



Aumento de la resiliencia mediante la gestión estratégica de los riesgos

La gestión estratégica de los riesgos es una forma de fortalecer la resiliencia organizacional y garantizar el crecimiento a largo plazo.

Prólogo

La gestión empresarial de los riesgos es una función estratégica que requiere la atención de los ejecutivos de la alta gerencia y las juntas directivas. La extensa investigación global sobre este tema revela que no hay escasez de escenarios desalentadores para tener en cuenta. Por ejemplo, el [Informe de Riesgos Globales de 2023](#) del Foro Económico Mundial identificó riesgos que van desde el impacto del aumento del costo de vida y la inflación hasta la falta de mitigación del cambio climático.

El aumento pronunciado de la adopción de la inteligencia artificial (IA), impulsado por el lanzamiento de ChatGPT en noviembre de 2022, aporta otro conjunto de riesgos globales dominados por el riesgo de perturbación de los negocios. Se espera que esta nueva tecnología afecte a un número significativo de puestos de trabajo, conduzca a un aumento de las amenazas a la ciberseguridad y ponga en peligro la reputación de las organizaciones que no utilizan marcos adecuados para el uso de la IA generativa, según un reciente [artículo de Forbes](#).

Dado el aumento general en la velocidad del cambio habilitado por múltiples factores, tales como la hiperconectividad mundial y la mayor adopción de tecnología, no podemos esperar que el panorama de riesgos se simplifique. Todo lo contrario: la complejidad de la gestión de riesgos aumenta constantemente.

Pero mientras que la tecnología, como la IA, «big data», la nube y el análisis avanzado, ofrece nuevas posibilidades en el monitoreo, la predicción y la mitigación de riesgos, las personas son el elemento crítico en la toma de decisiones en cuanto a riesgo empresarial. Los riesgos son de naturaleza fluida; representan tanto amenazas como oportunidades. Examinarlos desde ambos ángulos requiere una cultura que los abarque, en lugar de la visión más tradicional que considera los riesgos como una lista de situaciones que se pretenden evitar.

El COVID-19, la interrupción de la cadena de suministro global causada por la Crisis en Ucrania, ChatGPT: todas estas son llamadas de atención que están obligando a las organizaciones a repensar sus estrategias de riesgo y a actuar. La agilidad en la ejecución de proyectos empresariales juega un papel crítico en la capacidad de una organización para corregir el rumbo de una manera rápida e informada. Para fomentar esta capacidad, las organizaciones deben conectar las funciones de gestión estratégica de riesgos y gestión de riesgos, habilitadas por una cultura sólida frente al riesgo caracterizada por la diversidad en la mesa de debate, una mentalidad de aceptación de la fluidez de los riesgos y una obsesión por los datos.



Lenka Pincot

Lenka Pincot

Jefe de Personal del Director Ejecutivo

Introducción

La gestión de riesgos es una parte crítica de la estrategia de cualquier organización para ayudar a identificar interrupciones y prepararse para ellas. Sin embargo, hoy en día las empresas se enfrentan a fuerzas más complejas y volátiles que nunca. PMI identificó varias megatendencias, incluidos el cambio tecnológico, los giros económicos y demográficos y las iniciativas sobre el clima y la diversidad, que están impulsando la necesidad de un enfoque más amplio de la gestión de riesgos. Por ejemplo, según el informe de la Encuesta Global de Riesgos de 2022 de PwC, cuatro de cada cinco ejecutivos enfrentan desafíos significativos para mantenerse al día con la velocidad de las transformaciones digitales y de otro tipo.

¿Cómo pueden las organizaciones responder a estas fuerzas, mientras continúan buscando el crecimiento y la innovación que las mantendrá competitivas?

Las organizaciones con prácticas sólidas de gestión de riesgos tienen el doble de probabilidades de anticipar un crecimiento significativo de los ingresos y cinco veces más confianza en su capacidad para lograr resultados, según la investigación de PwC. Estas organizaciones también exhiben un mejor desempeño, como lo confirma una reseña académica de 2020 en el *IAA Journal of Applied Science*.

