



Infraestructura de implementación (Implementation Infrastructure, II)

Información necesaria de PA

Intención

Asegurarse de que los procesos importantes para una organización sean persistentes y sean utilizados y mejorados de manera habitual.

Valor

Mantiene la capacidad de alcanzar consecuentemente metas y objetivos de manera eficiente y eficaz.

Información adicional requerida de PA

Esta sección se dejó en blanco para el contenido posterior.

Información de PA explicativa:

Resumen de la práctica

Nivel 1

- II 1.1 Realizar procesos que aborden la intención de las prácticas del nivel 1.

Nivel 2

- II 2.1 Proporcionar recursos suficientes, financiación y capacitación para el desarrollo y la ejecución de los procesos.
- II 2.2 Desarrollar y mantener los procesos actualizados, y verificar que se cumplan.

Nivel 3

- II 3.1 Utilizar procesos organizacionales y activos de procesos para planificar, administrar y realizar el trabajo.
- II 3.2 Evaluar el cumplimiento y la eficacia de los procesos organizacionales.
- II 3.3 Contribuir con información relacionada al proceso o con activos de procesos a la organización.

Información explicativa adicional de PA

Establecer la infraestructura necesaria para garantizar que los procesos se construyan, se sigan, se mantengan y se mejoren con el tiempo. El término "infraestructura" en esta Área de Práctica se refiere a todo lo necesario para implementar, ejecutar y mantener el conjunto de procesos de la organización. La infraestructura incluye:

- Procesos registrados para reflejar cómo se realiza el trabajo
- Recursos; por ejemplo, personas, herramientas, materiales consumibles, instalaciones
- Financiamiento para llevar a cabo los procesos

- Capacitación para realizar los procesos
- Evaluaciones objetivas para garantizar que el trabajo se realice según lo previsto

La infraestructura de implementación aborda un conjunto de procesos de un proyecto o de una organización, no las Áreas de Práctica del modelo o las prácticas. Esto garantiza que los procesos son persistentes y habituales, incluso en los momentos de estrés o cambio. Implementar procesos para satisfacer la intención de estas prácticas para mejorar el mantenimiento e integración de los procesos en toda la organización.

Áreas de práctica relacionadas

Gobernanza (GOV)

Nivel 1

II 1.1

Información requerida de la práctica

Definición de la práctica

Realizar procesos que aborden la intención de las prácticas del nivel 1.

Valor

Mejora la probabilidad de que las soluciones sean completas, correctas y oportunas.

Información adicional requerida

Esta sección se dejó en blanco para el contenido posterior.

Información explicativa de la práctica

Información explicativa adicional

Establecer los fundamentos necesarios de la disciplina de procesos para desarrollar y entregar soluciones al cliente de manera eficiente y eficaz. Se pueden desarrollar y proveer soluciones sin seguir un proceso o plan registrado. La disciplina con la que se realizan estas prácticas depende de las personas que gestionan y realizan el trabajo y puede variar considerablemente.

Una organización puede desarrollar, entregar y comprar soluciones exitosamente, incluso si:

- Los procesos no son registrados, ad hoc o caóticos
- La infraestructura organizacional para respaldar los procesos no existe
- El éxito se basa únicamente en la competencia y esfuerzos heroicos de las personas

Sin embargo:

- Con frecuencia, las soluciones pueden superar las restricciones de recursos y restricciones de agenda
- Las soluciones no cumplen consistentemente los requisitos del cliente
- Puede que el éxito no se repita

Ejemplo de actividades

Ejemplo de actividades	Explicación adicional
Realizar los procesos.	

Ejemplo de productos de trabajo

Ejemplo de productos de trabajo	Explicación adicional
Resultados de procesos	Consultar los ejemplos de productos de trabajo en las prácticas del nivel 1.

Nivel 2

II 2.1

Información requerida de la práctica

Definición de la práctica

Proporcionar recursos suficientes, financiación y capacitación para el desarrollo y la ejecución de procesos.

Valor

Contar con los recursos suficientes aumenta la probabilidad de los esfuerzos exitosos de mejora de procesos.

Información adicional requerida

Esta sección se dejó en blanco para el contenido posterior.

