

PMM Project

Volumen 40

¿ÉXITOS PROFESIONALES? Busca tu oportunidad

**¿Qué necesitan las empresas para
implementar Facilities Management?**

Dr. Luis Amendola, Ph.D.

ENTREVISTA: Dra. Tibaire Depool Ph.D
¿Cuáles son las COMPETENCIAS
actualmente más demandadas
en la industria?

CALENDARIO
PMM 2017



GLOBAL
CONFERENCE FESTIVAL

**GESTIÓN DE ACTIVOS Y
EXCELENCIA OPERACIONAL**

11 - 15 · 09 · 2017

Envía tus papers antes del **31 de Marzo** y presenta
tus trabajos en el próximo Congreso Internacional de
Gestión de Activos y Excelencia Operacional



www.pmmlearning.com
info@pmmlearning.com

FEBRERO 2017

ISSN 1887-018X - FEBRERO 2017 - PMM

Índice



PÁG.

03

Consejo editorial.

Consejo editorial de la revista PMM Project.

04

Carta del Editor.

Dr. Luis Amendola, Ph.D.

05

ENTREVISTA:

Dra. Tibaire Depool, Ph.D

¿Cuáles son las competencias actualmente más demandadas en la industria?

14

LIBRO RECOMENDADO:

Asset Management en Smart Cities.
Standards ISO 55001 - UNE 178104 -
ISO 18480-1

15

ARTÍCULO:

¿Qué necesitan las empresas para implementar Facilities Management?

Dr. Luis Amendola, Ph.D.

24

¿Por qué estudiar un MBA Estratégico - Operativo en PMM Business School?

Artículo de opinión

28

Around The World.

Descubre dónde hemos estado en este último trimestre.

29

Calendario 2017 (Mayo - Junio)

Nuestro calendario con los próximos programas y eventos para el 2017.

Equipo PMM Project

Consejo Editorial

Editor:

Dr. Luis Amendola Ph.D.

CEO & Managing Director. PMM Institute for Learning. Director PMM Business School. Research Universidad Politécnica de Valencia

Senior Editor:

Tibaire Depool, Ph.D.

IPMA C-Certified Project Manager. Executive PMM Institute for Learning. Unidad de Negocios Iberoamérica-Europa. Academic Director PMM Business School

Editorial Board:

Salvador Capuz Rozo Ph.D., IPMAB

Catedrático Universidad Politécnica de Valencia. Presidente de AEIPRO. España.

Rafael Lostado, Ph.D.

Profesor Titular Universidad de Valencia. Asesor de la empresa Odpe. Consultor Industrial en Europa e Iberoamérica de Project Management.

Miguel Ángel Artacho, Ph.D.

Profesor Titular Universidad Politécnica de Valencia. Asesor de investigación, Desarrollo e Innovación de PMM Institute for Learning & PMM Business School.

Nelson Cuello, Ing. M.Sc.

Magíster en Ingeniería Industrial & Gestión de Activos. Subgerente de Mantenimiento Cristalerías Chile.

Marc Gardella Ph.D.

Industrial Engineer Universidad Politécnica de Valencia. Master in Business Administration, MBA en ESADE Business School. General Manager PDMSIMRO.

José Manuel González, Ing. M.Sc., CMRP

Experto en Planificación de Mantenimiento y Confiabilidad. Empresa RasGas. Qatar.

Ángel P. Sánchez Rodríguez, Ph.D.

Consultor en Gestión de Mantenimiento & Servicios. Especialista en Mantenimiento, Plantas Industriales, Edificación e Infraestructura Civiles.

Graphic Designers:

Ruth Esteban Ing. Esp.

Ingeniero en Diseño Product Marketing Business. Training Consultant. PMM Group.

Sara Alcaide Ing. M.Sc.

Ingeniero en Diseño Industrial. Diseño Product Marketing Business. Training Consultant. PMM Group.

Sonia Martí Ing.

Ingeniero en Diseño Industrial. Diseño Product Marketing Business. Training Consultant. PMM Group.



Luis Amendola

Carta Editor

Como afirman los autores Pitt y Tucker (2008) el Facility Management es una disciplina muy actual. Se ha desarrollado desde alrededor de 1978, donde Herman Miller Corporation llevó a cabo una conferencia sobre "Los efectos de las instalaciones sobre la productividad". Este punto podría ser visto como el comienzo de esta disciplina. Facility Management surgió con la integración de las ramas principales de actividad: la propiedad, la gestión, las operaciones de propiedad, mantenimiento y administración de la oficina.

Por otra parte, el Facility Management es una disciplina relativamente nueva constituida fundamentalmente en dos elementos que son "Facilities" y "Management". Tanto en la teoría como en la práctica el papel del Facility Management es quien gestiona diferentes "facilities".

Esta profesión empezó a ser reconocida hace relativamente poco, empezando a tener importancia en organizaciones líderes del mercado. En la mayoría de las empresas hoy en día esta disciplina ha sido totalmente integrada en sus políticas y estrategias (IFMA, 2014). Así, a través de los años, el Facility Management ha ido creciendo como un campo de negocio y también como una disciplina científica,

encontrando y anclando lentamente su posición entre los procesos de negocio de las organizaciones (Pitt y Tucker, 2008). Hoy en día, la dedicación de las organizaciones de Facility Management a los nuevos desarrollos y a la innovación continua, en cuanto a los procesos se refiere, parece ser el camino a seguir en el negocio, intentando así:

"Aregar valor a la actividad principal de la organización a través de la satisfacción del cliente."



Dr. Luis Amendola, Ph.D

Entrevista a Dra. Tibaire Depool, Ph.D.

¿Cuáles son las competencias actualmente más demandadas en la industria?

"No te preguntes qué tiene para ti el mercado laboral o qué puede hacer tu empresa por ti, pregúntate qué puedes hacer tú".

Dra. Tibaire Depool, PhD

Directora Académica PMM Business School

Auditor Líder PMM Enterprise Certification

Socia fundadora de PMM Institute for Learning

En la entrevista realizada a la Directora Académica de PMM Business School, le preguntamos como inicio de año ¿cuáles son actualmente las competencias claves requeridas en la industria?

Este artículo busca poner la lupa en aquellas necesidades que actualmente tiene la industria a nivel de competencias.

Desde PMM Project Magazine esperamos que el contenido sea de vuestro interés y le invitamos a que nos escriba a: marketing3@pmmlearning.com

para que nos indique qué le ha parecido esta entrevista y de qué otros temas quieren que tratemos.



PMM Project Magazine: Estimada Dra Tibaire Depool, antes de nada, gracias por el espacio que nos proporciona. Queremos con esta primera edición 2017 de la revista tocar un punto importante acerca de las competencias que actualmente están siendo demandadas en la industria.

