

# Módulo 2:

# Enfoques y planificación de los proyectos en Agesic

---

Fundamentos de Gestión de Proyectos en Agesic

## Temas del módulo 2

- ❑ Procesos de gestión y desarrollo en proyectos
- ❑ Enfoques para la gestión y desarrollo
- ❑ Enfoque para proyectos de Agesic

# Procesos de gestión y desarrollo

---

Fundamentos de Gestión de Proyectos en Agesic



Uruguay  
Presidencia

<>agesic

- ❑ Actividades de desarrollo y de gestión
- ❑ Grupos de procesos en proyectos y programas

# Actividades de gestión y desarrollo en un proyecto

Un proyecto implica un conjunto de actividades que se ponen en marcha para desarrollar productos y servicios con el fin de lograr un objetivo específico, que a su vez aporta en alguna medida a uno o más propósitos

Actividades para desarrollo de entregables.

Pero para que estas actividades se realicen en una forma ordenada, eficiente y eficaz, se requieren esfuerzos de planificación, de coordinación, de solución a desvíos o situaciones imprevistas y de mantener buenas comunicaciones con las partes interesadas

Actividades para gestión o dirección del proyecto

# Actividades de gestión y desarrollo en un proyecto

Actividades para desarrollo de entregables.

Implican *diseñar, construir y probar* una serie de productos tangibles o intangibles (servicios, transformaciones del entorno)

- Los entregables son realizados por personas o grupos especializados, *aplicando sus propias metodologías de desarrollo* y controlando la calidad de lo que producen.



- El proyecto tiene siempre varios entregables, por lo que *puede haber más de un equipo o personas* para su desarrollo.



- Dentro de los equipos de desarrollo de entregables están los funcionarios y consultores de la Agencia, las empresas contratadas por la Agencia y también grupos de funcionarios de los organismos donde se implanta el proyecto

# Actividades de gestión y desarrollo en un proyecto

Actividades para  
gestión o dirección  
del proyecto

Integración	Alcance	Tiempos
Costos	Calidad	Recursos Humanos
Comunicaciones	Riesgos	Adquisiciones

## *Implican:*

- identificar el *objetivo y resultados* esperados del proyecto, las partes interesadas, restricciones y los indicadores de gestión y de resultados.
- Elegir un *enfoque de dirección de proyectos* y planificar los tiempos, costos y calidad para los entregables.
- Conformar *equipos de desarrollo* y coordinar su entregas (proveedores internos y contratados)
- *Verificar la calidad* de los entregables y aprobar su puesta en práctica.
- *Ajustar el proyecto* para adaptarse a problemas y desvíos en los planes o a cambios que afecten el alcance inicial.
- *Dirigir a un equipo de personas*, facilitándoles el trabajo coordinado y promoviendo la participación y motivación.
- *Gestionar la relación* (expectativas, intereses, percepciones, apoyos) con las partes interesadas (en la Agencia y en los organismos).

# Actividades de gestión y desarrollo en un proyecto

## Actividades para gestión o dirección del proyecto

- En la Agencia el equipo de gestión del proyecto lo conforman el PM designado y generalmente apoyado por un grupo de colaboradores, con mayor o menor dedicación
  - Cuando el proyecto se ejecuta en un organismo, se debe contar con un grupo de funcionarios del mismo, que colabore con la gestión.
- Entre ambos equipos, se encargan de planificar y ejecutar actividades de comunicación y gestión de las partes interesadas (expectativas, apoyos y resistencias)
- Entre ambos equipos, planifican la entrega de productos con los proveedores contratados y controlan la calidad, plazos de entrega y presupuesto de los mismos.



# Ejemplo:

Objetivo: *Implantar la solución NN para la gestión del transporte colectivo en la capital de un departamento, dirigido por un equipo de Agesic.*

## Posibles entregables principales:

- Aplicación web para que los ciudadanos conozcan horarios y líneas de transporte
- Adecuación de infraestructura informática en el organismo
- Campaña publicitaria hacia los ciudadanos y comunicaciones a los funcionarios municipales
- Acuerdos con las líneas de transporte para conformar un equipo de coordinación estable que permita asegurar continuidad del uso del producto.

## Posibles equipos de desarrollo



Empresa de software y testing contratada por Agesic (proveedor)



TI del organismo y áreas de Agesic (IOTI, TI, Seguridad Información)



Área interna o proveedor contratado por el organismo,



Área específica del organismo,

## Gestión del proyecto



✓ PM y equipo de Agesic



✓ PM y colaboradores del organismo

- Plan general de trabajo (entregables, plazos)
- Coordinación y control de los equipos de desarrollo
- Gestión de las partes interesadas en organismo

# Grupos de procesos en un proyecto Agesic

Las actividades de desarrollo de entregables y de gestión las podemos agrupar en ***grupos de procesos***, cada uno generando distintos resultados.

## Grupos de procesos de un proyecto



# Grupos de procesos en un proyecto

## *Creación del proyecto.*

La decisión de emprender un proyecto resulta de un proceso de *planificación estratégica* previo, desarrollado por las áreas del Agencia.



- No es parte de los procesos de un proyecto, pero es importante entender cómo nace la necesidad de poner en marcha un proyecto.
- Teniendo en cuenta los *objetivos generales* de la Agencia y *sus compromisos*, se definen **agendas**, que describen principalmente propósitos, beneficios y líneas de acción (Gobierno Digital, Gobierno Abierto, Uruguay Digital, etc.)
- Las agendas dan lugar a **planes** con iniciativas y sus objetivos, metas y recursos (*plan estratégico* de la Agencia)
- Una iniciativa genera uno o más **proyectos** en la Agencia, cada uno con su propio **objetivo específico**, que se traduce en un **entregable final**.

# Grupos de procesos en un proyecto

## Inicio y planificación



- Se conforma un *equipo de proyecto*, siendo nombrado un PM y algunos colaboradores de la Agencia.
- Junto al patrocinador, partes interesadas de la Agencia y eventualmente un proveedor, definen un **plan general del proyecto** (entregables principales, fechas, recursos necesarios, enfoque de gestión y desarrollo).
- Se construye el documento de **visión del proyecto**
- Se construyen planes como la gestión de **riesgos**, de **comunicaciones**, el **flujo de pagos** a proveedores, etc.
- Si el proyecto incluye a varios organismos, se lo considera como un programa y para cada proyecto en el organismo:
  - ✓ Pedir al PM del organismo y su patrocinador que se firme un **Acta de Constitución** del proyecto para presentar al equipo Agesic en el organismo y que pueda desarrollar los planes con apoyo de funcionarios.
  - ✓ Establecer un **plan general del proyecto en el organismo** (entregables principales, fechas, responsables, etc.)



