



Conectando Ideas

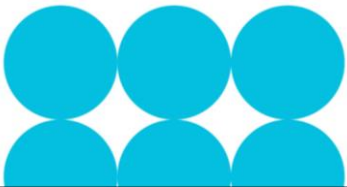
Transformando Realidades

PMOs: Proveedoras de servicios de valor a las organizaciones. Conoce PMO Value Ring

Mtra. Sara María Meneses.
PMP, PMO-CP, DevOps (DEPC)

- Definiciones
- Oficinas de Gestión de Proyectos, 20 años haciendo Historia
- Navegar en el “mar” de la posverdad
- Nombres de la PMO
- Dinamismo y rendimiento
- PMO VALUE RING™
- Ideas Conclusivas
- Recomendaciones

¿Hablar de PMOs y Directores de Proyectos en la era de la I.A.?

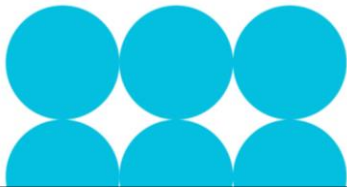
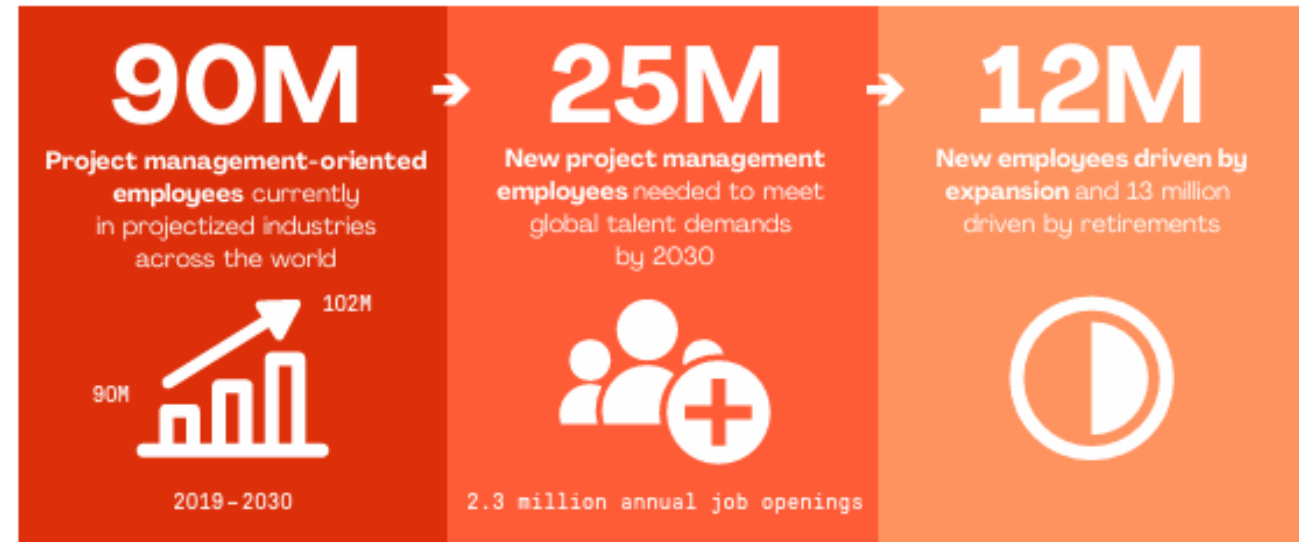


¿Hablar de PMOs y Directores de Proyectos en la era de la I.A.?



The global economy needs 25 million new project professionals by 2030. To close the talent gap, 2.3 million people will need to enter PMOE every year just to keep up with demand—this includes project managers and all changemakers.

By 2030, just 77 million project management employees out of the current workforce will be left due to retirement.

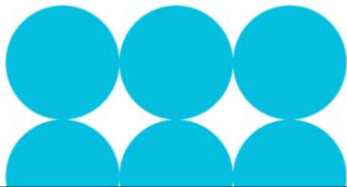


PMOs:

Proveedoras de
servicios de
valor a las
organizaciones.

Conoce PMO
Value Ring

Definiciones



"Un cuerpo u entidad organizacional al que se le asignan diversas responsabilidades relacionadas con la gestión centralizada y coordinada de aquellos proyectos bajo su dominio ." Hobbs, P. (2010).

"Las oficinas de gestión de proyectos (PMO) son entidades organizacionales dinámicas, frecuentemente en transición de un estatuto y estructura al siguiente". Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010)

"...definimos la Oficina de Gestión de Proyectos como una entidad organizacional que apoya la gestión de una empresa basada en proyectos, la gestión de proyectos de entrega a clientes externos y/o la gestión de proyectos de desarrollo interno." Dietrich, P., Artto, et-al. (2010)

"La PMO es un área que centraliza ciertas actividades – también llamadas funciones o servicios – relacionadas con la práctica de la gestión de proyectos, con el objetivo de hacer que la organización logre mejores resultados a través de proyectos" Pinto, A. (2013).

Definición en PMBOK® 7ma versión

“El acrónimo “PMO” **puede referirse a una oficina de dirección de portafolios, programas o proyectos.**

En el contexto de la Guía del PMBOK® – Séptima Edición, la oficina de dirección de proyectos (PMO) **representa una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas.**

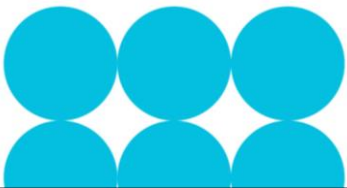
Reconociendo que **el carácter y la función de una PMO varían entre las organizaciones, e incluso dentro de la misma organización.”**

Project Management Institute. (2021).

PMOs:

Proveedoras de
servicios de
valor a las
organizaciones.

Conoce PMO
Value Ring



Oficinas de Gestión de Proyectos 20 años haciendo Historia

Antes de que se popularizara el término PMO

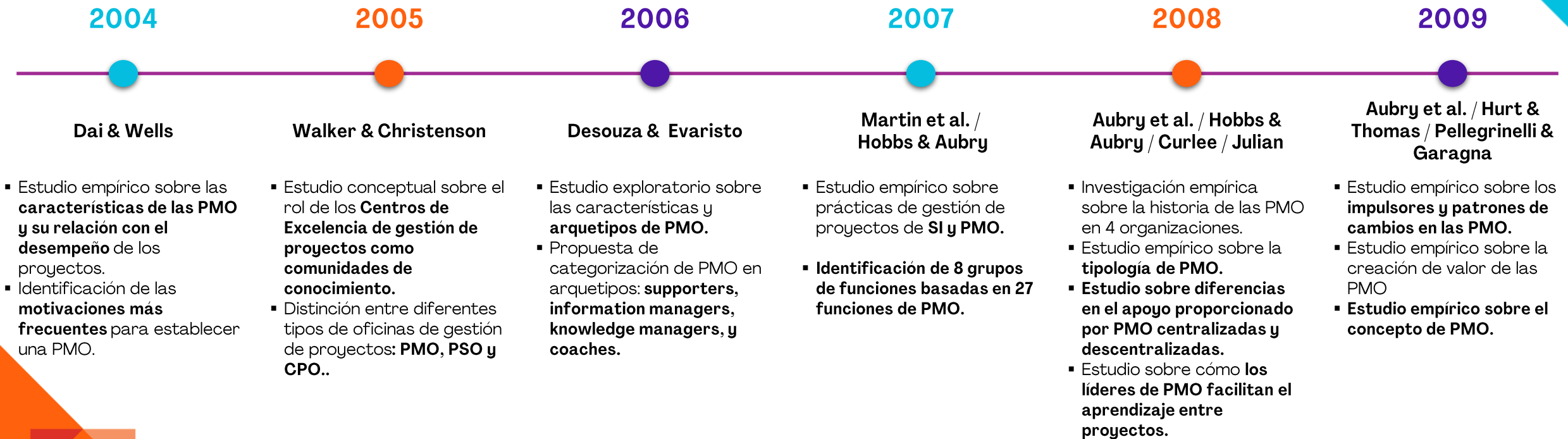
“Las estructuras subyacentes de la PMO actual han existido durante casi medio siglo, remontándose al desarrollo de sistemas de misiles complejos por parte del ejército de los EE. UU. en la década de 1950.

Cada sistema de armas estaba compuesto por una gran cantidad de subproyectos agrupados en oficinas de programas de sistemas (SPO).

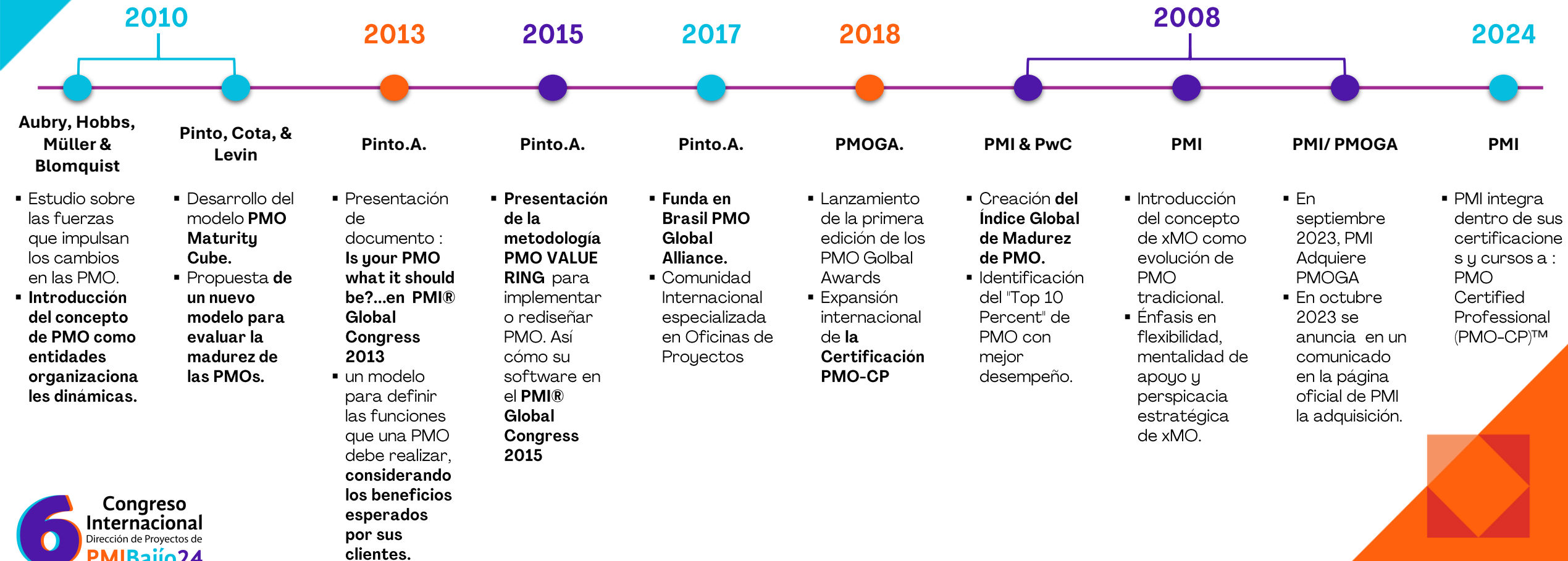
Supervisaban no solo sistemas completos de proyectos—por ejemplo, el misil—sino también su ojiva, equipo de soporte, lanzador, y soporte logístico y de entrenamiento”.

Baker, B. (2007).

20 años de evolución de las Oficinas de Gestión de Proyectos 2004 a 2024



20 años de evolución de las Oficinas de Gestión de Proyectos 2004 a 2024



Características definitorias de la PMO

Entidad organizacional:

- Área, entidad o estructura que da soporte a la organización
- Puede ser centralizada o descentralizada.

Apoyo y coordinación

- Facilita siendo un punto neutral de especialización para las actividades de gestión de proyectos en toda la organización.

Marco de buenas prácticas

- En la dirección de **Proyectos** y conjunto de proyectos, es decir: **Programas**.
- Así como **Portafolios**, es decir: Conjunto de proyectos y programas.

Naturaleza dinámica y adaptable

- Son flexibles y capaces de adaptarse a las cambiantes necesidades y contextos organizacionales.

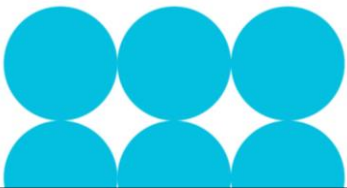
Orientación a resultados y generación de valor

- Generadoras de un mejor flujo de valor para la obtención de beneficios y resultados deseados

PMOs:

Proveedoras de
servicios de
valor a las
organizaciones.

Conoce PMO
Value Ring



Navegar en el mar de la posverdad

Navegar en el mar de la de posverdad

Definición de posverdad: "Circunstancias en las que los **hechos objetivos** son menos influyentes en la opinión pública **que las emociones y las creencias personales**" Oxford University Press. (2016).

Consecuencias de la posverdad:

- Alejamiento de la verdad
- Poca o nula visibilidad de los hechos objetivos
- Escepticismo / Negación / Sesgos
- Surgimiento de ideas, conceptos y definiciones que no definen la realidad
- Acciones determinadas por las emociones e impulsos
- Comportamiento tribal / desenfoque, desviación de objetivos
- Reprocesos, retrabajo / improductividad

Tomar decisiones en un contexto de posverdad, requiere un mayor esfuerzo, **para distinguir la realidad objetiva, con bases, sustento y datos verificables**...requiere sin duda de Sabiduría.



Es importante remitirnos a la esencia de los conceptos y a la verdad.

Lógica Aristotélica: 10 categorías permiten analizar y describir cualquier objeto o situación de manera detallada y con ello comprender y acercarnos más a la verdad.

