



LA IMPORTANCIA DE LA GERENCIA DE PROYECTOS EN EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE PUERTO RICO

Jesús E. (Nesty) Delgado, BSCE, MPM, PMDPro, ProgDPro, PMO-FO
Jesús Rodríguez, PMP, PfMP, PMI-ACP, PMDPro

- ¿Por qué la Gerencia de Proyectos es importante para el Desarrollo Estratégico de Puerto Rico?
- Metodologías, Cuerpos de Conocimientos (*Body of Knowledge*) y Certificaciones en Gerencia de Proyectos.
- Madurez en la Gerencia de Proyectos de una Organización
- Los Principios Fundamentales de la Gerencia de Proyectos
- Las Competencias y Habilidades del Gerente de Proyectos
- Herramientas básicas que se necesitarán para definir, diseñar, planificar, implementar y cerrar con éxito los proyectos de manera efectiva.
- Fases y/o Ciclo de Vida de un Proyecto
- Gestión de Programas & Portafolios
- La importancia de la implementación de Oficinas de Gerencia de Proyectos (PMO)
- La Academia de Gerencia de Proyectos de la Asociación de Industriales de Puerto Rico





Gestión/Gerencia de Proyectos

Proyecto: Un esfuerzo **temporal** que se emprende para crear un producto, servicio o resultado únicos.

Gestión/Gerencia de Proyectos: Es planificar, organizar y gestionar los recursos para lograr con éxito los objetivos, resultados y productos específicos del proyecto.

- Los proyectos ofrecen **resultados integrados y concretos** (entregables), que deberían conducir a **mejores objetivos** (resultados) para las interesadas.
- Los proyectos tienen un **límite de tiempo** y **se centran en los requisitos para ofrecer beneficios específicos** de manera rentable y medible.

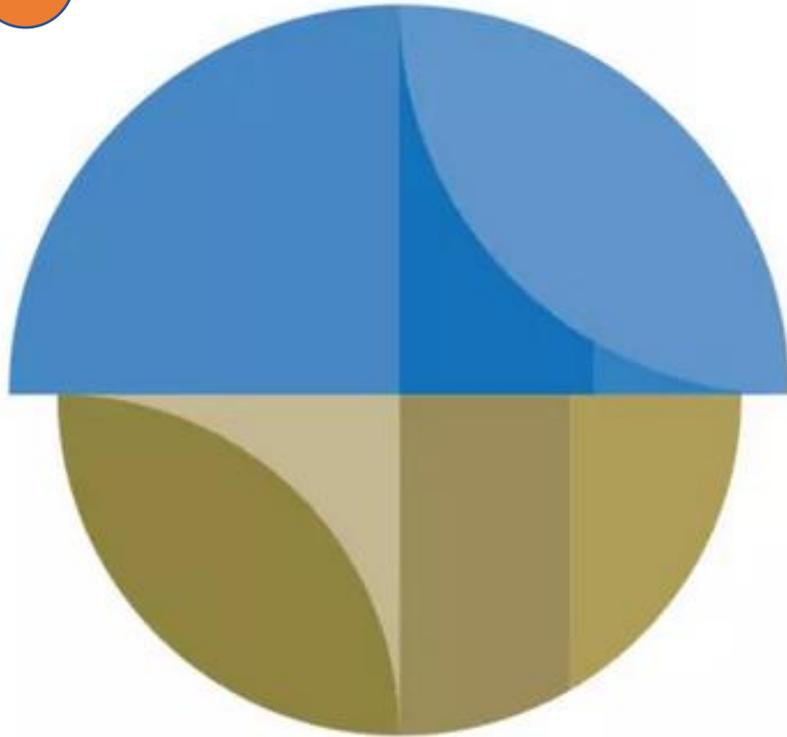
Project Management



*El Gerente de Proyecto es responsable de **asegurar el éxito** global del mismo. Sin embargo, aunque el Gerente de Proyecto es responsable del éxito del mismo, esto no quiere decir que sea personalmente responsable de completar cada actividad del proyecto. Para lograr el éxito, trabajará en **estrecha colaboración** con una serie de partes interesadas para completar el trabajo.*

97 million

+



85 million

Growing job demand:

1. Data Analysts and Scientists
2. AI and Machine Learning Specialists
3. Big Data Specialists
4. Digital Marketing and Strategy Specialists
5. Process Automation Specialists
6. Business Development Professionals
7. Digital Transformation Specialists
8. Information Security Analysts
9. Software and Applications Developers
10. Internet of Things Specialists

11. Project Management

Decreasing job demand:

1. Data Entry Clerks
2. Administrative and Executive Secretaries
3. Accounting, Bookkeeping and Payroll Clerks
4. Accountants and Auditors
5. Assembly and Factory Workers
6. Business Services and Administration Managers
7. Client Information and Customer Service Workers
8. General and Operations Managers
9. Mechanics and Machinery Repairers
10. Material-Recording and Stock-Keeping Clerks

¿Estamos preparados?



The Future of Jobs Report
October 2020

Empleos con una alta
tendencia a la
automatización.

↗ Increasing demand



1	Data Analysts and Scientists
2	AI and Machine Learning Specialists
3	Big Data Specialists
4	Digital Marketing and Strategy Specialists
5	Process Automation Specialists
6	Business Development Professionals
7	Digital Transformation Specialists
8	Information Security Analysts
9	Software and Applications Developers
10	Internet of Things Specialists
11	Project Managers
12	Business Services and Administration Managers
13	Database and Network Professionals
14	Robotics Engineers
15	Strategic Advisors
16	Management and Organization Analysts
17	FinTech Engineers
18	Mechanics and Machinery Repairers
19	Organizational Development Specialists
20	Risk Management Specialists

↘ Decreasing demand

1	Data Entry Clerks
2	Administrative and Executive Secretaries
3	Accounting, Bookkeeping and Payroll Clerks
4	Accountants and Auditors
5	Assembly and Factory Workers
6	Business Services and Administration Managers
7	Client Information and Customer Service Workers
8	General and Operations Managers
9	Mechanics and Machinery Repairers
10	Material-Recording and Stock-Keeping Clerks
11	Financial Analysts
12	Postal Service Clerks
13	Sales Rep., Wholesale and Manuf., Tech. and Sci.Products
14	Relationship Managers
15	Bank Tellers and Related Clerks
16	Door-To-Door Sales, News and Street Vendors
17	Electronics and Telecoms Installers and Repairers
18	Human Resources Specialists
19	Training and Development Specialists
20	Construction Laborers



Cuando deseamos lograr cambios transcendentales en un organización o comunidad solo tenemos dos alternativas; la Educación y la Implementación de Proyectos.

Welcome to The Project Economy

“ The most significant disruption of the 21st century is not technology, Artificial intelligence or big data, but it is the way organizations and countries will be managed – through Projects. ”

Antonio Nieto-Rodriguez

World Champion in Project Management



**Project Management
Job Growth and Talent
Gap Report
2017-2027**



On an annualized basis, employers
will need to fill nearly

2.2 MILLION

new project-oriented roles
each year through 2027



CENTRAL OFFICE FOR RECOVERY,
RECONSTRUCTION AND RESILIENCY
COR3



Funding appropriated by Congress for Puerto Rico recovery efforts:

Allocated at COR3: ±\$76,000,000,000.00

ARPA, FEMA (PA, IA, Cat. C-G), HMGP, CARES,

Allocated at DBG-DR: ±\$25,000,000,000.00



Proyectos de Vivienda, Municipales, Infraestructura, Utilidades, Comunitarios, Educativos, Tecnológicos, Resiliencia, Socio-Económicos.



Chaos Report on Project Management by The Standish Group

La tasa de éxito de los proyectos (IT) es de un 36%-41% [Chaos Report 2015]

Factores de Éxito:

- Participación del usuario
- Apoyo a la gestión ejecutiva
- Declaración clara de requisitos
- Planificación adecuada
- Expectativas realistas
- Hitos de proyectos más pequeños
- Personal competente
- Sentido de Pertenencia del Equipo del Proyecto
- Visión y objetivos claros
- Personal dedicado y trabajador



Manejo de Riesgos en los Proyectos:

- Cada año, las empresas de EE. UU. gastan más de 250 Billones de dólares en proyectos, pero muchos de estos proyectos fracasan.
- Con frecuencia se ha sugerido que mejores prácticas de gestión de riesgos podrían ayudar a reducir la incidencia de fallas en los proyectos.

