

Introducción a las Guías Prácticas del Project Management Institute



Visión Global del Sistema de Mejores Prácticas Propuestas por PMI



**Congreso
Internacional**
de Dirección de Proyectos

Jose Ignacio Noguera

PMP®, CSM, CSPO, CSD,
6 Sigma Black Belt, CSQE, ITILfI

Ingeniero Civil, MBA

Email

joseignacionoguera@gmail.com

Whatsapp +507 69375864

Motivaciones

- Cantidad de referencias de las guías prácticas dentro del PMBoK 6ed.
- Cantidad de publicaciones (libros e investigaciones) realizadas por PMI.
- Comentarios informales de la dificultad de implementar PMBoK o Gestión de proyecto basado en el PMI
- Estadísticas

Motivaciones

Encuesta 36 PMP

Adicional al PMBoK a leído algunos de los documentos propuestos por PMI

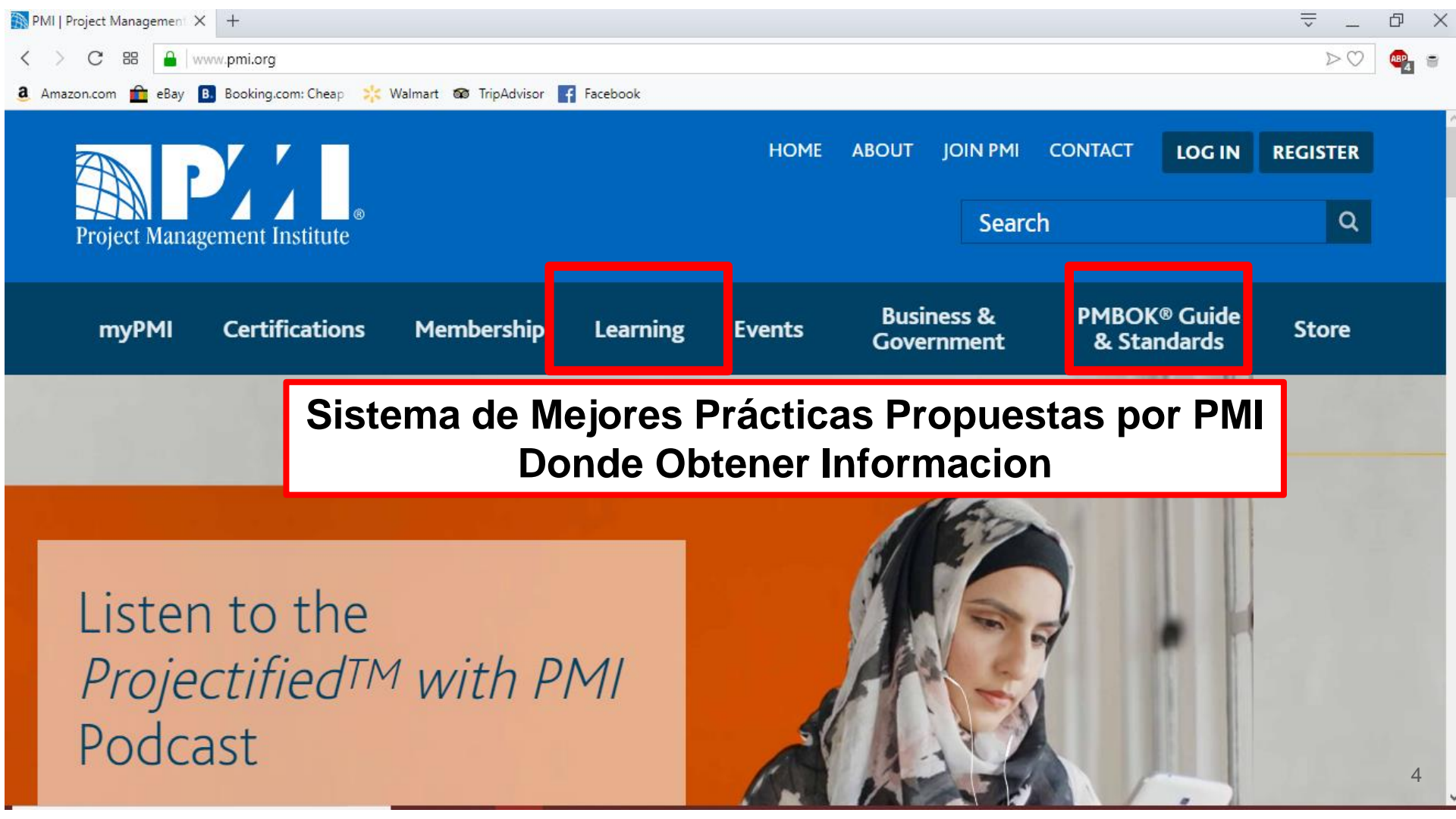
- 0: 34
- 1: 02
- 2: 00
- 3: 00
- 4 o más: 00

CHAPTER MEMBERSHIP

Total Members	392
New Members Added	8
PMP® Members	209
CAPM® Members	9
PgMP® Members	1
PMI-SP® Members	2
PMI-RMP® Members	7
PMI-ACP® Members	4
PfMP® Members	0
PMI-PBA® Members	1

56%

PMP/CAPM/PgMP/PMI-SP/PMI-RMP/PMI-ACP/PfMP/PMI-PBA are registered marks of the Project Management Institute, Inc.



HOME ABOUT JOIN PMI CONTACT LOG IN REGISTER

Search



myPMI

Certifications

Membership

Learning

Events

Business &
Government

PMBOK® Guide
& Standards

Store

**Sistema de Mejores Prácticas Propuestas por PMI
Donde Obtener Informacion**

Listen to the
Projectified™ with PMI
Podcast



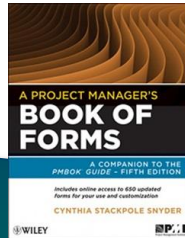
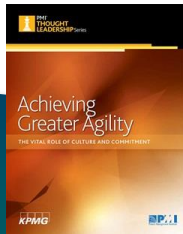
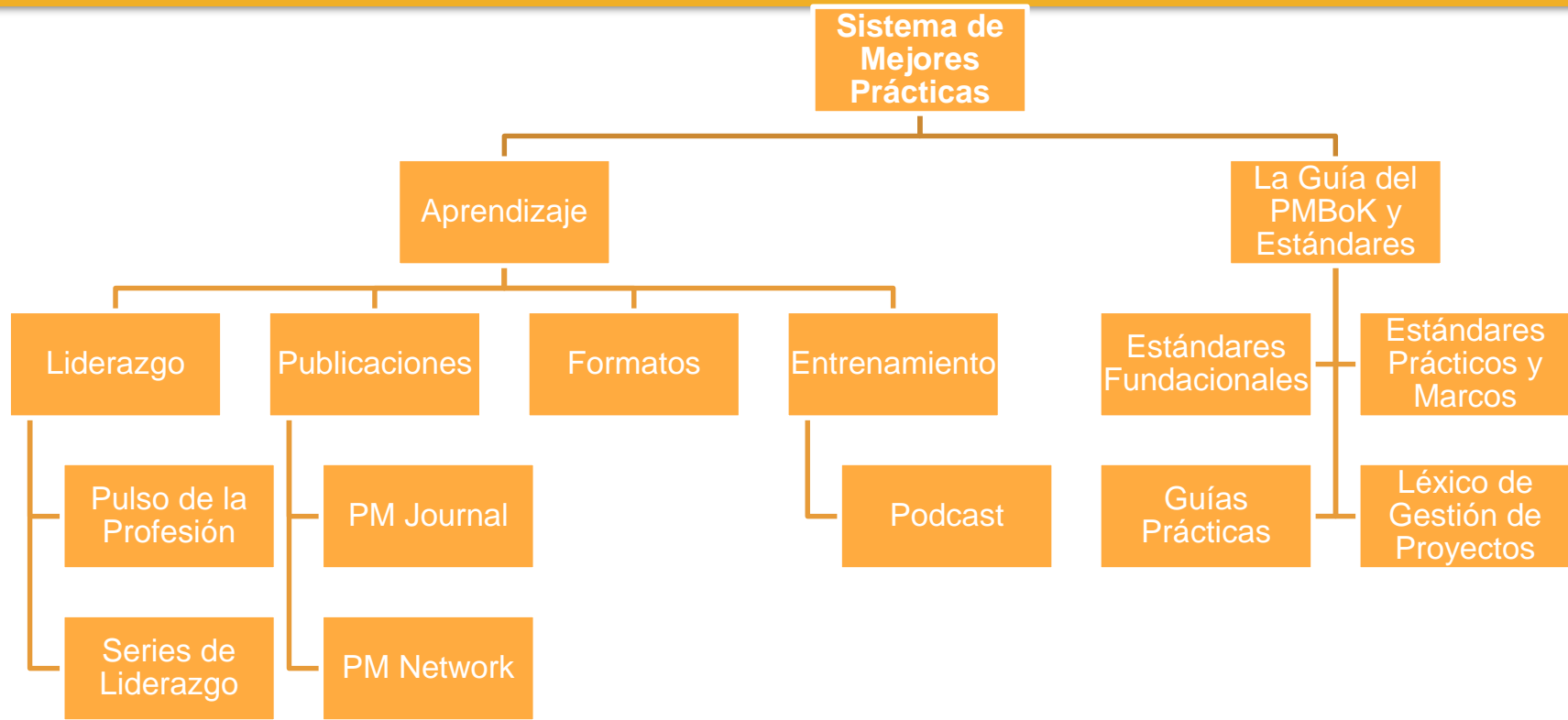


Figure 1: Value Delivery Capability Maturity Leads to Greater Project Performance

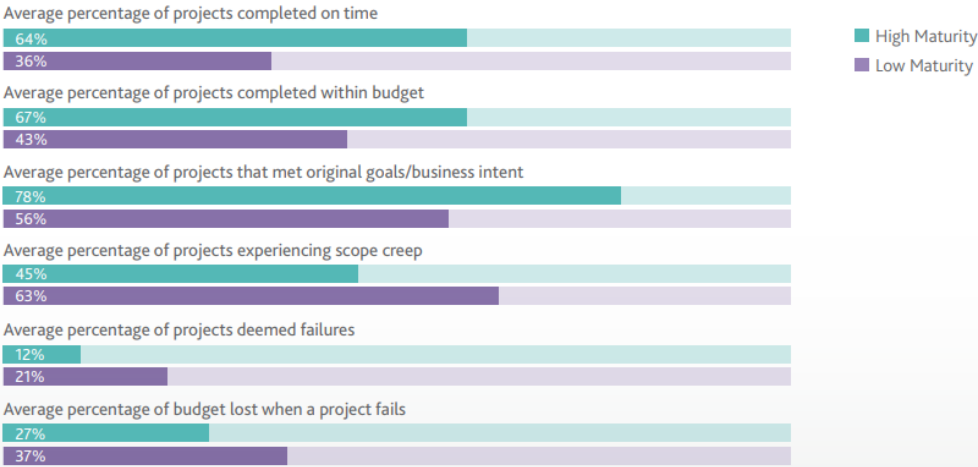
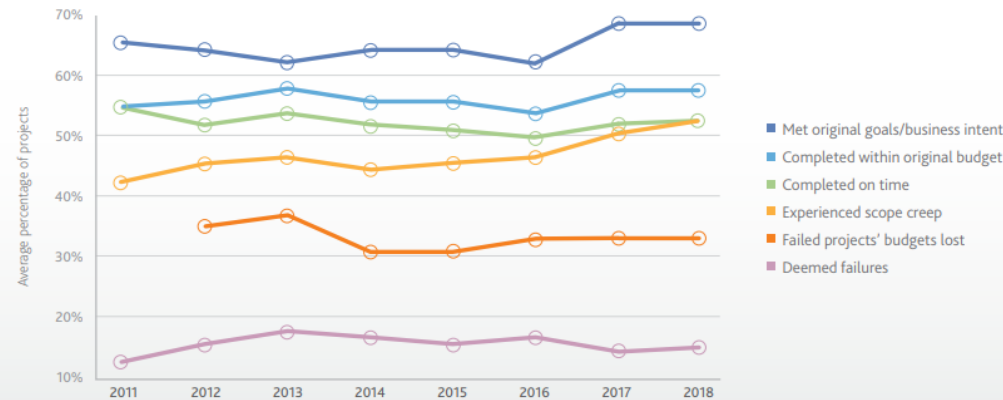
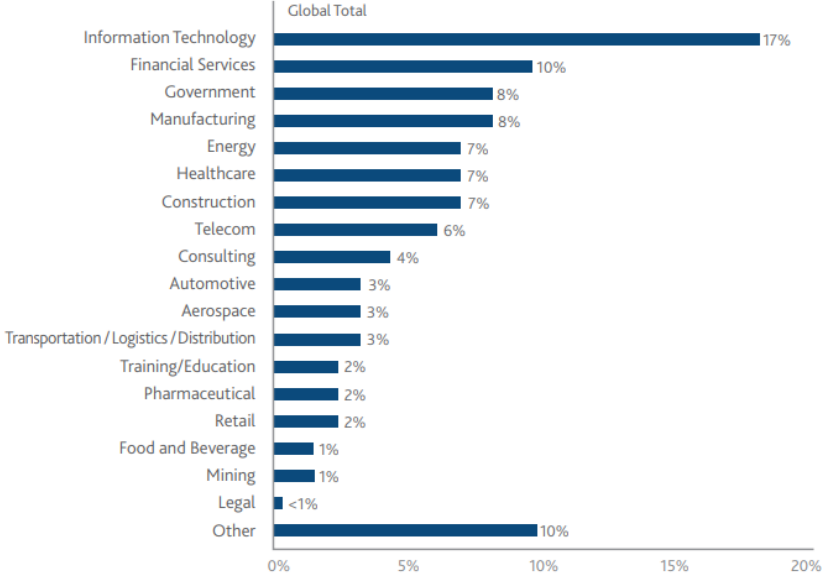
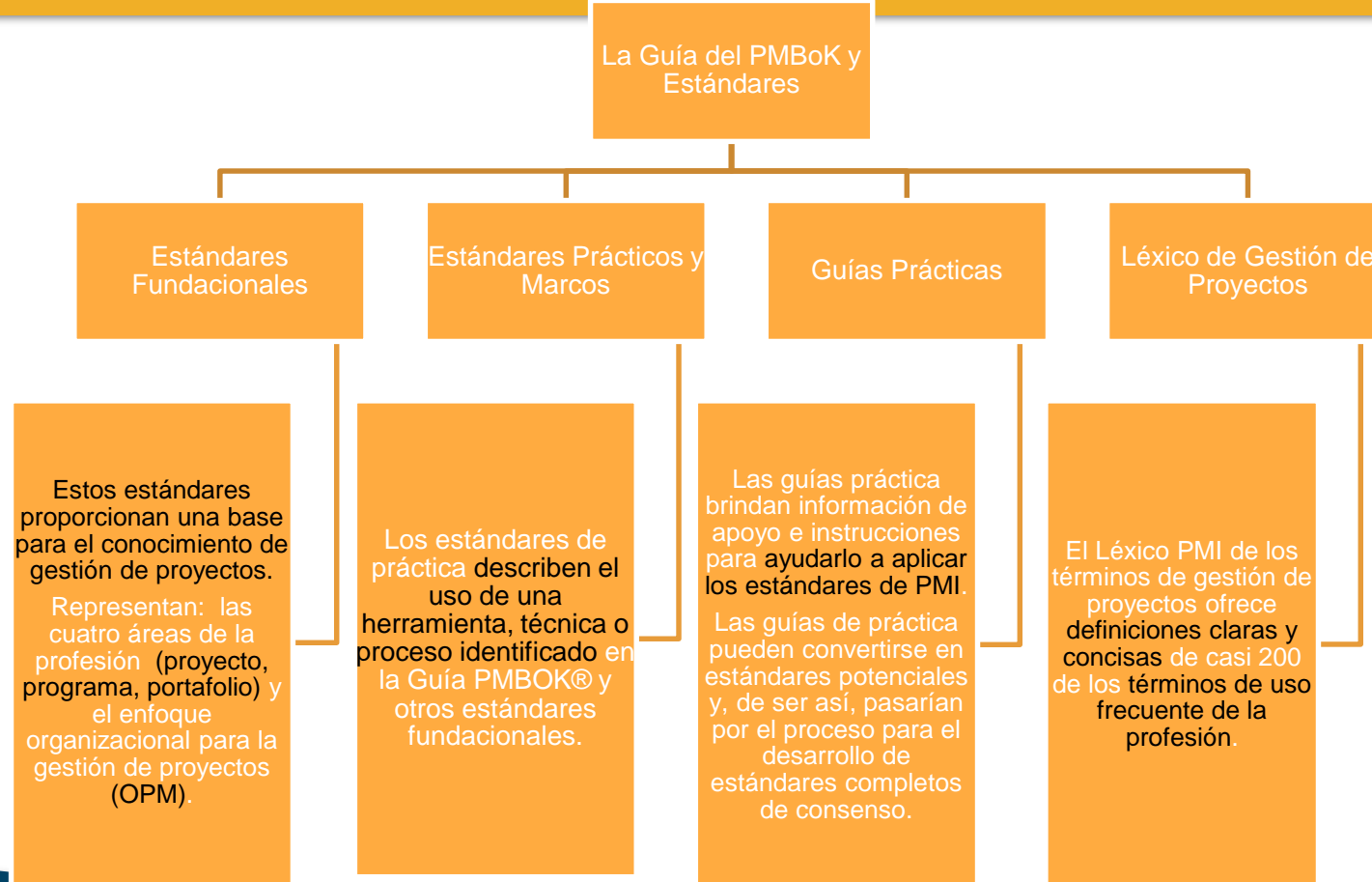


Figure 6: Project Performance Metrics



Q: Please select the term that best describes the primary focus of your organization.

