

Reporting from PMO

- 4UPs de EMC²
- Risk & Issues Register
- Escalations

Major Milestones/Activities

Major Milestones	Begin	End	Revised	
R 1.1				
Definition of Project Plan for remaining R 1.1 test phases.	Date1	Date2	Date3	ITR467
Delivery of DCR 66 LNP in E2E	Date1	Date2	Date3	ITI572
Delivery of DCR 68 OTA in E2E (CHR-043)	Date1	Date2	Date3	ITI564
First roaming partner certification	TBD	Date2		ITR537
Readiness for NRTRDE Testing	TBD	TBD		
Configuration of new Commercial on E2E (prioritized items)	Date1	Date2		
Configuration of AT&T / Rogers AA14 in E2E environment	Date1	Date2		
CHR 33 Add SEF and OTA to 3G Rate Plans including PC-Card	Date1	Date2	Date3	
CHR 52 Short Codes and SEF for new production rate plans (Not in 70, 71) Still	TBD	TBD	SI	
CHR 58 (WAP Speed, WAP/WAP+, MIEP & CDR aggregation, WAP Last Slice 512k, GPRS non HTTP traffic & Others) SI Implementation plan	Date1	Date2		

Accomplishments (over last week)

- Client/SI promoted GL Account configuration to UAT environment.
- SI provided efforts & dates for CHR-33.
- CHR-44 (UTC times issue) was closed SI confirms there is no impact on BSCS and iXMediation.
- SI delivered changes in the latest version of Commercial Offer v11.
- Client sent CHR52 to SI.
- Client approved FSP CHR043 and sent approval to SI.
- Client sent to SI CHR58 to provide implementation plan.

