

Resumen Encuentro Comunidad de PMOs del Estado

Gerencia de Planeamiento y Mejora de Gestión
Montevideo, 29 de Setiembre de 2023

Enfoque ágil en la Sub Gerencia de Mejora de Gestión de OSE

A decorative network graphic in the bottom right corner, featuring a series of interconnected nodes (circles) and lines, with some nodes highlighted in blue.

“

Objetivo de la reunión: **Presentar** a la Comunidad de PMOs del Estado el **Plan de Acción 2023** de la **Sub Gerencia Mejora de Gestión** para incorporar conceptos de **agilidad** en la gestión del área

1. Plan de Acción Mejora de Gestión 2023
2. Metodología de trabajo
 - 2.1 Modelo Compromiso con la Gestión Pública
 - 2.2 Manifiesto ágil
 - 2.3 FODA
 - 2.4 Priorización de estrategias
3. Próximos pasos

Plan de Acción Mejora de Gestión 2023



1. Plan de Acción Mejora de Gestión 2023



EL CAMBIO:

Es la única constante

Es permanente

Se sucede cada vez con mayor frecuencia

Es cada vez más profundo



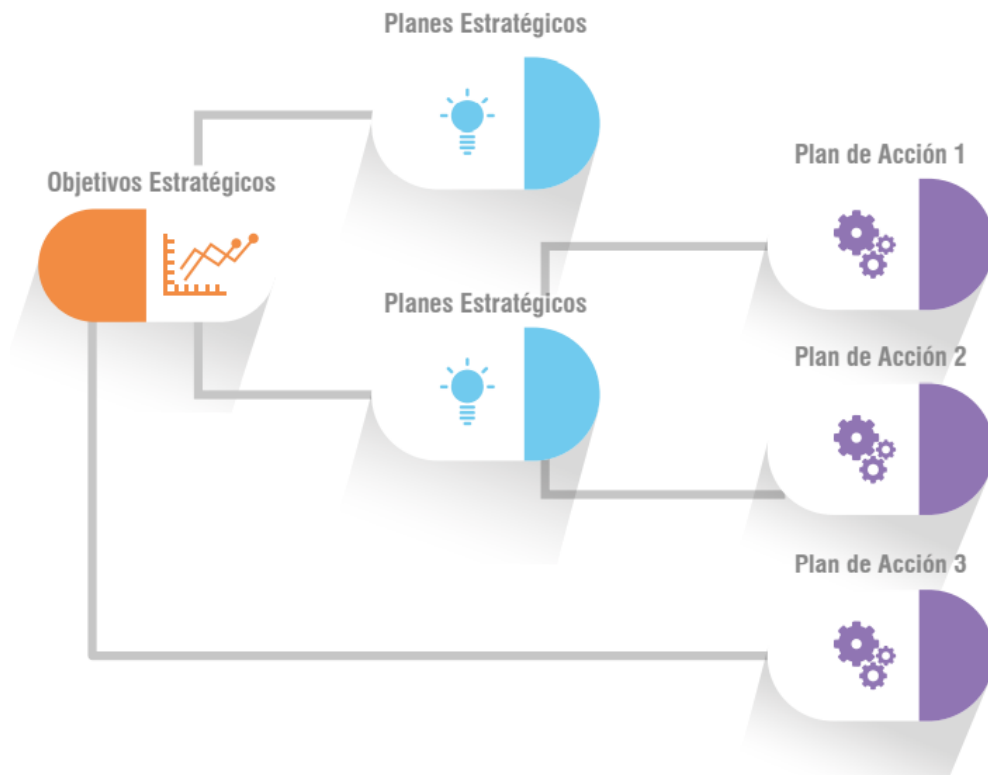
Para ser exitosos necesitamos una permanente adaptación a los cambios

1. Planificación estratégica anual OSE



MISIÓN, VISIÓN Y VALORES		Se revisa la vigencia o no de la Misión, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES Visión y Valores
TEMAS ESTRATÉGICOS		Grandes áreas de trabajo en las que la Alta Dirección debe poner foco para contribuir a la estrategia
OBJETIVOS		Logros a alcanzar, claros y precisos, mediante el desarrollo de acciones previstas.
INDICADORES		Criterios específicos para la medición y evaluación del cumplimiento de los objetivos.
METAS		Nivel de desempeño a obtener en el indicador definido para el objetivo.
PLANES ESTRATÉGICOS		Acciones a desarrollar a mediano plazo para alcanzar los objetivos.
PLANES DE ACCIÓN		Acciones a desarrollar par alcanzar los objetivos.