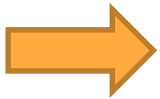


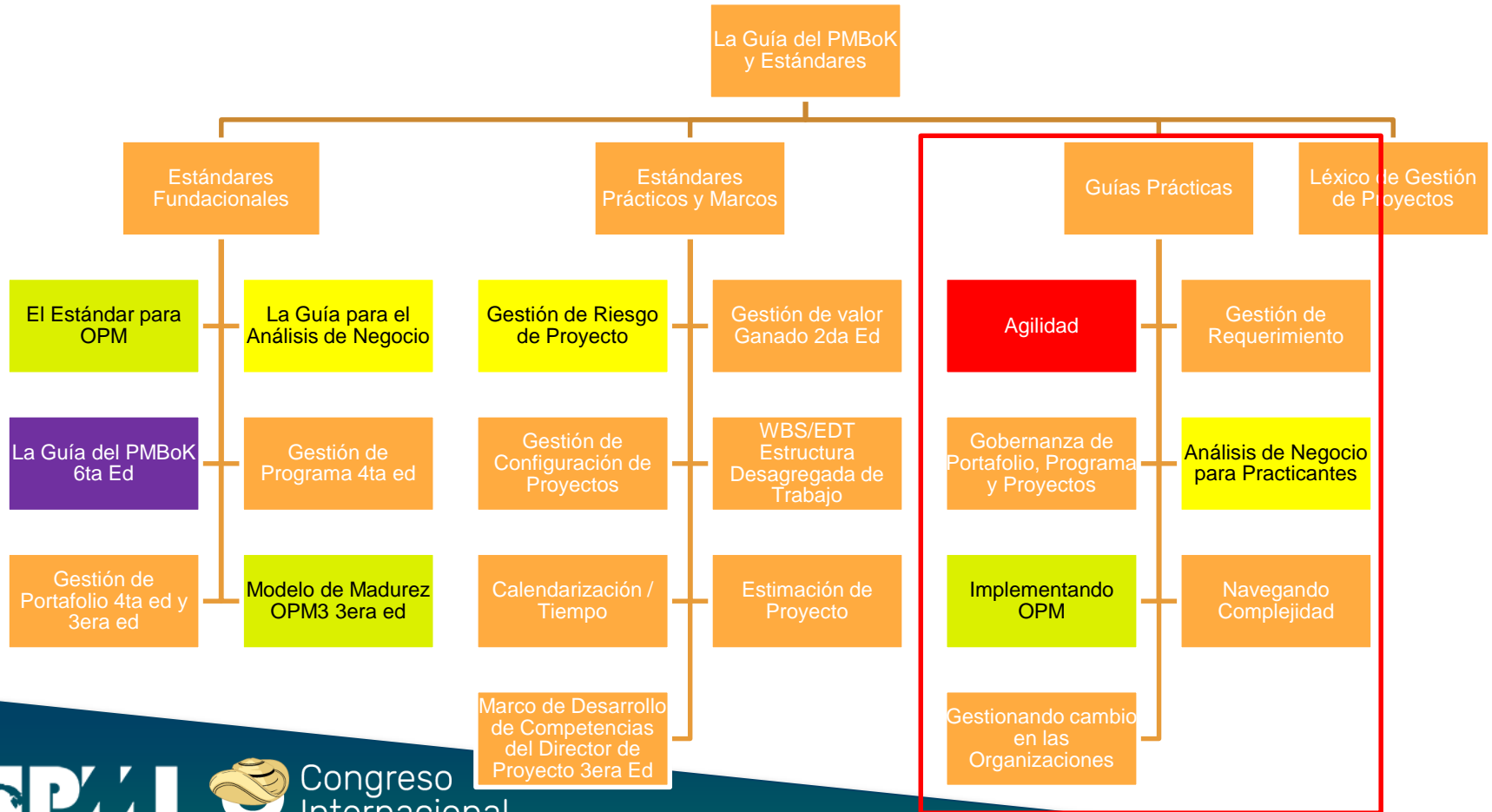


Pregunta 01:

Usted desea que los miembros del proyecto conozcan el lenguaje de gestión de proyecto del PMI. ¿Dónde buscaría información como base para hacerles un examen?


- a. Estándares fundacionales
- b. Estándares prácticos y marcos
- c. Guías prácticas
- d. Léxico del PMI





Pregunta 02:

¿Donde buscaría información del como se realiza la gestión de configuración dentro de un proyecto?.

- 
- a. Estándares fundacionales
 - b. Estándares prácticos y marcos
 - c. Guías prácticas
 - d. Léxico del PMI

En el contexto de Portafolio, Programas y Proyectos



Referencia: El estándar de OPM



Figure 1-2. OPM Framework

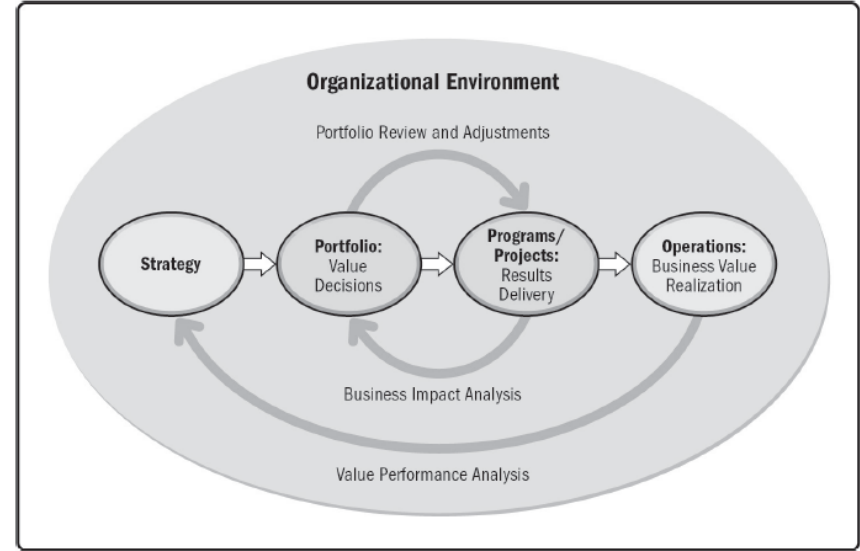
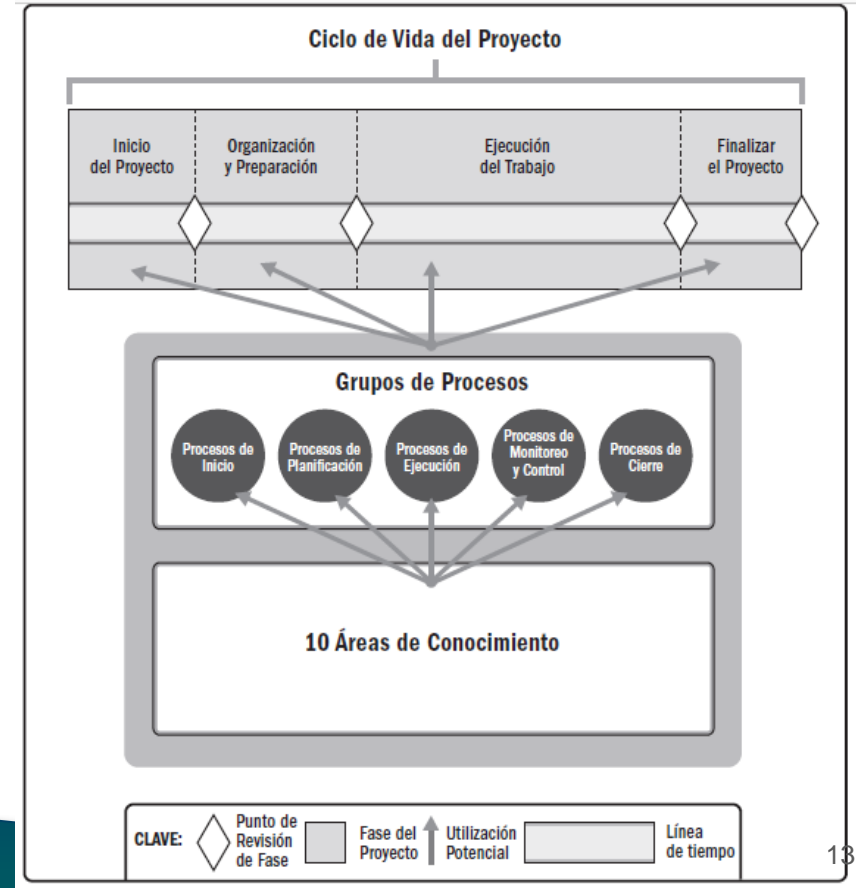
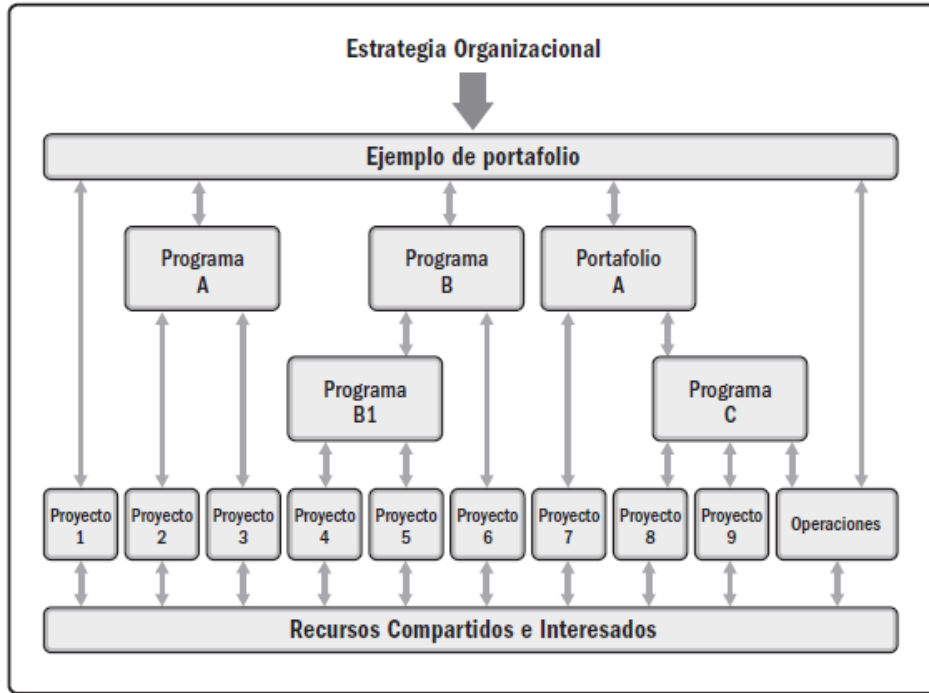


Figure 1-1. Organizational Project Management

Referencia: La Guía del PMBoK 6ta edición



Modelos de Referencia

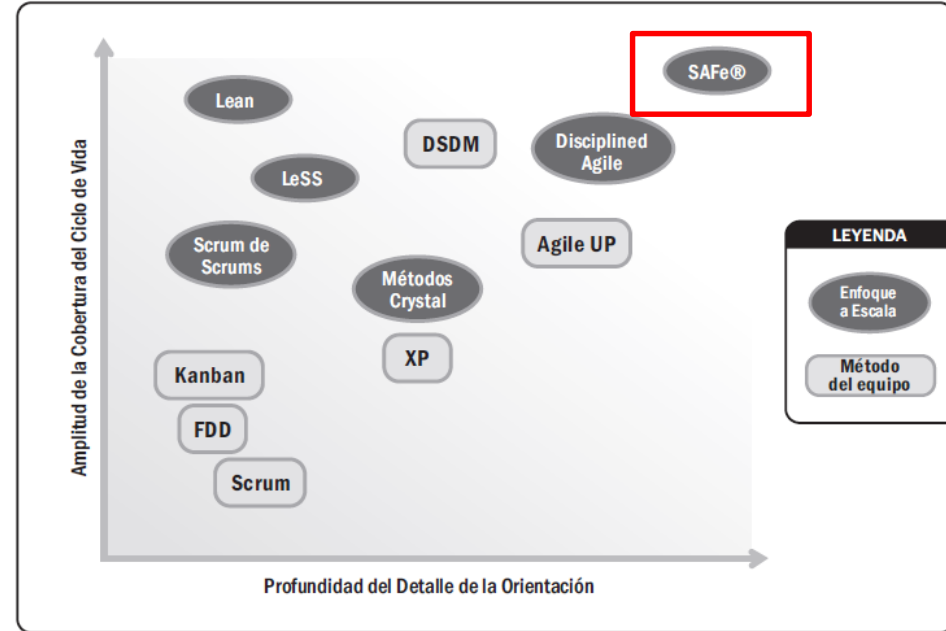
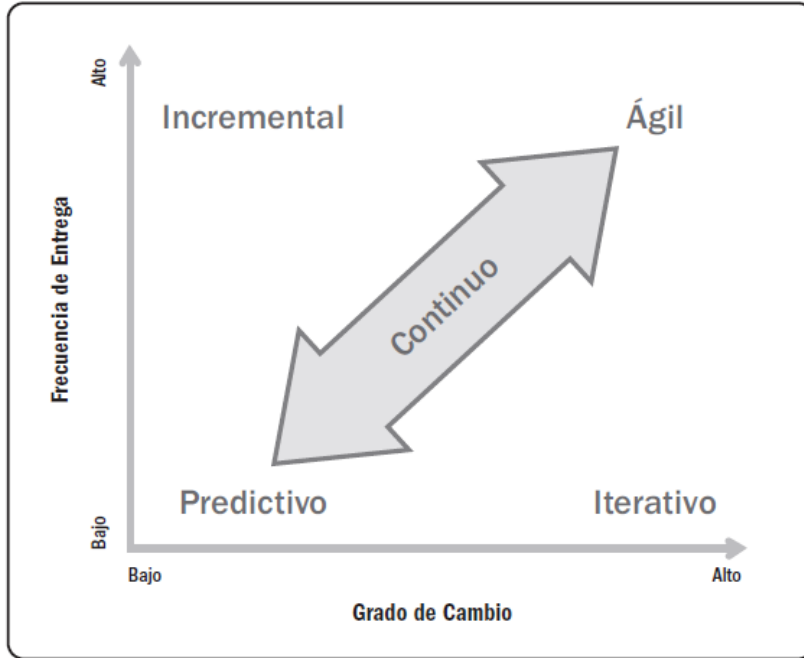
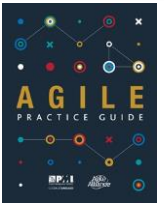
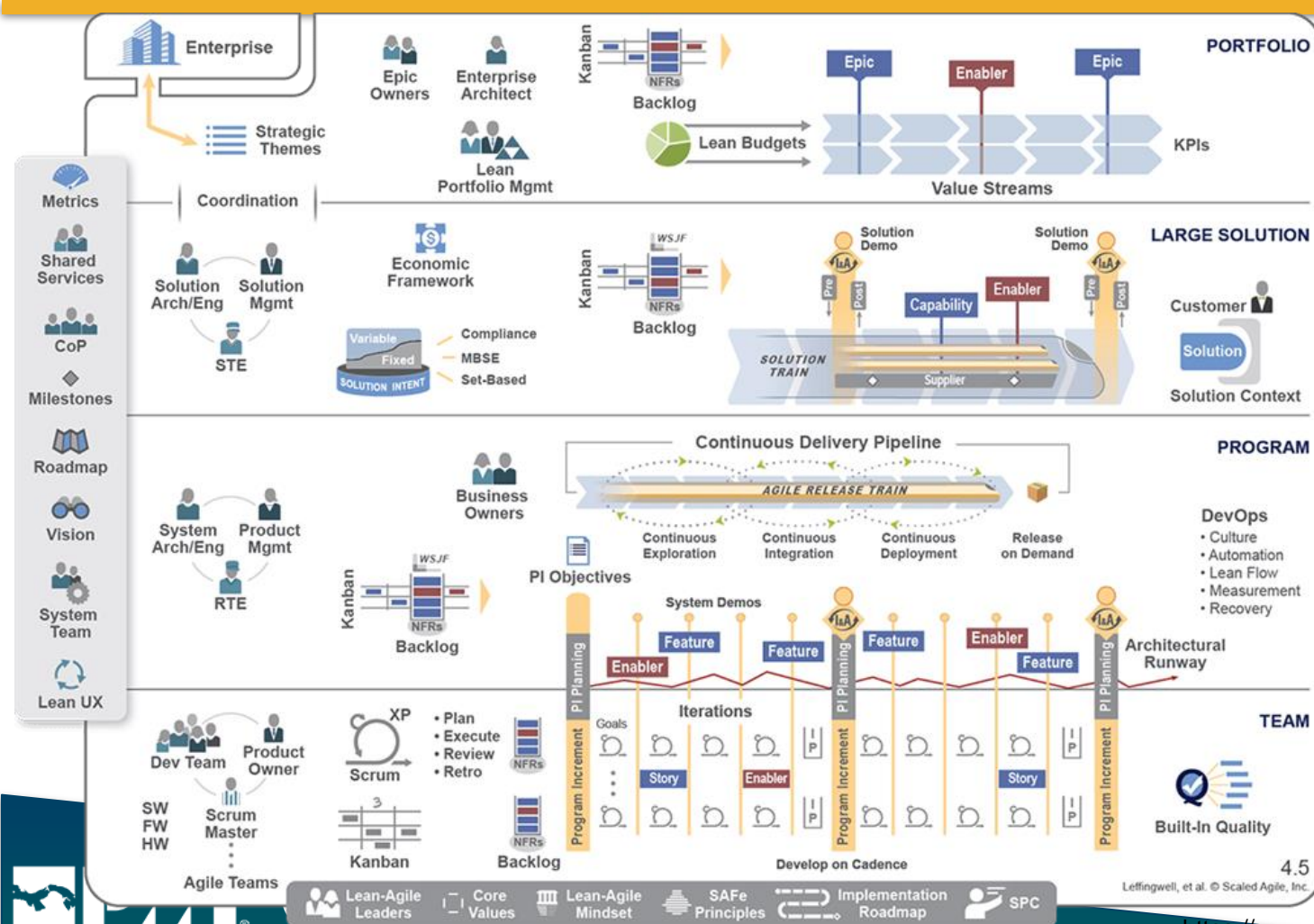