Risks & Issues

Updated: XXXX 5th, 2010

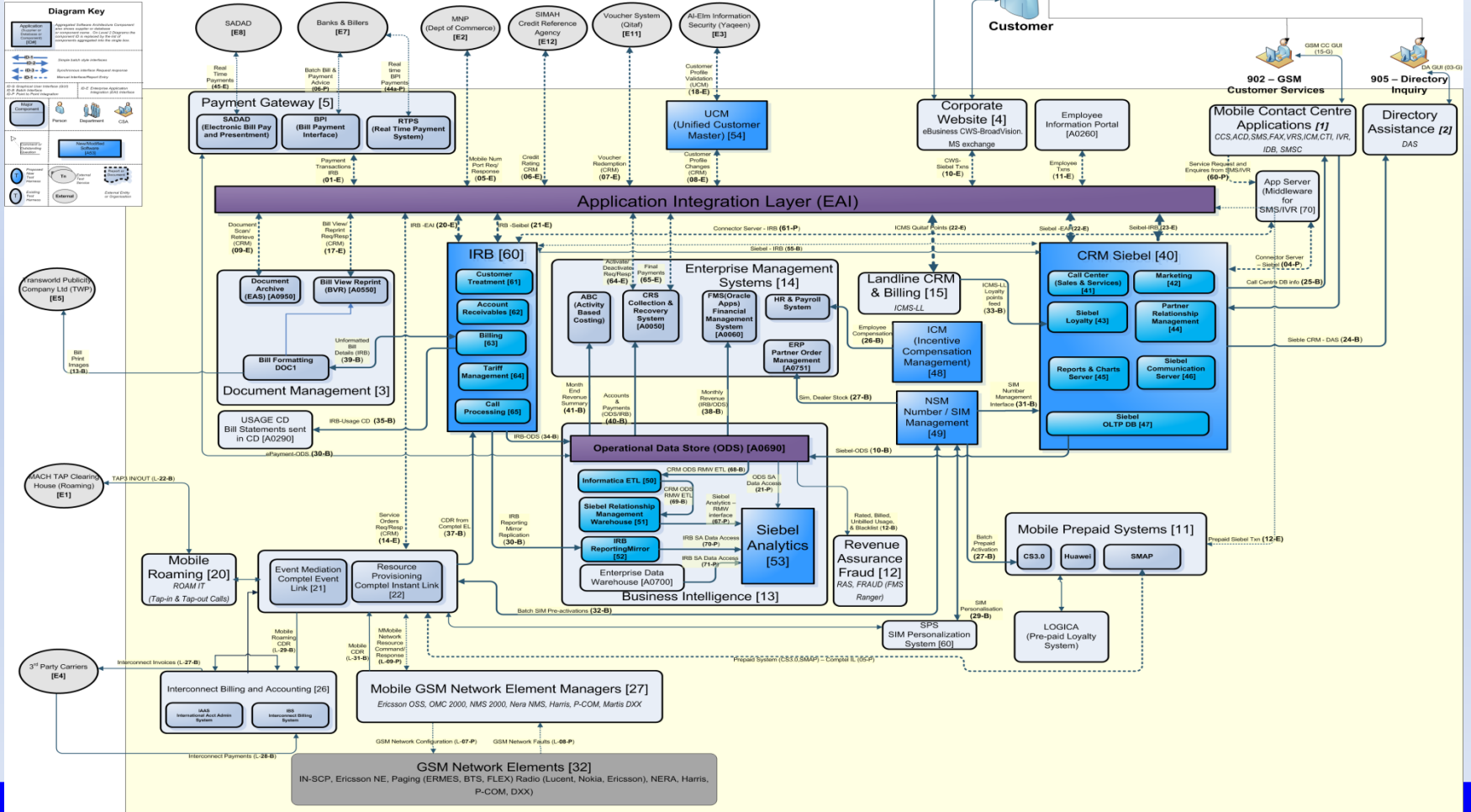
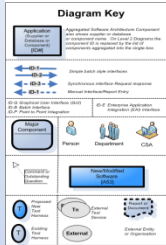
- ITR561** – Cut Over 1.1 is on risk because other parallel project consuming same resources mainly decision makers in Client and SI. **Mitigation:** Giving the proper priority to R1.1
- ITR467** – Integrator to deliver the project plan for remaining R1.1 test phases. **Update:** Client to answer SI updates. **ECD** Mar/15 (Jan/08)
- ITI537:** TAPIN files will not be available until the begin of TADIG **Update:** AT&T generated Voice and SMS traffic TAPIN. SI/Client processed TAPIN files and raised a PN 2778 on SMS. SI installed fixed and retest successfully, still pending official TAPIN from Syneverse. **ECD:** Mar/13(Feb/10).
- ITI536:** WAP speed is set to 1KB/s. Too slow for user experience. **Mitigation:** SI proposed 2 alternatives (02/18). **ECD:** TBD (ENG, IT). **Update:** 03/01. Engineering changed the default speed in the HLR templates. NII/SI/IT to define a date post-cutover to implement flexible alternative (SI). 03/15. Waiting SI response to the CHR 58. **ECD:** 3/19..
- ITI539:** WAP / WAP Plus services configuration performed by SI is in conflict with WAP service for Roaming. **ECD:** 3/19. Final solutions will be tracked on CHR-58
- ITI564** : SmartTrust/SI Authentication issue **Update** SI to implement CHR 043. **ECD:** Mar/14(Feb/27).
- TI572:** PN's on INT 1046, 1049 and 1050 environment delay the promotion of DCR 66 to E2E environment **Mitigation:** SI to speed up the resolution. **ECD Mar/04. Update:** DCR 66 was not delivered in E2E2 on Mar 10. Revised date of March 14.
- ITR573:** Delay on pending definitions (Non HTTP traffic, CDR aggregation ICC and MIEP) and requirements will not comply with agreed freeze periods agreements **CLOSED** All definitions are addressed.
- ITI555:** MIEP is generating one CDR for each object downloaded. Impacts on the manageability of the volume of CDRs. E///: Work as designed. **Mitigation:** Workaround for launch: IT will support initial CDRs volume for R1.1 launch. **Update:** 03/12 ARC team will present a solution proposal to summarize CDRs; on 03/15. Waiting SI response to the CHR 58 **ECD:** 03/19.
- ITR559:** **Email client traffic** being considered WAP traffic as per the latest Commercial Offer v11 **Mitigation:** Workaround for launch: Postpaid Open and Control are unlimited so this traffic does not need to be rated at launch. For Prepaid it will not be charged. WAP APN will allow this traffic but recorded in the GGSN rather than MIEP. 03/04 Waiting business approval for workaround. 03/12 Waiting SI response to the CHR 58. **ECD:** 03/19

