

# PROGRAMA 2013 FIN DE AÑO

WORKSHOPS, JORNADAS  
SEMANA DE LA SOSTENIBILIDAD  
Y MUCHO MÁS

## UNICO MBA

de Gestión de Activos Físicos alineados  
a la norma PAS 55 - ISO 55000



Vol 28 **PMM PROJECT**

# ACTIVIDADES PRÓXIMAS ¡APÚNTATE!

## SEMINARIOS Y EVENTOS

2013

18-19  
NOV 2013

Visión Financiera para la Gestión Integral del Mantenimiento de Activos



20-21  
NOV 2013

Gestión Integral de Activos Físicos PAS 55 - ISO 55.000. "Certificación en Gestión de Activos Físicos" IAM Courses (Institute of Asset Management)



22-23  
NOV 2013

Indicadores de Gestión de Mantenimiento. Business Metrics, Key Performance Indicators



25-26  
NOV 2013

Gestión Integral de Activos Físicos PAS 55- ISO 55.000. Certificación en Gestión de Activos Físicos "IAM Courses (Institute of Asset Management)



26-27  
NOV 2013

Estrategias de Mantención para la Optimización y Ahorros Energéticos en la Industria



28-29  
NOV 2013

Planificación y Programación de mantenimiento e Indicadores de gestión de activos físicos



2014

6-7  
MAR 2014

Global Workshop International Asset Management & for Energy Utilities Electricidad, Agua & Gas



3-4  
ABR 2014

Global Workshop Internacional Asset Management & Reliability. Mantenimiento y Tecnología en Gestión de Activos Físicos



7-12  
ABR 2014

Semana de la Gestión de Activos Físicos: Petróleo, Gas, Minería y Manufactura



VENDIDOS IN COMPANY

## PROGRAMAS MBA, POSTGRADOS Y ESPECIALISTAS

INICIO  
24 MAR 2014

MBA: Business & Physical Asset Management



INICIO  
14 JUL 2014

Postgrado: Gestión Integral de Activos Físicos alineado con la PAS 55-ISO 55.000 (Colombia)



INICIO  
1 AGO 2014

Postgrado: Gestión Integral de Activos Físicos alineado con la PAS 55-ISO 55.000 (Chile)



# 04

### Consejo editorial

Nuestro equipo de profesionales

# 05

### Carta Editor

Luis Amendola Ph.D

# 06

Uso ineficiente del tiempo en profesionales de la gestión de activos físicos. Caso: estudio en Iberoamérica.

Amendola, L. Ph.D ©

# 16

¿Por qué la Gestión de Activos alineada a la PAS 55- ISO 55.000?

Depool, T. Ph.D ©

# 20

### Around the World

PMM Institute for Learning

Colombia, España.

# 24

### Nuestro calendario

Actividades programadas para los próximos meses.

# 26

### Club AAA



**Editor:****Luis Amendola Ph.D.**

Asesor de PMM Institute for Learning, España.  
Investigador de la Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Proyectos de Ingeniería, Consultor Industrial en Europa, Iberoamérica y USA.  
España. e-mail: luigi@pmmlearning.com

**Senior Editor:****Tibaire Depool, Ing. MSc.**

Consulting & Coaching PMM Institute for Learning en Iberoamérica, España.  
e-mail: tibaire@pmmlearning.com

**Editorial Board:****Salvador Capuz Rozo Ph.D, IPMAB**

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

**Ángel Sánchez. Ph.D.**

Director del CEIM (Centro de Estudios de Ingeniería de Mantenimiento).  
Asesor Industrial en América Latina. Cuba.

**Rafael Lostado**

Asesor de PMM Institute for Learning, España.  
Investigador de la Universidad Politécnica de Valencia. Departamento de Proyectos de Ingeniería,  
Consultor Industrial en Europa, Iberoamérica y USA.

**Tibaire Depool, Ing. MSc.**

Consulting & Coaching PMM Institute for Learning en Iberoamérica, España.  
e-mail: tibaire@pmmlearning.com

**Graphic Designers:****Lcda. Yannella Amendola**

Licenciada en Investigación y Técnicas de Mercado, Ingeniero en Diseño Industrial.  
Asesor de Diseño PMM Institute for Learning.  
España

**Ing. Miriam Martín Manzanares**

Ingeniero en Diseño Industrial e Ingeniero en Organización Industrial. Solutions Engineer.  
e-mail: miriam@pmmlearning.com

**Ing. Nuria Navarro Campos**

Ingeniero en Diseño Industrial e Ingeniero en Organización Industrial. Solutions Engineer.  
e-mail: nuria@pmmlearning.com

**Ing. Lara Moreno Morales**

Ingeniero en Diseño Industrial y Desarrollo de Productos. Solutions Engineer. Marketing, Business & Design.  
e-mail: marketing2@pmmlearning.com

**Gr. Cristina Lamoncha Sancho**

Graduado en Periodismo. Marketing, Communication, Business & Design.  
e-mail: marketing@pmmlearning.com



## What is Management of Change (MOC)?

La relación entre enfermedades y distintas actividades laborales ya era conocida desde la antigua Grecia. Recuerdo mucho mis comienzos en la industria de Oil & Gas, que mis maestros me decían: "Luigi el peligro no circula, el riesgo sí". No sólo eso me aconsejaban mis mentores, sino que me guiaban ellos y me decían: "Luigi toma en cuenta que la circulación del riesgo es un fin en sí, pues el aseguramiento del riesgo existe sólo en el marco de este movimiento renovado sin cesar".

El crecimiento del riesgo, por ende, es carente de medida. He aquí donde está el secreto en la Gestión del cambio (MOC). Esta buena práctica se utiliza para asegurar que los riesgos de seguridad, salud y medio ambiente sean controlados; cuando una empresa realiza cambios en sus activos tangibles e intangibles (Sistemas, Equipos, Componentes, Personas & Operaciones).