Gráfico A3-1. Enfoques Ágiles Trazados Según Amplitud y Detalle

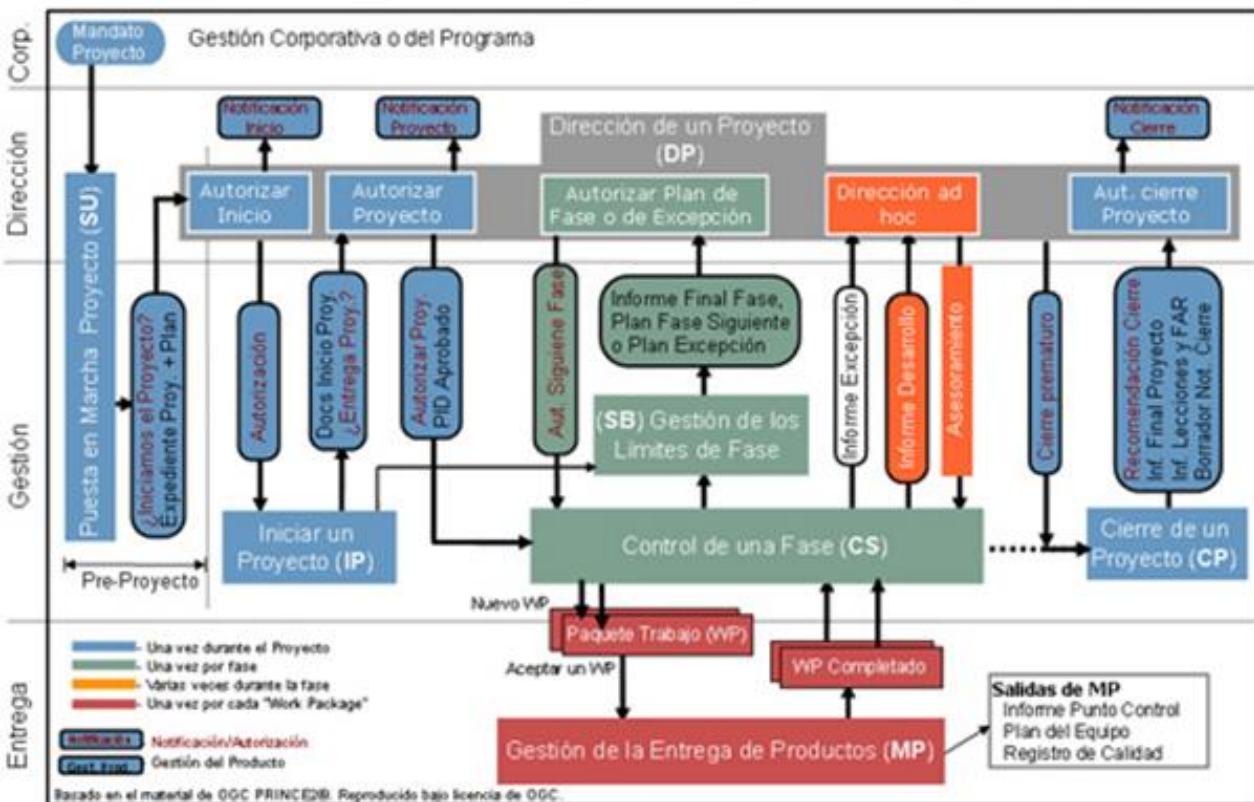
Gráfico 3-1. El Continuo de los Ciclos de Vida



Modelos
Referencias

SAFE 4.5

Modelo de Procesos PRINCE2




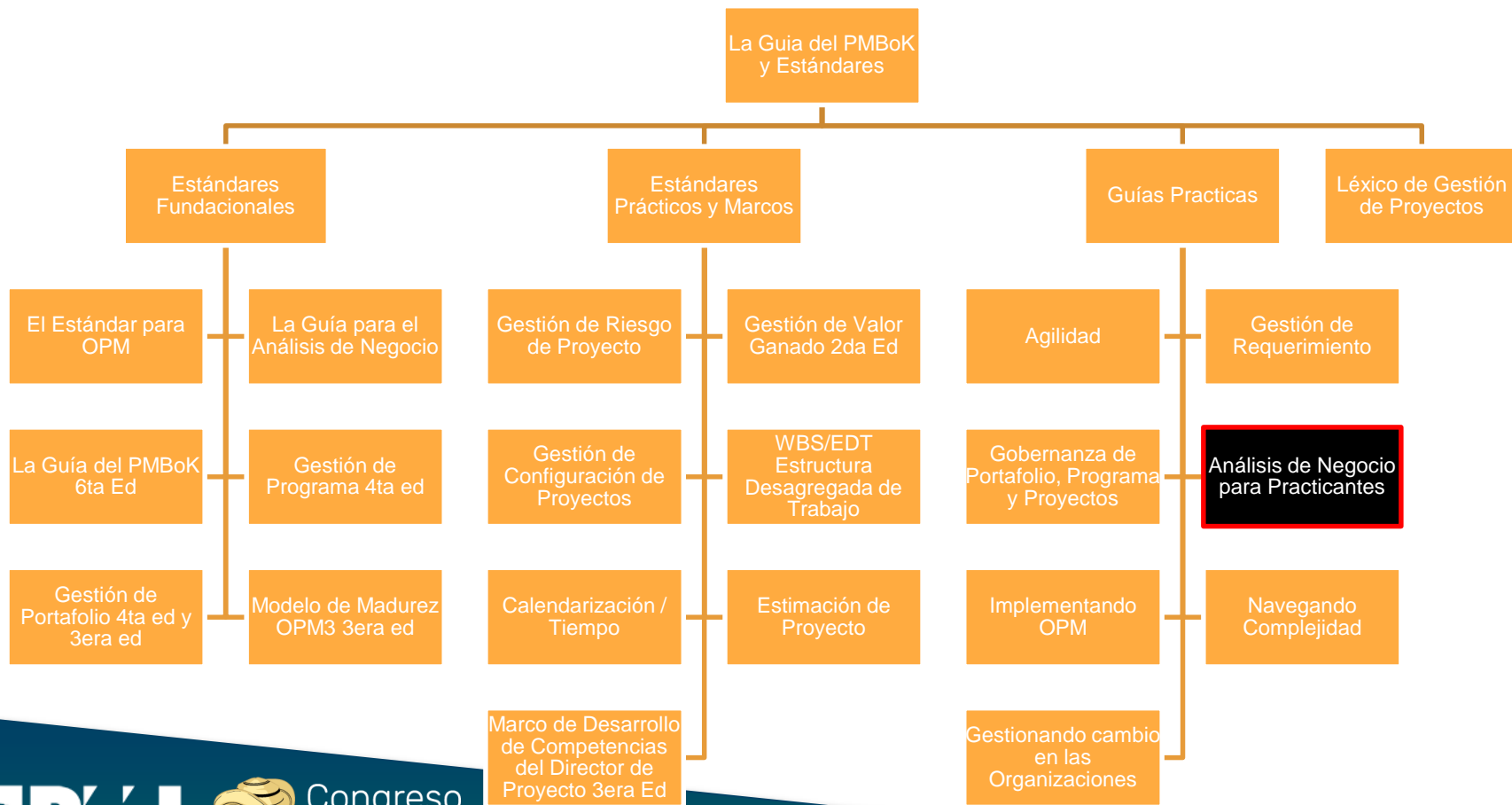
Modelos Referencias

Corporativo o programa	Gestión corporativa o del programa		
Dirección	Usuario Principal	Ejecutivo	Proveedor Principal
Gestión	Project Manager		
Entrega	Team Manager		
	Opcional		

Pregunta 03:

¿Donde buscaría información del como debe evolucionar la oficina de gestión de proyectos de su empresa?.

- 
- a. PMBoK (Proyectos)
 - b. OPM3
 - c. PgBoK (Programas)
 - d. PtBoK (Portafolio)

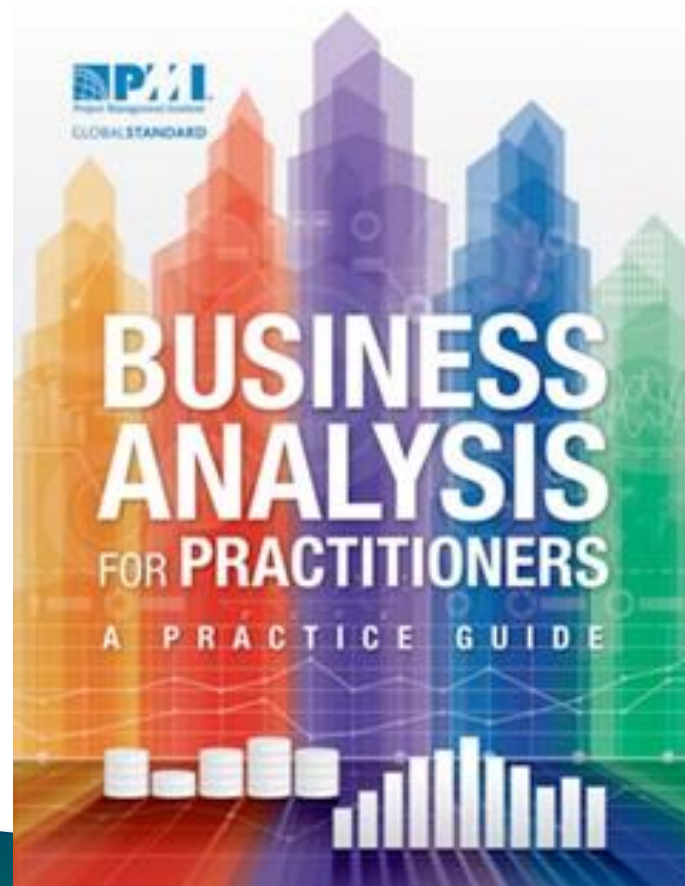


2015: Análisis de Negocio para Practicantes

Es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas para

- Determinar problemas e identificar necesidades del negocio
- Identificar y recomendar soluciones viables para cumplir esas necesidades
- Obtener, documentar y gestionar los requerimientos de los interesados buscando cumplir los objetivos del negocio y del proyecto
- Facilitar la implementación exitosa del producto, servicio resultado final del proyecto

Una definición mas amplia sugiere que **el análisis de negocio involucra esfuerzos en una variedad de dominios: desde identificar las necesidades del negocio hasta su implementación de negocio.**



2015: Análisis de Negocio para Practicantes

Índice

- Evaluación de necesidades
- Planificación del análisis de negocio
- Obtención y análisis de requerimiento
- Monitoreo y trazabilidad
- Evaluación de la solución

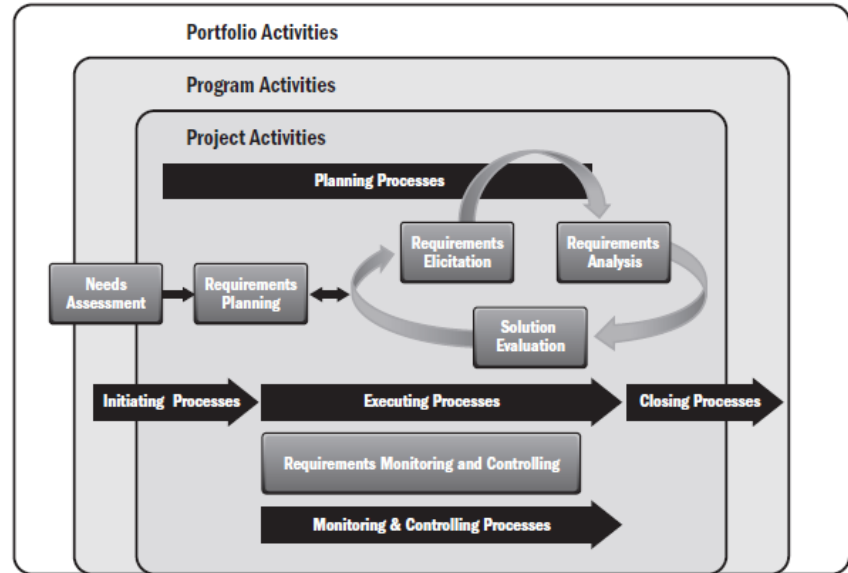


Figure 2-2. Mapping of the Requirements Process to the Project Management Process Groups