Next Steps (over the next week)

- Client to retest PN INT 941 related to NRTRDE (assigned to Eduardo Mendoza on Mar/12)
- Client/SI continue supporting TADIG testing certification.
- SI/Client to support dress rehearsal 1 over the weekend.
- SI to review CHR52 and provide feedback.
- SI to provide implementation plan for CHR 58.
- SI to coordinate with Client and vendors to restore prices of commercial offer as before DR1.

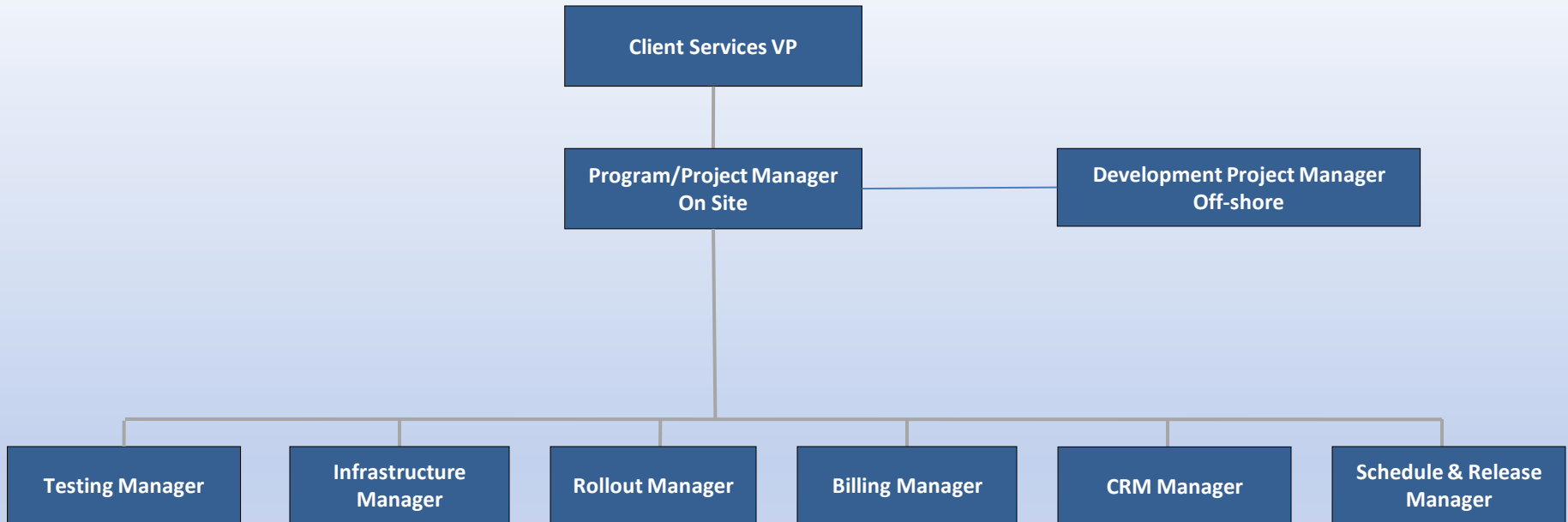
Aplicaciones e interfaces

STC BPR & Scoping Study BCCS Al-Jawal					
السعودية SAUDI TELECOM	Revision History	Revision	Status	Author	Comments/Change Details
	01/10/07	0.1	Draft	None	Initial Draft from Al-Jawal project architecture
	01/10/07	0.2	Draft	None	Initial Draft from Al-Jawal project architecture
Saudi Telecom Company		File Location	File Name	REV	
*** Commercial in Confidence ***		CVS_CSDPROJ_SCTJ_current_application_architecture_v0.1	3_10052202.pdf	0.2	
Date		17/10/2007 06:29:27	Sheet	1 OF 1	