- Sustancia (οὐσία - ousía)
- Cantidad (ποσόν - posón)
- Cualidad (ποιόν - poión)
- Relación (πρός τι - prós ti)
- Lugar (ποῦ - poú)
- Tiempo (ποτέ - poté)
- Situación (κεῖσθαι - keísthai)
- Posesión (ἔχειν - échein)
- Acción (ποιεῖν - poieîn)
- Pasión (πάσχειν - páschein)

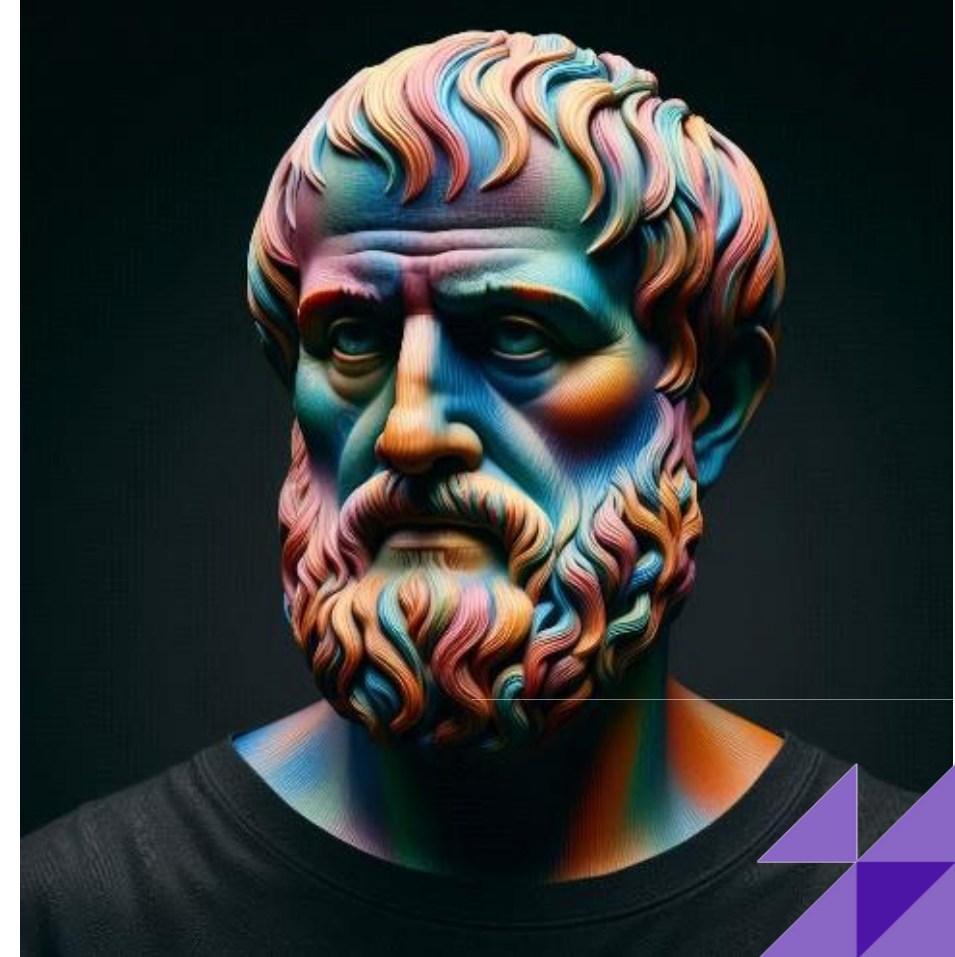
Analizar las situaciones y objetos con base en la Lógica, puede mejorar nuestra capacidad para distinguir la verdad **y con ello tomar mejores decisiones.**



“Ahora bien, **no conocemos una verdad sin su causa;** y una cosa tiene una cualidad en mayor grado que otras cosas si en virtud de ella la cualidad similar pertenece también a las otras cosas (por ejemplo, el fuego es lo más caliente de las cosas; porque es la causa del calor de todas las demás cosas) **de modo que lo que causa que las verdades derivadas sean verdaderas es lo más verdadero.”**

Aristóteles. (350 a.C./1924). *Metaphysics* (W. D. Ross, Trad. 1994-2029).

Aristóteles



No podemos concebir a un Gobierno sin Sociedad

Sociedad

Instituciones

Gobierno

Unidades económicas

Cultura

Conocimiento



No podemos pensar en mercancías sin Empresa

Empresa

Servicios /Productos

Mercancías

Gobernanza organizacional

Cultura

Empleados



No podemos conceptualizar Portafolios / Programas,
sin remitirnos a los Proyectos

Proyectos

Portafolios

Programas

Beneficios esperados

Interesados

Presupuesto



Navegar en el mar de la de posverdad

Sociedad

Instituciones

Gobierno

Unidades económicas

Cultura

Conocimiento

Empresa

Servicios /Productos

Mercancías

Gobernanza organizacional

Cultura

Empleados

Proyectos

Portafolios

Programas

Beneficios esperados

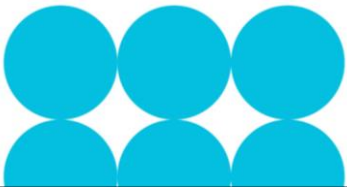
Interesados

Presupuesto

PMOs:

Proveedoras de
servicios de
valor a las
organizaciones.

Conoce PMO
Value Ring



Nombres de las PMO

Al menos 8 “Nombres comunes a Oficinas de Proyectos (PMOs) / u Oficinas de Soporte:

Otros tipos:

- ✓ xMO
- ✓ Benefits Management Office
- ✓ Value Delivery Office
- ✓ Lean PMO
- ✓ Agile Transformation Office
- ✓ Scrum Office
- ✓ Oficina de Gestión Ágil

continuará...

Fuente: Project Management Institute. (2023). The evolution of PMOs: Delivering value through xMOs. PMI Insights Hub. Disponible en:
<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/evolution-of-pmo>

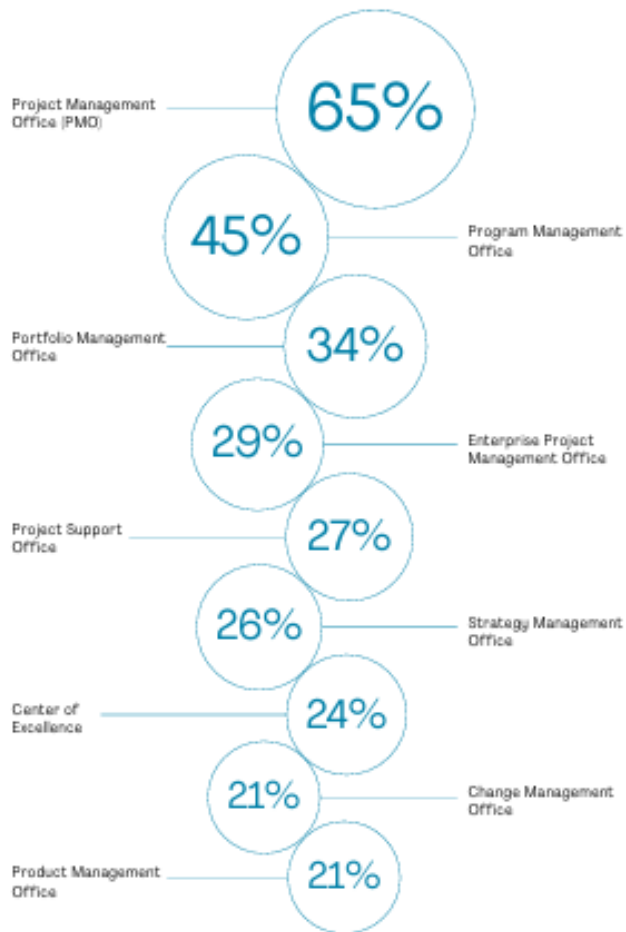


Figure 1: Common Names for PMO/Support Offices

Tipos más comunes de Oficinas de Proyectos:

Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)	Puede referirse a una oficina de dirección de portafolios, programas o proyectos . representa una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas.
Program Management Office (PgMO)	Centra en la gestión coordinada de un grupo de proyectos relacionados, llamados programas, que comparten objetivos y metas estratégicas.
Portfolio Management Office (PfMO)	Gestiona los portafolios de proyectos, los cuales consisten en múltiples programas y proyectos agrupados para facilitar la priorización de inversiones y la asignación de recursos.
Enterprise Project Management Office (EPMO)	Enfoque estratégico a nivel de toda la organización. Su propósito es garantizar que los proyectos y programas no solo se gestionen eficientemente, sino que también estén alineados con la estrategia organizacional
Project Support Office (PSO)	Estructura organizacional encargada de proporcionar apoyo administrativo, técnico y operativo a los gestores de proyectos y equipos de trabajo. facilitar la ejecución diaria de los proyectos y asegurar que los equipos cuenten con los recursos necesarios para cumplir con sus objetivos.
Strategy Management Office (SMO)	Entidad dentro de la organización cuyo objetivo principal es supervisar la implementación de las estrategias corporativas a través de la gestión de proyectos, programas y portafolios.
Center of Excellence (CoE)	Proporciona liderazgo, mejores prácticas, investigación y soporte para la mejora continua en un área específica de la organización. Recurso central para desarrollar capacidades, compartir conocimientos y mantener estándares de calidad en la ejecución de proyectos.

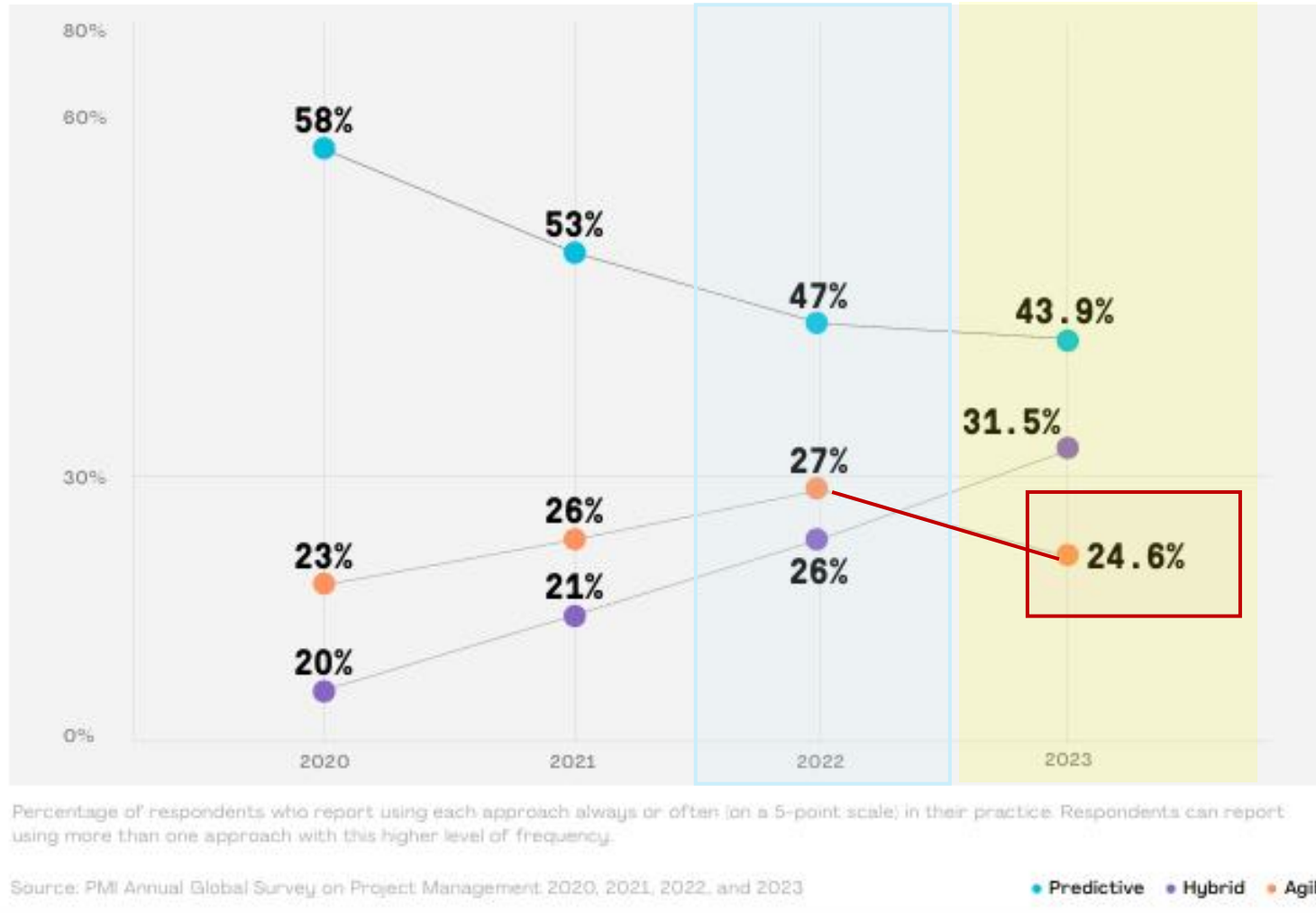
Fuente: Project Management Institute. (2013), (2021), (2023), (2024).

¿Por qué tantos nombres de Oficinas de Proyectos?

“... **existe un paradigma erróneo** que sugiere que los cambios en las PMO, o incluso su terminación, se deben a configuraciones incorrectas de las PMO, que deben corregirse **mediante la transición a nuevas y buenas PMO que durarán mucho más que sus versiones anteriores**” (Hatfield, 2008) en Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010).

¿Por qué tantos nombres de Oficinas de Proyectos?

Solución: ¿Inclinarnos a los modelos de PMO... que se enfoquen en *ágil*?



La disminución del uso de enfoques ágiles de 2022 a 2023 es del 27% al 24.6%

En contraste los enfoques híbridos presentan un aumento del 57% pasando de 20% en 2020 al 31.5% en 2023.