Información explicativa de la práctica

Información explicativa adicional

Para que sea suficiente, los recursos adecuados deben estar disponibles cuando se necesiten. Los recursos suficientes para el desarrollo de procesos deben incluir lo siguiente:

- Financiación
- Personal con habilidades, capacitado o con experiencia en:
 - Desarrollo del proceso
 - Conocimiento del dominio
 - Aseguramiento de la calidad
- Herramientas adecuadas
- Materiales de formación
- Tiempo para realizar el trabajo

Desarrollar un presupuesto para respaldar las actividades del proceso además de las actividades del trabajo. Proporcionar fondos para el desarrollo de procesos, que pueden incluir lo siguiente:

- Registrar y actualizar el proceso
- Comprar o construir herramientas
- Desarrollar materiales de capacitación
- Proporcionar capacitación
- Proporcionar respaldo posterior a la implementación para los usuarios del proceso
- Evaluar los procesos

Capacitar a las personas responsables de desarrollar procesos y realizar actividades de aseguramiento de la calidad. La capacitación respalda la implementación exitosa de los procesos al establecer un entendimiento común y proporcionar las habilidades y los conocimientos necesarios para llevar a cabo el proceso.

Ejemplo de actividades

Ejemplo de actividades	Explicación adicional
Identificar los recursos necesarios.	Incluye la identificación y asignación de personas con las habilidades y experiencia necesarias.
Determinar el presupuesto.	
Proporcionar financiación.	
Desarrollar o comprar herramientas.	
Desarrollar materiales de capacitación.	
Proporcionar capacitación.	

Ejemplo de productos de trabajo

Ejemplo de productos de trabajo	Explicación adicional
Presupuesto para recursos	
Materiales de formación	
Lista de personas, roles y habilidades necesarias	
Herramientas	
Registros de capacitación	

*Áreas de práctica relacionadas**Gobernanza (GOV)**Capacitación organizacional (OT)**Planificación (PLAN)***II 2.2****Información requerida de la práctica***Definición de la práctica*

Desarrollar y mantener actualizados los procesos y comprobar que se sigan.

Valor

Minimiza la pérdida asegurando que los grupos involucrados afectados se concentren en las actividades más valiosas que están registradas en los procesos.

Información adicional requerida

Esta sección se dejó en blanco para el contenido posterior.

Información explicativa de la práctica

Información explicativa adicional

Comprender y registrar un proceso es el primer paso para especificar la forma en la que se debe realizar el trabajo. Un proceso puede registrarse de muchas formas, pero, como mínimo, incluye un propósito, entradas, una secuencia de pasos o actividades, resultados, roles y responsabilidades. Esto ayuda a garantizar la repetibilidad y el logro de los objetivos de negocios y de rendimiento. Comprobar que se sigan y mantengan actualizados los procesos.

Un ejemplo común de una descripción de proceso es EITVOX que incluye lo siguiente:

- **C**riterios de entrada
- **E**ntradas
- **T**area o descripciones de la actividad
- **V**erificación y validación
- **R**esultados
- **C**riterio de salida

Los procesos registrados proporcionan apoyo para una ejecución consistente, repetibilidad de éxitos pasados y un enfoque para aprender y mejorar. Un proceso registrado reduce los riesgos que pueden afectar la calidad, el tiempo de comercialización y la satisfacción del cliente, incluyendo lo siguiente:

- Malentendidos
- Estado desconocido
- Desempeño inconsistente
- Recursos no disponibles
- Actividades innecesarias
- Actividades omitidas
- Esfuerzos no coordinados
- Roles y responsabilidades poco claras
- Objetivos sin alcanzar

Ejemplo de actividades

Ejemplo de actividades	Explicación adicional
Identificar el propósito del proceso.	
Determinar el formato de la descripción del proceso.	
Describir y registrar procesos.	
Realizar los procesos.	
Comprobar que se sigan los procesos.	Se pueden utilizar varias técnicas como: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones de objetivos • Auditorías • Retrospectivas

Ejemplo de actividades	Explicación adicional
	<ul style="list-style-type: none"> • Revisiones del proceso • Revisiones por pares
Revisar y actualizar los procesos registrados con los grupos involucrados afectados.	
Comunicar y tener procesos registrados disponibles.	Esto incluye cambios en los procesos existentes, así como nuevos procesos.