¿Podría usted comentarnos, como resumen, el panorama vivido desde que se manifestó la crisis económica del 2007 a la fecha?

Dra. Tibaire Depool (PMM Business School): Muchas gracias por la oportunidad de este espacio. Primero antes de responder concretamente a vuestra pregunta, quiero iniciar emulando la frase que John F. Kennedy pronunció el día de su investidura, el 20 Enero 1961 “No te preguntes qué puede hacer tu país por ti, pregúntate qué puedes hacer tú por tú país.” En este sentido invito a los profesionales, tanto con experiencia como recién titulados:

“No te preguntes qué tiene para ti el mercado laboral o qué puede hacer tu empresa por ti, pregúntate qué puedes aportar tú”.

Tengo la fortuna de poder trabajar y participar en eventos a nivel mundial en diferentes lugares alrededor de 10 países entre Europa – América, lo que me ha permitido acumular una experiencia invaluable y poder estar al día con los avances y necesidades relacionadas a las áreas de Gestión de Activos, Facility Management, Excelencia Operacional, Confiabilidad y Project Management.

En este sentido, desde el 2008 junto a mi equipo de trabajo y en convenio con Universidades, hemos estado estudiando tanto la evolución de la organización como las necesidades según los ciclos económicos. Desde que se hizo evidente la crisis económica desde 2007, el enfoque de negocio ha tenido ajustes tomando relevancia en temas éticos, de responsabilidad y sostenibilidad (social, económica y medioambiente). Con las crisis económicas vienen dos puntos importantes: lamentablemente la pérdida de empleos y la consecuente depresión general, pero por otro lado se pone de manifiesto la **“supervivencia del más apto”** (tomando referencia de la teoría de la evolución de Darwin).

Esto se aplica a nivel de sectores, negocios, empresas y capacidades personales. El término “apto” lo interpreto desde dos puntos de vista de la capacidad de adaptación (resiliencia): no sólo a las necesidades o cambios más evidentes sino a lo futuro y flexibilidad (como el bambú que, aunque parece frágil puede usarse en diferentes aplicaciones desde para hacer muebles hasta para construir puentes). Otro punto en el que afectan las crisis económicas es en la forma en la que nos comportamos con el uso de los recursos (tanto con los financieros como los humanos y naturales). En este punto la tendencia pasa de gestionar recursos a gestionar la escasez. Mi colega el Dr. Luis Amendola (Luigi) siempre dice:

“Con recursos cualquiera puede ser un buen gerente, ante recursos limitados no cualquiera puede serlo” ...

PMM Project Magazine: Sobre este panorama, ¿cuáles cree que son las competencias claves requeridas hacia la gestión de los activos en estos tiempos? ¿Nos podría resumir en un TOP 10?

Dra. Tibaire Depool (PMM Business School): Considerando el sube y baja de la economía mundial, los retos a nivel de sostenibilidad y el surgimiento y la apuesta de nuevas tecnologías, y nuestros estudios a nivel de desempeño “performance” de empresas, me atrevo a **resumir en 10 las Top Competencias Claves** orientadas a los niveles Estratégicos, Tácticos y Operativos:

1. Definir objetivos y políticas de cómo se gestionan los activos alineados a los objetivos del negocio, considerando: stakeholders, sociedad y economía.
2. Definir los requerimientos claves para lograr la implementación de las estrategias de gestión de activos (ejemplo desarrollo de equipos de trabajo).
3. Habilitar a la organización para que alcance el éxito de la estrategia, objetivo y planes de gestión de activos (implica estructura y gobierno corporativo).
4. Asegurar que todos los aspectos relacionados al éxito de la implementación de los planes de gestión de activos son tomados en cuenta (implica definir planes con visión de costo, riesgo y performance).
5. Asegurar que son identificadas, analizadas y evaluadas las opciones de inversión considerando criterios de costo, riesgos y beneficios (orientado a todo el ciclo de vida del activo).
6. Implementar acciones que aseguren el cumplimiento, la eficacia y mejora de la calidad de las acciones (se traduce en el análisis del performance tanto a nivel técnico y financiero, como de la gestión de riesgo).
7. Asegurar que se cuenta con datos confiables y pertinentes sobre los activos para la toma de decisiones (qué datos y en qué sistemas).
8. Asegurar la evaluación de las acciones definidas, riesgos de las actividades de gestión de activos (todo el ciclo de vida del activo) y problemas de calidad.
9. Asegurar que la cultura organizacional es efectiva para lograr el éxito de la estrategia, objetivo y planes de gestión de activos (implica monitorear la cultura organizacional y en caso de que no cumpla planificar cambios requeridos).
10. Asegurar que se cuenta con el personal competente (interno y externo) y calidad sobre los niveles de servicio/producto a ser proporcionados.

PMM Project Magazine: Puede usted comentarnos ¿cómo apoyan los programas que ofrece la escuela de negocio a la que usted actualmente representa?

Dra. Tibaire Depool (PMM Business School): Gracias por la oportunidad de hablar sobre nuestros programas.

A la vanguardia de las necesidades y estudios que realizamos en las áreas de Gestión de Activos, Facility Management, Excelencia Operacional, Project Management y Confiabilidad y Gestión de Riesgos, hemos definido un programa formativo de desarrollo de competencias que persigue desarrollar competencias claves que ayuden a impulsar los objetivos del negocio, obviamente desde la perspectiva de cada programa o área de conocimiento. Lo que intentamos desde PMM Business School, es crear conciencia en nuestros alumnos, acerca de la necesidad de que ellos consideren en cada una de sus estrategias y acciones los fundamentos de: Generación de Valor, Alineación (con la estrategia y objetivos de negocio) Liderazgo y Aseguramiento.

Es por ello que hemos diseñado los programas de doble titulación:

MBA/Master Business & Physical Asset Management

MBA/Master Reliability & Risk Management

MBA/Master Facility Management

MBA/Master Desarrollo de Estrategias y Project Management

MBA/Master Innovation & Operational Excellence



PMM Project Magazine: En el mercado educativo existen varios programas orientados a lo que ofrece actualmente PMM Business School, ¿En qué se diferencia su propuesta formativa?

Dra. Tibaire Depool (PMM Business School): Responderé a esta pregunta desde **5 perspectivas:** 1. Contenido y orientación, 2. Metodología de trabajo “Aprender Haciendo”, 3. Flexibilidad, 4. Calidad Docente y 5. Experiencia Internacional.

1. Contenido y Orientación

Sigue existiendo mucho ruido en lo que se refiere a Gestión de Activos, Facility Management, Excelencia Operacional e Innovación, Project Management y Confiabilidad-Gestión de Riesgos. Se muestran diferentes enfoques; se ha intentado decir que Gestión de Activos es igual a mantenimiento y confiabilidad, o que Facility Management es solamente orientado a patrimonio histórico o que se limita a gestión de mantenimiento de edificios o sólo eficiencia energética, o si para gestionar proyectos con conocer el PMBok o tener alguna certificación ya es suficiente.