1. Planificación estratégica anual OSE



1. Plan de Acción Mejora de Gestión 2023



Alcance	Adaptar las funciones actuales de la PMO para aportar valor a los equipos de proyecto y a los interesados, proponer marcos de trabajo que maximicen la entrega de valor de los proyectos, incorporar métricas de valor a la organización, y definir entrenamiento para las partes interesadas del negocio sobre los nuevos paradigmas de agilidad.		
META del PLAN	Definir un modelo de trabajo que permita a la PMO enfocarse en la agilidad para gestionar los proyectos que la Alta Dirección defina.		
Plan Estratégico al que contribuye el Plan	Plan Genérico		PE_00
Objetivo Estratégico al que contribuye el Plan	N/A- Completar la celda siguiente		
Objetivo Estratégico al que contribuye el Plan (solo se completa cuando la celda anterior es N/A)	Mejorar la eficiencia de los Procesos		
	Avanzar en una cultura orientada al usuario basada en calidad y productividad		
Fecha Inicio del Plan	01-04-23	Fecha Final del Plan	31-12-23
% Peso Específico de contribución al Plan Estratégico seleccionado		Presupuesto Estimado (U\$S)	
Otras Gerencias/Áreas involucradas	N/A		

1. Plan de Acción MG 2023



Actividades del Plan:

Actividad	META
Investigar PMOs ágiles junto a otras oficinas de gestión de proyectos del estado e identificar oportunidades de mejora	Al 31/07/2023 Informe de investigación elaborado
Definir hoja de ruta para la implementación de las oportunidades de mejora priorizadas	Al 30/09/2023 Hoja de ruta definida
Implementar las mejoras definidas en el corto plazo para la PMO ágil	31/12/2023 Acciones en el corto plazo implementadas

2º trimestre	75
3º trimestre	25

3º trimestre	100
--------------	-----

4º trimestre	100
--------------	-----

Metodología de trabajo



Esquema metodología



FODA

Definición de estrategias

Priorización de acciones



Hoja de ruta
2023 - 2024

2.1 Modelo Compromiso con la Gestión Pública



Conformación de 3 comunidades

de práctica **Personas,**

Principios, Procesos, se

elabora: Misión, Visión, Política,

FODA, Mapa de procesos,

análisis de grupos de interés,

riesgos, documentación,

encuesta de clima laboral y

comunicación

2015 -2016



**PE_11 – Plan
Director de Mejora
Continua:** liderazgo,

gestión de

interesados, mejora

de procesos y

desempeño global

2017-2018



**Se integran las
gerencias de**
Planeamiento y
Control Estratégico y la
Gerencia de Mejora de
Gestión.

2019



Oportunidad de
Mejora a través del
Plan de Acción

“Enfoque Ágil”

2023



2.1 Modelo Compromiso con la Gestión Pública



Este Modelo promueve y estimula el conocimiento y establecimiento de procesos de Gestión Total de Calidad, en 6 áreas:

- **Liderazgo,**
- **Desarrollo de los funcionarios/as,**
- **Enfoque en los grupos de interés,**
- **Gestión y mejora de los procesos,**
- **Proceso de comunicación y**
- **Desempeño global.**

2.1 Modelo Compromiso con la Gestión Pública



No se ha avanzado al respecto.	Se ha analizado su realización.	Hay evidencia que la acción requerida ha sido realizada.	Hay evidencia que la acción requerida se ha realizado sistemáticamente.	Hay evidencia que la acción requerida ha mejorado.
1	2	3	4	5
Estado inicial (enfoque)	Avance parcial (enfoque)	Avance medio (implantación)	Avance significativo (implantación)	Avance destacable (resultados)
La práctica de gestión correspondiente es nula o escasa.	Hay evidencia de que se ha discutido la posibilidad de implementar lo solicitado en la práctica de gestión, pero no se ha realizado aún.	Hay evidencia de la implantación de todo el contenido de la práctica de gestión, incluyendo la participación de los funcionarios y difusión de lo implantado en los casos que corresponda.	Hay evidencia que demuestra que la práctica de gestión: 1) se realiza sistemáticamente y 2) es evaluada. se ha medido su efectividad o nivel de cumplimiento del objetivo para el que fue implementada.	Se puede demostrar que la práctica de gestión ha sido mejorada: la forma en que se realiza actualmente la práctica de gestión es claramente mejor de cómo se hacía antes.