"Los puentes romanos de la antigüedad eran estructuras muy ineficientes. Según los estándares modernos, usaban demasiada piedra y, como resultado, demasiada mano de obra para construir. Con los años hemos aprendido a construir puentes de manera más eficiente, utilizando menos materiales y menos mano de obra para realizar la misma tarea". -- Tom Clancy, The Sum of All Fears



¿Por qué la Gestión/Gerencia de Proyectos es importante?

- Los proyectos son la base de los sectores de desarrollo y de la economía.
- Los proyectos son los medios a través de los cuales pueden ocurrir cambios y agregan **valor** a las organizaciones y a las comunidades.
- Si no podemos proporcionar los resultados previstos a nivel de proyecto, se producirá un efecto dominó; lo cual hará que sea menos probable que los cambios que deseamos ocurran realmente.
- Es vital que la gestión sea **efectiva y eficiente** y abordarse intencionalmente con procesos, procedimientos, herramientas y técnicas establecidas que contribuyan al máximo cambio posible para los beneficiarios.
- La **Gestión de Proyectos** proporciona liderazgo y visión, motivación, entrenamiento, elimina los obstáculos e inspira al equipo a cumplir con la misión y visión de la organización.

*La **Economía basada en Proyectos** (Project Economy) es aquella en la que las personas tienen las habilidades y capacidades que necesitan para convertir las ideas en realidad.*

Es donde las organizaciones brindan valor a las partes interesadas a través de la finalización exitosa de proyectos, la entrega de productos y la alineación con las corrientes o flujos de valor, y entre todas las iniciativas, entregan valor financiero y valor a la sociedad.

Definición por el PMI



¿Por qué la Gestión/Gerencia de Proyectos es importante?

- Los proyectos que se estarán desarrollando en PR no solo son responsables de entregar resultados tangibles sino de lograr resultados “menos tangibles” como **generar un verdadero impacto social y económico** y a lograr **mejoras en el bienestar de las comunidades** objetivo de cada proyecto.
- Tienen como objetivo abordar problemas complejos de **pobreza, desigualdad e injusticia**.
- La implementación de un proyecto a menudo se gestiona a través de una **compleja gama de relaciones con las partes interesadas** (agencias asociadas, agencias gubernamentales, organizaciones comunitarias, contratistas y consorcios) que tienen diferentes perspectivas, expectativas y requisitos de cumplimiento.
- **El enfoque/impacto del proyecto es, a menudo, tan importante como los resultados** (alta prioridad en la participación comunitaria).
- La **transferencia de conocimiento y aprendizaje** a la comunidad objetivo es una prioridad durante todas y cada una de las fases del proyecto.
- Los proyectos pueden estar **sujetos a entornos políticos y sociales cambiantes y desafiantes**.
- Los proyectos deben desarrollarse en un entorno de **alta transparencia y rendición de cuentas**.



Para tener éxito, el Gerente de Proyecto debe anticipar, analizar y gestionar los riesgos y retos de manera proactiva y decisiva.

Todos los trabajos que se gestionan a través de proyectos, ya sea en el sector privado (construcción, telecomunicaciones, tecnología de la información), sector del desarrollo, sector humanitario o sector público, comparten **desafíos similares**:

- Diseñar y entregar resultados de proyectos en un marco de **tiempo, presupuesto, calidad, alcance, riesgo y limitaciones**.
- Desarrollar **planes de proyectos completos y detallados** y lograr gestionarlos durante toda la vida del proyecto.
- Gestionar proyectos que a menudo se implementan a través de **socios, consorcios, contratistas, subcontratistas y proveedores**;
- **Identificar riesgos potenciales** y establecer procesos para evitarlos y abordarlos, logrando de esta forma, asegurar que se entreguen los beneficios del proyecto.

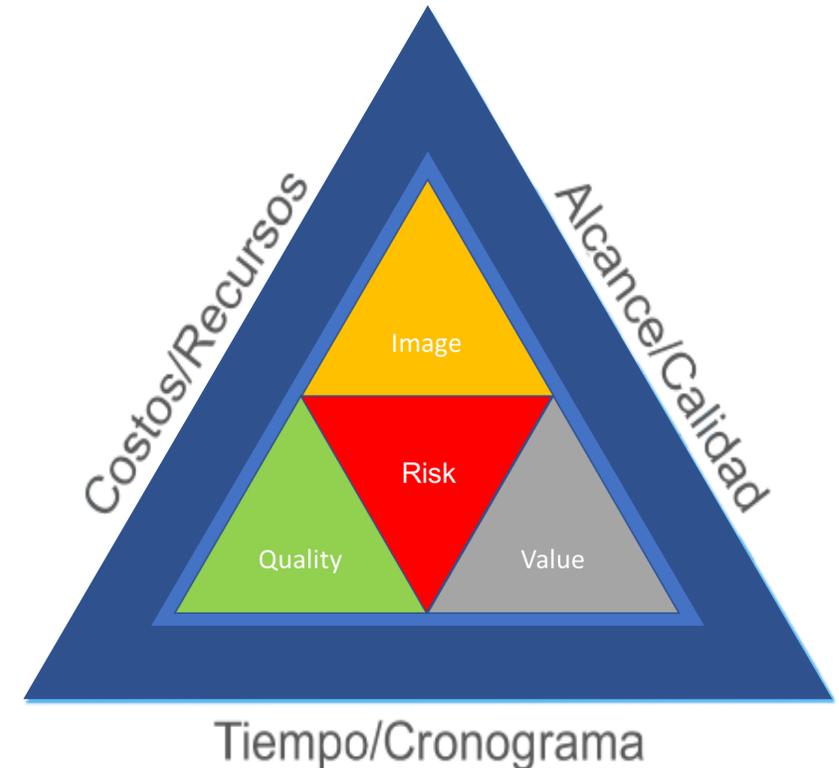


Triángulo de Gestión (*Triple Constraint*)

Alcance/Calidad: ¿Cuáles son los Resultados/ Productos/ Servicios que el Proyecto producirá y cuáles son las Tareas/Actividades/Trabajo necesario para generar estos Resultados/Productos?

Costos/Recursos: ¿Cuánto dinero, cuáles materiales y esfuerzo están disponibles para entregar el producto/servicios del proyecto y para terminar el trabajo completo?

Tiempo/Cronograma: ¿Cuál es el plazo que se necesita para completar todas las actividades del proyecto?



*El trabajo del Gerente de Proyecto es asegurar que el triángulo de gestión se mantenga en **equilibrio**. Cada uno de los lados está relacionado con los otros. Cada vez que se restringe o amplía uno de estos límites, los otros límites también tendrán que ampliarse/incrementarse o restringirse/reducirse.*



Metodologías, Cuerpos de Conocimientos (*Body of Knowledge*) y Certificaciones en Gerencia de Proyectos

- **Project Management Institute (PMI):**
 - Project Management Professional (PMP)
- **PM4NGOs:**
 - Project DPro Foundation
 - Project DPro Practitioner
 - Program Dpro Foundation
- **International Project Management Association (IPMA):**
 - Level D: Certified Project Management Associate
 - Level C: Certified Project Manager
- **American Academy of Project Management (AAPM):**
 - Master Project Manager (MPM)
 - Certified International Project Manager (CIPM)
- **Axelos Global Best Practices:**
 - PRINCE2
- **APMG International:**
 - Agile PM
- **Scrum Institute:**
 - Scrum Master Accredited Certification

*Existen varios **Cuerpos de Conocimientos y Metodologías** para Gestión de Proyectos los cuales son un conjunto de buenas practicas, terminología estándar y directrices para la gestión de proyectos. Estos generalmente pueden ser utilizados para gestionar proyectos de cualquier tipo, y no están restringido a un área de aplicación en particular.*

*La mayoría de las Metodologías combinan **Principios, Procesos, Fases y/o Temas** para desarrollar las destrezas de gerencia de proyectos en los profesionales.*