Ejemplo de productos de trabajo

Ejemplo de productos de trabajo	Explicación adicional
Procesos registrados	
Resultados de la verificación de procesos	

Áreas de práctica relacionadas

Gobernanza (GOV)

Revisiones por pares (PR)

Desarrollo de activos de procesos (PAD)

Aseguramiento de la calidad del proceso (PQA)

Nivel 3

II 3.1

Información requerida de la práctica

Definición de la práctica

Utilizar procesos organizacionales y activos del proceso para planificar, gestionar y realizar el trabajo.

Valor

Aprovechar el aprendizaje organizacional y el uso de mejores prácticas, para:

- Reducir la reelaboración y el costo.
- Incrementar la eficacia y efectividad

Información adicional requerida

Esta sección se dejó en blanco para el contenido posterior.

Información explicativa de la práctica

Información explicativa adicional

Los activos de procesos de la organización permiten la ejecución de un proceso consistente en toda la organización.

La disponibilidad y el uso adecuado de los activos de procesos organizacionales consistentes ayudan a:

- Realizar la planificación y las actividades de trabajo basadas en prácticas comprobadas
- Facilitar la transferencia de personal a donde las necesidades son más críticas
- Reducir la probabilidad de repetir errores y problemas
- Aplicar activos de procesos para proporcionar el máximo beneficio a los proyectos y al rendimiento

Normalmente, las organizaciones mantienen un conjunto de activos de procesos estándar que utilizan y adaptan/ajustan según el tipo de trabajo realizado. Por ejemplo, una organización puede tener diferentes procesos de planificación para diversos tipos de trabajo.

Ejemplo de actividades

Ejemplo de actividades	Explicación adicional
Planificar el trabajo usando los activos de procesos de la organización.	Normalmente, la adaptación/ajuste de activos se produce durante la planificación.
Gestionar el trabajo usando los activos de procesos de la organización.	
Realizar el trabajo siguiendo los activos de procesos de la organización.	

Ejemplo de productos de trabajo

Ejemplo de productos de trabajo	Explicación adicional
Activos de procesos adaptados/ajustados	Puede incluir: <ul style="list-style-type: none"> • Plantillas específicas para proyectos • Procesos y procedimientos específicos para el proyecto • Modelos de ciclo de vida específicos para el proyecto • Definiciones operacionales de mediciones específicas para el proyecto • Listas de comprobación específicas de un tipo de trabajo
Los productos de trabajo resultantes del uso de activos de procesos	

II 3.2

Información requerida de la práctica

Definición de la práctica

Evaluar el cumplimiento y la eficacia de los procesos organizacionales.

Valor

Proporciona información sobre posibles mejoras rentables a los procesos de la organización y cómo se utilizan.

Información adicional requerida

Esta sección se dejó en blanco para el contenido posterior.

Información explicativa de la práctica

Información explicativa adicional

Evaluar el cumplimiento ayuda a asegurar que los procesos y activos de los procesos sean entendidos, pertinentes, eficaces y utilizados como se pretendía.

Evaluar la eficacia de los procesos y los activos de los procesos ayuda a mantenerlos pertinentes para las necesidades y estrategia del negocio. Analizar procesos y activos de los procesos periódicamente. Este análisis ayuda a comprender sus fortalezas y debilidades y mejorarlos continuamente para proporcionar valor a la organización.

Los métodos para evaluar el cumplimiento y la efectividad son los siguientes:

- Observación
- Evaluaciones, valoraciones o auditorías
- Entrevistas
- Análisis del uso de los productos de trabajo y los resultados

La eficacia incluye lo siguiente:

- Facilidad de uso
- Menos errores

- Uso óptimo de los recursos
- Entrega oportuna
- Mejor rendimiento
- Mayor satisfacción del cliente
- Capacidad que satisfaga las necesidades

Estas son algunas preguntas que pueden ayudar a evaluar la eficacia:

- ¿Por qué hacemos esto?
- ¿Quién es el público objetivo?
- ¿Se puede hacer esto de una manera más sencilla?
- ¿Qué es lo que funciona?
- ¿Qué es lo que no funciona?

Las mediciones del rendimiento del proceso también pueden utilizarse para analizar la efectividad de un proceso.