¿Por qué tantos nombres de Oficinas de Proyectos?

Solución: ¿Definir criterios cuantificables con base en marcos de trabajo definidos?

Criteria	PMO Framework Type					
	Study Average	Org Unit PMO	Project Specific	Project Support	EPMO	CoE
Routine involvement of PMO in each phase of strategic management:						
Project implementation:	73%	76%	73%	69%	75%	64%
Project delivery and integration:	62%	66%	65%	56%	62%	51%
Results monitoring and assessment:	61%	54%	64%	64%	66%	60%
Project ID and prioritization:	49%	49%	50%	43%	57%	30%
Project alignmt w/strategic objectives:	42%	37%	37%	33%	58%	28%
Strategy formulation:	32%	26%	39%	28%	41%	24%
PMOs potential to contribute business value to the organization is...						
Fully/almost fully realized:	33%	28%	45%	32%	35%	32%
Partially realized:	62%	68%	51%	61%	63%	54%
Not at all realized:	5%	4%	4%	7%	2%	14%
Percentage of projects that successfully met original goals and business intent:	69%	70%	73%	68%	66%	73%
Percentage of projects that finished within their initial budget:	64%	66%	70%	58%	61%	68%
Percentage of projects that finished within their initially scheduled times:	58%	59%	68%	54%	57%	56%

Considered High Performers (80%+ of projects met original intent/budget/time):	19%	18%	29%	17%	15%	24%
PMO's effectiveness in meeting its primary purpose:						
Extremely/very effective:	42%	42%	45%	30%	46%	46%
Somewhat effective:	53%	52%	45%	66%	51%	46%
Not too/at all effective:	5%	6%	10%	4%	3%	8%
Functional reporting area of the PMO (top 3 functions shown):						
Project management department/PMO:	33%	28%	41%	32%	34%	41%
Operations:	29%	29%	24%	28%	32%	30%
IT or IS:	28%	32%	25%	29%	25%	19%

 Highest across the Frameworks

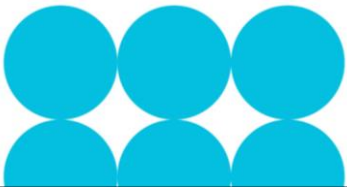
 Lowest across the Frameworks

 Highest in that Category

PMOs:

Proveedoras de
servicios de
valor a las
organizaciones.

Conoce PMO
Value Ring



Dinamismo y rendimiento

Por ende, **deberán responder a la complejidad de las dinámicas organizacionales** que, de acuerdo con Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010). Pueden ser determinadas por:

- **Aumento en la complejidad de factores** externos y estructuras internas.
- **Nueva tecnología**
- **Cambio en la lógica empresarial**, particularmente de productos tangibles a intangibles, donde las relaciones tienen mayor importancia.
- **Aumento en la complejidad de las soluciones vendidas** que son una combinación de un producto y un servicio que crea valor y mejora las capacidades del comprador

Proceso organizacional en 3 etapas

Kurt Lewin 1958*:

Descongelar

Descongelar: Desafiar el *status quo*, gestionar la resistencia, fijar una visión y motivar.

Volver a Congelar:

Estabilización organizacional después del cambio.

- Consolidación.
- Aseguramiento.
- Evaluación y ajuste.

**Volver a
Congelar**

Cambiar

Cambiar: Etapa subsecuente a “Descongelar”. Transición a nuevos procesos, nuevas políticas, nuevas formas de trabajar y nuevos comportamientos. En esta etapa se implementa el cambio y se basa en el apoyo y supervisión.

*En Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010).

Las PMO están diseñadas para contribuir al rendimiento organizacional.



PMO: funciones y servicios comunes.

Funciones:

Actividades internas de la PMO que contribuyen a su operación y mejora continua.

- Monitorear y controlar el desempeño de la PMC
- Implementar y operar PMIS
- Gestionar archivos/documentación de proyectos (Lecciones aprendidas, repositorio de proyectos)

The most common PMO functions/services

1 - Report project/program status to upper management	15 - Develop and implement a standard project management methodology
2 - Monitor and control project/program performance	16 - Develop the competences of professionals, including training
3 - Implement and operate project management information systems	17 - Provide top management with advice
4 - Coordinate and integrate the projects in the portfolio	18 - Develop and maintain a project scoreboard
5 - Promote project management awareness within the organization	19 - Monitor and control the performance of the PMO itself
6 - Participate in strategic planning	20 - Provide mentoring for project managers
7 - Manage one or more portfolios	21 - Identify, select and prioritize new projects
8 - Manage project files/documentation	22 - Manage one or more programs
9 - Audit projects and programs	23 - Manage customer interfaces
10 - Provide a set of tools that can be customized to meet the specific needs of programs and projects	24 - Provide specialized tasks for project managers
11 - Allocate resources between projects	25 - Carry out post-project management reviews
12 - Implement and manage the database of lessons learned or knowledge repository	26 - Implement and manage the risk and issues database
13 - Manage program benefits	27 - Networking and environmental scanning
14 - Recruit, select, evaluate and decide on the salaries of project managers	

Servicios:

Actividades que la PMO proporciona a otras partes de la organización

- Reportar el estado del proyecto/programa a la alta dirección.
- Proporcionar mentoría para los gerentes de proyecto
- Desarrollar e implementar una metodología estándar de gestión de proyectos para la organización.

“Implementar una PMO o reconfigurar una PMO existente es **un cambio organizacional importante**. Este cambio a menudo es parte de una reconfiguración organizacional más amplia. **Se necesita una metodología y un marco interpretativo que puedan capturar la complejidad dinámica del cambio organizacional**”. Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008).

R: Genera Beneficios

- Mejor disponibilidad de recursos con habilidades en Gestión de Proyectos.
- Transferencia efectiva de conocimientos en gestión de proyectos
- Mejor comunicación entre el equipo del proyecto
- Mayor fiabilidad de la información proporcionada
- **Mejor disponibilidad de información para una mejor toma de decisiones**
- Mejor control del tiempo y costos del proyecto
- **Mayor apoyo del nivel ejecutivo a los proyectos.**
- **Mejor definición de roles y responsabilidades**
- Mejor asignación de recursos en los proyectos dentro de la organización
- Reducción de la exposición al riesgo

- Aumento de la productividad en los proyectos
- Mejora en la satisfacción del cliente
- **Mayor visibilidad de la relación entre proyectos y estrategia**
- Mayor compromiso organizacional con los resultados
- Mayor visibilidad de la demanda de recursos
- Mejor disponibilidad de información sobre lecciones aprendidas de experiencias previas
- **Mejor comunicación entre áreas de la organización**
- Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
- Estimaciones de tiempo y costos más fiables
- **Mejor control sobre los equipos de proyecto**

- **Mejor control de terceros y subcontratistas**
- Aumento de la motivación y el compromiso individual
- Mayor agilidad en la toma de decisiones de gestión de proyectos
- **Reducción del ciclo de vida de los proyectos**
- Mayor integración entre áreas de la organización
- Mejor calidad de los resultados de los proyectos
- **Mejor priorización de proyectos**
- Mayor visibilidad de la relación entre proyectos
- **Mayor visibilidad del progreso del proyecto**
- Mayor predictibilidad para la toma de decisiones

¿Cómo se aplica en la realidad?

PMOs en diversas partes del mundo se mantienen a la vanguardia en las buenas prácticas, generando una extensa comunidad PMO hacia la excelencia, la innovación y la colaboración global



Fuente: Project Management Institute. (2024).
PMOGA. (2024) <https://www.pmoga.world/awards>

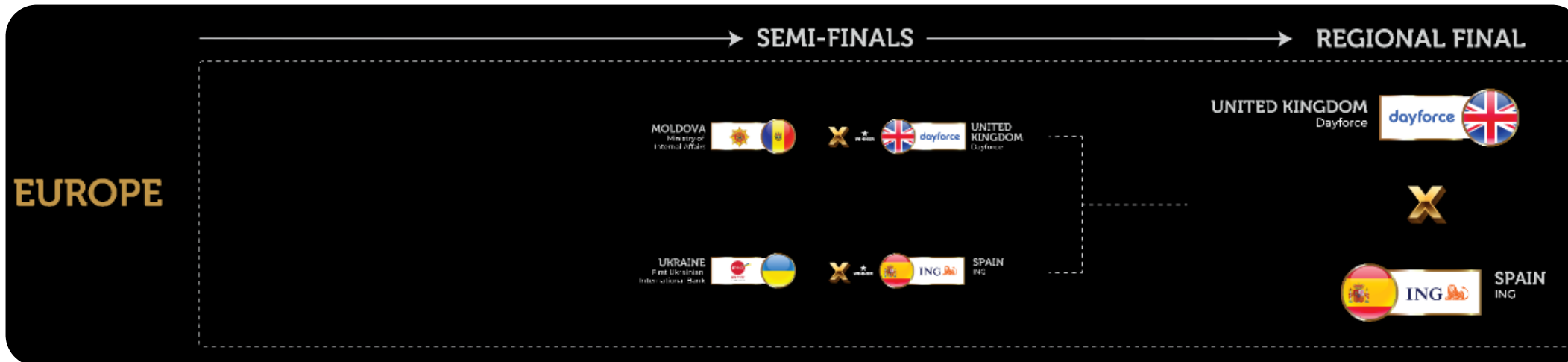


PMO Global Awards

Applications for the world's most prestigious award for PMOs and PMO leaders will open in February.

¿Cómo se aplica en la realidad?

PMOs en diversas partes del mundo se mantienen a la vanguardia en las buenas prácticas, generando una extensa comunidad **PMO hacia la excelencia, la innovación y la colaboración global.**



Estatus/
sept 2024



Estatus/
sept 2024

¿Cómo se aplica en la realidad?

Empresas que han competido en los PMO Global Awards







2022

World PMO of the Year:
Capitec Bank
(South Africa)

Africa PMO of the Year:
Capitec Bank
(South Africa)

Asia-Pacific PMO of the Year:
Pegadaian
(Indonesia)

Europe PMO of the Year:
Kleemann
(Greece)

The Americas PMO of the Year:
Abarca Health
(Puerto Rico)

Caso de estudio Pegadaian:

Empresa ganadora de PMO Global 2022

Empresa estatal de Indonesia, fundada en 1901 especialista en servicios de empeño y financieros.

Principales Hitos organizacionales 1901 -2024

Presente- 2024

Continúa la transformación digital inicial

2019

Préstamos Digitales

2018

Títulos de empeño

2016

Pegadaian Digital Apps

2015

Ahorros de oro

2014

Pago y remesas

2013

Sistema integrado en línea

2004

Empeño y Micro Fiduciaria

1901

Negocio de Empeño

Visión de la empresa

Convertirse en la empresa financiera más valiosa de Indonesia y la principal opción de la Comunidad para la Inclusión Financiera

Dirección

Identificación del Punto de partida (desde su fundación)

- Para evitar hipotecas de múltiples corporaciones, usureros y otras prácticas desleales.
- Para mejorar el bienestar de los pobres.
- Apoyar los programas gubernamentales de desarrollo económico y nacional

Desde los cimientos



+30.3k
colaboradores

4,085
sucursales

+18.4k
Agentes

+20M
Clientes

Fuente: Pegadaian. (2024)



NEGOCIO CORE

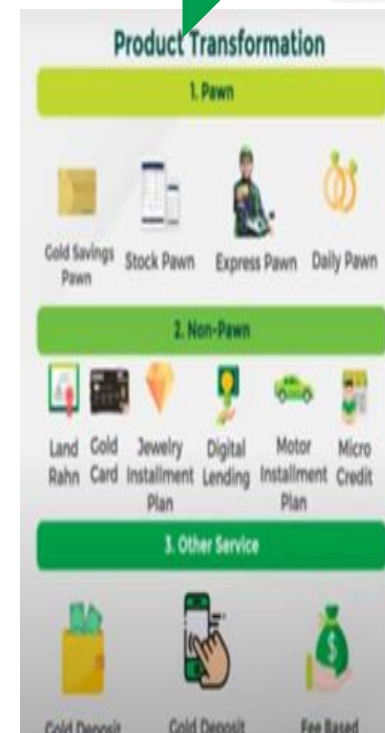
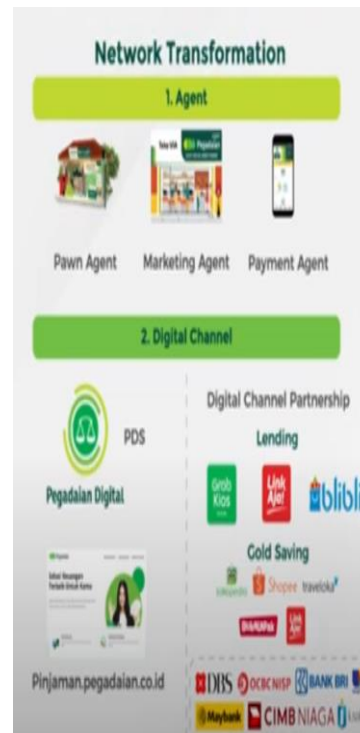


Puntos clave:

Cambio en el mercado y necesidades de los clientes

Transformación del Negocio

TRANSFORMACIÓN DIGITAL



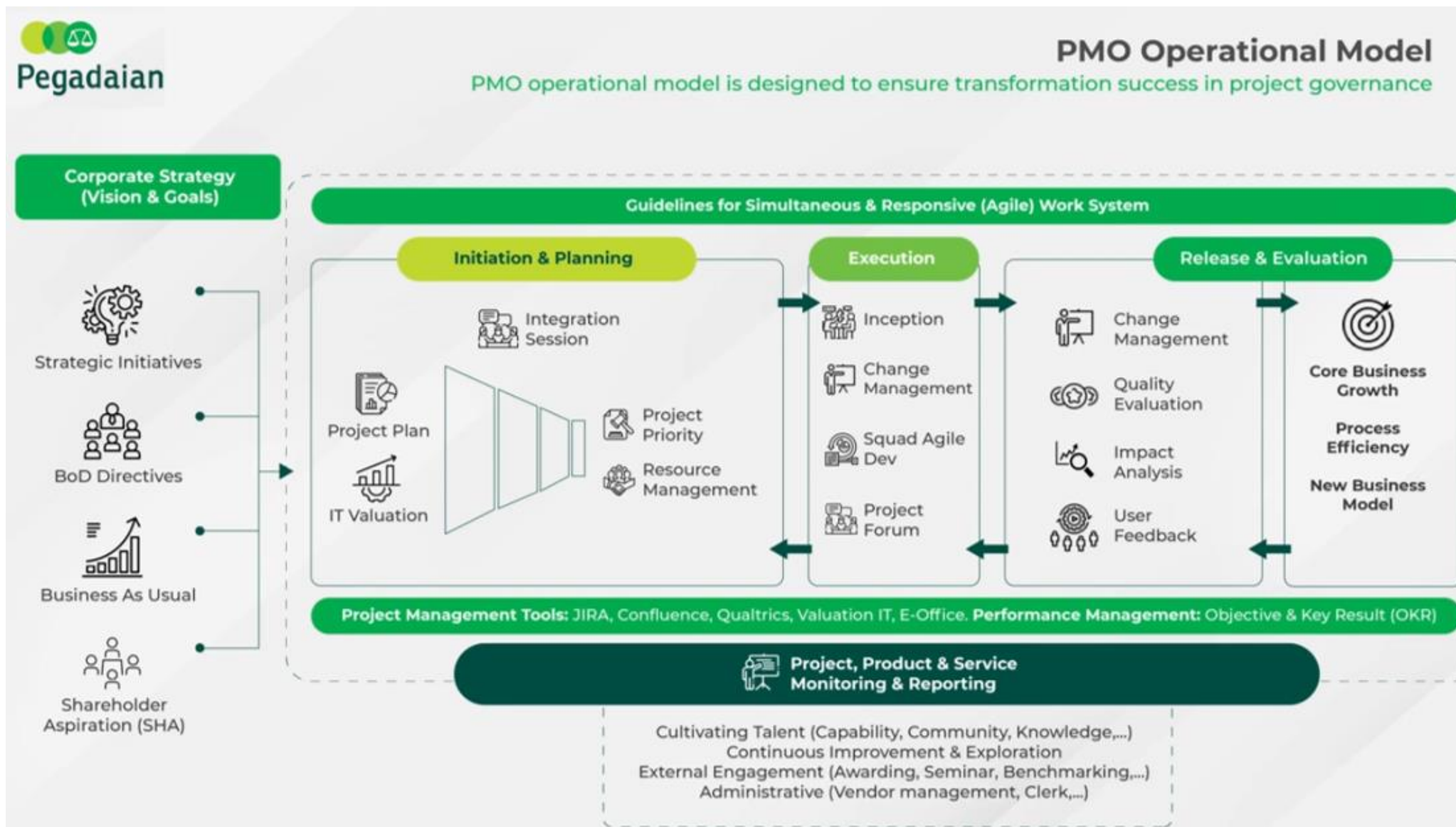
- Las funciones de la PMO se realizaron sobre el ciclo de vida de los proyectos derivados de las iniciativas de transformación , así como evaluar la calidad de sus resultados.
- Mejorar el desempeño del negocio
- Alcanzar los beneficios de impacto positivo en la sociedad de Indonesia

Fuente: Pegadaian. (2024)

Grupos de servicios de Pegadaian PMO

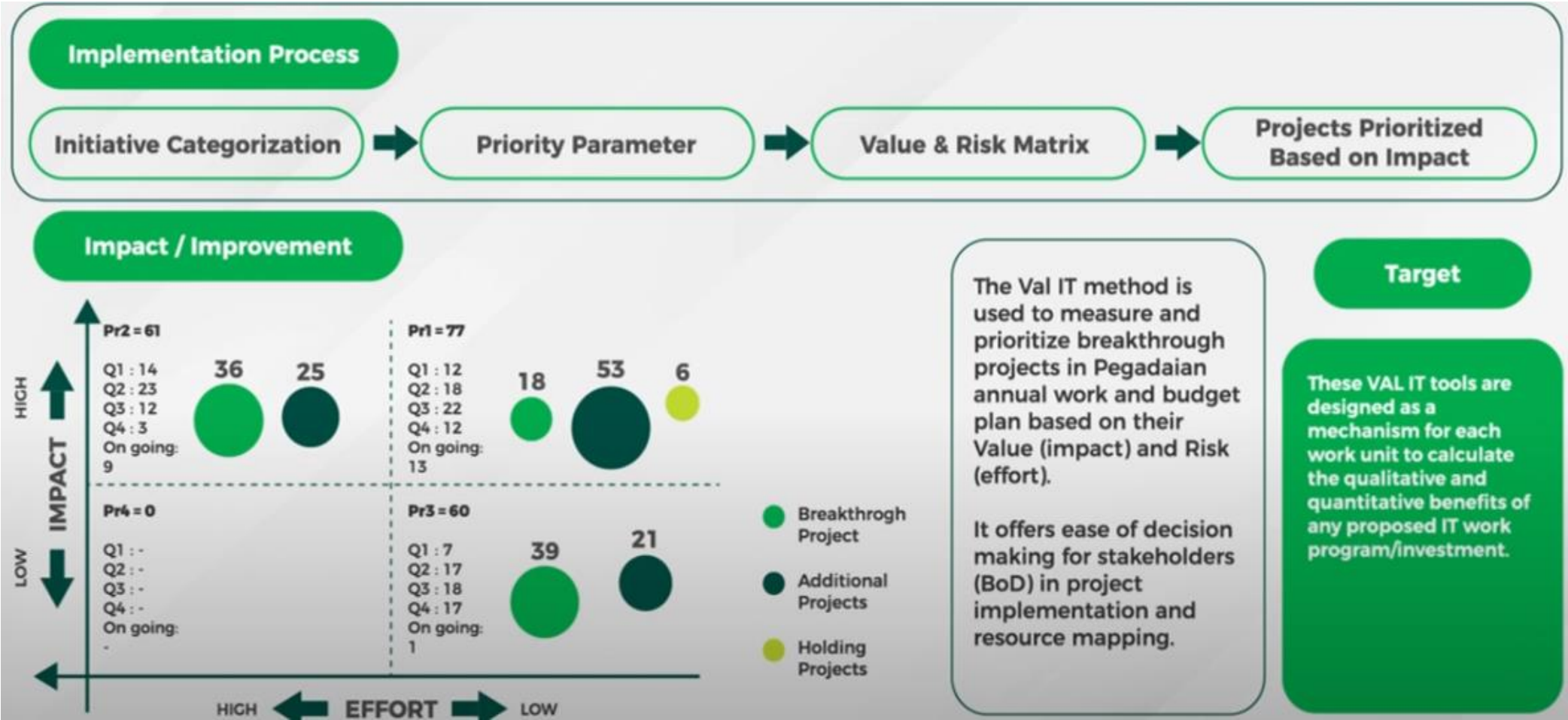


Medición y evaluación de los Servicios de la PMO con PMO Value Ring



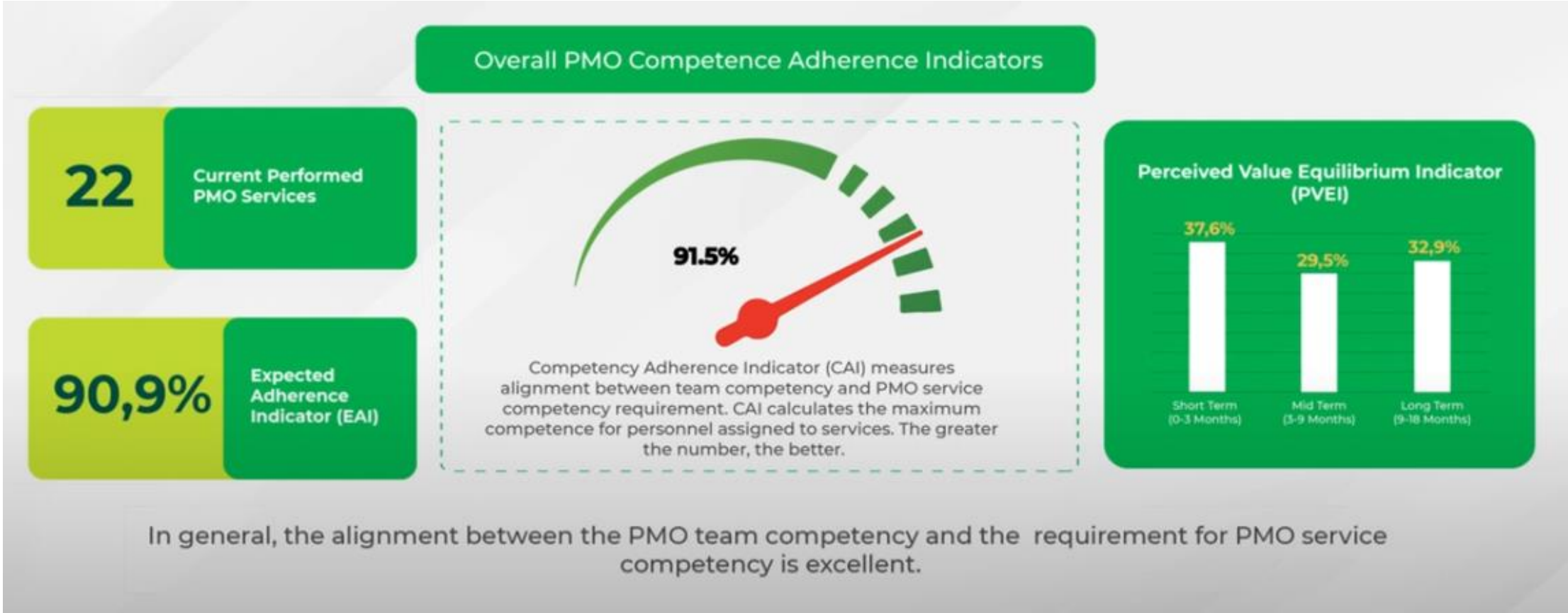


La PMO aumenta el enfoque empresarial para generar mejores resultados.





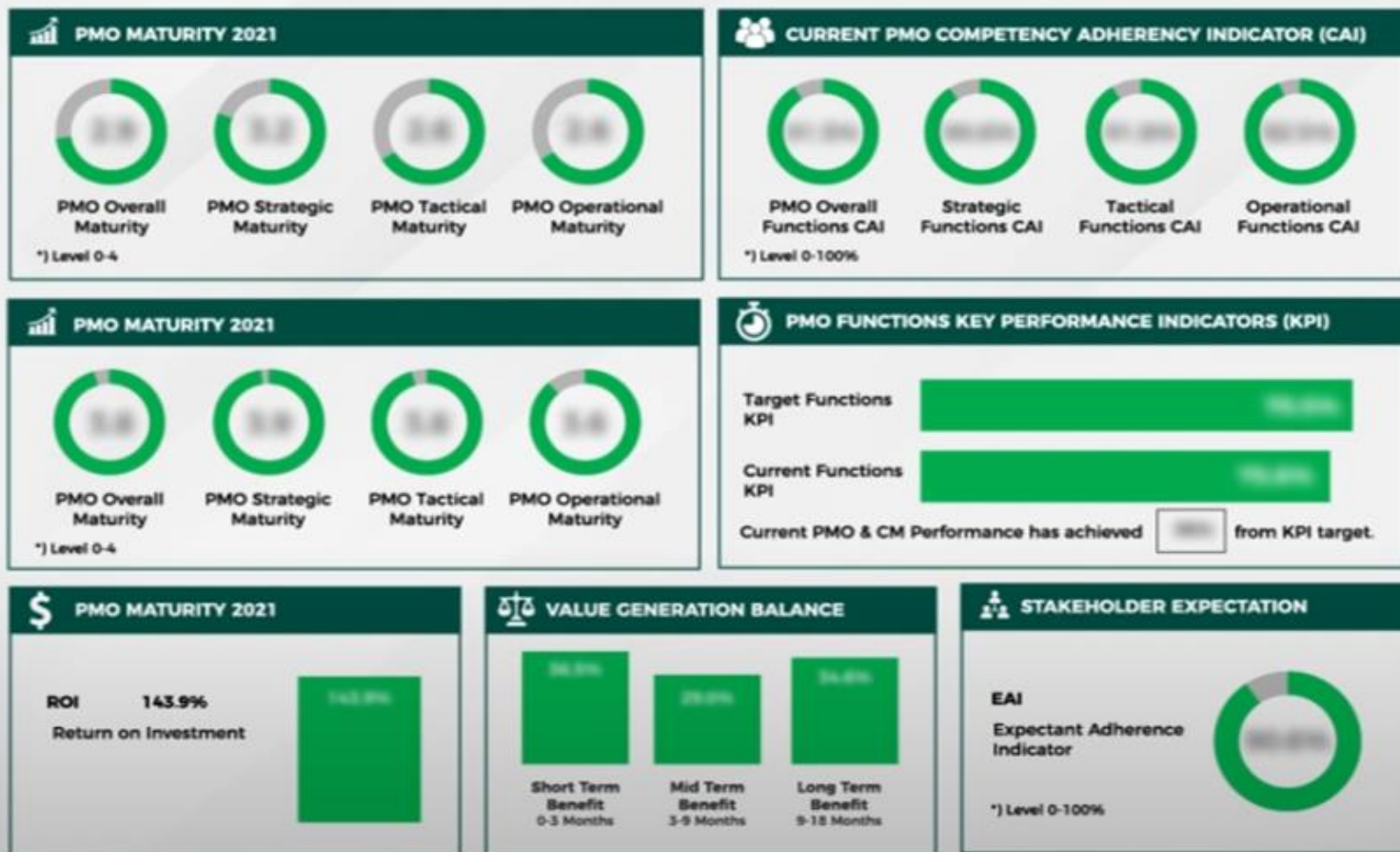
PMO de Pegadaian implementa 22 funciones de la base de datos de PMO Value RiNG
Indicador Esperado de Adherencia de 90.9%
Indicador de Adherencia a la Competencia 91.5%
Indicador de Equilibrio de Valor percibido (PVEI)