*El propósito fundamental de cada una de estas Metodologías es asegurar que los proyectos logren sus metas y objetivos, mediante la **planificación, dirección, seguimiento y control**, y mejorando las actividades necesarias para el desarrollo y la entrega de los productos y servicios requeridos y obtener el mayor conocimiento de dichos proyectos.*



Metodologías, Cuerpos de Conocimientos (*Body of Knowledge*) y Certificaciones en Oficinas de Gerencia de Proyectos (PMOs)

- **PMO Academy by PMOfficers:**

- PMO-FO
- PMO-BR
- PMO-IG
- PMO-ST
- PMO-SK
- PMO-SR

- **PMO Global Alliance:**

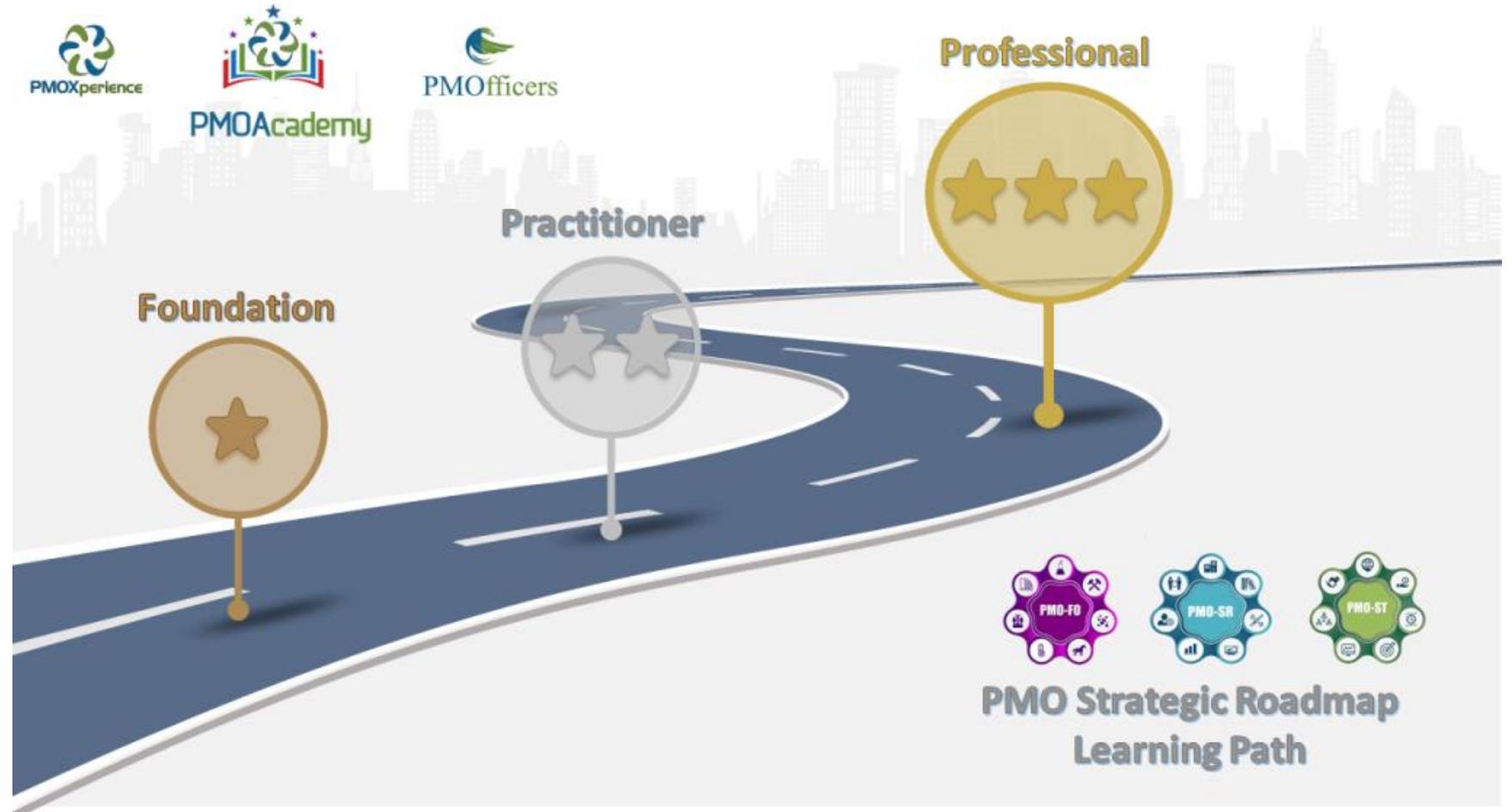
- PMO-CP
- PMO-CC

- **House of PMO:**

- PMO Analysts
- PMO Administrators

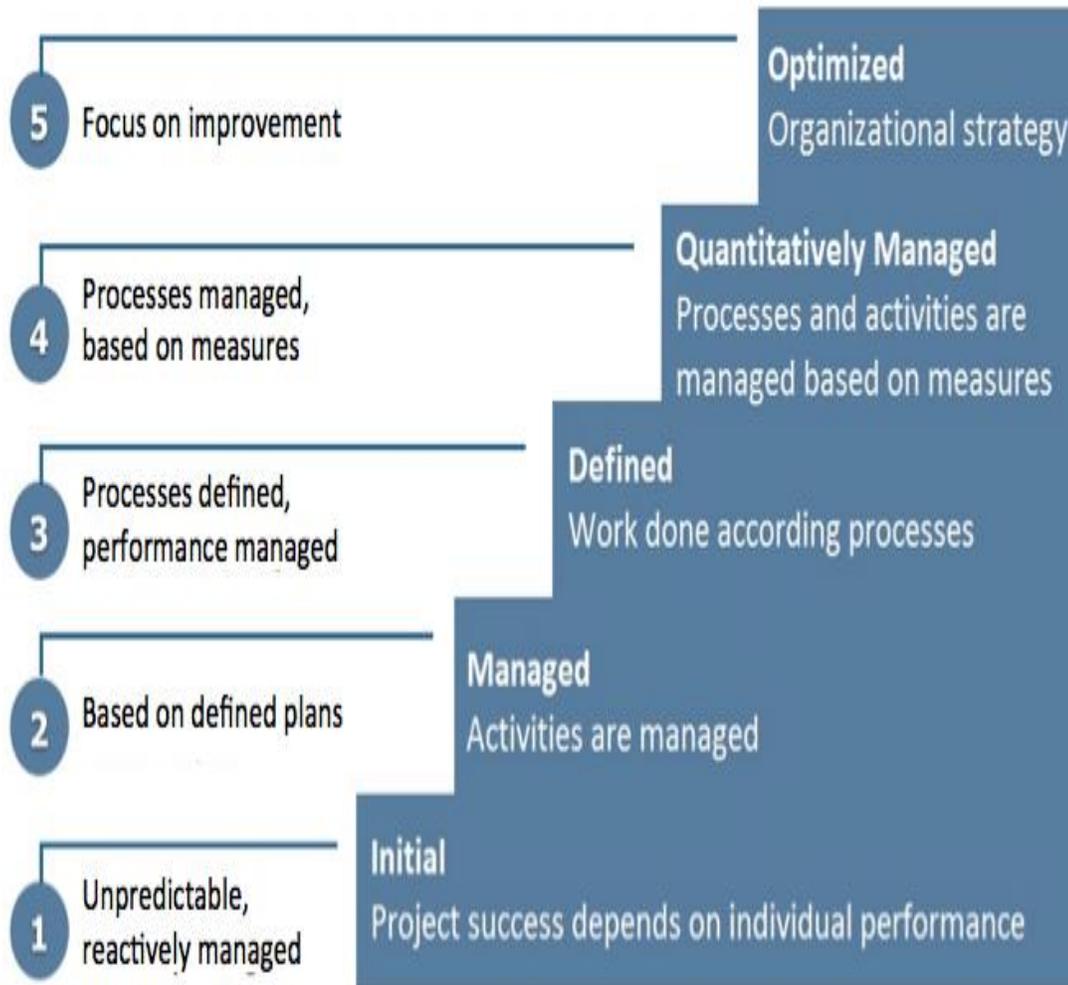
- **AIPMO:**

- IPMO-Foundation
- IPMO-Practitioner
- IPMO-Expert





Madurez en la Gestión/Gerencia de Proyectos de una Organización



Una correcta **Gestión de Proyectos** le brinda a la empresa grandes beneficios:

- Responder rápidamente a las demandas cambiantes, nos da la posibilidad de adaptarnos y **manejar el cambio**.
- Aumenta la **capacidad** de organización: Identifica los campos en los que podemos aplicar una mejora en los procesos lo que nos ayuda a ahorrar en tiempos y costos.
- Nos ayuda a fijar objetivos globales en la organización: Ayuda a tener una visión de conjunto mejorando la comunicación en la empresa y agregando valor.
- Nos **permite aprender** de las acciones ya pasadas para planificar y realizar proyectos a futuro.
- Maximiza las sinergias e interacción entre todas las partes interesadas.