En este sentido, desde PMM Business School colaboramos en disipar ese ruido y ayudar a los profesionales a que, con el desarrollo de sus competencias, puedan apoyar a las empresas a alcanzar objetivos sostenibles.

De cara a fortalecer nuestra marca y diferenciación ante nuestros competidores, cuidamos que nuestros programas se orienten a especializarse en cada ámbito (sin ruidos) y dirigidos hacia las necesidades reales de la industria, apoyándonos en nuestra investigación y nuestra experiencia trabajando en diferentes países.

2. Metodología de trabajo “Aprender Haciendo”

Nuestros programas se orientan a que nuestros alumnos no sólo comprendan la teoría, sino que sepan aplicarla a problemas reales. Es por ello que nuestro contenido programático presenta ejercicios de desafíos en las que nuestros alumnos pueden poner en práctica, bajo situaciones reales, los principios, el conocimiento y las estrategias de cada uno de nuestros Master/MBA.

Aquí hablamos de juegos de roles y aplicación de metodologías como lo es el “Design Thinking”, Idea de ventas y Círculos de Oro, para la definición de estrategias, resolución de problemas y la venta de las ideas. Este esquema permite que podamos “sacar de la zona de confort a nuestros alumnos” que aprenden a abordar estas cuestiones bajo nuevas perspectivas.

Durante el proceso, el alumno recibe coaching y asesoría para que pueda alcanzar sus metas profesionales.



3. Flexibilidad

Nuestros programas son dictados en modalidad on-line, que permite a nuestros alumnos de más de 10 países a la fecha, poder compaginar su actividad familiar y profesional con su desarrollo formativo. Sólo necesitan conexión a internet y ánimo.

El alumno interactúa tanto con sus compañeros de clase como con los profesores, no se limita a desarrollar estudios sólo de archivos pdf o seguir un calendario de lecturas de libros presentando finalmente un test. En nuestras clases se crean debates que permiten a todos, el equipo docente y el alumnado, interactuar, aprendiendo de la experiencia de unos y otros.

Nuestros programas de máster ofrecen la modalidad on-line con una semana presencial en el extranjero.

4. Calidad Docente

El perfil de nuestros profesores es de experiencia comprobada en el área académica y de consultoría con enfoque internacional. Nuestra escuela de negocios cuenta con un equipo de profesores especialistas en cada área de conocimiento (no sólo un profesor da todo el programa), lo que les permite a los alumnos compartir conocimientos con verdaderos expertos profesionales y no sólo recibir clases teóricas.

5. Experiencia Internacional

Para proporcionar una experiencia realmente internacional hay que asegurarse de que el equipo de PMM Business School comparta esa visión, por lo que tanto nuestros profesores como el equipo administrativo cuentan con experiencia internacional en sus diferentes ámbitos, lo que nos permite crear una vivencia única tanto en el desarrollo profesional como en el personal de nuestros alumnos.

En este sentido, dentro de nuestros programas de MBA se diseña la experiencia de una semana presencial en el extranjero en España y USA (para residentes en España) en el que se desarrollan actividades guiadas al desarrollo de las competencias de cada programa.

Después de esta experiencia, nuestros alumnos han manifestado un cambio en la forma en la que ven las cosas.

PMM Project Magazine: ¿Qué recomienda usted a nuestros lectores?

Dra. Tibaire Depool (PMM Business School): Recomiendo básicamente 3 cosas:

- **Si va a hacer algo, hágalo “as simple as possible”.** Por ejemplo Nikola Tesla pudo vender sus invenciones no sólo porque eran geniales, sino porque Tesla tenía la capacidad de mostrar de forma simple en sus presentaciones la capacidad de lo que estaba proponiendo.
- **¿Quiere ser líder en Gestión de activos, Facility Management, Confiabilidad o Excelencia Operacional? No lo logrará solo a través de Google.** Existe la tendencia a creer en que un sistema de gestión de activos o lograr mejoras en la organización a través de la confiabilidad o el Project management se puede alcanzar copiando y pegando desde Google. Para ser el mejor hay que prepararse, entrenar, correr la carrera y llegar a la meta. Busque prepararse con los mejores, que puedan demostrar que lo son. Hay bastante gente teórica pero sin un real conocimiento, lo que conocemos como “vendedores de humo”, que al sacarlos de los libros ya no saben cómo actuar.
- **Ven y estudia con nosotros.** Nos encantaría que formaras parte de nuestros alumnos y vivieras la experiencia PMM Business School. Porque cada alumno es un profesional por potenciar con el que contamos en nuestra red de profesionales.



Acerca de nuestro entrevistad@:

Dra. Tibaire Depool, PhD

Directora Académica PMM Business School

Auditor Líder PMM Enterprise Certification

Socia fundadora de PMM Institute for Learning

Es doctora por la Universidad Politécnica de Valencia (España) en la línea de Investigación Mejora de la Gestión de Activos, evaluando el desempeño de las competencias relacionadas. Ha escrito alrededor de 150 publicaciones profesionales a nivel internacional, colaboradora en libros como: Ingredientes para la Gestión de Activos, Excelencia Operacional y Operacionalizando la estrategia. Cuenta con 20 años de experiencia profesional en 10 países.

Se desempeña como directora y consultora senior de la firma PMM Institute for Learning desde 2006, empresa que presta servicios de consultoría en implementación y optimización de la gestión de activos alineado ISO 55001. Es Auditor Líder en Sistemas de Gestión de Activos ISO 55001 de la firma PMM Enterprise Certification participando en la certificación de empresas a nivel mundial. Directora Académica y Junta Directiva de PMM Business School.

Contacto: tibaire@pmm-bs.com

¡Únete a esta experiencia!

Sensación PMM



Bogotá, Colombia - Alumnos V Edición Postgrado Especialista en Gestión de Activos 2016

PMM Business School imparte programas con una formación b-learning, que se desarrolla a través de un aula virtual con clases en directo, impartidas por profesionales con experiencia internacional y en la industria actual; y una jornada presencial donde se da lugar al networking entre los alumnos y el profesorado.

En la última ocasión, PMM Business School se trasladó a Bogotá (Colombia), donde los alumnos de la IV Edición del Postgrado en Gestión de Activos alineado a la ISO 55001 disfrutaron de una magnífica jornada presencial.

Alumnos que llegaron de 5 países diferentes: Argentina, Costa Rica, Honduras, México y Colombia. Entre ellos compartieron sus experiencias profesionales y también momentos de distensión en la cena que puso el broche de oro a 3 días de intensa formación.