2015: Análisis de Negocio para Practicantes

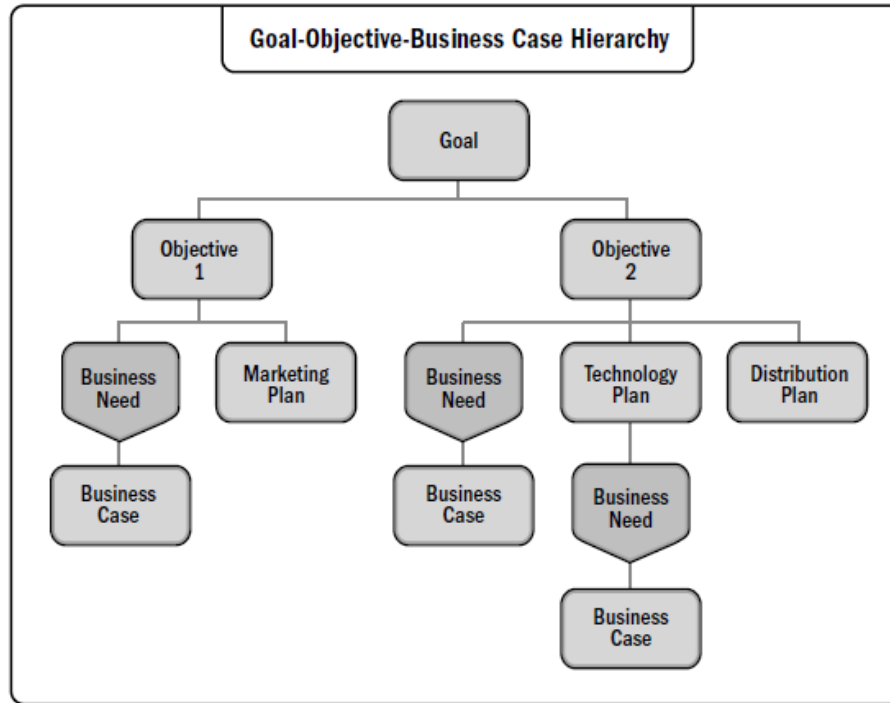
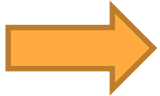


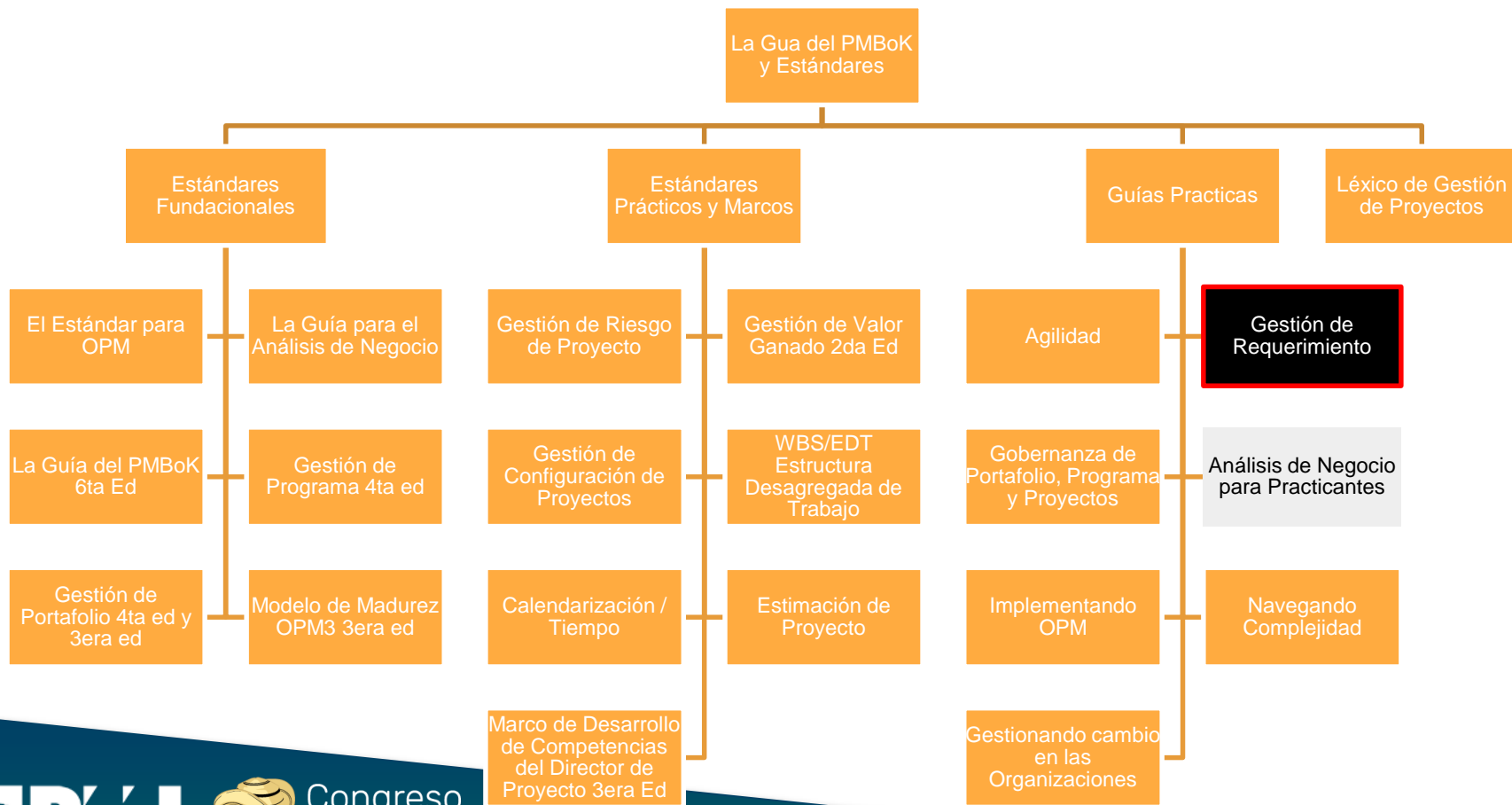
Figure 2-1. Example Hierarchy from Goals to Business Cases

Pregunta 04:

¿A que nivel de la función de proyectos se realiza la evaluación de necesidades de la organización?

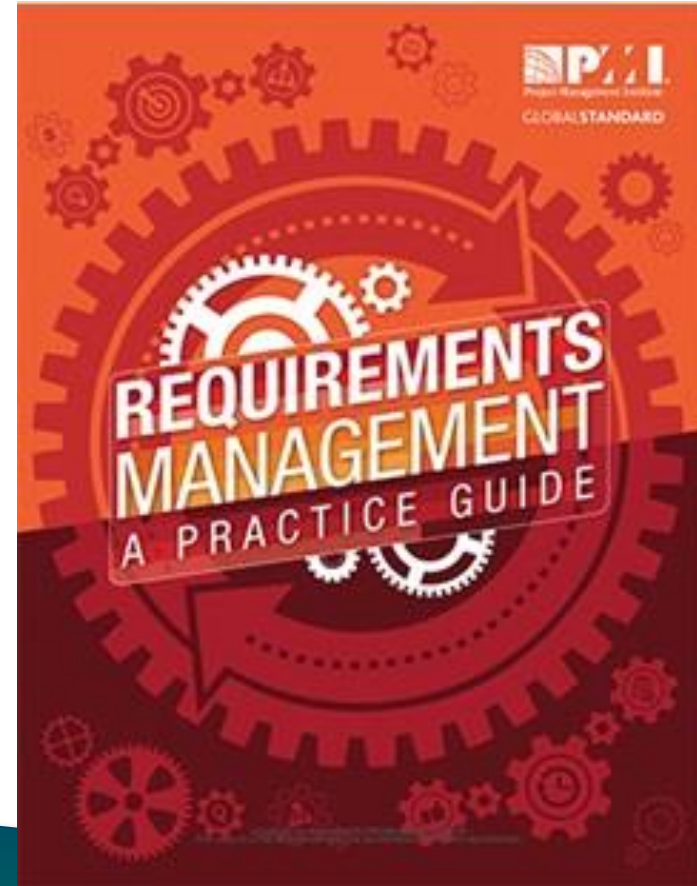
- a. Solo Operaciones y Proyectos
- b. Portafolio, Programa, Proyectos
- c. Solo Proyectos
- d. Solo Programas y Proyectos





2016: Gestión de Requerimiento

Es un puente entre una guía del cuerpo de conocimiento de gestión de proyectos (**PMBOK® Guide**), y el *Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide*.



2016: Gestión de Requerimiento

Índice

- Visión de la gestión de requerimiento
- Evaluación de necesidades
- Planificando la gestión de requerimientos
- Obtención de requerimientos
- Análisis de requerimientos
- Monitoreo y control de requerimientos
- Evaluación de solución
- Cierre de fase o proyecto

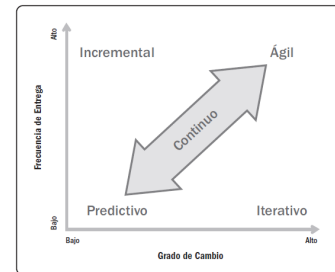


Gráfico 3-1. El Continuo de los Ciclos de Vida

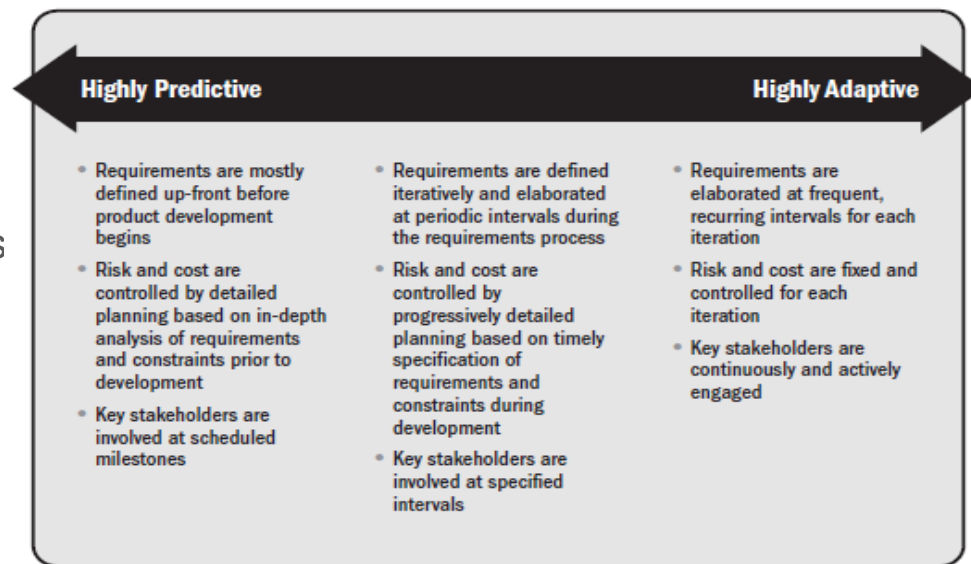
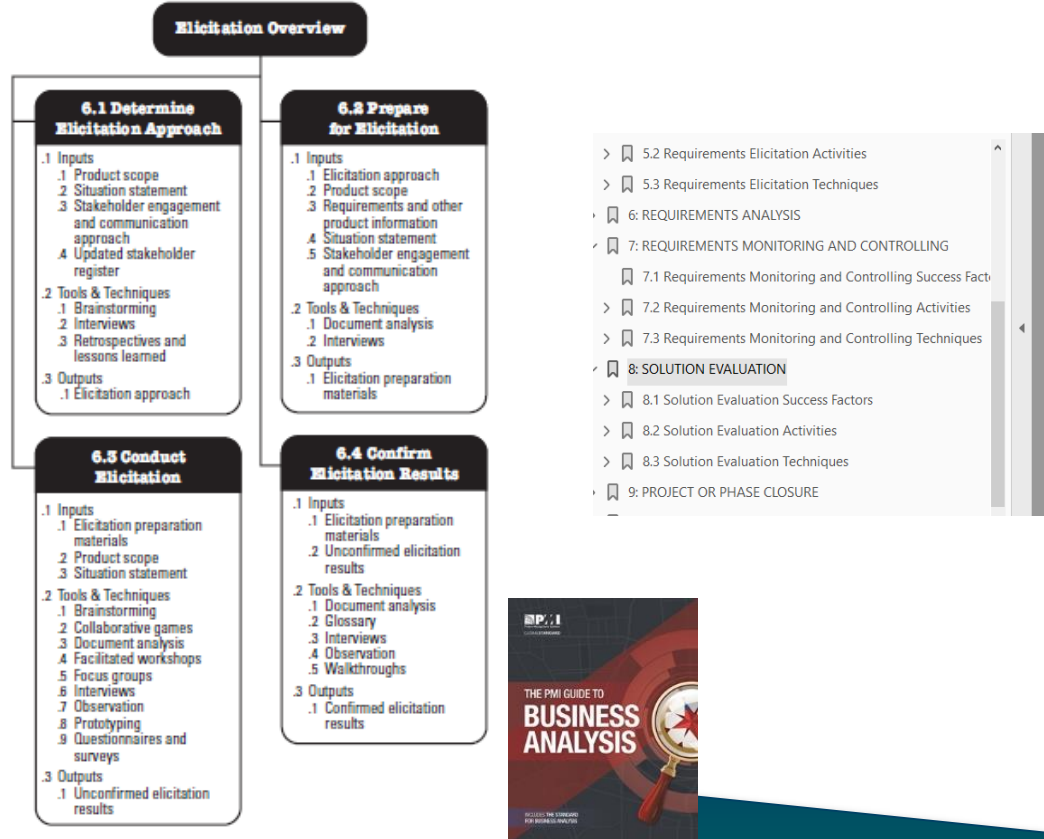


Figure 2-3. The Continuum of Project Life Cycles

2016: Gestión de Requerimiento



SOLUTION EVALUATION

Solution evaluation is the domain of business analysis concerned with the activities performed to validate a solution that is about to be or that has already been implemented. Evaluation determines how well a solution meets the business needs expressed by stakeholders, including delivering value to the customer. Evaluation of an implemented solution can also identify new or changed requirements that may lead to solution refinement or new solutions.

Evaluation activities generally support verification and validation of the solution. A well-defined set of requirements should reflect an agreement with the stakeholder(s) on a set of measurable outcomes that are most likely to meet the stakeholder needs. Testing, analysis, and other means of demonstrating that the agreed-upon requirements have been met (verification activities) work alongside activities that demonstrate the suitability of the solution for its intended purpose (validation activities). Stated more simply, validation answers the question, "Did we do the right thing?," while verification addresses, "Did we do it correctly?"

Different organizations and communities of practice may use different terminology or may assign these functions to different parts of the project team. However, the concepts and associated methods for ensuring that the delivered product meets stakeholder needs are common to many projects. Organizations may choose to have an independent third party that is not involved in the development of the product conduct verification and validation, otherwise known as independent verification and validation (IV&V).

8.1 Solution Evaluation Success Factors

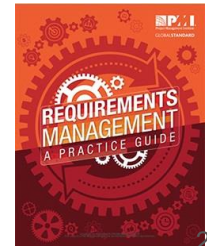


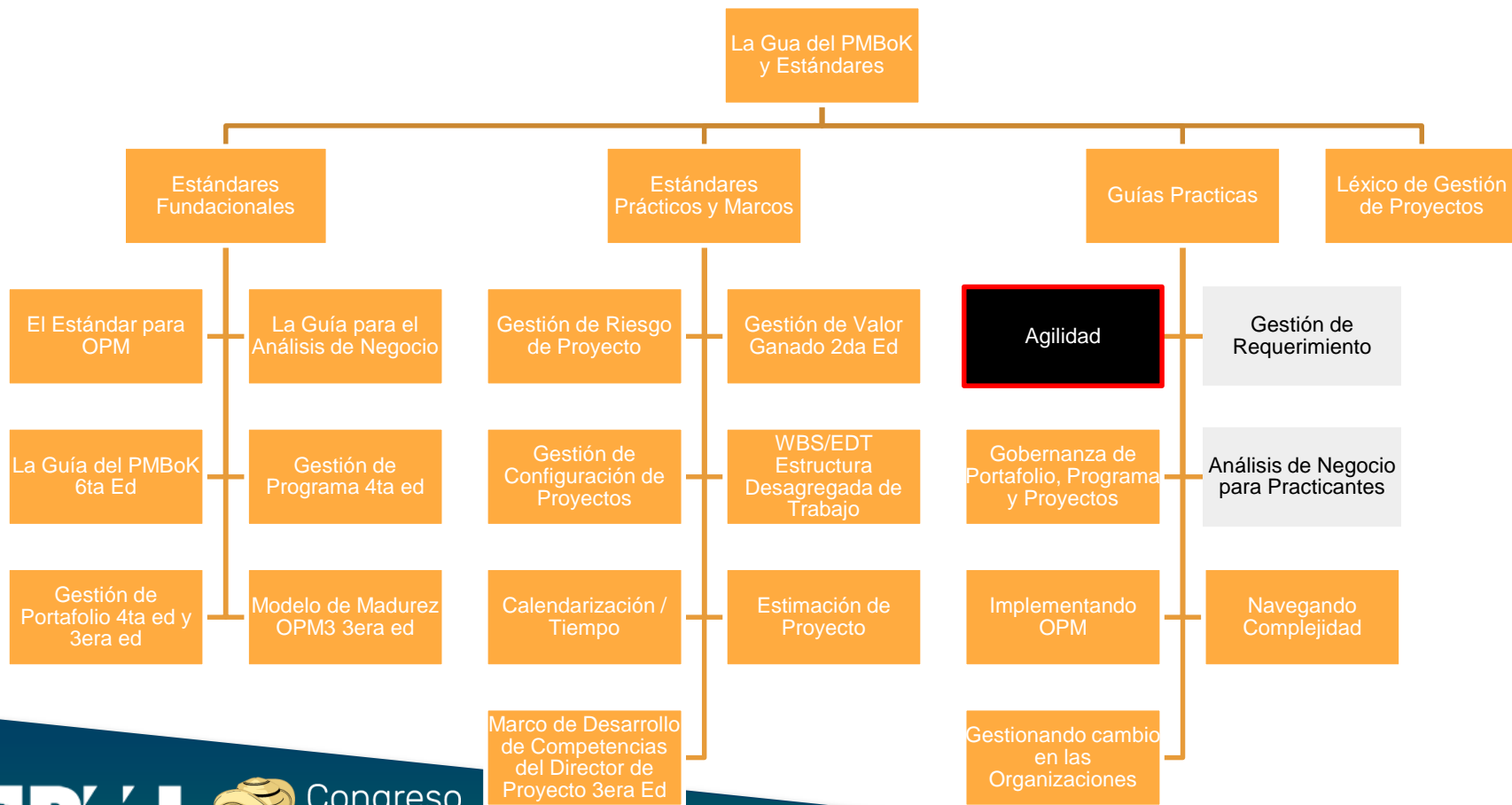
Figure 6-1. Elicitation Overview

Pregunta 05:

Para el PMI, ¿que documento realiza el puente entre Análisis de Negocios y la Gestión de Proyectos?