Estas empresas poseen una cultura fuerte frente al riesgo. Las personas, los equipos y los departamentos de toda la organización, no solo en funciones de riesgo aisladas, tienen las habilidades para reconocer y evaluar los riesgos con el fin de ver no solo las amenazas y las restricciones, sino también las oportunidades y los aceleradores del crecimiento. Poseen un entendimiento común, tanto de la estrategia de la organización como de su apetito por el riesgo, y utilizan la tecnología y los datos para apoyar la toma de decisiones efectiva.

La buena noticia es que casi la mitad de los ejecutivos tienen una alta confianza en que sus organizaciones pueden construir este tipo de cultura de riesgo, según la Encuesta Global de Riesgos de 2022 de PwC. Para lograrlo, las empresas pueden centrarse en:

- Desarrollar capacidades de gestión de riesgos en toda la organización que acojan diversas perspectivas;
- Utilizar la inteligencia artificial (IA) para llevar el plan de gestión de riesgos de la organización al siguiente nivel; y
- Incorporar en los proyectos individuales la visión organizacional más amplia sobre la gestión de riesgos.

El objetivo: una gestión de riesgos verdaderamente estratégica que refuerce la resiliencia organizacional y garantice el crecimiento a largo plazo. Las organizaciones resilientes son capaces de resistir y adaptarse ante los retos gracias a su capacidad de anticiparse, absorber, recuperarse y transformarse en respuesta a diversas presiones internas y externas.

Desarrollo de una Cultura Sólida frente a los Riesgos

Establecer procesos claros de gestión de riesgos es un buen comienzo, pero los ejecutivos están profundizando con el fin de construir y mantener una cultura que abarque el riesgo.

70 %

están **priorizando la diversidad** en los equipos de riesgo.

56 %

están **invirtiendo en la cultura del riesgo** y considerando el riesgo conductual dentro de sus organizaciones.

47 %

tienen mucha confianza en la capacidad de su estructura de riesgos para construir una **cultura más consciente del riesgo** que pueda identificar tanto los aspectos positivos como los negativos del riesgo.

39 %

están tomando mejores decisiones y logrando resultados sostenidos **consultando con expertos en gestión de riesgos** al principio del proceso.

22 %

se están dando cuenta de los beneficios de definir o restablecer el **apetito al riesgo** y los **umbrales de riesgo**.

