



Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI
Sustento del uso justo de materiales protegidos por
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

ASPECTOS BÁSICOS A CONSIDERAR CUANDO SE PLANIFICA UNA PMO

Ing. Alberto Redondo Salas.
Máster en Administración de Proyectos
Especialista en Sistemas de Información
areds@hotmail.com - +57 3114141972
Mayo de 2020

Señales de Alerta

- No se evidencia la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos.
- No se tiene claridad de los desafíos y las prioridades de los proyectos.
- Conflictos en proyectos simultáneos con recursos compartidos.
- Demanda de proyectos superior a la capacidad actual.
- Se inician demasiados proyectos y muy pocos finalizan exitosamente.
- No hay claridad en las políticas, procesos y métodos para gestionar los proyectos.
- Planes de proyecto fragmentados.
- Entregables y objetivos pobremente definidos.



Señales de Alerta



- Se evidencia desmotivación y carencia de liderazgo en los equipos.
- Líderes de proyecto sin la autoridad suficiente.
- Equipos de proyecto poco integrados y sin cohesión.
- Conflictos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.
- No hay claridad en los procedimientos para escalar los riesgos a los niveles superiores.

Señales de Alerta

- Ausencia de un marco para la toma de decisiones.
- Retrasos debido a problemas en la comunicación.
- Información insuficiente para apoyar la toma de decisiones.
- Nula o mala gestión de la documentación y registros.
- Pérdida de la estandarización de reportes.
- Resulta sumamente difícil controlar los proyectos.
- Sobrecostos fuera de control.



Señales de Alerta

- La mayoría de proyectos se retrasa (cronograma).
- Dificultades en la gestión de compras y contratos.
- Descuidos en la gestión de los riesgos.
- Cuellos de botella en la provisión de recursos.
- Incapacidad controlar la calidad de los entregables.
- Ineficiencias en el seguimiento al trabajo real.
- No hay claridad en las métricas para la evaluación del desempeño.



WARNING!

Señales de Alerta



- Lo urgente no deja tiempo para atender todas las situaciones importantes.
- Muchos problemas se convierten en crisis.
- Disparidad de términos y conceptos.
- Abundantes zonas organizacionales “grises”.
- Los proyectos son vistos como una carga “adicional” al trabajo ordinario.



EL DIAGNÓSTICO:
**Su organización
requiere una Oficina
de Gestión de
Proyectos**

CONTENIDO

1. PLANIFICACIÓN DE LA PMO (Preliminares)

- a) Diagnóstico del Nivel de Madurez
- b) Análisis de Interesados
- c) Análisis de la Cartera de Proyectos
- d) Análisis de la Cultura & la Estrategia
- e) Medición del Desempeño
- f) Consideraciones Generales

Planificación de la PMO

- En entornos altamente competitivos, el proceso de planificación e implementación de la PMO constituye un **Factor Crítico de Éxito**.
- Una PMO implementada adecuadamente, se convierte en un articulador del despliegue estratégico de la organización.



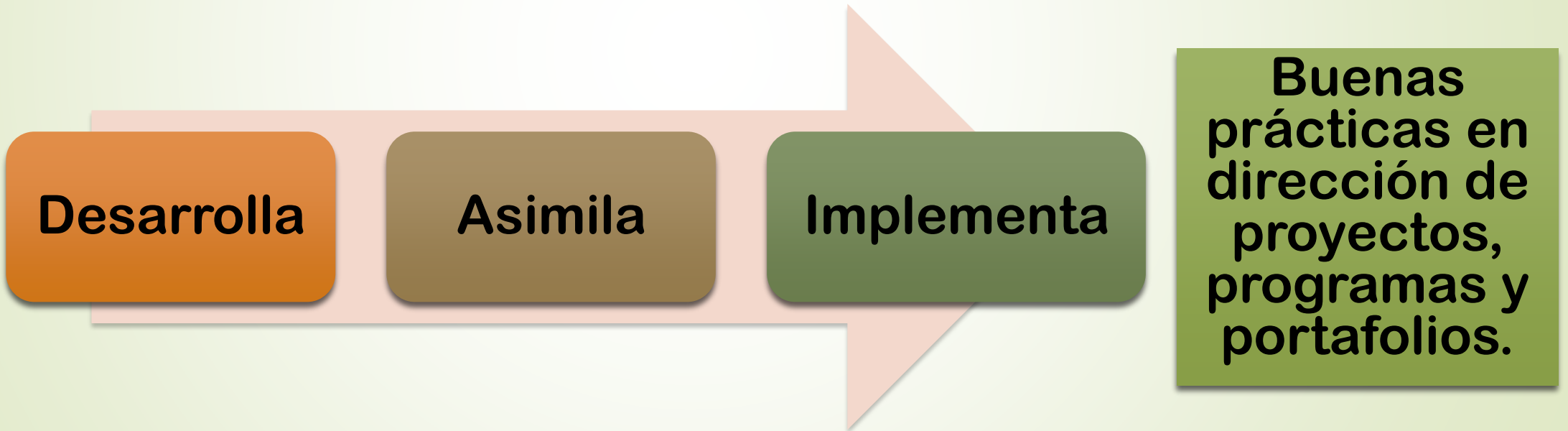
CONTENIDO

1. PLANIFICACIÓN DE LA PMO (Preliminares)

- a) Diagnóstico del Nivel de Madurez
- b) Análisis de Interesados
- c) Análisis de la Cartera de Proyectos
- d) Análisis de la Cultura & la Estrategia
- e) Medición del Desempeño
- f) Consideraciones Generales

Madurez en la gestión de proyectos

- ➔ En Gestión de Proyectos se conoce como nivel de madurez al grado en el cual una organización:



Madurez en la gestión de proyectos

La madurez está relacionada con las capacidades para:

- Producir buenos resultados.
- De forma repetible en la gestión de proyectos, y
- Su alineación con el logro de metas estratégicas.