Los Principios de la Gestión de Proyectos

Gestión bien gobernada: La estructura de gobernanza de un proyecto proporciona una matriz para la gestión y la toma de decisiones, articulando claramente los roles, responsabilidades y tolerancias (autoridad) de cada nivel en la gestión. Un proyecto bien gobernado garantiza que el Gerente de Proyecto tenga claro cuáles decisiones deben tomar, quién y cuándo, mientras establece un sistema de apoyo y retroalimentación para permitir un entorno de proyecto más productivo.

Gestión participativa: La participación de las partes interesadas durante la vida del proyecto es importante para garantizar el éxito del proyecto. Cuando las **partes interesadas participan activamente**, aumenta la apropiación del proyecto. El Gerente de Proyecto es responsable de identificar en qué medida debe participar cada parte interesada en las fases y cómo se llevará a cabo ese compromiso.

Gestión completa: Un Gerente de Proyecto debe ser capaz de abordar el proyecto de una manera que tome en consideración que los componentes del proyecto se ajusten para alcanzar los objetivos. Debe asegurar que el objetivo del proyecto **se alinee con los objetivos de la organización**, programa o sector. Un proyecto completo reúne piezas individuales para crear un panorama general, **trabajando juntos de manera efectiva** para alcanzar los resultados y objetivos del proyecto.





Los Principios de la Gestión de Proyectos



Gestión integrada: Las fases, las herramientas y los procesos en un proyecto no están aislados, por lo que no pueden funcionar juntos de manera eficiente a menos de que estén integrados entre sí. El Gerente de Proyecto es responsable de desarrollar una estrategia en la que **cada una de las herramientas y procesos fortalezca a la siguiente**; también es responsable de comprender el entorno y contexto en el que opera el proyecto y trabajar dentro de las limitaciones para garantizar que todos los elementos del proyecto estén integrados.

Gestión ajustable/adaptable/ágil: Es inevitable que incluso los proyectos mejor definidos y planificados experimenten desafíos y problemas. La forma en que el Gerente del Proyecto responde a los desafíos, problemas y cambios determina el éxito general y el impacto que tendrá el proyecto. La toma de decisiones basada en datos e información debe guiar al gerente en la **adaptación de las actividades y componentes del proyecto en un entorno cambiante.**



Competencias y Habilidades del Gerente de Proyectos

El arte y la ciencia de la gestión de proyectos:

¡Una gestión de proyectos sólida de proyectos, es un arte y una ciencia!

- Requiere de habilidades del “arte” más interpersonales, relacionadas con el comportamiento humano y las interacciones:
 - Dirigir, Permitir, Motivar y Comunicarse.
 - Resolver los conflictos.
 - Determinar qué información se debe comunicar, cuándo y a quién.
- Requiere de habilidades técnicas de la “ciencia” que se centran en la gestión de insumos y componentes:
 - Planificar, Estimar, Medir y Controlar el Trabajo
 - Reorganizar las prioridades.

Ciencia

Arte

¿Qué recursos necesitan ser gestionados activamente?

¿Cómo nos comunicamos con las partes interesadas?

¿Existen riesgos que amenacen al proyecto?

¿Qué tipo de liderazgo es más efectivo para el equipo de este proyecto?

¿En cuál punto del proyecto estamos?

¿Cómo se puede motivar al equipo?

¿Cuál es el costo estimado del proyecto?

¿Qué tipo de ambiente de equipo será más efectivo?

*La clave para un proyecto exitoso es **equilibrar el "arte" y la "ciencia"** de la gestión de proyectos. Si bien es poco probable que todos los Gerentes de Proyectos sean fuertes tanto en el 'arte' como en la 'ciencia', es esencial que se realice un recuento de fortalezas y debilidades propias del gerente y que éste trabaje activamente para equilibrar el "arte" y la "ciencia".*



Modelo de Competencias de la Gestión de Proyectos del Project DPro



Técnica (Gestión de proyectos) – Se le conoce como la “ciencia” detrás de la gestión de proyectos. ¿Puede el Gerente de Proyecto identificar, seleccionar y emplear las herramientas y los procesos para asegurar el éxito de la gestión de proyectos?

Liderazgo/Interpersonal – Se le conoce como el “arte” de la gestión de proyectos. ¿De qué manera el Gerente de Proyecto se comunica, inspira y resuelve los conflictos?

Personal/Autogestión – La capacidad del Gerente de Proyecto de practicar la autogestión. Por ejemplo: ¿puede el Gerente de Proyecto fijar prioridades, administrar el tiempo y organizar el trabajo de manera eficaz?

Específica del sector del desarrollo – La capacidad de aplicar las competencias técnicas, de liderazgo/interpersonales y personales/de autogestión en el marco de los proyectos de desarrollo. Por ejemplo: ¿puede el Gerente de Proyecto identificar, seleccionar y emplear las herramientas y procesos que son únicos y específicos para el sector del desarrollo?

HABILIDADES DE UN BUEN PROJECT MANAGER





Herramientas Básicas para la Gerencia de Proyectos

- **Análisis de las Partes Interesadas (Stakeholders):**
 - Analizar a las partes interesadas y determinar su poder e influencia sobre el proyecto.
 - Diagrama de Venn para el Análisis de las Partes Interesadas (Stakeholders)
 - Matriz para el Análisis de las Partes Interesadas (Stakeholders)
- **Marco Lógico del Proyecto:**
 - Proceso y herramienta clave que ayuda a delinear cómo las actividades conducirán a los **resultados, impacto y objetivos** del proyecto con Indicadores de Desempeño (KPIs) SMART.
- **Propuesta de Proyecto:**
 - Un análisis de alto nivel del alcance, el presupuesto, el cronograma, los riesgos, la sostenibilidad y las consideraciones de cierre del Proyecto.
 - Requisitos del equipo y lo que se necesitará en cuanto a recursos, tanto humanos como materiales, para ejecutar el proyecto de manera efectiva y exitosa.
- **Acta Constitutiva del Proyecto (Project Charter):**
 - Análisis de alto nivel sobre los riesgos, las partes interesadas, los recursos humanos, la cadena de suministro y la sostenibilidad.
 - Documento vivo que se va ajustando a lo largo de la vida del proyecto.



Herramientas Básicas para la Gerencia de Proyectos

- **Análisis de estado actual:** ¿Dónde se está ahora? ¿Cuál es la situación en el campo en este momento? ¿Cuáles son las condiciones dentro de la comunidad? ¿Cuáles son los problemas que ellos enfrentan y las prioridades para las intervenciones? ¿Quiénes son las partes interesadas asociadas con el problema? ¿Qué tipo de capacidad se tiene, como equipo y socios del proyecto, para implementar con éxito este tipo de intervención?
 - **El Árbol de Problemas**
- **Análisis de estado futuro:** ¿En dónde se estará al final del proyecto? ¿Qué cambios se esperan ver al final del proyecto? ¿Cuáles son algunos de los riesgos que podrían interferir con la capacidad de lograr ese cambio? ¿Qué tipo de sostenibilidad busca la intervención? ¿Se puede mantener el cambio una vez que finalice el proyecto?
 - **El Árbol de Objetivos**
- **Análisis de Riesgos**
- **Análisis de Recursos Humanos**
- **Análisis de la Cadena de Suministro**
- **Análisis Financiero**
- **Análisis de sostenibilidad**