Revisar información más detallada en el **capítulo 3 - Inicio y planificación de un proyecto o programa** de la *Guía de fundamentos de gestión de proyectos* de Agesic

# Grupos de procesos en un proyecto

## Ejecución (desarrollo de entregables)



Revisar información más detallada en el **capítulo 4 - ejecución y control de programas y proyectos** de la *Guía de fundamentos de gestión de proyectos* de Agesic

- Los equipos de desarrollo de entregables realizan las tareas necesarias para *diseñar, construir, probar, capacitar y presentar al PM y otros interesados, los entregables para su aprobación.*
- Cada equipo de desarrollo aplica sus **metodologías propias**, asegurándose de cumplir con las fechas y calidad previstas en el plan general del proyecto, que es gestionado por el PM del proyecto.
- Desde el punto de vista de un programa, implica iniciar y ejecutar proyectos en los organismos, lo cual obliga, para cada organismo, realizar los procesos de:
  - *Inicio y planificación para el organismo* (Acta de Constitución, plan general, lista de entregables, cronograma general, identificar interesados, etc.)
  - *Ejecución en el organismo*: construir los entregables, probarlos, entrenar a los usuarios
  - *Cierre del proyecto en el organismo*: presentación final de resultados, informe de resultados y lecciones aprendidas

# Grupos de procesos en un proyecto

- En paralelo a los procesos de gestión, el PM y su equipo de gestión deben asegurarse de:
- Cumplimiento del plan general del proyecto (cronograma alto nivel, presupuesto, nivel de calidad de los entregables, cumplimiento de los entregables aprobados - Alcance)
- Monitorear el desempeño de los equipos de desarrollo de entregables, su relación con las partes interesadas usuarias y técnicas, cumplimiento de fechas y calidad de sus entregables.
- Anticipar, analizar y realizar ajustes en los planes, ante aparición de riesgos, nuevos requisitos o problemas en el desarrollo de entregables.
  - En caso de un proyecto ejecutándose en un organismo, el PM de Agesic debe coordinar con su contraparte del organismo, el cumplimiento de los planes, el aseguramiento de apoyos y recursos del organismo que se hayan planificado y la resolución conjunta de problemas en el organismo que repercuten en el proyecto.

## Control (gestión del proyecto)



Revisar información más detallada en el **capítulo 4 - ejecución y control de programas y proyectos** de la *Guía de fundamentos de gestión de proyectos* de Agesic

# Grupos de procesos en un proyecto

## Cierre (finalización)



Los grupos de procesos se pueden dar en forma superpuesta unos con otros.

Por ejemplo, se puede ir iniciando los primeros contactos con un organismo e iniciar actividades con el equipo contraparte, antes de terminar de contratar a uno de los proveedores para ese organismo.

- En cada proyecto, las actividades de cierre implican:
  - ✓ *Organizar los documentos*, depurando las versiones no finales. Asegurarse de tener aprobaciones de los entregables principales.
  - ✓ *Presentación de resultados*. Elaborar uno o más informes de resultados, presentando los logros, las lecciones aprendidas, sugerencias para continuidad y evolución de los resultados logrados.
- En caso de un programa con varios proyectos, cada uno tendrá su etapa de cierre y luego viene la etapa de cierre del programa, repitiendo las actividades de los proyectos.
- Al finalizar un proyecto, actualizar la información en los sistemas de seguimiento de la Agencia (por ejemplo, sistema SIGES Portafolio)

# Grupos de procesos en el desarrollo de un producto



- Cuando se va a diseñar y construir un producto (entregable), se repiten de algún modo estos grupos de procesos, en la forma que la metodología de desarrollo lo indique.
- *Inicio y planificación:* Cuando se inicia el desarrollo o construcción de un entregable, hay un momento para definir de qué se trata el entregable, quienes participan, qué herramientas y metodología usar.

*Por ejemplo, sea una charla, una instalación de hardware, un ajuste a un software, o una pieza multimedia, hay que diseñarla primero y se arma un plan de trabajo.*

- *Ejecución y control.* Se empieza a trabajar según el plan, y a la vez, alguien del equipo estará revisando que el trabajo se realice como se espera, hará controles y pruebas, hasta darlo por terminados.
- *Cierre* - Una vez terminado el entregable, el equipo de desarrollo presentará el producto a las personas responsables de aprobarlo (el PM del proyecto, un interesado clave, etc.)

## RESUMEN DE LA LECCIÓN

En los proyectos conviven actividades de desarrollo de entregables con actividades de gestión y monitoreo.

Para el desarrollo de cualquiera de los entregables, estos procesos también se repiten

Una vez que se ha dado autorización para empezar el proyectos, podemos identificar las actividades del proyecto en cuatro grupos de procesos:

- Inicio y Planificación del proyecto
- Ejecución (desarrollo de entregables)
- Control (monitoreo y gestión)
- Cierre

# Enfoques para la gestión de los proyectos

---

Fundamentos de Gestión de Proyectos en Agesic



Uruguay  
Presidencia

<>agesic

- ❑ Tipos de enfoques
- ❑ Enfoque predictivo
- ❑ Enfoques adaptativos



# Enfoques de dirección y desarrollo

Mientras se está planificando el proyecto, el PM y los equipos de desarrollo deben definir cómo van a gestionar el proyecto y cómo se desarrollarán los entregables.

Existen tres enfoques principales para dirigir y para desarrollar entregables:

## *Enfoque predictivo*

(orientado a seguir un plan desde el inicio)

## *Enfoques adaptativos*

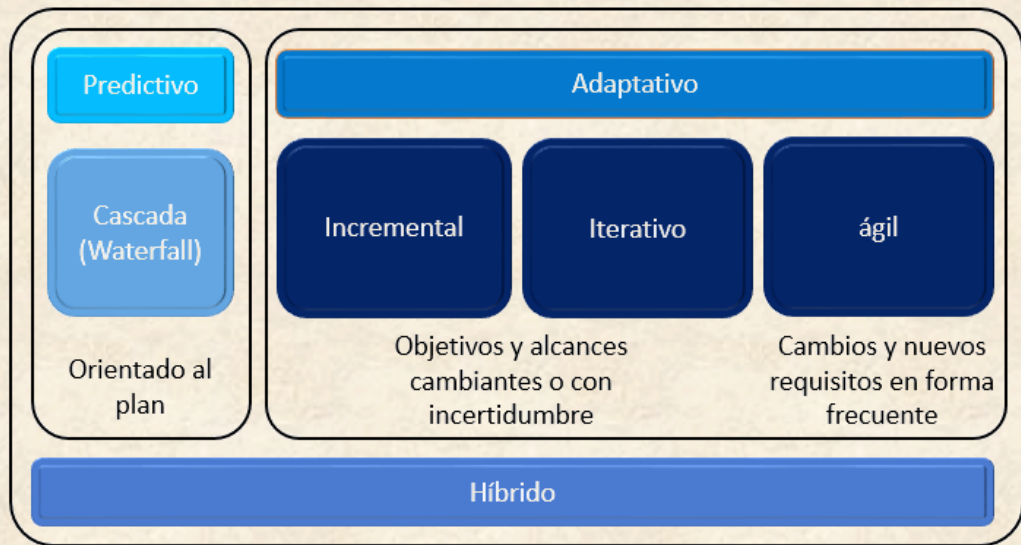
(orientado a ajustar los planes según los cambios que puedan aparecer o necesidades de entregas tempranas)