Cuando las decisiones y los cambios se hacen rápidamente hay riesgos asociados a la seguridad, salud y medio ambiente, y estos pueden aumentar como resultado de los desastres, como pueden ser las explosiones en Oil & Gas, Sistemas Eléctricos, Plantas de manufacturas, Minería & Químicas.

En los lugares de trabajo donde se utilizan sustancias de alta peligrosidad se aplican las reglas de Process Safety Management (PSM) y la correcta aplicación de la gestión del cambio no es sólo una buena práctica, pero

en realidad es un requisito que día a día la industria lo está adoptando. Nosotros desde PMM alineamos todas estas herramientas con la ISO 55000 de Gestión de Activos Físicos. En estos casos, un programa MOC se utiliza para asegurar que todos los cambios en un proceso sean debidamente revisados y los riesgos introducidos por el cambio se identifique, analicen y controlen antes de reanudar las operaciones.

MOC "Management of Change" parece engañosamente simple en concepto, pero puede ser muy eficaz en la prevención de accidentes y se puede utilizar como una buena práctica en centros de trabajo con el Process Safety Management (PSM).

**"Ustedes son los protagonistas del cambio"**

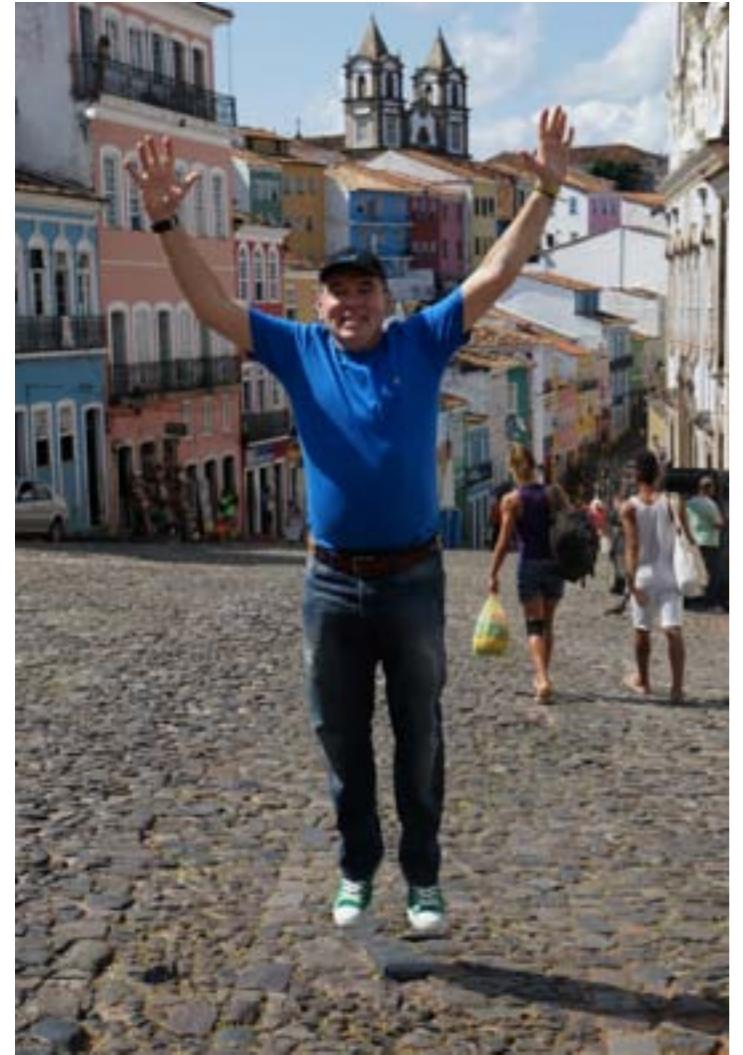
**Luis José Amendola, Ph.D**

**Editor**

**PMM Institute for Learning  
España**

# La foto

Salvador de  
Bahía



Fundada como São Salvador da Bahía de Todos os Santos, es una ciudad brasileña, capital del estado de Bahía y primera capital del Brasil Colonial. Sus habitantes son llamados soteropolitanos, término creado a partir de la traducción al griego del nombre de la ciudad (en griego Soteropolis), traducido al español como Ciudad del Salvador, situada en la microrregión de Salvador, la ciudad es una metrópoli regional con casi tres millones de habitantes, siendo la ciudad más poblada del noreste de Brasil, la tercera más poblada de dicho país.

La palabra pelourinho (picota en español), se refiere, en el amplio sentido de la palabra, a una columna de piedra localizada normalmente al centro de una plaza, donde eran expuestos y castigados los criminales. En Brasil, y en particular el Pelourinho de Salvador, tuvo un propósito principal de castigar a los esclavos mediante azotes durante el periodo de la colonia. Posteriormente, y una vez que la esclavitud fue abolida en Brasil, esta parte de la ciudad comenzó a atraer artistas de todos los géneros: cine, música, pintura, etc., convirtiendo al “Pelourinho” en un centro cultural.

La historia del barrio está íntimamente ligada a la historia de la propia ciudad, fundada en 1549 por Tomé de Sousa, primer gobernador general de Brasil (cuando Juan III de Portugal era el monarca reinante), que escogió el lugar donde se localiza el pelourinho por su ubicación estratégica a lo alto, cerca del puerto y de la región comercial y con una barrera natural constituida por una elevación abrupta del terreno, verdadera muralla de hasta 90 metros de altura por 15km de extensión- facilitando la defensa de la ciudad. Era un barrio eminentemente residencial, donde se concentraban las mejores casas, hasta principios del siglo XX. A partir de la década de 1960, el Pelourinho sufrió un fuerte proceso de degradación, con la modernización de la ciudad y la transferencia de actividades económicas a otras regiones de la capital bahiana, **lo que transformó la zona del centro histórico en un antro de prostitución y marginalidad.**

En la década de 1980, con el reconocimiento del lugar como patrimonio de la humanidad por la Unesco, y en la década de 1990, **con la revitalización de la región del centro histórico, a partir de la expropiación de viviendas por parte del Estado y la puesta en valor de fachadas y edificios**, el Pelourinho se transformó en lo que es hoy: **un importante polo cultural de la ciudad de Salvador.**

**“Una gran transformación de los activos”**



# Uso ineficiente del tiempo en profesionales de la gestión de activos físicos. Caso: estudio en Iberoamérica

Luis Amendola, Ph.D.