- a. Gestión de Configuración de Proyectos
- b. La Guía de Análisis de Negocios
- c. PMBoK
- d. La Guía Practica de la Gestión de Requerimientos



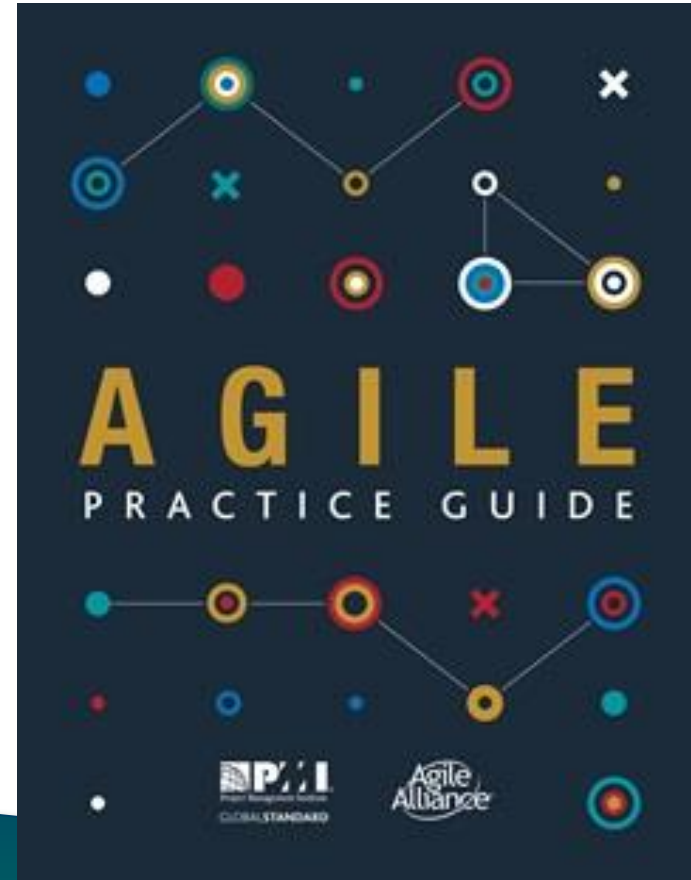


2017: Ágil

Creada en asociación con Agile Alliance®, la Guía de Práctica Ágil **proporciona herramientas, pautas situacionales y una comprensión de los diversos enfoques ágiles disponibles para permitir mejores resultados.**

Es especialmente útil para aquellos directores de proyecto acostumbrados a un entorno más tradicional para adaptarse a un enfoque más ágil.

<https://www.agilealliance.org/>



2017: Ágil

- La *Guía Práctica de Ágil* está **centrada en proyectos** y aborda la selección del ciclo de vida del proyecto, la implementación de ágil y las consideraciones organizativas para proyectos ágiles
- Aquellos que buscan orientación con respecto a la gestión de cambios en la organización (OCM, por sus siglas en inglés) pueden referirse a *Gestión de Cambio en las Organizaciones – Guía Práctica*

Tabla 1-1. Elementos Dentro y Fuera del Alcance

Dentro del Alcance	Fuera del Alcance
Implementación de enfoques ágiles a nivel de proyecto o de equipo	Implementación de ágil en toda la organización o creación de programas ágiles
Cobertura de los enfoques ágiles más populares, según las encuestas del sector	Cobertura de enfoques de nicho, métodos específicos para la empresa o técnicas incompletas de ciclo de vida
Factores de idoneidad a considerar al elegir un enfoque y/o práctica Ágil	Recomendación o aprobación de un enfoque/práctica en particular
Mapeo de ágil a los procesos y Áreas de Conocimiento de la <i>Guía del PMBOK®</i>	Cambio o modificación de los procesos y Áreas de Conocimiento de la <i>Guía del PMBOK®</i>
Discusión sobre el uso de ágil más allá del desarrollo de software	Eliminación de la influencia de la industria del software sobre los enfoques ágiles. (Tenga en cuenta que el software está incluido en esta guía práctica, aunque el uso de ágil está aumentando en muchas otras industrias más allá del software).
Orientación, técnicas y enfoques a considerar al implementar ágil en proyectos u organizaciones	Instrucciones paso a paso sobre cómo implementar ágil en proyectos u organizaciones
Definiciones de términos generalmente aceptados	Nuevos términos y/o definiciones



2017: Ágil

Índice

- Introducción
- Selección del ciclo de vida
- Implementación de Ágil: creación de un entorno ágil
- Implementación de Ágil: Entregas en un entorno Ágil
- Consideraciones organizacionales para la agilidad del proyecto
- Llamada a la acción
- Correspondencia con la Guía del PMBoK
- Correspondencia con el manifiesto Ágil

Tabla 3-1. Características de las Cuatro Categorías de Ciclos de Vida

Características				
Enfoque	Requisitos	Actividades	Entrega	Meta
Predictivo	Fijos	Realizados una vez para todo el proyecto	Entrega única	Gestionar costos
Iterativo	Dinámicos	Repetidos hasta que esté correcto	Entrega única	Corrección de la solución
Incremental	Dinámicos	Realizados una vez para un incremento dado	Entregas frecuentes más pequeñas	Velocidad
Ágil	Dinámicos	Repetidos hasta que esté correcto	Entregas pequeñas frecuentes	Valor para el cliente mediante entregas frecuentes y retroalimentación

APRENDIZAJE CON BASE EN ÁGIL

La educación es un terreno privilegiado y fértil para extender las prácticas ágiles más allá del desarrollo de software. Los maestros de las escuelas intermedias, secundarias y de las universidades de todo el mundo están empezando a usar ágil para crear una cultura de aprendizaje. Las técnicas ágiles son utilizadas para lograr enfocarse en priorizar las actividades que compiten entre sí. La interacción cara a cara, el aprendizaje significativo, los equipos auto-organizados y el aprendizaje incremental y/o iterativo que explotan la imaginación son principios ágiles que pueden cambiar la mentalidad en el aula y lograr avances en las metas educativas (Briggs, 2014).*

*Briggs, Sara. "Aprendizaje con Base en Ágil: ¿Qué es y cómo puede cambiar la educación?" *Opencolleges.edu.au* 22 de febrero de 2014, extraído de <http://www.opencolleges.edu.au/informed/features/agile-based-learning-what-is-it-and-how-can-it-change-education/>

¿Por qué una *Guía Práctica de Ágil* y por qué ahora? Los equipos de proyecto han utilizado técnicas y enfoques ágiles en diversas formas durante varias décadas. El Manifiesto de Ágil [1]¹ expresó valores y principios definitivos de ágil como el uso del impulso sustancial logrado por ágil (ver Sección 2.1). Hoy en día, los líderes y los equipos de proyecto se encuentran en un entorno interrumpido por los avances exponenciales en la tecnología y por las demandas de los clientes para una entrega de valor más inmediata. Las técnicas y enfoques ágiles manejan eficazmente las tecnologías disruptivas. Además, el primer principio de ágil pone la satisfacción del cliente como la prioridad más alta, y es clave en la entrega de productos y servicios que deleiten a los clientes (ver Sección 2.1). Con el uso generalizado de las redes sociales se dispone de rápidos y transparentes ciclos de retroalimentación por parte de los clientes. Por lo tanto, a fin de mantenerse competitivas y relevantes, las organizaciones ya no pueden enfocarse en sí mismas, sino más bien se concentran en la experiencia del cliente.

2017: Ágil

Tabla A1-2. Aplicación de Ágil en las Áreas de Conocimiento de la *Guía del PMBOK®*

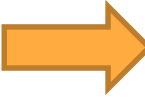
Área de Conocimiento de la <i>Guía del PMBOK®</i>	Aplicación en un Proceso de Trabajo con Ágil
<p>Sección 4 Gestión de la Integración del Proyecto</p>	<p>Los enfoques iterativos y ágiles promueven la participación de los miembros del equipo como expertos locales en la materia de gestión de la integración. Los miembros del equipo determinan cómo han de integrarse planes y componentes.</p> <p>Las expectativas del director del proyecto, tal como se señala en las secciones de <i>Conceptos Clave para la Gestión de la Integración en la Guía del PMBOK®</i> no cambian en un entorno adaptativo, pero el control de la planificación y entrega detalladas del producto es delegado al equipo. El director del proyecto debe concentrarse en establecer un entorno colaborativo para la toma de decisiones y en asegurar que el equipo tenga la capacidad de responder a los cambios. Este enfoque colaborativo puede mejorarse aún más cuando los miembros del equipo poseen una base de habilidades amplia en lugar de una estrecha especialización.</p>
<p>Sección 5 Project Scope Management</p>	<p>En proyectos con requisitos cambiantes, de alto riesgo o incertidumbre significativa, a menudo no se entiende el alcance al inicio del proyecto o éste evoluciona durante el mismo. Los métodos ágiles deliberadamente invierten menos tiempo tratando de definir y acordar el alcance en la etapa temprana del proyecto e invierten más tiempo estableciendo el proceso para su descubrimiento y perfeccionamiento continuo. Muchos entornos con requisitos emergentes descubren que a menudo existe una brecha entre las necesidades reales de negocios y los requisitos de negocio que fueron señalados en un principio. Por lo tanto, los métodos ágiles deliberadamente construyen y revisan prototipos y lanzan versiones con el fin de perfeccionar los requisitos. Como resultado, el alcance es definido y redefinido a lo largo del proyecto. En los enfoques ágiles, los requisitos constituyen el trabajo pendiente.</p>

Correspondencia con la Guía del PMBoK

Pregunta 06:


Las instrucciones paso a paso de como implementar la Ágil dentro de la organización se encuentran

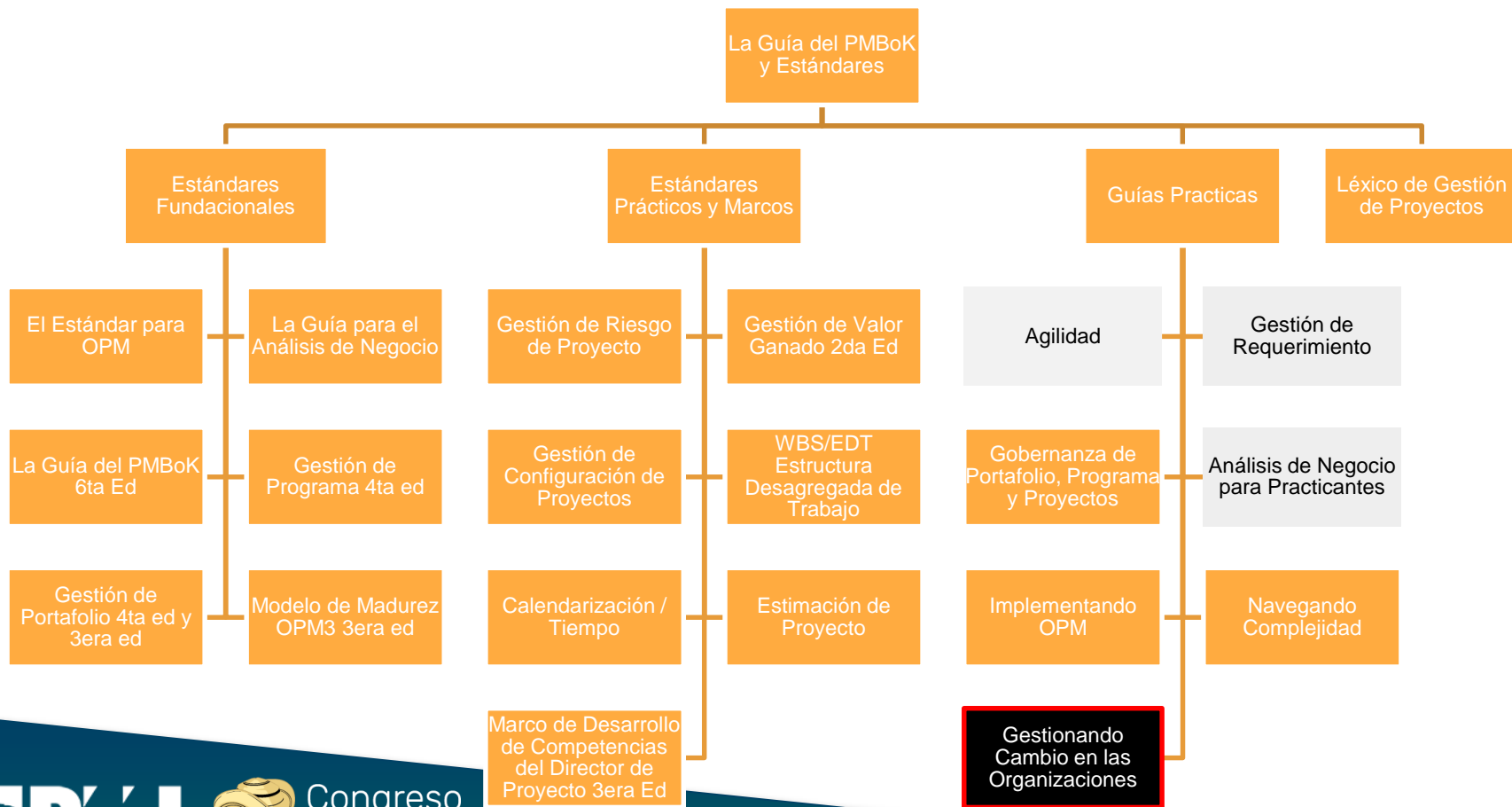
- a. Dentro de la Guía Ágil
- b. Fuera de la Guía Ágil



Pregunta 07:

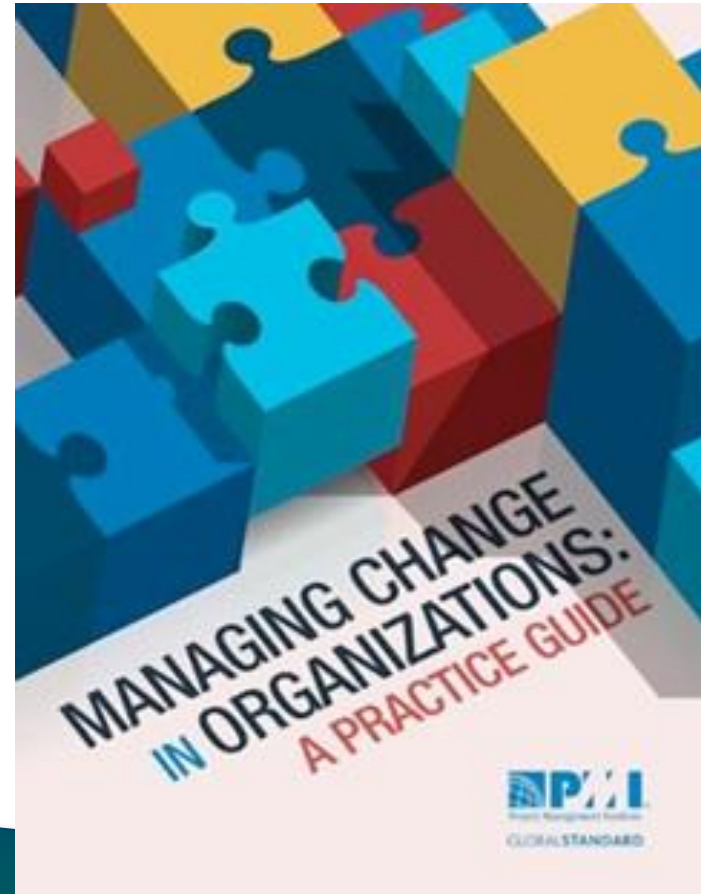
¿Qué modelo de fase aplica para requerimientos dinámicos, repetidos hasta que sean necesarios, con entrega única, hasta que se genere la corrección de la solución.