Se pueden demostrar las ventajas de un proceso con mejoras de rendimiento, tales como:

- Cumplimiento de objetivos
- Reducción de costos
- Reducción de defectos
- Incremento de la productividad
- Reducción del tiempo del ciclo
- Incremento de la satisfacción del cliente
- Incremento de la cuota de mercado

Ejemplo de actividades

Ejemplo de actividades	Explicación adicional
Evaluar los procesos analizando su efectividad y utilidad.	
Analizar los resultados de medición del rendimiento del proceso.	
Examinar los resultados de las valoraciones, evaluaciones o auditorías.	
Registrar y comunicar los resultados a los grupos involucrados afectados.	
Presentar las propuestas de mejora.	

Ejemplo de productos de trabajo

Ejemplo de productos de trabajo	Explicación adicional
Resultados de la evaluación	Incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • Mejores prácticas organizacionales • Activos de proceso reutilizables

Ejemplo de productos de trabajo	Explicación adicional
	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas, incluyendo lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ○ No conformidad ○ Efectividad ○ Comportamiento • Recomendaciones y oportunidades de mejora • Lista de riesgos principales asociados con la implementación de procesos
Resultados del análisis	<p>Incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento del proceso • Tendencias en las respuestas de los clientes <ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacción ○ Quejas • Confiabilidad de la solución • Tasa de inserción de defectos • Tiempo de ciclo • Calidad de la solución • Causas raíz
Propuestas de mejora	

Áreas de práctica relacionadas

Análisis de causa y resolución (CAR)

Gobernanza (GOV)

Gestión del desempeño y medición (MPM)

Gestión de procesos (PCM)

Aseguramiento de la calidad del proceso (PQA)

II 3.3

Información requerida de la práctica

Definición de la práctica

Contribuir con información relacionada al proceso o con activos de procesos de la organización.

Valor

Incrementa el retorno de inversión mediante la mejora de los procesos organizacionales y activos de procesos.

Información adicional requerida

Esta sección se dejó en blanco para el contenido posterior.

Información explicativa de la práctica

Información explicativa adicional

Contribuir y utilizar información relacionada con los procesos ayuda a mantener los procesos y activos de procesos relevantes, actualizados y alineados con las necesidades de la organización. Los usuarios e implementadores de procesos deben contribuir con el uso del proceso y la información de mejora a la organización e implicarse en la determinación de qué información se mantendrá y utilizará.

Esta práctica garantiza lo siguiente:

- Sistemáticamente, los proyectos contribuyen al aprendizaje de la organización
- El capital intelectual clave no deja la organización cuando la gente se va
- Los proyectos futuros pueden aprovechar los activos de procesos existentes para volverse productivos rápidamente

Recopilar experiencias relacionadas con procesos como:

- Mejores prácticas
- Productos de trabajo
- Métricas
- Lecciones aprendidas
- Propuestas de mejora de procesos

Almacenar los datos de medición en el repositorio de mediciones de la organización y otra información en la biblioteca de activos de proceso de la organización (PAL). Ponerlos a disposición de aquellos que planean/planifican y llevan a cabo procesos similares.

Ejemplo de actividades

Ejemplo de actividades	Explicación adicional
Recopilar y registrar mejores prácticas, lecciones aprendidas e información de adaptación/ajuste de procesos.	
Presentar activos para la posible inclusión en la biblioteca de activos de procesos de la organización.	Incluir el contexto junto con activos para hacerlos más útiles.
Proponer mejoras a los activos de procesos de la organización.	

Ejemplo de productos de trabajo

Ejemplo de productos de trabajo	Explicación adicional
Ejemplos, mejores prácticas y lecciones aprendidas	Incluir activos que: <ul style="list-style-type: none"> • Funcionaron bien • No son efectivas • Podrían mejorarse

Ejemplo de productos de trabajo	Explicación adicional
Adaptar/ajustar registros, fundamentos/lógica, hojas de cálculo y otros productos de trabajo relacionados con la adaptación/ajuste y la implementación del conjunto de procesos estándar de la organización para el trabajo	Si varios proyectos adaptan/ajustan los mismos aspectos del proceso, esto es un indicio de que el proceso puede necesitar ser actualizado

Áreas de práctica relacionadas

Gestión del desempeño y medición (MPM)

Desarrollo de activos de procesos (PAD)