CEO & Managing Director PMM Institute for Learning, España. Researcher Universidad Politécnica de Valencia, España

## RESUMEN

Lograr que la Gestión Óptima de los Activos sea exitosa requiere emplear un esfuerzo considerable en la planificación, programación, ejecución, control y seguimiento de las actividades desarrolladas durante todo el ciclo de vida de los activos. Para ello se requiere del empleo de tiempo, recurso valioso y limitado.

A pesar de que actualmente se cuenta con tecnología y guías de buenas prácticas, cada vez existe la percepción de no contar con suficiente tiempo para cumplir con las tareas planificadas. La pregunta que podría formularse es si se cuenta con tiempo suficiente o si está siendo empleado apropiadamente. La forma en cómo el tiempo es administrado es un factor importante e incide no sólo en el logro del éxito de los proyectos, si no, en el equilibrio entre las actividades profesionales y personales mejorando la confiabilidad humana. Un primer paso es identificar aquellas causas internas y externas que inciden en que el tiempo no sea empleado eficientemente (ladrones de tiempo), para luego definir acciones o técnicas necesarias para hacer un uso eficiente del mismo.

A través de este trabajo, mediante un estudio en el que participarán profesionales relacionados con la gestión de activos físicos de Iberoamérica, se pretende mostrar cuantitativamente las principales causas de pérdida de tiempo e identificar acciones que pueden aplicarse de forma proactiva para evitar el desperdicio.

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la cantidad de organizaciones que aplican los enfoques de la Gestión de Activos Físicos (Asset Management) ha aumentado. El incremento en el uso de las herramientas y técnicas del Asset Management se debe a que, con frecuencia, la tecnología requiere de conocimiento experto de mucha gente que tiene que trabajar en armonía para cumplir un objetivo determinado, frente al genio de una persona trabajando sola.

Las empresas u organizaciones requieren de un **Asset Manager** con numerosas habilidades. Entre las numerosas industrias estos profesionales se encuentran gestionando los portafolios de activos, incluso no siendo la gestión de activos su única y mayor responsabilidad en el trabajo. En este sentido estos Asset Manager y su equipo deben de realizar múltiples tareas, cumplir con los resultados y mejorar el negocio (Amendola, 2009).

Aunado a ello, dirigir un proyecto implica equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y el riesgo. Es así que en estas restricciones es donde el Asset Manager y su equipo de proyectos deben concentrarse a fin de entregar un proyecto exitoso (BSi) PAS 55:2008.

Para lograr el éxito de la implementación y sostenibilidad de la gestión de activos se debe invertir un tiempo considerable en cada uno de los procesos asociados a los 28 requerimientos de la ISO 55000 – PAS 55. En este sentido la forma en cómo es administrado el tiempo por

# Uso ineficiente del tiempo en profesionales de la gestión de activos físicos. Caso: estudio en Iberoamérica



parte del equipo de gestores de activos es un factor importante e incide no sólo en el logro del éxito de la implementación y sostenibilidad, sino también en el equilibrio entre las actividades profesionales y personales mejorando la confiabilidad humana. Un primer paso es identificar aquellas causas internas y externas que inciden en que el tiempo no sea empleado eficientemente (ladrones de tiempo), para luego definir acciones o técnicas necesarias para hacer un uso eficiente del mismo.

## 2. LOS LADRONES DE TIEMPO

Pena, A. (2010), define a los ladrones de tiempo como **malos hábitos** y añade que la cantidad de tiempo con la que contamos es lo que menos debería preocuparnos para erradicarlos, ya que los ladrones de tiempo no quitan tiempo, sino que alejan de las cosas que de verdad se quieren

conseguir. Es decir: del trabajo, de las tareas y de los objetivos. Cada vez que nos alejamos de lo que se persigue, cada vez que nos vencen, nos alejamos del por qué nos levantamos cada mañana. En este sentido el tiempo sólo tiene valor si se hace algo con él. Para combatir y vencer a estos ladrones del tiempo no se persigue "ser más productivo" (en lo que realmente ni hay gloria ni medallas) sino conseguir las cosas que se quieren, las tareas, objetivos y proyectos tanto profesionales como personales que realmente importan.

Lostado, R. (2005) puntualiza que cuando se hace referencia a pérdidas de tiempo se **debe hacer una diferenciación, entre las que son por culpa del individuo (internas) y las que son debidas**

**al entorno.** La internas son relacionadas con la desorganización, la tendencia a aplazar determinadas tareas, incapacidad de decir no y ejemplos de la segunda son las visitas inesperadas, llamadas telefónicas y el inadecuado uso del correo electrónico, esperas, reuniones inútiles y crisis.

Pena, A. (2010) identifica **7 de los ladrones del tiempo** que son mucho más peligrosos y están más extendidos: **Interrupciones, Improvisación, Reuniones, Televisión, Internet, Email y Teléfono.**

Por otro lado Verticalier, A. (1999) señala que son **29 las principales causas de pérdidas de tiempo:** teléfono (llamadas imprevistas o inútilmente largas), objetivos y prioridades confusos y cambiantes, compañeros o colaboradores, ausencia de plan de trabajo cotidiano, política de puertas abiertas, trabajos diversos no concluidos, visitantes, clientes y proveedores, repercusiones

## Uso ineficiente del tiempo en profesionales de la gestión de activos físicos. Caso: estudio en Iberoamérica

de mala organización (jerarquía), ausencia de fechas límites autoimpuestas, perfeccionamiento, personal ineficiente o preparado para el cargo, falta de orden en lugar de trabajo, almuerzos frecuentes de negocio o demasiado largos, confusión en la delimitación de funciones, reuniones demasiado frecuentes o largas, delegación insuficiente, mantenimiento (reparación, máquinas averiadas, material), demora en la gestión de conflictos, entrevistas relacionadas con los niños y la necesidad de acompañarlos, resistencia al cambio, vida doméstica (compras y cocina), centros de interés dispersos, interrupciones de niños y familiares, dificultad o imposibilidad en decir que no, comunicaciones insuficientes o excesivas, fatiga.