ENFOQUE

IMPLANTACIÓN

RESULTADOS

2.1 Misión y Visión Mejora de Gestión



Misión

Contribuir a la transformación sostenible y al desarrollo de un modelo de mejora continua de OSE, basado en la calidad y productividad en la gestión, procurando generar valor para la organización.

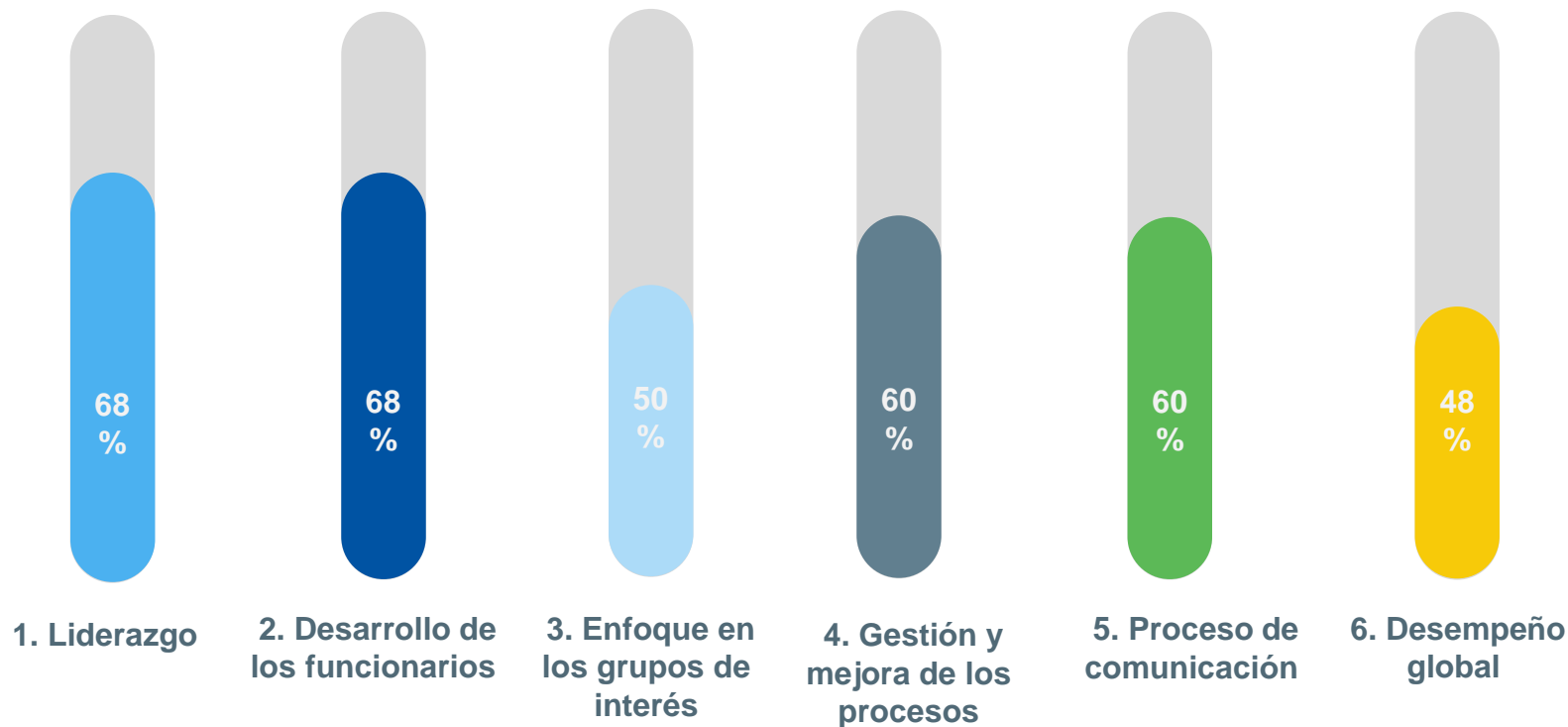
En el marco de los objetivos estratégicos de OSE brindamos servicios para optimizar el desempeño de la organización, atendiendo tres dimensiones; personas, procesos y tecnologías.



Visión

Ser el área de referencia para la mejora de gestión e innovación de OSE.