## Enfoque híbrido

combinación de ambos enfoques



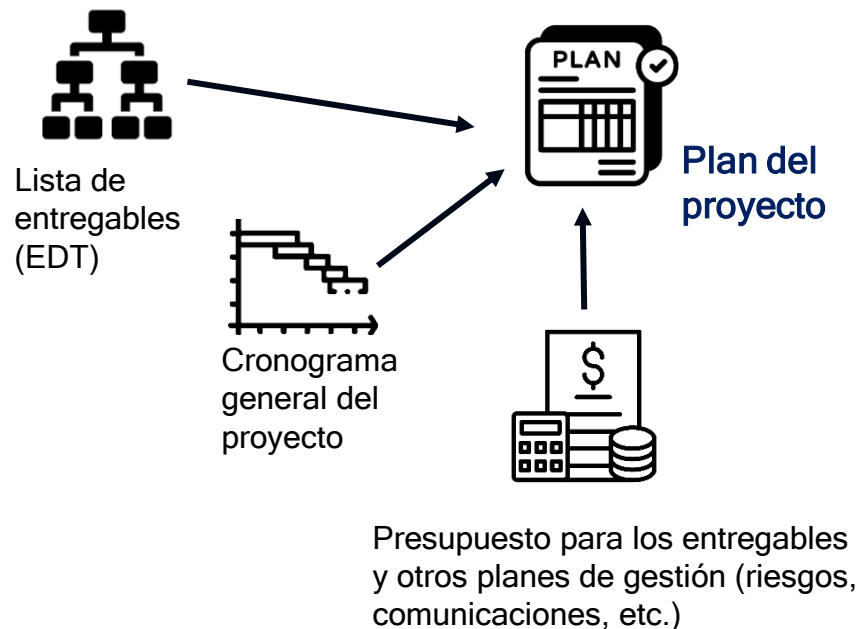
Para mayor detalle que lo presentado en esta lección, revisar, en la **Guía de Fundamentos de GP de Agesic**, el módulo 2 - enfoques de gestión de proyectos



# Enfoque predictivo

El *enfoque de dirección predictivo* es aquel donde es posible construir un *plan de trabajo* para todo el proyecto, *con poca probabilidad de que haya que cambiarlo* durante la ejecución.

- ✓ El *objetivo final está bien definido*, y a su vez, el entregable final está totalmente identificado.
- ✓ A partir del entregable final, es *posible identificar los entregables intermedios y sus características* como plazos, recursos humanos y económicos y sus requisitos de calidad
- ✓ Por ello, desde el inicio se puede construir un *plan del proyecto*, indicando cómo se va a ejecutar el presupuesto y el cronograma de actividades



# Enfoque predictivo

El enfoque predictivo aplica tanto a la planificación y ejecución de un proyecto, como a la planificación y desarrollo de un entregable.

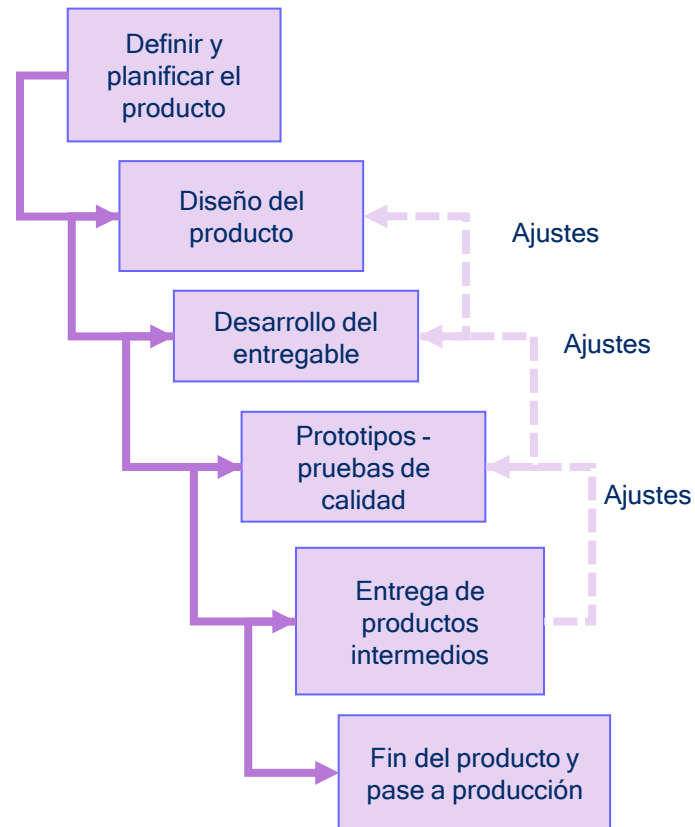
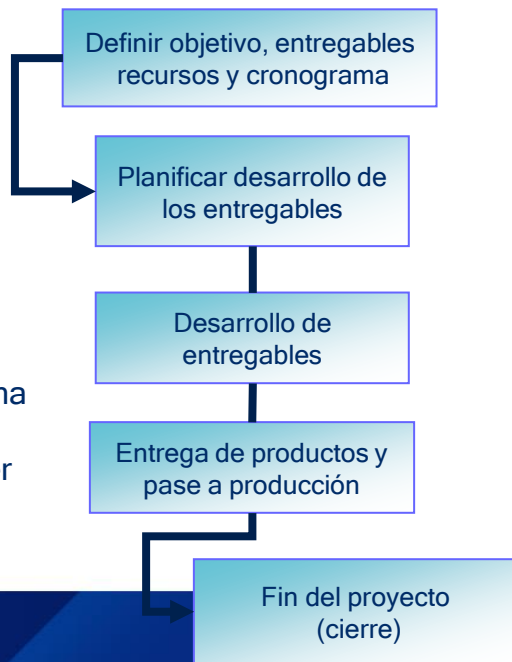
Todo el trabajo se planifica en grupos de actividades que también son conocidas como *fases o etapas*

Como cada fase se realiza a continuación de la anterior, se conoce este enfoque como *Waterfall* (cascada).

Durante las pruebas de una fase se pueden detectar errores que obliga a volver a la fase anterior.

Ejemplo:  
planificación y desarrollo  
de un entregable

Ejemplo: planificación y  
ejecución de un proyecto



# Enfoque predictivo

- ✓ Algunas herramientas usadas para la gestión de proyectos predictivos son:
  - **Cronograma de alto nivel**, con fechas de finalización de entregables principales (hitos) y dependencias entre los entregables. Gráficamente se representa con un *diagrama de Gantt*.
  - **Planes de gestión** de riesgos, de comunicaciones, seguimiento de incidentes, registro de lecciones aprendidas, entre otros.



DIAGRAMA DE GANTT

Actividades	Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Programar jornadas de alfabetización tecnológica a usuarios.	■	■										
Verificar el estado de los equipos informáticos.		■	■									
Gestionar recursos para el mantenimiento y reparación de las P.C.				■								
Realizar mantenimiento a las P.C.					■	■	■					
Facilitar talleres a usuarios tecnológicos de la Institución.								■	■	■		
Jornada de cierre de proyecto en la Institución.											■	■

## Ejemplos proyectos y productos con enfoque predictivos:

- Realizar un conjunto de cambios ya definidos en una oficina.
- Planificar y ejecutar una mudanza de una oficina a otra.
- Mejorar tres funcionalidades del software de gestión de compras, bien definidas desde el principio.
- Organizar un congreso a fin de año
- Construir una obra civil, a partir de planos y especificaciones ya aprobadas.
- Diseñar y producir dos piezas audiovisuales con los guiones y formato ya aprobados a partir de maquetas
- Preparar y dictar un curso de duración un mes, sobre una metodología NNN para funcionarios de un organismo.