Goldratt, E. (2001), indica que los principales problemas en la gestión y dirección de proyectos es **“El Coctel Tóxico”**. Este término hace referencia a los efectos que causan el síndrome del estudiante, la ley de Parkinson, la micro gestión y el multitasking. Estas últimas son problemas que se originan de una cultura de los **Asset Manager** (“gerentes de activos”). En cuanto al multitasking, un estudio realizado por el Instituto de Psiquiatría de la Universidad de Londres (2005), indica que al hacer multitarea (hacer varias cosas a la vez) aunque



aparentemente se crea que se está siendo más efectivo y que se gana tiempo, en realidad se está menos concentrado y no se hace bien ninguna de las tareas.

Hallowell, E. (2006), comenta que el **multitasking** podría estar relacionado con el trastorno de déficit de atención, las personas que están altamente ocupados u ocupados como locos (crazy busy en inglés) suelen distraerse fácilmente, así también tienen problemas para establecer prioridades, y tienden a posponer las cosas. Esto se debe a que hay demasiadas cosas que requieren de su atención, aunado a ello la actualización en los avances en la tecnología, más días de trabajo, aumento de las demandas de trabajo y problemas en equilibrar la vida profesional con la personal.

Canut, J. (2000) destaca los ladrones de origen interno asociados a nuestras actitudes ante el tiempo y la organización, nuestras costumbres, etc. En este sentido destaca la fuerte tendencia que tenemos en aplazar determinadas tareas que sabemos que tenemos que hacer, lo que a la larga distorsiona permanentemente nuestras buenas intenciones, haciendo que tareas que tenían que haberse abordado desde su justa importancia, se tengan que abordar más de manera urgente. Las causas puntualizadas tienen que ver con **5 causas principales**:

- 1- El miedo a fallar o a cometer un error
- 2- El aburrimiento que nos produce la tarea porque no nos gusta.
- 3- La incertidumbre sobre cómo abordar la tarea
- 4- La ansiedad por las posibles consecuencias de una acción vinculada a la tarea en cuestión
- 5- El perfeccionismo: no intención de empezar una tarea hasta no tener la seguridad de poder realizarla a la perfección.

# SEMANA DE LA Sostenibilidad

## PERÚ. NOVIEMBRE

### 18 - 19 NOVIEMBRE

Visión Financiera para la Gestión Integral del Mantenimiento de Activos (Balance Scorecard)

### 20 - 21 NOVIEMBRE

Gestión Integral de Activos Físicos PAS 55 - ISO 55000  
“Certificación en Gestión de Activos Físicos”  
IAM Courses (Institute of Asset Management)

### 22 - 23 NOVIEMBRE

Indicadores de Gestión del Mantenimiento.  
Business Metric, Key Performance Indicators (prEN 15341)

## Uso ineficiente del tiempo en profesionales de la gestión de activos físicos. Caso: estudio en Iberoamérica

En este sentido Pena y Vertalier coinciden en **varios tipos de ladrones de tiempo como el teléfono, centros de interés dispersos (internet), reuniones, interrupciones, falta de plan o improvisación y el perfeccionamiento**. Vertalier y Canut coinciden en que uno de los ladrones de tiempo o causa de pérdida de tiempo es el perfeccionamiento.

Gido, J., Clements, J. (2006) indican que las personas son la clave del éxito del proyecto y que una de los aspectos importantes a este aspecto es la delegación; sin embargo puntualizan que existen 4 barreras que impiden que esta delegación sea eficiente. La primera es que el gerente del proyecto tiene interés personal en la tarea o piensa que puede hacerlo mejor y más rápido. La segunda es que el gerente del proyecto no tiene confianza en la capacidad de otros para hacer el trabajo. La tercera barrera es que el gerente del proyecto teme perder el

control del trabajo y no saber qué está pasando y la cuarta barrera es que los miembros del equipo tienen miedo a la crítica por los errores o no tienen seguridad en sí mismos. Para superar estas barreras o causas de que la delegación no sea eficiente se resume en dejar trabajar a los demás y tener confianza en las personas, asegurarse de que se conoce las limitaciones, capacidad y potencial de cada miembro del proyecto e instaurar un sistema de monitoreo y control para evaluar el progreso.

**“La clave para abordar el tema de los ladrones de tiempo y mitigar sus efectos es la de definir un conjunto de acciones preventivas.”**

Hochheiser, R. (2000), indica que una de las claves consiste en restringir la accesibilidad de los miembros o implicados del proyecto sólo cuando sea preciso para ejercer un control sobre su tiempo y nunca hasta el punto de cortar sus líneas de comunicación.



## Uso ineficiente del tiempo en profesionales de la gestión de activos físicos. Caso: estudio en Iberoamérica

Los ladrones de gestión son problemas de coordinación del equipo, falta de procedimientos claros, responsabilidad y autoridad confusa, delegación de tareas ineficaz, dar malas instrucciones o de manera poco clara, falta de comprobación de que se ha comprendido las instrucciones. En definitiva se resumen en problemas de falta de información y mala comunicación entre los elementos del equipo.

El objetivo pues consiste en identificar aquéllas causas internas y externas en que el tiempo no sea empleado eficientemente por los asset managers (ladrones de tiempo), para luego definir acciones y técnicas necesarias para hacer uso eficiente del mismo.

### 2. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el estudio se realizó un ejercicio con la participación de más de **40 Asset Managers de Iberoamérica**. El ejercicio consistió en determinar inicialmente en qué los Asset Managers gastan el tiempo.