2.1 Modelo Compromiso con la Gestión Pública



2.2. Comunidad de PMOs del Estado



*¿Qué nos propuso
Agesic para trabajar en
la comunidad?*

Explorar cuestiones de la
gestión de proyectos ágiles



*que se puedan explorar para
desarrollar una*



**oficina de gestión de
proyectos ágil.**

2.2 Manifiesto ágil

1. Nuestra máxima prioridad es **satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software de valor.**
2. Los **cambios a los requerimientos son bienvenidos**, incluso en etapas avanzadas del desarrollo. Los procesos ágiles **aprovechan el cambio para lograr la ventaja competitiva** del cliente.
3. **Entrega de software funcional con frecuencia**, desde un par de semanas a un par de meses, con preferencia por la escala de tiempo más corta
4. **El negocio y los desarrolladores deben trabajar en conjunto todos los días durante todo el proyecto**
5. Construir proyectos alrededor de **individuos motivados**. Darles entorno y el apoyo que necesitan, y confiar en ellos para hacer el trabajo
6. El método más eficiente y eficaz de transmitir información a un equipo de desarrollo, y dentro de él, es la **conversación cara a cara**.
7. El **software que funciona es la medida principal del progreso**
8. Los procesos ágiles promueven **el desarrollo sostenible**. Los patrocinadores, desarrolladores y usuarios deberían poder mantener un ritmo constante en forma indefinida.
9. La **atención continua a la excelencia técnica y el buen diseño mejora la agilidad**.
10. **La simplicidad** (el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado) es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requerimientos y diseños surgen de **equipos auto – organizados**.
12. A intervalos regulares, el equipo **reflexiona sobre como ser más efectivo**, para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

2.2 Cuestiones del Manifiesto Ágil que podemos desarrollar en la PMO



Brainstorming interno del equipo
PMO + Sub Gerente

MANIFIESTO ÁGIL

Nuestra más alta prioridad es satisfacer al cliente a través de una entrega temprana y continua de software valioso y útil.

MANIFIESTO ÁGIL

Integrar proyectos alrededor de individuos motivados. Otorgando a éstos el ambiente y soporte que necesitan y confiando en ellos para realizar el trabajo.

MANIFIESTO ÁGIL

El software utilizable es la medida primaria de progreso.

MANIFIESTO ÁGIL

Entregar piezas funcionando frecuentemente, en periodos que abarcan de dos semanas a dos meses.

MANIFIESTO ÁGIL

El método más eficiente y efectivo para transmitir información hacia y entre el equipo de desarrollo, son las conversaciones cara a cara.

SGMG

Trabaja con el cliente para un corto plazo con un entregable.

Trabaja en las herramientas de gestión de la PMO.

Presentar la PMO a la Alta Dirección, por ejemplo: Presentar la PMO de GTI

SGMG

Identificar las necesidades de otras áreas de intervención nuestra, es una entrada a la planificación estratégica. Solicitudes de trabajo para la Sub Gerencia de Mejora Continua y Gestión. Solicitudes de trabajo

SGMG

Implementar por ejemplo, Daily Standup Meeting, Espacios de trabajo Webex para proyectos y áreas SIGES.

Analizar herramientas colaborativas

SGMG

Realizar retrospectivas mensuales de la PMO. Iniciar antes que empiece el proyecto la gestión del cambio y la gestión de comunicación.

SGMG

Acordar con la Dirección: plan de gestión de beneficios, caso de negocio e indicadores de valor ganado. Métricas de la PMO, impacto de la PMO en la organización, reportes a Alta Dirección. Planificar la PMO 2 veces al año.

SGMG

Integrar la mejora de gestión, calidad, gestión del

los procesos de la definidos en el compromiso con pública a la luz del modelo ágil.