# Enfoque adaptativo

El *enfoque de dirección adaptativo* es una forma de dividir un proyecto general en proyectos más acotados que también podemos llamar *fases*, realizando en cada una, un conjunto acotado de entregables o una mejora incremental de un mismo entregable.



- *Al finalizar una fase o etapa, se realiza una evaluación de los resultados y se analiza cómo seguir y de qué forma hacerlo, de acuerdo a las condiciones de ese momento*
- *De esta forma, el proyecto y sus resultados se van adaptando a cambios en requisitos o prioridades no previstas.*
- *Los actores más interesados en el proyecto van revisando y aprobando avances, lo que se traduce en un mayor reconocimiento y más apoyos para el equipo de proyecto.*

Generalmente, se puede optar por cualquiera de estos tres tipos de enfoques adaptativos para la gestión del proyecto y desarrollo de sus entregables:

- ✓ *Iterativo*
- ✓ *Incremental*
- ✓ *Ágil*

Como se habrá notado, la palabra *fase* se usa en distintas ocasiones, siempre representando a un conjunto de trabajos que terminan en un resultado

# Enfoque adaptativo- Iterativo

- Si bien el resultado final está bastante definido, la división en fases tiene ventajas frente al enfoque predictivo:
  - Dividir en fases permite desarrollar y entregar productos en forma rápida sin tener que esperar a planificar todo el proyecto completo
  - También permite postergar entregables con alto riesgo, evitando posibles frenos
- Las fases pueden ser de distinta duración (semanas, meses)
- cada fase se planifica en forma predictiva por separado



## Ejemplos enfoque iterativo

- Desarrollar una obra civil o una pieza de ingeniería en etapas
- Dividir un grupo bien definido de funcionalidades de un software entregando funcionalidades por fases
  - Diseñar y producir materiales audiovisuales revisando el resultado de uno antes de construir el otro.
  - Realizar instalaciones de un producto en diversos organismos o dependencias del organismo, cada una siendo una fase de todo el proyecto.
- Realizar un plan de mejoras de plazas en la ciudad, dividiendo las obras por barrios (etapas)
- Empezar un programa de mejoras ambientales para una región, dividiendo por tipos de industrias.

# Enfoque adaptativo- incremental

- Enfocado al desarrollo de un entregable (producto), donde se entregan versiones intermedias del producto (*incrementos*), hasta llegar a la versión final
- El producto final puede estar parcialmente definido y se va ajustando con cada versión
- Cada fase (incremento) se planifica partiendo de los resultados anteriores
- Se puede entregar versiones parciales en forma rápida y adaptada a cambios no previstos
- Las fases pueden ser de distinta duración pero cuanto más cortas, el producto se adapta mejor.



## Ejemplos de enfoque incremental

- Construir una plaza de barrio en etapas, donde cada etapa agrega más elementos (bancos y caminos, zona de juegos, local de reunión para vecinos)
- Desarrollar una pieza de una máquina en etapas, ajustando funcionamiento por etapas.
- Dividir la implantación de una solución de software compleja en varias fases, donde en cada fase se desarrolla y se entrega un módulo de la solución
  - Desarrollar una aplicación informática sin conocer aún todos los requisitos. Se van desarrollando prototipos o versiones operativas, que se van mejorando con el tiempo.
- Poner en marcha una capacitación en etapas, desarrollando más habilidades en cada una (curso básico, intermedio, avanzado)

# Enfoque ágil

- Muy útil cuando hay que construir un producto que no está claro como será, por lo que se irán haciendo y entregando productos parciales hasta alcanzar el resultado final.
- También permite la atención de una lista de solicitudes que llegan sin planificación previa y a menudo son urgentes.
- Es *iterativo e incremental* a la vez con fases muy cortas, 3 o 4 semanas llamadas iteraciones o *sprints*
- En vez de un plan de trabajo, hay una *lista de solicitudes (product backlog)* que se va actualizando frecuentemente con los pedidos de los interesados.
- Al inicio de cada sprint, el equipo de proyecto selecciona un conjunto de solicitudes más prioritarias para atender en esa iteración y genera una lista llamada *sprint backlog*
- Al final de cada sprint, se hace una *revisión* con las partes interesadas de los productos construidos (*incremento*)



## Sprint 0 (inicio)

Identificar lista inicial de requerimientos (product backlog)

Product Backlog

## Sprint N (iteración)

Armar lista de trabajos para el sprint (historias de usuario)

Sprint Backlog

Desarrollo de historias y pruebas

Validación de las entregas (revisión de resultados)

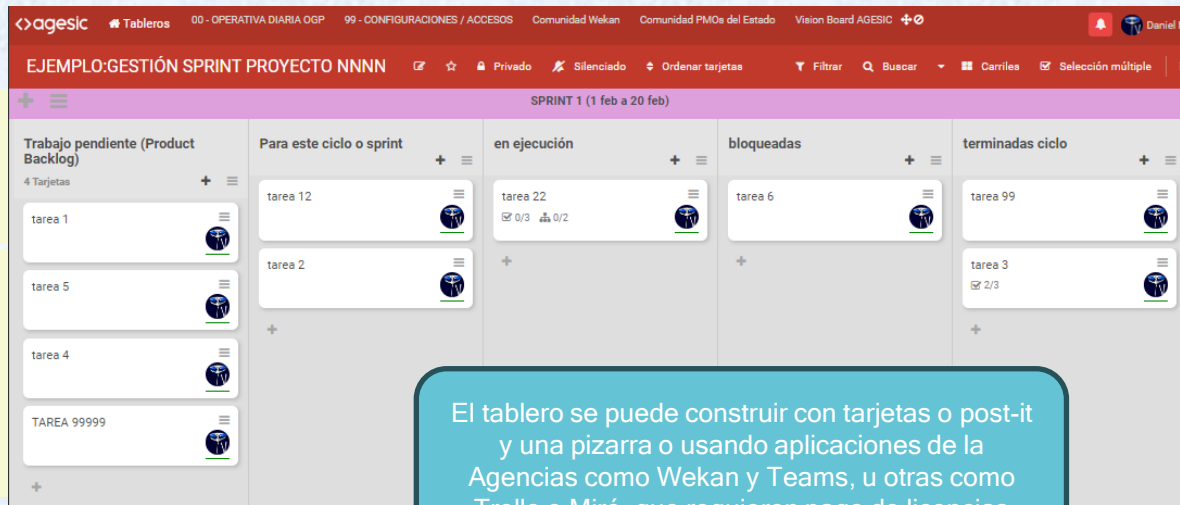
Incremento



# Enfoque ágil

Una herramienta muy usada para gestionar las solicitudes en un enfoque ágil es el **Tablero Kanban**.