PMM Business School da las gracias a todos los alumnos que han formado parte de este encuentro formativo y que amablemente han cedido las fotografías.



Bogotá, Colombia - Cena de cierre de jornada presencial Postgrado en Gestión de Activos 2016

PMM Business School te invita a participar en la próxima edición, que dará comienzo el
10 de julio de 2017.

¿Te apuntas?

Para más información, escribe un correo a:
region.andina@pmm-bs.com

project & maintenance
**PMM
BUSINESS
SCHOOL** ®
www.pmm-bs.com

**E04
POSTGRADO**

ESPECIALISTA

Gestión Integral de Activos Físicos
Alineado a la ISO 55001

Inicio: 10 de Julio de 2017

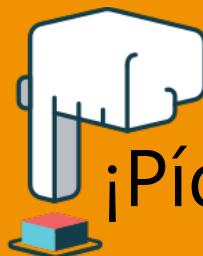
DOBLE TITULACIÓN
FORMACIÓN B-LEARNING
PROFESORADO EXPERTO
NETWORKING
DURACIÓN: 6 MESES

TITULADOS CON EXPERIENCIA
CERTIFICACIONES INTERNACIONALES

- A1 The Benefits of Asset Management
- A2 Introduction to Asset Management System
- B1 The Benefits of Asset Management System
- B5 Implementation Asset Management Plans

LIBRO RECOMENDADO

Asset Management en Smart Cities.
Standards ISO 55001 - UNE 178104 - ISO 18480-1



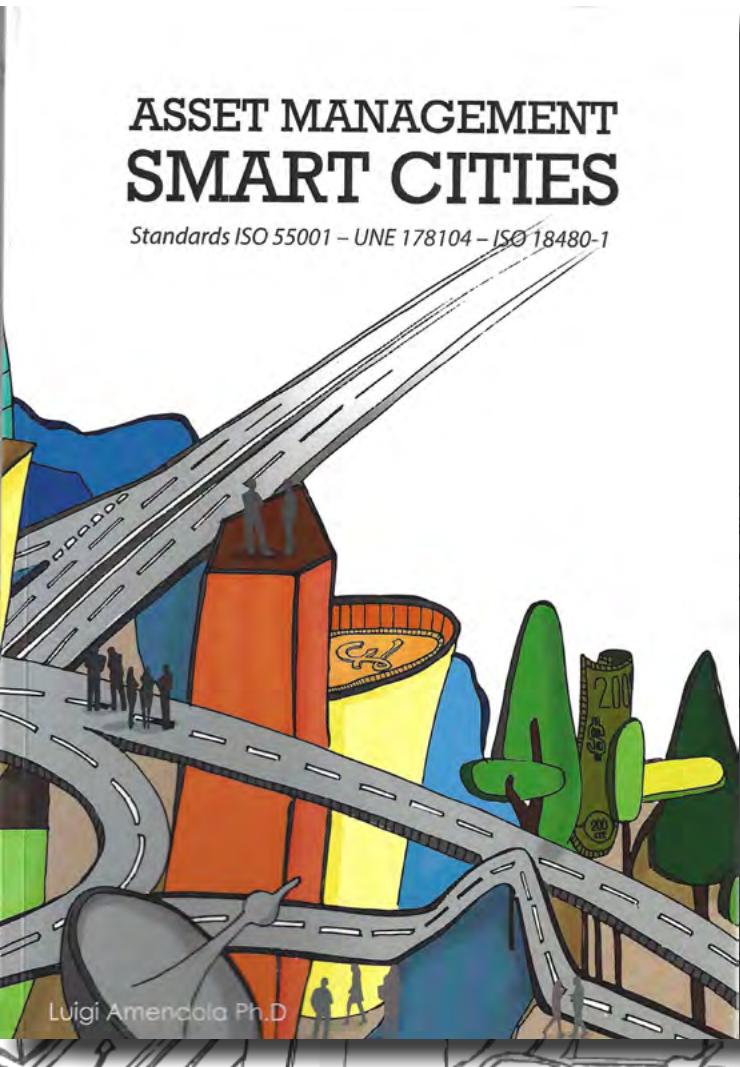
Pregúntanos por él enviándonos un correo electrónico a:
informacion@pmm-bs.com

¡Pídelo ya!

STORE
PMM.COM

ASSET MANAGEMENT SMART CITIES

Standards ISO 55001 – UNE 178104 – ISO 18480-1



● ¿Qué necesitan las empresas para implementar Facilities Management?

La necesidad de mejorar el control sobre los activos y espacios, y de gestionar cada vez más información ha hecho necesario que las aplicaciones de modelos integrados de gestión hayan ido evolucionando a la par que el concepto y las tareas que forman parte de la disciplina.

Inicialmente el **Facility Management (FM)** se centraba casi exclusivamente en la gestión de los activos. A medida que el Facility Management ha evolucionado, se ha expandido hacia otros conceptos como la explotación de los edificios, gestión de proyectos, eficiencia energética, gestión del sustitutivo o el control del ciclo de vida de los activos, entre otros.

Las tendencias actuales llevan el concepto del Facility Management más allá, desligándolo del edificio y alcanzando lo que recibe el nombre de gestión de infraestructuras, donde no sólo se gestiona el edificio sino todo

aquello que está dentro de él, incluso infraestructuras que no forman parte de ningún edificio.

El Facility Management es una disciplina que se encuentra desde sus inicios inmersa en multitud de cambios debido al apoyo que ofrece a las organizaciones para facilitar la reducción de costos y el aprovechamiento máximo de los activos y espacios.

La disminución de costes, dentro del entorno del FM, se impulsa a través de la inversión en la mejora de la gestión. Precisamente dentro del sector empresarial, un volumen importante de costos está representado por el uso de los espacios, el mantenimiento de los activos, el consumo de energías y el desgaste de las infraestructuras. Así, la optimización de todos estos elementos resulta clave en el ciclo de mejora del rendimiento económico. Los procesos de mantenimiento de activos resultan cada vez más importantes para alargar

los ciclos de vida de los activos y evitar fallos e incidencias que ocasionan un alto costo a las organizaciones, tanto por el tiempo de parada del activo como por el coste de reparación, que siempre es más elevado que los costos de mantenimiento.

De esta forma, además de los procesos habituales de mantenimiento preventivo y correctivo, se comienzan a desarrollar herramientas que permiten definir planes de mantenimiento operativo (que desarrolla tareas que permiten mantener un activo no sólo funcionando, sino en un estado óptimo) o mantenimiento basado en el estado (que inicia los planes de mantenimiento dependiendo del estado de la máquina y no a una periodicidad arbitraria) que permiten alargar los ciclos de vida de los activos, disminuyendo el número y la gravedad de incidencias, y a la larga, reduciendo los costes derivados de ello.