- 
- a. Iterativo
 - b. Incremental
 - c. Predictivo
 - d. Adaptativo



2013 Gestionando Cambio en Organizaciones.

Gestionar el Cambio en las Organizaciones: una Guía Práctica ayudará a los gerentes de proyectos a identificar y dar cuenta de los elementos de cambio dentro de un plan de proyecto, programa y portafolio



2013 Gestionando Cambio en Organizaciones.

Índice

- Que es Gestión de Cambio
- Gestionando Cambio en el Contexto de la gestión de Proyectos Organizacional OPM
- Gestión de Cambios a Nivel de Portafolio
- Gestión de cambio a Nivel de Programas
- Gestión de Cambios a Nivel de Proyectos



2013 Gestionando Cambio en Organizaciones.

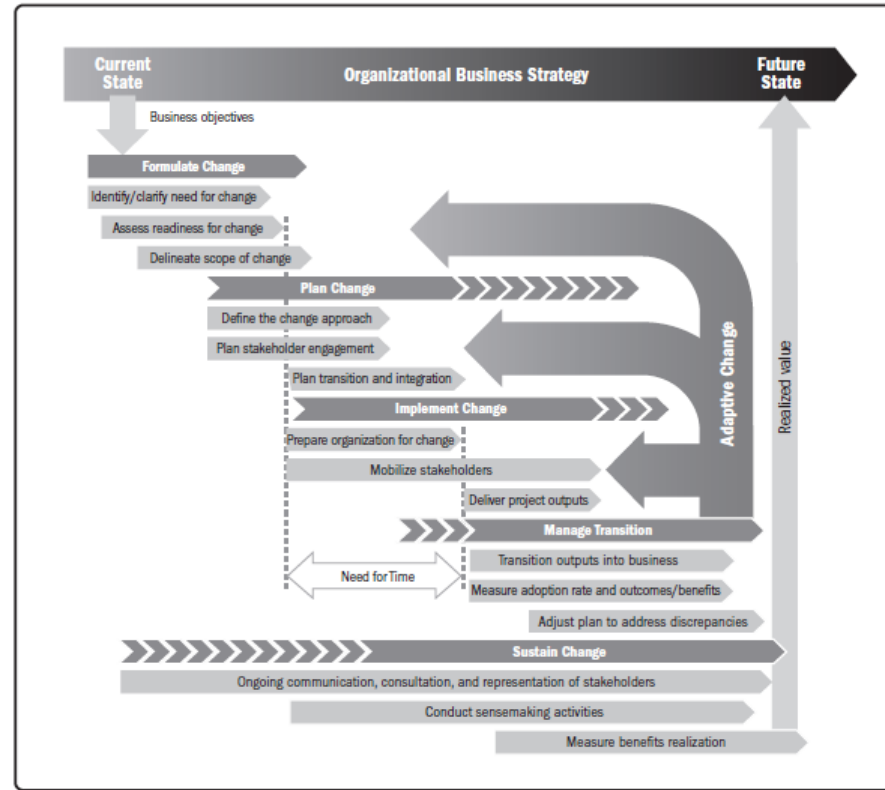


Figure 2-5. Change Life Cycle Framework

2013 Gestionando Cambio en Organizaciones.

Table 6-2. Change Management Activities in Project Management Process Groups


Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
Identify lead and other resources	Collect change management requirements and define change management scope	Acquire and organize change management team, including procuring outside resources, when applicable	Assess change acceptance	Measure change acceptance/adoption against established measures
Identify stakeholders and their vested interest in the change	Define, sequence, obtain resources and budget change management activities	Manage change communications	Review and modify change management scope, activities, project schedule, and project budget based on acceptance assessment feedback	Identify, plan, and execute actions needed to transition the change into business operations
Coordinate change management activities and program management change activities	Identify measures of benefit realization			Close out the project with a plan for sustainability
Delineate change management scope	Clarify risks to change acceptance and adoption, and plan abatement activities			
Begin change communication	Develop communications management plan, human resource management plan, and quality management plan			

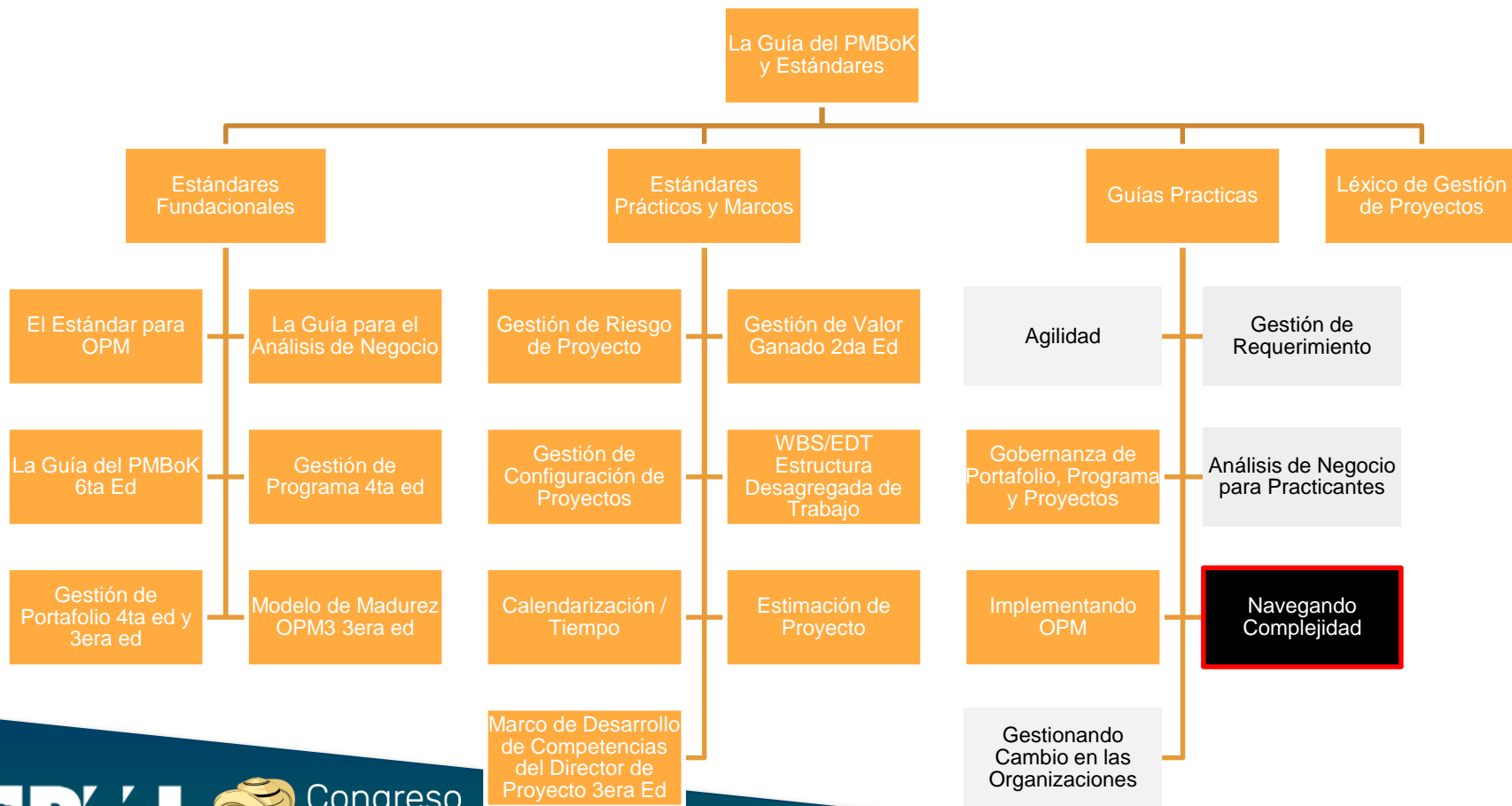
Table 6-3. Change Management and Project Management Knowledge Areas

Knowledge Area	Project Management Emphasis	Expansion Implied in Change Management
Project Integration Management	Managing interdependencies	<ul style="list-style-type: none"> Managing and unifying interdependencies with change management activities performed in program management Ensuring transition of project deliverables into operations for ultimate achievement of project, program, and strategic benefits
Project Scope Management	Clarity and limitation of scope	<ul style="list-style-type: none"> Soliciting input into scope before agreeing on limitations Planning scope as new information or challenges develop
Project Time Management	Completion of a project on a schedule	<ul style="list-style-type: none"> Building adaptive and iterative processes into the schedule
Project Cost Management	Estimating, funding, and controlling costs	<ul style="list-style-type: none"> Ensuring realization of expected business benefits with project deliverables having reasonable cost structure
Project Quality Management	Ensuring quality of deliverables	<ul style="list-style-type: none"> Ensuring that quality deliverables result in expected business benefits
Project Human Resource Management	Organizing, leading, and managing the project team	<ul style="list-style-type: none"> Ensuring and coordinating change management resources and activities for the project
Project Communications Management	Communicating project information to stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> Seeking participation of stakeholders in communication Delivering extensive two-way communications
Project Risk Management	Planning for and controlling risks to project scope, schedule, and budget	<ul style="list-style-type: none"> Planning for and monitoring risks, particularly those posed by peoples' actions and reactions Adapting project deliverables and outcomes, as necessary, to ensure realization of expected business benefits
Project Procurement Management	Planning for, securing, and controlling contracts for products or services necessary to complete the project	<ul style="list-style-type: none"> Planning for, securing, and controlling contracts for services necessary to ensure change adoption and ultimate realization of expected business benefits Obtaining professional expertise in such areas as process design, organization design, and knowledge transfer, when applicable
Project Stakeholder Management	Engaging stakeholders in defining expectations; analyzing, negotiating, and managing expectations	<ul style="list-style-type: none"> Engaging broad range of stakeholders when defining expectations Seeking stakeholder participation in decision making Testing stakeholder assumptions

Pregunta 08:

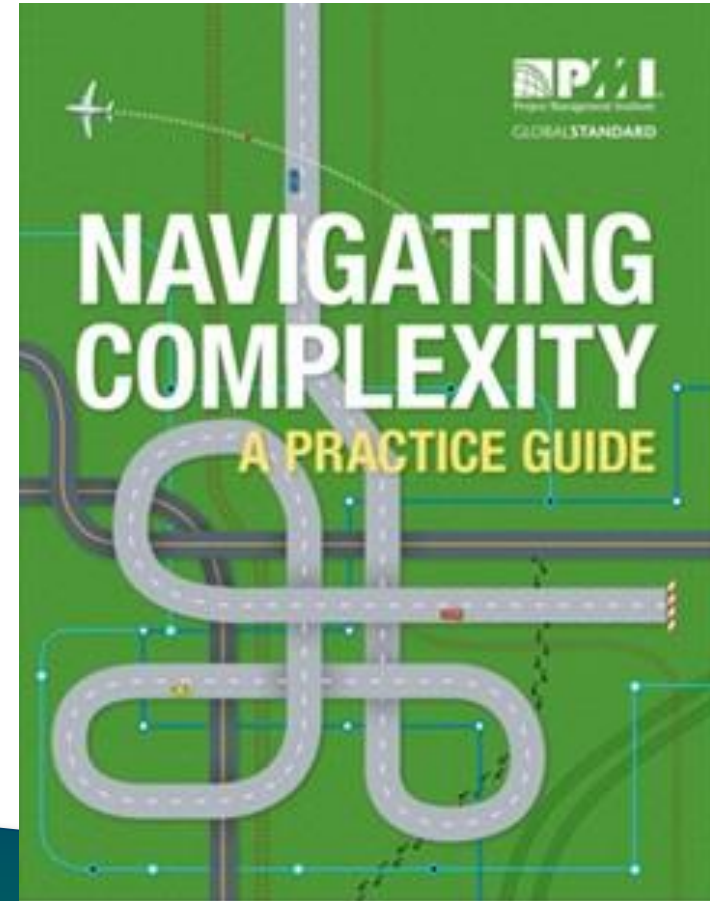
¿Que Documento explica la Gestión de Cambio a nivel de Programa?

- a. La Guía de la Gestión de Programas
- b. Agilidad, Guía Practica
-  c. Gestión de Cambio en las Organizaciones, Guía Practica
- d. La Guía de la Gestión de Proyecto



2014: Navegando Complejidad

La guía práctica amplía la *Guía PMBOK®* y nuestros otros estándares fundacionales y ayuda a los gerentes de proyecto a reconocer la complejidad y cultivar la mentalidad flexible necesaria para enfrentar con eficacia el cambio y la imprevisibilidad.



2014: Navegando Complejidad

Índice

- Consideraciones Organizacionales
- Encontrado la complejidad
- Estándares fundacionales del PMI y prácticas útiles
- Navegando complejidad: Un cuestionario de evaluación
- Escenarios de complejidad y posibles acciones
- Desarrollando un plan de acción