Herramientas Tecnológicas para la Gerencia de Proyectos

PROCORE
Certified Consultant

PROCORE + **OKA**
Project Management &
Strategic Leadership

Conecta a todo el equipo del proyecto

Proporciona un solo lugar para trabajar

Propietarios

Gestión de proyectos con visibilidad operativa y financiera en cada obra



Contratista Especializado

Herramientas móviles para maximizar y medir productividad



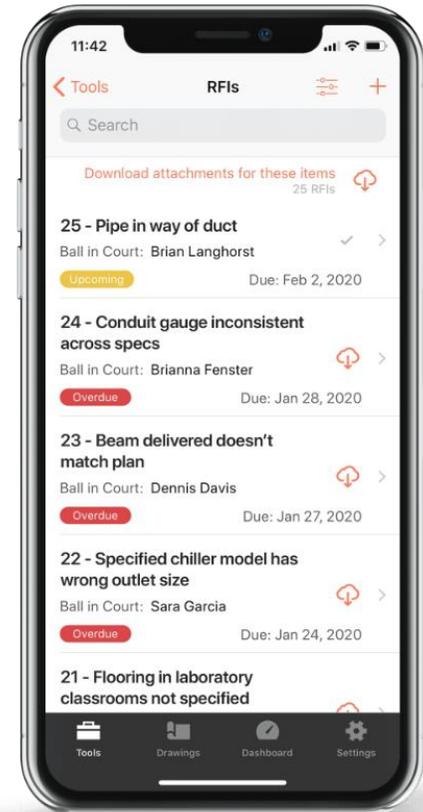
Contratistas Generales

Informes y métricas para administrar y asegurar los proyectos.



Project Managers / Superintendentes

Visibilidad simple en tiempo real para coordinar en tiempo y dentro del presupuesto





Transparencia, Visibilidad, Control y Rendición de Cuentas

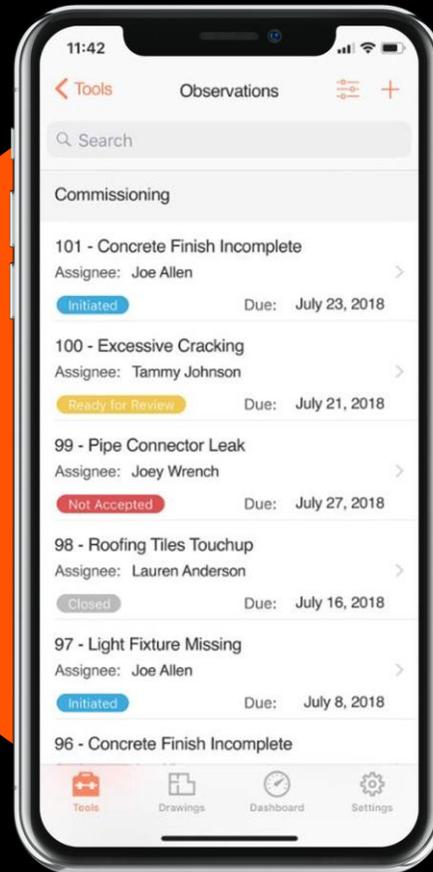
Diferenciadores de Procore

Único enfoque en la
construcción y
desarrollo

100% nativo de la
nube

Confiada por mas de
+9.000 Empresas

Procesos de la
industria



Plataforma de módulos
integrados.

Aplicación móvil fácil
de usar.

El Mejor éxito del
cliente y soporte

Modelo de usuarios
ilimitado

Importancia de la Gerencia/Gestión de Proyectos



Ciclo de Vida de la Gestión de Proyectos

Para que tenga éxito un proyecto de desarrollo, es fundamental que, durante toda su vida, se aplique de manera equilibrada las 4 categorías de competencias de gestión de proyectos.

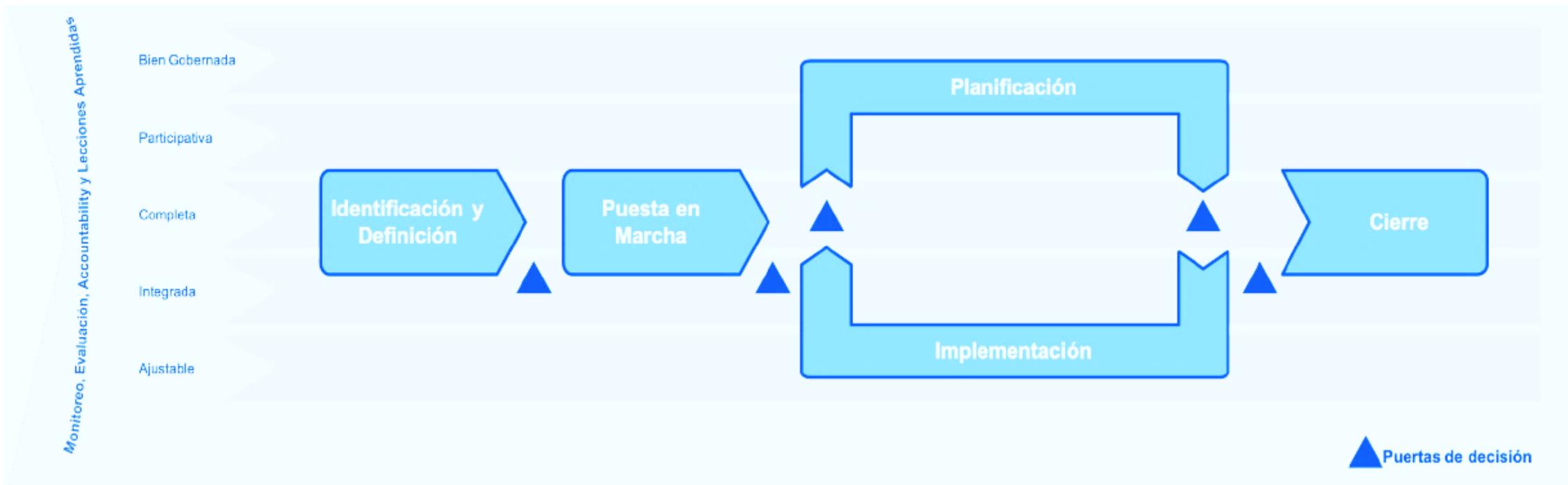
Para ello, muchas organizaciones de desarrollo han elaborado diagramas del ciclo de vida del proyecto para identificar las fases por las que pasan sus proyectos de principio a fin.

Estas fases del ciclo de vida del proyecto identifican la secuencia lógica de actividades para lograr las metas y objetivos del mismo.





El Modelo por Fases de Project DPro



La Metodología Project DPro utiliza un modelo por fases, que proporciona orientación específica sobre lo que se debe hacer en cada fase del proyecto que se puede incorporar a los ciclos de vida de proyectos ya existentes.

Es importante señalar que las fases no necesariamente se desarrollan consecutivamente. No es un ciclo donde se inicia una fase, se finaliza y se comienza con la siguiente fase, sino que las fases interactúan entre sí. Esto permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad del modelo por fases en una variedad de proyectos y sectores diferentes.



Fases de un Proyecto según la Metodología Project DPro

Identificación y Definición: Se definen las necesidades, exploran las oportunidades, analizan el entorno del proyecto y definen las alternativas para el diseño del mismo. Las decisiones que se toman durante la fase de identificación y definición del proyecto **determinan el marco estratégico y operativo** dentro del cual el proyecto funcionará posteriormente.

Puesta en Marcha del proyecto: Se autoriza oficialmente el proyecto y se definen y comunican sus parámetros generales a las principales partes interesadas. Se constituye la estructura de gobernanza de alto nivel.

Planificación del proyecto: A partir de los documentos elaborados en las fases anteriores; en esta fase se formula un **plan de implementación integral y detallado** y planes complementarios que proporcionan un modelo para todo el trabajo del proyecto. Este plan se revisa y actualiza durante la vida del proyecto para reflejar los contextos cambiantes del mismo.

Implementación del proyecto: El trabajo diario de la implementación del proyecto es **dirigir y administrar** la aplicación del plan de implementación: dirigir al equipo, hacer frente a los problemas, gestionar al equipo e integrar de manera creativa los diferentes elementos del plan de proyecto.