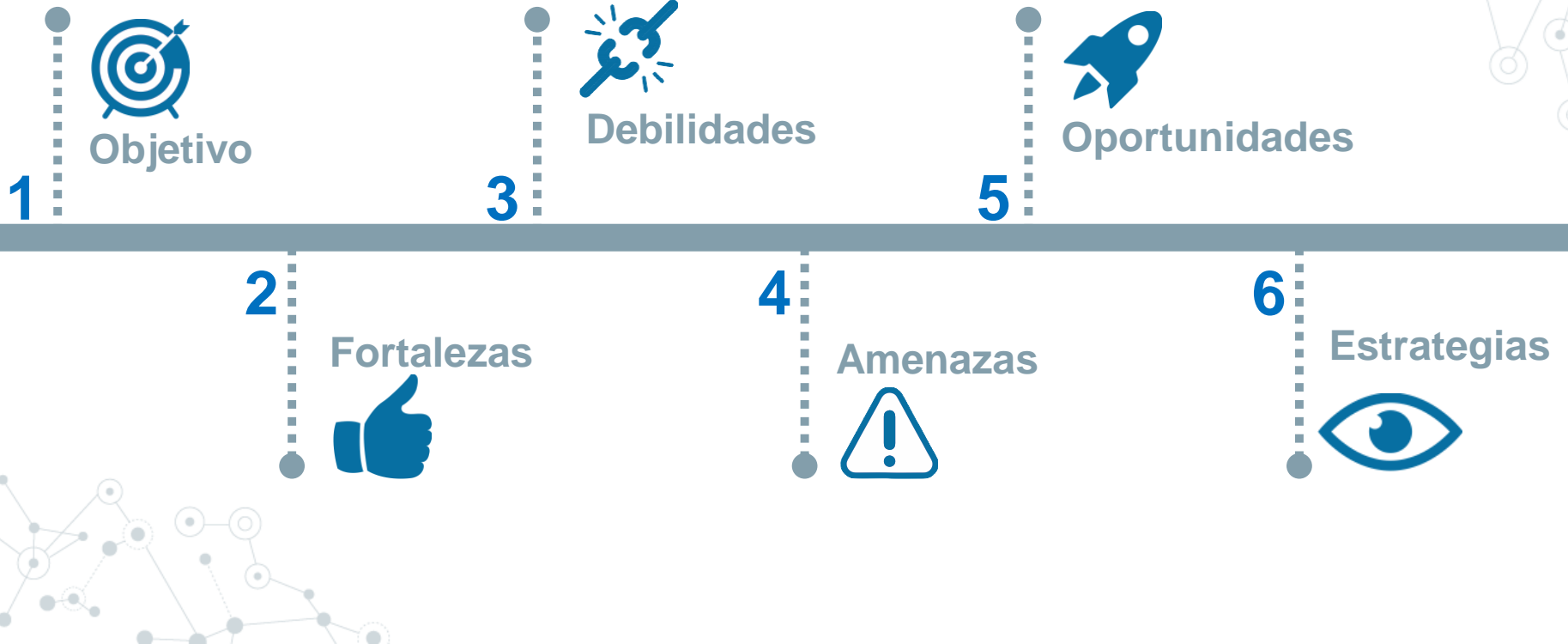
SGMG

Relevar las necesidades de clientes internos, revisar nuestro proceso de planificación estratégica. Definir un indicador de valor de la Sub Gerencia y la C vincular a la gestión de beneficios.

SGMG

Capacitar a clientes / dueños de productos en la importancia de la obtención de las retroalimentaciones necesarios para continuar con el proyecto. (concientización en capacitación a sponsor)

2.3 Análisis FODA:



2.3 Análisis FODA:

Factores internos:



Fortalezas



Debilidades



Recursos Humanos



Estrategia y estructura



Herramientas y técnicas



Tecnología



Desempeño



Comunicación



Infraestructura



Conocimiento

2.3 Análisis FODA:

Factores externos:



Oportunidades



Amenazas



Recursos Humanos



Estrategia y estructura



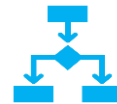
Herramientas y técnicas



Tecnología



Cultura



Políticos



Clientes



Proveedores

2.3 Resumen de factores interno y externos:

- [+] Experiencia e interés del personal
- [+] Integración a nuevos procesos (planeamiento estratégico)
- [+] Tendencia mundial a profesionalización GP
- [+] SIGES, mirador de proyectos, renovación licencias ArcGIS, equipamiento SIG, Wi
- [+] Logros alcanzados, experiencia exitosa
- [+] Áreas con contacto directo con cliente / proveedores internos
- [+] Participar en comunidad de OGPs del estado y PMI
- [+] Brindar cursos internos de GP y SIG
- [+] Existencia de convenios marcos con UdelaR, UTE-CONEX, ITC, etc



2.3 Resumen de factores interno y externos:

- [-] Competencia por recursos
- [-] Eliminación de cargos OPP
- [-] Restricciones económicas
- [-] Falta de herramientas y técnicas ágiles
- [-] Falta de relevamiento de necesidades y expectativas interesados SMGG
- [-] Falta de intercambio de información relevante de la empresa
- [-] Resistencias culturales
- [-] Cambio de jerarquías
- [-] Situaciones de emergencia