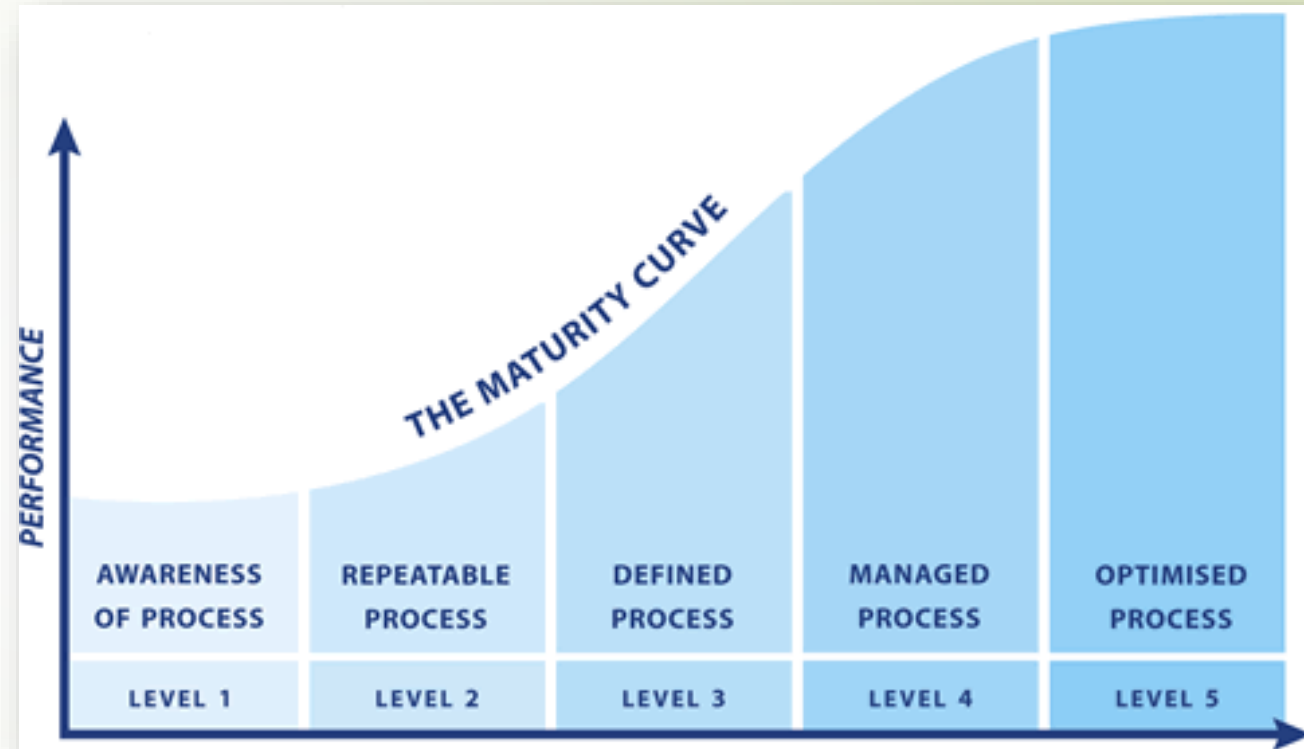
Madurez en la gestión de proyectos

Algunos de los modelos más conocidos son:

- **KPM³ - Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos de Harold Kerzner.**
- **OPM3 - Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional del PMI**
- **Modelo P3M3 - Modelo de Madurez de Gestión de Portafolio, Programa y Proyecto.**
- **Modelo Berkeley PM² (Madurez de procesos en la gestión de proyectos)**
- **PMMMSM - Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos de PM Solutions.**
- **Modelo PRINCE 2**
- **Modelo de Erling S. Anderson & Svein Arne Jessen**

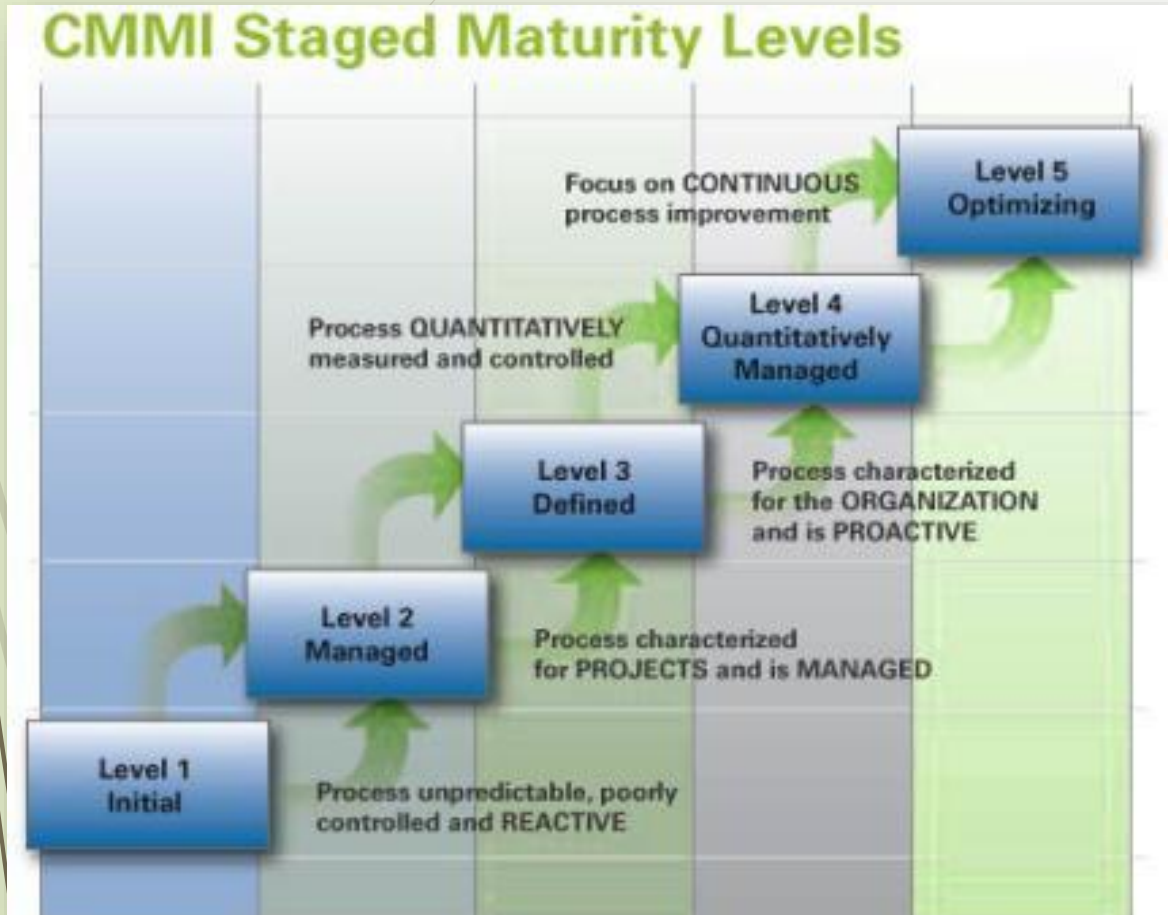
Madurez en la gestión de proyectos

➔ Los modelos de madurez difieren en los conceptos que incorporan y las sugerencias que realizan sobre cómo debe de ser la curva de la madurez.



➔ Cada modelo identifica unos niveles incrementales que señalan el plan de mejoramiento organizacional.

Madurez en la gestión de proyectos



- Para cada nivel se identifican los procesos estructurados (capacidades) con los que debería contar una organización.
- El diagnóstico facilita la identificación de fortalezas y debilidades con respecto a las áreas de proceso.

Madurez en la gestión de proyectos

- Cada modelo utiliza sus propios instrumentos o cuestionarios para diagnosticar el nivel de madurez.
- Para la aplicación de los instrumentos, es crítico seleccionar personas vinculadas al ámbito de proyectos.
- Respuestas erróneas o sesgadas pueden conducir a diagnósticos alejados de la realidad.