Cierre del proyecto: La implementación de todas las actividades de cierre que deben ocurrir al final de un proyecto; incluyendo, pero no limitado a: **confirmar los entregables con los beneficiarios, recopilar las lecciones aprendidas y completar las actividades administrativas, financieras y contractuales de cierre.**



Puertas de Decisión (*Decision Gates*)

Las puertas de decisión son **puntos de control** en donde se justificará si el proyecto debe avanzar, si debe hacer cambios en función de la información disponible o detener el proyecto por completo.

El número de puertas de decisión formales dependerá de la **longitud, la complejidad y el entorno** en el que está operando el proyecto.

El proceso de puertas de decisión debe estar vinculado a las **tolerancias de gestión del proyecto y a la estructura de gobernanza** del equipo.

La gobernanza del proyecto guiará y ayudará al Gerente del Proyecto a realizar cambios y decisiones a través del proceso de puertas de decisión.

El proceso de puertas de decisión será más eficiente y efectivo si hay claridad sobre el nivel de autoridad; por lo tanto, el Gerente de Proyecto debe tomar decisiones y comprender a **cuáles partes interesadas involucrar y cuándo**.

Puertas de decisión de emergencia: Habrá circunstancias en las que los entornos operativos del proyecto pueden cambiar rápidamente y se deben tomar decisiones para determinar cómo avanzar con el proyecto. Las puertas de decisión de emergencia se establecen cuando se necesita tomar rápidamente una decisión sobre continuar o cancelar con un proyecto o si se debe cancelar.



Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas (MEAL)

Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas (MEAL)

En la versión anterior del PMD Pro, el monitoreo, evaluación y control (ME&C) se incluyeron como una fase. Sin embargo, en esta versión, el ME&C se ha ampliado para incluir accountability y lecciones aprendidas y se ha incorporado en cada una de las fases del proyecto, proporcionando orientación y herramientas sobre las actividades de MEAL que deben realizarse en cada una de las fases. Este enfoque es más integral y establece de mejor manera cómo MEAL y la gestión del proyecto deben trabajar juntos para lograr los objetivos y resultados deseados.

MEALDPro



Rendición de Cuentas (*Accountability*)

Rendición de cuentas descendente:

- Ante las comunidades y las personas beneficiadas
- Es importante tener en cuenta los marcos sensibles al conflicto que incluyen el principio de "no dañar".

Rendición de cuentas ascendente:

- Ante la Junta de Directores, Administración, Donantes.
- Asegurar que los proyectos se alineen con la estrategia general de la organización y contribuyan a lograr los resultados del programa.

Rendición de cuentas horizontal:

- La rendición de cuentas horizontal considera las relaciones con socios y esfuerzos de colaboración que se tienen con otros colegas y organizaciones.

Principio de no dañar:

La rendición de cuentas descendente incorpora el principio de "no dañar", el cual es parte de un enfoque sensible al conflicto para las intervenciones.

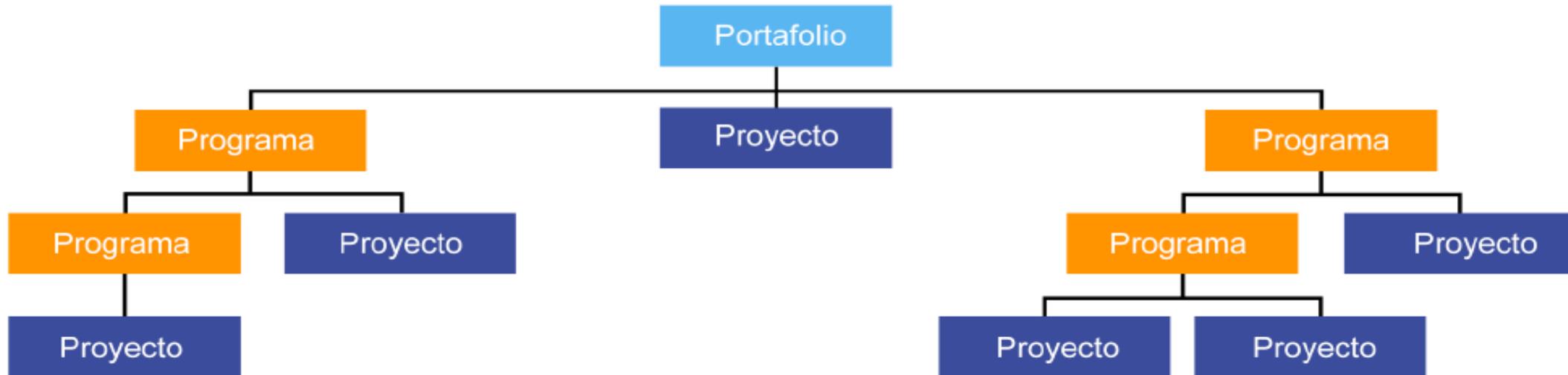
Este principio asegura que nuestros proyectos evalúan de manera proactiva las formas en las que los grupos objetivo y otras partes interesadas podrían verse afectados negativamente por la intervención.

*El objetivo de adoptar un enfoque de "no dañar" es: **"minimizar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos de la intervención en el conflicto"**.*

www.conflictsensitivity.org



Gestión de Programas y Portafolios



Programas: son **grupos de proyectos y actividades relacionadas** que se gestionan de manera coordinada y centralizada para lograr un impacto mayor comparado con gestionarlas individualmente y lograr beneficios estratégicos de la organización.

Portafolios: son **grupos de proyectos y programas** (no necesariamente relacionados entre sí). La gestión de portafolios no se ocupa de las tareas diarias del proyecto, sino que se centra más bien en seleccionar, iniciar y gestionar el conjunto general de proyectos de una manera que responda a los objetivos estratégicos de la organización.



Portafolio	Programa	Proyecto
<p>El Gerente de Portafolios es un líder de alto nivel que es responsable de la totalidad de la inversión que una organización hace en los cambios necesarios para lograr sus metas y objetivos estratégicos.</p> <p>Características del portafolio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece una visión a largo plazo para toda la organización • Proporciona una visión general y organizacional • Establece políticas, estándares, prioridades y planes • Comprende los problemas entre organizaciones • Gestiona el riesgo estratégico de alto nivel • Toma decisiones difíciles • Posee conocimiento completo del contexto (interno y externo) • Capacidad para supervisar una serie de programas, proyectos y otras actividades. 	<p>El Gerente del Programa coordina, dirige y supervisa la implementación de un conjunto de proyectos y actividades (generalmente durante varios años) para entregar resultados relacionados con los objetivos estratégicos de una organización.</p> <p>Características del programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece y aclara la estrategia y la visión dentro de los límites del programa • Se involucra con las partes interesadas en todos los niveles (interno y externo) • Dirige y supervisa la implementación de las actividades del proyecto • Gestiona el riesgo estratégico y operativo • Comprende y resuelve problemas entre proyectos • Se enfoca en la calidad y los resultados • Asegura el impacto y la entrega de beneficios medibles 	<p>El Gerente del Proyecto es responsable de coordinar las estructuras temporales que se han creado con el fin de entregar uno o más resultados.</p> <p>Características del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestiona y coordina • Entrega resultados • Establece tiempo, costo y alcance • Se enfoca en los resultados realizados para el propósito que cumplen con los requisitos y permiten la entrega de beneficios • Se enfoca en los riesgos del proyecto • Gestiona los problemas relacionados con los entregables • Crea planes para la ejecución exitosa de entregables y actividades

Importancia de la Gerencia/Gestión de Proyectos



Oficina de Gerencia de Proyectos (Project Management Office (PMO))





Oficina de Gerencia de Proyectos (Project Management Office (PMO))

PMO Soporte

- Realiza tareas administrativas de soporte a los proyectos: actas, informes, agendas
- No gestiona, ejecuta o es responsable de los proyectos.

PMO Control

Además de proporcionar soporte asegura en cumplimiento por diversos medios.

- Asegura el cumplimiento de los marcos y metodologías de los proyectos.
- Tiene una función auditora de gestión de calidad.
- Diseña y establece los métodos, procesos, marcos, herramientas para la gestión de proyectos.

PMO Directiva

Asume las funciones de Soporte y Control de los Proyectos, pero además, la PMO Directiva se “Hace cargo” de los mismos, asumiendo su dirección.