Matriz FODA



Fortalezas (F)

Son los puntos fuertes internos



Debilidades (D)

Son los puntos débiles internos



Oportunidades (O)

Son las oportunidades que se deben aprovechar



FO Estrategia de éxito

Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas



DO Estrategia de adaptación

Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades



Amenazas (A)

Son los riesgos externos que se deben afrontar



FA Estrategia de reacción

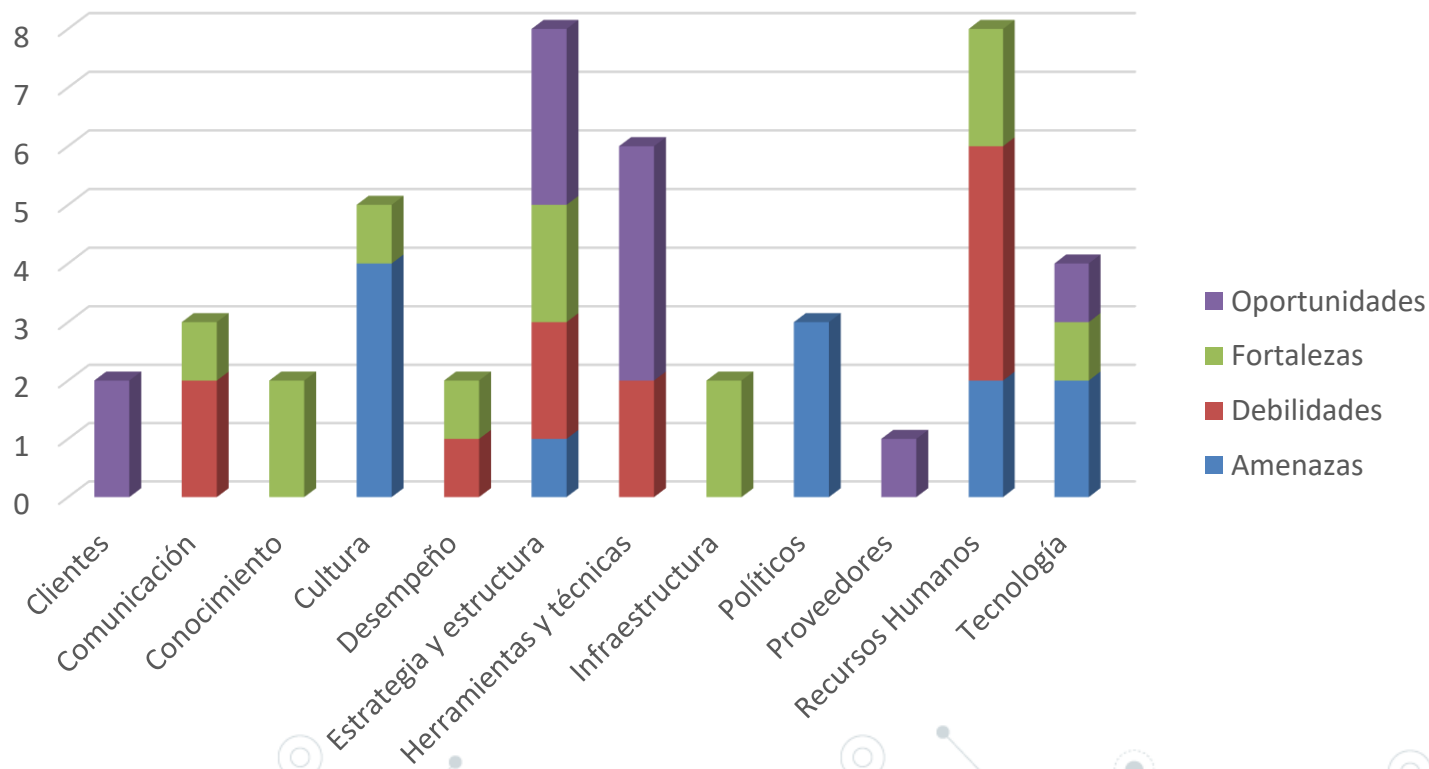
Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas



DA Estrategia de supervivencia

Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas

2.3 Factores con más hallazgos en FODA

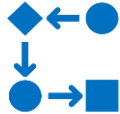


2.4 Estrategias – Áreas principales de trabajo



Personas

- Análisis y propuesta de estructura
- Proponer capacitación a recibir y brindar
- Realizar talleres para la elaboración de equipos
- Realizar talleres a roles específicos en proyectos