Una pregunta bastante común es **¿por qué fallan las integraciones de normas y estándares?** La respuesta de esta pregunta puede darse a través de los siguientes escenarios:

- **Barrera de la Visión:** nadie en la organización entiende las estrategias de integrar normas y estándares.
- **Barrera de las Personas:** los objetivos individuales de las personas no se encuentran alineados a la estrategia de los proyectos de la organización.
- **Barrera de disponibilidad de Recursos:** no se asigna el tiempo, la energía, la importancia y el dinero necesario para lograr los objetivos críticos de los proyectos. Por ejemplo, el presupuesto no se encuentra conectado con la estrategia de la empresa enfocada en el portafolio de los proyectos, lo que ocasiona que se desperdicien los recursos en acciones no críticas lo cual no genera valor para alcanzar la meta de la organización.
- **Barrera de la Dirección:** invierte más tiempo en las decisiones tácticas a corto plazo que en la confección de la estrategia y planificación de proyectos.



La tarea de los directores, gerentes y jefes en las empresas es lograr que todos los niveles de la organización (en especial aquellos que son los ejecutores de las acciones clave para conseguir los objetivos) comprendan la estrategia de integrar: asset, facility, project, maintenance y management, para que así, todos los objetivos, acciones, iniciativas, proyectos, planes de formación, incentivos y el presupuesto estén alineados a la misión, visión y planificación estratégica de la empresa.

Muchas organizaciones utilizan la misión y la visión para transmitir la estrategia a sus empleados; sin embargo, no es suficiente para lograr comunicar, coordinar, alinear y guiar a todas las unidades de negocio, unidades operativas y de soporte (Amendola et al., 2006).

El Facilities Management Business Process Model, (Amendola. L, 2014), es una herramienta poderosa a través de la cual se puede traducir la estrategia (a través de la integración de procesos) para así definir las acciones concretas, los objetivos, identificar aquellas oportunidades en cada una de las áreas que son realmente estratégicas para la empresa y captar las competencias claves. Pero no sólo hasta este nivel llega el modelo, sino que a través de la metodología podemos apalancarnos para definir el conjunto de métricas o indicadores que ayudarán a medir el desempeño de todos los niveles de la organización; para así de esta forma lograr oportunamente aplicar correctivos encaminados a cumplir con los objetivos establecidos que desencadenarán alcanzar la meta y visión de la empresa.



Figura 1 Facilities Management Business Process Model, (Amendola.L, 2014)

Inicio:
17 Julio 2017

E07
POSTGRADO

ESPECIALISTA

Mantenimiento de Activos, Infraestructuras y Servicios, alineado a la ISO 55001 & UNE-178303

DOBLE TITULACIÓN | CERTIFICACIONES INTERNACIONALES | FORMACIÓN B-LEARNING
(clases online + jornadas presenciales) | DURACIÓN: 6 MESES | NETWORKING

↙ PERMITE CONTINUAR CON EL ESTUDIO EN **MBA FACILITY MANAGEMENT** ↘

Inicio: 3 Abril 2017

MBA

Facility Management

Máster (Magister) en Gestión de Activos inmobiliarios, infraestructura y servicios, alineado ISO 55001

DOBLE TITULACIÓN | CERTIFICACIONES INTERNACIONALES | FORMACIÓN B-LEARNING
(clases online + semana presencial) | PROFESORADO EXPERTO | NETWORKING |
DURACIÓN: 1 AÑO | TITULADOS CON O SIN EXPERIENCIA

más información: informacion@pmm-bs.com



El Facilities Management Business Process Model (Amendola.L, 2014) se adapta perfectamente a cualquier tipo de empresa. Sus puntos claves críticos de éxito se encuentran en el liderazgo, la participación de todos los niveles de la organización, la alineación, entender el modelo (que no sea usado como fin sino como medio) y empleo de un lenguaje común.

El modelo de Facilities Management Business Process Model, (Amendola.L, 2014) nos proporciona el marco referencial a través del cual una organización debe enfocar sus esfuerzos o energías para ejecutar su estrategia. Los principales beneficios de los modelos estratégicos son que:

- Ayudan a comunicar la estrategia a los ejecutantes.
- Permiten comunicar de un modo sólido y claro la estrategia.
- Llevan la estrategia a cada uno de los empleados en un lenguaje que tiene sentido, mediante la definición de objetivos claros que desencadenan las acciones correspondientes a ejecutar.
- Se logra una mejor ejecución de la estrategia, ya que ésta es expresada en términos de medidas y objetivos (es decir, el personal lo relaciona con lo que debe pasar).

Cómo iniciar un proceso de implementación

Para saber qué pasos dar o hacia dónde dirigir las acciones de mejora e inversiones en facility, en primer lugar, es necesario conocer el GAP de la organización. Es decir, saber cómo se están haciendo las cosas hoy y establecer cómo se deberían hacer. Esto se realiza a través de un diagnóstico (Assessment) en las áreas de instalaciones, servicios y habilitadores (Gerencia General, Finanzas, Recursos Humanos, Materiales, Ingeniería y Proyectos, Responsabilidad Social Corporativa, Medioambiente) y los proveedores externos (Contratista de Servicios de Operaciones, Mantenimiento y Materiales).

Adicionalmente debemos conocer el alcance y los objetivos que persigue la organización con respecto a la Gestión de sus Infraestructuras y Servicios Asociados. Se compone de las siguientes fases (ver Figura 2):



- **Etapa 1:** ¿Dónde está su empresa con respecto a la Gestión de Instalaciones y Servicios Soporte?

- **Etapa 2:** ¿Cómo y hasta dónde llegar en la optimización de los facilities? ¿Cuáles son los objetivos?

- **Etapa 3:** ¿Qué herramientas utilizar? ¿Cómo desarrollar las competencias?

- **Etapas 4-5-6:** ¿Se está haciendo bien? ¿Cómo aseguramos la mejora continua?

El método mostrado en la figura 2. logra la 'integración y sustentabilidad' a través de la implementación de las buenas prácticas asociadas al Facility Management. Se basa en un esquema de trabajo en conjunto entre el equipo de instalaciones, servicios y habilitadores de las empresas que contratan los servicios y nuestros especialistas en Facility Management.

Este método está fundamentado en el enfoque "aprender haciendo". Con



este enfoque hemos logrado integrar la experiencia, el conocimiento y las necesidades, generando valor, rentabilidad sostenible y ahorros sustanciales a las empresas, más allá de la simple implementación de una moda.



Figura 2 Etapas de la Implementación u Optimización del Facility Management © Copyright PMM Institute for Learning, 2014.