Para ello, durante 2 semanas, el Asset Manager debía realizar un inventario de sus actividades y tiempo invertido en cada una de ellas y luego se realizaría una radiografía de las tareas y el empleo del tiempo. El segundo paso consiste en identificar las malas prácticas tanto en la manera en que se organiza como en la gestión de los tiempos. En esta segunda semana se comenzó a trabajar a fondo la información que el Asset Manager haya generado y se tomaría las 29 causas de pérdida de tiempo de Vertalier.

A partir de estos resultados se identificarían cuáles de los ladrones de tiempo son los más comunes y en este sentido identificar cuáles son las prácticas y técnicas que pueden ayudar a mejorar la eficiencia del uso el tiempo.

Para gestionar la diversidad de respuestas, ya que fueron respuestas abiertas, se realiza el siguiente procedimiento: se agrupan todas aquellas respuestas relacionadas con un mismo concepto, se considera como criterio el representar las respuestas con el menor número de categorías posible empleando la técnica de diagramas de afinidad.



## Uso ineficiente del tiempo en profesionales de la gestión de activos físicos. Caso: estudio en Iberoamérica



### LUIS AMENDOLA,

Engineering Management, Ph.D. Titulados de doctor en Estados Unidos y Europa, IPMA B – Certified Senior Project Manager. CEO & Managing Director, PMM Institute for Learning, Research Universidad Politécnica de Valencia España. Cuenta con mas de 30 años de experiencia en la industria del petróleo, gas, petroquímica, Energía renovable (Eólica) y empresas de manufacturas, Minería, colaborador de revistas técnicas, publicación de libros en Project Management y Mantenimiento. Participación en congresos como conferencista invitado y expositor de trabajos técnicos en eventos locales e internacionales en empresas y universidades. Publicación de Libros y Revistas, Miembro de equipo de editorial de publicaciones en Europa, Iberoamérica, U.S.A, Australia, Asia y África.

e-mail: luigi@pmmlearning.com ; luiam@dpi.upv.es

## 4. RESULTADOS OBTENIDOS

Una vez realizado el diagrama de afinidad se han logrado identificar **26 categorías** de ladrones de tiempo:

- 1- Tareas sin acabar
- 2- Resistencia al cambio
- 3- Falta de planificar al detalle (tareas y cambios de alcance)
- 4- No saber decir no
- 5- Retrabajos
- 6- Multitasking
- 7- Conflictos
- 8- No delegar
- 9- Accesibilidad (Políticas de puertas abiertas, visitas inesperadas)
- 10- Prioridades confusas o cambiantes
- 11- Teléfono
- 12- Mensajes instantáneos
- 13- Personal insuficiente o no
- 14- Perfeccionamiento
- 15- Desplazamientos
- 16- Comidas
- 17- Reuniones
- 18- Falta de manejo de herramientas
- 19- Planificación poco realistas
- 20- Sobrecarga familiar
- 21- Imprevistos
- 22- Compañeros de trabajo
- 23- Email
- 24- Fatiga
- 25- Internet
- 26- Falta de orden en la oficina

## Uso ineficiente del tiempo en profesionales de la gestión de activos físicos. Caso: estudio en Iberoamérica

### Referencias

- Amendola, L. (2009). Alineación del Project Management con la Estrategia de la Organización. Editorial Renacimiento, ISBN: 978-84-8472-440-7. PMM Institute for Learning, ISBN: 978-84-935668-2-1.
- Canut, J. (2000). Aprenda a Organizarse. Editorial Gedisa.
- Gido, J., Clements, J. (2006). Administración exitosa de proyectos. Editorial Cengage Learning South Western, ISBN: 0-324-22428-1.
- Goldratt, E., (2001). "Cadena Critica", Editorial Diaz de Santos S.A., Madrid.
- Hallowell, M.D. (2006). Crazy Busy Overstretched, Overbooked, and About to Snap Strategies for Handling Your Fast-Paced Life. Ballantines Books ISBN: 978-0-345-48244-0.
- Hochheiser, R.M. (2000). Administre su tiempo eficazmente. Editorial Gestión 2000
- Pena, A. (2010). Guía Práctica Especial: 7 Ladrones del Tiempo y 7 Técnicas para Combatirlos
- Lostado, R. (2005). La dirección de Proyectos empieza por uno mismo. Editorial ODPE. ISBN: 609-3896-4
- Vertalier, A. (1999). Utilice mejor su tiempo. Editorial Granica
- British Standards Institution. (BSI) PAS 55:2008, Gestión de Activos Parte 2, ISBN: 978-0-9563934-2-5.



# ¿Por qué la Gestión de Activos alineada a la PAS 55 – ISO 55000

Tibaire Depool, Ing. MSc. Ph.D.  
Executive PMM Institute for Learning Director  
Académico PMM Business School



## MÁS QUE EL QUÉ ... LA PREGUNTA ES EL POR QUÉ

Actualmente está comenzando a crecer la ola acerca de la gestión de activos físicos. Es el fenómeno de lo nuevo. Muchas empresas han iniciado un camino hacia lograr realmente la gestión optimizada de sus activos físicos, otras están dando pasos hacia ello, otras han creado organizaciones y cargos asociados a ello, es decir han creado Gerencias de Gestión de Activos Físicos y cargos de Asset Managers; sin embargo existe la confusión de cuáles son los pasos reales que deben darse, cuáles son los resultados que deben lograrse con la gestión de activos y quién o quiénes son los responsables de esto... ¿sólo mantenimiento, sólo confiabilidad o la gente de finanzas?



Por otro lado, en estudios que PMM Institute for Learning y PMM Business School han

realizado en la industria, se ha podido constatar que aún existe la duda entre la diferencia entre Gestión de Mantenimiento y Confiabilidad, y la Gestión de Activos; y muchas veces existe el error de pensar o enfocar que haciendo sólo Confiabilidad es Gestión de Activos o realizando algunos cambios en la Gestión del Mantenimiento podría mutarse al enfoque de Gestión de Activos Físicos, o sólo con la implementación de un Software de Gestión de Activos, se logra el Por qué.