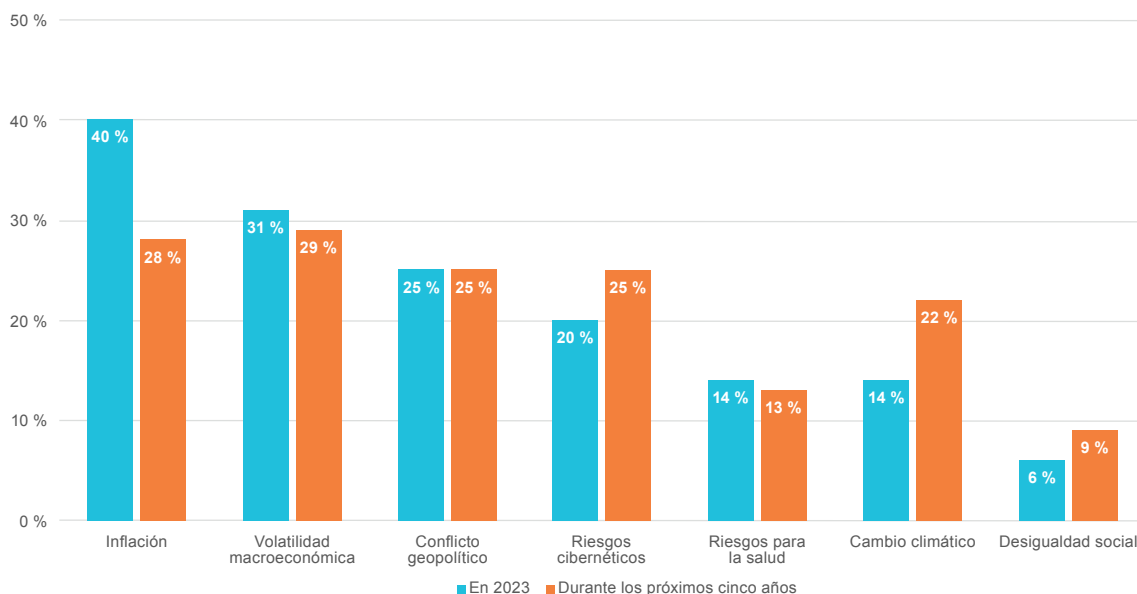


“Las organizaciones deben tener una mentalidad dinámica y flexible con respecto a la gestión de riesgos... Esto les ayudaría a ser más ágiles y receptivos en medio de un futuro impredecible”.

Arun Prakash Sharma, PMI-RMP, PMP
Gerente sénior de operaciones en Ayu Health Bengaluru, India

Mitigación del riesgo en 2023: tendencias a seguir

Saber qué amenazas tienen más probabilidades de surgir puede ayudar a las empresas a adaptar sus portafolios de proyectos y ayudar a los profesionales de proyectos a gestionar y mitigar los riesgos en las iniciativas. Estos son los problemas que más preocupan a los CEO, ahora y en el futuro:



Fuente: Allianz Risk Barometer, 2023

La gestión estratégica de riesgos es una forma de fortalecer la resiliencia organizacional y garantizar el crecimiento a largo plazo.

A medida que las organizaciones priorizan las iniciativas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por su siglas en inglés), estos problemas son los que más preocupan:

48 %

Resiliencia en cuanto a ciberseguridad

37 %

Aumento de los requisitos reglamentarios y de divulgación

40 %

Condiciones laborales de la compañía

28 %

Falta de experiencia y recursos para ESG

Fuente: Allianz Risk Barometer, 2023



La gestión estratégica de los riesgos vista como una oportunidad

La gestión de riesgos no se trata solo de dedicarse a la búsqueda de problemas potenciales. Con una cultura de riesgo sólida, es más fácil identificar los riesgos, establecer desencadenantes y desarrollar planes de mitigación que, ante una situación, permitan a las organizaciones ver no solo las amenazas sino también las oportunidades. Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19, los equipos de proyecto ayudaron a sus organizaciones a aprovechar los mercados nuevos o ampliados: tiendas de comestibles que implementaban servicios de entrega para compradores inmunocomprometidos o vendedores de ropa que desarrollaban nuevas líneas para atletismo orientadas a los trabajadores remotos.

En Adidas, los esfuerzos para la gestión estratégica de riesgos comienzan arriba. La compañía creó un consejo de supervisión para evaluar continuamente los riesgos y oportunidades y compartir información semestralmente con un consejo ejecutivo. ¿Los beneficios? Los miembros de la alta gerencia pueden equilibrar la probabilidad con el impacto financiero potencial, y luego indicar a los dueños de los riesgos cómo pueden mitigarlos adecuadamente.

Carlos Carnelós, ejecutivo de transformación de TI para entrega en las Américas en IBM Technology Lifecycle Services, Campinas, San Pablo, Brasil, dice que los líderes de proyectos deberían redefinir el riesgo como “escenarios con resultados inciertos que también podrían traer resultados deseables”. Pensar en el riesgo de esta manera puede ayudar a “promover una mentalidad de crecimiento y fomentar una discusión interesante para descubrir ambas caras de esta moneda”, declara. “Involucrar a un grupo diversificado de interesados en este ejercicio también puede ayudar a explorar el ‘¿qué pasaría si....?’ de los escenarios”.