Fuente: Pegadaian. (2024)



PMO Maturity Dashboard

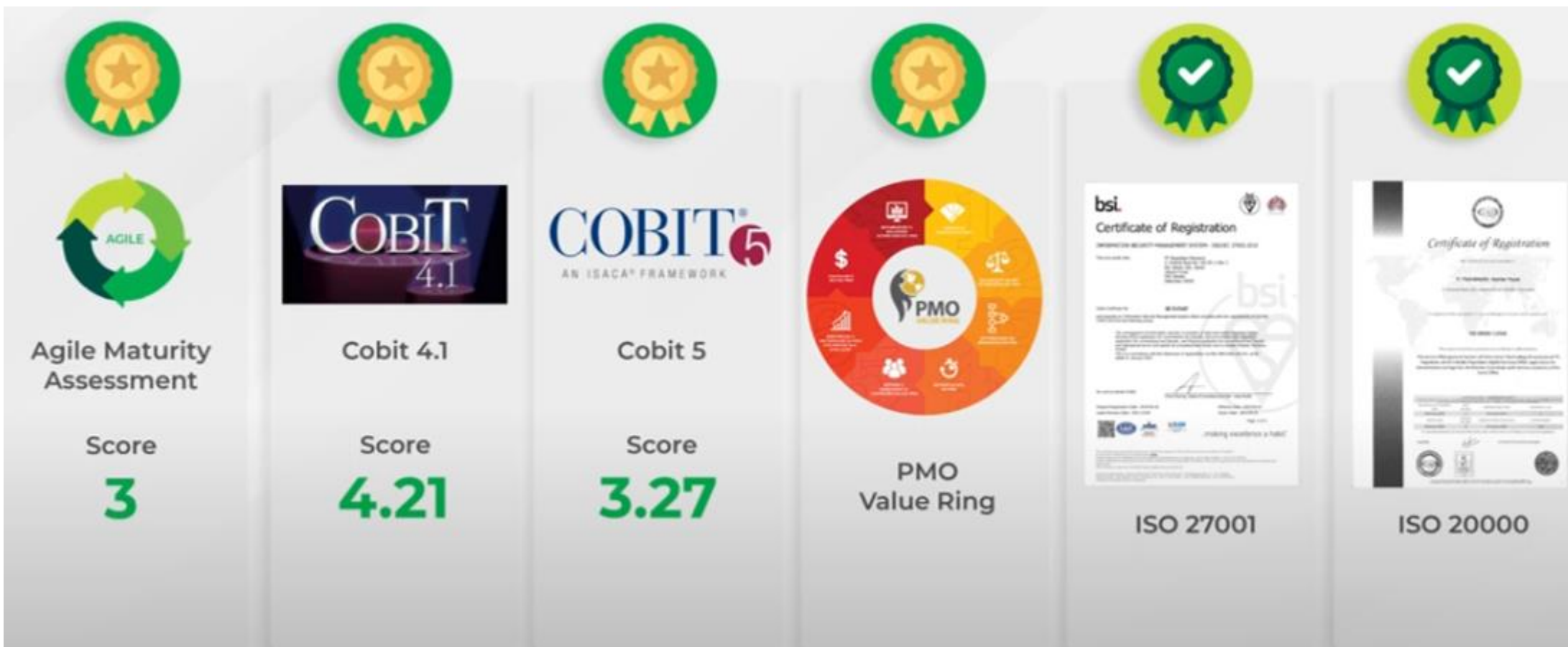


PMO Performance Monitoring





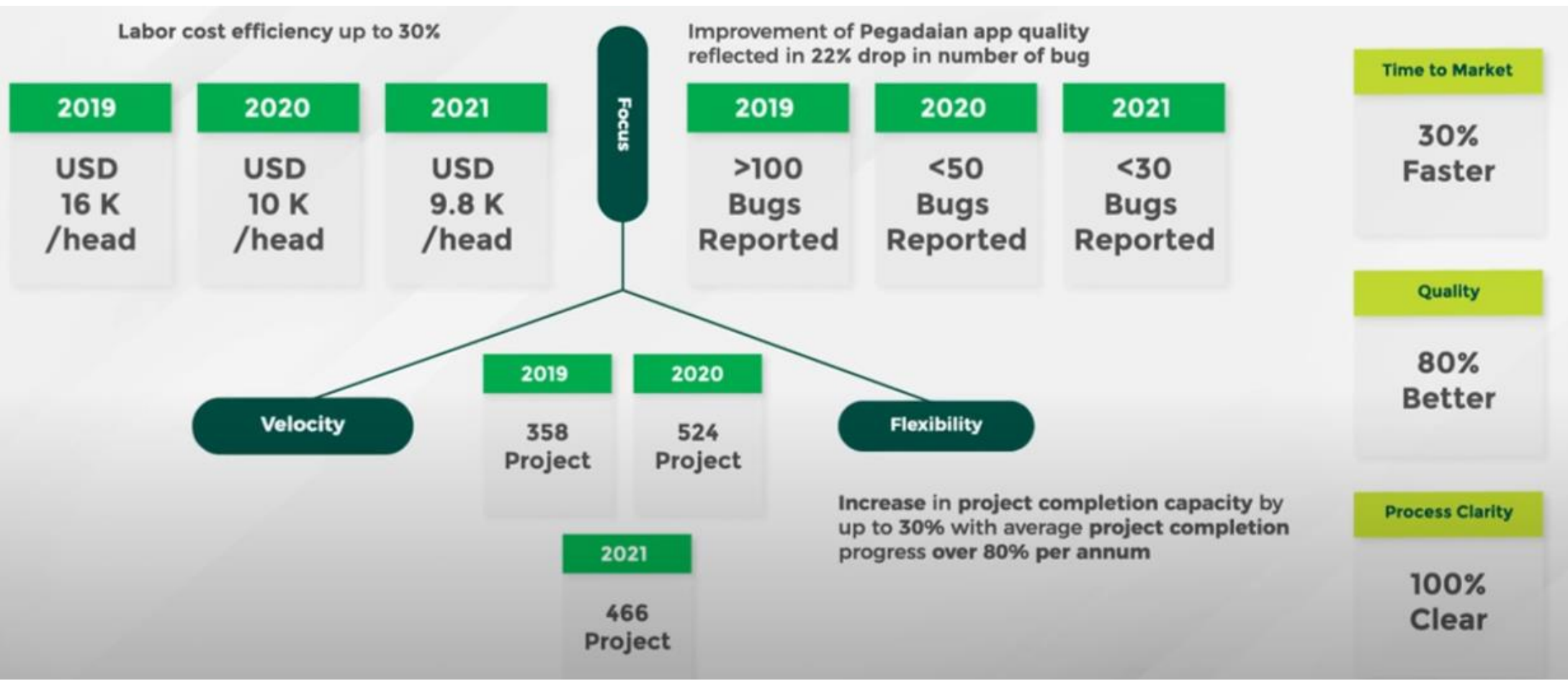
Estándares y buenas prácticas internacionales.

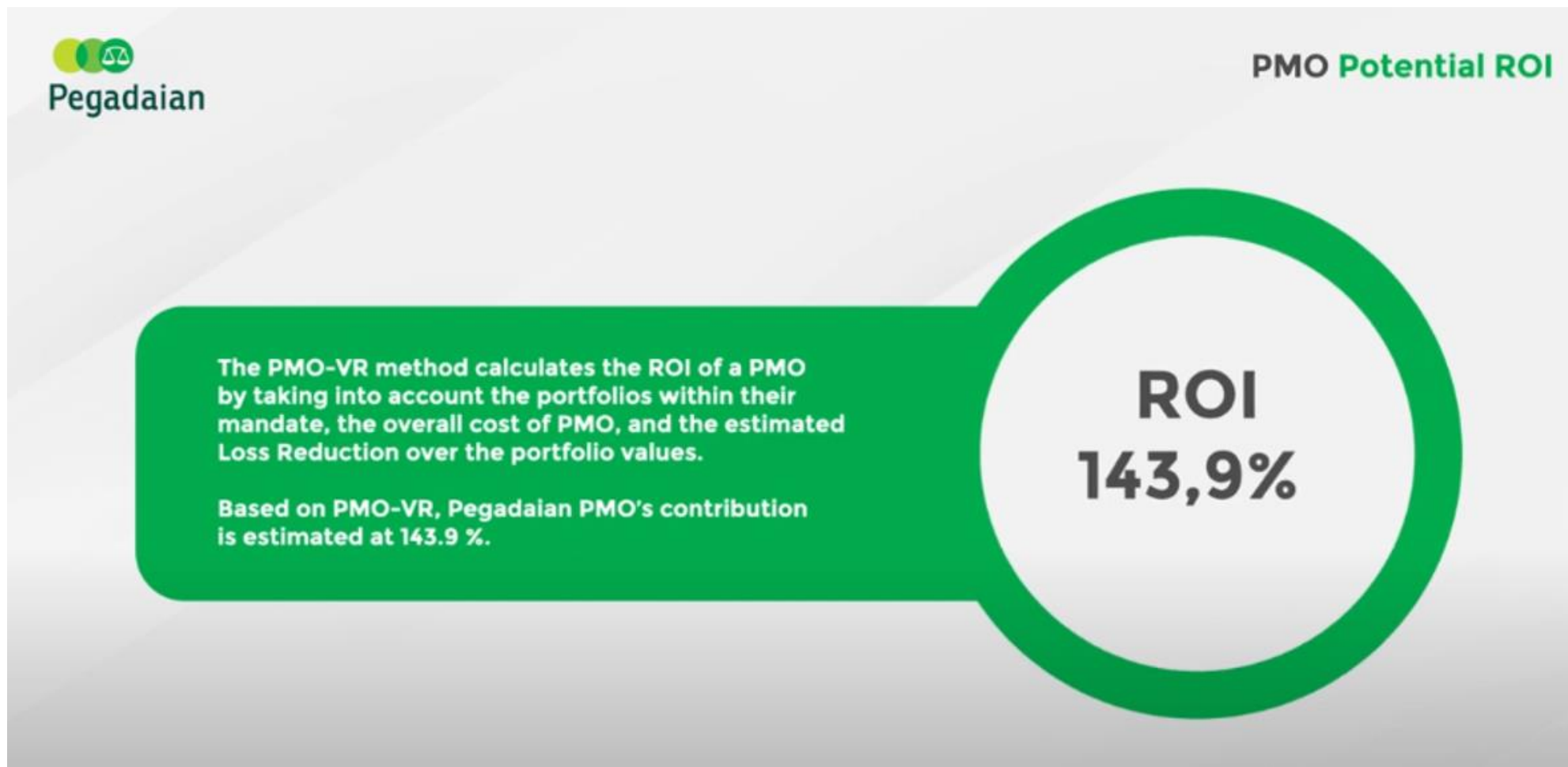


Fuente: Pegadaian. (2024)



PMO aumenta el enfoque, velocidad y flexibilidad del negocio.

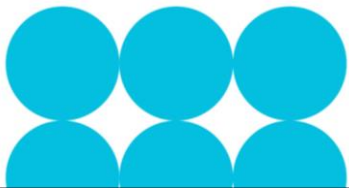




PMOs:

Proveedoras de
servicios de
valor a las
organizaciones.

Conoce PMO
Value Ring



PMO VALUE RING

¿Qué es PMO Value Ring?

PMO Value Ring es una **metodología y cuenta con un software*** ambos desarrollados por PMO Global Alliance en 2015 en conjunto de un grupo internacional de 122 líderes PMO.

Provee un proceso estructurado paso a paso para **establecer** nuevas PMOs o **evaluar** y **rediseñar** las PMOs existentes.

El éxito de la PMO depende de su capacidad para ser única, **totalmente ajustada a las necesidades de sus stakeholders y flexible para adaptarse rápidamente a los cambios.**



¿Cuál es la ruta para generar valor con PMO Value Ring?



Fuente: PMO Global Alliance. [PMOGA]. (2024). *Al corte del mes de septiembre 2024 se tiene acceso al demo del software de forma gratuita en: <https://www.pmoga.world/pmovr>



Los pasos se desarrollan sobre las funciones específicas que la PMO lleva a cabo dentro de una organización para apoyar y mejorar la gestión de proyectos, programas y portafolios.

1. Funciones

- Definir **los grupos** de interesados **y su relevancia**
- Definir los interesados de la PMO
- Recoger las expectativas de los interesados.

Nombre del grupo ▲	Escala de relevancia	Relevancia del grupo
Executive Directors	4	26,7%
Functional Managers	2	13,3%
PMO Sponsors	5	33,3%
Project Managers	3	20,0%
Project Teams Members	1	6,7%

2. Balanceo

- Seleccionar las funciones de la PMO
- Elegir y equilibrar las funciones de la PMO con base en los elementos de valor que comunicaron los interesados con base en sus expectativas.