Muchos profesionales nos preguntan a través de foros de discusiones, congresos internacionales y jornadas...

**“Me han nombrado como Asset Manager, la pregunta es ¿Qué es lo que debo hacer? ¿Qué es realmente la gestión de activos físicos? ¿Cómo inicio? ¿Cómo lo enfoco? ¿Es una moda más? ¿Por qué implementarla?”**

**¿Se identifica usted con las reflexiones anteriores?**

*Si es así le invitamos a que descubra el por qué y cómo iniciar un proceso real para Optimizar la Gestión de Activos en su empresa.*

# CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

## Inicio 24 de marzo 2014



### Business & Physical Asset Management

#### DOBLE TITULACIÓN:

Master Integral en Gestión de Activos Físicos (Executive Master in Business & Physical Asset Management)  
Universidad Católica San Antonio-Murcia- España

Master Profesional - MBA  
“Business & Physical Asset Management” (BAM)  
PMM Business School  
España



## ¿Por qué la Gestión de Activos alineada a la PAS 55- ISO 55000?

Entonces...

### ¿Cuál es la presión actual de la industria?

De acuerdo a cada contexto, país y regulaciones de cada región la industria puede tener las siguientes presiones:

- Crisis económica.
- Crisis energética o incremento del costo de la producción de la energía.
- Aumento de la competitividad mundial y los efectos de la globalización.
- Disminución de la demanda.
- Bajada y subida de los precios de los commodities.
- Alta rotación del personal, bien sea por alta demanda de muchas industrias de mano de obra especializada.
- Nuevas regulaciones (por ejemplo en el sector energético)



Bajo toda la presión anterior cada vez más la tendencia de la industria es “Ofrecer más por menos”... Esta es la tendencia bajo la cual las organizaciones están presionadas.

**Por lo anterior, es imperativo que las empresas puedan dar respuesta a las siguientes preguntas:**

**1** ¿Entiende las consecuencias de la reducción de la inversión de capital o de la reducción del presupuesto del mantenimiento entre un 10 y 15% durante los próximos 3 años?

**2** ¿Cuenta con datos suficientes y confiables acerca de sus activos, a través de los cuales pueda tomar decisiones acertadas?

**3** ¿Cómo puede ayudar una acertada gestión de los activos al cumplimiento del Budget (ganancias esperadas por los inversionistas)?

**4** ¿Qué actividades de gestión de activos son las que deben ser realmente tercerizadas?

**5** ¿Puede justificar a las demás organizaciones de la empresa los gastos que han sido planeados sobre los activos? (Es decir para qué son y por qué deben llevarse a cabo)

**6** ¿Puede identificar fácilmente qué proyectos de inversión puede diferir cuando no hay financiación o problemas de flujo de caja?

**7** ¿Sabe la organización si su personal tiene las competencias adecuadas para gestionar de forma óptima los activos?

## ¿Por qué la Gestión de Activos alineada a la PAS 55- ISO 55000?

Entonces...

### ¿Por qué la gestión de activos?

La gestión activos ayuda a que las empresas puedan lograr dar respuesta confiable a las preguntas anteriores...

**“La gestión de activos no se enfoca tanto en hacer acciones sobre los activos, sino en generar valor a través de los activos, es decir se enfoca en el Negocio”.**

En este sentido la **norma ISO 55000**, define a la gestión de activos como: “La coordinación de las actividades de una organización para crear valor a través de sus activos”, y la definición de activo es: “algo que tiene valor o potencial valor para una organización”. Esto sería el **QUÉ...**

El **POR QUÉ**, está asociado a cómo lograr que la empresa tenga sustentabilidad... y que podamos demostrar cómo las acciones llevadas a cabo realmente están generando valor al negocio.

**¿Cómo lograrlo?**

Existen varios requerimientos que sirven de guía para lograr este objetivo uno de estos **28 requerimientos** (PAS 55 – ISO 55000) indica que la organización debe asegurar la mejora continua a través de un equilibrio entre la gestión de los riesgos, el desempeño (performance) y los costos.

Creemos que podemos ayudarle a realizar las cosas de forma diferente y guiarle por el camino correcto:

- Conozca el enfoque práctico más allá del qué, conozca el por qué y el cómo implementar la gestión de activos físicos alineado a PAS 55 – ISO 55000.
- Sepa cuáles son los resultados esperados.
- Conozca las competencias y roles asociados a la gestión de activos como impulsor del cambio cultural.
- Domine cuáles son los pasos y las claves para alcanzar una gestión de activos sustentable, más allá de solamente hacer una lectura de la Norma.
- Conozca cuál es el rol del Asset Manager y la organización.
- Sobre todo conozca la diferencia entre Gestión del Mantenimiento Versus la Gestión de activos.



# Around the WORLD

## PMM Institute for Learning



01

### 01 Ponencia en el Máster de Gestión Integral de Proyectos de la Universidad de Extremadura

Badajoz, Julio 2013

Tibaire Depool Ing, MSc, Ph.D de PMM Institute For Learning participó en una ponencia a los alumnos del Máster de Gestión Integral de Proyectos en la Ejecución Profesional, Diseño, Cálculo y Control de Instalaciones Industriales, Comerciales y Residenciales de la Universidad de Extremadura.