Eso incluye un esfuerzo concertado para elevar una variedad de voces y aportar nuevas perspectivas sobre los problemas — y las soluciones. Según la encuesta de PwC de 2022, el 70 % de los ejecutivos priorizan la diversidad en los equipos de riesgo. Cuando Cernelós programa reuniones periódicas de tormenta de ideas y de colaboración sobre riesgos, establece pautas claras para cada sesión con el fin de garantizar que la retroalimentación sea inclusiva.

Contar con múltiples puntos de vista sobre un riesgo en particular puede sacar a la luz planes de mitigación y acción que de otro modo no se habrían identificado.

“Se puede comenzar a discutir una amenaza y descubrir una joya oculta en la que se desearía invertir”, dice Cernelós. “Los líderes fomentan este tipo de mentalidad utilizando diferentes estrategias, como el análisis “¿qué pasaría si...?” y tormenta de ideas o incluso pizarras sencillas o notas adhesivas. Adoptar un enfoque positivo identificará los resultados posibles, y el equipo podrá continuar investigando aquellos que tengan mérito”.

“

Contemplar las perspectivas de diferentes personas con respeto y aprecio fomenta la voluntad de participar y compartir”, dice Cernelós. “Recopilar aportes, procesar y presentar acciones y decisiones deben tener un lugar específico en la agenda de todos.



Carlos Cernelós
Ejecutivo de transformación de TI para entrega en las Américas en IBM Technology Lifecycle Services Campinas, San Pablo, Brasil

”

CASO DE ESTUDIO:

El retorno de la inversión (ROI) de la mitigación del riesgo

Cuando el Grupo Triglav lanzó un proyecto para evaluar la experiencia del cliente en todos sus canales de venta, la iniciativa también se convirtió en un catalizador para que la compañía de seguros redefiniera el riesgo.

Con el objetivo de crear una arquitectura de ventas omnicanal para que todos los clientes pudieran comprar productos a través de medios digitales, correo electrónico, centro de llamadas o ventas puerta a puerta, los líderes del proyecto profundizaron en los datos. Descubrieron un problema potencial: Los clientes eran menos propensos a comprar de forma digital productos de seguros complejos. Eso significaba que el tiempo y los recursos adicionales que se necesitarían para integrar esos productos más complejos proporcionarían un retorno de la inversión limitado, lo que reduciría el valor general del proyecto.

“Cuando identificamos el riesgo, decidimos convertirlo en una oportunidad”, dice Jaka Borstnar, director del departamento de portafolio de proyectos y gestión del cambio del Grupo Triglav en Liubliana, Eslovenia.

¿La solución aportada por el equipo? Desplazar las ventas de productos complejos solo a agentes y corredores que trabajen directamente con los clientes. La medida resultó ser “más rentable, más personalizada y más apropiada para esos productos de seguros en particular”, dice Borstnar.

La decisión no solo redujo los costos, sino que aumentó tanto la satisfacción del cliente como las ventas de los productos complejos de seguros de la compañía. También abrió los ojos en toda la empresa, declara Borstnar.

“Simplemente muestra cómo el monitoreo y la gestión adecuados de los riesgos pueden beneficiar a toda la organización si los hacemos de la manera correcta”.



Cómo las herramientas de IA pueden mejorar la gestión de los riesgos

No se puede negar el poder que conlleva un equipo de profesionales que entiendan la importancia estratégica de identificar los riesgos como amenazas y como oportunidades. Pero eso no quiere decir que todos los equipos no puedan beneficiarse de una actualización tecnológica. Invertir en inteligencia artificial (IA) y otras herramientas tecnológicas emergentes puede ayudar a las empresas y a los líderes de proyectos a comprender, identificar y gestionar mejor los riesgos. Estas herramientas pueden convertir los datos en información valiosa que puede limitar la probabilidad de que ocurran eventos inesperados y su impacto negativo si lo hacen.