CONVERGYS
Outthinking Outdoing
Revision 0.2 Draft

PMO como co-director del proyecto (Proveedor)



PMO como co-director del proyecto (Proveedor)

- Inexistencia de PMO como Director de proyecto
- Dos directores de proyecto. Uno On-Site, otro Off-Shore
- Responsabilidades:
 - Gerenciamiento del Proyecto
 - ~~● Gerenciamiento de Cambios~~
 - Interacción con PMO del Cliente
 - Producción de Informes
 - Administración de Defectos (PN) (severidad y prioridad)
 - Gerenciamiento del Cronograma del Proyecto
 - Gerenciamiento de Recursos asignados al proyecto
 - Gerenciamiento de Problemas (Issues) y Riesgos

PMO como co-director del proyecto (proveedor)

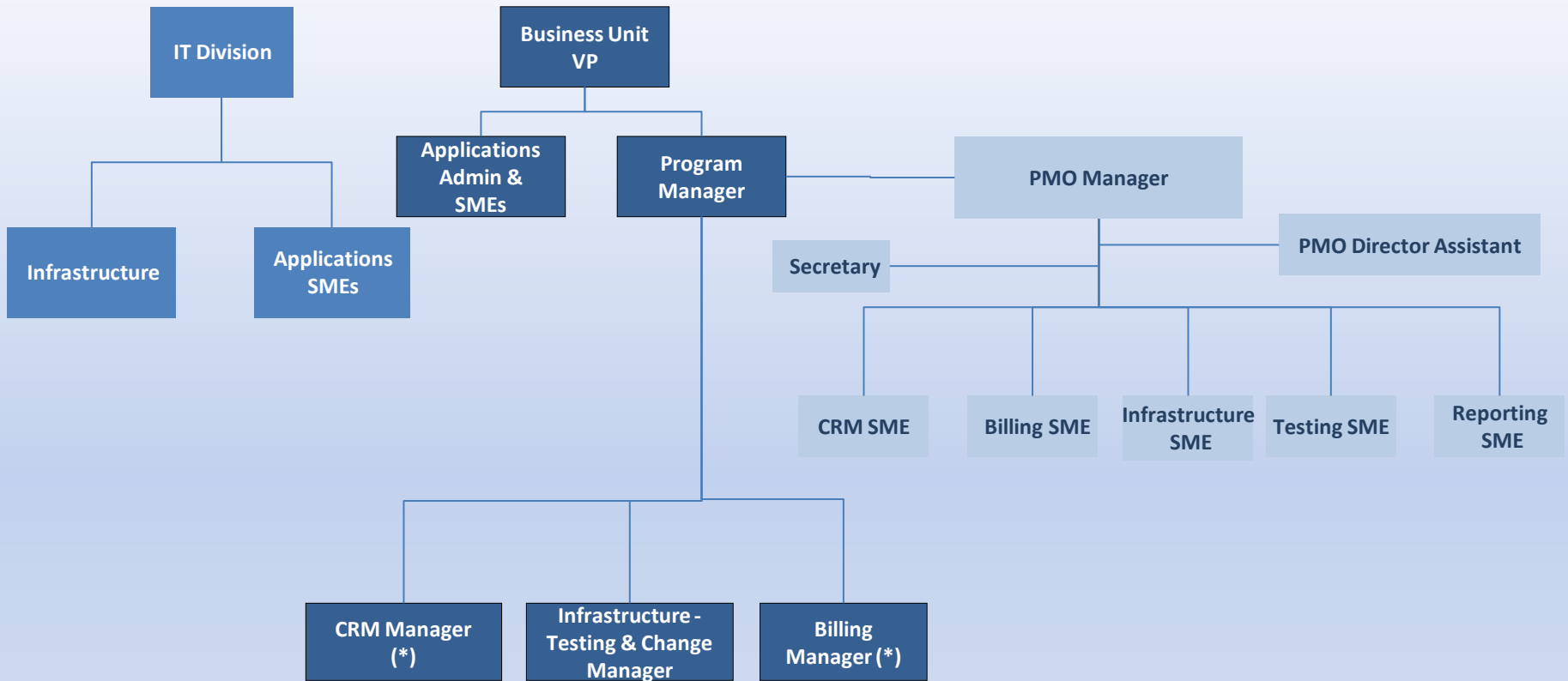
● Ventajas

- Modelo tradicional de ejecución de un proyecto
- Modelo replicable en otros clientes, independientemente de la estructura de proyecto del Cliente.
- El Director del Proyecto percibe la visión del cliente de su performance y la de su equipo

● Desventajas:

- El director de proyecto se relaciona (involucra) con el cliente, dificultando el modelo on-site/off-shore y el reemplazo de sí mismo/a
- El director de proyecto se involucra en tareas administrativas

PMO como co-director de proyecto (cliente)



(*)No direct reports

PMO como co-director de proyecto (cliente)

- Cliente terceriza la PMO, los SMEs de productos y el Testing
- Cliente asigna Líderes de CRM y Billing que son el enlace con los SME y administradores de las aplicaciones a reemplazarse.
- Cliente asigna Líder de Infraestructura que es enlace con el área de infraestructura del Departamento de IT
- Cliente asigna Líder de Testing con responsabilidad de tercerizar el testing (en particular UAT)
- Cliente asigna Change Management (los cambios funcionales son comunicados por el Release Manager de las aplicaciones existentes)