- Los Gerentes de Proyectos reportan directamente a la PMO y no a áreas funcionales.
- Gestiona los recursos entre proyectos y se encarga de su asignación.

Importancia de la Gerencia/Gestión de Proyectos



Oficina de Gerencia de Proyectos (Project Management Office (PMO))



PMOs-PMI PMOs-PMI Equivalencia PMOs-PMOfficers

NOTA: TODOS ESTOS EJEMPLOS DE TIPO PMO, BAJO NINGUNA FORMA SON ÚNICAS NI ESTÁNDAR, ESO LO DETERMINA CADA ORGANIZACIÓN EN BASE A SUS NECESIDADES Y CULTURA ORGANIZACIONAL



PM4PRR3®

Project Management for Puerto Rico's
Recovery, Reconstruction & Resiliency

Academia y Certificaciones Profesionales en Gerencia de Proyecto, Project Management Office (PMO) & Strategy Implementation.

Power by:



PM4NGOs



PMOAcademy

PROCORE®

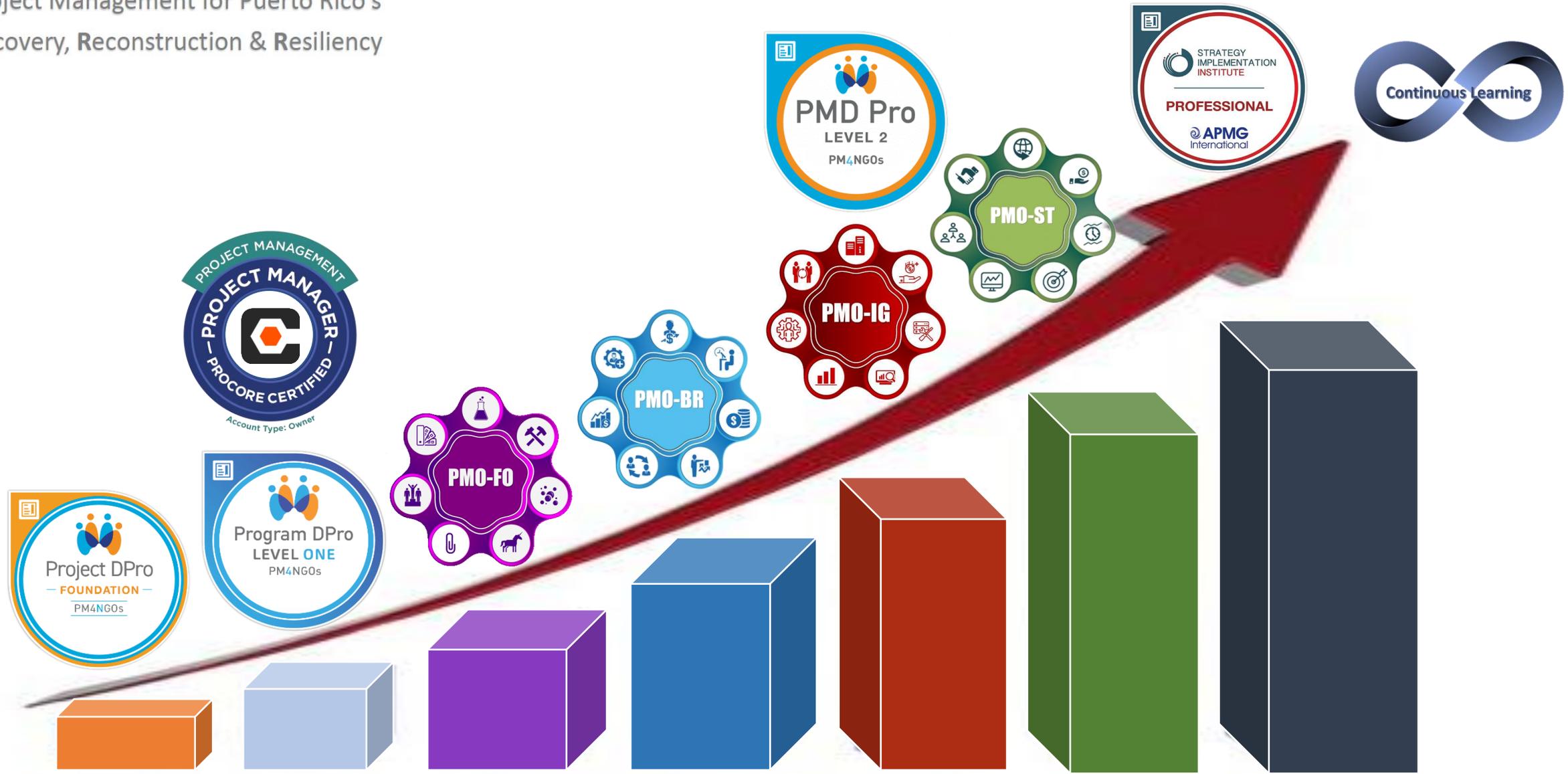


STRATEGY
IMPLEMENTATION
INSTITUTE

PM4PRR3[®]

Project Management for Puerto Rico's
Recovery, Reconstruction & Resiliency

Power by: INDUSTRIALES PUERTO RICO | OKA Pyrami learning | PM4NGOs | PMOAcademy | PROCORE | STRATEGY IMPLEMENTATION INSTITUTE



Strategic Learning & Professional Development Roadmap

INDUSTRIALES
PUERTO RICO



Stella Maris Molina-Rosario
Puerto Rico



Olga E. Dávila
Puerto Rico



Jesús E. (Nesty) Delgado
Puerto Rico



Jesús Rodríguez
Puerto Rico



John Cropper
Londres, UK

OKA
Project Management &
Strategic Leadership

Pyrami
learning



PM4NGOs



Leonardo Reyes-Torres
Barcelona



Antonio Nieto-Rodríguez
Bruselas



Luis M. Herrera
Texas



PM4PRR3[®]

Project Management for Puerto Rico's
Recovery, Reconstruction & Resiliency

**Project Management & PMO
Fundamental & Intermediate Level**
(78 horas educación)



Courses & Professional Certifications:

- **Project DPro (PMDPro) Foundation (24 horas)**
 - *Certificación de Gerencia de Proyectos reconocida a nivel mundial que brinda las habilidades necesarias para administrar proyectos a lo largo de todo su ciclo de vida dentro del alcance, a tiempo y dentro del presupuesto.*
 - *En este curso se incluirá un módulo sobre los Requisitos Federales y Estatales de Adquisición de Bienes y Servicios (Procurement) basados en el 2CFR200, CDBG-DR, COR3, FEMA-PAPPG.*
- **Program DPro (ProgMDPro) Level 1 (24 horas)**
 - *Certificación de Gerencia de Programas reconocida a nivel mundial que brinda las habilidades que necesita para diseñar, planificar e implementar programas de manera efectiva a lo largo de todo su ciclo de vida.*
 - *Se incluirán los módulos conducentes a la **Certificación Procore PM** sobre el uso e implementación de dicha plataforma en proyectos de construcción y desarrollo.*
- **Project Management Office Foundation (PMO-FO) (14 hrs)**
 - *Certificación sobre los fundamentos de la gestión de proyectos dentro del marco de las PMO con ejercicios prácticos del mundo real.*
- **Project Management Office BIRISI (PMO-BR) (16 hrs)**
 - *Certificación sobre la Categorización y Priorización de una Cartera de Proyectos y Productos dentro del marco de las PMO con ejercicios prácticos del mundo real.*
 - *(Beneficios, Inversión, ROI, Impacto, Satisfacción, Complejidad)*

Courses & Professional Certifications:

- **Project Management Office Engineering (PMO-IG) (20 hrs)**
 - *Certificación avanzada para practicantes (Practitioners) de la gestión de proyectos en el área de ingeniería y construcción dentro del marco de las PMO con ejercicios prácticos del mundo real.*
- **Project DPro (PMDPro) Practitioner (Electiva)**
 - *Certificación avanzada para practicantes (Practitioners) de Gerencia de Proyectos reconocida a nivel mundial que brinda conocimientos y buenas practicas adicionales para administrar proyectos a lo largo de todo su ciclo de vida dentro del alcance, a tiempo, calidad y dentro del presupuesto.*
- **Project Management Office Setup (PMO-ST) (20 hrs)**
 - *Certificación avanzada para Profesionales y Directores de PMO sobre como realizar un correcto análisis e identificar si la PMO está alineada con los objetivos estratégicos de la organización y/o en su defecto definir la mejor hoja de ruta que es básicamente la estrategia para reconducirla y alinearla.*
- **Strategy Implementation Institute Professional Certification (SIP) (35 hrs)**
 - *La Certificación SIP proporciona una guía paso a paso sobre "cómo" implementar una estrategia. Cubre las áreas clave que un profesional y ejecutivo en implementación de estrategia necesita conocer y describe las habilidades requeridas.*