Una encuesta de PwC de 2022 muestra que el 65 % de los ejecutivos planean aumentar el gasto en tecnología de gestión de riesgos, con un énfasis significativo en el análisis de datos, la automatización de procesos y la detección y monitoreo de amenazas. Pasar a la automatización también puede ayudar a reducir los sesgos cognitivos que introducen riesgos, especialmente en la etapa de planificación.

¿Otra gran ventaja de la gestión de riesgos asistida por tecnología? Analizar rápidamente todos esos datos puede revelar patrones y

resaltar cambios notables en tiempo real. Eso es cierto tanto si las organizaciones recurren a un software de automatización para el seguimiento de plazos y presupuestos como si crean simulaciones de proyectos virtuales que ayudan a pronosticar los riesgos y resultados de los mismos.

La recompensa por implementar herramientas de gestión de riesgos impulsadas digitalmente puede ser sustancial:

- El gigante petrolero Shell comenzó a utilizar software de IA y aprendizaje automático (AA) para aumentar la visibilidad de la cadena de suministro y adelantarse a cualquier riesgo potencial. El sistema puede reducir los errores de notificación de datos hasta en un 80 %, en comparación con los sistemas de notificación heredados.
- Utilizando modelos de gemelos digitales para sus proyectos de fabricación, Boeing ha logrado una mejora de hasta un 40 % en la calidad a la primera de partes y sistemas para sus aviones comerciales y militares.

¿Qué es un gemelo digital?

Un gemelo digital es una representación virtual de un objeto, sistema o proceso del mundo real. La tecnología utiliza datos para monitorear las condiciones y simular posibles acciones para permitir una toma óptima de decisiones.

Obtenga más información sobre los gemelos digitales a través de estos recursos:

- [*Podcast Projectified®: Tecnologías de vanguardia en proyectos de construcción*](#)
- [*Podcast Projectified®: Innovación — El futuro de la construcción*](#)
- [*Artículo de PM Network®: Una ciudad modelo: las réplicas virtuales podrían remodelar los proyectos urbanos del futuro*](#)
- [*Informe de Liderazgo de Pensamiento: El Papel de los Directores de Proyecto en MENA*](#)

En esencia, la IA y el AA pueden ayudar a las organizaciones a identificar vulnerabilidades de alto nivel y evitar que esos riesgos se propaguen en cascada a través de proyectos dependientes, dice Pamela Young, PMI-RMP, PMP, Gerente sénior de soluciones globales para clientes de Amazon Web Services, Nueva York, Nueva York, EE. UU.

Young cree que analizar las lecciones aprendidas anteriormente es mucho más difícil y lleva más tiempo si no se dispone de herramientas automatizadas para la gestión de riesgos. Al aprovechar la IA y el AA para recopilar datos de múltiples fuentes y proyectos, los líderes pueden comparar, analizar y optimizar la información de manera más eficiente, y luego convertirla en información estratégica para todo el ecosistema de proyectos.

Las estimaciones de proyectos realizadas por un ser humano pueden ser muy sesgadas, porque se basan en datos comerciales históricos que pueden estar en diferentes formatos. La IA y el AA pueden ser grandes ecualizadores: pueden analizar grandes cantidades de datos con

el propósito de encontrar patrones que ofrezcan estimaciones más precisas.

“Si el impacto se puede cuantificar y su tendencia se puede determinar con análisis predictivos, las probabilidades de resultados positivos mejorarán en gran medida”, afirma. “Con las habilidades de revisar varios tipos de proyectos y resultados, estamos mejor capacitados para ejecutar proyectos de éxito y reducir el riesgo al identificar más fácilmente factores atenuantes basados en el pasado”.

Si bien, los equipos no pueden delegar toda la gestión de riesgos a la IA, aprovechar estratégicamente la tecnología puede acelerar el proceso de gestión de riesgos, liberando tiempo y espacio para los líderes de proyectos.