- El director de proyecto co-gerencia el proyecto con el Director de la PMO
- El Director del Proyecto es el agente de enlace (alto nivel) con el resto de la Organización y, en particular, con la Unidad de Negocios usuaria final

● Responsabilidades de la PMO:

- Co-gerenciamiento del Proyecto
- Gerenciamiento de Cambios funcionales
- Aprobación de Cambios no funcionales
- Interacción con el Director de Proyecto del Proveedor
- Producción de Informes al Director del Proyecto del Cliente
- ~~Administración de Defectos~~ (en manos del Proveedor)
- Aprobación de “Mitigation actions”
- Aprobación del Cronograma del Proyecto
- Aprobación de reportes de avance
- Búsqueda, selección y aprobación de tercerizaciones
- Asesoramiento en las herramientas a ser incorporadas.

PMO como co-director de proyecto (cliente)

● Ventajas:

- El director de proyecto no se involucra en tareas administrativas
- Al tercerizar la empresa no precisa mantener su propia PMO y sus propios Testers. Éstos sólo son necesarios cuando se ejecutan proyectos de envergadura.
- ~~● Producción de Informes es consistente entre Cliente y Proveedor~~
- ~~● El Gerente de TI y la alta gerencia de la empresa obtienen una visión “independiente” del estado del proyecto.~~
- Modelo replicable en otras empresas del grupo (cliente), logrando sinergias en la replicación de proyectos similares.

● Desventajas:

- El Director del Proyecto (cliente) puede no percibir la visión del proveedor de su performance y la de su equipo.
- Existencia de cierto grado de duplicidad de tareas y responsabilidades (cliente). Esto puede verse como una pérdida de eficiencia en la gestión del proyecto
- El Director del Proyecto puede sentirse desplazado (Cliente)

(*) Ventajas y desventajas compartidas entre Cliente y Proveedor

Reportes PMO

Gerenciamiento de defectos.