La estrategia de PMM Institute for Learning se basa en ayudar a dar respuestas a interrogantes que se hacen las empresas en cuanto a la gestión de sus facilities:

- ¿Qué rumbo debemos tomar con respecto a la Gestión de nuestros Activos inmobiliarios y servicios (facilities)?
- ¿Realmente estamos implementando soluciones adaptadas a la filosofía de nuestra empresa?
- ¿Están alineadas al negocio? ¿Al plan estratégico?
- Nuestro sistema de gestión informatizada no nos está ayudando a lograr una gestión optimizada, ¿lo estamos sub-utilizando o debemos buscar otra alternativa tecnológica?
- Nuestra empresa ha promovido

iniciativas de implementación de soluciones, pero nunca se han llevado a cabo o no han funcionado.

- Falta de control en la gestión de costos de Mantenimiento y Operaciones de las instalaciones y servicios.
- La decisión en cuanto a la definición de las estrategias del reemplazo de los activos no se basa en el análisis del ciclo de vida de los activos ¿Cómo mejorar? ¿Cómo asegurar que contamos con la organización adecuada para gestionar de forma óptima nuestros activos? Manpower.



Dr. LUIS AMENDOLA, Ph.D. | luigi@pmmlearning.com

CEO & Managing Director PMM, Managing Director Center for Innovation & Operational Excellence (CIE), USA, Investigador PMM Business School, Europa, Research Universidad Politécnica de Valencia, España. Con más de 38 años de experiencia industrial, tanto en consultoría como en academia en los 5 continentes, ocupando cargos directivos y ejerciendo todos los roles de la Gestión de Activos (Técnico Mecánico, Instrumentista, Supervisor, Superintendente, Gerente de Operaciones y Mantenimiento y Gerente General), cuenta con una dilatada experiencia para poder conducir proyectos solventes de implementación y optimización de la gestión de activos. Ha participado en más de 30 proyectos relacionados con la Gestión de Activos Físicos e Infraestructura, donde seis de ellos están relacionados con PAS 55 – ISO 55000. Parte de estos proyectos han tenido como alcance el desarrollo de Assessment alineados a la PAS 55 – ISO 55001 y definición de estrategias de implementación, en empresas a nivel mundial en empresas en USA, Italia, Portugal, España, Chile, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Argentina, México. Cuenta con 13 libros publicados & más de 270 publicaciones en revistas y congresos a nivel mundial. Así también ha sido el director del proyecto y que ha conducido el equipo que ha certificado en PAS 55 a la única empresa de habla hispana en el 2013.



GLOBAL

CONFERENCE FESTIVAL

11-15 · 09 · 2017

COMPETITIVE STRATEGIES IN **OPERATIONAL EXCELLENCE**

Asset Management
Reliability & Maintenance
Operational Excellence

EE.UU.
FLORIDA - WESTON

¡PARTICIPA!
ENVÍANOS TUS PAPERS
ANTES DEL 31 DE MARZO



WWW.GLOBALASSETMANAGEMENT-AMP.COM

Our
sponsors:

PMM Project Tod@y

CIEX®
PMM CIE Research Center

RELIABILITY
WEB.COM

A Culture of Reliability®
project & maintenance management

PMM BUSINESS
SCHOOL

journal
GESTIÓN DE ACTIVOS FÍSICOS

PMM Project
magazine

AMP
Association of Asset Management Professionals

uptime
magazine

GLOBAL

CONFERENCE FESTIVAL

- PRECONFERENCE COURSES - 11/12. SEPTEMBER.2017

Asset Management & Reliability

16 horas

Individual (1-3 people): **749 USD**
Group (4-5 people): **699 USD**

Operational Excellence

16 horas

Individual (1-3 people): **749 USD**
Group (4-5 people): **699 USD**

- CONFERENCE - 13/14. SEPTEMBER.2017

6 Star Keynote Learning Sessions 22 Conferences



Individual (1-3 people): **849 USD**
Group (4-5 people): **799 USD**

15. SEPTEMBER.2017

Certified Reliability Leader Workshop & Exam

.....
Workshop: **199 USD**
Exam: **299 USD**
Passport Series: **149,99 USD**
TOTAL: 647,99 USD

- SPECIAL PACKAGE -

CONFERENCE + COURSES

Individual (1-3 people): **1.499 USD**
Group (4-5 people): **1.399 USD**

CONFERENCE + COURSES + CRL

Individual (1-3 people): **2.146,99 USD**
Group (4-5 people): **2.046,99 USD**

REGISTER EARLY! SAVE BIG AND RESERVE YOUR SEAT FOR **SHORT COURSES AND WORKSHOPS**

INFO@GLOBALASSETMANAGEMENT-AMP.COM

Artículo de opinión

¿Por qué estudiar un MBA

Estratégico - Operativo en

PMM Business School?

Los Másters Universitarios & MBA de PMM Business School buscan dar respuesta a las demandas y desafíos existentes en el campo de la dirección y gestión de empresas actuales, ante un entorno económico dinámico y global. Los programas están dirigidos tanto a postgraduados como a profesionales, directivos o personas con experiencia que pretendan desarrollar su carrera profesional dentro del área de las empresas. También está orientado a empresarios que deseen actualizar sus conocimientos a fin de desarrollar una dirección más eficiente actualizada de su empresa.

PMM Business School, en convenio con universidades americanas y europeas,

ofrece programas de **MBA de tipo Estratégico – Operativos** diferentes a los MBA convencionales. Consiste en una formación académica y profesional avanzada, de carácter especializado y multidisciplinar, orientada a la especialización académica y profesional en los temas clave de la industria: **Excelencia Operacional, Facility Management, Asset Management, Reliability & Maintenance, Liderazgo, Optimización de Costo – Riesgos - Beneficios, Benchmarking, Responsabilidad Social Corporativa, Análisis de la Demanda y Toma de Decisiones**. Más de 500 alumnos han vivido la experiencia en PMM Business School y ahora ocupan cargos



y responsabilidades de alta dirección. Una red extensa de embajadores de PMM Business School que abarca ya tres continentes.

En PMM Business School, bajo el mandato de todo un equipo de innovación y creatividad, presentamos a la sociedad **una nueva tipología de MBA de cara al futuro**. Por desgracia, y con la experiencia de nuestro CEO (que ha impartido clases en algunos programas de máster para profesionales en diferentes universidades) el MBA ha sido considerado durante demasiado tiempo una garantía para conseguir una posición estable y segura en el mundo de la burocracia corporativa. Los programas de MBA estaban diseñados precisamente para eso, para crear promociones y promociones de gerentes y directivos para dirigir las antiguas corporaciones industriales.