Procesos

- Evaluar escenarios de participación en la planificación estratégica
- Definir portafolio de Mejora de Gestión
- Nuevo ciclo de mejora Modelo Compromiso con la Gestión Pública
- Ofrecer nuevos servicios: diagnósticos, gestión del cambio, retrospectivas, etc.
- Relevamiento de necesidades y expectativas de partes interesadas
- Optimizar indicadores del área
- Reuniones más frecuentes de planificación interna
- Generar solicitudes de trabajo SIG



Tecnología

- Implementar herramientas tecnológicas para la gestión ágil y colaborativa
- Implementar metodologías ágiles en proyectos

2.4 Herramienta de priorización



2.4 Herramienta de priorización

[illegible][illegible][illegible]

Próximos pasos



3. Próximos pasos

1. Intercambio con la Comunidad de PMOs del Estado
2. Definir hoja de ruta
3. Implementar acciones corto plazo
4. Evaluar resultados
5. Informar a la Dirección

¿Cuáles de las ideas de la presentación, u otras que se les ocurra, resultaría de interés para aplicar en sus ámbitos?

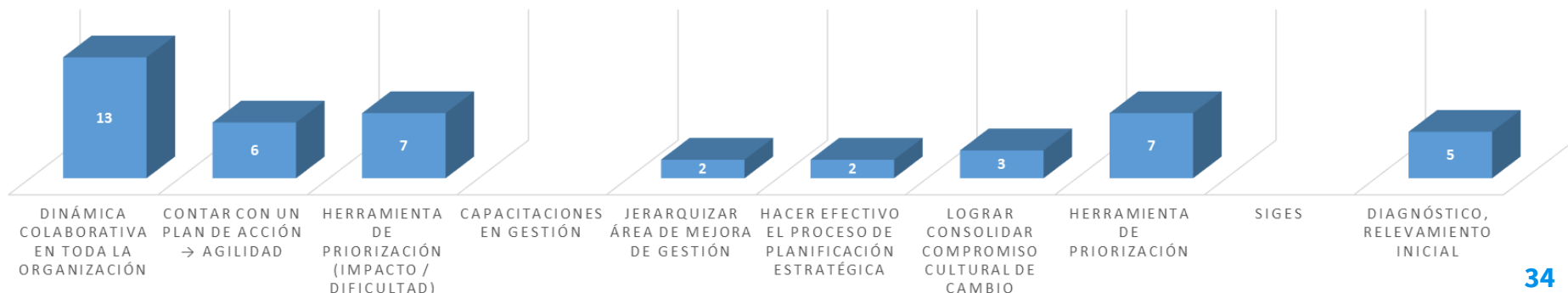
¿Cuáles serían las principales restricciones para avanzar con estas ideas?

¿Cuáles son prácticas positivas que han tenido, o que conocen, qué puedan aportar a una mejora ágil?