Madurez en la gestión de proyectos

Para cada proceso se deben responder algunos de los siguientes interrogantes:

- **¿En qué lugar de la escala de madurez se encuentra ubicado?**
- **¿Qué se necesita en términos de ventajas competitivas?**
- **¿Qué se debe hacer para lograr el nivel de madurez deseado?**



Se debe evaluar la madurez actual de la organización en el ámbito de Dirección de Proyectos, como requisito previo a:

- **Planificar la PMO.**
- **Definir el tipo de PMO.**
- **Establecer el alcance.**
- **Identificar la amplitud del apoyo que los proyectos requieren.**

CONTENIDO

1. PLANIFICACIÓN DE LA PMO (Preliminares)

- a) Diagnóstico del Nivel de Madurez
- b) **Análisis de Interesados**
- c) Análisis de la Cartera de Proyectos
- d) Análisis de la Cultura & la Estrategia
- e) Medición del Desempeño
- f) Consideraciones Generales

Los Grupos de Interés (Interesados)

- Individuos, grupos, organizaciones o áreas funcionales.
- Pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos afectados por la PMO.
- Están involucrados activamente
- Pueden influir sobre la implementación.
- Pueden tener diferentes niveles de autoridad y responsabilidad.
- Pueden ser externos a la organización.



Análisis de Interesados



- Los diferentes individuos, grupos, organizaciones o áreas funcionales que interactuarán con la PMO serán sus clientes.
- Determinar las expectativas y necesidades de cada interesado constituye un acercamiento inicial para definir el alcance la PMO.

Las percepciones de los Interesados:

- Los interesados pueden tener opiniones diferentes sobre cuáles son los aspectos más importantes para la PMO.
- Esto crea un desafío crítico al momento de identificar las necesidades y requerimientos de la PMO.



Análisis de Interesados

- La identificación de los interesados es un proceso continuo a lo largo de la implementación de la PMO.
- La identificación tardía de interesados puede conducir a retrasos, aumento de los costos, incidentes inesperados y otras consecuencias negativas, incluyendo la cancelación de la PMO.



Análisis de Interesados

- Los interesados pueden clasificarse en cuatro grupos principales:



Análisis de Interesados

Factores críticos para el éxito asociados con los Interesados:

- La identificación de los interesados.
- La comprensión de su grado relativo de influencia e impacto.
- El equilibrio de sus demandas, necesidades y expectativas.

Análisis de interesados

Algunos Interesados:



- Patrocinador.
- Gerentes funcionales.
- Líder del proyecto de implantación.
- Directores de proyectos
- Grupos de la organización.
- Equipo de la PMO (Staff).

Otros aspectos para entender a los interesados:

- ¿Qué interés tienen (financiero, emocional, objetivo)?
- ¿Su interés es positivo o negativo?
- ¿Qué los motiva?
- ¿Qué problemas pueden percibir?
- ¿Qué problemas se perciben con respecto a ellos?
- ¿Qué actitudes se pueden percibir?



Otros aspectos para entender a los interesados:

- ¿Cuáles son los riesgos asociados a esas actitudes?
- ¿Qué necesita la PMO de ellos?
- ¿Qué información requieren?
- ¿Cómo esperan recibir la información?
- ¿Cuál es la mejor manera de informarlos?
- ¿Qué influencia pueden tener sus opiniones?



Otros aspectos para entender a los interesados:

- ¿Quién influencia sus posiciones?
- ¿Qué opinión tienen sobre su trabajo/rol?
- ¿Qué mandatos/exigencias tienen para la PMO?
- ¿Qué acciones se deben tomar para atender sus requerimientos (potenciar positivos y minimizar negativos)?
- ¿Qué tipo de recursos se deben movilizar para atenderlos?



**La única forma realmente efectiva para
conocer lo que los clientes valorarían de
la PMO es:**

**Escuchar la “Voz de los
Interesados”**



Para aumentar el apoyo de la alta dirección, la PMO debe hablarles en su “idioma”.



Informes gerenciales precisos, van a ser más valorados que largos informes técnicos.

El verdadero desafío:

Superar la percepción de que la PMO es una carga para el negocio, que se traduce en costos y no genera ingresos.



Reconocer que la PMO es un elemento organizacional que aporta valor agregado al negocio.



Los Interesados según la Guía del PMBOK



El Rol de la PMO como Interesado

Una PMO puede tener la autoridad para actuar como un interesado integral:

- Tomar decisiones claves a lo largo de la vida de cada proyecto.
- Hacer recomendaciones.
- Poner fin a los proyectos.
- Tomar medidas para alinear los proyectos con los objetivos del negocio.
- Participar en la selección, gestión y utilización de recursos compartidos.



El Rol de la PMO como Interesado Integral

- ➔ Si fuera necesario, el proceso Realizar el Control Integrado de Cambios, la PMO debe garantizar la existencia de un Comité de Control de Cambios (CCB).

Un CCB es un grupo formalmente constituido responsable de revisar, evaluar, aprobar, aplazar o rechazar los cambios en el proyecto, así como de registrar y comunicar dichas decisiones.



El Rol de la PMO como Interesado Integral

El Chárter como herramienta de aseguramiento

Acta de Constitución

- Propósito del proyecto
- Los objetivos medibles del proyecto y los criterios de éxito asociados
- Los requisitos de alto nivel
- La descripción de alto nivel del proyecto, los límites y los entregables clave
- El riesgo general del proyecto
- El resumen del cronograma de hitos
- Recursos financieros preaprobados
- La lista de interesados clave
- Los requisitos de aprobación del proyecto
- Los criterios de salida del proyecto (cierre o cancelación)
- El director del proyecto asignado, su responsabilidad y su nivel de autoridad
- El nombre y el nivel de autoridad del patrocinador o de quienes autorizan el Chárter

CONTENIDO

1. PLANIFICACIÓN DE LA PMO (Preliminares)

- a) Diagnóstico del Nivel de Madurez
- b) Análisis de Interesados
- c) Análisis del Portafolio de Proyectos
- d) Análisis de la Cultura & la Estrategia
- e) Medición del Desempeño
- f) Consideraciones Generales

Análisis del Portafolio de Proyectos

Definición clásica de Cartera:

- Conjunto de proyectos llevados a cabo en un determinado período de tiempo.
- Que comparten una serie de recursos.
- Entre los que pueden existir relaciones de complementariedad, incompatibilidad y sinergias producidas por compartir costos y beneficios derivados de la realización de más de un proyecto a la vez.



Es necesario reconocer los proyectos como un medio para alcanzar directa o indirectamente los objetivos del plan estratégico de la organización.

Análisis del Portafolio de Proyectos

- ➔ Las estrategias y prioridades de una organización se vinculan, y se establecen las relaciones que permiten organizar los proyectos mediante Programas y Portafolios.



Análisis del Portafolio de Proyectos

- Uno de los aspectos a considerar en la planificación de la PMO es la evaluación cuidadosa de los proyectos y programas existentes.
- Analizando su alineación con los objetivos estratégicos organizacionales.
- Ponderando el grado de contribución a la generación de valor.