02



## MAPLA 2013

### 02 Asistencia al 10º Encuentro Internacional de Mantenedores de Plantas Mineras (MAPLA 2013)

Santiago, Chile, Septiembre 2013

Luis Amendola, Ph.D con el equipo de SPM en el Sheraton Santiago Hotel & Convention Center

20

PMM Project Magazine

Noviembre 2013 - ISSN 1887-018X - [www.pmmlearning.com](http://www.pmmlearning.com)

# ASSET MANAGEMENT

## UTILITIES ENERGY BUSINESS PLAN MANUFACTURING



global'14

5º Workshop Internacional  
ASSET MANAGEMENT & UTILITIES

Workshop Asset Management  
& UTILITIES

6 y 7 de Marzo Lima, Perú

global'14

6º Workshop Internacional  
ASSET MANAGEMENT & RELIABILITY & ENERGY

Workshop Asset Management  
RELIABILITY & ENERGY

3 y 4 de Abril Santiago de Chile

global'14

7º Workshop Internacional  
MANUFACTURING ASSET MANAGEMENT

Workshop Asset Management  
MANUFACTURING

2 y 3 de Octubre Santiago de Chile

global'14

8º Workshop Internacional  
ASSET MANAGEMENT & BUSINESS PLAN

Workshop Asset Management  
& BUSINESS PLAN

21 y 22 de Octubre Colombia, Bogotá

Para más información contacte con

[informacion@globalassetmanagement-amp.com](mailto:informacion@globalassetmanagement-amp.com)



## Around the WORLD

PMM Institute for Learning



## Around the WORLD

PMM Institute for Learning

03



### 06 Ponencia en el 13º Congreso Peruano Ingeniería de mantenimiento (IPEMAN)

Lima, , Octubre 2013

Tibaire Depool, Ing, MSc, Executive Manager de PMM Institute For Learning imparte una ponencia en el 13º Congreso Peruano de Ingeniería de Mantenimiento (IPEMAN) del pasado 18 y 19 de Octubre.



04

### 05 Curso en Gestión Integral de Activos Físicos PAS 55 – ISO 55000

Santiago de Chile, Julio 2013

PMM Business School

Luis Amendola, Ph.D, Tibaire Depool, Ing, MSc.

Imparten clases durante dos días a más de quince profesionales interesados en la Gestión Integral de Activos Físicos PAS 55-ISO 55000 y que asistieron al curso organizado en Chile.



## Global '13

3º Workshop Internacional  
MANUFACTURING ASSET MANAGEMENT

### 05 3º Global Workshop Internacional Manufacturing Asset Management

Santiago de Chile, Octubre 2013

PMM Business School

Luis Amendola, Ph.D, Tibaire Depool, Ing, MSc y Nelson Cuello, Ing, MSc.

Los asistentes al Workshop participan en la clase magistral de Nelson Cuello durante el 3º Global Workshop Internacional Manufacturing Asset Management.



05



06

### 06 4º Global Workshop Internacional Asset Management & Business Plan

Bogotá, Colombia. Octubre 2013

Luis Amendola, Ph.D, Tibaire Depool, Ing, MSc, José Manuel Enríquez Jurado, MSc MBA, Juan Pablo Alarcón Muñoz, Ing, Esp y Santiago Villegas, Ing, MSc en la foto de familia con los asistentes al 4º Global Workshop Internacional organizado por Global Asset Management en Bogotá.

# Nuestro *Calendario 2013*

	■ Curso: "Visión Financiera para la Gestión Integral del Mantenimiento de Activos." <a href="#">+INFO</a>	
	■ Curso: "Gestión Integral de Activos Físicos PAS 55 - ISO 55000. Certificación en Gestión de Activos Físicos - IAM Courses (Institute of Asset Management)." <a href="#">+INFO</a>	
<b>NOVIEMBRE</b>		
L M X 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	■ Curso: "Indicadores de Gestión de Mantenimiento. Business Metrics, Key Performance Indicators (prEN 15341)" <a href="#">+INFO</a>	
25 26 27 28 29 30	■ Curso: "Mantenimiento Centrado en Confiabilidad RCM (Reliability Centered Maintenance)." <a href="#">+INFO</a>	
	■ Curso: "Indicadores de Gestión de Mantenimiento. Business Metrics, Key Performance Indicators (prEN 15341)" <a href="#">+INFO</a>	
	■ Curso: "Estrategias de Mantención para la Optimización y Ahorros Energéticos en la Industria" <a href="#">+INFO</a>	
	■ Curso: "Planificación y Programación de Mantenimiento e Indicadores de gestión de activos físicos." <a href="#">+INFO</a>	

*VENDIDOS EN COMPARTIR*

# Nuestro *Calendario 2014*

<b>MARZO</b>		
L M X 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	■ Global Workshop International Asset Management & for Energy Utilities Electricidad, Agua & Gas <a href="#">+INFO</a>	
24 25 26 27 28 29 30	■ Inicio de MBA "Business and Physical Asset Management" <a href="#">+INFO</a>	

■ Global Workshop International Asset Management & Reliability. Mantenimiento y Tecnología en Gestión de Activos Físicos [+INFO](#)

■ Estrategias y Tácticas de Overhaul y paradas de planta en la industria con paradas de MS Project [+INFO](#)

■ Gestión Integral de Activos Físicos ISO 55.000 "Certificación en Gestión de Activos Físicos IAM Courses" (Institute of Asset Management) [+INFO](#)

■ Planificación Integral del Mantenimiento de Activos (Planificar, Programar, Ejecutar y Sostenibilidad) [+INFO](#)

■ Gestión Integral de Activos Físicos ISO 55.000 "Certificación en Gestión de Activos Físicos IAM Courses" (Institute of Asset Management) [+INFO](#)

■ 2º Global Workshop International Asset Management & Reliability [+INFO](#)

■ 6º Jornada Internacional Iberoamericana Global Asset Management [+INFO](#)

■ Gestión Integral de Activos Físicos ISO 55.000 "Certificación en Gestión de Activos Físicos IAM Courses" (Institute of Asset Management) [+INFO](#)

■ Planificación Integral del Mantenimiento de Activos (Planificar, Programar, Ejecutar y Sostenibilidad) [+INFO](#)

## ABRIL

L	M	X	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				

## MAYO

L	M	X	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	X	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						



**PMM**  
**BUSINESS**  
**SCHOOL**



Para conocer toda nuestra programación o para más información, visita nuestro calendario en: <http://www.pmmlearning.com/index.php/calendario>.