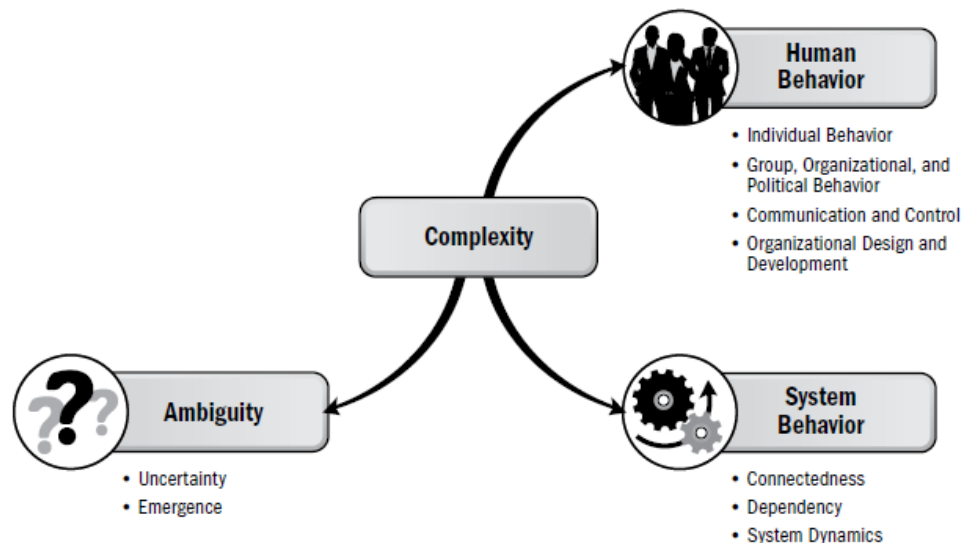


Figure 3-1. Three Categories of Complexity and Associated Causes

2014: Navegando Complejidad

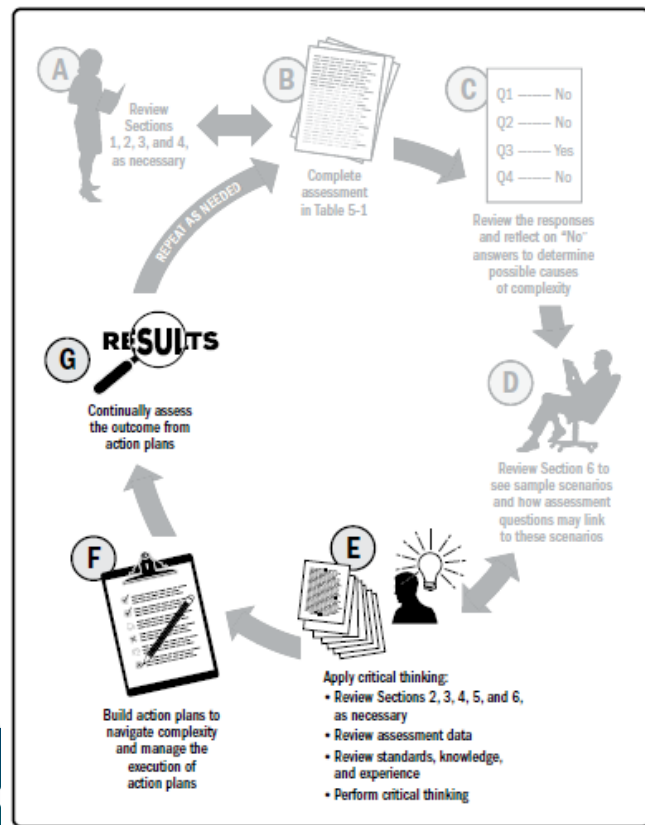


Figure 7-1. Developing an Action Plan

Table 5-1. Assessment Questionnaire

No	Question	Yes	No
1	Can the program or project requirements be clearly defined at this stage?		
2	Can the program or project scope and objectives be clearly developed?		
3	Are there only a few quality requirements to which the program or project needs to conform that do not contradict one another?		
4	Are the program or project assumptions and constraints likely to remain stable?		
5	Are stakeholder requirements unlikely to change frequently?		
6	Are there a limited number of dependency relationships among the components of the program or project?		
7	Does the program or project manager have the authority to apply internal or external resources to program or project activities?		
8	Are there plans to transition processes and/or products to the customer or client?		
9	Will the deliverable(s) of the program or project utilize only a few different technologies (e.g., electrical, mechanical, digital)?		
10	Will the deliverable(s) of the program or project have a manageable number of components, assemblies, and interconnected parts?		
11	Does the program or project have clearly defined boundaries with other programs or projects and initiatives that may be running in parallel?		
12	Is there consistency between what the customer communicates and what the customer actually needs?		
13	Are the program or project team members based within the same region?		
14	Is it feasible to obtain accurate program or project status reporting throughout the life of the project?		
15	Is the program or project being coordinated within a single organization?		
16	Will the program or project be conducted in a politically and environmentally stable country?		
17	Will the program or project team members primarily work face-to-face (rather than virtually) throughout the program or project?		
18	Is there open communication, collaboration, and trust among the stakeholders and the program or project team?		
19	Will the program or project have an impact on a manageable number of stakeholders from different countries, backgrounds, languages, and cultures?		
20	Does the organization have the right people, with the necessary skills and competencies, as well as the tools, techniques, or resources to support the program or project?		
21	Is the senior management team fully committed to the program or project?		

2014: Navegando Complejidad

Complexity Scenario 3	The combination of the advanced and technical nature of the program or project has several interconnected components and/or processes that have not been encountered previously by the organization. In addition, team members do not have the necessary skills or experience.
Applicable Assessment Question	Negative responses for questions 1, 2, 4, 6, 9, 10, 20, 28, 30, 34, 35, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47

Possible actions for considerations:

- Compile and analyze the implications of the individual interconnected components or processes and their impact on achieving the overall objectives of the program or project.
- Consult directly with the program or project sponsor and the customer to decompose the interconnected scope elements to the extent possible. Clearly identify the artifacts and data needing to be coordinated. Reprioritize the newly decomposed scope elements.
- Request that the team take on the necessary training and development to enhance skills for alignment with the needs of the program or project.
- Encourage team members to question assumptions and constraints of the program or project in order to promote creativity and innovation.
- Conduct frequent team briefings to acknowledge and celebrate accomplishments and provide updates on current challenges.
- Ensure that succession plans are in place for key team members so that knowledge is retained.
- Encourage knowledge sharing among team members, using techniques such as shadowing and workshops.
- Engage key leaders from other functional units in team meetings and encourage collaboration by discussing how each unit can work together and achieve successful outcomes for the program or project including organizational benefits.
- Utilize technology readiness assessments to understand the maturity of the technology utilized for the program or project and the impacts on delivery reliability. Develop technology maturity to an acceptable technology readiness level (TRL) that enables reliable program and project execution.
- Include efforts for testing new technologies and the necessary system regression testing for the transition to new technologies.
- Diligently research external organizations that have successfully undertaken similar types of programs or projects in order to develop good practices.
- Investigate techniques from other industries for innovative approaches and processes.
- Undertake a resource gap analysis focused on the competency of team members and provide additional training or look for external resources.


Table 6-2. Complexity Scenario Mapping Example

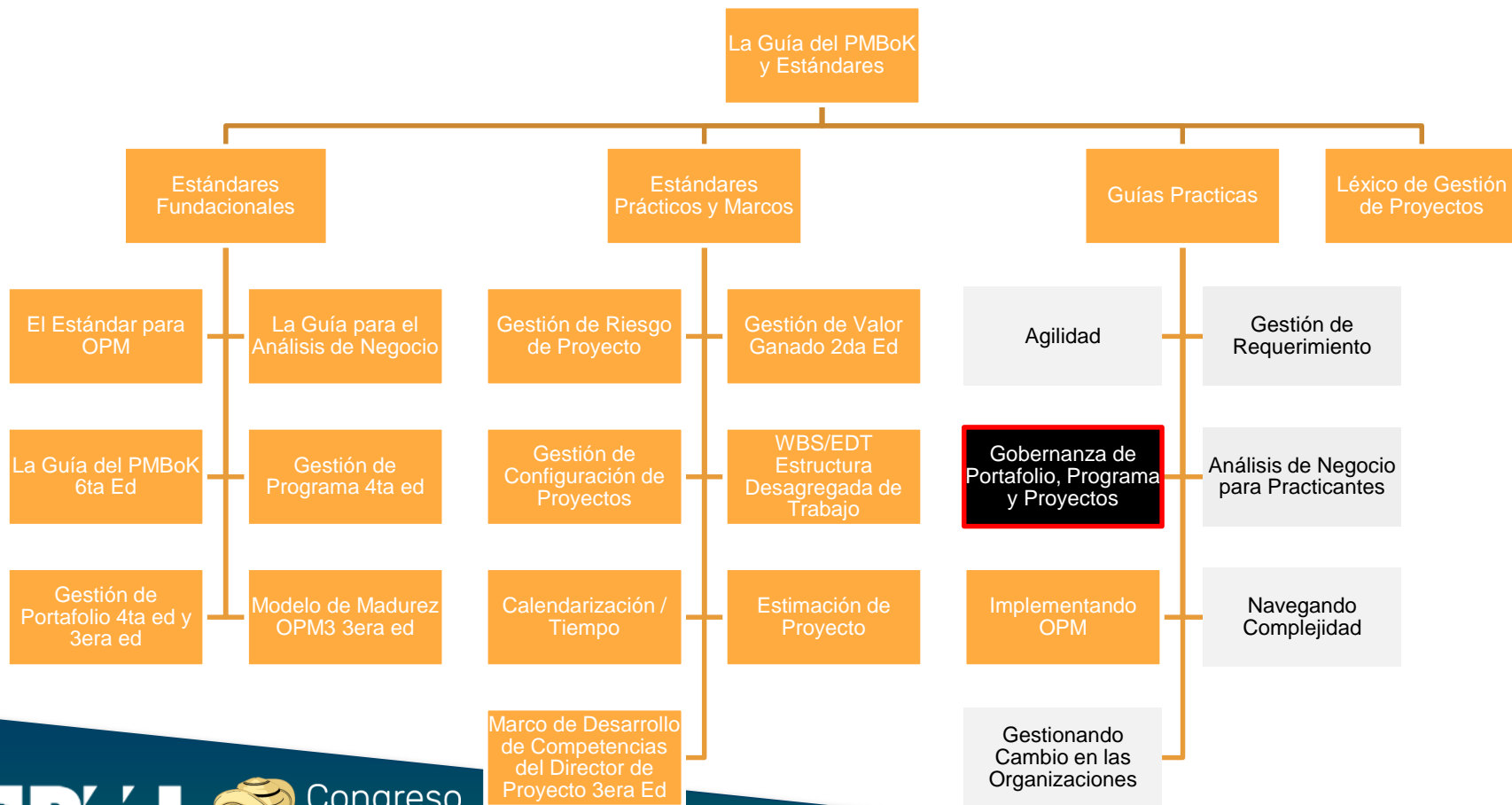
Scenario #3		The combination of the advanced and technical nature of the program or project has several interconnected components and/or processes that have not been encountered previously by the organization. In addition, team members do not have the necessary skills or experience.									
Applicable Assessment Questions			Negative responses for questions: 1, 2, 4, 6, 9, 10, 20, 28, 30, 34, 35, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47								
Areas of Causes of Complexity →→→			Human Behavior				System Behavior			Ambiguity	
Causes of Complexity →→→→→			Individual Behavior	Group, Organizational, and Political Behavior	Communication and Control	Organizational Design and Development	Connectedness	Dependency	System Dynamics	Emergence	Uncertainty
ASSESSMENT QUESTIONS		No Responses									
1	Can the program or project requirements be clearly defined at this stage?	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	Can the program or project scope and objectives be clearly developed?	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Are there only a few quality requirements, to which the program or project needs to conform that do not contradict one another?										
4	Are the program or project assumptions and constraints likely to remain stable?	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5	Are stakeholder requirements unlikely to change frequently?										
6	Are there a limited number of dependency relationships among the components of the program or project?	✓			x	x	x	x	x	x	x
7	Does the program or project manager have the authority to apply internal or external resources to program or project activities?										



Pregunta 09:

Para el PMI, ¿cual de las siguientes no es una categoría asociada a la evaluación de la complejidad?

- a. Ambigüedad
- b. Comportamiento humano
-  c. Tecnología asociada
- d. Comportamiento de sistemas

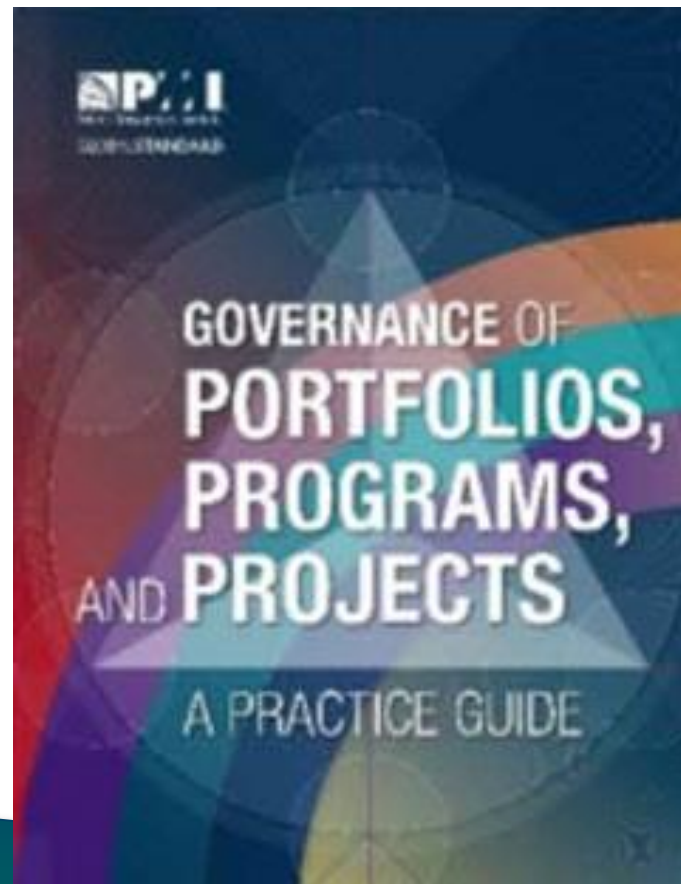


2016: Gobierno de Portafolio Programas y Proyectos

Comprender la gobernanza en lo que respecta a portafolio, programas y proyectos es cada vez más importante para las organizaciones, ya que una gobernanza adecuada es un factor de éxito o fracaso de las iniciativas y portafolio estratégicos, así como de los programas y proyectos de una organización.

Gobernabilidad es definida como cualquier forma de coordinación social

Se entiende gobernanza a la eficacia, la calidad y la satisfactoria orientación de un estado,



2016: Gobierno de Portafolio Programas y Proyectos

Índice

- Gobernanza en la Gestión de proyecto Organizacional (OPM)
- Gobernanza a nivel de Portafolio
- Gobernanza a nivel de Programa
- Gobernanza a nivel de Proyecto

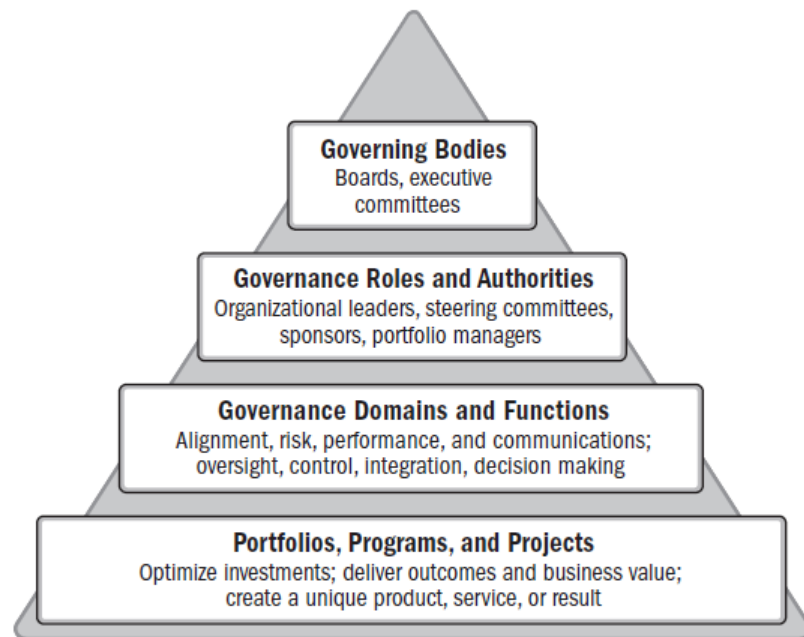


Figure 1-1. Governance Elements

2016: Gobierno de Portafolio Programas y Proyectos

Table 1-1. Portfolio, Program, and Project Governance and Management Activities

Governance (What)—Decisions and Guidance; Oversee and Ensure Management	Management (How)—Organizing and Doing the Work
Define and approve organizational strategy, goals, and objectives	Recommend and implement strategy, goals, and objectives
Make and determine policy	Communicate policy and establish procedures
Establish and approve portfolio, program, and project governance framework	Identify and document portfolio, program, and project governance framework
Ensure engagement of key stakeholders	Identify and manage stakeholder relationships
Determine and approve prioritization criteria	Prioritize components
Authorize components and mix	Select and optimize components
Identify, ensure, and communicate strategic alignment	Communicate strategic alignment
Determine and communicate risk appetite and thresholds; resolve risks/issues	Identify and escalate risks and/or issues
Request, review, and authorize changes	Identify, request, and authorize changes
Determine and provide funding and resources	Identify and request funding and resources
Approve, terminate, or cancel portfolio, program, and/or project	Recommend portfolio, program, and/or project approval, termination, or cancellation
Determine and approve roles, responsibilities, and decision-making authorities	Recommend and communicate roles, responsibilities, and decision-making authorities
Approve charters, plans, and/or business cases	Create charters, plans, and/or business cases
Determine and/or approve key performance indicators (KPIs)/measures	Monitor/measure KPIs; create/consolidate reports
Review and approve integrated roadmap	Create or update integrated roadmap
Review, approve, and/or authorize phase gates and/or reviews	Manage phase gates and/or reviews
Authorize audits	Conduct audits
Review and approve organizational change management	Define and implement organizational change management plans
Accountable for portfolio, program, and project results	Responsible for portfolio, program, and project results
Review and approve portfolio, program, and project methodology	Communicate and adhere to portfolio, program, and project methodology