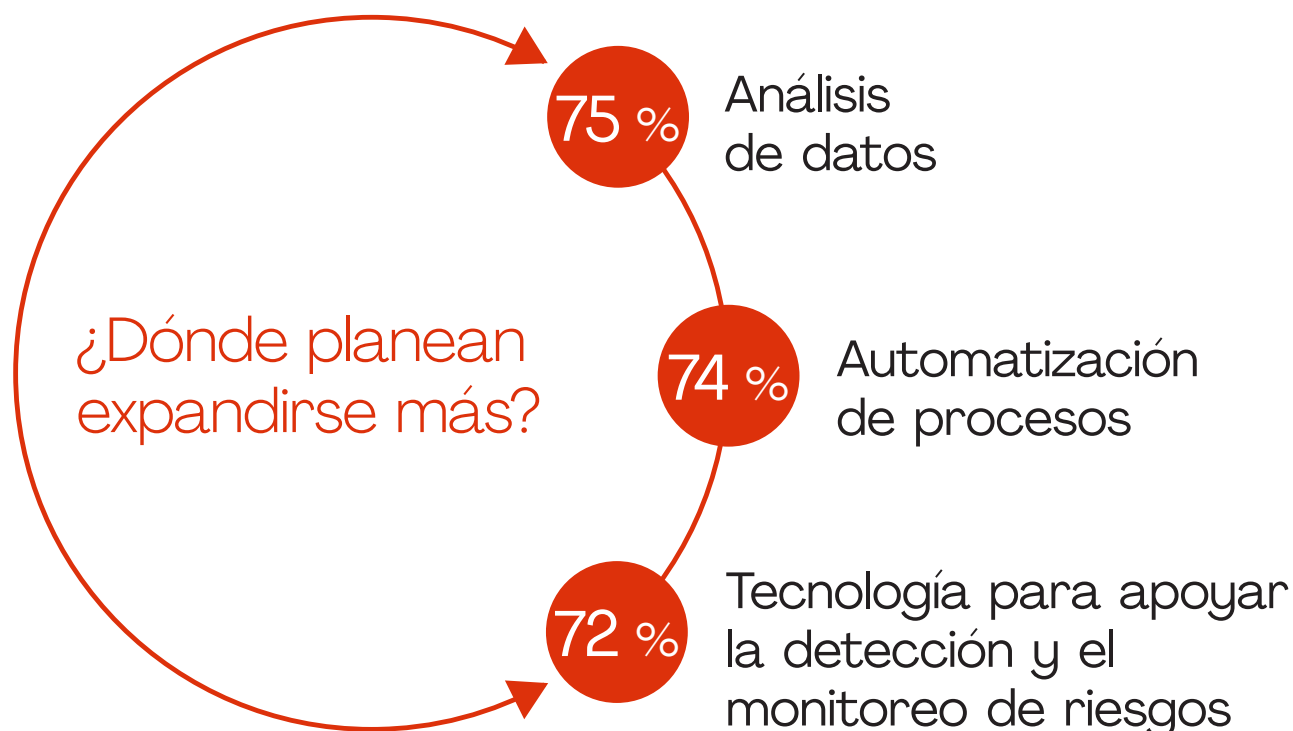
“Los líderes de proyectos tienen una cantidad enorme de áreas en las cuales centrarse”, dice Young. El uso de IA y AA puede ayudar a las empresas a predecir el riesgo con mayor precisión, dando a los líderes del proyecto “más tiempo para analizar los resultados con el fin de mejorar el éxito predictivo”.

Reinicio del riesgo: mitigación del riesgo con tecnología

La tecnología no solo está impulsando nuevas formas de trabajo, sino que también está ayudando a identificar y mitigar el riesgo.

65 %

de los CEO dicen que sus organizaciones están **umentando** su gasto en tecnología de gestión de riesgos.