Análisis del Portafolio de Proyectos

Factores de evaluación de proyectos:

Naturaleza del sector

Complejidad

Cantidad/
Concurrencia

Tecnologías

Ubicación geográfica

Multiculturalidad

Montos de inversión

Retorno de la inversión

Probabilidad de éxito

Generación de valor para el negocio

Riesgos

Recursos compartidos

Análisis del Portafolio de Proyectos

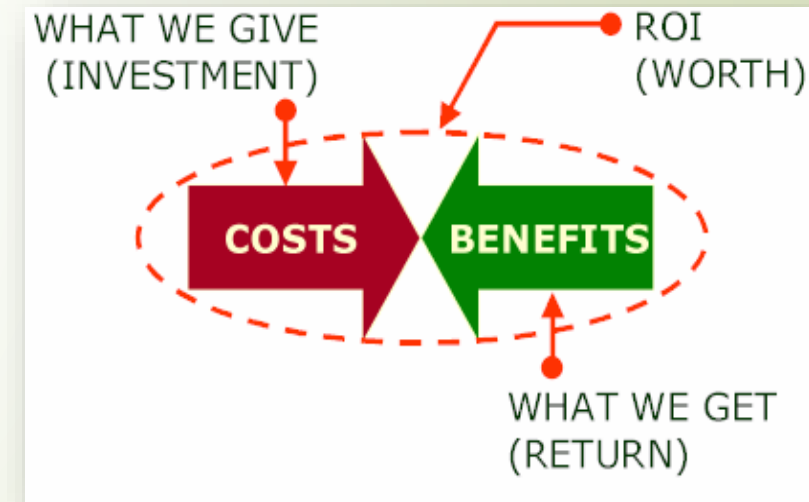
Evaluación del Portafolio: Éxito vs Valor

Probabilidad de éxito	Muy Alta	Pérdidas de tiempo	Victorias tempranas		Estratégicos		
	Alta						
	Media						
	Baja	Sin esperanza					
	Muy Baja					Apuestas	
		Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	
Generación de Valor del Negocio							

Análisis del Portafolio de Proyectos

Técnicas de evaluación de proyectos:

- Valor Actual Neto (VAN).
- Plazo de Recuperación (Payback).
- Tasa Interna de Retorno (TIR).
- Costo Medio Ponderado de Capital (CMPC).
- Retorno de la Inversión (ROI).
- Viabilidad financiera (Flujos de caja).
- Valor Ganado.



La PMO deberá planificarse considerando su labor de:



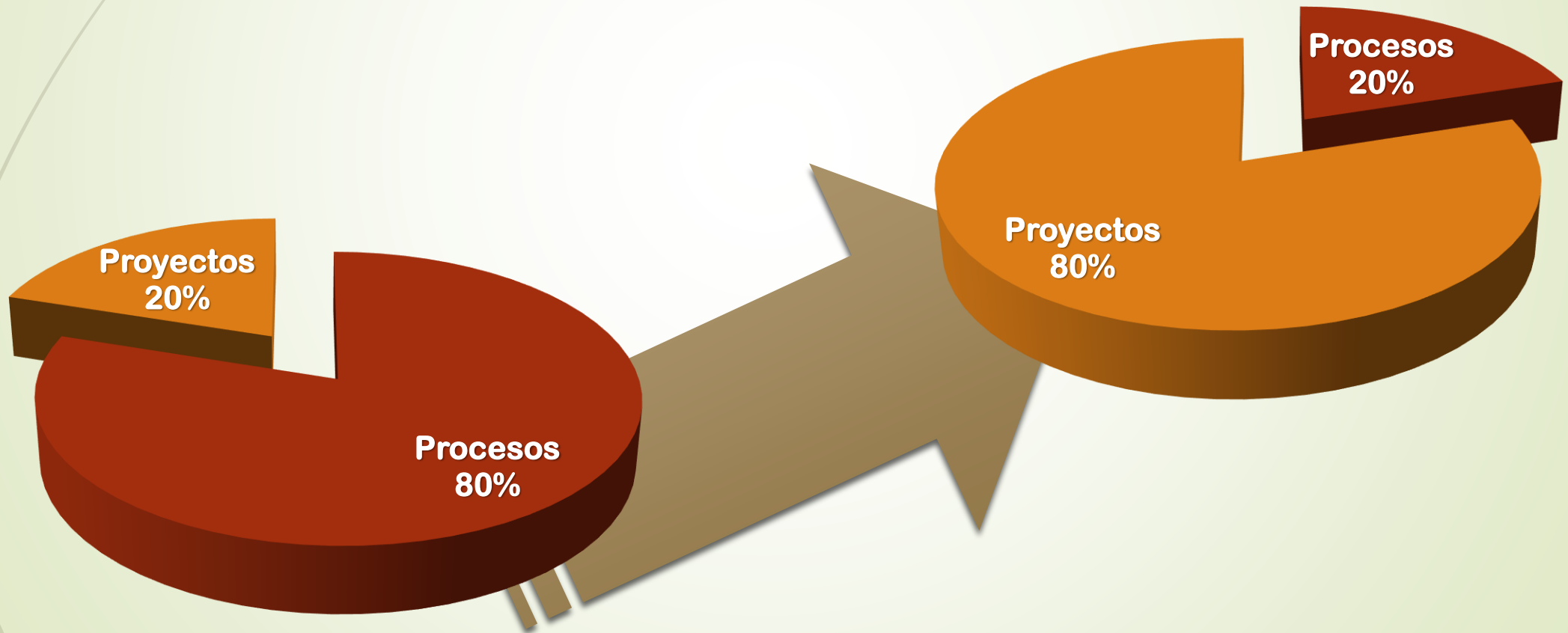
CONTENIDO

1. PLANIFICACIÓN DE LA PMO (Preliminares)

- a) Diagnóstico del Nivel de Madurez
- b) Análisis de Interesados
- c) Análisis de la Cartera de Proyectos
- d) Análisis de la Cultura & la Estrategia
- e) Medición del Desempeño
- f) Consideraciones Generales

Cultura Organizacional & Estrategia

La evolución proyectiva de las organizaciones:

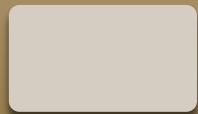


Cultura Organizacional & Estrategia

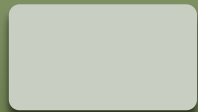
Acercamientos conceptuales:



Identificar y ponerse de acuerdo sobre los marcos de trabajo de PMO predominantes en la actualidad.



Establecer y definir la variedad de prácticas de PMO.



Identificar el perfil para cada configuración de PMO, mediante el inventario de prácticas asociadas con el propósito y misión de la PMO.