En diferentes columnas, se va registrando las solicitudes que conforman el *product backlog* y el *sprint backlog*. También se registran las etapas por la que pasa una solicitud hasta que es completada



## Ejemplos de enfoques ágiles

- Atender solicitudes continuas y cambiantes de ajustes o mejoras de un software para una organización cliente. Sería en realidad un trabajo operativo (repetitivo y continuo), pero a veces se contrata a un tercero para hacerlo, en forma de proyecto (con plazo y presupuesto específico)
- Comenzar a diseñar un producto sin tener claro todavía el diseño final. En cada sprint se realizan maquetas o prototipos nuevos o se mejoran los anteriores, hasta llegar a una decisión de producto final, que puede luego desarrollarse en forma predictiva, iterativa o incremental.
- Realizar trabajos de investigación sobre una tecnología nueva, sin tener aún claro los caminos para llegar al resultado deseado. En cada sprint se trabaja en una línea de investigación. Si luego de algunos sprints, no es conveniente, se sigue con otra línea para los futuros sprints.

# Enfoque híbrido para gestión del proyecto

El *enfoque de dirección híbrido* combina los enfoques adaptativos y predictivos, tanto en la dirección del proyecto, como en el desarrollo (construcción) de cada entregable.

Hay muchas combinaciones posibles. El PM decide la mejor posible para la gestión. Los equipos de desarrollo eligen su propia forma de trabajo

Por ejemplo, **el equipo de Agesic debe implantar una solución digital NN en un organismo**

El PM decide adoptar un enfoque predictivo para gestionar todo el proyecto y arma una *lista de entregables*, de la que sale un *cronograma de alto nivel* con fechas de entrega de los principales entregables, para cumplir con un acuerdo o plan esperado por el organismo.

Algunos equipos de desarrollo de entregables pueden optar por un plan predictivo, otros por dividir el desarrollo en fases o utilizar el enfoque ágil puro para entregas rápidas y ajustes dinámicos. El PM monitorea con los equipos de desarrollo el cumplimiento de los plazos del cronograma.

# Ejemplo: Enfoque híbrido



Patrocinadores- Agesic y organismo



PM de Agesic y del organismo

Implantar sistema NNN en un organismo

Lista de entregables principales

Campaña de difusión

Instalar y configurar software

Capacitar funcionarios

Inauguración

equipos de desarrollo de entregables (Agasic, proveedores, organismo)



El PM y su equipo define la lista de principales entregables del proyecto, y un cronograma de alto nivel para ellos.

Cada equipo de desarrollo selecciona su enfoque de construcción

Diseño y preparación

Fase 1 - funcionarios

Fase 2 - ciudadanos

Final campaña

Incremental



Ágil

Materiales del curso

Invitar a grupos

Dictado de los cursos

Informe de resultados

Predictivo

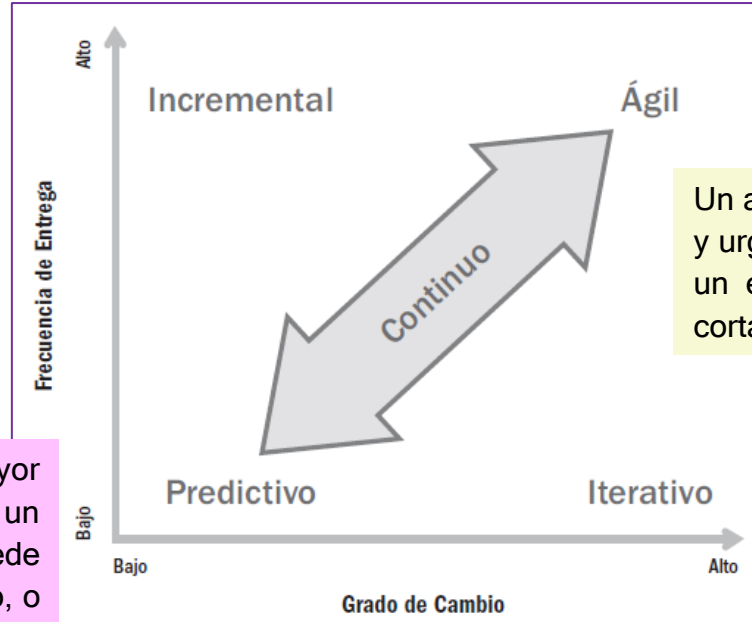
Durante la ejecución del proyecto, el PM monitorea semanalmente el cumplimiento de plazos y calidad, con los responsables de cada equipo de desarrollo

Durante las revisiones de avance de los entregables pueden surgir ajustes en la planificación general, en el alcance, en los costos y lista de riesgos, entre otros

# Resumen: enfoques de desarrollo de producto

La elección del enfoque se basa en la cantidad de cambios imprevistos que puede haber durante el desarrollo de los entregables, y en el interés de los interesados de tener resultados rápidos, ajustados a sus necesidades del momento.

Un proyecto donde es posible definir con mayor o menor detalle los productos a entregar, en un ambiente estable, con pocos cambios, puede optar por usar un enfoque predictivo completo, o dividido en fases (iteraciones, incrementos)



Un ambiente de muchos cambios y urgencia de resultados requiere un enfoque ágil, con sprints de corta duración

El *enfoque híbrido* es una alternativa que combina la facilidad de planificación del enfoque predictivo, con la adaptación de productos a cambios de requisitos o prioridades, del enfoque adaptativo.

En la próxima lección, presentaremos una propuesta de dirección de proyectos para Agesic, con un enfoque híbrido.

Si deseas conocer más en profundidad el enfoque ágil, o algunas aproximaciones al mismo, consultar en la *Oficina de Gestión de Proyectos* sobre un curso específico que se ha desarrollado a tal fin, adaptado a la realidad y necesidades de la Agencia.

Como se comentará en la próxima lección, una herramienta para la creación y gestión de proyectos de la Agencia es nuestro sistema *SIGES Portafolio*.

Initiating	100%
Executing	40%
Deliverable	0%
Subtask 2	9%
Initiating	40%
Executing	0%
Deliverable	0%
Project closing	0%
General deliverable	0%

Si deseas profundizar en el uso de SIGES Portafolio para la gestión de proyectos, gestión del presupuesto y otros fines, consultar en la Oficina de Gestión de Proyectos sobre un curso específico para el uso de este sistema.

# Enfoque para la planificación de proyectos de Agesic

---

Fundamentos de Gestión de Proyectos en Agesic



Uruguay  
Presidencia

<>agesic

- ❑ Enfoque híbrido para la dirección del proyecto
- ❑ EDT y paquetes de trabajo
- ❑ Cronograma de alto nivel
- ❑ Planes adicionales

# Enfoque para la gestión de proyectos en Agesic

Los proyectos que se emprenden en la Agencia pueden ser muy distintos entre sí.

Por ello, el PM y su equipo pueden aplicar distintos enfoques, sean predictivos, adaptativos o híbridos.

En esta lección proponemos un enfoque de dirección híbrido, que intenta abarcar la mayoría de los proyectos, en el entendido de que puede haber otros enfoques posibles para algunos proyectos en particular.



En la *lección 1 - conceptos básicos para proyectos de Agesic*, se presentaron los pasos básicos que constituyen la metodología.