Fuente: Encuesta Global de Riesgos de 2022, PwC



Beneficios de la gestión estratégica de los riesgos para los proyectos

La gestión estratégica de riesgos comienza con una estrategia de riesgos en toda la empresa, pero también debe llegar a los departamentos y equipos individuales. Armados con una comprensión clara de cómo el apetito de riesgo de la empresa está alineado con su visión estratégica, los directores de proyectos pueden incorporar la mentalidad de riesgo correcta incorporar la estructura de las formas de trabajo de su equipo. En lugar de mirar los riesgos solo dentro de la visión estrecha del proyecto, pueden aportar una visión más amplia al apreciar el proyecto dentro del contexto de las necesidades y objetivos de toda la organización.

De esta manera, los profesionales del proyecto pueden servir como un enlace crítico entre el enfoque de riesgos de la alta dirección y las prácticas diarias de gestión de riesgos. Esa responsabilidad comienza con enfatizar la revisión y evaluación de riesgos en cada reunión de estado, dice Marzikmal Omar, PMI-RMP, PMP, Jefe de TI, Portafolio de Servicios electrónicos y Telecomunicaciones, PMO del

grupo en Dagang NeXchange Berhad en Kuala Lumpur, Malasia.

“La gestión de riesgos es el primer punto de la agenda que se discutirá y actualizará, ya que esto determinará el estado del proyecto y la próxima acción a tomar”, dice. “Al hacer esto, los miembros del equipo comenzarán a pensar en lo importante que es tener una mentalidad de conciencia del riesgo en un proyecto”.

Cada proyecto pasa por un proceso de gestión de riesgos que implica asegurar la retroalimentación de todos los interesados relevantes. “En el equipo del proyecto contamos con personal dedicado a la gestión de riesgos que garantiza que cada riesgo sea monitoreado de cerca y actualizado en consecuencia”, dice.

Corresponde a los líderes de la dirección de proyectos capacitar y empoderar a los equipos para explorar diferentes escenarios y evaluar opciones, añade Cernelós. Al enmarcar el riesgo de nuevas maneras, declara, los equipos estarán mejor

preparados para responder con agilidad.

En IBM, se espera que los líderes del proyecto planifiquen y lideren las actividades de gestión de riesgos con los miembros del equipo y los interesados para construir un entendimiento compartido y crear una cultura de conciencia del riesgo. Facultar a los miembros del equipo y a los interesados para que participen activamente en el proceso de

gestión de riesgos fomenta una dinámica de equipo cohesionada que, en última instancia, ayudará a obtener mejores resultados a nivel de proyecto.

“Cuanto mayor sea el impacto del riesgo, más detalles habrá que reunir para poder priorizar los recursos limitados en apoyo de la respuesta o el resultado deseados”, afirma Carnelós.

Consejos profesionales para crear una cultura sólida frente a los riesgos

Los siguientes son cuatro consejos profesionales para construir una cultura de riesgo sólida dentro de los equipos de proyecto, según Arun Prakash Sharma, PMI-RMP, PMP, Gerente Sénior de Operaciones, Ayu Health en Bengaluru, India:

1. **Utilizar los datos.** Alinear el uso de datos internos y externos con objetivos estratégicos y establezca procesos que prioricen y aborden proactivamente los riesgos en función de los datos.
2. **Medir el impacto.** La gestión de riesgos debería ser un indicador clave de desempeño para los directivos de nivel medio y superior, y ayuda a establecer una cultura de rendición de cuentas.
3. **Conversar.** Discutir los riesgos abiertamente asegurará que la gestión de riesgos sea una prioridad para los profesionales del proyecto y para toda la empresa.
4. **Planificar para el peor caso.** El desarrollo de planes de contingencia (y presupuestos) para interrupciones importantes aliviará el impacto y proporcionará una ventaja competitiva.