Severidades estándar en la industria de software:

Severity	Description
Critical	A defect which causes a major functionality to fail for which no workaround is known.
Major	A defect which causes a major functionality to fail for which a workaround exists thereby limiting operational risk.
Minor	A defect which has minimal impact on end-user service, with no important consequence for any key function, and for which a satisfactory workaround exists.
Low	A defect that causes an inconvenience to the system with no impact on end-user service.

Herramientas:

- HP Quality Center
- Enfoque de End-2-End, donde todos los defectos son vistos desde la visión de UAT, donde no se acepta GAP con las aplicaciones existentes. Solo se maneja una lista de Showstoppers en UAT.

Reporting del Proveedor

- Reporte semanal
- Escalations

Weekly Update Report

SCOPE	TIME	COST	QUALITY	RISK	RESOURCES
  	  	  	  	  	  

ACHIEVEMENTS

CRM

- Delivered Postpaid release 3.0.1 to address critical CRM PAT 1.1. issues

Testing

- Prepaid CRM 9.3.0 Release testing in progress; Test execution status (Passed- 46%;Failed-2%;Not Tested-52%)
- Postpaid CRM SQT Release 3.0.1 test execution in progress; Functional Requirements coverage status(Passed-90%;Failed-5%;Not Tested-5%)
- Postpaid Billing SQT Regression on 5.3.1 test execution in progress; Test Execution Status(Passed-97%;Failed-3%)(Update: Defect Validation in progress)

Deployment/ Infrastructure

- Launched Prepaid Wave 1 for SAWA in Riyadh Call Centre
- Discussed all comments with Client RA analysis team and submitted report for approval

Data Migration

- Postpaid Data Extraction and completed FTP (from ICMS) to Staging Server

ISSUE FOR ESCALATION

Billing

- Billing Parallel Run not started due to environmental issues (Non Infrastructure)

Integration

- Delay in technical discussions with ICMS LL ASG team for postpaid loyalty transactions (Update: meetings happened; new design requires business approval)
- ODS implementation getting delayed – SI delayed response, incomplete design document, changing SQL (Update: ODS implementation is causing increase customization on Siebel and will lead to more Siebel ES comments)

Testing

- Slow progress in Postpaid ISQT test execution. Cycle-2 Test execution not started

Weekly Update Report

SCOPE	TIME	COST	QUALITY	RISK	RESOURCES
  	  	  	  	  	  

ISSUES FOR ESCALATION

Deployment/Infrastructure

- Weekly Handover meeting not happening – Request Client to identify SPOC
- Siebel iHelp enhancements for Sales rollout not yet delivered
- No common understanding regarding Prepaid SMRs going into production for Wave 2 Deployment

ISSUES FOR INFORMATION

CRM

- Inadequate support from Oracle to resolve open SRs. This is impacting our Completion of implementation
- Soft Copy of the SAWA Application forms have not yet been received. This is impacting our Prepaid Wave-2 PAT

Integration

- SMR 4117 Wassel address update – not received update from CWS on implementation date?
- Need confirmation on XMLs and date for starting the interface testing (SMR 3993) from EAI
- Approval of SI Integration deliverables
- ICMS SMR/ESD not addressing complete prepaid to postpaid upgrade solution

Testing

- Prepaid Siebel-ODS-IDB batch interface testing delayed due to issues on IDB
- Testing support from ICMS team required for Prepaid-to-Postpaid Migration transaction testing
- Slow progress in Prepaid MNP testing
- Postpaid ISQT CWS testing stopped. Interface testing in progress

Billing

- IRB Configuration is not in sync with ICMS (Update: As discussed in PMC, Client disagrees)
- SI to complete reconciliation of 6 million postpaid
- Billing Performance testing delayed due to Rating Issue in IRB production environment.
- The Bill Cycle # 3 issue closing in progress. (Update: Identified: 89, Closed: 53, Fixed: 25, Open [SI-8, Client-3])