Desde PMM Business School día a día se está cambiando el rumbo de las organizaciones y transformándolas para que sean más humanistas y valoren al individuo y su libertad para expresarse a sí mismo. PMM impulsa las iniciativas y el espíritu empresarial para inventar cosas y ser pioneros en nuevas tecnologías. No olvidemos que, hace ya tiempo, el gran Peter Drucker, ya difunto, predijo que, como institución, la universidad de investigación no sobreviviría al auge de la economía del conocimiento. En PMM esto no ocurrirá, dado que sus MBA están adaptados a la economía creativa del siglo XXI.



Nuestros MBA son como un **Restaurante Gourmet**, asociado a lo más exelso de la gastronomía. La calidad de los ingredientes y la forma de preparación es lo que determina que un plato sea excelente. Los programas están diseñados con ingredientes exquisitamente seleccionados, con exhaustivo cuidado y alineados a las nuevas realidades; además han sido elaborados por personas que, después de muchos años de experiencia y una clara pasión por la alta calidad en la innovación y creatividad, están preparados para ofrecer un producto que pueda ser sostenible y que realmente aprecie su calidad y delicadeza.

"Es común que algunos aspirantes decidan tomar un MBA Estratégico – Operativo, porque muchos amigos o conocidos lo han hecho, sin tener claro lo que este programa implica". PMM Business School ayuda a *"Alinear las expectativas de lo que se*

espera de un MBA Estratégico – Operativo, y lo que éste en realidad ofrece, que debe ser lo primero antes de decidirse por un MBA". Hay quienes todavía se preguntan cuál es la importancia de cursar un MBA Estratégico – Operativo. Parte de la respuesta pasa por la globalización en la que estamos inmersos hoy en día.

¿Por qué un MBA Estratégico – Operativo? Eso depende de cada uno, cada quien puede tener sus razones y pueden ser muy válidas. Lo primero es identificar a ese profesional, que debería estudiar un MBA Estratégico – Operativo en Asset Management, Facility Management & Reliability & Risk Management, Project Management, Excelencia Operacional. Ese *"quién"* puede tener cualquier profesión, puede ser preferentemente, ingeniero, administrador, contador, economista, arquitecto, abogado. Ese *"quién"* es alguien que busca crecer profesionalmente, tener mayor conocimiento de los negocios estratégicos - operativos, es emprendedor, quiere ser directivo de empresas, tal vez quiera ser consultor, empresario, o simplemente ve en el MBA una forma de tener un sueldo mayor. Esto no significa que en un solo profesional exista la sumatoria de algunas o todas estas razones mencionadas.



Aprender haciendo

La educación y su forma de educar no han evolucionado ni un poco en los últimos 100 años. No nos damos cuenta porque estamos acostumbrados, así ha sido siempre y no nos planteamos que haya otra manera. Enseñamos en las escuelas lo que los colonialistas querían que aprendiese la gente: matemáticas básicas para poder hacer cálculo, literatura... Hoy no tiene sentido. No sabe más el que sabe de historia que el que sabe de móviles o de viajar. Tenemos que enseñar herramientas que ayuden a las personas a tener una vida gratificante, agradable y que les llene. Parece que cuesta no estandarizar la educación porque resulta menos controlable de cara a los gobiernos, es más fácil poner exámenes tipo test para que sean más fáciles de corregir y dar por hecho que todos los niños y jóvenes son iguales, tienen las mismas necesidades y deberían tener el mismo desarrollo. Cuando un profesor habla, para algunos alumnos irá demasiado rápido, para otros muy despacio y para cuatro a la velocidad idónea. Luego les evalúan y su curva de aprendizaje no importa, les aceleran al siguiente curso. Hoy sabemos que si nos adaptamos a los diferentes tipos de inteligencias, el 98% de los alumnos obtendrán el mejor resultado.

La escuela de negocios PMM Business School es diferente. No se trata sólo de adquirir información o aprender algo muy específico **online o de manera**

semipresencial o presencial, como sucede, por ejemplo, con muchas escuelas y universidades. PMM Business School va más allá. Ofrece una experiencia que cambia la mentalidad, que transforma a la gente y cuando termina el programa no vuelven a ser los mismos. Es una escuela de negocios enfocados en resolver los grandes problemas de la industria, economía, sociedad y medioambiente. Cuando estás en clase con otras personas, empiezas a darte cuenta del potencial que tienes, tu visión de ti mismo y de futuro cambia. No llegas a ese punto con el método habitual de recibir información únicamente.

En PMM Business School se le da importancia a la capacidad de liderazgo del alumno, que se pone en relieve durante el programa, sea a través del trabajo en equipo y su influencia en el mismo o su participación en clase, que es fundamental ya que es allí donde se confrontan las ideas y las posiciones de cada uno. El verdadero enriquecimiento de la clase de un programa MBA es la participación de los alumnos durante las discusiones de casos o presentaciones de trabajo de investigación industrial, porque allí aparece ese conocimiento que no se encuentra en los libros, porque se sustenta en la experiencia de cada uno de los profesores que son profesionales de la industria y académicos de prestigiosas universidades de USA, Europa e Iberoamérica y Australia, lo que hace que sea único.

El trabajo en equipo, las discusiones

en clase, la intervención de cada alumno, los expone frente a sus demás compañeros, hombres y mujeres que vienen de distintas universidades, que ocupan distintos puestos de trabajo en empresas unas más reconocidas que otras, pero empresas de la industria, al fin y al cabo. Todo esto hace que durante el desarrollo del programa MBA, cada alumno –dependiendo de su capacidad de comunicación y persuasión- vaya construyendo amistades que se van convirtiendo en redes de contactos muy importantes, ya que meses después del inicio del programa, es muy probable que cada uno de ellos esté ocupando un puesto mayor en la empresa al que tenía antes de empezar el MBA, se crean de esta manera oportunidades para los negocios, el trabajo, la amistad, posibles asociaciones, etc. a través del networking.

Adquirir una red profesional que aporte oportunidades laborales siempre fue importante entre los ejecutivos de Iberoamérica, Europa & USA. Pero ahora, con el surgimiento de herramientas digitales y redes sociales, sus oportunidades de generar contactos globales son mayor que nunca. *"El MBA permite acceder a una red de contactos conformada por ejecutivos de las más importantes organizaciones y multiplica las oportunidades para generar nuevos negocios".*

Equipo PMM Business School



Around the world



Recordando el último trimestre del año 2016, PMM Enterprise Certification fue la 8^a empresa acreditada en el mundo para certificar ISO 55001. Y en octubre del mismo ya ha impartido la IX edición de los cursos auditores líderes e internos en Bogotá, Colombia.



[Lee la noticia »](#)

La Dra. Tibaire Depool expuso el pasado mes de diciembre, en la 31^a Edición de la Conferencia Internacional de Mantenimiento, el tema "Competencias Requeridas para un auditor ISO 55001: Auditores en Sistemas de Gestión", el cual tuvo una gran acogida por los asistentes al evento en Florida, EEUU.