Es hora de forjar una cultura sólida frente a los riesgos

Los eventos inciertos pueden surgir de una vertiginosa variedad de fuentes, ya sean eventos de salud global, conflictos geopolíticos, pivotes de la industria o cambios socioeconómicos. Estas son cuatro formas de anticiparse a los riesgos desconocidos, según Vlad Siniavin, PMP, Vicepresidente de Entrega Global de Ciklum en Londres, Inglaterra:

1. **Estar atento a las reacciones en cadena en el ecosistema.** Mantenerse al tanto de los eventos actuales, a través de las redes sociales, informes de tendencias o sitios de noticias, ayudará a los líderes del proyecto a identificar posibles riesgos y tendencias en tiempo real. Detectar esas primeras reacciones garantizará que los equipos puedan posicionarse mejor para mantenerse por encima de las olas, en lugar de que ellas los aniquilen.
2. **Transformar datos en estrategias.** Existe una multitud de herramientas analíticas que rastrean la información, desde indicadores económicos hasta la opinión de los clientes. Pero depende de los líderes del proyecto utilizar esos datos para alinear las decisiones con el apetito de riesgo de la empresa.
3. **Preguntar a los expertos.** Colaborar con diversos interesados y especialistas para determinar qué actividades y tendencias merecen atención. Los líderes del proyecto pueden capturar tales ideas y análisis hablando con analistas e investigadores o participando en grupos y foros específicos de la industria.
4. **Diseñar.** Llevar a cabo una planificación de escenarios para comprender cómo las tendencias y los desarrollos podrían afectar a una organización y a sus iniciativas. Una visión clara de los posibles riesgos y recompensas ayudará a las organizaciones a priorizar los proyectos y empoderar a los equipos para anticiparse a la necesidad de pivotar.



Una cultura sólida de riesgos permite a las organizaciones abordar los riesgos de la manera más efectiva y gestionar su impacto, viendo tanto los aspectos positivos como los negativos y tomando decisiones efectivas alineadas con la estrategia de riesgos de la organización. Esto contribuye a organizaciones resilientes que no solo resistan los desafíos complejos y en constante cambio del entorno empresarial actual, sino que también se anticipen a ellos y los capitalicen para ayudar a impulsar el crecimiento y los resultados positivos.

Continúe con el Trayecto de Riesgo y Resiliencia

Obtenga más información sobre la gestión de riesgos y la cultura organizacional resiliente a través de los siguientes recursos de PMI:

- [Certificación de PMI como Profesional en Gestión de Riesgos \(PMI-RMP\)[®]](#)
- [El Estándar para la Gestión de Riesgos en Portafolios, Programas y Proyectos](#)
- [Artículo de PM Network[®]: Repensar la gestión de riesgos](#)
- [Podcast Projectified[®]: Gestión del riesgo](#)

Reconocimientos

PMI desea dar las gracias a los siguientes colaboradores que proporcionaron sus ideas y recomendaciones prácticas sobre el fortalecimiento de la resiliencia organizacional y la garantía del crecimiento a largo plazo presentadas en este informe:

- N. Christine Aykac, PMP, PMI-RMP, PMI-ACP, Coach de Proyectos y Estratega de Aprendizaje, Wareness, Canadá
- Ciro Casimiro, Director de Programa, KPMG, EE. UU.
- Seun Olaniyonu, Analista Sénior de Negocios, Gobierno de Saskatchewan, Canadá
- Syed Ahsan Mustaqeem PE, PMP, Ingeniero Sénior, Pakistan Petroleum Limited, Pakistán
- Jaka Borstnar, Director de Portafolio de Proyectos y Gestión del Cambio, Grupo Triglav, Eslovenia
- Carlos Cernelós, Ejecutivo de Transformación de TI para entrega en las Américas, IBM Technology Lifecycle Services, Brasil
- Marzikmal Omar, PMI-RMP, PMP, Jefe de TI, Portafolio de Servicios Electrónicos y Telecomunicaciones, PMO del Grupo, Dagang NeXchange Berhad, Malasia
- Arun Prakash Sharma, PMI-RMP, PMP, Gerente Sénior de Operaciones, Ayu Health, India
- Vlad Siniavin, PMP, Vicepresidente de Entrega Global, Ciklum, Inglaterra
- Pamela Young, PMI-RMP, PMP, Gerente Sénior de Soluciones Globales para Clientes, Amazon Web Services, EE. UU.



PMI.org