Funciones seleccionadas para la PMO		
☐	Funciones	Relevancia ▼
☒	Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos	10.0 %
☒	Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos	8.6 %
☒	Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección	7.9 %
☒	Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos	5.9 %
☐	Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales	5.4 %
☒	Monitorear y Controlar Programas o Proyectos	5.2 %
☒	Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos	5.1 %
☒	Gestionar Interesados en Proyectos	4.2 %

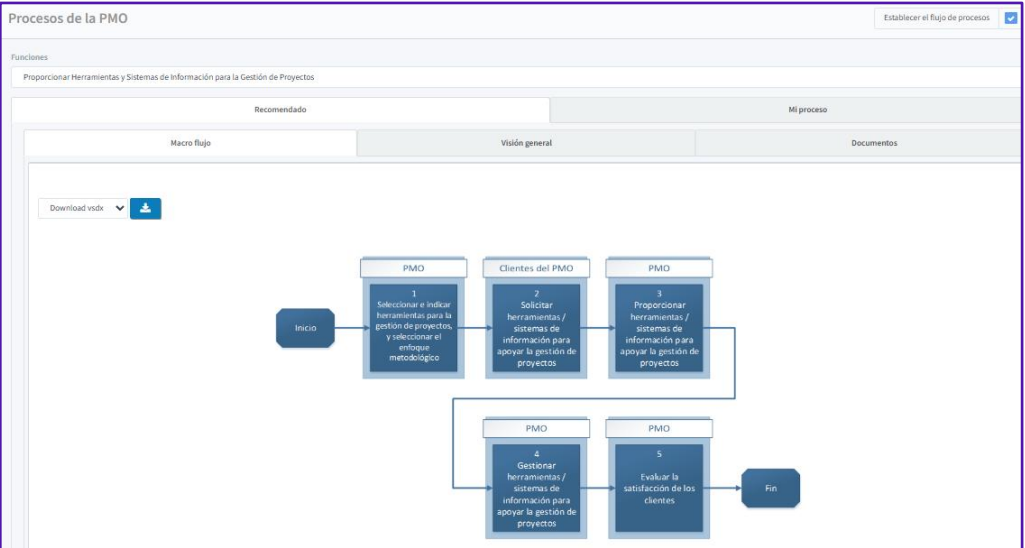
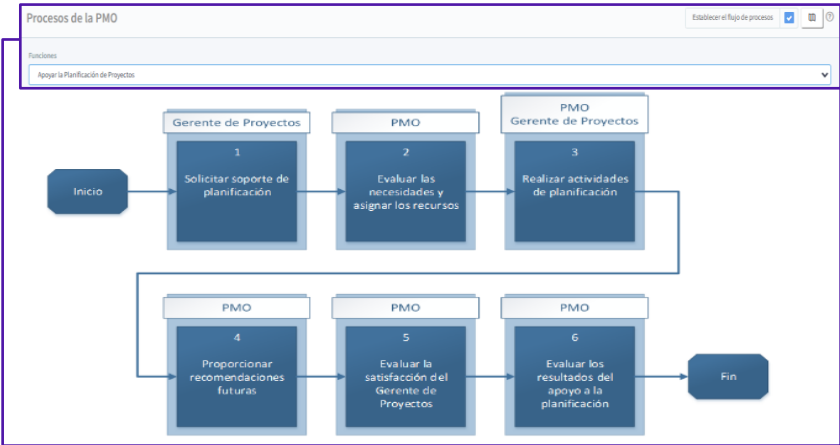
¿Cómo funciona?



Los procesos son las “autopistas” por las cuales corre la estrategia y se libera valor

3. Procesos

- Establecer un flujo de procesos.
- Con base en las funciones que realizará la PMO, se diseñan los procesos alineados al escenario, madurez y capacidades de la organización.
- La herramienta PMO Value Rign provee flujogramas de procesos recomendados para cada función.



Búsqueda		
Item	Actividades	Responsable
1	Identificar las características del proyecto y seleccionar el enfoque metodológico	PMO
2	Capacitar usuarios	PMO
3	Verificar adhesión a la metodología	PMO
4	Solicitar apoyo en metodología de gestión de proyectos	Gestor de Proyecto / Miembro del Equipo
5	Proporcionar apoyo en la metodología de gestión de proyectos	Cientes de la PMO
6	Identificar, planificar e implementar mejoras a la metodología	PMO
7	Evaluar la satisfacción de los interesados	PMO

¿Cómo funciona?



Consiste en definir los indicadores de desempeño de acuerdo con cada función de la PMO, determinando su relevancia y periodo de medición.

4. Indicadores

- Seleccionar los indicadores de desempeño de las funciones.
- Revisar la relevancia de los indicadores de desempeño
- Establecer las medidas de desempeño para las funciones

Indicadores de Desempeño

Seleccionar los indicadores de desempeño de las funciones

Función

Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos

Indicador

Relevancia (%)

Periodicidad (Indica el número de meses entre cada indicador)

Objetivo Interno (%)

Objetivo Externo (%)

☐

Adherencia al Servicio

21

3

100

90

Objetivo

Este indicador verifica si todos los proyectos bajo el control de la PMO están siendo atendidos.

Cómo Medir

Identificar el número de proyectos bajo el control de la PMO y el número de proyectos atendidos.

Fórmula de Cálculo

(Número de proyectos atendidos/número de proyectos bajo el control de la PMO)%

Actividades Relacionadas

Proporcionar el estado de los proyectos / programas

☐

Desempeño de la Cartera (tiempo, costo y calidad)

20

3

85

75

Objetivo

Este indicador verifica el impacto del servicio sobre el desempeño de la cartera en costo, tiempo y calidad.

Cómo Medir

Identificar el número de proyectos que forman parte de la cartera, y cuáles están siendo atendidos con costo o tiempo excedido, o calidad por debajo de

Fórmula de Cálculo

(Número de proyectos que están siendo atendidos con excesos de costes o tiempo/número de proyectos están siendo atendidos)%

Actividades Relacionadas

Monitorear el estado de la cartera

☐

Satisfacción de la Alta Dirección

33

3

90

80

Objetivo

Este indicador verifica la satisfacción de la alta dirección con el servicio prestado por la PMO.

Cómo Medir

Llevar a cabo una encuesta de satisfacción o entrevistas personales.

Objetivo Interno

Objetivo Externo

Función

Todas las funciones

Pertinencia	Nombre	Objetivo Interno	Último valor	Información de fecha	Fecha de vencimiento
Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos					
100,0 %	Satisfacción de los Usuarios del Sistema	90 %	0 %		
Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos					
37,0 %	Satisfacción de la Alta Dirección	90 %	0 %		
63,0 %	Satisfacción de los Patrocinadores de Proyectos	90 %	0 %		
Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección					
38,0 %	Adherencia al Servicio	100 %	0 %		
17,0 %	Calidad de los Informes de Proyectos y Programas	90 %	0 %		
45,0 %	Satisfacción de la Alta Dirección	90 %	0 %		
Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos					
21,0 %	Adherencia al Servicio	100 %	0 %		

¿Cómo funciona?

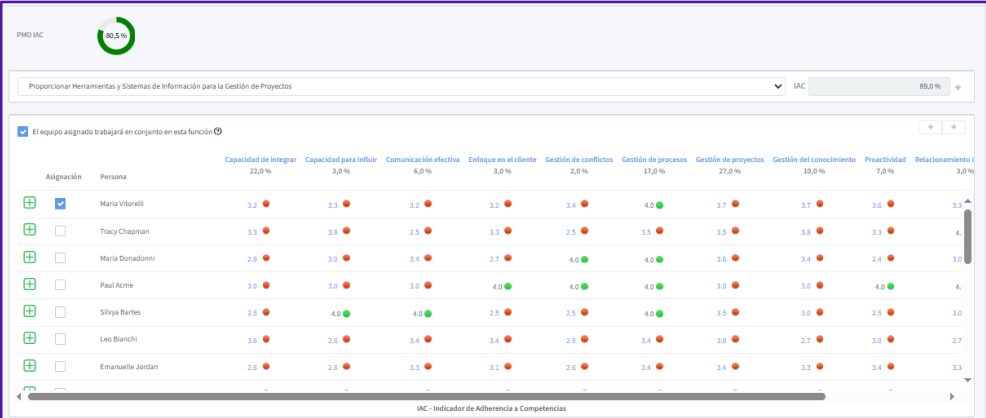


Además de otros pasos, en esta etapa se selecciona a los miembros del PMO más calificados para realizar cada una de las funciones de acuerdo con sus IAC (Índice de Adherencia a Competencias) personales. Y establecer planes de acción individuales para el desarrollo de dichas competencias.

5. Equipo

- Definir las personas de ser evaluadas.
- Definir los grupos de evaluadores.
- Solicitar las evaluaciones
- Definir la asignación del equipo en cada función
- Establecer planes de acción individual
- Definir la asignación de la carga de trabajo del equipo

Asignación del equipo



Asignación del esfuerzo

Nombre	Posición	Total	Proporcionar Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas	Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos	Apoyar la Planificación de Proyectos	Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección	Monitorear y Controlar Programas o Proyectos	Gestionar Base de Datos de Lecciones Aprendidas	Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos	Proveer Mentoría para los Gestores de Proyectos
Livia Johnson		65,00 %	5,00 %	15,00 %	10,00 %	10,00 %	20,00 %	5,00 %		
Maria Vitorelli		100,00 %		15,00 %		10,00 %			20,00 %	5,00 %
Carl Wallace		0,00 %								
Joanna Tiz		0,00 %								
Felix Cartago		0,00 %								
Harold Turner		80,00 %					20,00 %		20,00 %	
Cinzia Canarille		100,00 %	5,00 %	10,00 %		10,00 %		5,00 %		10,00 %
Leo Bianchi		0,00 %								

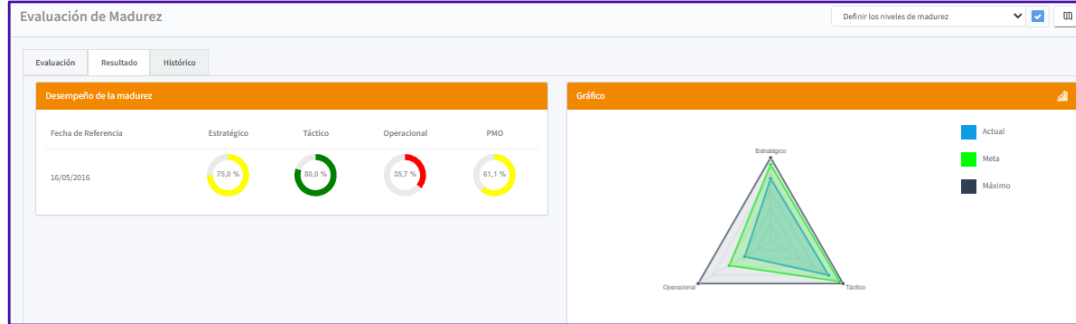
¿Cómo funciona?



Identificación de los niveles de madurez de en cada una de las funciones específicas de la PMO, definición de los niveles esperados y diseño de planes de acción para lograrlos.

6. Madurez

- Definir los niveles de madurez.
- Establecer los planes de acción para la evolución



Evaluación Resultado Histórico				
🔄 🔒 🗑️ ↺ Imprimir cuestionario en blanco				
Fecha de Referencia:	Inicio	13/04/2016	Final	16/05/2016
Enfoque	Función	Nivel actual	Nivel deseado	Indicador de madurez de la función
Estratégico	Proponer Tablero de Control Estratégico de Proyectos	Nivel 3	Nivel 3	75 %
	Proponer Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección	Nivel 3	Nivel 4	75 %
	Monitorar el Desempeño de la Cartera de Proyectos	Nivel 3	Nivel 4	75 %
	Promover la Gestión de Proyectos en la Organización	Nivel 2	Nivel 3	50 %
	Realizar Benchmarking	Nivel 4	Nivel 4	100 %
	Proponer Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas	Nivel 3	Nivel 4	75 %
Táctico	Proponer Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos	Nivel 3	Nivel 4	75 %
	Proponer Metodología de Gestión de Proyectos	Nivel 4	Nivel 4	100 %
	Gestionar Base de Datos de Lecciones Aprendidas	Nivel 3	Nivel 4	75 %
	Proponer Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos	Nivel 2	Nivel 3	50 %

Evaluación Resultado Histórico				
🔄 🔒 🗑️ ↺ Imprimir cuestionario en blanco				
Fecha de Referencia:	Inicio	13/04/2016	Final	16/05/2016
Enfoque	Función	Nivel actual	Nivel deseado	Indicador de madurez de la función
Estratégico	Proponer Tablero de Control Estratégico de Proyectos	Nivel 3	Nivel 3	75 %
	Proponer Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección	Nivel 3	Nivel 4	75 %
Niveles de madurez				
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	
El tablero estratégico de proyectos proporciona información parcial sobre el éxito (resultados y beneficios obtenidos) de los proyectos, debido a que el gestor / patrocinador del proyecto no proporcionó oportunamente la información o la información proporcionada es de baja calidad. Los gestores / patrocinadores del proyecto rara vez colaboran con el análisis llevado a cabo por la PMO. La Alta Dirección raramente utiliza el tablero estratégico para la toma de decisiones, ya que no está completo ni confiable. La PMO no está involucrada en el desarrollo de planes de acción y no tiene autoridad para dirigir o resolver problemas. La creación, actualizaciones y acceso al tablero estratégico no están automatizados.	El tablero estratégico de proyectos proporciona información parcial, pero confiable sobre el éxito (resultados y beneficios obtenidos) de los proyectos, sin embargo no es posible incluir algunos proyectos en el tablero, debido a que el gestor / patrocinador del proyecto no proporcionó oportunamente la información. Los gestores / patrocinadores del proyecto usualmente colaboran con el análisis llevado a cabo por la PMO. La Alta Dirección usualmente utiliza el tablero estratégico para la toma de decisiones. En algunos casos, la PMO se involucra en el desarrollo de planes de acción, cuando es solicitado por la Alta Dirección. La creación, actualizaciones y acceso al tablero estratégico no están automatizados.	El tablero estratégico de proyectos proporciona información parcial, pero confiable sobre el éxito (resultados y beneficios obtenidos) de los proyectos. Los gestores / patrocinadores del proyecto frecuentemente colaboran con el análisis llevado a cabo por la PMO. La Alta Dirección frecuentemente utiliza el tablero estratégico para la toma de decisiones. En la mayoría de casos, la PMO se involucra en el desarrollo y monitoreo de planes de acción, cuando se detecta un problema que pone en riesgo el éxito de la estrategia. La creación, actualizaciones y acceso al tablero estratégico están automatizados.	El tablero estratégico de proyectos proporciona información completa y confiable sobre el éxito (resultados y beneficios obtenidos) de los proyectos. Los gestores / patrocinadores del proyecto siempre colaboran con el análisis llevado a cabo por la PMO. La Alta Dirección siempre utiliza el tablero estratégico para la toma de decisiones. La PMO siempre participa activamente en el desarrollo y monitoreo de planes de acción, en conjunto con los gestores de proyectos, cuando se detecta un problema que pone en riesgo el éxito de la estrategia. La creación, actualizaciones y acceso al tablero estratégico están automatizados.	