Weekly Update Report

SCOPE	TIME	COST	QUALITY	RISK	RESOURCES

ISSUES FOR INFORMATION

Deployment/ Infrastructure

- Client must identify a group to automate workstation deployment in Call Centers, Dealers and Outlets
- Client must allocate Champions/Floor Support resources to support Rollouts
- SI must allocate adequate resources to support Rollouts
- Low volume of calls being handled by Siebel skills
- Unavailability of technical implementation for the BHD functionality and Network connectivity for DMZ siebel server stopping Marketing campaign PoC
- Client needs to provide SMTP server access that can send outbound marketing campaigns via email in bulk
- Time zone difference between SUN and HP servers is resulting in the failure of some Postpaid test cases
- 1 Billing Production windows servers needs to be moved to BCCS subnet
- Installation of monitoring tool on BCCS Production servers is pending
- BCCS production servers' Network Switch connectivity and configuration is wrong and does not provide network HA
- Billing ODS data mirror solution is yet to be finalized

Data Migration

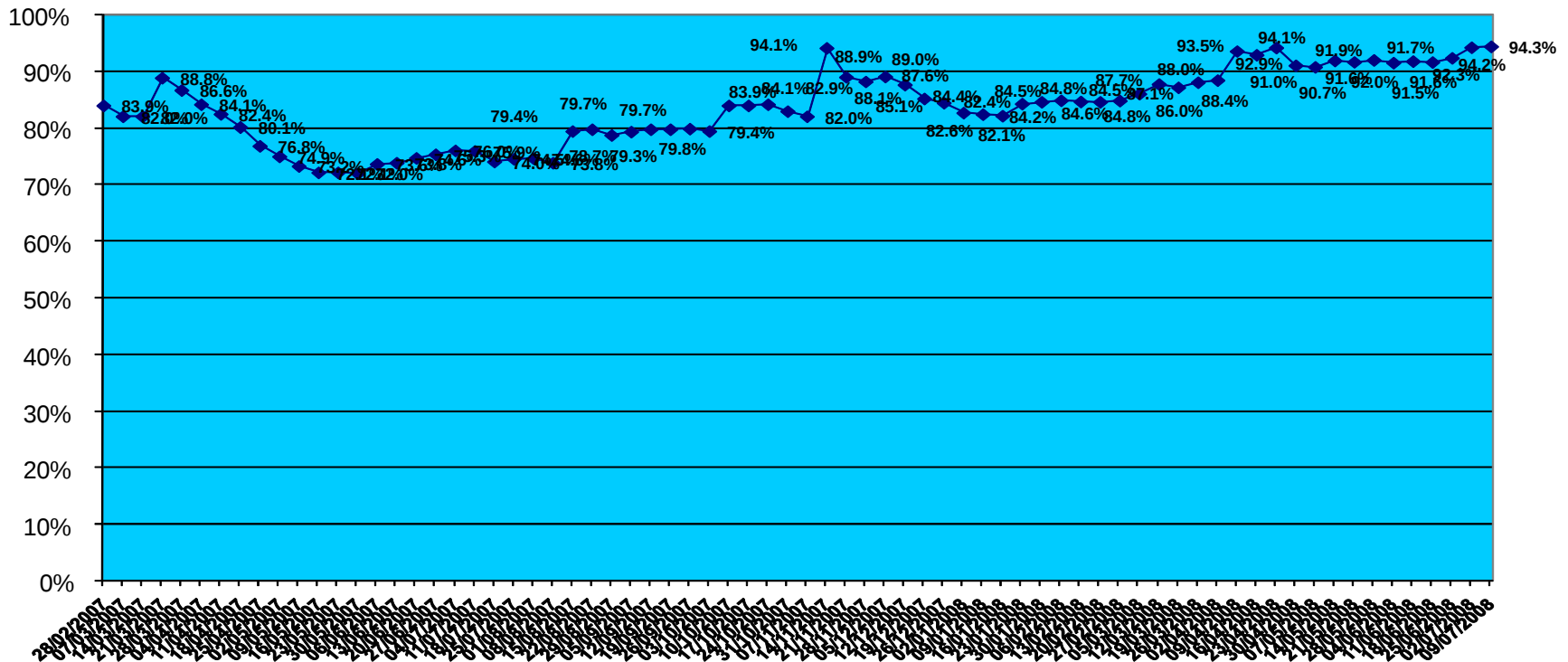
- Loyalty Data Model Finalization (includes LL impact), to address the impact on Data Migration