2016: Gobierno de Portafolio Programas y Proyectos

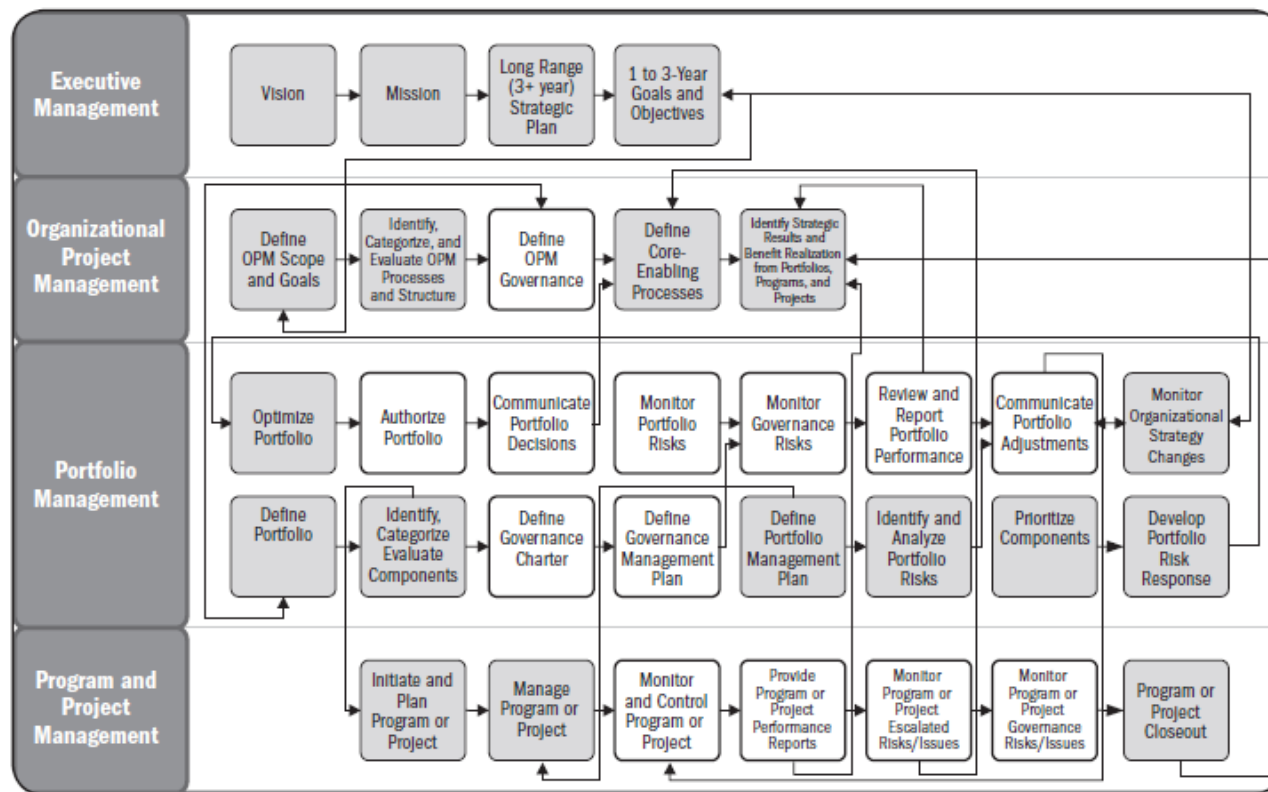
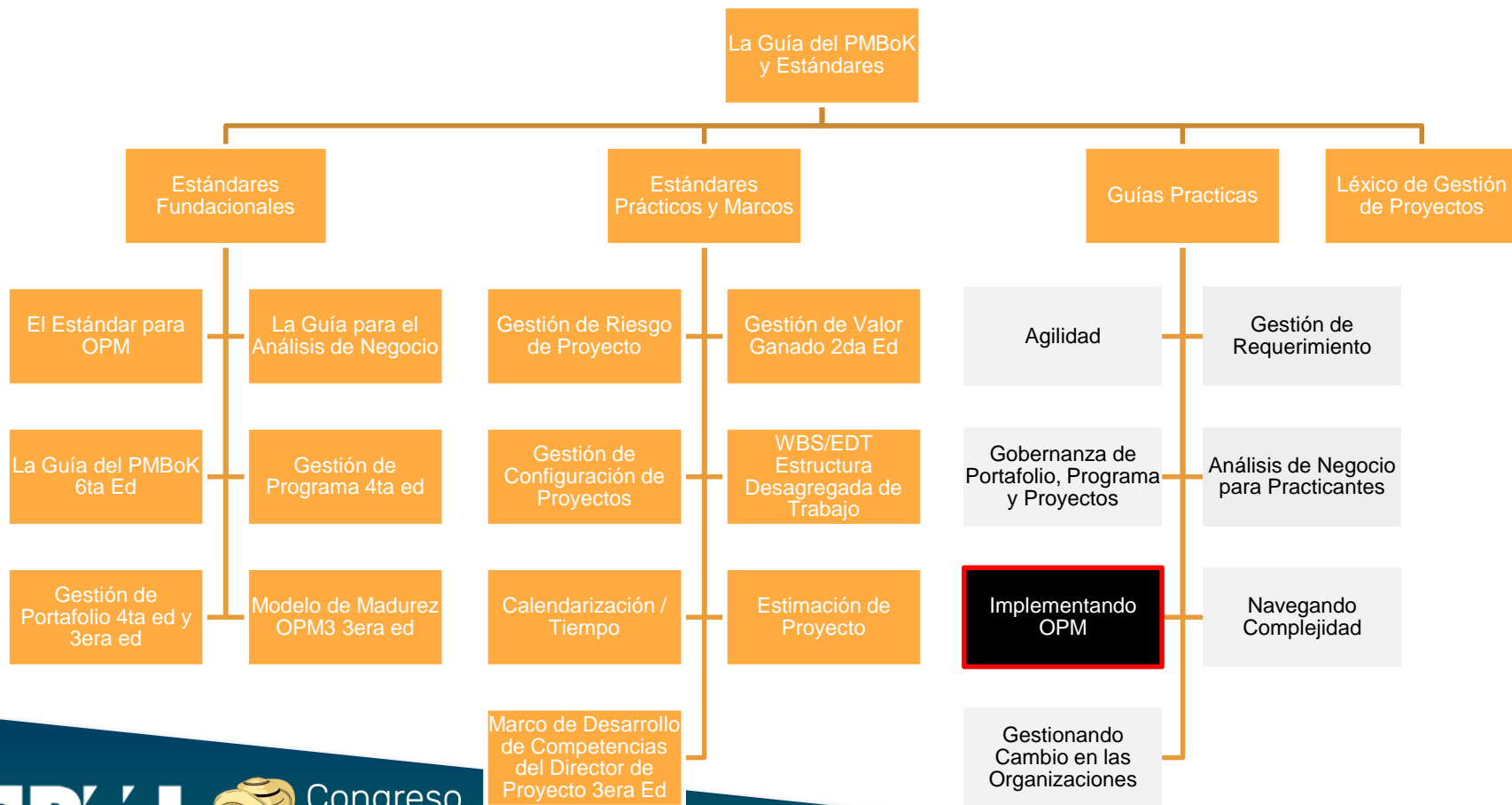


Figure 2-2. OPM Governance Interactions with Portfolios, Programs, and Projects

Pregunta 10:

→ ¿Cual de las siguientes no es una actividad de gobierno?

- a. Autorizar auditorias
- b. Seleccionar y optimizar componentes del programa
- c. Gestionar finalización de fases
- d. Comunicar alineación estratégica



2014: Implementación de la OPM

La gestión de proyectos organizacionales (OPM) es **el marco utilizado para alinear las prácticas de gestión de proyectos, proyectos y proyectos** con la estrategia y los objetivos de la organización, y la personalización o ajuste de estas prácticas dentro del contexto, la situación o la estructura de la organización.



2014: Implementación de la OPM

Índice

- Como preparar una implementación de OPM
- Como implementar y mejorar la OPM
- Como implementar los procesos “Core” habilitadores
- Como desarrollar una metodología de gestión de proyectos organizacional
- Encuesta relacionada a factores críticos de éxito para la implementación



Figure 1-1. OPM Facilitates Efficiency between Project Management and Business Management Practices

2014: Implementación de la OPM

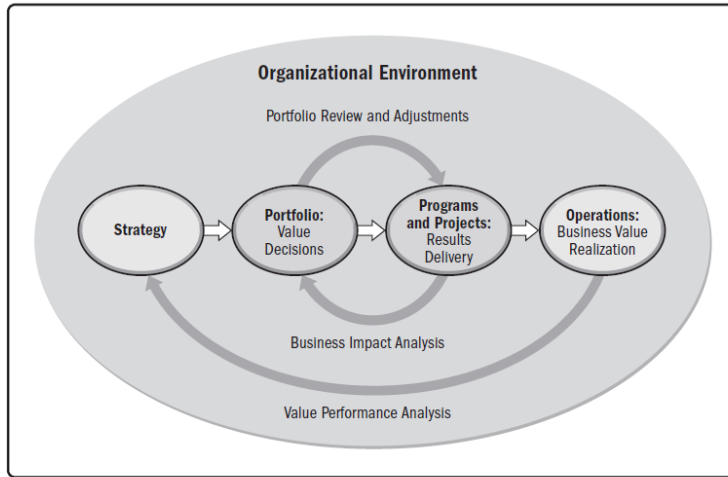


Figure 3-3. The OPM System of Organizational Strategy and Project Management

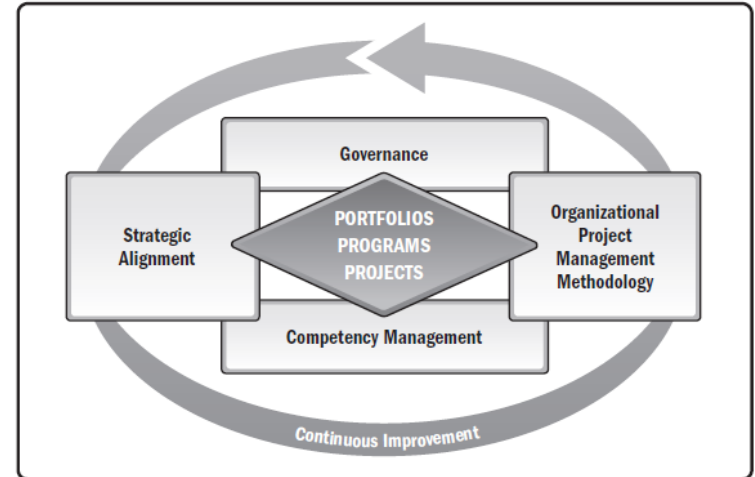


Figure 4-1. Core-Enabling Processes

2014: Implementación de la OPM

X3.1 Questions Relating to Implementation of Critical Success Factors (See Section 2.1 – Assess Readiness for OPM Implementation)

X3.1.1 Sustained Leadership

- Who is the most senior, appropriately qualified person to sponsor a program fostering OPM?
- Who is the most senior, appropriately qualified person to lead OPM initiatives daily?
- What leadership network across the organization is best positioned to serve as a governance group or steering committee for OPM?
- What relevant current sponsorship practices are in place?

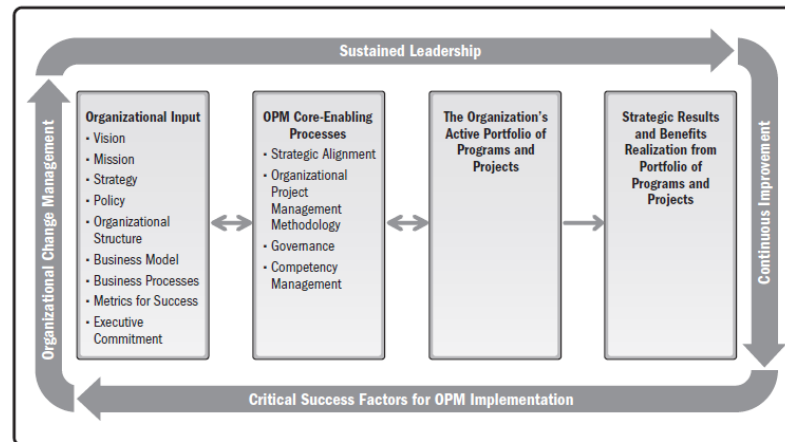

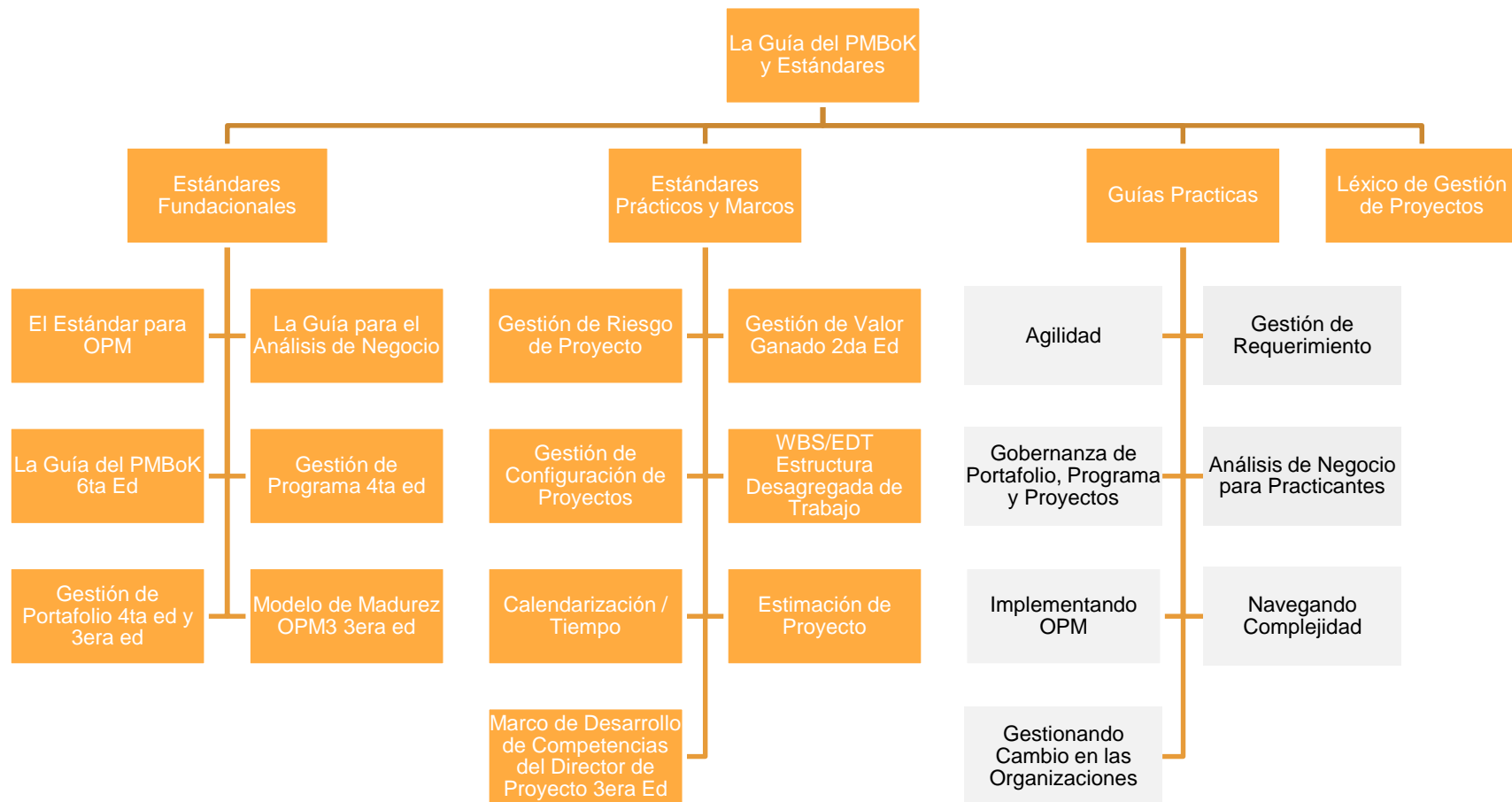


Figure 1-4. Essential Organizational Project Management Implementation Elements

Pregunta 11:

¿Cual de las siguientes no es uno de los procesos medulares habilitadores para implementar OPM?

- a. Gobierno
- b. Alineación estratégica
-  c. Liderazgo sostenido
- d. Gestión de Competencias



Preguntas Gracias



Jose Ignacio Noguera

PMP®, CSM, CSPO, CSD,
6 Sigma Black Belt, CSQE, ITILf
Ingeniero Civil, MBA

Email

joseignacionoguera@gmail.com

Whatsapp +507 69375864



Congreso
Internacional
de Dirección de Proyectos