¿Cómo funciona?



Evaluación del escenario financiero actual de la PMO, estableciendo los valores y pérdidas así como los costos de la PMO. El conjunto de funciones elegido por el PMO además de los niveles de madurez del PMO entre otros indicadores influirán en la capacidad del PMO para recuperar las pérdidas que justifican su existencia financiera.

7. ROI
- Configurar el escenario de la organización
 - Identificar la relevancia de los problemas en el portafolio

Escenario Actual									
Fecha de Referencia: 24/04/2022									
Probabilidad sugerida de recuperación de la pérdida									
Probabilidad ajustada de recuperación de la pérdida									
Ciclo Actual									
Mix de funciones de la PMO para el siguiente ciclo	Indice actual de Madurez	Indice actual de Adherencia de Competencias	Estimaciones mal elaboradas	Falta de competencias de gestión de proyectos	Falta de liderazgo	Falta de sponsorship	Riesgos mal gestionados	Otros problemas	
Alinear la Planificación de Proyectos	90.0%	87.0%	20.0%	27.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos	70.0%	70.0%	20.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gestionar Base de Datos de Funciones Aprobadas	87.0%	71.0%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gestionar Informados en Proyectos	20.0%	70.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gestionar la Documentación de los Proyectos	70.0%	47.0%	10.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gestionar la Interfaz con los Clientes de los Proyectos	20.0%	70.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gestionar Reuniones de Funciones Aprobadas	20.0%	80.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Monitorizar el Desempeño de la Cartera de Proyectos	87.0%	87.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Monitorizar y Controlar Programas o Proyectos	80.0%	87.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Promover la Gestión de Proyectos en la Organización	80.0%	80.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Proporcionar Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas	87.0%	71.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos	70.0%	80.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Proveer Mentoring para los Gestores de Proyectos	80.0%	87.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Realizar Benchmarking	80.0%	80.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Probabilidad mínima de recuperación de pérdida para el siguiente ciclo			20.0%	27.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
% de representación del problema para el siguiente ciclo			20.0%	27.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Valor ajustado de las pérdidas en la cartera			3.750.000,00						
Valor estimado de la pérdida por problema			750.000,00	375.000,00	375.000,00	1.125.000,00	750.000,00	375.000,00	
Estimación de recuperación de pérdida por problema			533.333,00	203.343,00	140.000,00	420.000,00	271.428,57	137.500,00	
Estimación total de recuperación de la pérdida			1.746.527,57						
Costos Anuales de la PMO			800.000,00						
ROI			105,5%						

Escenario Actual				Escenario Actual - Problemas	
Borrar Problemas observados en el ciclo actual ▲				Distribución de problema (%)	Estimación de la pérdida
☒	Estimaciones mal elaboradas	20	750.000,00		
☐	Falta de competencias de gestión de proyectos	10	375.000,00		
☐	Falta de liderazgo	10	375.000,00		
☒	Falta de sponsorship	30	1.125.000,00		
☐	Otros problemas	10	375.000,00		
Totales		100,0%	3.750.000,00		

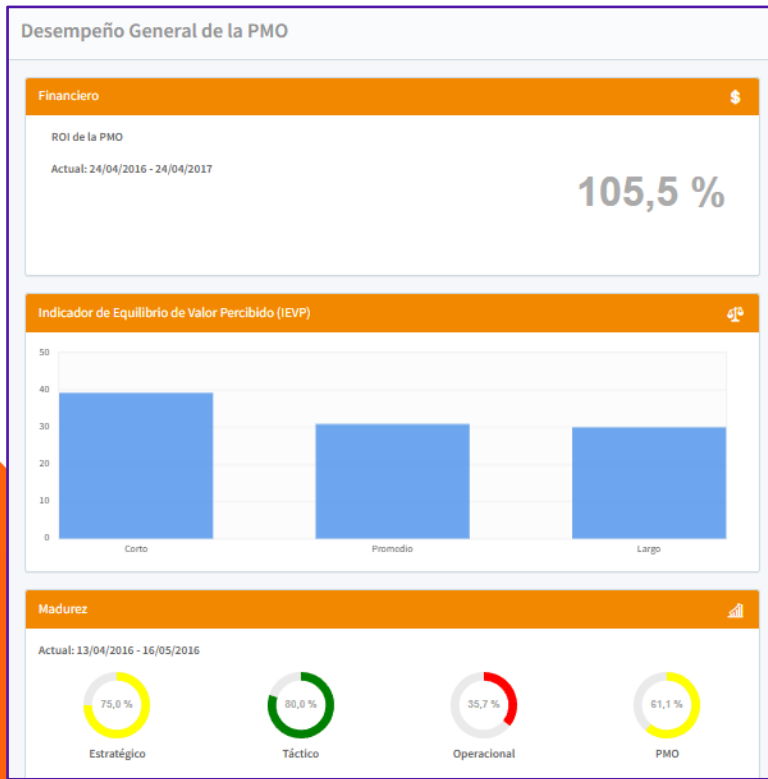
¿Cómo funciona?



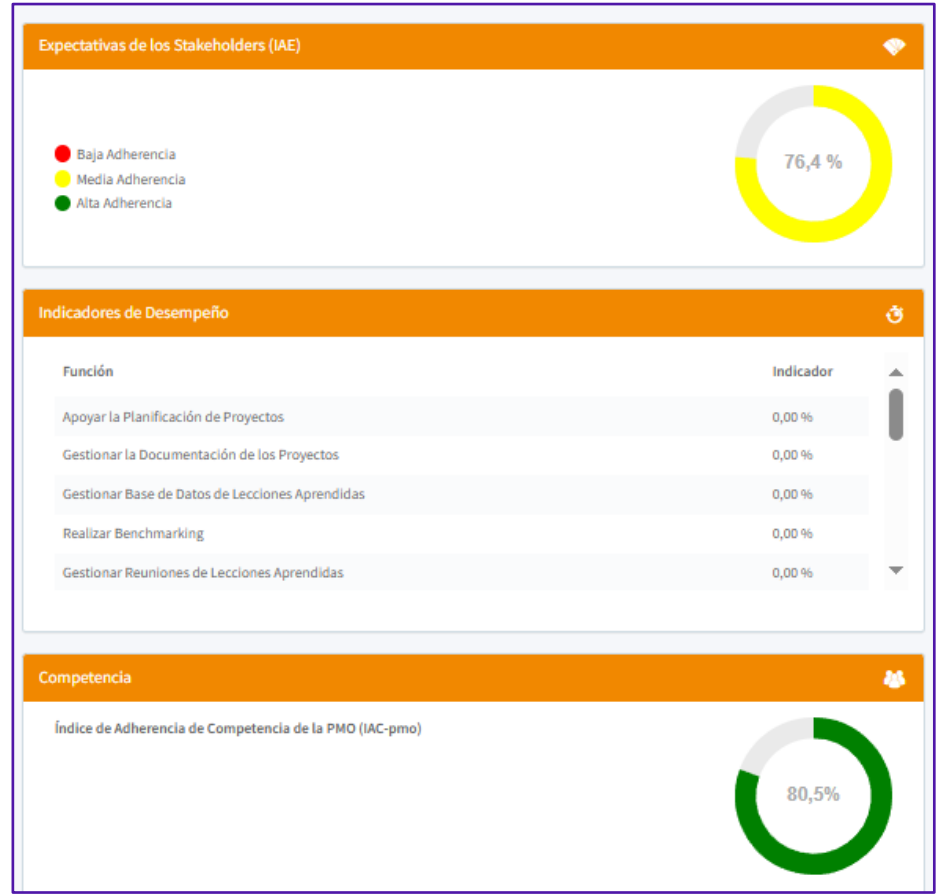
Compilación gráfica de toda la data generada en los pasos anteriores , para generar una visibilidad amplia y centralizada de los principales indicadores de la PMO, con base en las características, funciones, servicios, metas y nivel de madurez de la PMO.

8. Desempeño

- Monitorear el desempeño de la PMO



“Es imposible demostrar valor sin la medición del desempeño”
Pinto, A. (2016).



¿Cómo funciona?



Indicadores

Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos

Indicadores para acompañamiento

Indicador	Relevancia (%)	Frecuencia en mes	Objetivo interno (%)	Objetivo externo (%)
Satisfacción de los Usuarios del Sistema	100	6	90	80

Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos

Indicadores para acompañamiento

Indicador	Relevancia (%)	Frecuencia en mes	Objetivo interno (%)	Objetivo externo (%)
Satisfacción de los Patrocinadores de Proyectos	63	3	90	80
Satisfacción de la Alta Dirección	37	3	90	80

Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección

Indicadores para acompañamiento

Indicador	Relevancia (%)	Frecuencia en mes	Objetivo interno (%)	Objetivo externo (%)
Satisfacción de la Alta Dirección	45	3	90	80
Adherencia al Servicio	38	1	100	90
Calidad de los Informes de Proyectos y Programas	17	1	90	80

Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos

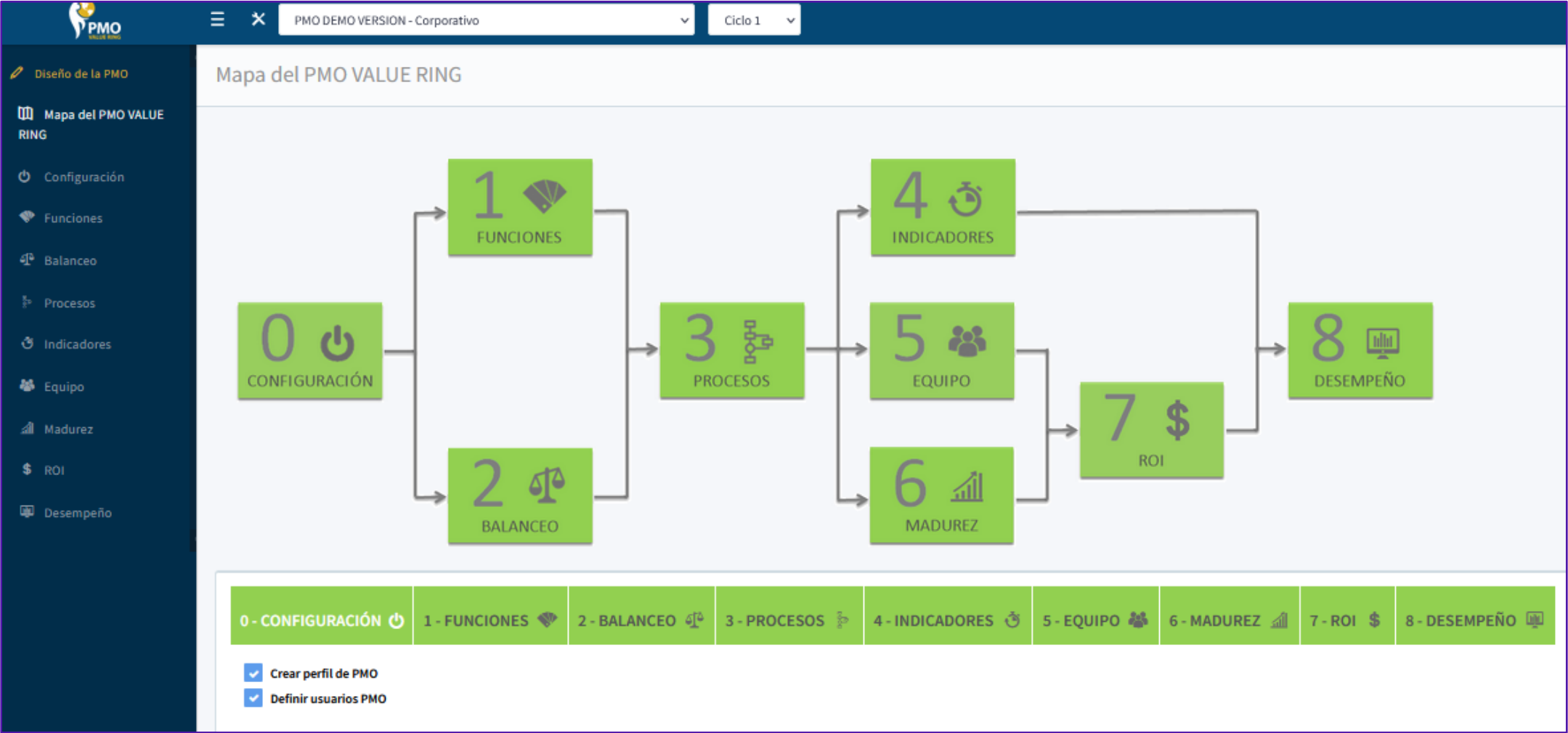
Indicadores para acompañamiento

Indicador	Relevancia (%)	Frecuencia en mes	Objetivo interno (%)	Objetivo externo (%)
Adherencia al Servicio	21	3	100	90
Desempeño de la Cartera (tiempo, costo y calidad)	20	3	85	75
Tasa de cumplimiento de los Planes de Acción	26	1	90	80
Satisfacción de la Alta Dirección	33	3	90	80