Recordemos cuales eran esos pasos:

# Metodología de Gestión de Proyectos de Agesic

- 1 Determinar el *objetivo del proyecto* y los *propósitos* que lo justifica
- 2 Identificar *las principales partes interesadas* del proyecto en Agesic
- 3 Con interesados clave, identificar la *visión del proyecto*, incluyendo entregables, interesados en el organismo, restricciones y riesgos

Estos puntos se vieron en el módulo 1 del curso

En esta lección avanzaremos con más puntos:

- 4 Partiendo de la visión, construir la *Estructura de Desglose del Proyecto* (EDT),
- 5 Completar la *lista de requisitos* de los paquetes de trabajo de la EDT
- 6 Partiendo de la EDT y los requisitos, construir un *cronograma de alto nivel* (entregables principales, fases, hitos)
- 7 Cada equipo de desarrollo de entregables planifica su trabajo (enfoques predictivos o adaptativos)
- 8 Elaborar planes auxiliares (gestión de riesgos, de comunicaciones, de incidentes, presupuesto, etc.)
- 9 Iniciar la ejecución y el seguimiento del proyecto (kick-off, reuniones, retrospectivas, lecciones aprendidas)
- 10 Finalizar el proyecto (en organismo y en Agesic)

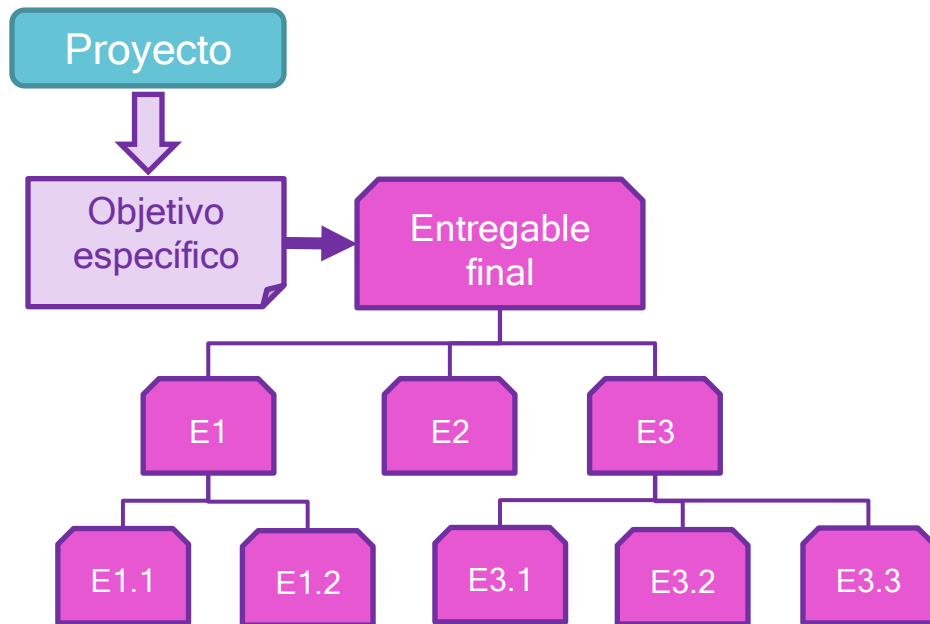
Los puntos finales los comentaremos en el módulo 3 del curso

# Construir una EDT (lista de entregables principales)

La mayoría de los proyectos de Agesic nacen como consecuencia de planes estratégicos y agendas que incluyen compromisos específicos a cumplir.

Por ello, suponemos que ya conocemos el resultado esperado para el proyecto, y por lo tanto, el *entregable final*.

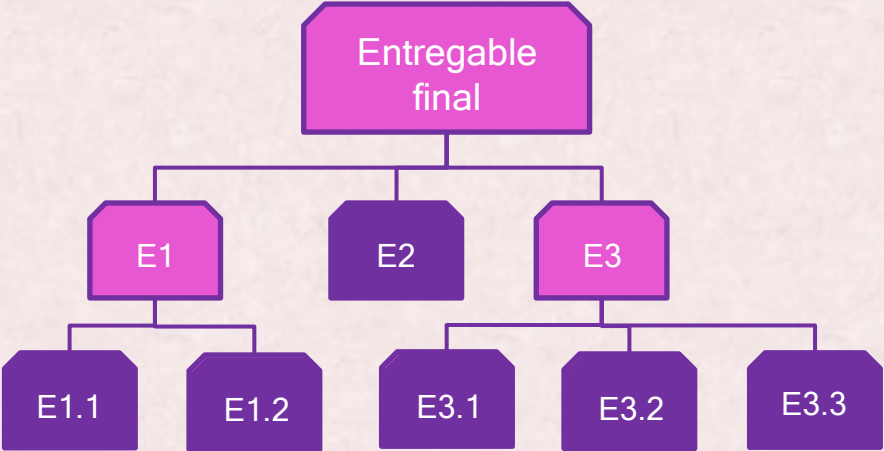
En la *lección 1 - conceptos básicos para proyectos de Agesic- video 2* se explicó qué era el entregable final y la lista de entregables intermedios que llamamos EDT (Estructura de Desglose del Trabajo)



# Identificar los paquetes de trabajo

Una vez construida la EDT, podemos observar que los *entregables más inferiores son los que realmente hay que construir*, puesto que los niveles superiores se crean a partir de los inferiores

A estos entregables más inferiores los llamaremos *PAQUETES DE TRABAJO*

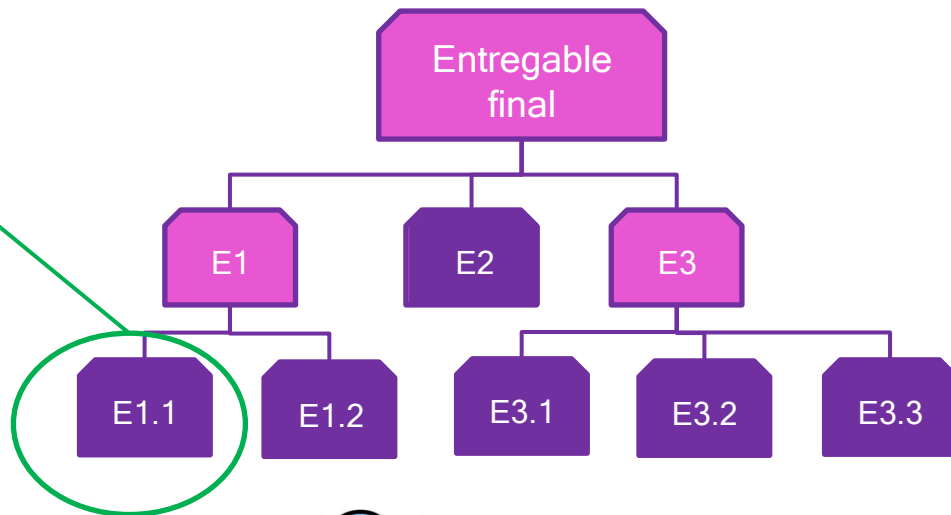


# Definir datos para los paquetes de trabajo

Cada paquete de trabajo implica, para su construcción, definir una serie de datos por parte del PM y sobre todo, de los especialistas en dicho entregable:

. Por ejemplo:

- Nombre del entregable
- Responsable de su desarrollo
- Duración estimada o fechas de cada entregable
- Actividades principales (alto nivel)
- Requisitos que debe cumplir el entregable
- Recursos necesarios (costos, personas, equipos)



En la *Guía de Fundamentos de GP de Agesic* - en la *sección 3.6 establecer alcance del proyecto* encontrarás información más detallada sobre este tema

# Definir datos para los paquetes de trabajo

El equipo puede registrar estos datos de los paquetes de trabajo de diversas formas. Por ejemplo, en una planilla, en tarjetas de un tablero Kanban, etc.