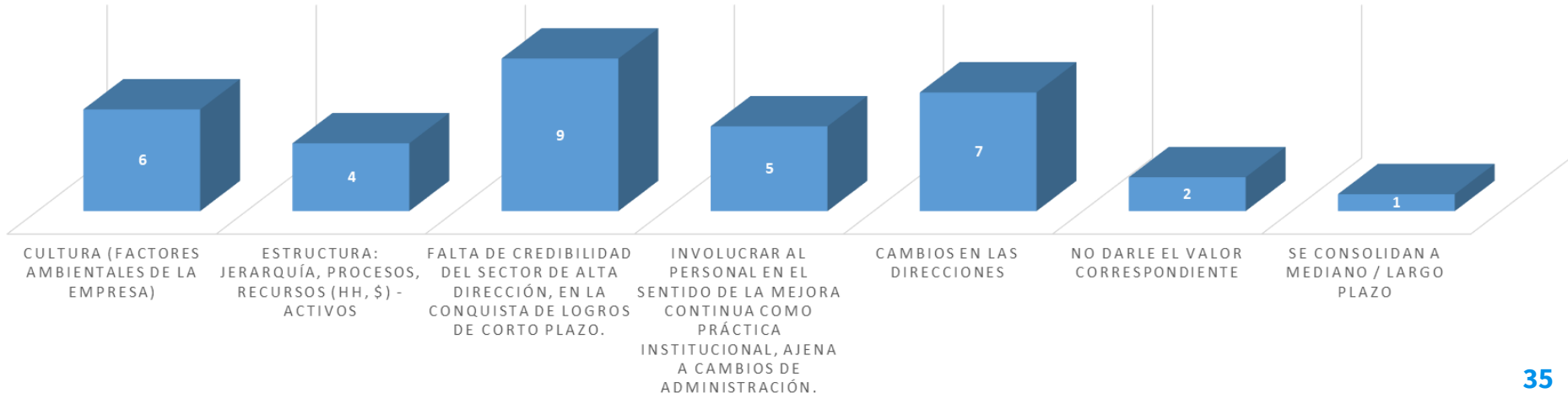
Resultados Dinámica



¿Cuáles de las ideas de la presentación, u otras que se les ocurra, resultaría de interés para aplicar en sus ámbitos?	Votos
Dinámica colaborativa en toda la organización	13
Contar con un plan de acción → agilidad	6
Herramienta de priorización (impacto / dificultad)	7
Capacitaciones en gestión	
Jerarquizar área de mejora de gestión	2
Hacer efectivo el proceso de planificación estratégica	2
Lograr consolidar compromiso cultural de cambio	3
Herramienta de priorización	7
SIGES	
Diagnóstico, relevamiento inicial	5



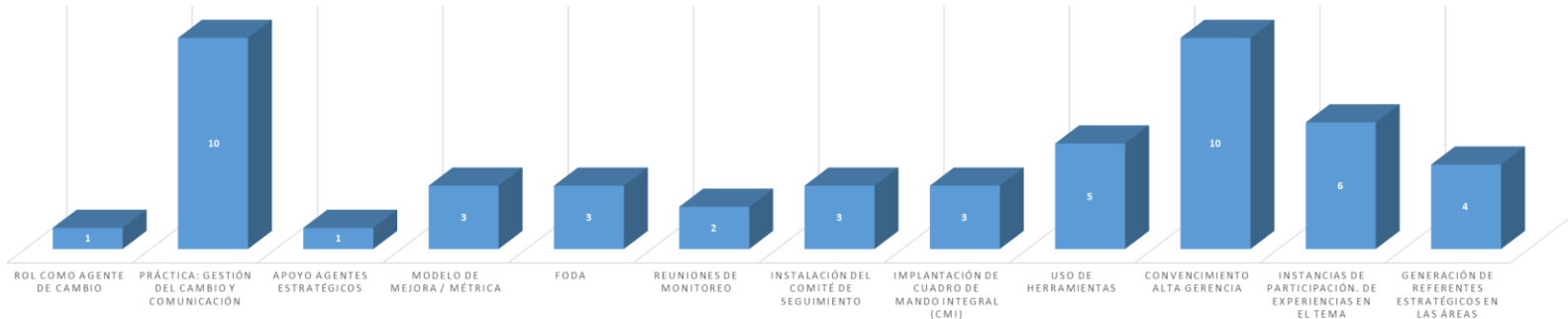
¿Cuáles serían las principales restricciones para avanzar con estas ideas?	Votos
Cultura (factores ambientales de la empresa)	6
Estructura: jerarquía, procesos, recursos (HH, \$) - Activos	4
Falta de credibilidad del sector de alta Dirección, en la conquista de logros de corto plazo.	9
Involucrar al personal en el sentido de la mejora continua como práctica institucional, ajena a cambios de administración.	5
Cambios en las direcciones	7
No darle el valor correspondiente	2
Se consolidan a mediano / largo plazo	1



Resultados Dinámica



¿Cuáles son prácticas positivas que han tenido, o que conocen, qué puedan aportar a una mejora ágil?	Votos
ROL como AGENTE DE CAMBIO	1
Práctica: gestión del cambio y comunicación	10
Apoyo agentes estratégicos	1
Modelo de Mejora / Métrica	3
FODA	3
Reuniones de monitoreo	2
Instalación del comité de seguimiento	3
Implantación de cuadro de mando integral (CMI)	3
Uso de herramientas	5
Convencimiento Alta Gerencia	10
Instancias de participación. De experiencias en el tema	6
Generación de referentes estratégicos en las áreas	4





Fotos del encuentro



Fotos del encuentro



Muchas gracias

Contacto:

Sub Gerente de Mejora de Gestión

Mag. Arq. Laura Marsicano, PMP

lmarsicano@ose.com.uy