Dentro de la empresa Colliers, los días 24 y 25 de octubre, se impartió formación basada en planificación de mantenimiento de activos inmobiliarios. El Dr. Luis Amendola compartió su dilatada experiencia en el área apoyando a los mandos intermedios y gerentes de la organización.

Colliers Internacional es una compañía global líder en servicios inmobiliarios, reconocida por su espíritu emprendedor que les lleva a la continua búsqueda de oportunidades. Con más de 554 oficinas alrededor del mundo, están dedicados a crear alianzas estratégicas, ofreciendo servicios a la medida que transforman los bienes raíces en ventajas competitivas.



[Lee la noticia »](#)

SI QUIERE REALIZAR ESTE TIPO DE ACTIVIDADES EN SU ORGANIZACIÓN, NO DUDE EN CONSULTARNOS:

www.pmmlearning.com | www.pmm-bs.com

escribanos a:

info@pmmlearning.com | informacion@pmm-bs.com

llame al número de teléfono: +34 963 456 661

2017

CURSOS CORTOS Mayo - Junio

100% online

 Principios del Project Management: Inicio, Planificación, Seguimiento y Cierre de Projectos. Iniciación MS Project.
1 - 30 Mayo, 100% Online.

 Fundamentos de la Gestión de Mantenimiento & Estrategias y Planificación de Paradas de Planta (Shutdown).
1 - 30 Mayo, 100% Online.

 Planificación de Paradas de Planta y Overhaul.
9 y 10 Mayo, Bogotá.

 MBA en Desarrollo de Estrategias de Proyectos de Negocio. **Inicio: 22 Mayo.**

100% online

 Principios y Fundamentos de la Gestión de Activos. Norma ISO 55000 "Certificación A1 Benefits os Asset Management".
5 Junio - 2 Julio, 100% Online.

 Auditor en Sistemas de Gestión de Activos ISO 55001:2014.
12 al 16 Junio, Buenos Aires.

 Función del Mantenimiento & Operaciones dentro de la Gestión de Activos Normas ISO 55001 - EN 16646.
20 y 21 Junio, Madrid.



Gestión de Activos ISO 55001 Implementación - ISO 17021.5 "Certificación en Gestión de Activos" IAM Courses.
2 y 3 Mayo, Santiago.



Excelencia Operacional (OEE). Optimización de la Productividad & Costos en las organizaciones.
4 y 5 Mayo, Santiago.

MAYO

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

JUNIO

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



SI ESTÁS INTERESADO PUEDES HACER CLICK EN CADA PROGRAMA PARA OBTENER TODA LA INFORMACIÓN



Diseño & Optimización "Strategy Asset Management Plan" ISO 55001.
26 al 30 Junio, Weston - Florida.



Función del Mantenimiento & Operaciones dentro de la Gestión de Activos Normas ISO 55001 - EN 16646.
11 y 12 Mayo, Bogotá.



Auditor en Sistemas de Gestión de Activos ISO 55001:2014.
15 al 19 Mayo, Bogotá.



Excelencia Operacional (OEE). Optimización de la Productividad & Costos en las Organizaciones.
6 y 7 Junio, México D.F.



Planificación de Paradas de Planta & Overhaul.
8 y 9 Junio, México D.F.



Estrategias para la Optimización de Paradas de Planta y Overhaul.
22 y 23 Junio, Madrid.



Excelencia Operacional (OEE). Optimización de la Productividad & Costos en las Organizaciones.
4 y 5 Julio, Buenos Aires.

JULIO

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



Postgrado en Gestión integral de activos físicos alineado a la PAS 55 – ISO 55000 ".
Inicio: 10 Julio



Función del Mantenimiento & Operaciones dentro de la Gestión de Activos Normas ISO 55001 - EN 16646.
10 y 11 Julio, Santa Cruz.



Gestión de Activos ISO 55001 Implementación - ISO 17021.5 "Certificación en Gestión de Activos" IAM Courses.
6 y 7 Julio, Buenos Aires.



Estrategias para la Optimización de Paradas de Planta y Overhaul.
12 y 33 Julio, Santa Cruz.



Postgrado Especialista en Mantenimiento de Activos, Infraestructura y Servicios.
Inicio: 17 Julio



Postgrado Especialista Profesional en Gestión de Mantenimiento y Proyectos de Paradas de Planta y Overhaul.
Inicio: 31 Julio, 100% On-line

* PUEDE CONSULTAR TODO EL PROGRAMA DE 2016 DE CADA PAÍS EN NUESTRA SECCIÓN DE CALENDARIO DE PMM BUSINESS SCHOOL:
www.pmm-bs.com/calendario

PARA TODOS LOS PÚBLICOS

WEBINARS

¿Qué es un Webinar?

Charlas on-line totalmente gratuitas ofrecidas por PMM Business School, donde ponentes expertos comparten sus conocimientos en las áreas de Gestión de Activos, Project Management, Facility Management, Paradas de Planta y Overhaul, Excelencia Operacional, etc.

¡Suscríbete a nuestro boletín y mantente informado de todo!

Programación 2017- MÁSTER

Para más información sobre los programas de PMM Business School, acceda a nuestra página web:

www.pmm-bs.com

Si lo prefiere puede escribirnos al siguiente correo: informacion@pmm-bs.com o llamar al +34 963 456 661

MBA Facility Management

Máster en Gestión de Activos Inmobiliarios, Infraestructura y Servicios

Duración: 1 año

Formación b-learning

Semana presencial:

del lunes 25 al viernes 29 de Septiembre de 2017

MBA Innovation & Operational Excellence

Máster en Innovación y Excelencia Operacional

Duración: 1 año

Formación b-learning

Semana presencial:

del jueves 24 al sábado 26 de Agosto de 2017

MBA Development of Business Project Strategies

Máster en Desarrollo de Estrategias de Proyectos de Negocio

Duración: 1 año

Formación 100% Online

Postgrado en Gestión de Activos Físicos alineado a ISO 55001

VI Edición

Duración: 6 meses

Formación b-learning

Primera semana presencial:

del jueves 24 al sábado 26 de Agosto de 2017

Segunda semana presencial:

del jueves 16 al sábado 18 de Noviembre de 2017

03
de Abril

15
de Mayo

22
de Mayo

15
de Mayo

Síguenos



PMM Institute For Learning

¿Qué puede descubrir en PMM?



PMM Institute For Learning

¿Cómo lo han vivido nuestros alumnos?



PMM Institute For Learning

Charla Excelencia Operacional. Dr. Luis Amendola, Ph.D



@PMM_Learning

Charla Facility Management. Dr. Luis Amendola, Ph.D



¡Únete a esta experiencia!



www.pmmlearning.com

info@pmmlearning.com