# Club AAA

## Nuestros servicios



### Consultoría - ACREDITADOS POR EL IAM.



PMM Institute for Learning ofrece un servicio integral enfocado a impulsar el proceso de transformación de las compañías y optimizar la Gestión Integral de Activos Físicos "Asset Management", Gestión Integral de Proyectos "Project Management", Eficiencia Energética en la Gestión de Activos "Asset Energy Management" y Business Process Management.

Ayudamos a nuestros clientes a liderar sus mercados mediante el diseño, gestión y ejecución de cambios beneficiosos y duraderos mediante la implementación de estrategias de ciclo de vida, paradas de planta, integridad mecánica, manejo del riesgo, inversiones de capital, optimización de los costes y diseño de metodologías corporativas.

### Global Asset Management Iberoamerica

Portal de conocimiento que ofrece servicios científicos y tecnológicos. Tiene como objetivo, a través de su portal iberoamericano y de sus jornadas anuales, ser un recurso de divulgación y actualización del conocimiento, así como un recurso informativo para los profesionales de la Gestión Integral del Mantenimiento y Confiabilidad de Activos Físicos (Asset Management Reliability).



### AMP

AMP es un enfoque a través del cual, desarrollar las competencias. Un proceso de análisis cualitativo del profesional que permite establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el profesional moviliza en las distintas áreas de mantenimiento, producción, gestión energética y proyectos para desempeñar efectivamente una función laboral.



### PMM Business School

Escuela de negocios PMM Business School orienta su formación a mandos medios y altos directivos de perfil internacional. Combina formación presencial y online en Iberoamérica, Europa y USA, ofreciendo sus programas de postgrados a nivel de MBA, Master, Especializaciones y Cursos de Formación Específica. PMM cuenta con programas de formación "In-Company" es un modo de asegurar que su equipo obtenga la formación que necesita de forma concertada y a medida.



## Más servicios

Infórmese sobre los cursos que realiza PMM Institute for Learning modalidad "in-company".



>> Infórmese de cómo su empresa puede formar parte del Club Triple AAA<<  
info: [formacion@pmmlearning.com](mailto:formacion@pmmlearning.com)

## PARA QUE UNA EMPRESA SEA SOSTENIBLE Y EXITOSA

NO BASTA SOLO CON CREER EN ELLO...

NO BASTA SOLO CON TENER UN BUEN PRODUCTO...

NO BASTA SOLO CON TENER UN BUEN BUSINESS PLAN...



ES NECESARIO QUE LA EMPRESA LOGRE ALCANZAR  
LA ÓPTIMA GESTIÓN DE SUS ACTIVOS FÍSICOS.

## Servicios de Consultoría en Asset & Project Management

PMM Institute for Learning como su partner en Asset Management & Project Management, le ayuda a guiar y hacer sostenible la gestión de sus activos físicos para cumplir con los objetivos de su negocio.

1. ASSESSMENT en Gestión de Activos Físicos
2. IMPLEMENTING, OPTIMIZATION & CERTIFICATION Asesoría y Coaching en la Gestión Integral de Activos Físicos
3. ASSET MANAGEMENT BUDGET based on Replacement Asset value
4. PORTFOLIO MANAGEMENT Orientación del Project Management hacia lograr la estrategia del negocio

### Nuestro Método: Etapas del proyecto para la optimización de la gestión de los activos físicos

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
<b>Assessment</b> Identificación del GAP entre el estado actual de la Gestión de Mantenimiento y Gestión de Activos Físicos	<b>Alignment</b> Establecimiento Dirección, Construcción, Estrategia y Formación	<b>Implementing &amp; Learning</b> Ejecución y Aprendizaje "Desarrollar Competencias Claves"	<b>Sostenibilidad</b> Operacionalizando la Estrategia y Sostenibilidad	<b>Certification</b> Certificación	<b>Improvement</b> Mejoramiento Continuo
1.1 Asset Management Análisis del GAP	2.1 Establecimiento de la estrategia de mantenimiento	3.1 Implementación de las Estrategias y Soluciones	4.1 Gestión de Activos y crecimiento	5.1 PAS 55 – ISO 55000 Análisis del Gap	6.1 Gestión de Activos y crecimiento continuo
3Ps Nivel de Percepción (People, People & Process)	2.2 Desarrollo de la estrategia de mantenimiento			5.2 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
28 requerimientos (PAM) PAS 55 - ISO 55000 ROI-ROE-ROA-RAV	2.3 Desarrollo de la estrategia de mantenimiento			5.3 PAS 55 – ISO 55000 Análisis del Gap	
				5.4 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.5 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.6 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.7 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.8 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.9 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.10 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.11 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.12 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.13 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.14 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.15 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.16 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.17 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.18 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.19 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.20 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.21 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.22 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.23 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.24 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.25 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.26 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.27 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.28 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.29 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.30 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.31 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.32 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.33 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.34 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.35 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.36 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.37 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.38 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.39 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.40 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.41 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.42 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.43 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.44 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.45 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.46 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.47 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.48 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.49 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.50 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.51 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.52 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.53 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.54 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.55 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.56 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.57 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.58 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.59 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.60 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.61 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.62 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.63 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.64 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.65 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.66 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.67 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.68 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.69 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.70 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.71 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.72 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.73 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.74 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.75 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.76 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.77 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.78 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.79 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.80 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.81 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.82 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.83 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.84 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.85 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.86 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.87 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.88 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.89 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.90 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.91 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.92 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.93 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.94 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.95 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.96 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.97 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.98 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.99 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.100 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.101 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.102 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.103 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.104 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.105 PAS 55 – ISO 55000 Certificación Audit	
				5.106 PAS 55 – ISO 5	

# 6a JORNADAS GLOBAL ASSET MANAGEMENT



Lima, Perú  
5 y 6 de Junio

Para más información contacte con  
[informacion@globalassetmanagement-amp.com](mailto:informacion@globalassetmanagement-amp.com)



Patrocinan este evento



[www.pmmlearning.com](http://www.pmmlearning.com)