Monitorear y Controlar Programas o Proyectos

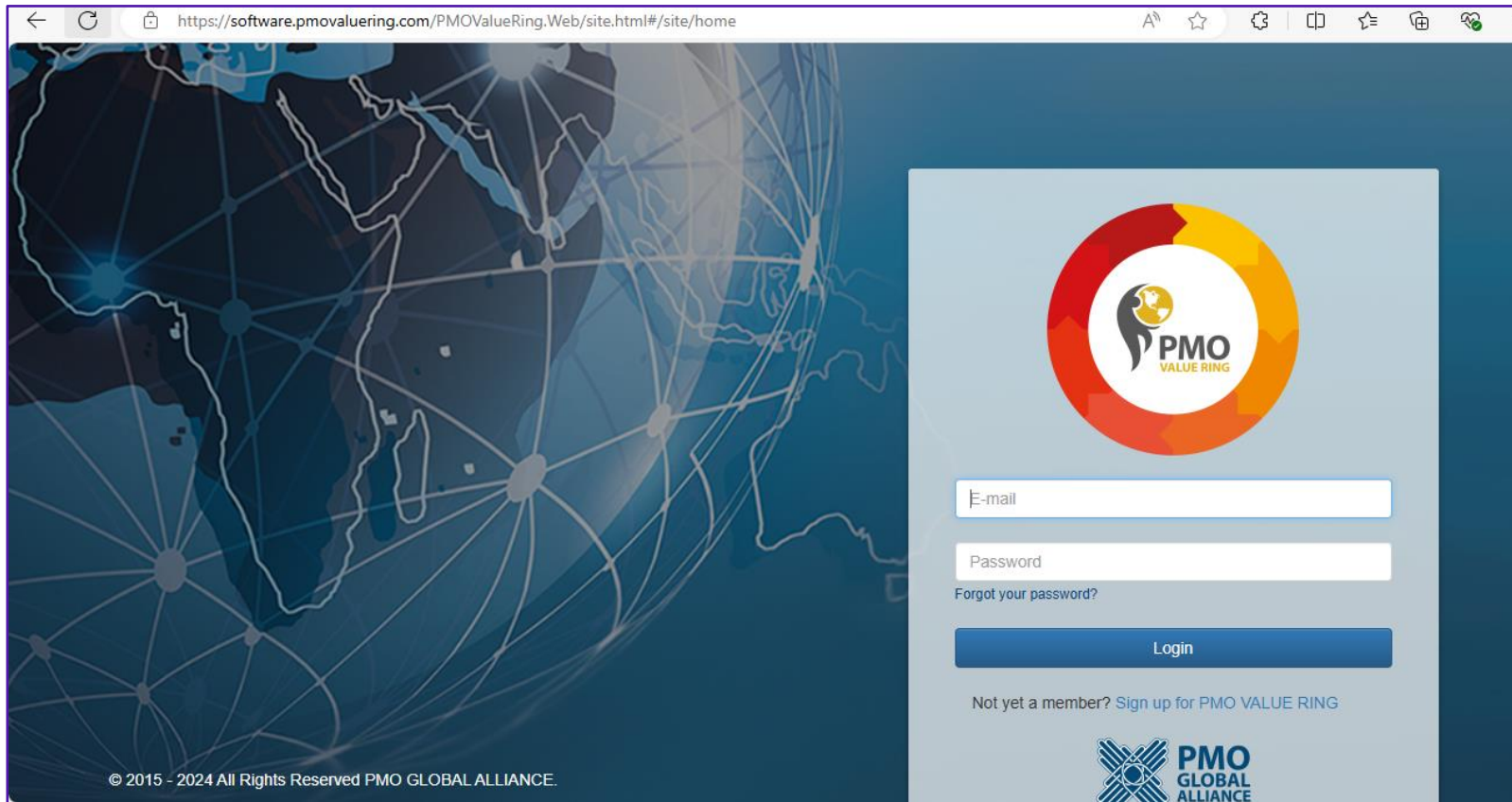


¿Cómo se ve el Mapa del PMO Value Ring™?



PMO VALUE RING™

<https://software.pmovaluering.com/>



- 1) Registro en página oficial :
Software PMO VALUE RING
- 2) Crear Usuario y explorar
funcionalidades.
- 3) Revisar la operación de PMO
demo versión



¿Qué es?

Credencial oficial del PMI® diseñada para profesionales que desean demostrar sus habilidades en la creación y gestión de una oficina de gestión de proyectos (PMO) de mejores prácticas.

¿Para Quién es la Certificación?

- Profesionales en Gestión de Proyectos interesados por la Gestión a Nivel PMO.
- Líderes que busquen establecer o redefinir una PMO con mejores prácticas dentro de tu organización.
- Gerentes y Directores interesados en mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos, con la implementación de una metodología PMO probada.
- Persona interesada en mejorar sus conocimientos y habilidades en la gestión de proyectos y en la implementación de una PMO con base en buenas prácticas.



¿Cuál es el proceso de Certificación?

- 1) Registro en el portal oficial del PMI® <https://www.pmi.org>
- 2) Inscripción al Curso online y Certificación PMO-CP™ (Tienes 90 días desde la compra del curso para rendir el examen). / Precio regular USD \$600.00 / Precio miembros USD \$412.00
- 3) Realizar el curso y rendir el examen en los tiempos definidos
- 4) Duración del examen 90 minutos, para responder 80 reactivos
- 5) Los materiales oficiales de estudio se encuentran en el curso del portal oficial del PMI®

Fuente: Project Management Institute. (2024). PMO GA. (2024) <https://www.pmoga.world/>



- Las Oficinas de Gestión de Proyectos, desde su concepción empírica y marco de desarrollo teórica, son entidades diseñadas para la entrega de valor. (ver: Hatfield, 2008) ; Pinto, Cota, & Levin, 2010; Aubry, M. (2011); Pinto, A. (2013).
- Las cualidades definitorias de las PMO, no radican en lo innovador de sus nombres, si no en su capacidad y habilidad de responder a las funciones y servicios para las cuales fueron diseñadas. (ver; & Dietrich, P., Artto, et-al (2010) ; Hobbs & Aubry (2010; PMI 2023).
- Las PMOs “nacieron” en un entorno hostil, dnámico y de alta incertidumbre que requirió flexibilidad y agilidad desde la década de 1950, (ver Baker, B. (2007).
- Las PMOs gestionan Portafolios, Programas o Proyectos. (Ver PMI (2021).
- PMO VALUE RING™ , es una metodología probada herramienta tecnológica que hace viable y accesible el proceso de diseño y rediseño de Oficinas de Gestión de Proyectos, con marco teórico sólido e implementación evolutiva a nivel mundial. (ver: PMO Global Alliance [PMOGA]. (2024).

"La metodología PMO VALUE RING tiene como objetivo ayudar a los profesionales de PMO a superar este desafío, realineando sus PMO para generar valor efectivo y notorio para sus partes interesadas y organizaciones."
(Pinto, 2016)



- **Evalúa el estado actual de la gestión de tus proyectos**, (ya sea que tengas PMO / o cualquier otra unidad de servicio y gestión).
- **Identifica si se están cumpliendo los objetivos** internos (área), externos (nivel organización).
- **Visualiza la estrategia organizacional**, así como sus KPIs para detectar desviación o concordancia con las funciones y servicios que presta tu unidad de servicio.
- **Evalúa la madurez de la PMO** o unidad de servicio para cuantificar brechas y fijar metas alineadas a la estrategia organizacional.
- **Identifica los cambios en la organización:** y su entorno para diseñar estrategias y generar capacidades de resolución de problemas en el entorno dinámico.
- **Desarrolla competencias** Invariablemente se requerirá un método, el cual deberá adaptarse al estilo, cultura, evolución, conocimiento y tecnología de la organización. PMO VALUE RING™ es un buen comienzo.
- **Mide y comunica el valor**, las PMOs no deben ser una carga administrativa, no fueron creadas para ello, **su leitmotiv es generar valor**, optimizar recursos, lograr resultados, incidir en el rendimiento organizacional.

1. Aristóteles. (350 a.C./1924). *Metaphysics* (W. D. Ross, Trad. 1994-2029). The Internet Classics Archive. Recuperado de <https://classics.mit.edu/Aristotle/metaphysics.2.ii.html>
2. Aubry, M. (2011). *The contribution of the project management office to organisational performance* [Unpublished doctoral dissertation]. Business School, University of Quebec at Montreal. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/247630454_The_contribution_of_the_project_management_office_to_organisational_performance
3. Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010). Identifying forces driving PMO changes. *Project Management Journal*, 41*(4), 30–45. Recuperado de: <https://www.pmi.org/learning/library/identifying-forces-driving-project-management-office-changes-5501>
4. Cohen, S. M. (2016). "Aristotle's Metaphysics", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Recuperado de: <https://plato.stanford.edu/entries/aristotle-metaphysics/>
5. Dietrich, P., Artto, K. A., & Kujala, J. (2010). Strategic priorities and PMO functions in project-based firms. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-office-functions-support-6435>
6. Hobbs, B. (2010). *The Project Management Office (PMO): A Quest for Understanding*. Recuperado de: <https://www.pmi.org/learning/academic-research/the-project-management-office-pmo-a-quest-for-understanding>
7. Hobbs, B., & Thuillier, D. (2008). The Project Management Office as an Organisational Innovation. *International Journal of Project Management*, 26*, 547-555. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.008>

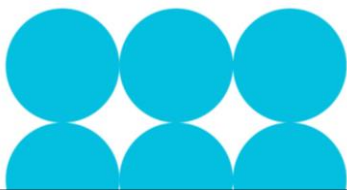
8. Pegadaian. (2024). PMO as Corporate Transformation Driver. Chief Transformation Officer: Udin Salahudin. Recuperado de: <https://youtu.be/Z7b7PhDtEo?si=i4nvXUxHDDYmkf4I>
9. Pinto, A. (2013). Is your PMO what it should be? a model to define which functions a PMO should perform, taking into consideration the expected benefits of its clients. Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Recuperado de: <https://www.pmi.org/learning/library/organizational-model-functions-client-benefits-5893>
10. Pinto, A. (2016). How to Make Your PMO Succeed: Transforming Experience into Remarkable Value. Paper presented at PMI® Global Congress 2016—EMEA, Barcelona, Spain. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Recuperado de: <https://www.pmi.org/learning/library/pmo-success-transforming-experience-value-10172>
11. Pinto, A., Cota, M., & Levin, G. (2010). The PMO maturity cube, a project management office maturity model. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Recuperado de: <https://www.pmi.org/learning/library/maturity-cube-self-assessing-performance-6437>
12. PMO Global Alliance [PMOGA]. (2024). PMOGA Acquisition by PMI. Recuperado de: <https://www.pmoga.world/acquisiton>
13. PMO Global Alliance [PMOGA]. (2024). About. PMOs are our Common Passion, Interest, and Identity. Recuperado de: <https://www.pmoga.world/about>
14. PMO Global Alliance. (2024). PMO Global Awards. Recuperado de: <https://www.pmoga.world/awards>

15. Project Management Institute. (2023). The evolution of PMOs: Delivering value through xMOs. *PMI Insights Hub*. Recuperado de: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/evolution-of-pmo>
16. Project Management Institute. (2021). Talent Gap: Ten-Year Employment Trends, Costs, and Global Implications. Project Management Institute. Recuperado de: <https://www.pmi.org/learning/careers/talent-gap-2021#:~:text=Talent%20Gap:%20Ten-Year%20Employment%20Trends,%20Costs,%20and%20Global%20Implications%202021>
17. Project Management Institute. (2024). *Future of project work: Pulse of the Profession® 2024*. Project Management Institute. Recuperado de: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work>
18. Project Management Institute (PMI), & PwC. (2023). *PMO Maturity: Lessons from the Global Top Tier*. Project Management Institute. Recuperado de: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pwc_pmo-maturity_report.pdf
19. Project Management Institute [PMI]. (2023, 26 de octubre). Project Alliance to Build and Strengthen PMO Community Around the World. Project Management Institute. Recuperado de: <https://www.pmi.org/about/press-media/press-releases/project-management-institute-to-acquire-pmo-global-alliance-to-build-and-strengthen-pmo-community>



Conferencista

Mtra. Sara María
Meneses. PMP, PMO-
CP, DevOps (DEPC)



Maestra en Ingeniería de Proyectos por la Universidad Marista y Licenciada en Economía por la UNAM, cuenta con diversas certificaciones, entre las que destacan PMP®, PMO-CP® y DevOps EC.

Con más de 7 años de experiencia en la gestión de proyectos de Tecnologías de la Información, ha encabezado la Oficina de Proyectos en Portfolio PMOit Consulting.

Está convencida de que la gestión de la economía del proyecto, en un contexto de cambios tecnológicos, es fundamental para abordar de manera eficiente los requerimientos actuales de los clientes y usuarios de los servicios de las Oficinas de Proyectos (PMOs).

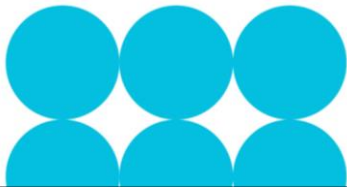
<https://www.portfoliopmo.com>
contacto-empresarial@portfoliopmo.com

Mejor es Posible

PMOs:

Proveedoras de
servicios de
valor a las
organizaciones.

Conoce PMO
Value Ring



Muchas Gracias por su Atención

PMOs: Proveedoras de servicios de valor a las organizaciones. Conoce PMO Value Ring

Mtra. Sara María Meneses.
PMP, PMO-CP, DevOps (DEPC)