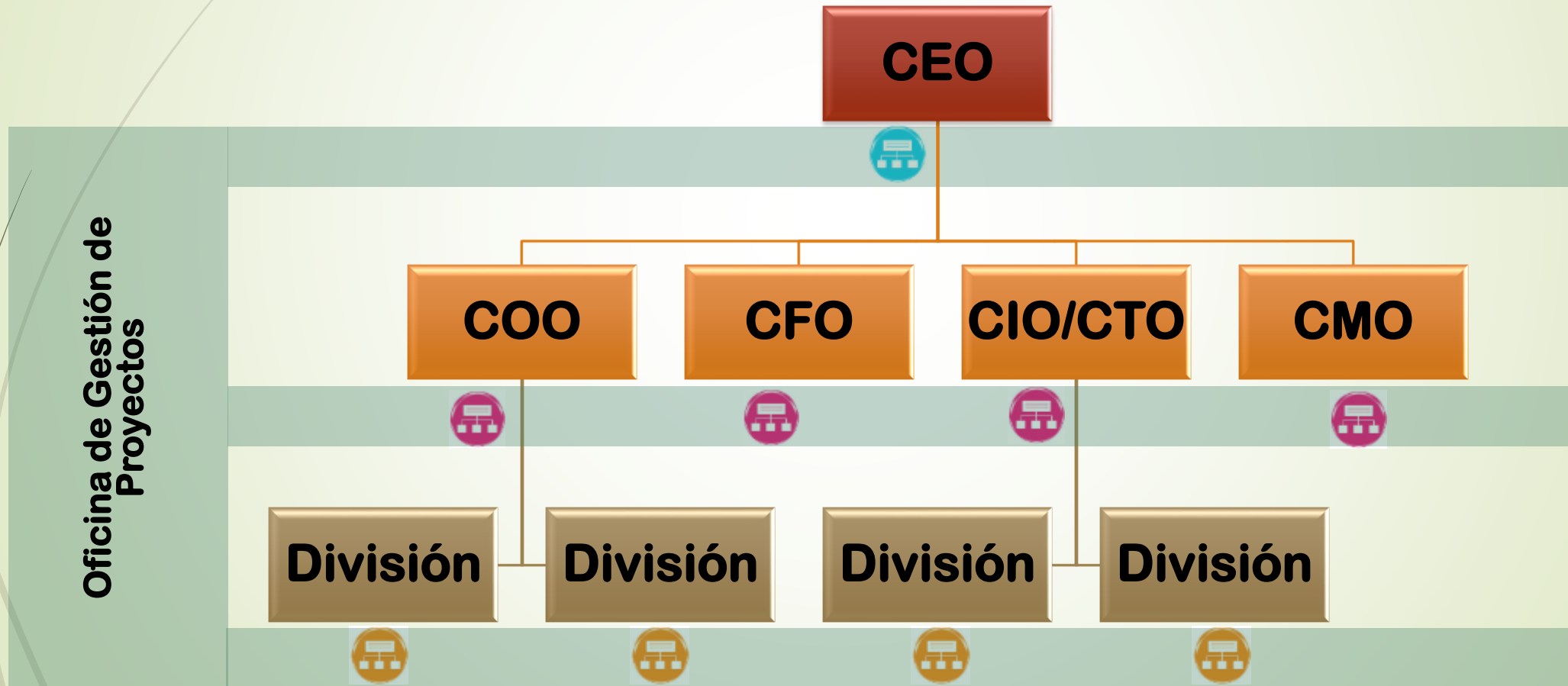
Cultura Organizacional & Estrategia

Identificación de ámbitos de intervención:



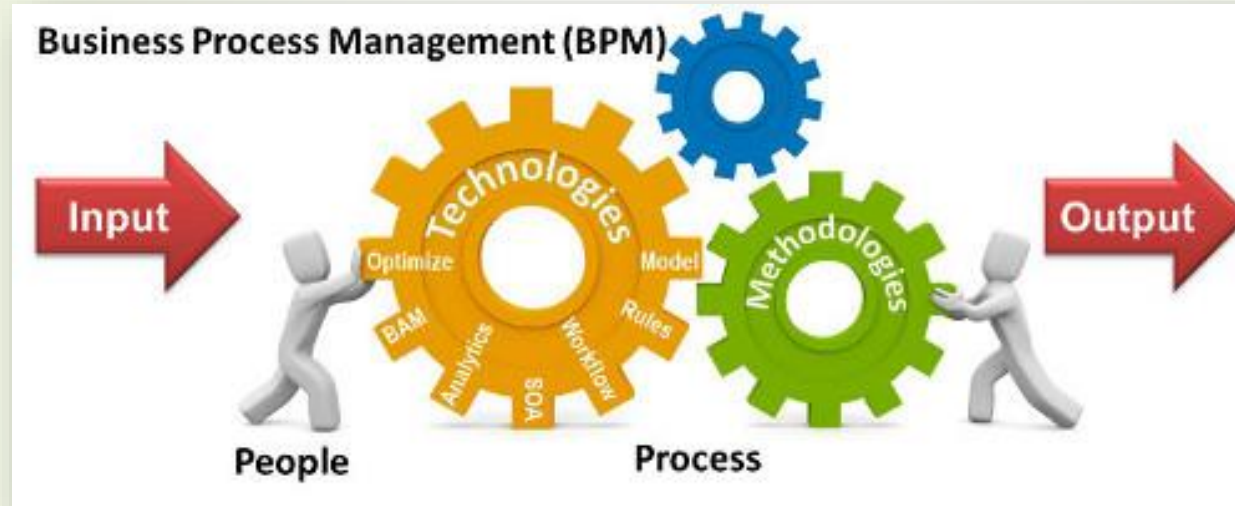
Cultura Organizacional & Estrategia

Análisis de las áreas funcionales:



Cultura Organizacional & Estrategia

Procesos de negocio



- Forma en que se organiza, coordina y enfoca el trabajo para producir un producto o servicio.
- Flujos concretos de material, información y conocimientos -grupos de actividades.
- Formas para coordinar trabajo, información y conocimiento.