Entregables de primer nivel	Entregables de nivel 2 (paquetes (paquetes de trabajo))	Responsable del entregable	Requerimientos y criterios de calidad del entregable	Valores de aceptación	Actividades principales	Duración	Recursos (humanos, presupuesto, equipamiento)	Riesgos / supuestos
1 MATERIAL DEL CURSO	1.1 Guía alumno	Daniel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formato WORD, usando plantilla "plantilla guías" guardado en la carpeta del curso</li> <li>Revisado por sector capacitación al 50 y 90%</li> </ul>	Aprobado por sector capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construir lista de contenidos</li> <li>Escribir módulos</li> <li>Revisiones por sector Capacitación</li> <li>Guardar en PDF en carpeta para alumnos</li> </ul>	8 semanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>El autor dispone su propia notebook.</li> <li>Se requiere acceso a una impresora láser color, con papel A4 suficiente.</li> <li>Apoyo de la docente María para revisar contenido y sugerencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supuesto: el contenido de la guía no será discutido.</li> <li>Riesgo: demora en la respuesta de capacitación atrasa la finalización en fecha</li> <li>Supuesto: la docente María dispone de tiempo</li> </ul>
1	1.2 Guía docente	Daniel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formato Word, usando plantilla "plantilla guías" guardado en la carpeta del curso</li> <li>Debe explicar clase a clase qué temas y qué dinámicas se utilizarán, para ser dictado por</li> </ul>	Aprobado por sector capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construir plan de clases a partir de la guía de usuarios</li> <li>Revisión por sector Capacitación</li> <li>Guardar en PDF en carpeta master del curso.</li> </ul>	2 semanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>El autor dispone su propia notebook.</li> <li>Se requiere acceso a una impresora láser color, con papel A4 suficiente.</li> <li>Apoyo de la docente María para revisar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo: Demora en la escritura de la guía provoca demora en la elaboración de la guía docente.</li> </ul>

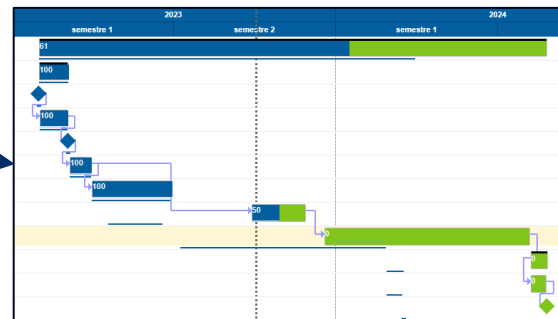
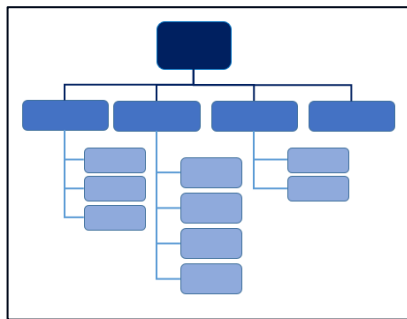
La plantilla **03-EDT y requisitos de Entregables** es un ejemplo de cómo registrar datos de los paquetes de trabajo.

La plantilla se encuentra en la sección **Centro de apoyo al curso**



# Crear un cronograma de alto nivel

Es un cronograma que representa fechas y dependencias de los principales entregables identificados en la EDT



Podemos construir el cronograma de diversas formas:

- Si el proyecto se registra usando **SIGES Portafolio**, utilizar el módulo **Cronograma**
- Si el proyecto no se va a registrar en SIGES, utilizar un software especializado como Project Libre® o Microsoft Project® o herramientas como Excel.

El cronograma de alto nivel representa principalmente entregables principales y algunos entregables intermedios. No intenta detallar al nivel de actividades simples o cortas.

## Ejemplo:



Supongamos un proyecto donde el objetivo es conformar una *unidad de Gobierno Digital* en los organismos, como parte de un compromiso de gobierno.

La dirección del área encomendó al PM a cumplir con una primera etapa o fase, donde la meta es llegar a 3 organismos en este año.

Una EDT muy simplificada podría ser la mostrada a continuación.

El PM, con su equipo de proyecto, definen los entregables intermedios, hasta llegar a los paquetes de trabajo.

Cada paquete de trabajo tiene una duración estimada, y depende de otros anteriores

Toda esta información se traslada a un cronograma de alto nivel.

# Ejemplo:

1

La primera actividad del cronograma es el nombre de proyecto. Es una actividad de resumen, que ayuda a cuantificar la duración del mismo.