PM4PRR3[®]

Project Management for Puerto Rico's
Recovery, Reconstruction & Resiliency

Project Management, PMO & Strategy Implementation Practitioner & Executive Level (75 horas educación)



TL4REI

INSTITUTE

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR
RESILIENCE, EXCELLENCE, & INNOVATION



TECHNICAL & EXPERIENCE BASED APPROACH FOR PROFESSIONAL CERTIFICATIONS

Expertise demonstrated via formal certification in Project Management, PMO & Strategy
Implementation disciplines in accordance with the

OKA's Strategic Learning & Professional Development Roadmap

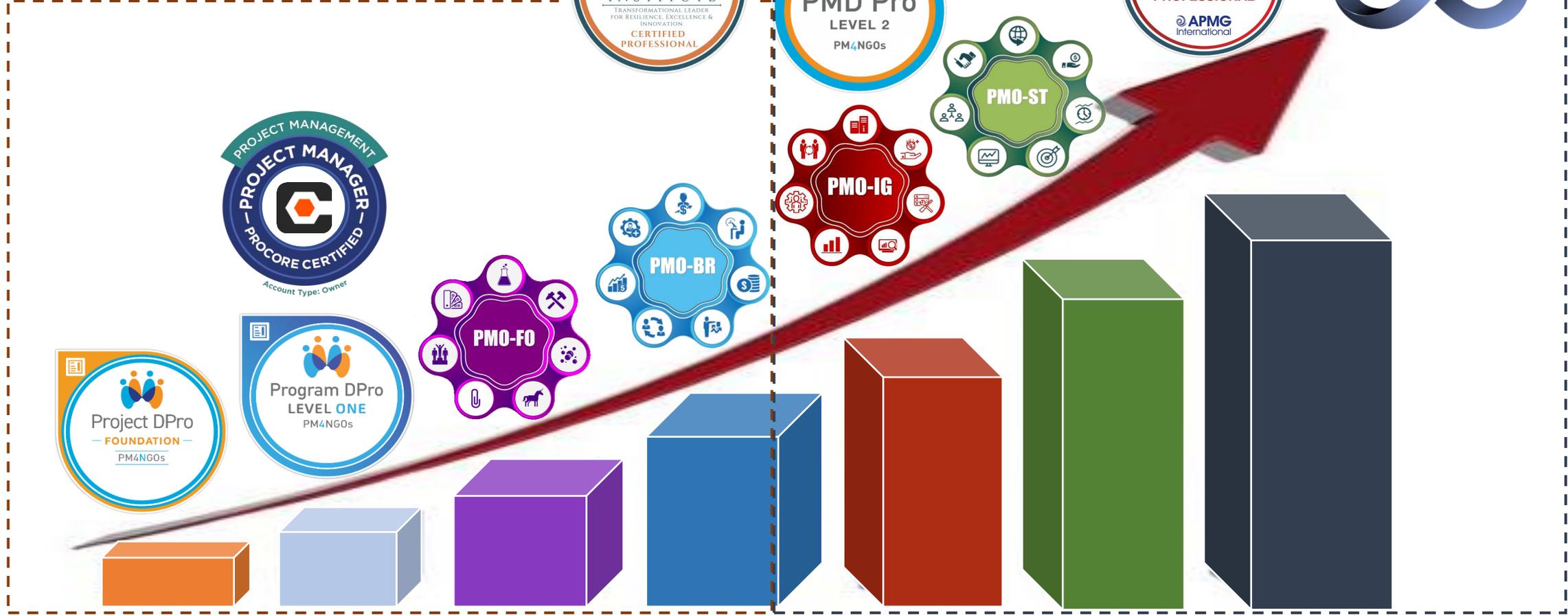
Certifications can be earned via OKA, TL4REI, PM4NGO, PMO Academy, PMOGA, PMI, IPMA, AAPM,
Strategy Implementation Institute or any other TL4REI accredited certification bodies.



*Project Management, PMO & Strategy Implementation
Practitioner & Executive Level (70 horas educación)*



*Project Management & PMO Fundamental
& Intermediate Level (78 horas educación)*



Strategic Learning & Professional Development Roadmap

PM4PRR3[®]

Project Management for Puerto Rico's
Recovery, Reconstruction & Resiliency

*Project Management & PMO
Fundamental & Intermediate Level*



Courses & Professional Certifications Schedule:

- *Project DPro (PMDPro) Foundation*
 - *17 de enero 2022 al 18 de febrero 2022*
- *Program DPro (ProgMDPro) Level 1*
 - *7 de marzo 2022 al 8 de abril 2022*
- *Project Management Office Foundation (PMO-FO)*
 - *18 de abril 2022 al 20 de mayo 2022*
- *Project Management Office BIRISI (PMO-BR)*
 - *6 de junio 2022 al 8 de julio 2022*



Courses & Professional Certifications:

- **Project Management Office Engineering (PMO-IG)**
 - 4 días durante el mes de agosto 2022
- **Project Management Office Setup (PMO-ST)**
 - 4 días durante el mes de septiembre 2022
- **Strategy Implementation Institute Professional (SIP)**
 - Durante el mes de Octubre 2022



Credly

Digital Credentials

PM4PRR3[®]

Project Management for Puerto Rico's
Recovery, Reconstruction & Resiliency

**Project Management, PMO & Strategy Implementation
Practitioner & Executive Level**



TECHNICAL & EXPERIENCE BASED APPROACH FOR PROFESSIONAL CERTIFICATIONS
Expertise demonstrated via formal certification in Project Management, PMO & Strategy Implementation disciplines in accordance with the **OKA's Strategic Learning & Professional Development Roadmap**



TECHNICAL & EXPERIENCE BASED APPROACH FOR PROFESSIONAL CERTIFICATIONS
Expertise demonstrated via formal certification in Project Management, PMO & Strategy Implementation disciplines in accordance with the **OKA's Strategic Learning & Professional Development Roadmap**



PM4PRR3[®]

Project Management for Puerto Rico's
Recovery, Reconstruction & Resiliency

¿PREGUNTAS?

Power by:



PM4NGOs



PMOAcademy

PROCORE[®]



STRATEGY
IMPLEMENTATION
INSTITUTE

Con OKA te has de educar

Por: Jesus Rodriguez, PMP, PfMP, PMI-ACP

Identificación y Definición Y Set Up

Necesidad o problema,
eso hay que satisfacer
con entusiasmo y placer,
Siempre debe ser el lema.
Para empezar con el tema,
habrá reunión inicial
para el proyecto arrancar
siempre con el pie derecho.
Y si aun no lo has hecho
Con OKA te has de educar.

Planificación

Prepara el itinerario
y también un presupuesto
para hacer el correcto
monitoreo diario.
Pues siempre es necesario
sentarte a planificar
y así poder concretar
una mejor estrategia
y para que esta sea regia
Con OKA te has de educar.

Implementación

Tienes la ruta trazada
y la tienes que seguir
para a tu "team" dirigir
hasta la meta esperada.
La reunión planificada
te ayudará a enfocar
para objetivos lograr
y así seguir construyendo
pues para seguir creciendo
Con OKA te has de educar.

MEAL

Durante todo el camino
debes estar bien atento
de que no te lleve el viento
a llegar a otro destino.
Por eso con mucho atino
tu debes de controlar
y también monitorear
resultados contra el plan
Por eso con mucho afán
Con OKA te has de educar.

Cierre

Buen trabajo completado
es la meta a perseguir
y luego debes pedir
que el mismo sea aceptado.
Recibirás con agrado
a tu cliente al firmar.
Eso ha de significar
satisfacción de su parte
y para reconfortarte
Con OKA te has de educar.