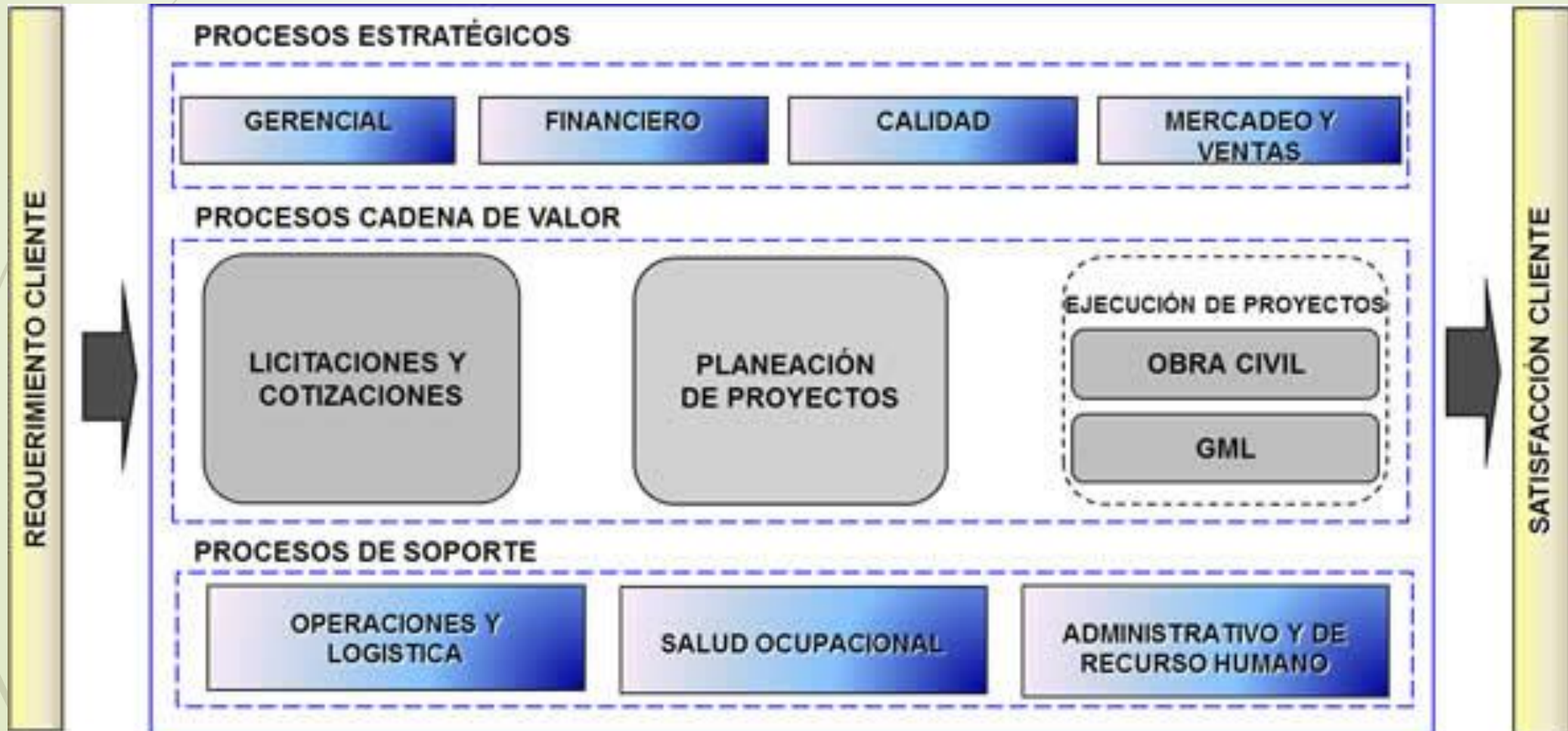
Cultura Organizacional & Estrategia

Procesos de negocio



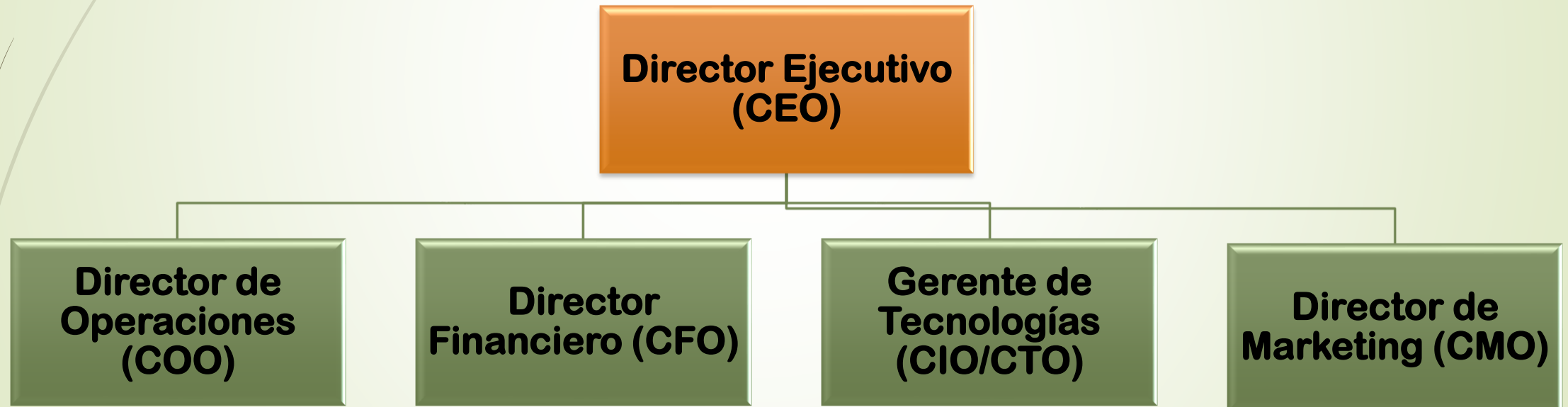
Cultura Organizacional & Estrategia

Procesos de negocio



Cultura Organizacional & Estrategia

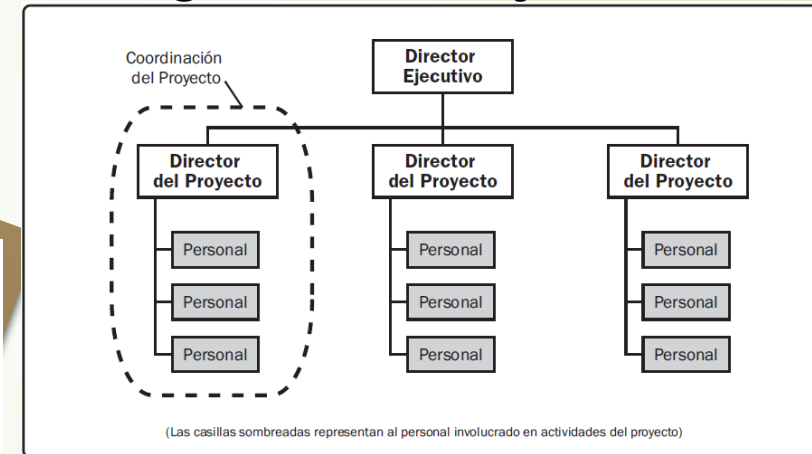
Identificación del patrocinador:



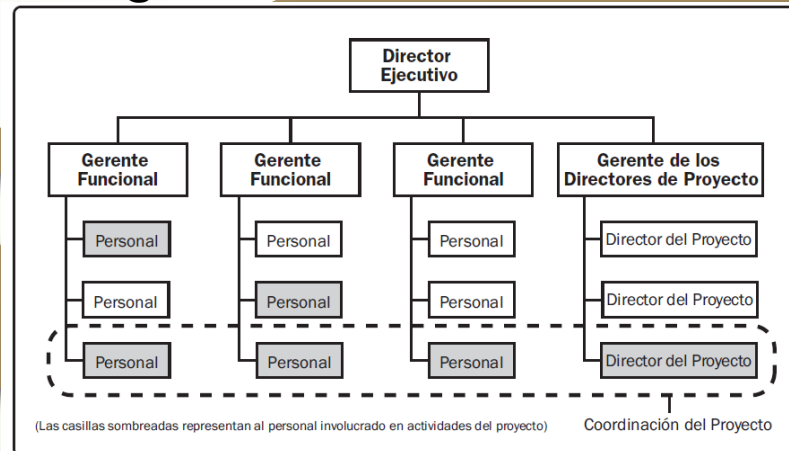
Cultura Organizacional & Estrategia

Análisis de la estructura

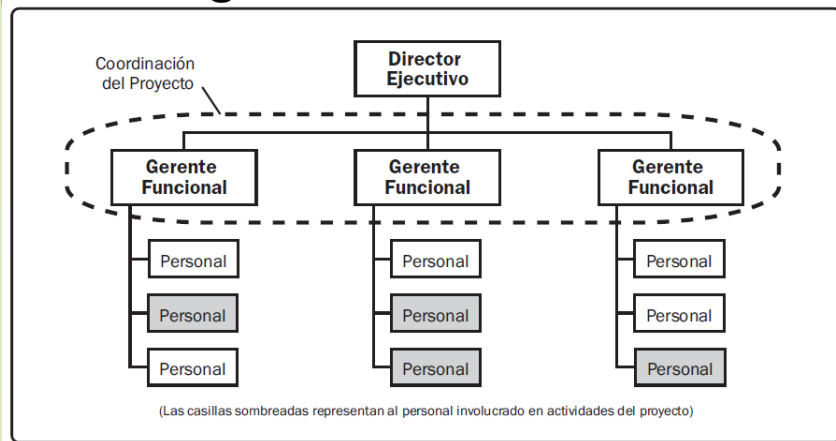
Organización Projectizada



Organización Matricial Fuerte



Organización Funcional



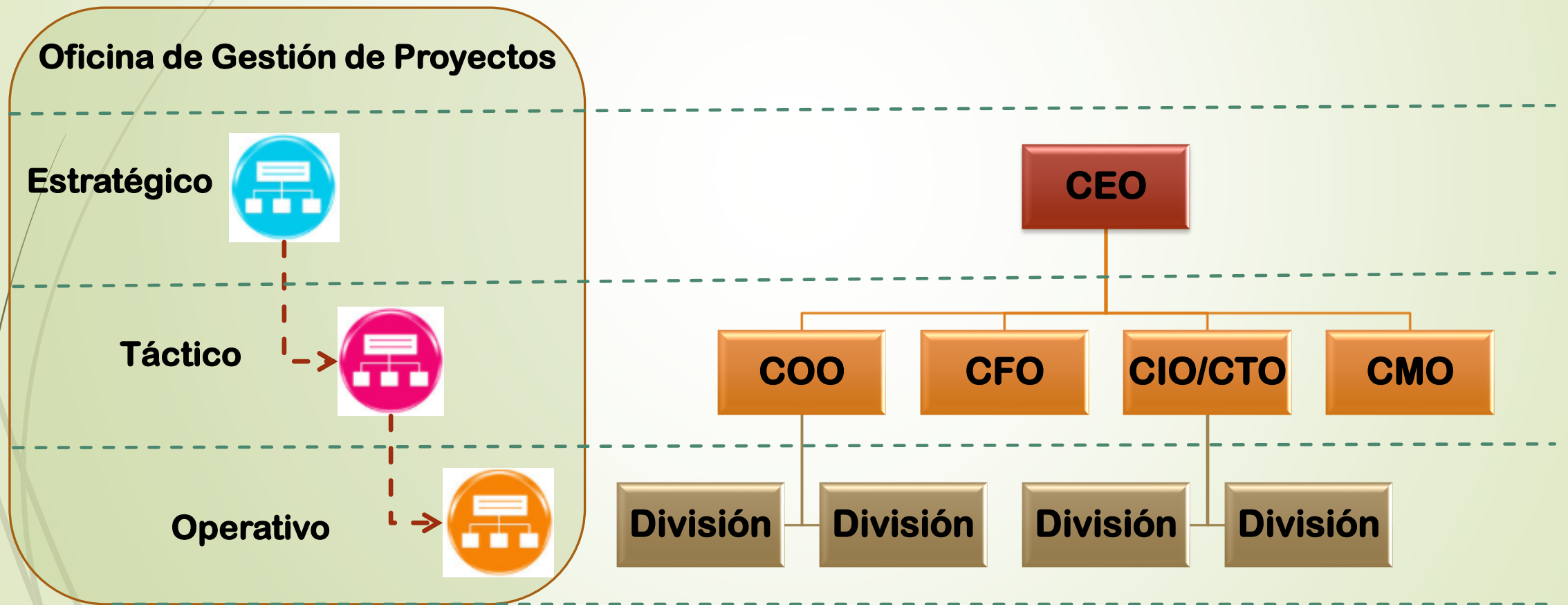
Cultura Organizacional & Estrategia

Análisis de la estructura

Estructura de la Organización Características del Proyecto	Funcional	Matricial			Orientada a Proyectos
		Matricial Débil	Matricial Equilibrada	Matricial Fuerte	
Autoridad del Director del Proyecto	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Disponibilidad de Recursos	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Quién gestiona el presupuesto del proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director del Proyecto	Director del Proyecto
Rol del Director del Proyecto	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo	Tiempo Completo
Personal Administrativo de la Dirección de Proyectos	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo

Cultura Organizacional & Estrategia

Análisis del nivel gerencial:



Cultura Organizacional & Estrategia

Visualización de la estrategia de implementación:

- La estrategia de despliegue de la metodología proporciona una hoja de ruta para el diseño, desarrollo, implementación y mantenimiento de la PMO.
- Y debe ser compartida por toda la organización, en especial por las personas que tienen responsabilidades e intereses en el despliegue de la metodología de gestión de proyectos.



Cultura Organizacional & Estrategia

Visualización del modelo de intervención:

Diagnóstico

Capacitación

Diseño

Implementación

Automatización

Puesta a punto

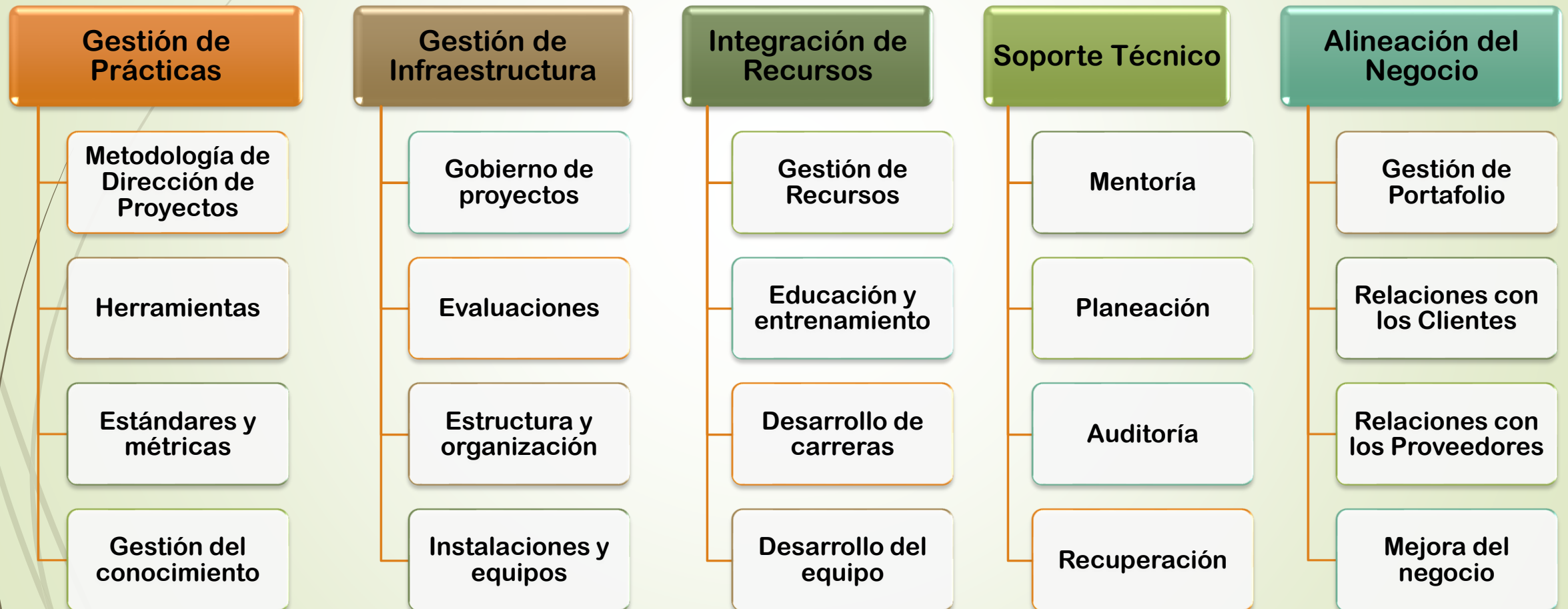
Cultura Organizacional & Estrategia

Visualización del modelo de intervención:



Cultura Organizacional & Estrategia

Visualización del alcance de la PMO:



- **La estrategia debe ser siempre gradual y con metas intermedias (Quick-hits).**
- **Debe estar centrada en las personas y en los procesos más que en las funciones y las áreas.**
- **La capacitación a la alta dirección puede facilitar el apoyo para la PMO.**
- **El enfoque inicial debe ser una metodología estandarizada y que esté completamente documentada.**
- **Puede resultar más sencillo si inicia en un área específica y de ahí se expande.**

CONTENIDO

1. PLANIFICACIÓN DE LA PMO (Preliminares)

- a) Diagnóstico del Nivel de Madurez
- b) Análisis de Interesados
- c) Análisis de la Cartera de Proyectos
- d) Análisis de la Cultura & la Estrategia
- e) **Medición del Desempeño**
- f) Consideraciones Generales

Medición del desempeño de la PMO

La definición de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) permite:



- Evaluar los cambios en el comportamiento y la cultura organizacional.
- Demostrar a la alta dirección la generación de valor agregado.
- Evidenciar el rol generador de ventajas competitivas de la PMO.

Medición del desempeño de la PMO

El enfoque
OPM3:



Medición del desempeño de la PMO

KPI orientados a la Generación de Valor

KPI	DESCRIPCIÓN
Tiempo en el mercado	Tiempo desde que se concibe la idea hasta que se introduce en el mercado.
Disponibilidad del servicio	Tiempo que toma iniciar un proyecto comparado con la fecha estimada de inicio
Retorno de la inversión	Porcentaje de la diferencia de ingresos e inversión en relación con la inversión total
Crecimiento de las ventas	Proporción de la diferencia entre las ventas actuales y las anteriores en relación con estas últimas
Uso de los servicios	Relación entre las horas facturadas y el total de horas invertidas.

Medición del desempeño de la PMO

KPI orientados a los resultados y desempeños

KPI	DESCRIPCIÓN
Cualificación de los directores de proyectos	Número de directores de proyectos certificados como PMP/ Número total de directores de proyectos.
Capacitación y entrenamiento en gestión de proyectos	Número de capacitaciones específicas en proyectos realizadas en el periodo/ Número total de capacitaciones realizadas en el periodo.
Índice de desempeño de la gestión del costo	Número de proyectos con desviaciones de presupuesto inicial superior al 10%/ Número total de proyectos ejecutado
Índice de desempeño de la gestión del tiempo	Número de proyectos con desviaciones de cronograma inicial superior al 10%/ Número total de proyectos ejecutado
Índice de éxito de proyectos	Número de proyectos exitosos (terminados en tiempo, presupuesto, alcance y cliente satisfecho)/ Número total de proyectos ejecutados.

Medición del desempeño de la PMO

Enfoques fundamentales:

- ➔ El desempeño de la PMO puede medirse desde el punto de vista de los niveles de los procesos y de los resultados.
- ➔ La medición de desempeño en los niveles de procesos genera un impacto importante en la cultura de la organización, a diferencia de la medición al nivel de resultados, por lo que no resulta fácil implementarla.



Medición del desempeño de la PMO

Enfoques fundamentales:



- No puede haber medición si no hay alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos.
- No puede haber una buena medición si no hay claridad respecto a la responsabilidad organizacional de la PMO.
- No puede haber una buena medición sin el análisis de la PMO desde una perspectiva holística y no jerárquica.

La naturaleza de los indicadores de desempeño dependerá del enfoque de la medición.



Los indicadores asociados a procesos, deben estar orientados a la medición del impacto sobre los objetivos estratégicos de la organización.

CONTENIDO

1. PLANIFICACIÓN DE LA PMO (Preliminares)

- a) Diagnóstico del Nivel de Madurez
- b) Análisis de Interesados
- c) Análisis de la Cartera de Proyectos
- d) Análisis de la Cultura & la Estrategia
- e) Medición del Desempeño
- f) Consideraciones Generales

Consideraciones generales

- **Sistemas mentales de causa-efecto.**
- **Resistencia al cambio.**
- **Disponibilidad presupuestal.**
- **Responsabilidad y transparencia.**
- **Plan de recompensas/incentivos.**
- **Gestión de las comunicaciones.**
- **Entrenamiento y capacitación.**



Consideraciones generales

Preguntas críticas:



- ¿Está su organización preparada para manejar un cambio de esta magnitud?
- ¿La implementación de la PMO es consecuente con la cultura organizacional?
- ¿Está seguro de que el plan de implementación es adecuado?
- ¿Se tiene la disponibilidad de los recursos?
- ¿Se tiene claridad de los mecanismos de seguimiento continuo de la efectividad de la implementación de la PMO?



UCI
Universidad para la
Cooperación Internacional

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

ASPECTOS BÁSICOS A CONSIDERAR CUANDO SE PLANEA UNA PMO

Ing. Alberto Redondo Salas.
Máster en Administración de Proyectos
Especialista en Sistemas de Información
areds@hotmail.com - +57 3114141972
Mayo de 2020