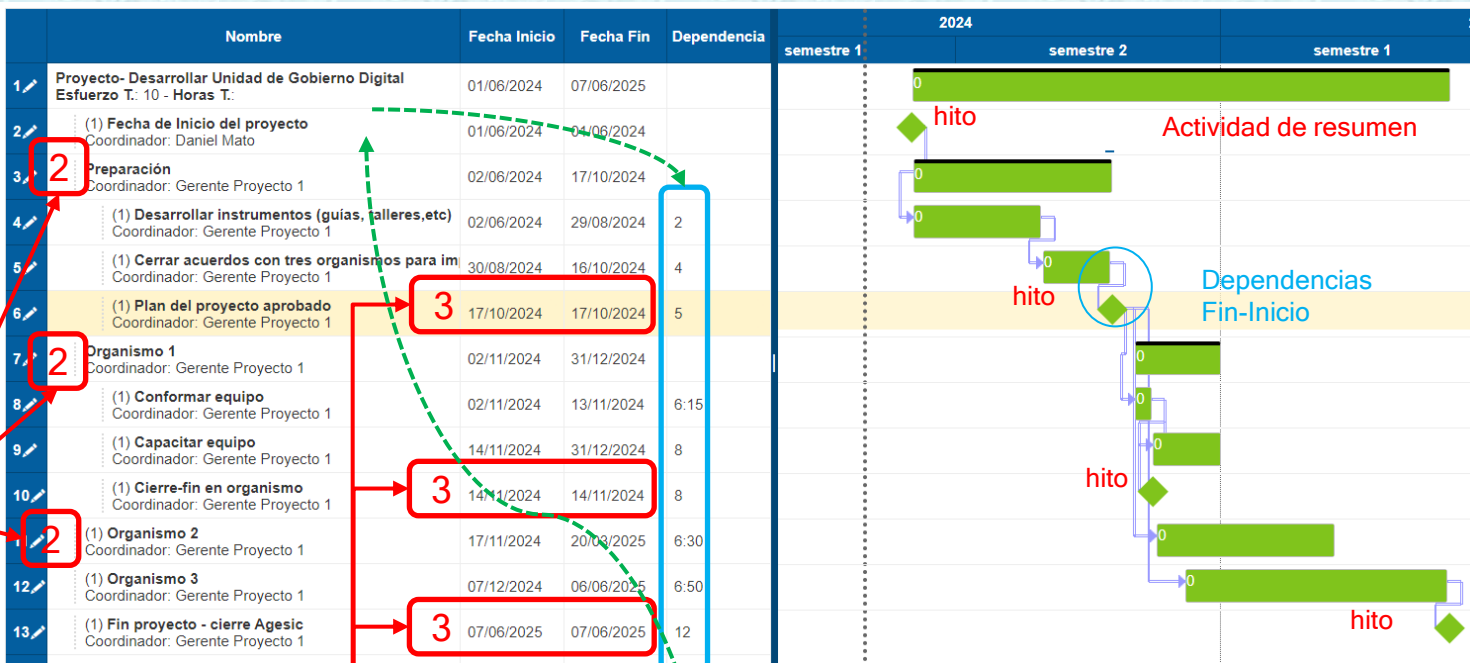
2

Se traslada al cronograma la lista de entregables y paquetes de trabajo, registrando la duración de los paquetes

2

2

Conviene agregar **hitos**, que son marcas de ciertos momentos importantes, generalmente el final de un entregable relevante. Se muestran como tareas con duración cero (o 1 en SIGES)



Todas las actividades del cronograma deben estar vinculadas a través de dependencias. La más común es **Fin-Inicio**, donde la segunda actividad empieza luego de terminada la primera

Si al momento de cargar el cronograma no se conoce la fecha del inicio del proyecto, se puede cargar un hito que representa a una fecha de inicio. Más tarde, al conocer la fecha real, se ajusta en el hito y todas las actividades siguientes ajustan automáticamente sus fechas según sus dependencias.

# Planes adicionales de gestión y desarrollo de entregables.

Además de la construcción del cronograma de alto nivel, el PM y su equipo desarrollan otros planes conjuntos:

- El ***plan de pagos de servicios a proveedores***. Esto se realiza siempre en *SIGES Portafolio*, en el *módulo Presupuesto*. La Oficina de Gestión de Proyectos tiene guías y videos que explican la gestión de compras en SIGES.
- ***Plan de trabajo para desarrollo de cada uno de los entregables***.  
El equipo de desarrollo elige el mejor enfoque para su entregable. El PM no interviene en esto, pero sí debe conocer cuándo se esperan los entregables intermedios y el final, para poder revisarlos y aprobarlos.
- ***Plan de trabajo en el organismo***. El PM y su equipo (incluyendo el proveedor), deben coordinar con las contrapartes del organismo para definir un plan de trabajo y entregas. El PM es responsable del seguimiento de este plan y de ajustarlo cuando hay desvíos.
  - Salvo excepciones, el plan de trabajo en el organismo no se registra en SIGES, porque los funcionarios de otros organismos no tienen acceso. Es posible que para coordinar con el organismo se usen herramientas como Planilla en *Excel*, *tableros Kanban*, software de proyectos (por ejemplo, MS Project o Project Libre), o el software que el organismo esté acostumbrado a utilizar en sus proyectos internos.



# Planes adicionales de gestión y desarrollo de entregables.

Además de un plan de trabajo para los entregables y los organismos, el PM del proyecto en Agesic y su contraparte del proyecto en el organismo, pueden querer analizar más aspectos del proyecto, como por ejemplo:

- Definir y monitorear *indicadores de resultados y de gestión*.
- Plan de *gestión de riesgos y oportunidades*
- Plan de *gestión de las comunicaciones*
- *Organización de un repositorio* para compartir documentos del proyecto
- Registro de *lecciones aprendidas*
- Agenda de *reuniones de monitoreo y retrospectivas*



El monitoreo y control del proyecto se describe con más detalle en el módulo 3 del curso



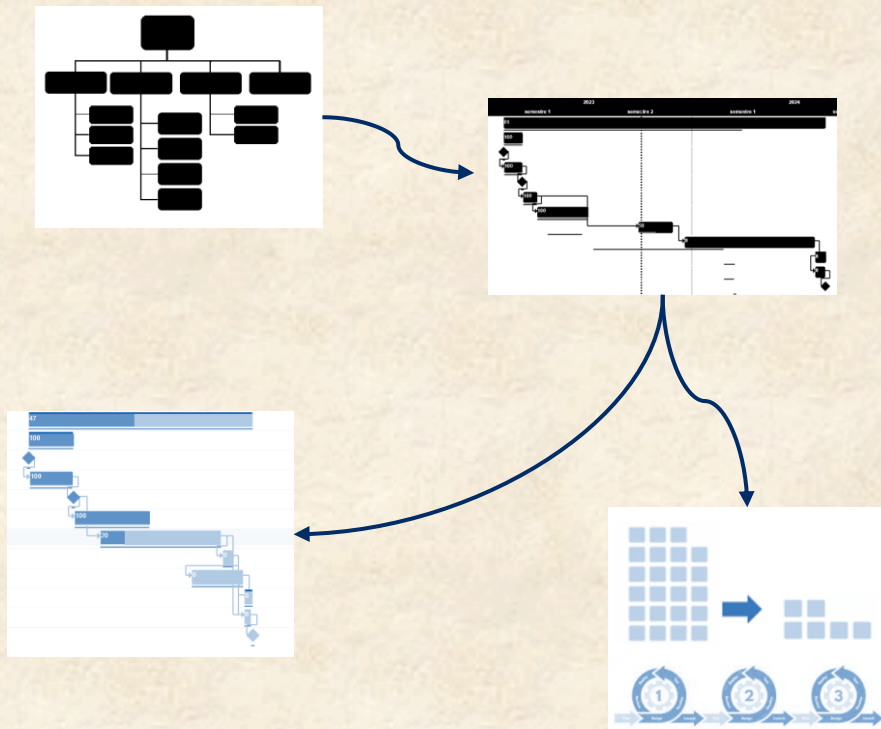
Para conocer más sobre estos planes adicionales, revisar, en la *Guía de Fundamentos de GP de Agesic* - en el capítulo 3 - Inicio y planificación del proyecto/programa

## En resumen:

La propuesta más general de metodología supone un enfoque híbrido, donde aplica un enfoque predictivo a muy alto nivel, definiendo un **resultado final** concreto que permite construir una **EDT** también muy de alto nivel.

A partir de la lista de entregables, se identifican los **paquetes de trabajo**, que proveen información para construir un **cronograma de alto nivel**, donde se organizan los entregables en el tiempo.

Cada equipo de desarrollo de entregables define su enfoque y metodología, alineada a las fechas de entrega definidas en el cronograma de alto nivel



Adicionalmente, el PM y los equipos de gestión y desarrollo de Agesic y del organismo, generan otros planes de gestión para riesgos y comunicaciones, entre otros.



Uruguay  
**Presidencia**

<>agesic

[www.gub.uy/agesic](http://www.gub.uy/agesic)