TRAFFIC LIGHT COMMENTS FROM SI PERSPECTIVE

- **Scope** – The project scope is not yet signed off and as a result Change Request approvals have been delayed. Awaiting Client approval of Transition Phase document
- **Time** – This project is delayed from the originally agreed schedule
- **Cost** – The project has a major cost overrun for SI
- **Quality** – Quality is good compared to the SI Baseline Target (See Prepaid/Postpaid Design Phase, Review Efficiency & Defect Density for Document Deliveries)
- **Resources** – Continuing to close some resource gaps

Weekly Update Report

Client XXX Program Schedule Performance Index



SPI from 28-02-2007 nto 09-07-2008

Project Schedule Performance Index is Actual Finished Activities/Baseline Finished Activities, as at the dates shown

Testing Stream Update

Staffing related:

Testing : Total- 29 (Onsite – 13 ;Offshore- 16)

Achievements:

- Prepaid SIQT Regression in progress
- Releases (Prepaid 9.4.0, Hotfix-001/002, Prepaid 9.4.1,NSM-8.1.2) This Release will be qualified for PAT Cycle-2

Test Execution Status	Total	Executed	Passed	Failed	Blocked	N/A	No Run
Last	2032	1934	1927	7	11	0	87
Current	2037	1992	1981	11	3	0	42

Defect Summary	Total	Critical	Major	Minor	Enhan
Last	29	9	14	6	0
Current	31	10	15	6	0

Week	Consolidated Defect Status (Total)	New	Open	Reopen	Fixed	Released	Closed	Rejected	Deferred	Duplicate
Last	179	0	5	1	4	1	133	19	15	1
Current	181	0	5	1	2	1	138	19	14	1

- Postpaid CRM SQT Release 3.0.3 & 3.0.4 test execution completed;
- Requirements Coverage (Passed-93%; Failed-3%; Not Tested-4%)

Test Execution Status	Total	Executed	Passed	Failed	Blocked	N/A	No Run
Last	1603	1435	1377	58	144	7	17
Current	1647	1594	1546	48	42	11	0

Defect Summary	Total	Critical	Major	Minor	Enhan
Last	35	0	11	24	0
Current	40	0	15	25	0

Testing Stream Update

Week	Consolildated Defect Status (Total)	New	Open	Reopen	Fixed	Released	Closed	Rejected	Deferred	Duplicate
Last	946	0	35	5	25	8	646	113	85	29
Current	951	0	13	4	13	8	673	120	91	29

Postpaid ISQT (NSM-8.2.1) SIM Personalization Batch Testing in Progress (Update:- Comptel interface being tested)

Test Execution Status	Total	Executed	Passed	Failed	Blocked	N/A	No Run
Current	85	4	4	0	0	0	81

Postpaid ISQT Cycle-1 (Siebel-IRB EAI Transactions) Testing in Progress; (Releases Used – CRM-Postpaid-3.1.0; Billing-5.3.2)

Test Execution Status	Total	Executed	Passed	Failed	Blocked	N/A	No Run
Last Week	494	361	347	14	0	0	133
Current Week	494	382	371	11	0	0	112

Defect Summary	Total	Critical	Major	Minor	Enhan
Last Week	58	4	42	7	5
Current Week	62	4	45	7	6



Project Management Institute
Capítulo Montevideo

Reporte de una PMO

Reporte de proyectos a una PMO

Consolidado de avance de proyectos en una PMO

Muchas gracias

Q&A

luis.repetto@gmail.com